



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN E INTRODUCCIÓN DE LA
MASA DE PAN DE YUCA CONGELADA EN EL MERCADO ALEMÁN

AUTOR

Lenin Fernando Ávila Vélez

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN E INTRODUCCIÓN DE LA
MASA DE PAN DE YUCA CONGELADA EN EL MERCADO ALEMÁN

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar el título de Ingeniería Comercial con Mención en
Administración de Empresas

Profesor Guía

M.B.A, M.A Sascha Quint

Autor

Lenin Fernando Ávila Vélez

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo “Plan de producción e introducción de la masa de pan de yuca congelada en el mercado alemán” a través de reuniones periódicas con el estudiante Lenin Fernando Ávila Vélez, 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.

M.B.A, M.A Sascha Quint

C.C.: 1723193247

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de producción e introducción de la masa de pan de yuca congelada en el mercado alemán”, del estudiante Lenin Fernando Ávila Vélez, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Omar Patricio Vinueza Burbano

Ingeniero M.B.A.

C.C.: 1715501753

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”.

Lenin Fernando Ávila Vélez

C.C.: 1711668721

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Marcelo y Jenny, a mis hermanos Jenny y Juan, a toda mi familia y amigos que han alentado esta parte del camino. A ti Johanna Pamela por tu amor, empuje y compañía.

The sun is the same in a relative way but you're older, shorter of breath and one day closer to death.

A-Side

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi hija Pamela Sabira gracias por tus sonrisas y permitirme el privilegio de verte crecer. A ti Johanna Pamela mi amiga, esposa, brujita y compañera de aventuras.

¡Lo logré!

RESUMEN

Generar una idea de productos para mercados es importante, mientras se usen de manera responsable y correctamente los recursos naturales. El Ecuador requiere motivar la producción nacional a través de la exportación de productos, como por ejemplo dar a conocer al mundo el pan de yuca, el cual tiene a nivel nacional de una amplia tradición.

Alemania es un país desarrollado que ha aumentado el ingreso de productos extranjeros en los últimos años. La población alemana es conocida por su ajetreada vida diaria y la eficiente organización del tiempo para realizar las tareas del día a día. Esto acompañado de sus climas fríos, hacen que el consumidor opte por productos que puedan mantenerse almacenados o refrigerados para su posterior consumo. Adicionalmente, existe una creciente tendencia de productos BIO, que no hayan sufrido el uso de químicos en sus ciclos agrícolas y, además, que sus empaques sean biodegradables. El ciudadano alemán en promedio consume 76 kilogramos al año de pan y productos panaderos, pero todos estos contienen gluten. El pan de yuca es un producto con grandes atributos nutricionales, que permiten que se conserve mucho más tiempo que los productos panaderos promedio, llegando incluso hasta 3 meses, además de ser libre de gluten.

Por estas razones, EcuYucca Cía. Ltda. nace como una respuesta a la necesidad del mercado. El desarrollo del análisis del cliente permitió identificar que los habitantes de Hamburgo desean un producto picante, libre de gluten, con certificaciones de calidad, que se encuentre en tiendas o panaderías BIO, a un precio de 4 EUR. El desarrollo de un plan de marketing también pudo llevarse a cabo con esta herramienta, que permitió reconocer cuales son los canales de conexión con este disciplinado mercado.

Para poner en marcha este proyecto se requiere de una inversión de 54.720,69 USD, con un financiamiento compuesto por 50% capital propio y 50% de capital proveniente de un préstamo.

Finalmente, el desarrollo de este proyecto presenta atractivos valores positivos para el inversionista, lo cual indica que el proyecto es operativo y financieramente viable. La inversión se recupera en 3,81 años.

ABSTRACT

Generate an idea of products for markets is important if natural resources are used responsibly and correctly. Ecuador requires to motivate its national production through exportation of products, such as making cassava bread know, that has a long national tradition, to the world.

Germany is a developed country that has increased incomes of foreign products in the last years. German population is known for its busy daily life and efficient time organization to perform day-to-day tasks. These facts, accompanied with its cold climates, make to consumer opt for products that can be stored or refrigerated for later consumption. Additionally, there is a growing trend of BIO products that have not suffered the use of chemicals in their agricultural cycles, and their packaging is biodegradable too. German citizen consume on average 76 kilograms of bread and bakery product per year, but all these products contain gluten. Cassava bread is a product with nutritional attributes that can be stored more time than average bakery products, even up to 3 months; in addition, it is gluten-free.

For these reasons, Ecuayucca Cia Ltda. was born as a response to this need of market. The development of client analysis allowed to know that the inhabitants of Hamburg want a spicy, gluten-free product, with quality certifications, that can be find in stores or BIO bakeries, for 4 EUR. The development of the marketing plan was allowed with this tool, and it was also possible to recognize which are the connection channels to this disciplined market.

To implement this project, an investment of 54.720,69 USD is required, with financing made up of 50% of own capital and 50% from loan.

Finally, the development of this project presents positive attractive values for the investor, that indicate that the project is operational and financially viable. The investment can be recovered in 3,81 years.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3. MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS	4
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	5
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	5
2.1.1. ANÁLISIS PEST PAÍS EXPORTADOR ECUADOR.....	5
2.1.2. ANÁLISIS PEST PAÍS IMPORTADOR ALEMANIA	7
2.2. ANÁLISIS DE INDUSTRIA PORTER	9
2.2.1. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES	10
2.2.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	12
2.2.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	13
2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	14
2.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	15
2.3. MATRIZ EFE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS...	17
2.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO	18
2.5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE ENTORNO MICRO / MESO.....	18
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	19
3.1. SEGMENTO DE MERCADO	19
3.1.1. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	20

3.2. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	20
3.2.1. ANÁLISIS CUALITATIVO.....	20
3.2.2. CONCLUSIONES ANÁLISIS CUALITATIVO	21
3.2.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	21
3.2.3.1. ANÁLISIS DE PRECIOS.....	25
3.2.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALI-CUANTITATIVO.....	25
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	26
4.1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA Y EL ENTORNO	26
4.2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN EL ESTUDIO DE MERCADO.....	27
4.3. MATRIZ OCÉANO AZUL.....	27
4.4. OPORTUNIDAD DE MERCADO	28
5. PLAN DE MARKETING.....	28
5.1. MERCADO OBJETIVO	29
5.1.1. SEGMENTACIÓN Y MICRO SEGMENTACIÓN	29
5.2. POSICIONAMIENTO	29
5.2.1. ESTRATEGIA GENÉRICA.....	29
5.2.2. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	30
5.2.3. MATRIZ DE POSICIONAMIENTO	31
5.2.4. DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO.....	31
5.3. MATRIZ DE PROPUESTA DE VALOR.....	32
5.3.1. MODELO CANVAS	32
5.4. DECLARACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	32

5.5. CRECIMIENTO	32
5.6. FORMA DE INTERNACIONALIZACIÓN	33
5.7. MEZCLA DE MARKETING - MARKETING MIX	33
5.7.1. PRODUCTO.....	33
5.7.1.1. DESARROLLO DE MARCA	33
5.7.1.1.1. LOGO Y MARCA.....	33
5.7.1.1.2. SLOGAN	33
5.7.1.1.3. EMPAQUE PRIMARIO Y ETIQUETADO	34
5.7.1.1.4. EMPAQUE SECUNDARIO Y ETIQUETADO	35
5.7.2. PRECIO.....	35
5.7.2.1. ESTRATEGIA DE ENTRADA Y DE AJUSTE	36
5.7.3. PLAZA.....	36
5.7.3.1. PUNTOS DE VENTA Y COBERTURA	36
5.7.3.2. DISTRIBUCIÓN	38
5.7.4. PROMOCIÓN.....	38
5.7.4.1. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	38
5.7.4.2. FUERZA DE VENTAS Y FERIAS INTERNACIONALES	38
5.7.4.3. PUBLICIDAD	39
5.7.4.4. FUERZA DE VENTAS	39
5.7.4.5. RELACIONES PÚBLICAS	39
5.7.5. PRESUPUESTO DE MARKETING	39
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	40

6.1.1. MISIÓN.....	40
6.1.2. VISIÓN	40
6.1.3. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	41
6.2. PLAN DE OPERACIONES.....	41
6.2.1. MAPA DE PROCESOS	42
6.2.2. CATÁLOGO DE PROCESOS	42
6.2.3. CADENA DE VALOR	43
6.2.3.1. VARIABLES Y ETAPAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR	43
6.2.4. PROCESOS.....	44
6.2.4.1. PROCESO DE NEGOCIACIÓN	44
6.2.4.2. PROCESO DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA A	45
6.2.4.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO B	45
6.2.4.4. PROCESO DE ENVASADO Y ETIQUETADO C Y D.....	46
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
6.4. ESTRUCTURA LEGAL	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	48
7.1.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y JUSTIFICACIÓN	48
7.1.2. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS	49
7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	50
7.3. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	50
7.3.1. ESTADOS DE RESULTADOS	50
7.3.2. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	51

7.3.3. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	51
7.3.4. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA.....	52
7.3.4.1. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ANUAL	52
7.4. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORIZACIÓN	52
7.4.1. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	52
7.4.2. CÁLCULO DE LAS TASAS DE DESCUENTO.....	53
7.4.2.1. CAPM	53
7.4.2.2. WACC.....	53
7.4.2.3. CRITERIOS DE VALORIZACIÓN.....	53
7.5. ÍNDICES FINANCIEROS.....	54
8. CONCLUSIONES GENERALES	55
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS	63

1. Introducción

1.1. Antecedentes

La yuca es un producto fundamental para la seguridad alimentaria. Además de emplearse en fresco para el consumo humano y animal, se utiliza como materia prima en las industrias locales (Muñoz, 2017).

La yuca es sometida a un proceso llamado de rallandería de donde se pueden obtener los siguientes derivados como, almidón dulce para el consumo humano y fabricación del almidón de yuca, almidón chillón para engomado de telas, para embutidos y colas, almidón industrial para pegantes, cachaza usado en la alimentación animal de porcinos, bagazo que sirve para la alimentación de vacunos y aves y por último los trozos de yuca pelada usado en la elaboración de bolsas de papel o polipropileno (Alarcón, 1993).

El almidón de yuca ecuatoriano contiene cualidades beneficiosas para la salud a parte de considerarse un producto energético (Naranjo, 2007, pág. 109), y con este se elabora el tradicional pan de yuca, un producto de panadería o repostería autóctono ecuatoriano y también de países del caribe. Se considera como un snack ya que no tiene un consumo similar al pan blanco, el pan de yuca usualmente se consume como un tentempié, picada o bocadillo de paso y se acompaña con bebidas calientes (café o té) o frías (yogurt de sabores).

Alemania por otra parte, es un país donde existe un alto consumo de productos de panadería y repostería, aparte de demandar productos altos en calorías por sus condiciones climáticas. Según estadísticas se estima que la población alemana incrementaría su consumo promedio a 74,59 kg/habitante, esta estadística se encuentra compuesta por consumo de pan con 60,95 kg/hab y productos de repostería con 13,64 kg/hab. Desde el año 2013 ha incrementado un 2,49% (Statista, 2018).

El presente plan de negocios contempla el análisis de pre-factibilidad para la producción y comercialización del tradicional pan de yuca en el mercado alemán. La producción de pan de yuca mediante la adquisición de almidón a productores locales de la ciudad de Santo Domingo con precios justos, esta materia prima

será usada para convertirla en pan de yuca, seguido se realizará una pre-cocción de la masa, su conservación se realizará con el uso de sistemas rápidos de gelatinización (Martínez, Calderón, Pérez, Zambrano, & Maza, 2015) y congelación IQF Congelado Rápido Individual (Umaña, 2011) y finalmente empacada al vacío.

Los sistemas de gelatinización y congelación sumado a las bondades del almidón de yuca permiten que el producto pueda permanecer inocuo hasta 3 meses con esto se asegura que el transporte y manipuleo del producto no afecte su integridad física y conserve su frescura.

La segunda parte del plan de negocios contempla la exportación del producto a Hamburgo Alemania, mediante un análisis del mercado y la factibilidad económica para establecer una posible rentabilidad. El producto tiene diferentes atributos que lo hacen atractivo.

El pan de yuca es exótico. Como ya se mencionó en un inicio el almidón de yuca es de origen de países del caribe y en Ecuador existen algunas variedades de yuca, pero para la industrialización del almidón las recomendadas son: Blanca, Taureña, Chola, Tres meses, Crema Yema de Huevo, Patita de Paloma, Colombiana (Mcol 2215 o INIAP-650) y Cascaruda. (Alarcón, 1993). El conocimiento de los tipos de variedades permite conocer sus rendimientos en campo y asegurar el abastecimiento de la materia prima y su aplicación en la obtención de un certificado Fair Trade el cual asegura la calidad y procedencia del producto final.

El pan de yuca es un producto libre de gluten, ideal para un mercado de tendencia dietético o saludable celíaco gluten (Emulsionante, 2009).

El pan de yuca tiene una textura singular, en su estructura física difiere de los productos panaderos tradicionales ya que producto de su cocción no forma los poros o técnicamente llamados alveolos, los cuales permiten a un pan tener el factor de esponjosidad.



Figura 1: Alveolos pan de yuca versus alveolos pan tradicional

1.2. Objetivo General

Estudiar la factibilidad en términos comerciales y rentables de producir, exportar y comercializar el tradicional pan de yuca ecuatoriano desde el cantón Santo Domingo Ecuador hacia Hamburgo Alemania.

1.2.1. Objetivos específicos

- Analizar el entorno de la industria de producción nacional y de comercialización extranjera mediante el uso del análisis PEST, PORTER que evidencien las oportunidades y amenazas del plan de negocios.
- Establecer un criterio que sustente la selección del mercado alemán para la implementación del presente proyecto.
- Reconocer los atributos, canales de distribución, preferencias e intenciones de compra del mercado propuesto, mediante un análisis de mercados enfocado en el consumidor final.
- Determinar el mercado potencial para el producto con el uso de técnicas de análisis de mercados cuantitativas y cualitativas.
- Diseñar un plan de marketing con estrategias resultado del análisis del mercado y que en conjunto con la propuesta de valor produzcan respuesta positiva por parte del consumidor alemán.
- Diseñar un plan operativo eficiente para la producción que permita el uso correcto de los recursos, así como también reconocer todos los aspectos en tiempo y recursos que sean necesarios para que el producto llegue al consumidor final.

- Establecer una propuesta organizacional enfocada el mejoramiento continuo y control de las operaciones de producción, mediante procesos definidos en tiempo y actividades.
- Desarrollar un plan financiero enmarcado en la eficiencia operativa, correcto uso de los recursos y claras estrategias de marketing con la finalidad de establecer una rentabilidad con un análisis proyectado y de manejo de escenarios para la toma de decisiones.

1.3. Matriz de selección de mercados

Para evaluar el mercado idóneo para la introducción del tradicional pan de yuca se realizó una matriz de selección de mercados entre China, Alemania, Estados Unidos y Arabia Saudita, 4 de los países donde existe un alto consumo de pan per cápita. (Anexo 1)

Tabla 1: Matriz de selección de mercados

PAÍS	Factores político-legales			Factores económicos		Factores socio-culturales		Factores tecnológicos			CALIFICACIÓN PONDERADA
	Libertad política y de actividades individuales	Barreras no arancelarias	Acuerdos comerciales	Crecimiento PIB	Balanza de pagos (relaciones con el PIB) - Comercio de servicios	Consumo de pan per cápita	Dificultad de aprender el idioma	Eficiencia logística de puerto	Tiempo para exportar (días)	Costo para exportar (\$/contenedor)	
China	5	25	0	5	5	25	10	10	5	25	115
Alemania	25	20	25	10	20	20	20	25	15	15	195
Estados Unidos	25	10	20	25	10	15	25	15	25	10	180
Arabia Saudita	15	15	0	15	15	10	15	5	10	5	105

El análisis permitió identificar a Alemania como el mercado idóneo para ingresar el producto, los factores que predominaron fueron que en Alemania existe mayor libertad política y de actividades individuales, los acuerdos comerciales con Ecuador y la eficiencia de operaciones logísticas portuarias y de distribución.

2. Análisis del entorno

2.1. Análisis del entorno externo

El análisis de entornos o herramienta PEST se aplica como inicio de estudios administrativos, ofrece una visión general y atemporal de un medio ofreciendo una visión de la dinámica que puede presentar a una organización que está por incluirse en él. (Guevara, 2014).

