



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
JABONES ARTESANALES, BIODEGRADABLES HECHOS A BASE DE  
CENIZA VOLCÁNICA Y ESENCIAS NATURALES HACIA EL MERCADO  
ALEMÁN

AUTOR

Francisco José Ricaurte Duque

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
JABONES ARTESANALES, BIODEGRADABLES HECHOS A BASE DE  
CENIZA VOLCÁNICA Y ESENCIAS NATURALES HACIA EL MERCADO  
ALEMÁN

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

Profesor Guía

MBA. Diego Patricio Torres Contreras

Autor

Francisco José Ricaurte Duque

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de jabones artesanales, biodegradables hechos a base de ceniza volcánica y esencias naturales hacia el mercado alemán, a través de reuniones periódicas con el estudiante Francisco José Ricaurte Duque, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

MBA. Diego Patricio Torres Contreras

C.C:1705069993

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de jabones artesanales, biodegradables hechos a base de ceniza volcánica y esencias naturales hacia el mercado alemán, de Francisco José Ricaurte Duque, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Prof. Elisa Angélica Bravo Ramírez

C.C: 1715478002

## 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”.

---

Francisco José Ricaurte Duque

C.C:1716911357

## AGRADECIMIENTOS

“Cuando la vida es dulce da gracias y sonrío, cuando la vida es amarga da gracias y crece”.  
-Anónimo-.

Agradezco a la vida por darme la oportunidad de vivir cada experiencia, siendo mi vida universitaria una etapa llena de enseñanzas tanto académicas como personales, a Dios por bendecirme en mis decisiones y a mis padres que siempre me han apoyado en todas las circunstancias.

## DEDICATORIA

Dedico este documento a mi familia, que son mi apoyo en cada paso de mi vida.

## RESUMEN

En la vida humana es de primordial importancia la ejecución de prácticas de higiene personal, más que por su resultado estético, por su contribución a la salud. La correcta limpieza tanto de manos como del resto del cuerpo reduce la posibilidad de contraer enfermedades e infecciones. (Organización Mundial de la Salud, 2012) (Importancia.org, 2018). Pero a más de la limpieza, los jabones tienen otras características que ayudan a la salud humana, ya que pueden ser exfoliantes, humectantes, entre otros; características que aportan al cuidado de la piel. Alemania es el país que mayor volumen de jabón de tocador importa del mundo (Trade Map, 2017) de lo que se puede inferir que, Alemania tiene alta demanda y aceptación por productos provenientes del resto mundo. De igual manera, el consumidor alemán opta cada vez por consumir productos que sean eco-amigables (Santander Trade, 2018) es decir que reduzcan el impacto ambiental que provoca la presencia humana en el mundo. Es por estas razones que la creación de jabones con suministros biodegradables, así como con fragancias naturales es cada vez mayor. Por consiguiente, nace el proyecto de la empresa ARIQ, que se dedica a la producción y comercialización de jabón líquido, biodegradable, hecho a base de ceniza volcánica y aceites esenciales naturales, en una presentación de 500ml donde en su diseño muestra la belleza de los volcanes ecuatorianos. Este producto está dirigido a las personas de 31 a 65 años de edad de clase media, media-alta residentes en la ciudad de Berlín quienes buscan productos exóticos, y que manejan una filosofía proambiental en su vida. La estrategia general de marketing que se empleará es la de diferenciación, la cual consiste en destacar los atributos distintivos del producto tales como los procesos artesanales e insumos biodegradables, así como el diseño único, recalcando los beneficios del jabón al consumidor como son su acción exfoliante y humectante. La inversión de este proyecto esta valorizada en 75.387,96 USD, la cual estará financiada 33,68% por capital propio y 66,32% con crédito.

## ABSTRACT

In human life, the execution of personal hygiene practices is of paramount importance, rather than because of its aesthetic result, because of its contribution to health. The correct cleaning of both, hands and the rest of the body reduces the possibility of contracting diseases and infections. (World Health Organization, 2012) (Importancia.org, 2018). But more than cleaning, soaps have other characteristics that help human health, as they can be exfoliants, moisturizers, among others; which contribute to the care of the skin. Germany is the country with the largest volume of toilet soap imports from the world (Trade Map, 2017), from which it can be inferred that Germany is one of the main consumers of this good, as well as that it reveals the high demand and acceptance for products coming from of the rest of the world. In the same way, the German consumer prefers to consume products that are eco-friendly (Santander Trade, 2018) that they reduce the environmental impact caused by the human presence in the world. It is for these reasons that the creation of soaps with biodegradable supplies, as well as with natural fragrances is increasing. Therefore, the ARIQ company project is born, dedicated to the production and commercialization of liquid soap, biodegradable, made with volcanic ash and natural essential oils, in a 500ml presentation where in its design it shows the beauty of the Ecuadorian volcanoes. This product is aimed at people from 31 to 65 years old of middle and upper-middle class, who live in Berlin who are looking for exotic products, and who have a pro-environmental philosophy in their lives. The general strategy of marketing that will be used is that of differentiation, which consists of highlighting the distinctive attributes of added value of the product such as artisanal processes and biodegradable inputs, as well as the unique design, emphasizing the benefits of soap to the consumer as they are its exfoliating and moisturizing action. The investment of this project is valued at 75.387,96 USD, which will be financed 33,68% by own capital and 66,32% with credit.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.- Justificación del Trabajo.....	1
1.1.1.- Objetivo General.....	2
1.1.2.-Objetivos Específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1.-Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1.- Entorno externo.....	3
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	16
3.1 Determinación del segmento de mercado.....	16
3.2 Problema y diseño de la investigación.....	16
3.3 Objetivos de la investigación.....	17
3.4. Investigación cualitativa.....	17
3.4.1 Entrevistas a expertos.....	17
3.4.2 Entrevista a clientes.....	19
3.4.3 Resultados obtenidos de las entrevistas.....	20
3.5 Investigación cuantitativa.....	20
3.5.1 Hipótesis (nula y alternativa).....	21
3.5.2 Tamaño de muestra.....	21
3.5.3 Encuestas – Sondeo: Resultados obtenidos.....	21
4. Oportunidad de negocio.....	24
4.1 Oportunidad de negocio: Entorno Externo - Industrial e internacional.....	24
4.2 Oportunidad de negocio: Análisis del cliente.....	25

4.3 Demanda de mercado: Jabones.....	25
5. Plan de marketing.....	29
5.1 Grupo objetivo.....	29
5.2 Proyección de ventas estimadas.....	29
5.3 Estrategia general.....	30
5.4 Canvas: Propuesta de valor.....	30
5.4.1 Tipo de internacionalización.....	31
5.4.2 Estrategia de posicionamiento y servicio posventa.....	32
5.5 Mezcla de Marketing ( <i>Marketing Mix</i> ).....	32
5.5.1 Producto.....	32
5.5.1.1 Desarrollo de marca.....	34
5.5.2 Precio.....	37
5.5.2.1 Estrategia general de precio.....	37
5.5.2.2 Estrategia de precios de entrada y de ajuste.....	38
5.5.3 Plaza.....	39
5.5.3.1 Tipo de canal de distribución.....	40
5.5.3.2 Plaza y presupuestos.....	40
5.5.4 Mezcla de promoción.....	40
5.5.4.1 Publicidad y relaciones públicas.....	40
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....	43
6.1 Propuesta de misión y visión del proyecto.....	43
6.2 Objetivos a largo y mediano plazo del proyecto.....	43
6.5.1 Gastos por constitución del proyecto.....	51
7. Evaluación financiera.....	53

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	53
7.1.1 Proyección y justificación de los ingresos.....	53
7.1.2 Proyección de gastos y costos.....	54
7.1.3 Punto de equilibrio.....	55
7.2 Inversión inicial, estructura de capital y capital de trabajo.....	55
7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo.....	55
7.2.2 Estructura de capital.....	56
7.3 Estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja proyectados.....	56
7.3.1 Estado de resultados proyectado.....	56
7.3.2 Estado de situación financiera.....	57
7.3.3 Flujo de caja y estado de flujo de efectivo proyectados.....	57
7.4 Flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración proyectados.....	58
7.4.1 Proyección flujo de caja del inversionista.....	58
7.4.2 Tasa de descuento y valor terminal.....	58
7.4.3 Criterios de valoración.....	58
7.5 Índices financieros.....	59
8. Conclusiones generales.....	61
ANEXOS.....	69

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: CIIU del proyecto propuesto.....	3
Tabla 2: Análisis PEST de Alemania.....	3
Tabla 3: Análisis PEST de Ecuador.....	6
Tabla 4: Amenaza de nuevos competidores en Alemania.....	9
Tabla 5: Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 6: Poder de negociación de los clientes (empresas).....	11
Tabla 7: Amenaza de productos sustitutos.....	11
Tabla 8: Rivalidad entre competidores.....	12
Tabla 9: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (E.F.E).....	12
Tabla 10: Segmento de mercado: consumidores (personas) y clientes (empresa).....	16
Tabla 11: Cálculo de la demanda de jabones en Alemania.....	25
Tabla 12: Cálculo de la demanda expresada en unidades y euros.....	26
Tabla 13: Participación del proyecto esperada.....	27
Tabla 14: Grupo objetivo del proyecto.....	29
Tabla 15: Ventas estimadas de jabón ARIQ.....	29
Tabla 16: Modelo Canvas y propuesta de valor.....	31
Tabla 17: Costos de producción de una unidad de jabón ARIQ.....	36
Tabla 18: Precios según Van Westendorp dirigido al cliente final.....	37
Tabla 19: Desglose de precios (en dólares americanos) desde el fabricante hasta perchas.....	37
Tabla 20: Proyección de precios a cinco años.....	39
Tabla 21: Gastos totales para plaza.....	40
Tabla 22: Presupuesto anual para ferias internacionales.....	41
Tabla 23: Presupuesto anual en Google.....	42

Tabla 24: Objetivos a largo plazo, según el modelo de Norton y Kaplan.....	44
Tabla 25: Objetivos a largo plazo, según el modelo de Norton y Kaplan.....	44
Tabla 26: Mapa de procesos de ARIQ.....	45
Tabla 27: Catálogo de procesos de ARIQ.....	45
Tabla 28: Gastos para infraestructura.....	47
Tabla 29: Gastos por constitución.....	52
Tabla 30: Proyección de ingresos de Ariq.....	53
Tabla 31: Proyección de costos fijos y costos variables.....	54
Tabla 32: Proyección de gastos.....	54
Tabla 33: Capital de trabajo proyectado.....	56
Tabla 34: Flujo de caja proyectado.....	57
Tabla 35: Flujo de caja del inversionista.....	58
Tabla 36: criterios de valoración del proyecto y del inversionista.....	59
Tabla 37: Indicadores financieros.....	59

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Empresas exportadoras de jabones naturales y ecológicos a Alemania distinguidas por su volumen de exportación en toneladas, 2017 .....	27
Figura 2: Logo de ARIQ.....	34
Figura 3: Empaque, envase y etiquetado de Ariq.....	35
Figura 4: Ciclo de vida: comportamiento de importaciones en Alemania de jabones.....	43
Figura 5: Cadena de valor de ARIQ.....	45
Figura 6: Organigrama de ARIQ.....	50

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1.- Justificación del Trabajo**