2.1.1. Análisis PEST país exportador Ecuador

Tabla 2: PEST Ecuador

PERFIL PEST	FACTORES	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Político	Acuerdo comercial con la unión europea, libera de aranceles al producto 100% liberación, sin esta medida el producto entrará con 7,60% (Commission, 2018), esta medida ha permitido que la balanza comercial aumente de 551 hasta 2015 a 935 en 2017 (millones valor FOB) (Ministerio de Comercio Exterior, 2017), por esta razón la variable se considera muy positivo ya que beneficiará en los costos del proyecto.					X
	Tramitar exportaciones a través de ECUAPASS agiliza los procesos aduaneros. (SENAE, 2018) Esto tendrá un impacto positivo en el proyecto ya que también genera transparencia en las operaciones de exportación y control.				X	
	El banco mundial ubica al Ecuador en el puesto 118 para facilidad de hacer negocios. (Mundial, 2017) Se considera como negativa a esta variable, pues pone en duda la confianza por parte de socios estratégicos en el país de destino.		X			
Económico	Para el sector productivo PYMES, la evolución de las tasas de interés, a abril 2018 registraron 11,85%, esto significa un 1,02% menor en comparación al 2017. Esta variación se considera positiva para el cálculo del crédito requerido. (BCE, 2018)				X	

	<p>Crecimiento del PIB en el segundo trimestre de 2017 a 3,3% este ligero crecimiento representa un factor positivo (BCE, 2017), por lo que se lo considera como positivo ya que demuestra mayor producción nacional.</p>				X	
	<p>La variación mensual del precio de la Yuca es menor del 1%, del INEC la variación promedio mensual del 2017 fue del 0,8%, este factor se considera positivo debido a que de existir una alta variación esta afectaría los costos de producción.</p>					X
	<p>La exportación de productos bajo la partida 190120 ha decrecido un 35% (variación en TM) en el periodo 2015-2017 (BCE, 2018), donde Estados Unidos es el mayor demandante de esta partida, a Alemania se han registrado exportaciones solo en 2018, y por esta razón se considera un factor negativo, ya que se considera a Alemania como un mercado nuevo y las exportaciones han decrecido los últimos años.</p>		X			
	<p>El Ecuador presentó una deflación del 1,12% al cierre de 2017 frente a las constantes inflaciones que venía presentando años atrás. Pero en promedio la economía ecuatoriana presenta una inflación de 2,13% desde el 2013, por lo que se considera un factor negativo ya que demuestra inestabilidad en los precios de sus bienes y servicios. (INEC, 2017)</p>		X			
Sociocultural	<p>El tratamiento de aguas de desecho en el Ecuador es deficiente, el 90% de municipios no tienen sistemas de tratamiento y disposición final (INREDH, 2018). Este factor se considera negativo ya que las plantas de almidón de yuca requieren tratamientos óptimos del agua para ajustar el pH de los suelos de siembra (OEA, 2018).</p>		X			
	<p>La percepción de seguridad en el Ecuador fue del 50,2% en 2011 (INEC, 2011) esta cifra no ha mejorado en la lista de países más seguros del mundo Ecuador tuvo una calificación de 54,5% (safearound, 2017). Este factor se considera negativo debido a que el proyecto requerirá de una inversión en seguridad.</p>		X			

Tecnológico	Según el banco mundial el desempeño logístico del Ecuador es de 2,78 sobre 5 siendo este un impacto negativo en temas de exportación ya que pueden provocar retrasos. (Banco Mundial, 2016), este factor incide en el tiempo de envío del producto.		X			
	En Santo Domingo de los Tsáchilas al 2016 el indicador de uso de computadoras fue del 53,4%, (INEC, 2016)este factor se considera negativo debido a que el proyecto requerirá una inversión en capacitaciones al personal que operará la maquinaria tecnificada.		X			

2.1.2. Análisis PEST país importador Alemania

Tabla 3: PEST Alemania

PERFIL PEST	FACTORES	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Político	Alemania es uno de los países que más importa productos orgánicos en el mundo. Este factor es positivo en la propuesta del producto ya que dentro de los productos orgánicos figura el pan como uno de ellos. (Promexico, 2016)				X	
	El ministerio de alimentos y agricultura alemán mantiene una ley para la liberación de impuestos a productos (pan, pastel, galletas, chocolate y productos de confitería) que contienen leche y huevos, siempre y cuando estos no hayan sido mezclados o rellenos con productos cárnicos. Este factor representa un punto muy positivo ya que permite la entrada del producto. (Federal Ministry of Food and Agriculture, 2018)					X
	El banco mundial ubica a Alemania en el puesto 20 como facilidad de hacer negocios. Este factor se considera como muy positivo ya que asegura la estabilidad de los negocios con este país. (Mundial, 2017)					X
Económico	PIB al 2017 creció un 2,2% y se mantiene en un promedio de 1,6% el crecimiento en los últimos cinco años, este factor es positivo ya que nos asegura que el poder adquisitivo se mantendrá y no disminuirá repentinamente.				X	

	Alemania importó del mundo de la sub-partida 190120 344.786 millones de toneladas hasta 2017 figurando hasta ese año un 8% de crecimiento. (International Trade Centre, 2017), debido a este crecimiento se considera que el factor es positivo ya que existe un crecimiento desde 2013.				X	
	Las importaciones desde américa latina se mantienen estables desde el 2013, Colombia es país que más frecuenta exportar productos a Alemania, este factor es positivo ya que el mercado acepta productos provenientes de Latinoamérica. (International Trade Centre, 2017)				X	
Sociocultural	El consumidor alemán prefiere la calidad de los productos al precio, este factor es muy positivo ya que el producto pretende obtener una certificación Fair Trade como un atributo diferenciador. (Proecuador, 2015)					X
	El consumo de pan y productos panaderos es uno de los más altos del mundo 74,59 kg/habitante con un crecimiento, este factor positivo muestra crecimiento constante en el consumo del mercado, además que la industria crece debido a la demanda. (Statista, 2018)				X	
	Los alemanes destinan el 14% a la compra de alimentos, este factor se considera positivo ya que el valor en euros mensualmente sería de 342 euros/mes. (Destatis, 2016)				X	
	Las ferias son un portal importante para establecer negocios con Alemania, Internorga la feria internacional para la hostelería, gastronomía, servicios de comedores, panadería y repostería, ofrece espacios para la introducción de nuevos productos y establecer alianzas estratégicas, este factor es muy positivo para establecer una entrada del presente proyecto. (Internorga, 2018)					X
Tecnológico	El banco mundial califica a Alemania con 4,23 sobre 5 en el desempeño logístico este factor es muy positivo ya que permite cumplir los tiempos de envío del producto. (Banco Mundial, 2016) El puerto de Hamburgo es un referente internacional de eficiencia. (Deutsche Welle, 2013)					X

	El banco mundial informó en el 2016 que el acceso al internet en porcentaje de población en Alemania es del 90%, este factor es positivo ya que asegura mantener constante comunicación con los diferentes actores de destino. (Mundial, 2017)				X	
--	---	--	--	--	---	--

2.2. Análisis de industria Porter

Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter forman parte de un estudio que determina que tan atractiva es una industria, tomando en consideración la competencia actual y entrante, los proveedores, posibles productos sustitutos, y la influencia de los consumidores. (Porter, 1996)

El producto pan de yuca se sitúa en el código CIIU C1071.01.01 “Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados” (INEC, 2012)

Tabla 4: Clasificación ampliada de las actividades económicas

Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0		
Resultado de la Búsqueda		
Siglas	Código Clasificador	Descripción
CIIU 4.0	C1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.
CIIU 4.0	C1071.0	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.
CIIU 4.0	C1071.01	Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.
CIIU 4.0	C1071.02	Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera.
CIIU 4.0	C1071.03	Servicios de apoyo a la elaboración de productos de panadería a cambio de una retribución o por contrato.
CIIU 4.0	C1071.09	Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, etcétera.

Adaptado de: INEC, 2012

La ubicación dentro de la partida arancelaria para el producto pan de yuca es: 1901.20.00.00 (Ecuador B. C., Comercio Exterior, 2018)

Tabla 5: Partida arancelaria

Código	Designación de la Mercancía	UF
--------	-----------------------------	----

1901.20.00.00	Mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, pastelería o galletería, de la partida 19.05	Kg
---------------	--	----

Tomado de: Aduana del Ecuador SENA, 2017

Capítulo 19: Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería.

2.2.1. Rivalidad entre empresas existentes

“La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad...” (David, 2008, pág. 101)

En el 2017 Alemania importó del mundo 344.786 Toneladas dentro de la sub-partida arancelaria 190120, de 66 diferentes países entre los cuales tenemos a Francia como su principal proveedor de productos en esta sub-partida. (ITC, 2016)

Tabla 6: Exportaciones a Alemania sub-partida 190120

Exportadores	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Cantidad importada en 2017 (Toneladas)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2013-2017 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2013-2017 (% p.a.)	Valor unitario (USD/unidad)
Total Mundo	\$ 1.068.698,00	344.786,00	11	8	3,10
Francia	\$ 144.406,00	71.029,00	-9	-4	2,03
Irlanda	\$ 267.200,00	53.194,00	50	47	5,02
Austria	\$ 115.664,00	49.475,00	5	10	2,34
Bélgica	\$ 111.340,00	46.982,00	8	10	2,37
Polonia	\$ 152.945,00	27.832,00	52	22	5,50
Países Bajos	\$ 113.835,00	26.895,00	9	8	4,23
Grecia	\$ 22.653,00	13.642,00	-2	3	1,66
Reino Unido	\$ 16.226,00	10.863,00	-10	-2	1,49

Suiza	\$	34.804,00	10.824,00	-6	0	3,22
Dinamarca	\$	17.181,00	9.070,00	9	15	1,89
Croacia	\$	20.029,00	4.847,00	-1	6	4,13
Italia	\$	7.847,00	4.477,00	-20	-6	1,75
Eslovaquia	\$	4.060,00	2.527,00	41	40	1,61
Resto del Mundo ¹	\$	40.506,00	13.132,00	15	12	3,60

Tomado de: Trade statistics for international business development, 2016

De la tabla anterior se analiza que la cantidad importada ha incrementado un 8% desde el 2013 y que estos expresados en dólares han incrementado un 11%. La cantidad de países explica que es una desventaja ya que se encuentran 66 países compitiendo o exportando a este mercado. Se determina que existe una alta rivalidad, el nivel de amenaza es alta y se califica con 5.

“La rivalidad entre competidores incrementa cuando los productos de los vendedores rivales son similares, esta rivalidad disminuye conforme aumentan los diferenciadores entre productos de los rivales. Las ofertas idénticas de los rivales otorgan menos razones para que los clientes sean leales a las marcas.” (Thompson, 2012, págs. 56-57)

El mercado minorista ofrece diferentes clases de pan, entre ellos están presentaciones estandarizadas como el pan de molde, panes de leña o artesanales (largos y redondos), panes de sándwich, entre otros. Las presentaciones de pan pueden ir desde los 100 a 1.000 gramos. Existen también reconocidas 5 grupos minoristas de supermercados Edeka-Gruppe, Rewe-Gruppe, Schwarz-Gruppe (Lidl), Aldi y Metro-Gruppe, estas 5 ocupan el 75% del mercado total de alimentos en Alemania (Allgemeine BäckerZeitung, 2017) y que mercadean los productos en base a descuentos y promociones similares para productos estandarizados. Este factor evidencia que existen pocos

¹ Países con menos de 2500 toneladas exportadas a Alemania

diferenciadores en el mercado de pan minorista por lo que su rivalidad es alta y se la califica con **4**.

Tabla 7: Calificación promedio rivalidad entre empresas existentes

No.	Variable	Calificación
1	Número de competidores	5
2	Diferenciación entre productos de competidores	4
Calificación promedio		4,5

2.2.2. Amenaza de nuevos competidores

“Este factor analiza establece que cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta.” (David, 2008, pág. 102)

Desde el punto nacional:

La competencia local de esta industria productos alimenticios en la que se enmarca el producto, tiene registradas 599 empresas a nivel nacional y 10 empresas en Santo Domingo de los Tsáchilas, estas últimas compuestas por empresas medianas, pequeñas y micro, y que registraron ventas por 3.651.611 USD dólares en el 2016, su crecimiento en los últimos cuatro años ha sido del 19%. (INEC, 2016). Por esto se considera una amenaza media baja calificándola con **2**.

En el mercado de destino: la NGG² publicó un estudio de la industria con relación al pan y productos de repostería donde se explicaba que la importación de productos panaderos a Alemania ha crecido un 68% desde el 2008, en productos de cocción donde la logística es menos sensible. Existen 3 productores Vaasan (Finlandia), Vandemoortele (Bélgica) o Lantmännen Unibake (Dinamarca) que han podido aumentar sus ventas en los últimos años. (NGG, 2018, pág. 85)

² Sindicato de Trabajadores de la Alimentación y Gastronomía de Alemania NGG

El crecimiento de la demanda extranjera acompañado de crecimiento de ventas de marcas extranjeras posibilita la entrada de nuevos competidores por lo que se considera que esta amenaza es media baja calificándola con **2**.

2.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Esta amenaza se analiza desde 3 puntos de vista, disponibilidad o accesibilidad del sustituto para el comprador, producto sustituto atractivo, y el costo por cambiar al producto sustituto. La regla de esta amenaza se cumple cuando el costo de los productos sustitutos sea bajo, y su calidad y desempeño sean altos. (Thompson, 2012)

Según la NGG el bajo crecimiento del consumo de pan se debe al cambio en las tradiciones de consumo y la tendencia de los consumidores actual por demandar productos con atributos como salud alimenticia, buen sabor, origen, amigables con el medio ambiente, entre otros (NGG, 2018). Pero en la misma línea el precio es decisivo para las decisiones de cambiar el pan por productos sustitutos. Según la Oficina Federal de Estadísticas, hasta 2016 los hogares alemanes destinaban 342 €/mes para alimentos de los cuales según el último censo de consumo el 18% era destinado a la adquisición de pan y cereales llegando a una cifra de 61,56 €/mes o 2,05 €/día.

El pan alemán tiene diferentes sustitutos, los directos como panes elaborados a base de harinas de coco, harinas libres de gluten, entre otros, debido a que el pan alemán tradicional está hecho a base de harina de trigo. También los sustitutos indirectos waffles, cereales o frutas para el desayuno (ProSiebenSat.1, 2016; Bild, 2018).

El costo de adquirir pan en tiendas minoristas como EDEKA es de 1,89 €, en panaderías BIO es 2,34 € ambos valores por 1 kg de pan. Por otro lado productos sustitutos indirectos tienen un costo que va desde los 1,99 € por 100 gramos (guenstiger, 2018). Lo que supone que el costo por cambiar a productos sustitutos es alto.

Esto nos indica que el costo de cambiar es alto pero que la accesibilidad de estos productos es alta para el consumidor por lo que representa una amenaza media y se la califica con **3**.

Tabla 8: Principales clases de pan alemán

Clases de pan	
Kürbiskernbrot (Pan con semillas de calabaza)	Sonnenblumenkernbrot (Con semillas de girasol)
Mehrkornbrot (Multi-cereales)	Toastbrot (Pan de tostadas)
Mischbrot (De trigo y centeno)	Vollkornbrot (Pan integral)
Pumpernickel (Pan negro)	Weißbrot (Pan blanco)
Roggenbrot (Pan de centeno)	Weizenmischbrot (Pan de levadura)
Roggenmischbrot (Pan de trigo y centeno)	Zwiebelbrot (Pan de cebolla)

2.2.4. Poder de negociación de proveedores

“La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto” (David, 2008, pág. 103)

Según el INEC en la ENCUESTA DE SUPERFICIE Y PRODUCCIÓN AGROPECUARIA realizada el 2016, en el Ecuador se sembraron 18.520 Has y se cosecharon 18.045 Has, lo cual demuestra un rendimiento del 97%. Santo Domingo de los Tsáchilas cuenta con la mayor producción y ventas de Yuca del país, el rendimiento de ventas del 97%. En base a una Unidad de Producción Agrícola UPAs base, se estima que pueden existir 49.300 unidades productoras de Yuca raíz seca. Al contar con una cantidad tan grande de unidades de producción, el poder de negociación de los proveedores es bajo y se lo califica con **1**.

A continuación, se muestra una tabla resumida en base a información del INEC, donde se cuantifica la superficie, producción y ventas de la Yuca en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Tabla 9: Superficie, producción y ventas, Yuca (Raíz seca)

REGIÓN Y PROVINCIA	SUPERFICIE (Has.)		PRODUCCIÓN (Tm.)	VENTAS (Tm.)
	Sembrada	Cosechada		
Total SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	2.465	2.433	18.466	17.914
RENDIMIENTO COSECHA		99%		
RENDIMIENTO VENTAS				97%

Adaptado de: INEC, 2016

Según el IPC el precio de la yuca tuvo en promedio una variación del 0,8% en el 2017, esta baja variación se considera positiva para el plan de negocios. Esta variable se tomará en cuenta para el análisis financiero. Esta variable se califica medio bajo con **2**.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el precio al proveedor es importante para la aplicación a una certificación Fair Trade.

Tabla 10: Calificación promedio poder de negociación proveedores

No.	Variable	Calificación
1	Cantidad de proveedores	1
2	Variación del precio	2
Calificación promedio		1,5

2.2.5. Poder de negociación de los consumidores

“Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria.” (David, 2008, págs. 103-104)

Los productos de panadería y pastelería siguen siendo una gran prioridad en Alemania como alimento el consumo es alto 74,59 kg/habitante. (Statista, 2018)

Según la NNG la tendencia creciente disminuirá debido a la creciente popularidad de la alternativa productos con atributos como el gusto, la promoción de la salud, experiencia, sostenibilidad o regionalidad en importancia. A pesar de tener productos tradicionales el consumidor está buscando opciones nuevas esto debido a la pérdida general de importancia de la cena tradicional. (NNG, 2018). Este factor se valora como medio y se califica con **3**.

Para analizar las calificaciones en la siguiente tabla se presenta un resumen de las variables analizadas.

Tabla 11: Calificación Porter

No.	Resumen de la calificación de las Fuerzas competitivas de Porter	Calificación
1	Rivalidad entre empresas existentes	4,5
2	Amenaza de nuevos competidores	2
3	Amenaza de productos sustitutos	3
4	Poder de negociación de proveedores	1,5
5	Poder de negociación de los consumidores	3
Total		13,5
Promedio		2,7

La calificación del análisis de las fuerzas competitivas es de 2,7 calificación media, esto significa que la industria es medianamente atractiva para el inversionista.

2.3. Matriz EFE evaluación de factores externos

“La matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Siendo que 4,0 significa que una organización puede responder a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, y 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.” (David, 2008, págs. 101-102)

Tabla 12: Matriz EFE

OPORTUNIDADES		PESO	NOTA	PUNTAJE
1.	Acuerdo comercial Ecuador con la Unión Europea, libera de aranceles al producto 100%. Liberación de impuestos a productos panaderos que contienen leche y huevos, siempre y cuando estos no hayan sido mezclados o rellenos con productos cárnicos.	0,20	4	0,8
2.	Preferencia del consumidor alemán a la calidad de los productos sobre el precio.	0,10	3	0,3
3.	Las ferias son un portal importante para establecer negocios con Alemania.	0,10	4	0,4
4.	Variación el IPC de la principal materia prima y las tasas de interés en el Ecuador son estables.	0,05	4	0,2
5.	El mercado alemán es uno de los mayores consumidores de pan y productos de repostería en el mundo. Los alemanes destinan el 14% a la compra de alimentos.	0,05	3	0,15
AMENAZAS		PESO	NOTA	PUNTAJE
1.	En promedio la economía ecuatoriana presenta una inflación de 2,13% desde el 2013.	0,10	2	0,2
2.	El 90% de municipios en Ecuador no tienen sistemas de tratamiento de aguas.	0,20	2	0,4
3.	Según el banco mundial el desempeño logístico del Ecuador es de 2,78 sobre 5.	0,14	2	0,28
4.	El acceso a tecnologías de información del Ecuador es de un 48,94%.	0,06	4	0,24
Puntaje final		1,00		2,97

La calificación final de la matriz EFE 2,97, esto significa que la empresa tiene capacidades medias de responder a las oportunidades y amenazas que presentan los factores externos de la industria.