El presente trabajo tiene como objetivo principal, el determinar la factibilidad de comercialización de jabones biodegradables, artesanales hechos a base de ceniza volcánica en mercados internacionales. Tal como lo es, Alemania. La República Federal de Alemania, conocida normalmente como Alemania (Deutschland, en idioma alemán), se la consideró como principal mercado exportable debido a tres razones. Primero, porque tiene alrededor de 82 millones de habitantes, siendo un mercado bastante interesante debido a su densidad poblacional. Segundo, por el consumo interno del país. En Alemania, el 19,4% de los bienes que se consumen como bienes finales son provenientes del extranjero y los jabones representan el 0,4% de las importaciones totales que realiza Alemania desde el mundo (Trade Map, 2017), mostrando que hay oportunidad de ingreso a su mercado desde el resto del mundo, y que existe una oportunidad en el mercado de jabones de dicho país. Tercero, por el perfil del consumidor alemán, ya que este se caracteriza por obtener información previo consumo, lo que quiere decir que se informa sobre los componentes y procesos de los productos que propone el mercado (Santander Trade, 2018). Por puntualizar, el bien que se detallará a continuación en el plan de negocio es un producto artesanal, este hecho da un sentido de exclusividad, debido a que por su proceso de producción es elaborado por mano de obra 100% ecuatoriana. Por otra parte, según el analista a cargo del desarrollo del producto el Ing. Jaime Arias, es un producto biodegradable debido a que ninguno de sus insumos deriva del petróleo ni contiene químicos nocivos, lo que lo vuelve un producto apto para el uso humano debido a que no atenta bajo ningún concepto a la salud, además tiene un pequeño impacto al medio ambiente. En conclusión, es un producto con elementos y autóctonos del país exportador (Ecuador), tales como ceniza de volcanes y esencias naturales de dicho país. Por último, acorde al libro de "JABONES LIQUIDOS" de Catherine Failor, la autora se remonta en la historia, al tiempo de la Segunda Guerra Mundial, donde la industria jabonera dio un cambio gigante; debido a que las empresas dejaron de usar insumos naturales y optaron por lo sintético. Dichos componentes no son del todo favorables para

el consumo humano. De hecho, los insumos sintéticos volvieron comerciales a los jabones, haciéndolos capaces de resistir cambios ambientales y largas trayectorias, más no optaron o consideraron las bondades que pueden brindar estos productos a sus consumidores.

### **1.1.1.- Objetivo General**

Analizar la factibilidad de un plan de negocios para la producción y exportación de jabones artesanales, biodegradables hechos a base de ceniza volcánica y esencias naturales hacia el mercado alemán.

### **1.1.2.-Objetivos Específicos**

- Analizar y comparar el entorno externo e interno de Alemania y un análisis externo del Ecuador para identificar oportunidades y amenazas para el proyecto mediante el uso de herramientas como el Análisis PEST y Análisis de Michael Porter.
- Realizar un análisis del cliente por medio de investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas para medir el comportamiento y preferencias de compra de consumidores y cliente.
- Diseñar un plan de marketing con estrategias que se ajuste a las necesidades y hábitos de compra del consumidor alemán y del cliente alemán (Business to business).
- Detallar una estructura organizacional eficiente que optimice recursos y disminuya costos de producción y logística que obedezca a la demanda y oferta de jabones internacional.
- Construir un plan financiero para medir el nivel de rentabilidad financiera y comercial de la producción y exportación de jabones.

## 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

El capítulo a continuación analizará el entorno externo de Alemania y de Ecuador a fin de identificar oportunidades y amenazas; y un análisis de entorno interno de Alemania ya que será el país donde se piensa comercializar el producto. Para ello se presenta a continuación la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0 de este plan de negocio para entender de mejor manera los factores de análisis que se estipularán a continuación.

Tabla 1: CIIU del proyecto propuesto

<b>C2023.11.02</b>	Fabricación de barras (jabón), pastillas, piezas, preparados para fregar platos (lava vajillas); suavizantes textiles, incluido jabón cosmético.
--------------------	--

Adaptado de: Servicio de rentas internas, CIIU 4.0

### 2.1.-Análisis del entorno externo

#### 2.1.1.- Entorno externo

##### Análisis P.E.S.T

El análisis PEST estudia los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de un mercado para identificar oportunidades y amenazas de este. A continuación, se presenta el análisis PEST de Alemania y consiguientemente del Ecuador mediante una tabla de análisis de entornos donde se miden los factores externos y su grado de impacto en el proyecto que determina si es una oportunidad (O) o una amenaza (A):

Tabla 2: Análisis PEST de Alemania

Semáforo de nivel de impacto					
Muy Positivo	Positivo	Negativo	Muy Negativo		
Tipo de Factor (F)					
Oportunidad	O	Amenaza	A		
VARIABLE	ANÁLISIS			I	F
P O	Tratado comercial multipartes Ecuador y la Unión Europea: Permite la exoneración de aranceles a la subpartida 3401.11. 00 relativa a "jabones de tocador incluso medicinales". Este beneficio solo puede obtenerse tras la	Esto representa una oportunidad ya que facilita la relación comercial entre Ecuador y la UE además de que reduce el costo de exportación por la exoneración de aranceles y homologación de documentos			O

L Í	presentación del Certificado de Origen. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016)	necesarios para exportar y comercializar.		
T I C O	Normas de producción de la industria (jabón) exigidas: Alemania abala los certificados de calidad obtenidos en el Ecuador; por lo que se requiere que la producción tenga certificado sanitario del país de origen y que al mismo tiempo cumpla con la legislación CELEX 32009R1223 aplicado a jabones de tocador que exige que los productos a importar no sean testeados en animales, no contengan componentes tóxicos, explica ciertas normas de producción, empaquetado, entre otros. (European Commission, 2018).	Los certificados alemanes y ecuatorianos se homologan lo que facilita la entrada de productos ecuatorianos a Alemania y por supuesto, disminuye costos de tramitación. Sin embargo, hay que considerar que la legislación CELEX amplía el conjunto de requisitos que el producto debe cumplir para participar en el mercado alemán, dichos requisitos dan como resultado un aumento en los costos del producto.		A
	Indicadores políticos: Alemania es considerado políticamente libre con un puntaje de 1/7, siendo un puntaje de alta libertad política. (Santander Trade, 2018). Esto se ve reflejado en sus bajos índices de corrupción, con un puntaje de 81/100, siendo un país bastante limpio de corrupción. (Trading Economics, 2017)	Esto representa una oportunidad ya que los bajos índices de corrupción permiten reducir la probabilidad de pagos adicionales por cumplimiento de la tramitación. Además, la libertad política promueve la factibilidad de resolver conflictos legales.		O
	Eficiencia en procesos de importación: Alemania es altamente eficiente en procesos de documentación en comercio internacional. Tan solo 1 hora promedio es su tiempo de demora. (Banco Mundial , 2018).	Esto representa una oportunidad debido a que permite asegurar el cumplimiento de tiempos con los proveedores.		O
E C O N Ó M I C O	Según su PIB real, Alemania representa la 5ta economía más importante del mundo. Ya como se ve en los <i>Anexos 1</i> y <i>2</i> , el cual muestra el crecimiento anual de dicha economía. Se ve, que promedio de los últimos 10 años ha tenido un crecimiento del 1,44% anual, crecimiento racional para una economía madura; considerando que, para el año de 1998, Alemania ya era considerada una potencia mundial. De igual forma, su PIB per capita es de ingresos altos siendo este en el 2017 de casi 46 mil dólares USD. (Véase <i>Anexo 3</i> ). (Banco Mundial, 2017) Comportamiento de las importaciones de jabón (de la partida 3401.11. 00), en promedio las importaciones de jabón en los últimos 5 años (2012-2017) han	Alemania es una economía que por su estabilidad aumenta la confianza de inversión comercial en ese país. Además, este tipo de estabilidad económica refleja que sus habitantes tengan altos niveles de ingreso per cápita, lo cual les permite adquirir productos con alto valor agregado, independientemente de su precio. También se encuentra una alta aceptación hacia productos de origen extranjero como se evidencian en las cifras de crecimiento en importaciones, lo cual también es una importante oportunidad.		O

	tenido un <b>crecimiento del 7%</b> . Sin embargo, entre el 2017 y 2016 creció en 14%. Por otra parte, este tipo de productos (jabones) representan el 0,4% de las importaciones totales que realiza Alemania desde el mundo. (Trade Map, 2017).		
	En Alemania, el 19,4% de los bienes que se consumen como bienes finales, son provenientes del extranjero. (Trade Map, 2017). Sin embargo, el promedio de crecimiento del gasto de los hogares en Alemania es del 2%, lo cual es bajo, pero se mantiene en crecimiento. (Santander Trade, 2018).	En cuanto a los datos mencionados, se puede analizar que Alemania tiene un mercado potencial existente dado que acota la aceptación de los productos extranjeros en el mercado alemán.	O
	El país se encuentra posicionado en el puesto número 25 del Índice de Libertad Económica. Por otra parte, acorde al Banco Mundial se encuentra en el puesto 24 en el Doing Business Ranking. (Banco Mundial, 2018)	Ambos posicionamientos muestran cuán atractivo es Alemania para hacer negocios, donde mide el entorno tanto político como económico que brinda facilidades para establecer relaciones comerciales sean este de carácter comercial o de inversión directa.	O
S O C I A L	“Los alemanes se preocupan cada vez más del impacto medioambiental de los productos que compran y se interesan por los productos “durables” o “verdes””. (Santander Trade, 2018). Existe una creciente tendencia de consumo empatándose con el estilo <i>Life Of Health And Sustainability</i> (L.O.H.A.S). En 2016, el 25% de los consumidores en Alemania se caracteriza por su consumo eco amigable, mejorando así el valor de los productos.	Este factor es positivo debido al esquema que manejan los productos biodegradables los cuales se empatan con la tendencia de consumo de los consumidores alemanes. De acuerdo con este dato, se infiere que Alemania y su población tendrá cada vez mayor demanda de productos biodegradables debido a su tendencia hacia consumir productos eco-amigables.	O
	Índice de Hofstede: La sociedad alemana es altamente individualista y tienen bajos niveles de distancia de poder. Es decir, sus relaciones tienden a ser más unipersonales, son altamente exigentes y honestos; tienden a ser muy horizontales en el manejo del poder, existe alta comunicación directa y participativa eliminando jerarquías. (Hofstede Insights, 2018)	Tomando en cuenta que estos indicadores que son fuertemente altos demuestran que será más difícil que la cultura alemana se adapte a otras culturas; por lo que existe un mayor riesgo de choque cultural que puede afectar al momento de negociación.	A
	Perfil del consumidor: La edad promedio poblacional en Alemania es de 47 años, lo cual significa que es una población que	Este factor representa una oportunidad para la generación de estrategias de mercado objetivo, estrategias de	

	<p>está envejeciendo. Y, además, las personas de más de 50 años son el porcentaje de la población que tiene mayor poder adquisitivo. Así mismo, tienden a gustar de ofertas de descuento de precios, la calidad y el prestigio son variables importantes. Sin embargo, el precio no es una variable importante para ellos. (Santander Trade, 2018). Consumo de jabón: En el año 2017, Alemania representa alrededor del 5% del consumo mundial. (Trade Map, 2017)</p>	<p>precios y de producto. Considerando que es un mercado objetivo con un perfil más sobrio, donde valoran los atributos más que el precio como tal. El hecho de que la demanda actual hacia productos relativos a jabones es alta y está en crecimiento; representa en sí una fuerte oportunidad.</p>		O
T E C N O L Ó G I C O	<p>Capacidad logística: Según el <i>Logistics Performance Index</i> (LPI), posiciona a Alemania en 2017, como el país con mejor logística, catalogándolo como el país más eficiente en este tema, es decir número 1 (con 4,23 puntos) de 160 países que constan en este índice. (Banco Mundial, 2018)</p>	<p>Esto demuestra que Alemania es el principal país en cuanto a eficacia y eficiencia. Considerando tanto la logística internacional como la logística interna del país.</p>		O
	<p>Acceso a internet: Alrededor del 90% de la población alemana tiene acceso a internet y dentro de su perfil como consumidores detalla que, en su mayoría es un consumidor habituado a la compra en línea y esta tendencia crece con el paso del tiempo. (Santander Trade, 2018)</p>	<p>Este es un factor altamente positivo debido a la facilidad y factibilidad de transmitir información a los clientes y la apertura que estos tienen de usar este medio electrónico como factor importante en la decisión de compra.</p>		O
	<p>Estructura logística: El puerto de Hamburgo es el puerto principal de Alemania por ende es el más grande tiene "43 kilómetros de muelle para buques de navegación marítima, más de 1.900 trenes de carga por semana, cuatro terminales de contenedores, tres terminales de cruceros y alrededor de 50 centros especializados en el manejo de buques, cargas fraccionadas y todo tipo de cargas a granel", siendo el tercer más grande de toda Europa y puesto 18 de los más grandes del mundo (ProEcuador, 2017)</p>	<p>Es importante debido a que se comprueba la afirmación antes mencionada, que Alemania en temas de logística es líder y cuenta con la infraestructura que lo respalde.</p>		O