2.4. Conclusiones del análisis del entorno macro

1. El acuerdo con la Unión Europea favorece el ingreso del pan de yuca, a más de contar con una ley alemana para la liberación de impuestos a productos panaderos importados que no hayan sido mezclados con leche y huevos.
2. La eficiencia de operaciones logísticas en Alemania asegura que el producto puede cumplir los tiempos de despacho en destino así el acceso a tecnologías de la información asegura mantener una comunicación con los actores de destino, sin embargo, hay que considerar la eficiencia aduanera ecuatoriana como un factor de tiempo que puede incidir en la entrega del producto.
3. En Alemania, las importaciones bajo la partida 190120 son atractivas debido a que muestran un constante crecimiento, y la forma de ingresar a este mercado es mediante ferias que se realizan en toda Alemania, se reconocen dos importantes Internorga e IBA.
4. El mercado alemán es uno de los mayores consumidores de pan y productos de repostería en el mundo. Además, las familias alemanas destinan una atractiva cantidad de dinero 14% de sus ingresos al consumo de alimentos.
5. Si bien los factores económicos del Ecuador son en su mayoría negativos, el precio de la principal materia prima yuca, no muestra una variación alta y las tasas de interés han sido estables los últimos años lo que permite proyectar un análisis financiero con capital deuda.
6. Los limitantes tecnológicos y la percepción de seguridad son factores que aconsejan que el proyecto invierta en capacitaciones y contratación de seguridad física.

2.5. Conclusiones del análisis de entorno micro / meso

7. La cantidad de países ingresando productos al mercado alemán sugieren que existen barreras altas de ingreso. Así mismo la existencia de minoristas conduce al consumidor a dividirse entre precio y calidad de los productos.

8. La demanda de productos extranjeros ha aumentado en los últimos años, debido a que los consumidores desean productos nuevos con atributos exóticos y que promocionen la salud.

3. Análisis del cliente

El presente capítulo consiste en analizar a los consumidores de la ciudad de Hamburgo, planteando un problema de investigación que de cómo resultado una hipótesis.

3.1. Segmento de mercado

Alemania está compuesto por un amplio mercado, del cual se ha realizado una segmentación en base a factores geográficos, demográficos y pictográficos. Mediante la siguiente tabla se analiza el proceso seguido para establecer el segmento de mercado ideal para el producto.

Tabla 13: Segmento de mercado (Destatis, 2016)

SEGMENTACIÓN	VARIABLES	DATO	FUENTE
Geográfica	Habitantes de Alemania	82.487.842	(Bancomundial, 2016)
	Población Hamburgo	1.860.759	(HAMBURG.DE, 2016)
	Población del distrito de Hamburgo	196.000	(HAMBURG.DE, 2016)
Demográfica	Población de más de 25 años 77,09%	151.096	(CIA, 2017)
	Población activa 53%	80.081	(Bancomundial, 2016)
Pictográfica	Población alemana con tendencia por consumir productos BIO 22%	17.618	(b2bio, 2015)

Adaptado de: Bancomundial, 2016

La segmentación arrojó una cantidad de 17.618 habitantes a los cuales se enfocará la presente investigación.

3.1.1. Métodos y procedimientos de la investigación

“La investigación cualitativa se basa en el análisis de muestras pequeñas que proporcionen un conocimiento del entorno del problema.

La investigación cuantitativa está basada en buscar datos que expliquen algún tipo de análisis estadístico” (Malhorta, 2008, pág. 143)

Los métodos empleados son de carácter exploratorio y descriptivo, utilizando una metodología cualitativa, se desarrollaron dos entrevistas a expertos, uno en la rama de negocios internacionales y otro en el manejo del producto a nivel industrial, y finalmente dos entrevistas a potenciales clientes ciudadanos y residentes en Hamburgo Alemania. También se usó la metodología cuantitativa con 50 encuestas traducidas al idioma alemán.

3.2. Análisis de datos y resultados

3.2.1. Análisis cualitativo

El mercado alemán se divide en dos tipos de consumidores, los que compran productos por precio y los que prefieren calidad y certificaciones para adquirir los productos. Ingresar productos alimenticios a Alemania se considera difícil debido a las exigencias del mercado, y para superar esta barrera se aconseja mostrar el producto en ferias internacionales (GHM, 2018).

El valor agregado que se pueda dar al pan de yuca es una oportunidad, ya que están de moda los productos BIO orgánicos, por que llaman la atención del consumidor alemán.

El almidón de yuca es un producto que brinda muchas bondades debido a sus características fisicoquímicas, las cuales ayudan al proceso productivo, actualmente existen procesos de pre cocción y pre gelatinización idóneos para una industrialización de productos elaborados a base de almidón de yuca, estos procesos posibilitan prolongar hasta 3 meses la vida del producto.

Para describir el desarrollo de esta investigación se detallan los aspectos metodológicos en la siguiente ficha.

3.2.2. Conclusiones análisis cualitativo

El consumidor alemán prueba productos latinoamericanos por experimentación, y en busca de nuevos sabores que sean exóticos, el producto debería promocionar sus beneficios para la salud, así como tener certificaciones de calidad como Fair Trade que son importantes para un valor agregado.

El producto puede acompañarse de cerveza negra (bebidas alcohólicas frías) y tener hierbas que aumenten el sabor como por ejemplo orégano o picante, también este puede servirse con embutidos que son un producto tradicional alemán. El empaque del producto complementaría una mayor aceptación si es en base a un producto reciclable.

Uno de los entrevistados estuvo de viaje por latino américa y probó el pan de yuca en la Amazonía ecuatoriana, donde le sirvieron el producto con ají. No relacionaron el producto con alguna marca ya que no lo conocían completamente.

El consumidor mostró interés por adquirir el producto como un snack en un bar o cervecería, acompañando una picada de embutidos. También mostraron interés por adquirirlo en un mercado artesanal y panadería BIO para consumirlo en casa.

Finalmente, y con el propósito de que el producto sea atractivo para el mercado alemán, sugieren que se comunique el origen como la Amazonía o la costa ecuatoriana.

3.2.3. Análisis cuantitativo

Tablas de contingencia

Se determinó que del 94% de encuestados que están dispuestos a comprar el producto están en un rango de edad de 26 a 45 años como demuestra la tabla de contingencia 1, donde existe una importante correlación 84% entre los

encuestados dispuestos a comprar el producto y los rangos de edad 26 a 25 y 26 a 45 años.

Tabla 14: Tabla de contingencia 1

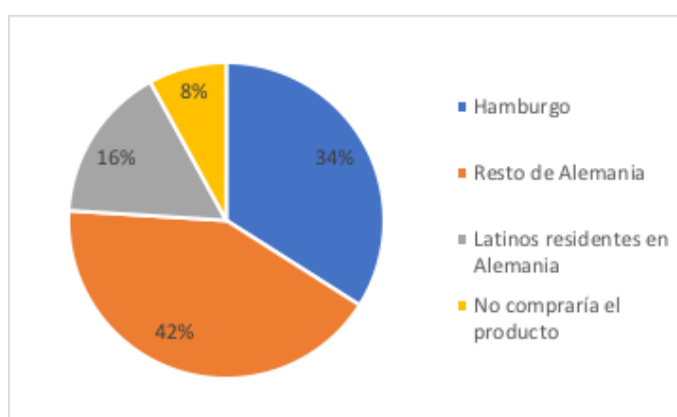
Dispuestos a comprar el producto	Entre 26 y 35	Entre 36 y 45	Entre 46 y 55	Más de 55	Menos de 25	Total general
Si	50,00%	32,00%	4,00%	2,00%	6,00%	94,00%
No	2,00%	2,00%	2,00%	0,00%	0,00%	6,00%
Total general	52,00%	36,00%	4,00%	2,00%	6,00%	100,00%

El 58% de los encuestados que estarían dispuestos a adquirir el “Pan de Yuca de Ecuador” importado, con certificación Fair Trade, congelado al vacío y en una presentación de 500 gr, pertenecen al género femenino, mientras que el 36% son de género masculino el 11,32% no estaría dispuesto a adquirirlo, como se muestra en la tabla de contingencia 2.

Tabla 15: Tabla de contingencia 2

Dispuestos a comprar el producto	Hombre	Mujer	Total general
Si	36,00%	58,00%	94,00%
No	4,00%	2,00%	6,00%
Total general	40,00%	60,00%	100,00%

El 94% de los encuestados si estaría dispuesto a comprar este producto. De estos existe una importante correlación en el 34% de los encuestados que son originarios y residentes de la ciudad Hamburgo si

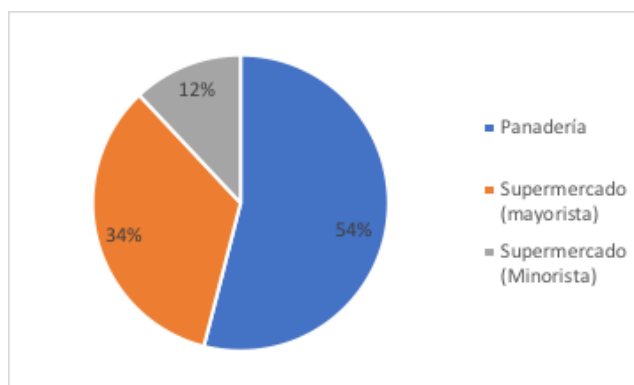


comprarían el producto. El 42% de los encuestados que si compraría este producto residen en Hamburgo, pero son de diferentes sectores de Alemania, mientras que el 16% de los encuestados que si compraría este producto son Latinos residentes en la ciudad de Hamburgo. Esta relación se puede evidenciar en la tabla de contingencia 3.

Tabla 16: Tabla de contingencia 3

Dispuestos a comprar el producto	Baja Sanjona	Berlín	Brandeburgo	Bremen	Ecuador	Hamburgo	Holanda	Peru	Renania del Norte-	Renania-Palatinado	Venezuela	Total general
Si	2,00 %	10,00 %	2,00 %	10,00 %	16,00 %	34,00 %	2,00 %	2,00 %	4,00 %	6,00 %	6,00 %	94,00%
No	0,00 %	2,00% %	0,00 %	0,00% %	0,00% %	0,00% %	2,00 %	2,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,00%
Total general	2,00 %	12,00 %	2,00 %	10,00 %	16,00 %	34,00 %	4,00 %	4,00 %	4,00 %	6,00 %	6,00 %	100,00 %

Si bien el 54% de los encuestados adquiere sus productos en panaderías, la tabla de contingencia 4 demuestra que existe una importante correlación el 32% de los encuestados que



adquieren sus productos en la panadería y revisa anuncios comerciales por TV.

Tabla 17: Tabla de contingencia 4

Medios de comunicación	Panadería	Supermercado (mayorista)	Supermercado (Minorista)	Total general
No revisa ni ve los anuncios comerciales	8,00%	4,00%	0,00%	12,00%
Radio	6,00%	4,00%	0,00%	10,00%
Redes sociales	8,00%	6,00%	4,00%	18,00%
TV	32,00%	20,00%	8,00%	60,00%
Total general	54,00%	34,00%	12,00%	100,00%

Existe una importante correlación entre la frecuencia de consumo y la disposición del consumidor por adquirir productos panaderos congelados listos para hornear el 90% de los encuestados que consume al menos 3 veces al mes estaría interesado en adquirir productos de panadería congelados y listos para hornear.

Tabla 18: Tabla de contingencia 5

Frecuencia de consumo de pan	Si	No	Total general
1 vez al mes	34,00%	0,00%	34,00%
2 veces al mes	36,00%	0,00%	36,00%
3 veces al mes	22,00%	0,00%	22,00%
más de 3 veces al mes	2,00%	0,00%	2,00%
No compra	0,00%	6,00%	6,00%
Total general	94,00%	6,00%	100,00%

Hay una importante correlación entre las personas que estarían dispuestas a adquirir el producto pan de yuca, y el canal por el que les gustaría recibir información sobre el producto con un 78%.

Tabla 19: Tabla de contingencia 5

Canal por el que gustaría recibir promociones del Pan de Yuca de Ecuador			Total general
	1	2	
Aplicaciones Smartphone	0,50%	0,00%	0,50%
Email	1,00%	0,00%	1,00%
Radio	1,50%	1,50%	3,00%
Redes sociales	78,00%	0,00%	78,00%
Televisión	17,50%	0,00%	17,50%
Total general	98,50%	1,50%	100,00%

3.2.3.1. Análisis de precios

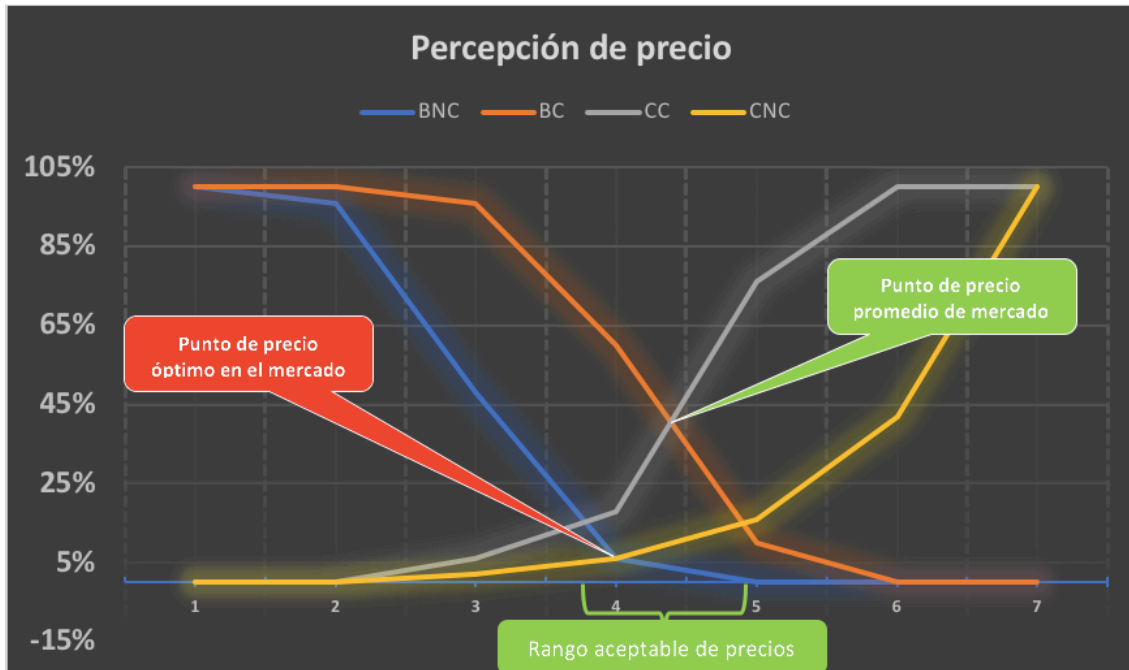


Figura 2: Gráfico Análisis Percepción de Precio

En función del gráfico presentado se obtienen los siguientes análisis:

El rango de precios aceptable para este mercado se encuentra entre un punto marginal barato de 3,60 € y un punto marginal caro de 4,90 € por un producto de pan empacado congelado listo para hornear.

El precio óptimo del producto Pan de Yuca Ecuatoriano lo sitúa en 4 € mientras que el precio promedio del mercado se ubica en 4,40 €.

3.2.4. Conclusiones del análisis cuali-cuantitativo

Producto de la segmentación del mercado se estima que existen 17.618 habitantes que conforman parte del mercado objetivo, de estos el 94% 16.561 habitantes están dispuestos a comprar el producto. El mayor potencial de este mercado se encuentra en el segmento de 26 a 45 años de edad 14.409 habitantes. Este mercado potencial busca este tipo de productos por que encuentra atractivo experimentar sabores nuevos, valora los productos con atributos como BIO, exóticos, tradicionales y orgánicos, también la calidad es un atributo valorado cuando los productos cuentan con certificaciones Fair Trade.

El consumidor quiere productos saludables por lo que es una oportunidad promocionar el beneficio del pan de yuca Libre de Gluten.

El producto pan de yuca requiere un cambio en su formulación para llegar al consumidor final, añadiendo sabores picantes y promocionándolo como un complemento para embutidos o bebidas alcohólicas como la cerveza.

Existe un potencial medio para comunicar al pan de yuca mediante las redes sociales. Por otro lado, existe una oportunidad de distribuir el producto a través nicho locales como panaderías BIO o mercados artesanales y cervecerías.

El precio del producto Pan de Yuca Ecuatoriano tiene una percepción de menor calidad frente a productos en panaderías BIO, el precio sugerido es de 4 € por una presentación de 500 g empacado congelado y al vacío.

4. Oportunidad de negocio

4.1. Oportunidad de negocio en la industria y el entorno

La industria panadera y de repostería alemana se encuentra abarcada por canales minoristas los cuales se encargan de distribuir el producto a nivel nacional, entre el 2013 y 2017 las importaciones de la partida 190120 aumentaron un 8%. Alemania se constituye como uno de los mayores consumidores de pan y productos reposteros en el mundo. Las condiciones legales y económicas proporcionan seguridad para establecer negocios, a parte del acuerdo comercial de la Unión Europea, existen leyes que benefician el ingreso de productos extranjeros. Para ingresar al mercado alemán es necesario darse a conocer mediante sus ferias internacionales entre las más reconocidas tenemos Internorga e IBAD, esta permite entrar alianzas estratégicas para la distribución de productos, y promocionar los beneficios de los mismos. La eficiencia de operaciones aduaneras en Alemania asegura que los productos pueden cumplir los tiempos de despacho.

Si bien en el Ecuador, las condiciones económicas pueden representar limitantes para este proyecto, existen factores como apoyo por parte del gobierno a las exportaciones no tradicionales, apoyado en el acuerdo comercial con la Unión

Europea existen posibilidades son factores que sugieren que es atractivo ingresar en el mercado alemán con productos innovadores propios del Ecuador como lo es el pan de yuca.

4.2. Oportunidad de negocio en el estudio de mercado

El mercado potencial se encuentra conformado por 14.409 habitantes (personas naturales) dispuestos a comprar. Las características de este mercado potencial son: 26 a 45 años rango de edad, y que adquirirían este producto al menos 3 veces al mes. Producto del análisis de precios, la calidad del pan de yuca ecuatoriano es menor a la del pan existente en el mercado alemán.

El mercado potencial busca productos exóticos y orgánicos con atributos como tradición y calidad. También se identificó una importante relación entre los consumidores que están dispuestos a adquirir el pan de yuca y que buscan productos panaderos libres de gluten.

El canal idóneo son nichos los cuales pueden ser panaderías BIO, mercados artesanales y cervecerías. En la tabla *Panaderías y tiendas BIO* se encuentran detalladas las 19 panaderías BIO (personas jurídicas) de Hamburgo por medio de las cuales se distribuirá el producto.

4.3. Matriz océano azul

“La matriz eliminar-reducir-incrementar-crear es un esquema analítico encaminado a proporcionar un enfoque para la formulación y ejecución de la estrategia del océano azul. La matriz ayuda interactuar en función de las 4 preguntas con el fin de crear una nueva curva de valor” (Chan, 2005, pág. 50)

Eliminar

1. Canales tradicionales como minoristas.

Incrementar

1. Certificaciones de calidad Fair Trade y Orgánico.

2. Reformular el producto incluyendo hierbas saborizantes y picantes

3. Canales de distribución panaderías
BIO

Reducir	Crear
1. Costos de exportación por eliminación de barreras arancelarias.	1. Pan exótico y tradicional de origen ecuatoriano.
	2. Pan de yuca como acompañante de bebidas ocasionales tipo cerveza, y picadas con embutidos

Figura 3: matriz eliminar-reducir-incrementar-crear

4.4. Oportunidad de mercado

Producto del análisis en la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear se evidencia una oportunidad al ingresar el pan de yuca en Hamburgo Alemania, cumpliendo las necesidades del consumidor, como certificaciones Fair Trade, el uso de hierbas saborizantes o picantes para mejorar el producto, promocionar el producto como un acompañamiento ideal para bebidas alcohólicas como la cerveza o embutidos.

Por esta razón se considera evidente la necesidad de implementar una empresa nacional dedicada a la producción, exportación y comercialización del producto Pan de Yuca en el mercado alemán, introduciéndolo mediante panaderías BIO y mercados artesanales de la ciudad de Hamburgo en Alemania.

5. Plan de marketing

“El plan de marketing es el desarrollo de acciones comerciales con la finalidad de planificar, asignar precios, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios de las empresas a sus consumidores o usuarios con la finalidad de obtener ganancias.” (Phillip, 2009, pág. 9)

5.1. Mercado objetivo

5.1.1. Segmentación y micro segmentación

La ciudad de Hamburgo está compuesta por un estimado de 196.000 habitantes de estos, en base a la segmentación de mercado se llegó a determinar que existen 14.409 habitantes dispuestos a adquirir el producto, y con mayor énfasis en un segmento comprendido entre los 26 y 45 años, incluyendo el porcentaje de clientes que están dispuestos a adquirir el producto se obtuvo una cantidad de 14.409 potenciales clientes.

5.2. Posicionamiento

5.2.1. Estrategia genérica

“Enfoque significa elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores.” (David, 2008, pág. 188)

La estrategia elegida para ingresar el producto pan de yuca al mercado alemán es de Enfoque de Bajo Costo, esto debido a la cantidad de personas a las cuales se desea llegar. A parte se realizará inversión en la promoción en las ferias Internorga e IBA.

El producto es atractivo para el mercado objetivo por ser este, nuevo y adaptarse a sus necesidades, a parte tener certificaciones de calidad Fair Trade aseguran al consumidor final que el producto cumple principios de pago justo a productores, buenas condiciones de trabajo, transparencia financiera y buenas prácticas ambientales.

La certificación Fairtrade se establecerá iniciando con una aproximación al comercio justo la cual se denomina *en la vía de la cadena de suministro integrada*, esta certificación aplica para productos que ingresan a un país provenientes de organizaciones que establecen al Comercio Justo como un eje de la misión y actividades de la organización, usan herramientas que permiten el desarrollo de los productores menos favorecidos, y mediante su aplicación colaboran con la disminución de la pobreza, además de combinar su marketing con sensibilización y el desarrollo de campañas. (WFTO, 2009)

5.2.2. Estrategia de internacionalización

Para escoger la estrategia adecuada para la internacionalización del pan de yuca se realizó la siguiente matriz de decisión, la cual tiene la siguiente forma de puntuación:

C = Calificación (5 aplicable - 1 no aplicable)

F = Relevancia para el proyecto (5 muy relevante - 1 no muy relevante)

N = Nota de la variable

Tabla 20: Matriz de decisión

Variables	Rangos de calificación	Directa			Indirecta			Licencia			Franquicia		
		C	F	N	C	F	N	C	F	N	C	F	N
Desarrollo de producto	5 factibilidad de desarrollar el producto - 1 muy baja factibilidad para desarrollar el producto)	5	5	25	4	5	20	1	5	5	1	5	5
Control del producto hasta destino	5 alto control - 1 muy bajo control	5	4	20	4	4	16	2	4	8	1	4	4
Facilidad de retirarse del mercado de destino	5 fácil - 1 difícil	5	1	5	5	1	5	1	1	1	1	1	1
Acceso a información del mercado objetivo	5 gran acceso - muy bajo acceso	5	2	10	4	2	8	4	2	8	4	2	8
Inversión en comercialización y marketing	5 muy baja inversión - 1 muy alta inversión	1	4	4	3	4	12	3	4	12	3	4	12
				64			61			34			30

Para el proyecto de internacionalización del pan de yuca la estrategia de internacionalización que se utilizará es la exportación directa, que consiste en la

generación del producto en Ecuador y le exportación hasta Alemania donde se entregará a un intermediario el cual se encargará de la distribución del producto en destino.

El intermediario será la empresa Arctis (Arctis, 2018) la cual se dedica a la importación y distribución de productos libres de gluten.

5.2.3. Matriz de posicionamiento

La investigación de mercados determinó que el consumidor está dispuesto a pagar un precio inferior al del mercado.

Los beneficios del producto son:

- Producto BIO
- Producto libre de Gluten
- Sazonado con hierbas picantes
- Empaque biodegradable

En función al precio y beneficios se establece que el posicionamiento de este producto es viable mediante la estrategia de más por menos.

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Figura 4: Matriz de posicionamiento

5.2.4. Declaración de posicionamiento

Para llegar satisfacer la necesidad del mercado del producto pan de yuca al segmento de panaderías BIO y mercados artesanales de la ciudad de Hamburgo, el pan de yuca, con sabor picante, congelado, empacado al vacío en

presentación de 500 gr, es atractivo para el consumidor alemán ya que es un producto exótico que cuenta con certificaciones de calidad y sostenibilidad.

5.3. Matriz de propuesta de valor

5.3.1. Modelo Canvas

La propuesta de valor se encuentra detallada en lienzo Canvas:

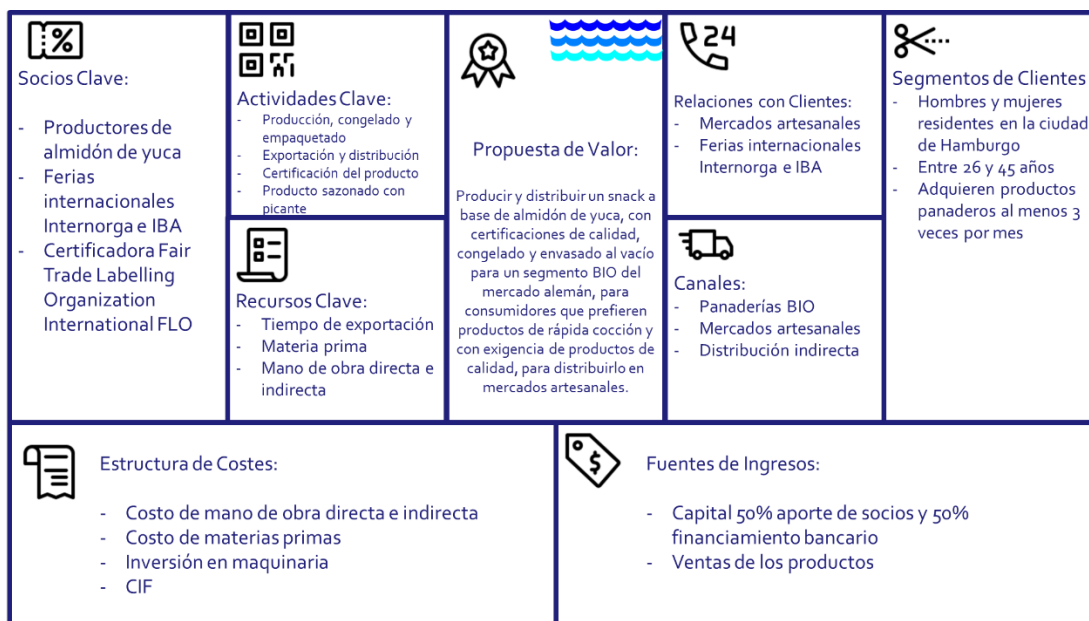


Figura 5: Modelo Lienzo Canvas

5.4. Declaración de la propuesta de valor

Producir y distribuir un snack a base de almidón de yuca, mezclado con picante, con certificaciones de calidad, congelado y envasado al vacío para un segmento artesanal del mercado alemán, para consumidores que prefieren productos de rápida cocción y con exigencia de productos de calidad, para distribuirlo en panaderías BIO y mercados artesanales.

5.5. Crecimiento

La estrategia de crecimiento será mediante desarrollo del producto, el proyecto aspira adquirir un punto de venta en Hamburgo para comercializar más variedades del producto, como por ejemplo, incluir en las formulaciones hierbas como orégano, albahaca, entre otros.

5.6. Forma de internacionalización

La estrategia de crecimiento será mediante desarrollo del producto, el proyecto aspira adquirir un punto de venta en Hamburgo para comercializar más variedades como incluir en el producto con hierbas como orégano, albahaca, entre otros, que en la investigación de mercados se identificaron como potenciales productos derivados del tradicional pan de yuca ecuatoriano.

5.7. Mezcla de marketing - Marketing Mix

La mezcla de marketing es un conjunto de herramientas estratégicas compuestas por las 4 P (producto, precio, plaza y promoción) que las organizaciones usan para producir una propuesta en respuesta a las necesidades de un mercado específico. (Kotler, 2012)

5.7.1. Producto

“La marca es una huella que identifica un producto o servicio, otorga reconocimiento inmediato a los consumidores.” (Daniels, 2013, pág. 616)

El nombre de la empresa será “Ecuayucca”. Mediante se pretende relacionar el origen del producto con la palabra “Ecu” de Ecuador con la palabra en “Yucca” en idioma inglés y de esta manera adaptarlo a un mercado internacional.

5.7.1.1. Desarrollo de marca

5.7.1.1.1. Logo y marca



Figura 6: Logo del producto

El logo está compuesto por un ícono que representa el pan de yuca, en la parte derecha el nombre de la marca y en la parte inferior el slogan.

5.7.1.1.2. Slogan

El slogan del producto es “*Exotic bread from Ecuador*”, el cual en español significa “*Pan de yuca exótico de Ecuador*” informa al consumidor el origen y la

materia prima base, el slogan fue formulado en alemán debido a que es el idioma principal del país.

5.7.1.1.3. Empaque primario y etiquetado

Alemania mantiene normas propias del país y de la UE para empaques y normas que se deben cumplir. (SantanderTrade, 2018)

El producto se empacará en una funda de plástico biodegradable elaborado a base de resina extraída de los trozos de yuca que se generarán como desperdicios en la producción del pan de yuca (Menoscal, 2017), este empaque tiene 2 años de vida, lo que lo vuelve un valor agregado amigable con el medio ambiente (Crónica, 2017).

En este empaque se incluirá información: logo, marca, slogan, iconografía de los atributos del producto incluyendo normas CE, Fair Trade y Organic, especificaciones nutricionales, ingredientes y modo de conservación y uso.

La siguiente figura muestra la presentación del empaque, tanto frontal como posterior.



Figura 7: Empaque y etiquetado del producto (idioma inglés)

5.7.1.1.4. Empaque secundario y etiquetado

El empaque secundario, está formado por una caja de cartón para fríos, la cual tendrá 20 empaques primarios.

El empaque del producto tendrá el logo, las especificaciones técnicas, un logo denotando los atributos del producto.

5.7.2. Precio

El precio se constituye en uno de los principales determinantes para la elección del comprador. Los especialistas en marketing reconocen que los consumidores suelen procesar activamente la información de precios interpretándola a partir del contexto de sus experiencias de compra previas, las comunicaciones formales, las comunicaciones informales, los recursos del punto de venta u online, y otros” (Kotler, 2012, págs. 382-383-386).

5.7.2.1. Estrategia de entrada y de ajuste

El análisis Van Westendorp arrojó los siguientes rangos, precio mínimo o punto marginal barato de 3,60 € y un punto marginal caro de 4,90 €, finalmente el cliente estimó que el precio que está dispuesto a pagar por el producto es de 4 € en base a este análisis se considera optimo ingresar con una estrategia de descremado la cual consiste en poner un precio alto a un producto nuevo para reducirlo conforme el tiempo.

Tabla 21: Estrategia de ajuste de precios

	INICIAL	AÑOS				
MES	0	1	2	3	4	5
PRECIO \$/empaque		\$ 4,90	\$ 4,68	\$ 4,45	\$ 4,23	\$ 4,00

5.7.3. Plaza

La plaza son el conjunto de actividades relacionadas a poner el producto al alcance del consumidor final. (Kotler, 2012)

5.7.3.1. Puntos de venta y cobertura

Para el presente plan se usará la estrategia de distribución selectiva en mercados artesanales y panaderías BIO, mediante el cual se pretende cubrir las plazas seleccionadas.

Según Google Maps, en Hamburgo existen 19 panaderías y tiendas de productos orgánicos dedicadas a la venta de productos panaderos y de repostería BIO. De estos se han realizado un análisis en base a las calificaciones otorgadas por sus clientes.

Tabla 22: Panaderías y tiendas BIO

No.	Nombre	Calificación	Cantidad de calificaciones	Clase	Dirección
1	Thomas Effenberger	5,0	2	Panadería	Alsterdorfer Str. 17

2	Effenberger Thomas Vollkornbäckerei	5,0	3	Panadería	Rutschbahn 18
3	Effenberger Vollkornbäckerei	5,0	2	Panadería	Neuer Kamp 31B
4	Rettungsbrot Bäckerei	4,9	59	Panadería	Klaus-Groth-Straße 40
5	Effenberger Vollkornbäckerei Showcase Bakery	4,9	14	Panadería	Theodor-Heuss-Platz 1
6	Brotgarten GmbH & Co. KG	4,8	19	Panadería	Wandsbeker Marktstraße 89/91
7	Biokonditorei Eichel	4,7	60	Panadería	Pastelería · Osterstraße 15
8	Thomas Effenberger	4,7	3	Panadería	Hudtwalckerstraße 35
9	Springer Bio- Backwerk GmbH & Co.KG	4,6	23	Panadería	Am Stadtrand 45
10	BIO COMPANY Lange Reihe	4,6	15	Panadería	Lange Reihe 29
11	Zeit für Brot	4,5	121	Panadería	Ottenser Hauptstraße 41
12	Bio Company	4,4	5	Panadería	Neuer Kamp 31
13	Springer Bio- Backwerk	4,3	4	Panadería	Eppendorfer Landstraße 84
14	Bio Company	4,3	25	Tienda de alimentos orgánicos	Hoheluftchaussee 67- 69
15	Springer Bio- Backwerk	4,2	5	Panadería	Bahrenfelder Str. 115
16	Effenberger Vollkorn- und Keimlingsbäckerei KG	4,2	10	Panadería	Rutschbahn 18
17	BIO COMPANY Stresemannstraße	4,1	8	Panadería	Stresemannstraße 62

18	Bio Company Bäckerei	3,8	4	Panadería	Neuer Kamp 31B
19	Springer Bio- Backwerk GmbH & Co.KG	3,7	13	Panadería	Grindelhof 7
		4,5	395		

Adaptado de: Google mediante búsqueda “BIO Hamburg bäckerei”

5.7.3.2. Distribución

El canal de distribución escogido se compone de 3 niveles: productor, distribuidor, panaderías BIO y cliente. El producto será exportado con la modalidad DAT, se contratará los servicios de un distribuidor para realizar la nacionalización del producto y la entrega en las panaderías seleccionadas.

5.7.4. Promoción

“La promoción son las actividades planificadas con la finalidad de comunicar los atributos del producto que influyen en la elección del cliente” (Kotler, 2012)

5.7.4.1. Estrategia de promoción

“La estrategia de pull o de aspiración, se enfoca en ejecutar todos los esfuerzos comunicacionales para llegar al usuario final.

La estrategia de push o comunicación de presión, ejecuta su mayor esfuerzo a las actividades de marketing enfocadas en los mayoristas y los minoristas con la finalidad de atraerlos a cooperar con la empresa.” (Lambin, 2009, págs. 380-381)

Las estrategias que se utilizarán son un mix entre pull y push, se utilizará una estrategia de push montando stands de manera anual en las ferias Internorga e IBA mediante esta estrategia se espera atraer a más canales de distribución y puntos de venta que deseen productos BIO. La estrategia pull se realizará contratando los servicios de Facebook.

5.7.4.2. Fuerza de ventas y ferias internacionales

Se realizará a cargo de un vendedor con perfil de comercio exterior ya que también deberá hacerse cargo de coordinar la importación del producto y su

entrega al distribuidor Arctis, también se hará cargo de la puesta del stand en las ferias Internorga e IBA.

5.7.4.3. Publicidad

Producto de la investigación de mercado se identificó que el 78% de los encuestados 12.918, prefieren recibir información por medio de las redes sociales. Para esto se ejecutará una publicidad por medio de Facebook la cual en Alemania tiene un costo de \$3,95 CPM (cost per mille) (Nanigans, 2016), esta estrategia permitirá dar a conocer el producto llegando directamente al consumidor final.

5.7.4.4. Fuerza de ventas

Se contará con los servicios de un jefe de marketing el cual estará encargado de las ventas en los locales BIO, contratar los espacios en las ferias Internorga e IBA, y además de coordinar con el intermediario la entrega del producto en las instalaciones, así como de supervisar las entregas del intermediario. El sueldo del jefe de marketing será de \$3.500 más un 5% por cumplimiento de metas y un 10% por aumento de ventas trimestrales. (Entgeltatlas, 2016), deberá viajar dos veces al año al Ecuador para realizar reuniones de evaluación de resultados y formulación de estrategias.

5.7.4.5. Relaciones públicas

Con la finalidad de crear una imagen fuerte de la marca las ferias internacionales son una opción a la hora de hacer negocios en Alemania, es por esto que, en los meses de marzo y septiembre el Jefe de marketing se encargará de contratar un asistente de ventas por los días que duren las ferias, montar los stands con publicidad del producto y llevar una cantidad del producto ya cocido para realizar degustaciones y entregar muestras a los interesados. Las 2 asistentes de ventas con un costo estimado de \$300 cada día. A los cuales se les dará una capacitación para presentar correctamente el producto.

5.7.5. Presupuesto de Marketing

La siguiente tabla detalla los medios para valorar la promoción proyectada a 5 años.