Tabla 3: Análisis PEST de Ecuador

VARIABLE	ANÁLISIS	I	F

P O L Í T I C O	<p>Normas de Producción: el Ecuador exige el cumplimiento de registro sanitario para productos como el jabón, dicho registro puede ser homologado con países donde haya tratados multipartes. (Ministerio de Salud Pública, 2013). Además, el tiempo de obtención del certificado es de 20 días. (ARCSA, 2018) Con un costo de alrededor de 400 USD.</p>	<p>Esta homologación facilita la comercialización internacional, en especial con los países con los cuales tiene tratados comerciales. Y en cuestiones de tiempo y costo, son relativamente bajos y asequibles.</p>	O
	<p>Propiedad intelectual: Se asegura la marca y fórmulas creadas mediante el registro de las mismas en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual del Ecuador (IEPI, 2018); sin embargo, esta homologación no es internacional, por lo que para obtenerlo se requiere registrar la marca también en la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI).</p>	<p>Dado que no existe homologación internacional entre certificados, el costo del registro de propiedad intelectual aumenta ya que se deberá hacerlo dos veces; primero en el Ecuador mediante el IEPI, y después a nivel internacional mediante de la OMPI.</p>	A
	<p>Riesgo país: Entre noviembre de 2017 versus noviembre de 2018, el riesgo país, siendo un índice de la estabilidad política ecuatoriana, aumentó en 24% (con un porcentaje de 8,16% para 2018). (Banco Central del Ecuador, 2018)</p>	<p>Este fuerte aumento en el último año desincentiva la inversión en el país por la tendencia al alza de riesgo país. Esto puede afectar la confianza de inversión desde la perspectiva del productor.</p>	A
	<p>Industria nacional: La industria manufacturera de jabones en el Ecuador tiene un promedio anual de crecimiento en ventas netas del 10%, la cual es una tasa alta. (Servicio de Rentas Internas, 2018)</p>	<p>Tomando en cuenta la industria de jabones en el Ecuador, se evidencia que la misma tiende al alza; y que, al haber crecimiento, igualmente crecerá el porcentaje de personal capacitado para esta industria.</p>	O
E C O N Ó M I C O	<p>El salario básico unificado establecido por el Ministerio del Trabajo para el año 2018 es de 386 USD. (Ministerio del Trabajo, 2018). Además, este factor está conectado al nivel de inflación. De abril del 2016 a marzo del 2018 se registra un promedio mensual de crecimiento en la inflación del 0,102%. Considerando que, desde septiembre del 2017, Ecuador ha presentado una deflación. Teniendo actualmente (oct.2018) un porcentaje de -0,05%. (BCE, 2018).</p>	<p>En promedio la inflación tiende a la baja, lo que, si bien es un indicador de recesión económica, también permite la disminución de costos de fabricación y menor probabilidad de aumento del salario mínimo. (Blanchard, 2012).</p>	O
	<p>Costos de exportación: Ecuador cumple con un promedio de tiempos de exportación de 120 horas y un costo</p>	<p>El tiempo de la tramitología es medianamente alto lo que tiene incidencia en los tiempos de entrega</p>	A

	promedio de 700 USD en documentación y aduanas. (Banco Mundial, 2018).	bajo la perspectiva de proveedor internacional.	
	Tipo de cambio: Al ser la moneda oficial en Ecuador el dólar estadounidense y el euro al ser una moneda fuerte se realiza la comparación entre estas dos. En promedio de los últimos 5 años (2013-2018) está en los 1,21 EUR/USD. (Banco Central del Ecuador, 2018)	Este factor beneficia el nivel de ganancias por temas de tipo de cambio monetario. Y que, por cada euro, se recibe 0,21 centavos de dólar adicional. Visto de otra forma, en cuanto a competitividad, el hecho que el euro sea una moneda de mayor valor hace más competitivo a los productos de países que manejen el dólar como moneda oficial.	O
S O C I A L	Idioma: Según el Índice de Aptitud del Idioma Inglés, posiciona al Ecuador en el puesto 65 de 88 países. (Education First, 2018)	Este índice analiza la apertura que tiene cada país al idioma inglés. La posición de Ecuador no es nada favorable ya que de la región es el país con menos apertura a dicho idioma, y por ende será más difícil encontrar talento humano bilingüe que pueda conectar las empresas ecuatorianas con el mundo de los negocios.	A
	Índice de Hofstede: La sociedad ecuatoriana tiende a ser jerárquica, de igual forma es una sociedad que piensa de manera colectiva. (Hofstede Insights, 2018). En Ecuador sus características culturales indican que los trabajadores en una empresa se sentirían más cómodos en una estructura organizacional vertical, donde se proponga metas colectivas e interdepartamentales.	Al ser estos indicadores altos; será más fácil que la cultura ecuatoriana se adapte a otras culturas; por lo que existe un menor riesgo de choque cultural que puede afectar al momento de negociación con culturas diferentes.	O
	Nivel de educación: Según el último Censo de Ecuador en el 2010, el 17% de la población ecuatoriana es bachiller y tan solo es 15% tiene estudios superiores. Esto impacta al nivel de innovación que Ecuador tiene, el cual ocupa el puesto 97 de 126 países del mundo (en el índice innovación) considerándose uno de los puestos más bajos a nivel mundial. (WIPO, 2018).	Según el nivel educacional, Ecuador tiene una deficiencia en cuanto a cantidad de talento humano capacitado, es decir a que la educación que no aporta de manera importante en la innovación y desarrollo de productos competitivos.	A
T E C	Ecuador tiene una puntuación de 60,67 de 100 (2015) en el índice de globalización. Y se encuentra en la	De acuerdo con este dato, Ecuador tiene una puntuación ligeramente menor al promedio de sur América que	O

N O L Ó G I C O	posición 91 del mundo. (KOF INDEX, 2018).	es 61,33, esto quiere decir que está acorde con el avance del bloque en su comunicación con el mundo (sea en el ámbito económico, social o tecnológico).	
	Ecuador se encuentra en el puesto número 62 de 160 países en el Índice de logística a nivel mundial. Esto significa que el potencial logístico ecuatoriano es medio en cuestiones de infraestructura, envíos, monitoreo y rutas. (THE WORLD BANK, 2018).	La eficiencia del Ecuador en temas logísticos influye plenamente en la capacidad de cumplir con exigencias del cliente internacional en temas costos, alcances y por supuesto tiempos logísticos. Por lo tanto, se tendrá capacidad media de respuesta a la exigencia de proveedores internacionales.	A
	Alrededor del 36% de la población en Ecuador tiene acceso a internet. (Latin American Science Organization, 2016) Y a nivel del área urbana nacional, es del 44,6% de acceso. (INEC, 2016).	El acceso a internet es importante ya que es uno de los principales medios de contacto con el exterior, por lo que es necesario que Ecuador cuente con una suficiente accesibilidad a este recurso y que actualmente tiene porcentajes bajos en esta área.	A

### **Análisis de la Industria: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter**

Para el análisis de la industria de jabones se aplicará el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter aplicado al país donde se comercializará los productos (Alemania). Dichas cinco fuerzas las cuales se presentarán a continuación están ponderadas según su nivel de amenaza siendo 1 baja amenaza; y 3 alta amenaza, en sus respectivas tablas de análisis.

Tabla 4: Amenaza de nuevos competidores en Alemania

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Resultado</b>
Documentos y certificaciones exigidas	0,5	2	1
Saturación de mercado	0,4	2	0,8
Requerimiento de capital	0,3	2	0,6
<b>Calificación final</b>			<b>2,4</b>

Alemania cuenta con más de 60 tratados comerciales con diferentes zonas y países del mundo. Esto facilita el comercio transfronterizo de productos y por lo tanto la entrada de nuevos competidores. Además, estos tratados benefician la homologación de *certificados* y *documentos* para poder exportar al país y de

igual forma la condonación de aranceles a ciertos productos. (WTO, 2018), como lo es el Tratado Multipartes de la UE con Colombia, Perú y Ecuador. Además, la Unión Europea tiene preferencias comerciales con los países de su propio bloque, lo que promueve su comercio, razón por la cual Polonia y Holanda son los países que más exportan jabones a Alemania. (Trade Map, 2017). Solo en el 2017 Alemania importó 248 millones de toneladas de jabones, sin contar la producción local. Así, el mercado está medianamente saturado al ser los jabones un producto de uso habitual. Ahora, la producción de jabones de exportación (desde la perspectiva del resto del mundo), y tomando en cuenta el costo de los certificados e infraestructura necesaria para obedecer la demanda de jabones alemana dependerá de la calidad (debido a que existen varios organismos gubernamentales que prevén en beneficio del consumidor como es *Federal Office o Consumer Protection and Food Safety* y auditan los productos de consumo humano) y la cantidad exportable, para cumplir con dichas exigencias la inversión varía entre los 50-70 mil dólares (dependiendo de las cantidades pero los valores enunciados son considerados como mínimos). (Gonzales, 2018) Por otra parte, localmente el acceso a crédito de Alemania es alto ya que existen varias fuentes de apoyo económico a los emprendedores y fuentes de información para que el emprendedor pueda acceder como Ministerio Federal de Economía y Tecnología. Así, esta amenaza es alta.

Tabla 5: Poder de negociación de los proveedores

Factores	Peso	Amenaza	Resultado
Calidad en insumos	0,3	2	0,6
Nro. De proveedores de materia prima	0,35	1	0,35
Disponibilidad de materias primas	0,35	1	0,35
<b>Calificación final</b>			<b>1,3</b>

La fórmula básica para hacer un jabón líquido genérico se compone de: Lauril éter sulfato de sodio, aceites, glicerina y preservantes. Alemania es el principal exportador de Lauril éter sulfato de sodio al mundo y adquiere este insumo de 38 países destacándose Países Bajos, Polonia y Reino Unido. Alemania es el segundo exportador mundial de glicerina e importa de 22 países siendo Países Bajos, Bélgica y Polonia los principales exportadores de este material. En base a aceites vegetales, Alemania ocupa el tercer lugar como exportador de este

insumo al mundo, por otra parte, importa de 27 países siendo Países Bajos, Polonia y Bélgica los principales (Trade Map, 2017). Esto evidencia la alta cantidad de proveedores en el mercado alemán, lo que refiere que su poder de negociación es bajo, debido a que no existe un gran costo de cambio de proveedor ya que los insumos no varían en composición. Así, esta amenaza es baja.