Tabla 23: Presupuesto de marketing

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Redes sociales Facebook	\$ 378,00	\$ 378,00	\$ 378,00	\$ 378,00	\$ 378,00
Alquiler Stand Internorga del 15 al 19 de marzo (298 EUR por metro cuadrado)	\$ 10.459,80	\$ 10.982,79	\$ 11.531,93	\$ 12.108,53	\$ 12.713,95
Diseño y publicidad para stands (semestral)	\$ 1.500,00	\$ 1.504,73	\$ 1.509,47	\$ 1.514,23	\$ 1.519,01
Asistentes para stand en Internorga	\$ 3.510,00	\$ 3.510,00	\$ 3.510,00	\$ 3.510,00	\$ 3.510,00
Alquiler Stand IBA del 15 al 20 de septiembre (estimado 350 EUR por metro cuadrado)	\$ 11.714,98	\$ 12.300,72	\$ 12.915,76	\$ 13.561,55	\$ 14.239,63
Asistentes para stand en Internorga	\$ 4.212,00	\$ 4.212,00	\$ 4.212,00	\$ 4.212,00	\$ 4.212,00
Viáticos Gerente General	\$ 5.670,00	\$ 5.675,96	\$ 5.675,96	\$ 5.675,96	\$ 5.675,96
Degustaciones (unidades proyectadas para ferias y degustaciones por costo de venta unitario)	\$ 12.024,59	\$ 12.324,21	\$ 12.194,08	\$ 12.074,74	\$ 11.405,80
Gasto total	\$ 49.469,36	\$ 50.888,42	\$ 51.927,20	\$ 53.035,01	\$ 53.654,35
Unidades para ferias internacionales y degustaciones	5314	5353	5392	5431	5470

6. Propuesta de Filosofía y estructura organizacional

6.1. Misión, visión y objetivos

6.1.1. Misión

Según (David, 2008) para que una misión se eficaz debe tener 9 componentes, clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, rentabilidad, filosofía, cualidades distintivas, imagen pública y preocupación por sus empleados

“Suministrar alimentos reposteros ecuatorianos que otorguen una experiencia de alimentación saludable en el mercado alemán, con presentaciones innovadoras y ecológicas, que desarrollen los valores de lealtad, profesionalismo e integridad consiguiendo así la superación de nuestros socios”

6.1.2. Visión

“Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.” (David, 2008, pág. 60)

“Para el 2023, ser una organización comercializadora de productos reposteros ecuatorianos en el mercado alemán, siendo la alternativa de alimentación sana reconocida por nuestros clientes por la certificación Fair Trade y la innovación de nuestros empaques, promoviendo así nuestros valores de pasión y compromiso.”

6.1.3. Objetivos de la organización

Para el proyecto se ha considerado la filosofía SMART (David, 2008) para plantear los objetivos, deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y en un tiempo específico.

Los objetivos de la organización responden a las necesidades propias de la empresa ya que con el logro de las mismas se obtendrá la rentabilidad deseada. (Anexo 6)

Tabla 24: Objetivos a largo plazo

Tiempo	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Largo plazo	Financiera	Lograr rentabilidad financiera	Utilidad neta / Ventas	Lograr un margen neto de utilidad mayor del 20% en el año 5
Largo plazo	Del Cliente	Reducir el gasto de marketing para maximizar los ingresos	Gasto marketing / total ventas	Reducir hasta un 9% de gasto de marketing con relación a las ventas
Largo plazo	Procesos Internos	Mantener la certificación Fairtrade en nuestro producto en base al presupuesto de certificación	Presupuesto asignado al proceso / Ejecución del presupuesto	Mantener la certificación Fairtrade en el producto hasta el año 5
Largo plazo	Gestión Operativa	Mantener una rotación estimada del inventario en el año	Inventario final de materiales directos / Ventas	Incrementar la rotación de inventarios al 17% en el año 5

Tabla 25: Objetivos a mediano plazo

Tiempo	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Mediano plazo	Financiera	Mantener un crecimiento medido de las ventas	Ventas totales año finalizado / ventas totales año anterior	Mantener un 16% de crecimiento anual hasta el año 3
Mediano plazo	Del Cliente	Reducir la inversión en marketing	Gasto marketing / total ventas	Reducir la incidencia del gasto de marketing hasta un 14% en el año dos
Mediano plazo	Procesos Internos	Lograr la certificación Fairtrade al inicio de operaciones mediante el cumplimiento del presupuesto	Presupuesto asignado al proceso / Ejecución del presupuesto	Lograr la certificación Fairtrade desde el primer mes de inicio de operaciones hasta el año 2
Mediano plazo	Gestión Operativa	Mantener una rotación estimada del inventario en el año	Inventario final de materiales directos / Ventas	Mantener una rotación mayor al 10% de los inventarios hasta el año 3

6.2. Plan de operaciones

“La planeación de ventas y operaciones es un proceso que ayuda a ofrecer un mejor servicio al cliente, manejar un inventario más bajo, ofrecer al cliente tiempos de entrega más breves, estabilizar los índices de producción y facilitar a la gerencia el manejo del negocio.” (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009, pág. 516)

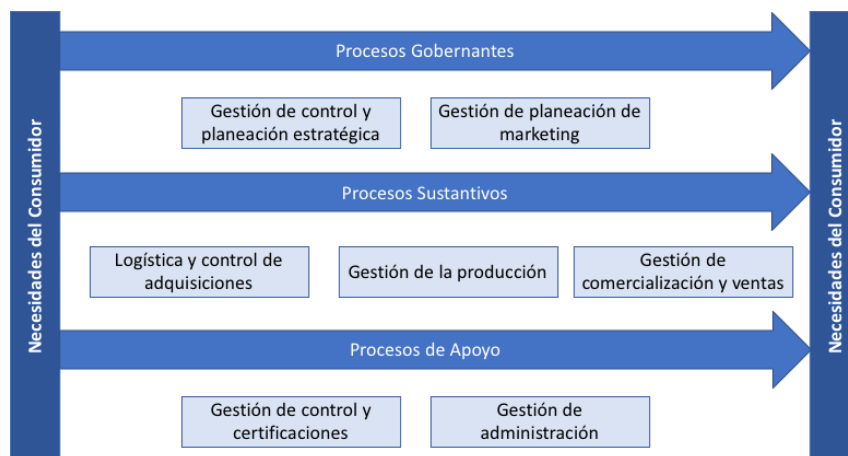


Figura 8: Mapa de procesos

6.2.1. Mapa de procesos

Como menciona (Pérez, 2004) la satisfacción del cliente se enmarca en una correcta determinación del proceso de negocio en su conjunto, más que por el correcto desempeño de cada función individual.

El proceso operativo se encuentra desarrollado para identificar los procesos, reducir los tiempos muertos o de traslado entre los procesos, y que la planta otorgue el mayor rendimiento en el uso de sus activos para la elaboración del producto pan de yuca.

6.2.2. Catálogo de procesos

Tabla 26: Catálogo de procesos

Procesos Gobernantes
1. Gestión de control y planeación
2. Gestión de planeación de marketing
Procesos Sustantivos
3. Logística y control de adquisiciones
3.1 Gestión del Control de abastecimiento
3.2 Gestión de inventarios
4. Gestión de la producción
4.1 Proceso de recepción
4.2 Proceso de elaboración
4.3 Proceso de etiquetado y despacho
5. Gestión de comercialización y ventas

5.1 Gestión del tiempo hasta llegada a destino
5.2 Gestión de ventas y cobranzas
Procesos de Apoyo
6. Gestión de controles de proceso y certificaciones
6.1 Procesos de control del proceso
6.2 Proceso de administración de la certificación
7. Gestión de la Administración
7.1 Gestión de presupuestos
7.2 Gestión de contabilidad
7.3 Gestión de compras

6.2.3. Cadena de valor

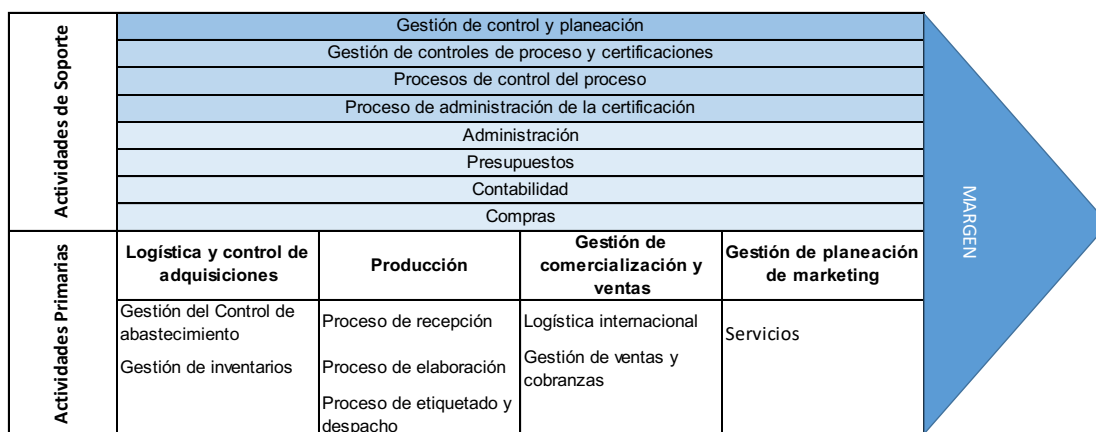


Figura 9: Cadena de valor del proyecto

6.2.3.1. Variables y etapas para la creación de valor

Gestión de la administración: en esta etapa se gestiona lo concerniente con el pago de sueldos, las compras de materiales para la producción y los registros contables para el pago de impuestos, este deberá informar sobre sus procesos a la gestión de controles de proceso y certificaciones.

Gestión de controles de proceso y certificaciones: esta etapa es crucial para el cumplimiento de los objetivos del producto, ya que realiza controles sobre las áreas administrativas financieras, y todas las actividades primarias para mantener registros que sean auditables por la entidad certificadora. Tiene línea de comunicación directa con el Gerente General para informar los estados de los procesos.

Logística y control de adquisiciones: etapa de control sistemático de las entregas materia prima, para la verificación e ingreso a inventarios. Informa del estatus de llegada de los productos a la gestión de control de proceso y certificaciones.

Gestión de la producción: esta etapa realiza el proceso de elaboración del producto mediante 3 procesos, recepción, producción, y empaquetado y etiquetado.

Gestión de comercialización y ventas: la presente etapa se estructura por el personal en Ecuador y en Alemania para la coordinación de entrega en puerto, y monitoreo de las entregas de la empresa Arctis encargada de la entrega en puntos de venta.

6.2.4. Procesos

Para producir y exportar el producto de Ecuayucca, se han establecido los siguientes procesos:

6.2.4.1. Proceso de negociación

En este proceso el Gerente de Marketing en Alemania se encarga de realizar el pedido de producción, y coordinar con Arctis la entrega de los productos en el punto de venta. Las negociaciones se realizarán DAT ya que la empresa Arctis realiza la importación, transporta al almacén y realiza los despachos en función de las solicitudes que realice el Gerente de Marketing.

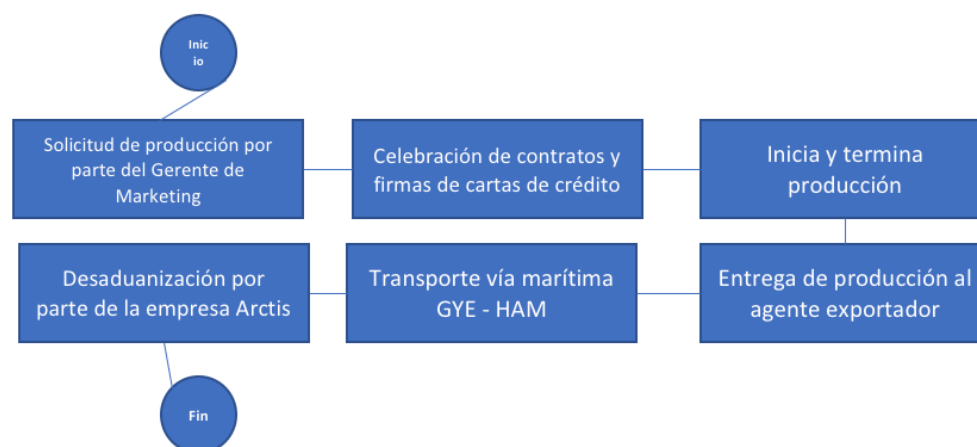


Figura 10: Proceso de exportación

6.2.4.2. Proceso de recepción de materia prima A

Para los siguientes procesos se han propuesto registros que tomen información importante y necesaria para el cumplimiento de las certificaciones. El proceso de recepción denotado con **A** de materia prima la controla el Jefe de Producción, el cual, se encarga de supervisar e inventariar lo recibido. Luego los materiales pasan a recepción para verificación de calidad, peso y cantidad. Finalmente se realiza la entrega a Producción denotado con **B**.

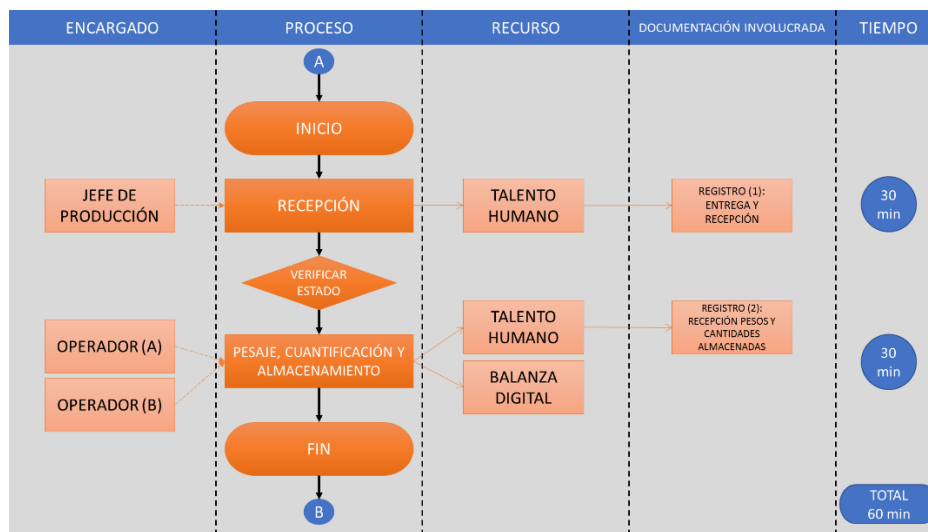


Figura 11: Proceso de recepción de materia prima

6.2.4.3. Proceso de elaboración del producto B

El proceso de producción contempla la recepción del producto, el operador A se encarga de los procesos de tamizaje y amasado, formado y fermentación. El operador B se encarga de los procesos de división y boleado, reposo, corte y enfriado. Este proceso requiere una coordinación de los operadores mediante una correcta supervisión del jefe de producción. Finalmente, el producto pasa al siguiente proceso.

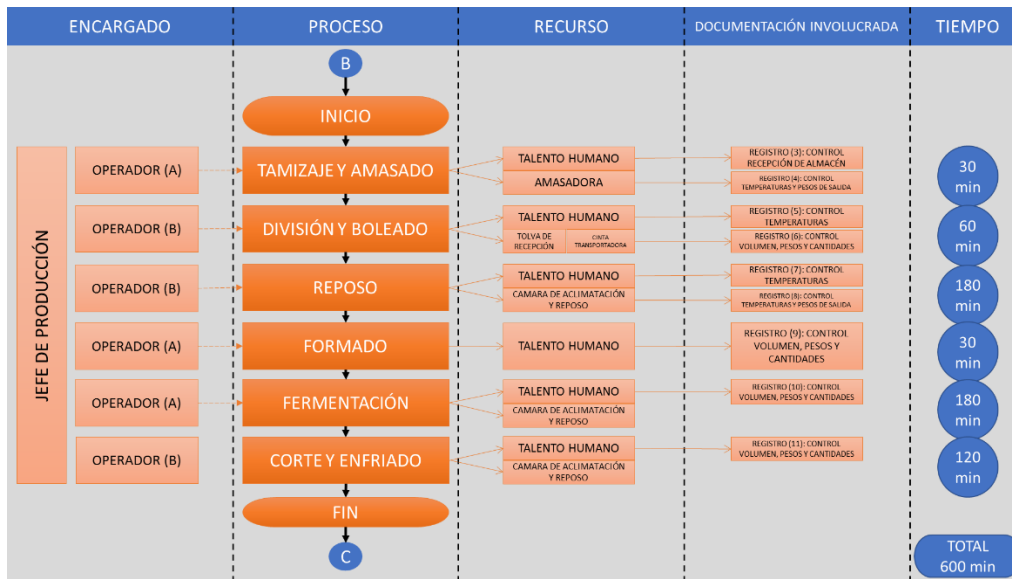


Figura 12: Proceso de producción

6.2.4.4. Proceso de envasado y etiquetado C y D

Este proceso requiere analizar dos subprocesos el primer empaclado y etiquetado se realice en el empaque primario es decir las fundas biodegradables, seguido del segundo subproceso que destina una cantidad de 6 empaques en un cartón resistente al frio para el proceso de exportación. Al finalizar estos procesos el producto es inventariado, para su posterior entrega al agente exportador quien se encargará de llevar el producto a puerto.

El listado de maquinaria necesaria para la producción envasado y etiquetado se encuentra detallado en el (Anexo 5)

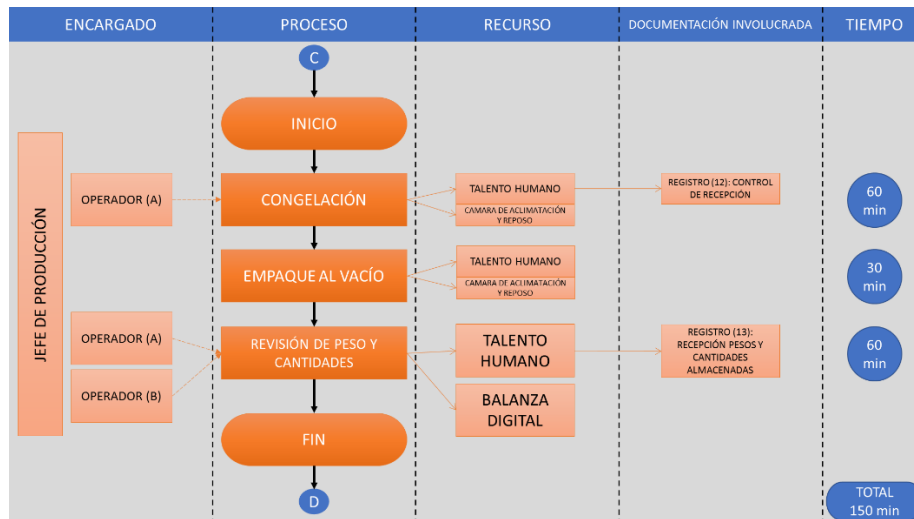


Figura 13: Proceso de empaqueo y etiquetado C

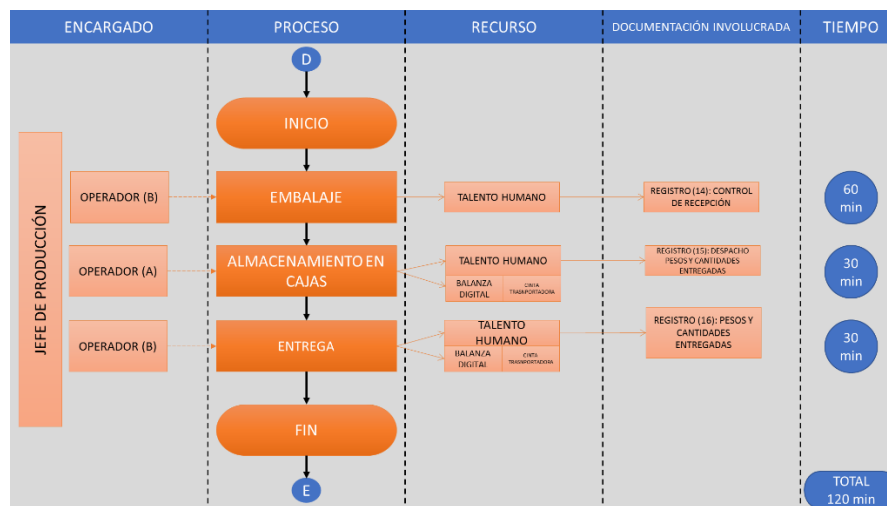


Figura 14: Proceso de empaqueo y etiquetado D

Los tiempos de los procesos y actividades se estimaron en función de la capacidad instalada de producir 400 unidades por día.

6.3. Estructura organizacional

En el desarrollo de los procesos se pudo identificar la necesidad de realizar las actividades por departamento es por esto que se utilizará la estructura funcional sugerida por (Guízar, 2013).

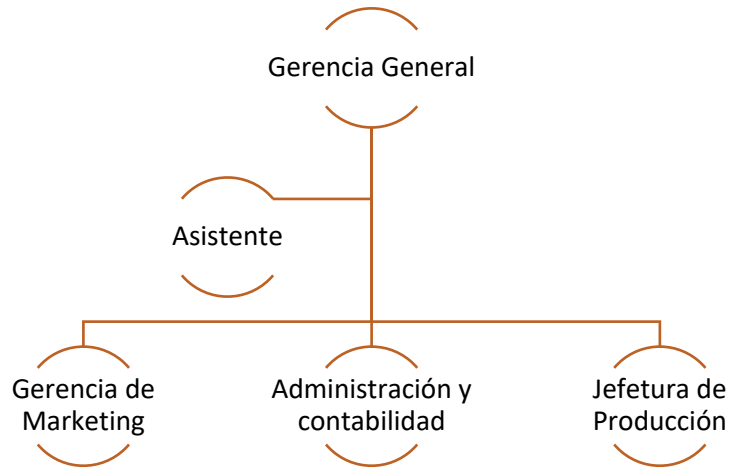


Figura 15: Estructura organizacional Ecuayucca

La estructura de Ecuayucca estará conformada por una Gerencia General la cual está al mando de la empresa, seguida de una subdivisión en departamentos de Marketing, Administración y Jefatura de producción en el (Anexo 6) se enlistan las funciones específicas y salarios.

6.4. Estructura legal

La figura legal para Ecuayucca se considera Compañía Limitada (Cía. Ltda.), esta es una organización conformada por un límite de 15 socios y capital cerrado. Esta figura legal es ideal para empresas pequeñas y medianas. No hay límite al aporte de los socios, de esta manera Ecuayucca tendrá un aporte del 50% capital socios conformado por 5, y que aportarán un 10% cada uno. Los pasos para constituir la compañía limitada Anexo 7.

7. Evaluación Financiera

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Esta proyección nos mostrará cómo evolucionan las variables ingreso, costos y gastos, a lo largo de los 5 años en los cuales se proyecta esta compañía.

7.1.1. Proyección de ingresos y justificación

Ecuayucca producto del análisis del cliente determino un mercado objetivo conformado por 16.561 consumidores dispuestos a comprar el producto, que, por sus hábitos de consumo de una a dos veces por mes, se estima que el 28%

adquiriría el producto desde el mes uno. Para el crecimiento se tomó como referencia el crecimiento de las importaciones en Alemania para los productos de la partida arancelaria 190120, llegando así a establecer la siguiente proyección de ingresos a 5 años.

Tabla 27: Proyección de ingresos

	INICIAL	AÑOS				
MES	0	1	2	3	4	5
Cantidad empaques por mes		59.794	64.756	70.138	75.956	82.257
PRECIO \$/empaque		\$ 4,90	\$ 5,37	\$ 5,88	\$ 6,45	\$ 7,06
TOTAL VENTAS/INGRESOS		295.414	347.671	412.604	489.592	580.948

7.1.2. Proyección de costos y gastos

Los criterios de crecimiento de los costos se basó en el crecimiento de la inflación de los últimos 5 años, 2,13% por año (INEC, 2017). Determinando así un costo unitario de producción de \$ 2,23 en el primer año y reduciendo el costo en el año 5 a \$ 2,01.

Tabla 28: Estado de costos proyectado a 5 años

	0	1	2	3	4	5
Inventario inicial de materiales directos	-	72.804,37	82.275,03	89.112,84	96.505,84	104.510,70
(+) Compra de materiales directos	3.056,08	38.299,27	41.549,11	45.002,40	48.734,87	48.225,10
(=) Costo de materiales directos disponibles para el uso	3.056,08	111.103,63	123.824,14	134.115,24	145.240,71	152.735,80
(-) Inventario final de materiales directos	3.056,08	38.299,27	41.549,11	45.002,40	48.734,87	48.225,10
(=) Materiales directos usados	-	72.804,37	82.275,03	89.112,84	96.505,84	104.510,70
(+) Mano de obra directa	-	23.711,85	25.865,47	26.432,12	27.011,44	27.603,73
Inventario inicial de suministros de fabricación	-	13.501,68	15.258,03	16.526,11	17.897,15	19.381,66
(+) Compra de materiales indirectos	566,75	7.102,66	7.705,34	8.345,76	9.037,95	8.943,42
(=) Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	566,75	20.604,33	22.963,37	24.871,87	26.935,10	28.325,08
(-) Inventario final de materiales indirectos	566,75	7.102,66	7.705,34	8.345,76	9.037,95	8.943,42
(=) Materiales indirectos usados	-	13.501,68	15.258,03	16.526,11	17.897,15	19.381,66
(+) Mano de obra indirecta	-	17.590,97	19.198,53	19.615,57	20.041,80	20.477,42
(+) Seguros de maquinaria	-	4.275,85	4.648,28	5.093,12	5.580,54	6.066,22
(+) Mantenimiento y reparaciones	-	609,57	662,66	726,08	795,57	864,81
(+) Depreciaciones	-	2.111,40	2.111,40	2.111,40	2.111,40	2.111,40
(=) Costos indirectos de manufactura	-	38.089,47	41.878,90	44.072,28	46.426,46	48.901,52
Costos de manufactura incurridos durante el periodo	-	134.605,68	150.019,40	159.617,25	169.943,74	181.015,95
(+) Inventario inicial de productos en proceso	-	-	-	-	-	-
(=) Total costos de manufactura a considerar	-	134.605,68	150.019,40	159.617,25	169.943,74	181.015,95
(-) Inventario final de productos en proceso	-	-	-	-	-	-
(=) Costo de productos manufacturados	-	134.605,68	150.019,40	159.617,25	169.943,74	181.015,95
Inventario inicial de productos terminados	-	133.715,67	149.025,21	158.559,22	168.819,10	164.471,70
(+) Costo de productos manufacturados	-	134.605,68	150.019,40	159.617,25	169.943,74	181.015,95
(=) Costo de los productos disponibles para la venta	-	268.321,36	299.044,62	318.176,47	338.762,83	345.487,65
(-) Inventario final de productos terminados	-	134.605,68	150.019,40	159.617,25	169.943,74	165.568,18
(=) Costo productos vendidos	-	133.715,67	149.025,21	158.559,22	168.819,10	179.919,46
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	-	134.605,68	150.019,40	159.617,25	169.943,74	181.015,95
UNIDADES PRODUCIDAS	-	60.192,00	65.188,00	70.606,00	76.462,00	75.650,00
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	-	2,23	2,30	2,26	2,22	2,01

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

El proyecto requiere una inversión de \$ 54.720,69 de la cual el 50% es capital propio y el otro 50% está compuesto por deuda. El capital inicial de trabajo es de \$ 36.675,74 calculado con el criterio de la suma del primer trimestre de los sueldos operativos más un 10%.

Tabla 29: Inversión inicial

PROP PLANTA Y EQUIP INVERSIONES	14.730,00
INTANGIBLES	778,97
INVENTARIOS	2.535,98
CAPITAL INICIAL DE TRABAJO	36.675,74
	54.720,69

Tabla 30: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	PROPIO	50%	27.360,35
	DEUDA	50%	27.360,35

7.3. Proyección de estados financieros

7.3.1. Estados de resultados

Las proyecciones realizadas se encuentran en un período de 5 años o 60 meses. Como muestra la siguiente tabla el proyecto tiene perdidas hasta el año 2.

Tabla 31: Estado de resultados proyectado

	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	295.413,58	347.670,71	412.604,03	489.591,86	580.947,61
(-) Costo de los productos vendidos	133.715,67	149.025,21	158.559,22	168.819,10	179.919,46
(=) UTILIDAD BRUTA	161.697,91	198.645,49	254.044,81	320.772,76	401.028,15
(-) Gastos sueldos	133.366,34	145.932,40	149.068,62	152.272,63	155.545,93
(-) Gastos generales	60.076,65	59.701,84	61.584,08	63.616,06	65.156,28
(-) Gastos de depreciación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-	-
(-) Gastos de amortización	155,79	155,79	155,79	155,79	155,79
(=) UTILIDAD ANTES DE INT, IMP Y PART	- 32.900,87	- 8.144,55	42.236,32	104.728,28	180.170,15
(-) Gastos de intereses	2.924,68	2.403,75	1.819,65	1.164,72	430,38
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	- 35.825,55	- 10.548,30	40.416,67	103.563,56	179.739,77
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	6.062,50	15.534,53	26.960,97
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 35.825,55	- 10.548,30	34.354,17	88.029,02	152.778,81
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	8.588,54	22.007,26	38.194,70
(=) UTILIDAD NETA	- 35.825,55	- 10.548,30	25.765,63	66.021,77	114.584,10

7.3.2. Estado de situación financiera

En este estado de situación financiera se ha incluido el capital neto de trabajo calculado en función de los activos corrientes (sin el efectivo) menos los pasivos corrientes. Se ha incluido el año cero ya que antes de iniciar operaciones ya existen erogaciones importantes de dinero necesarias para el funcionamiento de la compañía.

Tabla 32: Estado de situación financiera proyectado

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	57.256,68	430.181,00	145.476,39	221.593,81	744.094,63	1.791.791,98
Corrientes	41.747,71	265.310,12	19.811,84	135.135,59	690.342,74	1.765.246,41
Efectivo	38.124,87	26.219,79	- 248.996,16	- 160.350,63	364.707,81	1.426.320,18
Cuentas por Cobrar	-	59.082,72	69.534,14	82.520,81	97.918,37	116.189,52
Inventarios Prod. Terminados	-	134.605,68	150.019,40	159.617,25	169.943,74	165.568,18
Inventarios Materia Prima	3.056,08	38.299,27	41.549,11	45.002,40	48.734,87	48.225,10
Inventarios Sum. Fabricación	566,75	7.102,66	7.705,34	8.345,76	9.037,95	8.943,42
No Corrientes	15.508,97	164.870,88	125.664,55	86.458,22	53.751,90	26.545,57
Propiedad, Planta y Equipo	14.730,00	176.760,00	176.760,00	176.760,00	176.760,00	176.760,00
Depreciación acumulada	-	20.224,10	57.560,90	94.897,70	125.734,50	151.071,30
Intangibles	778,97	9.347,64	9.347,64	9.347,64	9.347,64	9.347,64
Amortización acumulada	-	1.012,66	2.882,19	4.751,72	6.621,25	8.490,77
PASIVOS	29.896,33	387.285,30	350.741,01	318.324,65	273.654,61	220.018,25
Corrientes	2.535,98	86.397,11	104.731,96	133.849,34	158.174,59	181.899,84
Cuentas por pagar proveedor	2.535,98	31.781,35	34.478,12	37.343,71	40.440,97	40.017,96
Sueldos por pagar	-	54.615,77	70.253,84	71.994,55	73.783,56	74.495,46
Impuestos por pagar	-	-	-	24.511,08	43.950,05	67.386,42
No Corrientes	27.360,35	300.888,19	246.009,05	184.475,31	115.480,02	38.118,41
Deuda a largo plazo	27.360,35	300.888,19	246.009,05	184.475,31	115.480,02	38.118,41
PATRIMONIO	27.360,35	42.895,70	(205.264,62)	(96.730,84)	470.440,02	1.571.773,72
Capital	27.360,35	328.324,17	328.324,17	328.324,17	328.324,17	328.324,17
Utilidades retenidas	-	- 285.428,47	- 533.588,78	- 425.055,00	142.115,86	1.243.449,56
Cuadre	-	0,00	-	0,00	-	-
ACTIVOS	57.256,68	430.181,00	145.476,39	221.593,81	744.094,63	1.791.791,98
PASIVOS	29.896,33	387.285,30	350.741,01	318.324,65	273.654,61	220.018,25
PATRIMONIO	27.360,35	42.895,70	- 205.264,62	- 96.730,84	470.440,02	1.571.773,72

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Como se puede observar en la siguiente tabla el uso del efectivo en los ámbitos operacionales, inversión y financiamiento, para el presente proyecto en el año 5 el total de efectivo es de \$184.413,70 iniciando con 38.124,87

Tabla 33: Estado de flujo de efectivo proyectado

	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	- 1.086,85	- 48.369,78	- 8.790,27	29.918,05	68.024,66	132.866,51
Utilidad Neta	-	35.825,55	10.548,30	25.765,63	66.021,77	114.584,10
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	3.111,40	3.111,40	3.111,40	2.111,40	2.111,40
+ Amortización	-	155,79	155,79	155,79	155,79	155,79
- Δ CxC	-	5.548,26	460,65	1.122,15	1.329,60	1.579,52
- Δ Inventario Productos Terminados	-	11.826,06	1.000,37	827,24	889,28	14.542,95
- Δ Inventario Materia Prima	- 3.056,08	253,24	274,88	297,78	321,96	4.203,93
- Δ Inventario Suministros de Fabricación	- 566,75	46,96	50,98	55,22	59,71	779,63
+ Δ CxP Proveedores	2.535,98	210,14	228,10	247,10	267,17	3.488,49
+ Δ Sueldos por pagar	-	1.652,96	49,60	51,36	53,18	1.071,81
+ Δ Impuestos	-	-	-	2.889,16	2.015,90	2.628,52
Actividades de Inversión	- 15.508,97	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	- 15.508,97	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	54.720,69	- 4.296,02	- 4.816,96	- 5.401,06	- 6.055,98	- 6.790,33
+ Δ Deuda Largo Plazo	27.360,35	- 4.296,02	- 4.816,96	- 5.401,06	- 6.055,98	- 6.790,33
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	27.360,35					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	38.124,87	- 52.665,80	- 13.607,23	24.517,00	61.968,67	126.076,18
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	38.124,87	- 14.540,92	- 28.148,15	- 3.631,15	58.337,52
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	38.124,87	- 14.540,92	- 28.148,15	- 3.631,15	58.337,52	184.413,70

7.3.4. Proyección de flujo de caja

7.3.4.1. Proyección de flujo de caja del proyecto anual

Como se puede ver en la tabla siguiente, el proyecto no muestra rentabilidad sino hasta el tercer año.

Tabla 34: Flujo de caja del proyecto

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
-\$ 19.131,80	-\$ 46.430,71	-\$ 7.196,59	\$ 31.124,48	\$ 68.796,87	\$ 149.947,94
-\$ 19.131,80	-\$ 65.562,51	-\$ 72.759,10	-\$ 41.634,62	\$ 27.162,25	\$ 177.110,19

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

7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista

Con el flujo de caja proyectado en la tabla anterior, se realiza el flujo de caja del inversionista, el cual toma el agrega el préstamo y el escudo fiscal, y disminuye los gastos de interés y la amortización de capital, obteniendo así la siguiente tabla; que de igual manera no muestra rentabilidad sino hasta el tercer año.

Tabla 35: Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
- 8.228,55	\$-52.665,80	\$-13.607,23	\$24.517,00	\$61.968,67	\$142.872,28
- 8.228,55	-\$ 60.894,34	-\$ 74.501,57	-\$ 49.984,58	\$ 11.984,10	\$ 154.856,37

7.4.2. Cálculo de las tasas de descuento

7.4.2.1. CAPM

Para realizar el cálculo del CAPM se utilizaron los siguientes datos:

Tasa libre de riesgo: 2,74% (Yahoo Finance, 2018)

Beta: 0,68 (Damodaran, 2018)

Tasa de impuestos: 36,25% (con 15% participación a empleados y un impuesto a la renta del 25%)

Con estos datos el CAPM es de 25,53%.

7.4.2.2. WACC

Para calcular el WACC se utilizaron los siguientes datos:

Tasa de impuestos: 36,25% (con 15% participación a empleados y un impuesto a la renta del 25%)

Capital: \$ 27.360,35

La razón deuda capital de la empresa: 100% (50% aporte propio y 50% deuda)

Con estos datos el WACC es de 31,88%.

7.4.2.3. Criterios de valorización

Con un CAPM del 25,53%, la TIR del inversionista resultó mayor con un 38,99%, la lo cual significa que es atractiva la inversión. Con un WACC de 31,88% y la TIR del proyecto de 40,73%, la inversión del proyecto también es atractiva.

Tanto el VAN del proyecto \$ 15.310,01 como el VAN del inversionista \$ 10.886,37, demuestran que es rentable, y que la inversión del proyecto se recuperará en 3,61 y del inversionista 3,81. Ambos en cerca de 4 años.

El índice de rentabilidad del proyecto es de \$ 1,80 y del inversionista \$ 2,32, esta inversión resulta atractiva para el inversionista.

Tabla 36: Criterios de inversión con modelo CAPM y WACC

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$15.310,01	VAN	\$24.239,19
IR	\$1,80	IR	\$2,32
TIR	40,73%	TIR	38,99%
Periodo Rec.	3,61	Periodo Rec.	3,81

7.5. Índices financieros

Los índices más sobresalientes fueron: Anexo 8

De la razón de liquidez el circulante muestra que la empresa mantiene en promedio activos suficientes 5,02 veces, para cubrir sus deudas. El excedente del activo es de \$ 133.331,80 sobre sus deudas.