Tabla 6: Poder de negociación de los clientes (empresas)

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Resultado</b>
Concentración de clientes (empresas)	0,2	3	1,2
Diversos canales de distribución.	0,4	2	0,4
Tendencias de tipo de compra en línea.	0,4	1	0,4
<b>Calificación final</b>			<b>1,8</b>

El mercado alemán es por naturaleza competitivo, ya que contiene una alta densidad de diferentes tipos de canales de distribución, en especial en Berlín y Hamburgo. El 22% de empresas son tiendas especializadas, supermercados son el 7,2% y venta a distancia (internet, teléfono o catálogo) el 5,8%, entre otros. Esta alta densidad de canales disminuye la capacidad de negociación de clientes (empresas). Además, el 25% de empresas en Alemania se provee mediante compras en internet. Productos sanitarios y de belleza son lo que más tienden a comprarse a distancia. (Santander Trade, 2018). Así, el poder negociación es medio.

Tabla 7: Amenaza de productos sustitutos

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Resultado</b>
Cantidad de productos sustitutos	0,2	1	0,2
Menores costos de productos sustitutos	0,4	2	0,8
Preferencias del consumidor	0,4	1	0,8
<b>Calificación final</b>			<b>1,4</b>

El jabón artesanal tiene únicamente dos sustitutos perfectos: el jabón industrial para uso humano y las cremas de limpieza. Su preferencia está determinada en parte por el precio. Se tiene que el precio referencial en promedio de jabones artesanales importados es de 1,9 USD/unidad; de jabones de piel industriales es de 1,10 y los de cremas de limpieza (sin jabón) es de 3,4. (Trade Map, 2017). El uso de un tipo de jabón dependerá de la sensibilidad de la piel del consumidor.

Alemania importó 90 millones de toneladas de jabón artesanal, *versus* tan solo 58,4 millones de toneladas de jabón industrial en el 2017. (Trade Map, 2017) Así, esta amenaza es baja.

Tabla 8: Rivalidad entre competidores

Factores	Peso	Amenaza	Resultado
Cantidad de empresas competidoras	0,4	3	1,2
Facilidad de cambio de marca por parte del cliente	0,35	2	0,7
Barreras de entrada a la industria	0,25	1	0,25
<b>Calificación final</b>			<b>2,15</b>

Alemania es el principal exportador del mundo en cuanto a jabones y el segundo en importar dicho bien desde el resto del mundo (The Observatory of Economic Complexity , 2018). Por otra parte, dentro de las empresas que más gastan en publicidad en Alemania figuran las multinacionales Procter and Gamble, Beiersdorf (NIVEA, Eucerin, etc.) y Unilever (con un presupuesto de 1.013 millones, 240 millones y 212 millones de euros respectivamente), estas son empresas líderes en el cuidado personal e higiene, incluyéndose dentro de este grupo los jabones. (ADBrands.net, 2016). Por ende, este factor tiene un puntaje alto debido a que en esta industria si existe una rivalidad considerable entre competidores.

**Resultados del modelo de Porter:** La amenaza del conjunto de fuerzas tiene una calificación general de 1,8 sobre 3. Lo que significa que, industria de jabones en Alemania tiene un nivel de **amenaza medio**.

Tabla 9: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (E.F.E)

Oportunidades	Peso	Nota	Nota final
Tratado Comercial Multipartes facilita las exportaciones Ecuador - Alemania.	0,15	4	<b>0,60</b>
Alto ingreso per cápita promueve el consumo de productos de alto valor.	0,08	3	<b>0,24</b>
Productos de componentes ecológicos y naturales tienen cada vez más acogida.	0,06	4	<b>0,24</b>
Bajo nivel de negociación de los distribuidores por alto número de canales de distribución.	0,11	3	<b>0,33</b>
Alta demanda de consumidor alemán a jabones artesanales.	0,10	4	<b>0,4</b>
Amenazas			
Número de exigencias a cubrir en certificados y documentación para ingreso de mercancías.	0,08	2	<b>0,16</b>

Ecuador es medianamente eficiente en logística internacional lo que puede retrasar tiempos de entrega.	0,10	1	<b>0,10</b>
La incidencia de las culturas de Ecuador y Alemania, por sus características opuestas dará paso a choques culturales que afecten a la negociación.	0,06	2	<b>0,12</b>
Alta amenaza de nuevos competidores locales e internacionales por atractividad de la industria.	0,15	1	<b>0,15</b>
Bajo poder de negociación de proveedores aumenta el poder de negociación de fabricantes locales alemanes aventajándose frente a productores extranjeros.	0,11	1	<b>0,11</b>
<b>NOTA FINAL TOTAL (sobre 4)</b>	<b>1,00</b>		<b>2,45</b>

La calificación final de la matriz EFE es de 2,45 /4 esto significa que el proyecto tiene una media-alta capacidad de responder a los factores externos de la industria en el mercado alemán.

#### Conclusiones:

- En el análisis P.E.S.T dentro de su ámbito político el hecho de que Ecuador tenga un acuerdo multipartes con la Unión Europea, hace que se condonen de aranceles a los productos a comercializar entre estas dos economías, lo que quiere decir que los productos comercializados entre estos dos actores se vuelven más competitivos, por consiguiente, contribuye a que haya una mejor aceptación en los mercados extranjeros en los que incursionen. De igual forma, este acuerdo habilita a una fácil homologación de registros sanitarios de Ecuador con los países europeos y viceversa. Por otra parte, se evidenció que los requerimientos de Alemania con respecto a la normativa a cumplir para los jabones importados no difieren en gran medida a lo requerido por departamentos de control en Ecuador, sin embargo, Alemania es uno de los países con más controles con respecto a los productos de consumo humano y es un factor que debe tomarse en cuenta.
- Tanto en el análisis político como tecnológico recalcan la eficiencia de Alemania tanto procesal, como en logística y en infraestructura para el comercio internacional, de hecho, es importante mencionar que es líder en este factor de análisis lo que beneficia y contribuye a fortalecer las relaciones entre empresas que realicen negocios internacionales.

- Los datos del análisis económico como son el PIB per capita, el crecimiento de las importaciones de jabones en Alemania, y en conjunto con el puesto del *Doing Business*, evidencian la oportunidad que existe en el mercado alemán para los productos (jabones) provenientes del extranjero. De igual manera, se evidencia el poder adquisitivo de la población que al unir con el análisis social en cuanto a gustos y preferencias del consumidor se infiere que los alemanes están muy dispuestos a adquirir productos de los cuales se perciba su valor agregado, que sean de calidad (es decir con insumos, envase y etiquetado que tengan buena apariencia y que tengan una investigación que respalde su uso) y que tengan características proambientales. Pero lo más importante es que tienen los recursos para adquirir este tipo de productos, recalcando que el precio no es un factor predominante en su decisión de compra.
- En el análisis P.E.S.T de Ecuador se recopila que es un país con un riesgo país en crecimiento, lo cual no es bueno para atraer inversión sea esta nacional o extranjera, por otra parte, no tiene una población con un alto porcentaje de preparación profesional, así como no posee de una formación multilingüe siendo el idioma inglés una referencia de este hecho. Es un país con un salario mínimo alto para su bloque (C.A.N), pero en comparación con Alemania es bajo, debido a que Alemania tiene un salario mínimo de 1.415 euros mensuales (WageIndicator.org, 2018) comparado a los 386 USD de Ecuador. Por último, es un país con un puesto bajo en cuanto al ranking que analiza su estructura de logística comercial internacional y su eficiencia procesal, donde tiene costos y tiempos de tramitación altos.
- En el modelo de las cinco fuerzas de Porter es importante recalcar que es una industria con apertura de ingreso a nuevos competidores debido al apoyo gubernamental para con emprendedores locales como internacionales, de igual manera es una industria la cual tiene una cantidad de proveedores internacionales bastante considerable lo que

reduce el poder de negociación de los mismos. El cliente alemán, es bien informado y existen varios canales de comercialización para llegarle, siendo el internet el medio con mayor aceptación y en constante crecimiento. Si bien la industria de los jabones industriales (competencia indirecta) se caracteriza por tener pocos competidores, pero estos son multinacionales con estrategias bastante agresivas, lo que limita a los pequeños competidores. (THE LONDON SCHOOL OF HYGIENE AND TROPICAL MEDICINE, 2000), por parte de los jabones artesanales, no existe información formal en las plataformas de búsqueda mundial, así como plataformas de estadísticas de comercio internacional, por lo que se infiere que su presencia en el mercado no se caracteriza por una competencia agresiva o que aún no tienen una presencia considerable en el mercado lo que se aprecia como una oportunidad.

- La matriz EFE arrojó un resultado que en síntesis alienta a continuar y proseguir con el desarrollo del proyecto propuesto ya que tras el análisis se infiere que se puede tener una alta capacidad de respuesta a los cambios de la industria.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Determinación del segmento de mercado

Dado que este proyecto es de producción y exportación, las estrategias serán de empresa a empresa (B2B). Por lo que los clientes serán empresas. Aun así, se analizará el segmento de mercado de clientes (empresas) y de consumidores (personas) para tener una visión más holística de la demanda alemana. Ya que los primeros compran; y los segundos consumen.

Tabla 10: Segmento de mercado: consumidores (personas) y clientes (empresas)

<b>Segmentación por consumidores</b>			
<b>Tipo</b>	<b>Detalle</b>	<b>%</b>	<b>Población</b>
<b>Geográfica</b>	Población en Alemania	100%	82.790.000
<b>Demográfica</b>	Población Urbana	77,3 %	63.996.670
	Edades de entre 20 a 65 años	45%	28.798.501
	Estratos socio económico media y alto	64%	18.431.041
<b>Total, población</b>			<b>18.431.041 personas</b>
<b>Segmentación por clientes (empresas)</b>			
<b>Tipo</b>	<b>Detalle</b>	<b>%</b>	<b>Población</b>
<b>Geográfica</b>	Población de empresas en Alemania conectadas a entorno internacional		3.600.000
<b>Demográfica</b>	% de tiendas especializadas	22%	792.000
	% de supermercados o tiendas de distribución de productos no alimenticios	13%	+ 468.000
<b>Total, población de empresas</b>			<b>1.260.000 empresas</b>

Adaptada de: SantanderTrade, Banco Mundial, Population Pyramid,

Así, la Población (N) de personas son 18.431.041 personas y de empresas son 1.260.000. Es importante recalcar que estas personas y empresas serán el perfil que se estudiará para más adelante definir el mercado objetivo.

#### 3.2 Problema y diseño de la investigación

El problema de investigación es medir, ¿qué tanta aceptación del mercado berlinés existe hacia los atributos presentados en el jabón líquido artesanal biodegradable ecuatoriano? La investigación se realizará en dos etapas: cualitativa y cuantitativa. El enfoque cualitativo utilizará herramientas como dos entrevistas a expertos y a dos potenciales clientes nacionales que son

distribuidores de productos especializados con experiencia con el mercado europeo y en la dinámica con empresas distribuidoras de dicho mercado; mientras que el cuantitativo un sondeo probabilístico por conveniencia por medio de 17 encuestas a consumidores.

### **3.3 Objetivos de la investigación**

**Objetivo General:** Identificar el nivel de aceptación del mercado objetivo hacia jabones artesanales, biodegradables hechos a base de ceniza volcánica y esencias naturales.

**Objetivos específicos:** 1) Determinar el conjunto de atributos de jabón que más se adapten a las necesidades del consumidor. 2) Fijar un precio diseñado a lo que el consumidor estaría dispuesto a pagar. 3) Identificar los puntos de venta que más respondan a la naturaleza del producto y a su demanda. 4) Definir los medios de promoción que potencien la venta del producto.