En la razón de apalancamiento, la deuda total muestra que el proyecto tendrá 105% de deuda por cada dólar de activos, pero los activos podrán ser financiados en un 95% con el valor de la inversión en función al cálculo de la deuda - capital.

Las razones de actividad muestran que en promedio el proyecto mantendrá un inventario de un año antes de que se venda, también la razón de rotación del inventario muestra que el proyecto logrará vender y renovar el inventario 8,02 veces en el año.

Las razones de rentabilidad muestran que en promedio el margen de utilidad será del 4,86%, el ROA muestra que el proyecto generará 2,26 centavos por cada dólar invertido, y también en promedio el ROE es bajo,

8. Conclusiones Generales

Gracias al presente estudio se han podido determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Las condiciones para realizar negocios en Alemania son óptimas ya que el país muestra solides y una tendencia por el consumo de productos internacionales, a esto el acuerdo con la Unión Europea beneficia a los inversionistas ecuatorianos para realizar proyectos encaminados al comercio con el país germano.
- El crecimiento de las importaciones bajo la partida 190120 representan una atractiva oportunidad para establecer un proyecto como el ingreso del pan de yuca en Alemania, además las ferias internacionales son un portal interesante para dar a conocer nuevos productos en Alemania.
- El mercado objetivo está compuesto por alemanes de entre 26 y 45 años que buscan productos con nuevos sabores sobretodo picantes, de características BIO, orgánicos y tradicionales de países exóticos, las certificaciones de calidad son importantes para este tipo de consumidor. También el consumidor está interesado en recibir promociones vía redes sociales, la más adecuada se considera Facebook.
- La inversión final es de \$ 54.720,69 que se constituye con 50% aportes de socios y 50% un crédito, el análisis financiero arrojó datos positivos en la valoración del VAN y TIR siendo estos atractivos para el inversionista y el proyecto, sin embargo, los indicadores financieros sugieren que en el desarrollo del proyecto hay que optimizar el inventario, y ser cuidadoso con el uso del patrimonio para obtener un mejor margen de ganancia.

Referencias

- Alarcón, F. (1993). *Sistema de Producción de Almidón de Yuca en Manabí, Ecuador*. Manabí: CIAT.
- Allgemeine BäckerZeitung. (2017). *www.abzonline.de*. Obtenido de www.abzonline.de: <http://www.abzonline.de/fokus/lebensmittelmarkt-bleibt-umkaempft,7069307133.html>
- Arctis. (2018). *www.arctis.de*. Obtenido de www.arctis.de: <https://www.arctis.de/>
- Atzingen, V. (2005). *M. C., & Machado Pinto e Silva*. Obtenido de M. E. EVALUACIÓN DE LA TEXTURA Y COLOR DE ALMIDONES Y HARINAS EN PREPARACIONES SIN GLUTEN EVALUATION OF TEXTURE AND COLOR OF STARCHES AND FLOURS IN PREPARATIONS WITHOUT GLUTEN AVALIACIÓN DA TEXTURA E C: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/11358120509487658>
- b2bio. (2015). *www.b2bio.bio*. Obtenido de www.b2bio.bio: <https://www.b2bio.bio/noticias-productos-ecologicos/el-mercado-bio-en-alemania>
- Banco Mundial. (2016). *datos.bancomundial.org*. Obtenido de datos.bancomundial.org: <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?locations=EC>
- Bancomundial. (2016). <https://datos.bancomundial.org>. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org>: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?locations=DE&view=chart>
- Bancomundial. (2016). <https://datos.bancomundial.org>. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org>: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?locations=DE&view=chart>
- BCE. (Diciembre de 2017). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- BCE. (2018). Obtenido de www.bce.fin.ec.
- BCE. (2018). *contenido.bce.fin.ec*. Obtenido de contenido.bce.fin.ec: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201804.pdf>
- BCE. (2018). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/sector-externo>
- BCE, I. (2017). *Inversión Extranjera Directa Reportada en la Balanza de Pagos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/298-inversión-extranjera-directa>
- BCE, I. (s.f.). *Inversión Extranjera Directa Reportada en la Balanza de Pagos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/298-inversión-extranjera-directa>
- BienHechoenEcuador. (2017). *Bien Hecho en Ecuador*. Obtenido de ION: <http://www.bienhechoenecuador.org/es/nosotros>

- Bild. (28 de 5 de 2018). *www.bild.de*. Obtenido de *www.bild.de*:
<https://www.bild.de/ratgeber/diaet/low-carb-diaet/8-besten-low-carb-alternativen-37615526.bild.html>
- Camaravalencia. (2004). *Camaravalencia*. Obtenido de
http://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/5_El_Mercado_de_la_Panaderia_pasteleria_y_galleteria_industrial.pdf
- Chan, K. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Norma.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones*. México: McGRAW-HILL.
- CIA. (2017). *www.cia.gov*. Obtenido de The World Factbook:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>
- Commission, E. (18 de 5 de 2018). *trade.ec.europa.eu*. Obtenido de *trade.ec.europa.eu*:
<http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=1901200000&partner=EC&reporter=DE&tab=5>
- Consumidor, S. (2018). *Santandertrade*. Obtenido de
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Crónica, D. (5 de 9 de 2017). *www.cronica.com.ec*. Obtenido de *www.cronica.com.ec*:
<https://www.cronica.com.ec/informacion/item/20318-desde-octubre-comerciantes-deben-implementar-fundas-biodegradables>
- Damodaran, A. (Enero de 2018). *Aswath Damodaran*. Obtenido de Aswath Damodaran:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Daniels, J. (2013). *Negocios Internacionales Ambientes y operaciones*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- David, F. R. (2008). Rivalidad entre empresas competidoras. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 101-102). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Destatis. (2016). *www.destatis.de*. Obtenido de *www.destatis.de*:
<https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/IncomeConsumptionLivingConditions/ConsumptionExpenditure/ConsumptionExpenditure.html>
- Destatis. (2016). *www.destatis.de*. Obtenido de *www.destatis.de*:
<https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/IncomeConsumptionLivingConditions/ConsumptionExpenditure/ConsumptionExpenditure.html>
- Deutsche Welle. (18 de 04 de 2013). *www.dw.com*. Obtenido de *www.dw.com*:
<http://www.dw.com/es/puerto-de-hamburgo-modelo-de-exportaci%C3%B3n/a-16740132>
- Ecuador, B. C. (2018). *Comercio Exterior*. Obtenido de Comercio Exterior:
<https://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaNomenclaturaNandina.jsp>

- Ecuador, B. C. (2018). *Comercio Exterior*. Obtenido de Comercio Exterior: <https://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaNomenclaturaNandina.jsp>
- Ecuador, B. C. (2018). *Comercio Exterior*. Obtenido de Comercio Exterior: <https://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaNomenclaturaNandina.jsp>
- Ecuador, C. E. (2018). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ecuador, P. d. (2018). <http://www.presidencia.gob.ec>. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.ec/siete-temas-clave-propone-la-consulta-popular/>
- Embajada. (2018). *Embajada de Alemania*. Obtenido de Embajada de Alemania: <http://www.embajadadealemania.org/pages/gobierno.php#.WnQgphhDIE4>
- Emulsionante, P. d. (2009). www.scielo.org.ar. Obtenido de www.scielo.org.ar: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-75872009000100001
- Entgeltatlas. (2016). <https://entgeltatlas.arbeitsagentur.de>. Obtenido de <https://entgeltatlas.arbeitsagentur.de>: https://entgeltatlas.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/faces/index.jspx;jsessionid=rvUlubjH1oDI55ckEcpyuKCi3X2i5NjismBcyq2ArknafAMthKNS8!242558094?_adf.ctrl-state=i78hkmx9_1&_afrLoop=9395335811867620&_afrWindowMode=0&_afrWindowId=null&sort=A®ion=02&dkz=123
- Federal Ministry of Food and Agriculture. (2018). www.bmel.de. Obtenido de www.bmel.de: https://www.bmel.de/EN/Food/Safe-Food/_Texte/ErzeugnisseTierischenUrsprungs.html
- GHM. (2018). [ww.iba.de](http://www.iba.de). Obtenido de [ww.iba.de](http://www.iba.de): <https://www.iba.de/guenstiger>
- guenstiger. (2018). www.preis.info. Obtenido de www.preis.info: <http://www.preis.info/shopping/products?search=maiswaffeln&nodelds=>
- Guevara, P. (2014). El análisis PEST aplicado a un territorio Caso del barrio Pisulí en Quito. *Valor Agregado*, 81-82.
- Gugadir. (2018). ecuador.gugadir.com. Obtenido de ecuador.gugadir.com: <http://ecuador.gugadir.com/proveedores-almidon-de-yuca-ecuador/santo-domingo/>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: McGRAW-HILL.
- hamburg.de. (2016). www.hamburg.de. Obtenido de www.hamburg.de: <http://www.hamburg.de/eimsbuettel/stadtteile/81438/statistik/>
- HAMBURG.DE. (2016). www.hamburg.de. Obtenido de www.hamburg.de: <http://www.hamburg.de/eimsbuettel/stadtteile/81438/statistik/>
- House, F. (2017). *Freedom House Org*. Obtenido de Freedom House Org: <https://freedomhouse.org/>
- IDE. (2016 de 2016). *Índice 2016 de Libertad Económica*. Obtenido de The Heritage Foundation: https://www.heritage.org/index/pdf/2016/book/Highlights_Spanish.pdf

- INEC. (2011). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Victimizacion/RESULTADOS_INDICADORES_ENVIPI_2011.xlsx
- INEC. (2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_ciiu4_co.php?select=value&busqueda=c1071&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo
- INEC. (2015). *Información Ambiental en Hogares*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2015/DOCUMENTO_TECNICO_ENEMDU_MODULO_AMBIENTAL_2015.pdf
- INEC. (2016). *produccion.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de produccion.ecuadorencifras.gob.ec: http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- INEC. (2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC. (2017). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec): http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf
- INEC. (2017). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- INREDH. (2018). *www.inredh.org*. (Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos) Obtenido de www.inredh.org: <https://www.inredh.org/index.php/boletines/derechos-humanos-ecuador/38-la-ley-de-agua-ecuador>
- International Trade Centre. (2017). *www.trademap.org*. Obtenido de www.trademap.org: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|276|||19012000||8|1|1|1|2|1|2|1|1
- Internorga. (2018). *www.internorga.com*. Obtenido de www.internorga.com: <https://www.internorga.com/en/>
- Inversiones, D. d. (2011). *Proecuador*. Obtenido de Proecuador: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2011_CAF%20ALEMANIA.pdf
- IPC, I. (2017). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Creative Commons : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- ITC. (2016). *Trade Map*. Obtenido de ITC: <https://www.trademap.org/>

- ITU. (2017). *ITU*. Obtenido de International Telecommunication Union:
<http://www.itu.int/net4/itu-d/icteye/>
- ITU. (2018). *ITU ICT data*. Obtenido de ICT EYE KEY ICT DATA & STATISTICS: <https://www.itu.int/net4/itu-d/icteye/CountryProfile.aspx>
- ITU. (s.f.). *ITU*. Obtenido de International Telecommunication Union:
<http://www.itu.int/net4/itu-d/icteye/>
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lambin, J. (2009). *Dirección de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Logisito, P. (2017). *Proecuador*. Obtenido de Proecuador:
<https://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-logistico-de-alemania-2017/>
- Malhorta, N. (2008). Investigación de Mercados. En N. Malhorta, *Investigación de Mercados* (pág. 143). México: Pearson Educación.
- Martínez, O., Calderón, B., Pérez, J., Zambrano, C., & Maza, F. (2015). MECANISMO DE GELATINIZACIÓN DEL ALMIDÓN NATIVO DE BANANO EXPORTABLE DEL ECUADOR. *Revista Colombiana de Química*.
- Megodeza. (2010). *www.mejuto.es*. Obtenido de *www.mejuto.es*:
http://www.mejuto.es/index.php?option=com_content&view=article&id=164&Itemid=182&lang=es
- Menoscal, R. (2017). *ELABORACIÓN DE LÁMINAS BIODEGRADABLES A PARTIR DE LOS RESIDUOS DEL ALMIDÓN DE YUCA (Manihot esculenta)*. Calceta: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ "MANUEL FÉLIX LÓPEZ".
- Mercado, I. d. (2015). *Proecuador Información de Mercado*. Obtenido de Proecuador: https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_PURÉSYASTASDEFRUTAS_ALEMANIA_I.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *comercioexterior.gob.ec*. Obtenido de *comercioexterior.gob.ec*: <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/11/Bolet%C3%ADn-Mensual.pdf>
- Mundial, B. (2017). *datos.bancomundial.org*. Obtenido de *datos.bancomundial.org*:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?end=2017&locations=ZJ-EC&start=2017&view=bar>
- Muñoz, X. (2017). *La yuca en Ecuador: su origen y diversidad genética*. Portoviejo: INIAP.
- Nanigans. (2016). *https://cdn2.hubspot.net*. Obtenido de *https://cdn2.hubspot.net*:
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/234606/Nanigans_-_European_Facebook_Advertising_Benchmark_Report.pdf
- Naranjo, P. (2007). *Saber alimentarse*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- NGG. (2018). *www.ngg.net*. Obtenido de *www.ngg.net*:
https://www.ngg.net/fileadmin/medien/2018/PDFs/p_study_hbs_378.pdf
- OEA. (2018). *www.oas.org*. Obtenido de *www.oas.org*:
<http://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea30s/ch016.htm>
- Pérez, J. (2004). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Phillip, C. (2009). Marketing Internacional. En C. Phillip, *Marketing Internacional*. Mexico: McGraw-Hill.

- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva*. Compaqma Editorial Continental.
- Proecuador. (2015). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de [www.proecuador.gob.ec: https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_PURÉSYASTASDEFRUTAS_ALEMANIA_I.pdf](https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_PURÉSYASTASDEFRUTAS_ALEMANIA_I.pdf)
- Proecuador. (03 de 2016). *Proecuador*. Obtenido de Proecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Clasificación-arancelaria.pdf>
- Proecuador*. (2017). Obtenido de Proecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-logistico-de-alemania-2017/>
- Proecuador. (2018). <https://www.proecuador.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-de-certificaciones-internacionales/>
- Proecuador. (s.f.). <https://www.proecuador.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-de-certificaciones-internacionales/>
- Promexico. (2016). *www.promexico.mx*. Obtenido de [www.promexico.mx: http://www.promexico.mx/documentos/chat-consejeros/Chat-Consejera-Frankfurt-2016.pdf](http://www.promexico.mx/documentos/chat-consejeros/Chat-Consejera-Frankfurt-2016.pdf)
- ProSiebenSat.1. (9 de 9 de 2016). *www.fem.com*. Obtenido de [www.fem.com: https://www.fem.com/gesundheit-ernaehrung/5-einfache-und-geniale-brot-alternativen](https://www.fem.com/gesundheit-ernaehrung/5-einfache-und-geniale-brot-alternativen)
- safearound. (2017). <https://safearound.com>. Obtenido de [https://safearound.com: https://safearound.com/es/danger-rankings/](https://safearound.com/es/danger-rankings/)
- SantanderTrade. (Abril de 2018). <https://es.portal.santandertrade.com>. Obtenido de [https://es.portal.santandertrade.com: https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/empaques-y-nomas?actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/empaques-y-nomas?actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser)
- SENAE. (2018). *aduanas.gob.ec*. Obtenido de [aduanas.gob.ec: https://www.aduanas.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf](https://www.aduanas.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf)
- SRI SAIKU. (2016). *Declaraciones SRI: Ventas e ingresos por CIU*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Statista. (2018). *Statista DE*. Obtenido de El portal de estadísticas: <https://de.statista.com/outlook/40050000/137/brot-und-backwaren/deutschland#>
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGRAW-HILL.
- U.S. Energy Information Administration. (2017). *EIA projects 28% increase in world energy use by 2040*. Obtenido de <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=32912>
- Umaña, E. (2011). Conservación de alimentos por frío. *FIAGRO Y FUSADES PROINNOVA*. Obtenido de http://fusades.org/sites/default/files/investigaciones/manual_manejo_de_frio_para_la_conservacion_de_alimentos.pdf

WFTO. (2009). *https://wfto.com*. Obtenido de [https://wfto.com](https://wfto.com/sites/default/files/Charter-of-Fair-Trade-Principles-Final%20(SP).PDF):
[https://wfto.com/sites/default/files/Charter-of-Fair-Trade-Principles-Final%20\(SP\).PDF](https://wfto.com/sites/default/files/Charter-of-Fair-Trade-Principles-Final%20(SP).PDF)

Yahoo Finance. (2018). *Yahoo Finance*. Obtenido de Yahoo Finance:
<https://finance.yahoo.com/bonds/>

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de selección de mercado

Ponderación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	Factores político-legales			Factores económicos		Factores socio-culturales		Factores tecnológicos			
País	Libertad política y de actividades individuales	Cantidad de barreras no arancelarias para 190120	Acuerdos comerciales con Ecuador	Crecimiento PIB	Balanza de pagos (relaciones con el PIB) - Comercio de servicios	Consumo de pan per cápita	Dificultad de aprender el idioma	Eficiencia logística de puerto	Tiempo para exportar (días)	Costo para exportar (\$/contenedor)	
China	52	17	no		5,90%	5		3,66	21	823,00	DATOS
Alemania	74,4	25	si	1,35%	16,94%	4		4,23	9	1.015,00	
Estados Unidos	75,4	118	si	2,31%	6,76%	3		3,99	6	1.224,00	
Arabia Saudita	72,6	69	no	1,61%	13,48%	2		3,16	13	1.285,00	
China	1	5	0	1	1	5	2	2	1	5	CALIFICACIÓN
Alemania	5	4	5	2	4	4	4	5	3	3	
Estados Unidos	5	2	4	5	2	3	5	3	5	2	
Arabia Saudita	3	3	0	3	3	2	3	1	2	1	
	Factores político-legales			Factores económicos		Factores socio-culturales		Factores tecnológicos			

País	Libertad política y de actividades individuales	Barreras no arancelarias	Acuerdos comerciales	Crecimiento PIB	Balanza de pagos (relaciones con el PIB) - Comercio de servicios	Consumo de pan per cápita	Dificultad de aprender el idioma	Eficiencia logística de puerto	Tiempo para exportar (días)	Costo para exportar (\$/contenedor)	CALIFICACIÓN PONDERADA
China	5	25	0	5	5	25	10	10	5	25	115
Alemania	25	20	25	10	20	20	20	25	15	15	195
Estados Unidos	25	10	20	25	10	15	25	15	25	10	180
Arabia Saudita	15	15	0	15	15	10	15	5	10	5	105

Anexo 2 Diseño de encuesta

ENCUESTA PARA ANALIZAR LA FACTIBILIDAD DE INTRODUCCIÓN DEL PAN DE MANDIOCA (PAN DE YUCA ECUATORIANO), EN EL MERCADO ALEMÁN

Objetivo:

- Conocer los hábitos de consumo de productos de panadería y repostería, del consumidor alemán y latinos que hayan vivido en Alemania.