### **3.4. Investigación cualitativa**

#### **3.4.1 Entrevistas a expertos**

Se realizó dos entrevistas a expertos. La primera a Florian Sauer, experto en comercio internacional y coordinador de Proyectos DEInternacional en la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. Los resultados de la entrevista fueron:

El experto opinó que todo producto con valor agregado y de insumos de origen natural tendrá gran cabida en el mercado alemán ya que responde a la tendencia del consumidor a productos de calidad y que provean de beneficios para la salud y belleza. Se recalcó la preferencia en Alemania hacía jabones líquidos a diferencia del consumidor ecuatoriano que prefiere jabones en barra y recalcó que el consumidor berlinés siempre está a la expectativa de productos nuevos y exóticos, en su experiencia Berlín es una ciudad que apoya al pequeño empresario y a la gente con ideas nuevas. Florian opina que el valor agregado del jabón que aprecia el consumidor alemán radica en los diferentes aditamentos usados en el jabón que lo hagan más atractivo. Recalcó que la presentación tiene suma importancia. El empaque debe dar convencimiento de calidad y que no por

ser artesanal tiene que ser malo o mal presentado. Las muestras en los puntos de venta son una importante forma de promoción para aumentar la atención de los potenciales clientes. La participación en ferias con un experto que hable sobre el producto impactaría a los consumidores también. Con base en el precio, se especificó que el consumidor alemán se siente cómodo pagando por beneficios y valor agregado propuesto y evidentemente palpable en el producto.

La segunda entrevista se realizó a *Sofía González*, dueña y cofundadora de MAMA TUNGURAHUA, empresa de cosmética artesanal. Los resultados fueron:

La experta comenzó hablando sobre la producción del jabón como práctica milenaria. Su experiencia y contacto con diferentes culturas del mundo, evidenció que su mayor demanda y producción radica en las mujeres. Comentó que la competencia indirecta (jabones hechos de manera industrial) ha saturado el mercado y afectan al medio ambiente. Mencionó que el jabón tiene una oportunidad de crecimiento al cambiar su imagen de simple producto “de uso cotidiano” por uno de mayor valor. Los canales para jabones de este tipo, en países extranjeros tienden a ser en tiendas especializadas y por sobre todo en ferias; piensa que también está existiendo una oportunidad de venta en línea. Para ello, se debe crear un jabón de calidad para la piel, con un enfoque social y medio ambientalmente responsable. Por otra parte, acotó que el entrar a la industria es bastante fácil, pero lo difícil es mantenerse siendo rentable y duradero en el tiempo debido a que su naturaleza artesanal disminuye su cantidad de producción y por ende su rentabilidad; al igual mencionó que en su experiencia la industria de jabones artesanales no es agresivamente competitiva, de hecho se conforman con su porción de mercado o “pedazo de pastel” – como lo menciono en su entrevista- y que los productores optan por ayudar a otros a sobresalir y a vender sin considerar el efecto tendría en su participación. Por último, cerró con una frase de Vince Lombardi “El precio del éxito es trabajar duro y la determinación de que, sin importar si perdiste o ganaste, diste lo mejor de ti mismo en el proyecto” enunció la experta esta frase con el fin de alentar a los emprendedores de este país, y que a pesar de que no esté relacionado con el tema investigativo de este plan de negocio, la experta quiso compartir y registrarlo en su entrevista.

### 3.4.2 Entrevista a clientes

Se entrevistó a dos representantes de dos distribuidores locales (en Ecuador) quienes tienen experiencia en el área de exportaciones e importaciones con países de la Unión Europea.

La primera entrevista *Cristian Jaramillo*, Gerente de Adquisiciones de L'occitane Ecuador.

En cuanto a productos cosméticos con alto valor agregado, mencionó que el cliente ecuatoriano y en mayor medida el cliente europeo tiene gran aceptación a dichos productos. Enuncio que siempre están a la expectativa de productos con nuevos aditamentos o fórmulas nuevas. Anunció que el cliente europeo hace de los productos cosméticos un modo de vida, se fideliza a un producto por sus componentes y filosofía (es decir por la experiencia que brinda el producto) más que por la marca. De igual forma explicó que los clientes que adquieren estos productos son clientes que están dispuestos a pagar hasta cinco veces más por un jabón o una crema lubricante de mejores procesos e insumos que pagar lo que pagarían por un producto común, debido a que estos productos le brindan los resultados que desean. Explicó también que este tipo de mercado es de personas de clase media-alta, alta que tiende a buscar insumos naturales y exóticos (independiente de su nacionalidad) y es por esto que el entrevistado prevé que el mercado se está encaminando a una tendencia natural y amigable con el medio ambiente, además mencionó que el cliente valora en mayor medida el proceso de realizar los productos, es decir que la gente cada vez se interesa por los procesos manuales, producidos con procesos que se usaba en la época previa a la tecnología industrial de volumen. Aclaró que en Latinoamérica el consumidor de productos cosméticos con alto valor agregado y con filosofía son los "millennial" y que en Europa son consumidores de generaciones anteriores. Por otra parte, comentó que el distribuidor internacional abastece su stock anual con 5 a 7 importaciones al año lo que refiere a que su abastecimiento promedio lo realiza cada dos meses, otorgando de un margen de ganancia al distribuidor del 37% hasta un 50% dependiendo del producto, pero no menor a dicho margen.

Se realizó la segunda entrevista a la *Dra. Sagrario Angulo*, Gerente de Camari. Dentro de su experiencia como exportadora a países de la Unión Europea (con: chocolates, esencias naturales, jabones y bálsamos corporales) mencionó que los distribuidores (venta al por menor) de productos orgánicos, naturales o artesanales tienen un mínimo de compra de un contenedor por envío y en su mayoría se firman contratos anuales que se renuevan en el tiempo para de esta forma asegurar la provisión. Por otra parte, mencionó que negocian en su mayoría bajo los INCOTERMS F.O.B o C.I.F. y las formas de pago son comúnmente realizadas por carta de crédito irrevocable y confirmada, la cual en su preferencia la hace a través del Banco del Pichincha debido a que le da más confianza. Por otra parte, mencionó que el mercado global apunta a productos que manejan sistemas de comercio justo y con procesos más orgánicos, es decir rompiendo con el esquema industrial y sintético. Un claro ejemplo es la actual tendencia de vida proambiental la cual envuelve a las nuevas generaciones. Por cuanto al precio de productos de Camari que son bienes con un respaldo investigativo, son productos con precios competitivos y que remuneran justamente a todos los participantes de su cadena de suministro. Al igual explicó que sus clientes no son únicamente ecuatorianos sino extranjeros residiendo en Ecuador, que son provenientes del resto de Latinoamérica, América del norte, Europa y Asia razón por la cual se atreve a generalizar cuando mencionó que los productos artesanales son cada vez más una tendencia mundial.

### **3.4.3 Conclusiones obtenidas de las entrevistas**

Posterior de las entrevistas con los expertos se confirmó que la presentación del jabón más aceptada en el mercado alemán es la presentación líquida. Por otra parte, en las entrevistas se evidenció que el mercado tiene un grado considerable de aceptación por los productos con elementos nuevos, que en el caso de este proyecto puntual se puede enfocar en las esencias, mismas que pueden proponer nuevos olores para el mercado alemán y la ceniza volcánica que es la base del jabón propuesto en este proyecto; así como la apertura hacia productos elaborados por medio de procesos artesanales.

### **3.5 Investigación cuantitativa**

### 3.5.1 Hipótesis (nula y alternativa)

Siendo  $\beta$  el nivel de aceptación hacia los jabones por parte del consumidor alemán. La hipótesis nula será que el nivel de aceptación es mayor o igual al 75% (donde  $\beta \geq 75\%$ ); y la hipótesis alternativa es que el nivel de aceptación es menor del 75% (donde  $\beta \leq 75\%$ ).

### 3.5.2 Tamaño de muestra

Debido a un fin académico, el tamaño muestral de este plan seguirá un método probabilístico por conveniencia aplicando 17 encuestas a personas del segmento de *consumidores* alemanes definidos anteriormente.

### 3.5.3 Encuestas – Sondeo: Resultados obtenidos

Las 17 encuestas se realizaron a personas de diferentes ciudades de Alemania, de ingresos medios-altos y altos, de edades comprendidas entre los 20 y 65 años, siendo el 58% de estas mujeres y el resto hombres. Los principales resultados se muestran a continuación.

Conclusiones sobre mercado: Del total de encuestados, las personas que son de Berlín tienen mayor interés en adquirir jabones hechos a base de ceniza volcánica y esencias naturales; se evidenció además que las personas de 31 años en adelante aceptan de mejor medida dicho producto. En cuanto a periodicidad de compra de jabones se obtuvo en los resultados que los consumidores adquieren este producto cada 1 o 2 meses. Cabe mencionar que esta variable está sujeta a la estacionalidad climática, es decir que como Alemania tiene las 4 estaciones bien marcadas, estas contribuirán a aumentar o disminuir los días de rotación de este producto, pero siempre manejándose dentro de los parámetros de entre los 15 días y los dos meses. Por último, en cuanto a preferencias de consumo los jabones artesanales tienen auge en los alemanes sin discriminar su edad, ni su ciudad de origen. Se hace énfasis en los consumidores de 31 a más de 40 años, de esta categoría más del 60% consume jabones artesanales o naturales. (Véase Anexos 4,5 y 6)

A partir de las conclusiones sobre el mercado, a continuación, se optará por puntualizar los resultados de: producto, plaza y promoción a los consumidores de 31 años en adelante que residan en Berlín.

Conclusiones sobre mercado: Se obtuvo de la encuesta que existe interés por parte del consumidor berlinés hacia la esencia de “eucalipto y palosanto”, de lo cual se puede inferir que hay una aceptación a esencias exóticas o diferentes a las habituales. En similitud, se evidencia que la presentación preferida por los encuestados berlineses es la de 500ml por unidad (con un porcentaje de 50% preferencia). Por otra parte, los atributos más buscados en Berlín por las personas de más de 40 años son los productos con insumos naturales u orgánicos mientras que en la población de entre 31 y 40 años prefiere los beneficios que se obtiene del uso de jabones al igual que su empaque. Cabe mencionar que ninguna de las personas encuestadas de Berlín (sin importar su edad) enunció el precio como una variable de importancia. (Véase Anexos 7,8 y 9)

Conclusiones del precio: Tras el análisis del modelo de precios de Van Westendorp se obtuvo que el rango de precios que el consumidor estaría dispuesto a pagar es de 7,75 y 10,55 euros es decir entre los 9,38 y 12,77 dólares americanos (Usando el tipo de cambio promedio de los años 2015-2018 de 1.21 EUR/USD (Banco Central del Ecuador, 2018)) , y que el precio óptimo encontrado es de 9 euros (10,89 USD) (Banco Central del Ecuador, 2018) por un envase de 500ml de un jabón líquido, premium, biodegradable y artesanal. (Anexo 28)

Conclusiones de plaza: Se encuentra que el 75% de las personas de Berlín preferirían adquirir este producto (jabón líquido artesanal y con insumos biodegradable) en plazas como: supermercados (37,5%) y tiendas especializadas (37,5%). Por otra parte, el mismo porcentaje (75%) de los encuestados respondieron que no acudirían a ningún lugar que no fuera en

donde usualmente compran, para adquirir un solo producto. (Véase Anexos 10 y 11)

Conclusiones de promoción: En cuanto a promoción, el 50% de los encuestados de Berlín mostraron su preferencia a recibir información o publicidad por medio de redes sociales, así como es de su preferencia recibir muestras en los puntos de venta, como forma acertada de promoción. (Véase Anexos 12 y 13).

## **4. Oportunidad de negocio**

### **4.1 Oportunidad de negocio: Entorno Externo - Industrial e internacional**

La tasa de crecimiento en las importaciones de la subpartida de jabones de tocador es bastante atractiva para ser una industria madura. Estadísticamente el promedio de crecimiento en importaciones alemanas de jabones es de 7% entre el 2012 y 2017 (Trade Map, 2017). Tras la adhesión del Ecuador al Acuerdo Multipartes con la Unión Europea, las exportaciones desde Ecuador a Alemania son favorecidas en cuestiones de exoneración de aranceles a sus productos como también favorece a la eficiencia en la tramitología, ya que existe la homologación de documentos requeridos previa exportación. Por último, está el alto rendimiento logístico internacional de Alemania el cual es el país número uno en eficiencia logística y el hecho de que Alemania es el principal importador de jabón del mundo. Por otra parte, en cuestión de educación, la población alemana es en su mayoría bastante capacitada (con títulos de tercer nivel). Su porcentaje de habla inglesa es sumamente alta lo que permite establecer negociaciones con el extranjero con mayor facilidad. En Alemania, el consumidor se vuelve más exigente. El consumidor alemán tiene alto poder adquisitivo lo que le permite adquirir productos de mayor valor. Dichas personas con mayor poder adquisitivo tienen en promedio 47 años (Santander Trade, 2018)

En cuestiones de industria interna del país destino (Alemania), se observa una industria comercializadora de jabones de amenaza media. Esto se debe a que Alemania posee una competencia cuasi perfecta en donde tanto proveedores, como distribuidores y fabricantes están informados y ninguno tiene total poder de decisión sobre el mercado. En cuanto a clientes (empresas) existe una amplia variedad de canales de distribución. Las tiendas especializadas, y el comercio a distancia son canales eficientes siendo la herramienta digital un recurso nuevo de interesante crecimiento y participación, sin olvidar que los productos de aseo personal son los que más tienden a comprarse a distancia. (Santander Trade, 2018) Cabe mencionar que, la cultura alemana difiere mucho de la ecuatoriana en cuestiones de individualidad y formas de hacer negocios, lo que puede provocar malentendidos o choques culturales (en la instancia de negociación).

(Hofstede Insights, 2018). Por otra parte, se reconoce que el jabón artesanal tiene dos únicos sustitutos perfectos los cuales ocupan posturas diferentes en cuanto a calidad y precio siendo el producto presentado en este plan de negocios el punto medio entre estos dos opuestos. Sin embargo, la atractividad del mercado alemán es altamente interesante ya que existe una gran apertura desde varios puntos de vista siendo el apoyo gubernamental el promotor de la entrada de nuevos competidores sean locales o extranjeros.

#### 4.2 Oportunidad de negocio: Análisis del cliente

Como oportunidad de negocio encontrada en las encuestas realizadas, se encontró que la tasa de aceptación es bastante alta (80%) hacia el producto propuesto. Las personas que más gustaron del producto habitan en la ciudad de Berlín, de edades comprendidas de más de 31 años y de nivel socio económico medio y alto. En cuanto a los resultados de las entrevistas a expertos, estos mencionaron que el consumidor alemán tiende a buscar productos de alto valor agregado donde el precio no es una variable primordial en la decisión de compra; también se recalcó la preferencia del usuario hacia los jabones de presentación líquida, aclarando que Berlín es una ciudad que brinda bastante apertura a nuevos emprendimientos, así como es una ciudad con consumidores más arriesgados hacia nuevas experiencias por ende nuevas propuestas de productos.

#### 4.3 Demanda de mercado: Jabones

A continuación, se presenta el cálculo de la demanda total de jabones adaptada a proyectos *business to business* (B2B). Con esto, se piensa tener una idea del total de unidades y de euros que el mercado de Berlín es capaz de demandar en jabones categorizados bajo la subpartida mencionada en este proyecto. El cálculo de esta demanda total se lo demuestra a continuación:

Tabla 11: Cálculo de la demanda de jabones en Alemania.

Cálculo demanda total de jabones en Alemania			
<b>a</b>	Población de empresas en Alemania conectadas a entorno internacional	100%	3.200.000
<b>b</b>	Población de empresas en Berlín.	100%	4.087

<b>c</b>	% de tiendas especializadas y supermercados o tiendas de distribución de productos no alimenticios	35%	1.430
<b>d</b>	% de aceptación hacia la comprar el jabón ARIQ	80%	<b>1.144</b>
<b>Z</b>	<b>Demanda total de mercado (núm. De empresas)</b>		<b>1.144</b>

Adaptada de: Santander Trade, 2018

Ahora, según estadísticas de Trade Map, el promedio en unidades de importación de jabones relativas a la subpartida es de 90.240 toneladas bajo un precio en promedio de 1.904 euros por tonelada. (Trade Map, 2017). Así, la demanda total de mercado berlinés expresada en unidades y en euros se presenta a continuación:

Tabla 12: Cálculo de la demanda expresada en unidades y euros.

<b>Cálculo demanda total expresada en euros y unidades</b>		
<b>Demanda total en unidades</b>	Z ton = 1.144 empresas x 200,53 promedio en toneladas	<b>229.410,1</b>
<b>Demanda total en euros</b>	Z euro= 1.144 empresas x (200,53 promedio en toneladas x 1.904 promedio precio/ton)	<b>436.789.633,3</b>

Adaptada de: Santander Trade, 2018 y Trade Map 2018

Así, la demanda total promedio de jabones en Berlín es de aproximadamente 220 miles de toneladas anuales y mueve una exponencial suma de euros anual. Ahora, esta es la cantidad de euros y unidades que una empresa facturaría en Berlín considerando el caso utópico que tuviese el 100% de participación de mercado (436.796.893,9 de euros). Por lo tanto, para obtener las ventas en unidades y euros de este proyecto usando este dato de demanda total obtenida (el cual podrá observarse en el capítulo de plan de marketing), se debe calcular la participación de mercado que este proyecto puede tener el cual se plantea a continuación.

**Participación de mercado:** Subsiguientemente se presenta gráficamente las empresas del mundo registradas que exportan la subpartida 3401.11.00 referente a jabones naturales y ecológicos a Alemania haciendo énfasis en las empresas ecuatorianas exportadoras. Así, se podrá visualizar la participación de mercado (*market share*) de la oferta de jabones a Alemania.

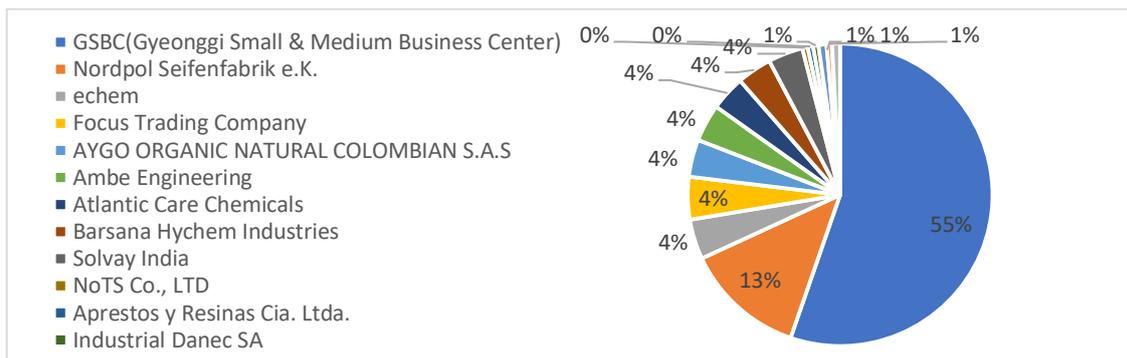


Figura 1: Empresas exportadoras de jabones naturales y ecológicos a Alemania distinguidas por su volumen de exportación en toneladas, 2017

Adaptado de: Trade Map, Empresas registradas, 2018.

La figura anterior muestra que GSBC y Nordpol representan juntas casi el 65% de la participación de exportaciones a Alemania. En cuestiones de empresas ecuatorianas (tales como Aprestos y Resinas Cía. Ltda., entre otras) representan menos del 1% de exportaciones de esta categoría a Alemania. Por lo tanto, esta información sirve como punto de referencia, de tal forma que el proyecto no podría, al menos en los primeros años, aspirar a más del 1% de participación. (Trade Map, 2017)

**Participación esperada del proyecto en función de su capacidad productiva:** A continuación, se presenta la participación de mercado esperada en función de la capacidad productiva del proyecto en toneladas con relación con la cantidad en toneladas que mueve la industria en promedio.

Tabla 13: Participación del proyecto esperada:

Total, promedio exportado del mundo a Berlín (de jabones en toneladas) versus el total de capacidad productiva del proyecto (en toneladas)		
Detalles	Toneladas	Participación anual
Toneladas anuales que mueve la industria en promedio	229.410,1	100%
Toneladas anuales ajustadas a la capacidad de producción del proyecto	50,61	0,02%

Adaptada de: Trade Map, 2017 y resultado del análisis de la capacidad de producción del proyecto

Tomando en consideración que los expertos dicen que el mínimo exportable a Alemania es de un container, el proyecto puede llenar un container en dos meses con 8,44 toneladas de jabón ARIQ que al año sería 50,61 toneladas (en 6 envíos

de un contenedor cada dos meses). Así que, del 100% del promedio en toneladas que exportan a Alemania, las exportaciones de ARIQ representarían tan solo el 0,02% de participación de mercado, lo cual tiene bastante lógica en comparación con la participación de mercado de actuales exportadoras ecuatorianas identificadas en la “Figura 2”, dado que aquellas son empresas grandes frente al tamaño de ARIQ. Ahora, si el proyecto deseara aumentar su participación en el mercado, debe también aumentar su capacidad productiva, antes de firmar más contratos con más distribuidores en el país de destino, que le obliguen al proyecto a producir más, incrementando igualmente el volumen de exportaciones.

## 5. Plan de marketing

El plan de marketing de una empresa consiste en un conjunto de estrategias que permitan el alcance de objetivos. (Kotler & Armstrong, 2016)

### 5.1 Grupo objetivo

A continuación, se presentará el mercado objetivo el cual parte del segmento de mercado definido anteriormente.

Tabla 14: Grupo objetivo del proyecto

Tipo	Detalle	%	Población
Geográfica	Población de empresas en Alemania conectadas a entorno internacional	100%	3.600.000
	Población de empresas en Berlín conectadas a entorno internacional	100%	4.087
Demográfica	% de tiendas especializadas	22%	899
	% de supermercados o tiendas de distribución de productos no alimenticios	13%	117
<b>Total, población de empresas en Berlín</b>			<b>117</b>

Adaptada de: Santander Trade, 2018

Así, el proyecto podría acceder a vender hasta **117 empresas** en Berlín que cumplen los criterios del grupo objetivo; sin embargo, dado que es un proyecto B2B, se identificó un listado de empresas que cumplen estos criterios y que importan por lo menos un container mensual de productos. (Véase Anexo 14). Así, con la premisa de empezar vendiendo a una empresa de éstas con un contrato de 3 años, y a partir del cuarto año, se obtuviera otro cliente adicional, la proyección de ventas ajustada a la capacidad productiva del proyecto se presenta a continuación.

### 5.2 Proyección de ventas estimadas

Tabla 15: Ventas estimadas de jabón ARIQ

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de participación de mercado esperado	0,022%	0,022%	0,021%	0,042%	0,042%
Ventas en unidades de presentación de 500 ml	101.232	106.704	112.176	237.120	249.888

Así, el proyecto propone firmar un contrato de tres años con un distribuidor especializado en el país de destino, donde en el contrato se estipulará el incrementar los volúmenes año a año (este crecimiento se dará por la eficiencia

en producción, resultado de la experiencia ganada por los trabajadores) para su exportación bimensual. Al culminar dicho contrato se plantean dos posibilidades: el renovarlo bajo los mismos montos y firmar un contrato similar con otro distribuidor, o a su vez renovarlo con un aumento en los volúmenes de exportación anual (6 exportaciones anuales de dos contenedores).