En Alemania, ¿cuál es su estado de origen? Si no es de Alemania por favor al final especifique en otros su nacionalidad.

- Baden-Wurtemberg
- Baviera
- Berlín
- Brandeburgo
- Bremen
- Hamburgo
- Hesse
- Mecklemburgo-Pomerania Occidental
- Baja Sajonia
- Renania del Norte-Westfalia
- Renania-Palatinado
- Sarre
- Sajonia
- Sajonia-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Turingia
- Otros __

1. ¿Con qué frecuencia consume pan?

FRECUENCIA	RESPUESTA
Más de 3 veces al día	
3 veces al día	
2 veces al día	
1 vez al día	
No consume pan	

2. ¿Acostumbra acompañar sus alimentos o bebidas con pan?

- Si
- No

3. Acostumbra acompañar sus comidas con pan en...

- Desayuno
- Almuerzo
- Cena
- Entre comidas
- Otros

4. Del siguiente listado, señale cual o cuales tipos de pan son de su preferencia.

- Kürbiskernbrot (Pan con semillas de calabaza)
- Mehrkornbrot (Multi-cereales)
- Mischbrot (De trigo y centeno)
- Pumpernickel (Pan negro)
- Roggenbrot (Pan de centeno)
- Roggenmischbrot (Pan de trigo y centeno)
- Sonnenblumenkernbrot (Con semillas de girasol)
- Toastbrot (Pan de tostadas)
- Vollkornbrot (pan integral)
- Weißbrot (pan blanco)
- Weizenmischbrot (Pan de levadura)
- Zwiebelbrot (Pan de cebolla)

Otros especifiquen

5. ¿Conoce la Mandioca?

- Si No

6. ¿Conoce los beneficios de la Mandioca?

- Si No

7. ¿Ha oído hablar del pan de Mandioca “Pan de Yuca de Ecuador”?

- Si No

8. ¿Sabía usted que el pan de Mandioca no contiene gluten?

- Si No

9. ¿Compraría el pan de Mandioca “Pan de Yuca de Ecuador”?

- Si No

10. ¿Consumo productos de panadería o repostería congelados listos para hornear?

- Si No

11. ¿Con qué frecuencia consume productos de panadería o repostería congelados listos para hornear?

- 1 vez al mes más de 3 veces al mes
 2 veces al mes
 3 veces al mes No compra

12. ¿Compraría pan de Mandioca Pan de Yuca de Ecuador importado, con certificación Fair Trade, congelado al vacío y en una presentación de 500 gr?

- Si No

13. ¿Si existiera este producto, qué tan interesado estaría en probarlo?

1 2 3 4 5

Nada interesado

--	--	--	--	--

 Muy interesado

14. De los siguientes atributos de un pan importado, ¿cuáles consideraría más importantes?, señale según el grado de importancia calificando a cada atributo. (nada importante, poco importante, indiferente, importante y muy importante)

Calidad del producto certificada	Marca	Saludable
Rapidez de cocción	Origen orgánico o Bio	Frescura
	Precio	País de origen

15. Para un pan de mandioca importado, con certificación Fair Trade, y en una presentación de 500 gr, ¿Qué precio de este producto es Tan Barato que dudaría de su calidad y no lo compraría, en un rango (€2,00 - €5,00)? _____

16. ¿A qué precio usted compraría este producto y consideraría que es barato, en un rango (€2,00 - €5,00)? _____

17. ¿A qué precio usted compraría este producto, pero consideraría que es caro, dentro de este rango (€2,00 - €5,00)? _____
18. ¿Qué precio de este producto es tan caro que no lo compraría por muy bueno que fuese, dentro de este rango (€2,00 - €5,00)? _____
19. ¿Dónde frecuenta y realiza sus compras de pan?
- Supermercados
 - Autoservicios
 - Panadería
 - Otros _____
 - Supermercados Minoristas
20. ¿Qué tan interesado estaría usted, en adquirir productos de panadería por internet? (1 nada interesado hasta 5 muy interesado)
21. ¿Qué canales de comunicación utiliza usted?
- Televisión
 - Correo electrónico
 - Radio
 - Otro: _____
 - Redes sociales
22. ¿Por qué canal de comunicación le gustaría acceder a promociones del Pan de Yuca de Ecuador?
- Televisión
 - Correo electrónico
 - Radio
 - Otro: _____
 - Redes sociales
23. ¿Qué tipo de promociones le resulta más atractiva para este producto?
- Descuento por la compra realizada
 - Otro: _____
 - Un producto adicional por su compra
24. ¿Revisa o ve los anuncios comerciales de:
- Televisión
 - Otros
 - Radio
 - No revisa ni ve los anuncios comerciales
 - Redes sociales
25. ¿Utiliza cupones de promociones para realizar sus compras?
- Si
 - No

A que género pertenece:

- Masculino
- Mi género se representa mejor por __
- Femenino

Dentro de este listado de rangos de edad, señale el suyo:

- Menos de 25
- Entre 46 y 55
- Entre 26 y 35
- Más de 55
- Entre 36 y 45

Anexo 3 Requisitos básicos para la obtención de la certificación Fair Trade

Requisitos básicos y requisitos de desarrollo

Los estándares Fairtrade distinguen entre requisitos básicos, que los productores deben cumplir desde un principio para obtener la certificación, y requisitos de desarrollo que alientan a los productores a mejorar e invertir en el

desarrollo de sus organizaciones y sus trabajadores. Este concepto favorece el desarrollo social, económico y medioambiental sostenible de los productores y sus organizaciones.

Principios comunes

Los siguientes Principios considerados en todos los estándares Fairtrade aplican a los pequeños productores, a los trabajadores y a sus organizaciones:

1) **Desarrollo social:** Para los pequeños productores, los estándares Fairtrade exigen una estructura organizativa que les permita llevar un producto al mercado para el que existe demanda. Todos los miembros de la organización deben tener acceso a la toma de decisiones y, en la medida de lo posible, participar en las actividades de la organización. Dicha organización debe establecerse de manera transparente para sus miembros y no deberá discriminar ningún miembro o grupo social.

2) **Desarrollo económico:** Para la mayoría de los productos, los estándares Fairtrade exigen a la industria el pago de un Precio Mínimo de Comercio Justo y de una Prima Fairtrade a los productores. El Precio Mínimo de Comercio Justo permite al productor cubrir los costos de una producción sostenible. La Prima o Premium Fairtrade es dinero adicional para que los productores o los trabajadores de una plantación inviertan en la mejora de sus condiciones de vida. El dinero de la Prima está destinado a mejorar la situación de las comunidades locales en cuestión de salud, educación, medio ambiente, economía, etc.

3) **Desarrollo medioambiental:** Los estándares Fairtrade incluyen requisitos para las prácticas agrícolas respetuosas del medio ambiente. Las áreas principales son: un uso reducido y seguro de agroquímicos, un manejo apropiado y seguro de residuos, el mantenimiento de la fertilidad del suelo y de los recursos hidrológicos, y el no uso de organismos genéticamente modificados. Sin embargo, no se exige certificación orgánica dentro de los estándares FAIRTRADE. Si bien los costos para la producción orgánica son altos, éstos se tienen en cuenta dentro de los Precios Mínimos de Comercio Justo para productos de cultivo orgánico, que son más elevados.

4) Trabajo forzoso y trabajo infantil: El trabajo forzoso y el trabajo infantil están prohibidos.

Anexo 4 Indicadores

BATERÍA DE INDICADORES											
	Variable denominador				Variable numerador				Resultado		
	Año 3	Año 4	Año 5		Año 3	Año 4	Año 5		Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 419.841,85	\$ 500.147,86	\$ 595.865,41	UTILIDAD NETA	\$ 32.141,07	\$ 74.621,66	\$ 125.986,89	Cálculo	8%	15%	21%
Presupuesto asignado al proceso	\$ 419.841,85	\$ 500.147,86	\$ 595.865,41	Gasto Marketing	\$ 52.095,84	\$ 53.199,50	\$ 53.808,16	Cálculo	12%	11%	9%
Servicios certificadora FairTrade	2.529,08	2.782,02	3.058,14	Servicios certificadora FairTrade	2.529,08	2.782,02	3.058,14	Cálculo	100%	100%	100%
Ventas		41.678,99	49.655,45	Inventario final de materiales directos		7.764,36	8.409,28	Cálculo		19%	17%
	Año 1	Año 2	Año 3		Año 1	Año 2	Año 3		Año 1	Año 2	Año 3
TOTAL VENTAS/INGRESOS	\$ 295.817,41	\$ 352.395,05	\$ 419.841,85	TOTAL VENTAS/INGRESOS	\$ 295.817,41	\$ 352.395,05	\$ 419.841,85	Cálculo		16%	16%
TOTAL VENTAS/INGRESOS	\$ 295.817,41	\$ 352.395,05		Gasto Marketing	\$ 49.636,38	\$ 51.061,51		Cálculo	17%	14%	
Servicios certificadora FairTrade	2.090,10	2.299,14		Servicios certificadora FairTrade	2.090,10	2.299,14		Cálculo	100%	100%	
Ventas	24.651,45	29.366,25	34.986,82	Inventario final de materiales directos	3.081,58	3.342,92	3.620,60	Cálculo	13%	11%	10%

Anexo 5 Listado de maquinaria para la producción

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Balanza Digital De 400 Kilos Camry	1	980,00	980,00	5,00
Amasadora Industrial 60 Libras trifásica	1	1.200,00	1.200,00	5,00
Maquina Selladora De Fundas Banda Continua + Impresión digital	1	1.250,00	1.250,00	5,00
Cámara de aclimatación fermentación controlada	1	1.900,00	1.900,00	5,00
Cinta transportadora con tolva receptora	1	2.000,00	2.000,00	5,00
Horno de acero	1	1.400,00	1.400,00	5,00
Computadora con impresora	2	1.300,00	2.600,00	3,00
Impresora etiquetadora	2	200,00	400,00	3,00
Empacadora al vacío Rino VM300TE/B	2	1.500,00	3.000,00	5,00

Anexo 6 Perfiles de trabajo

Cargo	Gerente General
Formación académica	Posgrado en Negocios Internacionales
Experiencia	Al menos 3 años en cargos similares
Actitudes	Habilidades de negociación, alto compromiso, trabajo en equipo, capacidad analítica financiera, conocimiento del mercado alemán y dominio técnico del idioma alemán
Funciones	Desarrollar y ejecutar la planeación estratégica, controlar el recurso financiero, establecer negociaciones con proveedores de almidón de yuca, verificar el cumplimiento de normas orgánicas de proveedores, establecer buenas relaciones de comercio y comunicación con los proveedores del servicio de exportación y distribución Artic, viajar a las ferias Internorga e IBA para el cumplimiento de las metas estratégicas.
Sueldo	\$4.000,00

Cargo	Gerente de Marketing
Formación académica	Posgrado en Marketing Internacional
Experiencia	Al menos 3 años en cargos similares, residencia en Alemania
Actitudes	Habilidades de ventas y negociación, capacidad de trabajo a presión, cumplimiento de metas, dominio técnico del idioma alemán.
Funciones	Desarrollar el producto en el mercado alemán, cumplir las metas de ventas, establecer planeación estratégica en coordinación con el gerente general, manejo de contratos internacionales, manejo de cartera y cobranzas.
Sueldo	\$3.500,00

Cargo	Asistente de Gerencia
Formación académica	Cursando tercer nivel de ingenierías administrativas o afines
Experiencia	1 año en cargos de asistente con excelentes recomendaciones
Actitudes	Razonamiento numérico y financiero, capacidad de trabajo bajo presión.
Funciones	Habilidades en office, manejo de agenda, trabajo fuera de horario de oficina via internet, manejo de Incoterms, apoyo en eventos internacionales, y otros que la gerencia determine
Sueldo	\$800,00

Cargo	Administrador y contador
Formación académica	Ingeniería en financiera, administración, o afines
Experiencia	Al menos 2 años en cargos similares
Actitudes	Trabajo en equipo y coordinación de equipos, razonamiento numérico y trabajo bajo presión.
Funciones	Supervisar el cumplimiento de la jefatura de producción, mantener una contabilidad al día de los movimientos que realice la empresa. Mantener comunicación directa con el gerente general y gerente de marketing. Mantener un control de los procesos para cumplimiento de certificaciones. Llevar registros administrativos de reuniones, indicadores de cumplimiento y auditorías que realice Fairtrade
Sueldo	\$1.200,00

Cargo	Jefe de Producción
Formación académica	Ingeniería en administración, o afines.
Experiencia	Al menos 3 años en cargos similares
Actitudes	Habilidades de ventas y negociación, capacidad de trabajo a presión, cumplimiento de metas.
Funciones	Mantener control en el cumplimiento de los procesos, mantener la cuota de producción mensual, sugerir cambios en los procesos productivos para la mejora de tiempos e respuesta, mantener comunicación directa con la gerencia general y de marketing.
Sueldo	\$1.200,00

Cargo	Operador A
Formación académica	Bachiller cursando estudios de tercer nivel
Experiencia	Al menos 3 años en cargos similares
Actitudes	Conocimientos computacionales básicos, capacidad de resolución de conflictos, trabajo físico, capacidad de trabajo bajo presión.
Funciones	Desempeñar los trabajos encomendados para la elaboración del producto, llenar los registros en la finalización de las tareas, mantener una cuota de trabajo mínimo a realizar en las tareas asignadas, mantener comunicación adecuada con la Jefatura de producción y el administrador.
Sueldo	\$800,00

Cargo	Operador B
Formación académica	Bachiller cursando estudios de tercer nivel
Experiencia	Al menos 3 años en cargos similares
Actitudes	Conocimientos computacionales básicos, capacidad de resolución de conflictos, trabajo físico, capacidad de trabajo bajo presión.
Funciones	Desempeñar los trabajos encomendados para la elaboración del producto, llenar los registros en la finalización de las tareas, mantener una cuota de trabajo mínimo a realizar en las tareas asignadas, mantener comunicación adecuada con la Jefatura de producción y el administrador.
Sueldo	\$800,00

Anexo 7 Paso para constituir la compañía

1. Verificar el nombre para la compañía en la Superintendencia de Compañías.
2. Elaborar estatutos (contrato social de la empresa y validarla mediante un abogado)
3. Abrir una cuenta de integración de capital en un banco local con un mínimo de \$400
4. Redactar una carta de socios en la que se incluya sus porcentajes de participación, adjuntar copias de cédula y papeletas de votación.
5. Registrar en notaría pública con el nombre de la compañía adjuntando (certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con estatutos).
6. Publicar la creación de la compañía en un periódico de difusión nacional

7. Solicitar los permisos municipales en el GAD de Santo Domingo de los Tsáchilas, así como el permiso de bomberos.
8. Registrar la empresa en el Registro Mercantil
9. Abrir el RUC en el SRI.
10. Finalmente hay que obtener de la Superintendencia la carta dirigida al banco seleccionado para disponer del dinero antes depositado.

Anexo 8 Indicadores financieros

AÑOS	1	2	3	4	5	Medida	Promedio	Resultado
1 Razones de liquidez								
Razón circulante	16,46	3,07	0,19	1,01	4,36	veces	5,02	En promedio la empresa mantiene activos suficientes para cubrir sus deudas
Razón rápida	15,03	0,99	- 1,71	- 0,58	2,92	veces	3,33	La prueba ácida muestra que en el año 3 y 4 la empresa tendrá baja liquidez
Razón de efectivo	15,03	0,30	- 2,38	- 1,20	2,31	veces	2,81	En promedio la empresa tiene solvencia para cancelar sus obligaciones inmediatas
Capital de trabajo neto	39.211,72	178.913,00	- 84.920,12	1.286,24	532.168,15	\$	\$ 133.331,80	En promedio el proyecto tiene \$ 133.331,80 excedente el activo sobre las deudas a corto plazo
2 Razones de apalancamiento financiero								
Razón de deuda total	90,03%	241,10%	143,65%	36,78%	12,28%	%	105%	El proyecto tiene 105% de deuda por cada dólar de activos
Razón deuda - capital	903%	-171%	-329%	58%	14%	%	95%	Los activos podrán ser financiados en un 95% con el valor de la inversión
Multiplicador del capital	10,03	- 0,71	- 2,29	1,58	1,14	veces	1,95	Los activos podrán ser financiados en un 1,95 veces el valor de la inversión.
Razón de ganancia de interés	- 12,25	- 4,39	18,88	75,58	354,99	veces	86,56	La cuenta de intereses se cubre 86,56 veces
Razón de cobertura de efectivo	- 11,91	- 3,97	19,43	75,58	354,99	veces	86,82	En promedio el proyecto podrá cubrir 86,82 veces sus obligaciones financieras
3 Razones actividad								
Rotación de inventario	36,91	0,83	0,80	0,79	0,79	veces	8,02	El proyecto logrará vender y renovar su inventario 8,02 veces en el año
Días de venta en inventario	9,89	440,88	458,72	460,45	461,97	días	366,38	El proyecto tendrá un inventario de más de un año antes de que se venda
Rotación de Ctas x cobrar	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	veces	5,00	El proyecto tiene capacidad de cobrar 5 veces los pendientes por cobrar durante un año
	73,00	73,00	73,00	73,00	73,00	días	73,00	El proyecto en promedio tendrá 73 días de ventas pendientes de cobro.

Días de venta en Ctas x cobrar								
Razón del capital de trabajo neto	7,53	1,94	- 4,86	380,64	1,09	veces	77,27	
Rotación de activos fijos	1,79	2,77	4,77	9,11	21,88	veces	8,06	El proyecto tiene capacidad de cobrar 8 veces los pendientes por cobrar durante un año
Rotación de activos totales	0,69	2,39	1,86	0,66	0,32	veces	1,18	Por cada dólar de activo la empresa genera 1,18 centavos en ventas
4 Razones de rentabilidad								
Margen de utilidad	-12,13%	-3,03%	6,24%	13,49%	19,72%	%	4,86%	El margen de utilidad es del 4,86%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	-8,33%	-7,25%	11,63%	8,87%	6,39%	%	2,26%	El proyecto en promedio genera 2,26 centavos por cada dólar de venta.
Rendimiento sobre el capital (ROE)	-83,52%	5,14%	-26,64%	14,03%	7,29%	%	-16,74%	En promedio el ROE es bajo lo que quiere decir que durante el año el rendimiento del accionista no es bueno, el proyecto en promedio pierde 16 centavos de utilidad