### 5.3 Estrategia general

El jabón propuesto en este proyecto seguirá una **estrategia de diferenciación** que consiste en aportar componentes diferenciadores a un producto. (Kotler & Armstrong, 2016). Seguir esta estrategia es posible ya que los componentes del jabón propuesto se diferencian de los tradicionales debido a que el jabón otorga la más fina exfoliación con exóticos componentes de origen volcánico y de esencias naturales puras auténticas del Ecuador. Los elementos diferenciadores del jabón líquido serán:

- Uso de ceniza volcánica para una experiencia única de exfoliación y aceites naturales endémicos del país centro del mundo (Ecuador) que proveen de fragancias únicas y duraderas.
- Libre uso de insumos sintéticos que reduce la posibilidad de provocar las típicas afecciones en la piel, comunes en jabones de tipo industrial.
- Los jabones normales usan glicerina derivada del petróleo, pero el jabón propuesto usa glicerina vegetal que alcanza el 99% de pureza derivada de aceites frutales y de plantas que permiten retener la humedad de la piel y que, al fusionarse con la propiedad exfoliantes, permite dejar como nueva a la piel de quien la usa.

Adicionalmente, pasado los primeros cinco años, el plan usará una **estrategia de desarrollo del producto**, donde se propondrán nuevos diseños en cuanto a empaque y nuevas fragancias endémicas derivadas de otras zonas del Ecuador y la extracción de ceniza volcánica de diferentes volcanes del país.

### 5.4 Canvas: Propuesta de valor

El modelo Canvas permite visualizar la propuesta de valor del proyecto, definida como el posicionamiento de una empresa que explica el conjunto de beneficios que la pone por encima de las otras. (Kotler & Armstrong, 2016)

Tabla 16: Modelo Canvas y propuesta de valor

Propuesta de valor		Alianzas Clave
El jabón ARIQ brindará la máxima exfoliación y humectación mediante la exótica combinación de ceniza volcánica ecuatoriana(exfoliación) y aceites naturales (humectación) de fragancias únicas del Ecuador. Producto con diseño elegante fuertemente representativo de la belleza de la sierra ecuatoriana. Altos beneficios para la salud por sus componentes naturales. Producto amigable con el medio ambiente.		1. Proveedores de insumos para la elaboración del jabón a precios mayoristas. 2. Fabricantes de envase y etiquetado del producto. 3. Contratación de una empresa desarrolladora de páginas web. 4. Alianzas con distribuidores comerciales en Alemania. 5. Cámara de Comercio Alemania- Ecuador y la Federación de Exportadores del Ecuador FEDEXPORT
Relaciones	Segmento de clientes (empresas)	Recursos
Página web. Relaciones a través de mails directos para establecer contacto con distribuidores alemanes.	Empresas especializadas y tiendas comercializadores de productos no alimenticios.	Personal de fábrica. Planta de producción. Conocimientos sobre administración empresarial, procesos logísticos, de producción. Maquinaria de producción.
Estructura de costos	Canales de distribución	Flujo de ingresos
Nómina, costos directos de fabricación de jabones (insumos de la fórmula), insumos indirectos, logística interna.	Canal selectivo de distribución; página web que direcciona al consumidor al distribuidor en Alemania. Presencia en ferias de exportación.	Venta internacional de jabones en Berlín, Alemania.
		Procesos Clave
		1. Producción, envasado y empaquetado. 2. Proceso logístico y de exportación. 3. Atención al cliente, quejas, cambios o devoluciones.

#### 5.4.1 Tipo de internacionalización

El plan de negocio seguirá un régimen aduanero de tipo “Exportación definitiva”, definido como “régimen aduanero que permite la salida de mercancías fuera del territorio aduanero comunitario ecuatoriano” (COPCI, 2015). La exportación será de tipo directa, es decir, este proyecto exportará directamente a sus clientes sin el uso de ningún intermediario. (EGlobal, 2018) pero cabe recalcar que se hace la exportación a empresas (B2B) donde se mantiene alianzas estratégicas, dichas son distribuidoras internas en el mercado alemán. Se exportará el jabón líquido bajo la subpartida 3401 11 00 relativa a “jabones de tocador incluso medicinales (...)”; el cual se exonera del pago de aranceles gracias al Tratado existente de Ecuador con la UE. La única tasa por pagar será el Impuesto de Valor Agregado alemán (IVA) del 19%. El Incoterm (término de comercio internacional) que se usará será el FOB (Free on Board) que consiste en que el vendedor entrega el producto justo a bordo del buque en el puerto de embarcación. (Comercio y Aduanas, 2018)

#### **5.4.2 Estrategia de posicionamiento y servicio posventa**

El proyecto seguirá una estrategia de posicionamiento “más por más”, que consiste en dar mejor calidad de producto por un mayor precio. El posicionamiento seguirá la siguiente estructura: “Es un producto para personas con un *modus vivendi* eco-amigable que buscan aumentar la belleza de su piel con componentes naturales, “Ariq” es un jabón exfoliante-humectante líquido que ofrece una delicada pero intensa renovación dérmica a través de componentes exfoliantes derivados de ceniza volcánica ecuatoriana que, en conjunto con sus componentes amigables con el medio ambiente, permiten una delicada exfoliación y una limpieza adecuada y sutil; posee también glicerina vegetal que permite retener la humectación natural de la piel y que a la par de sus aceites naturalmente obtenidos permite a quién los usa conocer las más finas fragancias nativas de la sierra ecuatoriana. Los resultados de su uso serán una piel finamente renovada y humectada libre de células muertas mediante una fragante experiencia de baño. En cuestiones de **servicio posventa**, la función comercial del proyecto se encargará de brindar un seguimiento a los clientes alemanes (empresas), posterior a la venta y de realizar encuestas de satisfacción por cada envío para mejorar los procesos, tales como entrega, estado de producto al llegar, etc. Por último, se brindará una garantía de entrega de producto, que en caso de tener alguna observación poder realizar un cambio oportuno, velando de esta manera entregar el producto en perfecto estado para su comercialización y finalmente su uso.

#### **5.5 Mezcla de Marketing (*Marketing Mix*)**

La mezcla de marketing resume al producto, precio, plaza y promoción (4 P's de marketing) a la par de estrategias que aumenten las probabilidades de posicionamiento de mercado. (Kotler & Armstrong, 2016)

##### **5.5.1 Producto**

ARIQ es un jabón líquido artesanal hecho a base de ceniza volcánica con esencias naturales exóticas ecuatorianas. Los diferentes insumos que se implementarán son de origen natural y en su totalidad biodegradables las cuales

tienen gran cantidad de beneficios para el consumidor. La ceniza volcánica es de una medida precisa para exfoliar la piel y no dañarla, la fragancia tiene una larga duración y el resto de los insumos como es la glicerina vegetal, los aceites esenciales y la dietanolamida contribuyen a que el jabón sea refrescante y provea de humectación al culminar su uso. Se distingue de los jabones comunes ya que omite el uso de colorantes, fragancias artificiales y sin presencia alguna de sal.

**Nota:** En la investigación cuantitativa se encuestó a los potenciales consumidores sobre la fragancia, y como resultado se obtuvo un claro interés por la fragancia de “palo santo y eucalipto”, pero en la producción se evidenció que estas fragancias en conjunto se distorsionaban por ello se optó por usar únicamente aceites esenciales de palo santo.

#### **Características distintivas de Ariq y sus beneficios:**

- **Ceniza volcánica y aceites naturales:** La ceniza volcánica es proveniente de las faldas del Volcán Tungurahua conocido como la Mama Tungurahua que, en su proceso de implementación al producto, se lo realizó de manera artesanal a través de tres “tamizados” (proceso que divide la ceniza en: gruesa, media y ligera) lo que contribuyó a la selección de la ceniza con la medida perfecta (media de 60 micras) para que cumpla con su función exfoliante pero suave al contacto con la piel. En base a los aceites naturales, estos adhieren al producto una fragancia auténtica del Ecuador que perdura en el tiempo (posterior a su uso).
- **Libre de insumos sintéticos:** El proceso productivo excluye el uso de insumos sintéticos y sustancias no biodegradables que a largo plazo afectan a la salud de quienes lo consumen, es importante aclarar que todos tienen un origen natural y son amigables con el usuario y su salud.
- **Uso de glicerina vegetal:** Es importante mencionar este insumo por separado porque existe una gran diferencia entre glicerina vegetal y la glicerina sintética que en su mayoría tiene origen del petróleo. Este tipo de glicerina aporta a la humectación de la piel.

- Procesos artesanales: Los procesos productivos se realizan de manera artesanal. En principio desde la extracción de la ceniza volcánica, la cual se encuentra en las faldas de los volcanes ecuatorianos, aclarando que no existe un mercado de dicho insumo. Como se mencionó anteriormente, la forma de adecuación de la ceniza al producto final, así como la mezcla del resto de insumos en la formula y la producción como tal. (producción, envasado y sellado) es artesanal.

#### 5.5.1.1 Desarrollo de marca

**Branding: logo y marca:** El nombre de la empresa y de los jabones es “ARIQ” que en su traducción quechua-español significa “Volcán”, se eligió una palabra en quechua debido a que el producto propone vender su identidad de manera exótica, siendo el país centro del mundo (Ecuador) la muza a exponer en este concepto. En el logo se usará colores sobrios y figuras que se relacionen con los volcanes del país.



Figura 2: Logo de ARIQ

Adicionalmente, el slogan del proyecto será “Renew your senses” que traducido de inglés al español dice “Renueva tus sentidos”, debido a que es un producto que tiene un nivel de impacto en los diferentes sentidos humanos, como son: VISUAL: el empaque y etiquetado, OLFATIVO: el aroma del jabón, TACTO: los gránulos que se siente con la ceniza volcánica. Con respecto a la imagen corporativa de la empresa, se mostrará a los clientes como una compañía innovadora que se preocupa por el cuidado de la salud de sus consumidores, ofertando un producto exótico, con identidad Ecuatoriana que tenga insumos biodegradables y procesos artesanales tanto en su producción como en la

extracción de ciertos insumos (como es el caso de la ceniza volcánica), por otra parte que tengan procesos de calidad y a un precio que vaya de la mano al valor agregado propuesto.

### Presentación, envase y etiquetado:

**Presentación:** Los jabones vendrán bajo la presentación de un envase PET (35% menos plástico) de 500 ml con un dispensador “*push-down*” de latón, las cuales vendrán con una imagen al interior de dicho envase, así como con el logo de la marca el cual tiene un concepto minimalista en el exterior de dicho envase (el material usado es polipropileno), con una nota amarrada con cabuya y hecha de cartón reciclado contando la historia de los volcanes endémicos de Ecuador. En cuanto al empaque tiene como presentación una mándala impresa en cartón reciclado de la empresa Earth Pact. Por último, la etiqueta debe estar en alemán y debe detallar el peso del producto, instrucciones correspondientes de uso, los ingredientes (con sus porcentajes) y las principales contraindicaciones, además del nombre del productor y envasador. (cumpliendo así con lo requerido por la Unión Europea para este tipo de productos). (European Commission, 2018). La presentación del empaque, el envase y el etiquetado se presentan a continuación:



Figura 3: Empaque, envase y etiquetado de Ariq

Adaptado de: Google imágenes

**Costo del producto:** A continuación, se presentan los costos de elaboración cada unidad de 500ml.

Tabla 17: Costos de producción de una unidad de jabón ARIQ

<b>Producción de un jabón de 500ml</b>			
<b><i>Materia prima directa</i></b>	<b><i>Costo Unitario (Lt.)</i></b>	<b><i>Cantidad de Lt. x jabón de 500ml</i></b>	<b><i>Costo total de insumo</i></b>
Agua	\$ 0,000396	0,39	\$ 0,0001522
Lauril éter sulfato de sodio	\$ 2,27	0,055	\$ 0,12
Dietanolamida del ácido graso de coco	\$3,54	0,019	\$ 0,07
Betaina grado cosmético	\$1,99	0,008	\$ 0,01
Glicerina 99,5% USP o vegetal	\$1,60	0,015	\$ 0,02
Kemidant L plus	\$25,50	0,006	\$ 0,15
Aceite esencial de Palo Santo	\$33,50	0,004	\$ 0,13
Ácido Cítrico	\$1,28	0,001	\$ 0,00
Ceniza Volcánica Grano Mediano	\$0,00	0,004	\$ -
<b>Costo de materia prima directa</b>			<b>\$ 0,51</b>
<b><i>Materia prima indirecta</i></b>	<b><i>Costo unitario</i></b>	<b><i>Unidades</i></b>	<b><i>Costo total de insumo</i></b>
Envase etiquetado	\$ 0,51	1	\$ 0,51
Dispensador	\$ 1,00	1	\$ 1,00
Caja de cartón unitario	\$ 0,53	1	\$ 0,53
Caja de 24 unidades	\$ 5,75	0,04	\$ 0,24
<b>Costo de materia prima indirecta</b>			<b>\$ 2,28</b>

<b>Costo total unitario</b>	<b>\$ 2,79</b>
-----------------------------	----------------

Así, el costo de producir un jabón líquido es de 2,79.

## 5.2.2 Precio

El precio es una variable determinante en el posicionamiento de un producto que estará sujeto a cambios dentro del ciclo de vida del proyecto. (Kotler & Armstrong, 2016)

### 5.2.2.1 Estrategia general de precio

A partir del modelo de sensibilidad de precios Van Westendorp, el cual es una herramienta de marketing que determina las preferencias de precio de un producto por parte de los consumidores, se usó la “estrategia de valor percibido por el cliente” dado que el segmento es un consumidor que aprecia el valor agregado, mas no el precio de la competencia (Kotler & Armstrong, 2016). Los resultados de precios del modelo fueron los siguientes:

Tabla 18: Precios según Van Westendorp dirigido al cliente final

Línea de jabones	Precio mínimo	Precio máximo	Precio optimo
Precios por jabón de 500 ml	7,75 euros	10,55 euros	9,00 euros

Ahora, dado que el proyecto es B2B, a continuación, se presenta un desglose del precio desde su costo de producción hasta el precio final en perchas de las tiendas:

Tabla 19: Desglose de precios (en dólares americanos) desde el fabricante hasta perchas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción	\$2.79	\$ 2.84	\$ 2.89	\$ 2.94	\$ 2.91
Costo de producción más porcentaje de ganancia del productor					
Porcentaje de utilidad del productor	50.0%	49.0%	48.0%	38.0%	36.0%
Total	\$4.18	\$4.23	\$4.28	\$4.05	\$3.96
Costo EXW más flete local					

Porcentaje de costo de flete interno	1.70%	1.64%	1.59%	1.63%	1.63%
Costo flete unitario	\$ 0.07	\$ 0.07	\$ 0.07	\$ 0.07	\$ 0.06
<b>Total, FOB</b>	<b>\$ 4.25</b>	<b>\$ 4.30</b>	<b>\$ 4.34</b>	<b>\$ 4.12</b>	<b>\$ 4.02</b>
Costo FOB más flete internacional					
Porcentaje de costo de flete internacional	4.32%	4.17%	4.04%	4.14%	4.14%
Total, CIF	\$ 4.44	\$ 4.48	\$ 4.52	\$ 4.29	\$ 4.19
PVP					
Porcentaje de utilidad del distribuidor	145%	141%	137%	147%	151%
<b>PVP USD</b>	<b>\$ 10.89</b>	<b>\$10.79</b>	<b>\$10.70</b>	<b>\$10.60</b>	<b>\$ 10.50</b>

Nota: Se uso el tipo de cambio promedio del periodo analizado (2013-2018) y estipulado en los análisis de la industria (1,21 EUR/USD) y los valores nacionales crecen con relación al promedio anual (2009-2018) de inflación de 2,84% del Ecuador (BCE, 2018)

De esta tabla se obtiene los márgenes de ganancia promedio tanto del productor como para el distribuidor (1,27USD y 6,31USD respectivamente por unidad). Es importante mencionar que se estima lograr negociar con los proveedores de insumos una reducción de sus precios en el tiempo (Véase el detalle en Anexo 27) por otra parte, se cotizó el valor más alto para el flete internacional con la naviera Evergreen la cual se considera de las más caras debido a su mejor servicio aparte de que otorga en su mayoría 15 días libres para deseaduanizar en destino, por medio de empresa Transasia (**3100 USD** sujeto al crecimiento inflacionario de Ecuador). Del mismo modo se costeo la logística interna con la empresa Lidertranscorp la cual costeo el valor de **700 USD** (Galpón - Prto. Marítimo) y la manipulación interna dentro del puerto, valorada en **500 USD** en todo lo que conlleva.

### 5.2.2.2 Estrategia de precios de entrada y de ajuste

**Estrategia de precios de entrada:** se usará la estrategia de fijación de precios para nuevos productos llamada estrategia de “**descrime de precios**” que consiste en fijar precios altos y con el tiempo irlos disminuyendo como se vio en el desglose de precios (Tabla 19) donde se ve la disminución de precios finales tanto para los clientes (distribuidores) como para los consumidores finales (Kotler & Armstrong, 2016) es importante mencionar que se reduce anualmente el

margen de utilidad del proyecto para incentivar al distribuidor a seguir la misma estrategia (Véase el detalle en el Anexo 27, en los puntos 3 y 4).

**Estrategia de ajuste:** Se usará una estrategia de tipo de “**fijación internacional de precios**”, es decir que “El precio que una empresa debe cobrar en un país determinado depende de muchos factores, incluyendo las condiciones económicas, las situaciones competitivas, las leyes y reglamentos...” (Kotler & Armstrong, 2016) Para ser puntuales en el proyecto propuesto, se acota que el precio variará conforme la tasa de inflación del país destino, influenciado por la inflación del país de origen, en concordancia con la **estrategia de descreme de precios** antes mencionada. Es importante aclarar que, al ser un bien de consumo masivo su precio no debería ser volátil en el tiempo.

Tabla 20: Proyección de precios a cinco años

PVP por jabón de 500 ml en euros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jabón ARIQ	9,00	8,92	8,84	8,76	8,68
PVP por jabón de 500 ml en USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jabón ARIQ	10,89	10,79	10,70	10,60	10,50
Precio FOB por jabón de 500 ml en USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jabón ARIQ	<b>\$ 4,25</b>	<b>\$ 4,30</b>	<b>\$ 4,34</b>	<b>\$ 4,12</b>	<b>\$ 4,02</b>

Nota: El precio está regulado por la inflación anual promedio de Alemania 1.38% (Inflation.eu, 2018) y los valores nacionales crecen con relación al promedio anual (2009-2018) de inflación de 2,84% del Ecuador (BCE, 2018). Se uso el tipo de cambio promedio del periodo analizado (2013-2018) y estipulado en los análisis de la industria (1,21 EUR/USD)

### 5.2.3 Plaza

La plaza se define como las estrategias que permitirán al producto estar al alcance del consumidor final. (Kotler & Armstrong, 2016). Este proyecto seguirá una **estrategia selectiva de distribución**, donde el producto ARIQ estará únicamente en ciertas tiendas especializadas y cadenas de tiendas de productos no alimentarios. (Kotler & Armstrong, 2016). Cabe recalcar que para afianzar las relaciones con la o las empresas distribuidoras aliadas se mantendrá una comunicación eficiente (vía e-mail) regulada con la hora de Berlín (6 horas de diferencia) para poder estar al tanto de cambios, problemas o nuevos

requerimientos (tal como se estipuló anteriormente en el sector de servicio por venta)

### 5.2.3.1 Tipo de canal de distribución

Esta empresa va a contar con un **canal de distribución corta**, ya que los jabones terminados salen de la fábrica, se dirigen a tiendas especializadas y cadenas de tiendas de productos no alimentarios (empresas clientes) que finalmente llegan a las manos de los consumidores (personas).

### 5.2.3.2 Plaza y presupuestos

El presupuesto para la plaza de este proyecto está compuesto de una página web con el respaldo de la empresa “Optimus Social”, que será de tipo informativa la cual direcciona a los consumidores a los puntos de venta de las empresas aliadas.

Tabla 21: Gastos totales para plaza

Detalles	Mensual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web		1000					
Actualizaciones pg.				300	308,52	317,28	326,29
<b>Total, gastos</b>		<b>1000</b>	<b>-</b>	<b>300</b>	<b>308,52</b>	<b>317,28</b>	<b>326,29</b>

Nota: Los valores crecen con relación al promedio anual (2009-2018) de inflación de 2,84% del Ecuador (BCE, 2018)

### 5.2.4 Mezcla de promoción

En cuanto a la promoción el plan de negocios propone usar una estrategia “empujar” conocida como “*push*”, que consiste en “empujar” el producto a través de canales de marketing hacia los consumidores finales, en conjunto con la creación de alianzas estratégicas con los distribuidores del producto en destino (Alemania) eso ayudará a optimizar costos de distribución ya que no habrá proceso de prueba y error dado que el aliado ya tiene experiencia en el mercado objetivo y por otra parte contribuye a fijar el nivel de producción ya que se liga con las exigencias en cuanto a volumen de compra del distribuidor internacional. Este tipo de estrategia es ideal para empresas *B2B*. (Kotler & Armstrong, 2016)

#### 5.2.4.1 Publicidad y relaciones públicas

La publicidad y relaciones públicas se enfocarán principalmente en la participación en ferias internacionales. Este proyecto propone participar (desde el segundo año) en la feria enfocada a productos cosméticos de cuidado personal, “*BEAUTY DÜSSELDORF*” que tiene lugar en la ciudad de Dusseldorf y dura tres días (del 29 al 31 de marzo de cada año). Esta feria es una de la más influyentes en esta área y tiene como prerequisites el enlistar a la empresa vía internet a través de un formulario posteado en su página web, sin valor alguno. (Vease Anexo 19), posterior al registro se debe continuar con los costos los cuales se detallarán a continuación.

Tabla 22: Presupuesto anual para ferias internacionales

<b>Costo de la participación en la feria Beauty</b>	<b>Euros</b>	<b>USD</b>
Stand esquinero de dos personas 4m x 3m	€ 468,00	\$ 566,28
Costo de posters y adecuaciones del stand	€ 380.,0	\$ 459,80
Costo que habilite las presentaciones y anuncios del producto en la feria	€ 400,00	\$ 484,00
Costo de admisión	€ 1.330,00	\$ 1.609,30
Pase de otro presentador	€ 33,61	\$ 40,67
Adecuación de Stand	€ 1.800,00	\$ 2.178,00
1500 muestras de 50 ml		\$ 225,00
Aporte a la confederación de comercio justo de Alemania	€ 46,80	\$ 56,63
Total,		\$ 5.619,68
<b>Costos de logística</b>		
Boletos de avión para dos personas		\$ 2.031,00
Movilización interna de dos personas	€ 100,00	\$ 121,00
Estadía y alimentación		\$ 670,00
Total,		\$ 2.822,00
<b>Total</b>		<b>\$ 8.441,68</b>

Nota: Se uso el tipo de cambio promedio del periodo analizado (2013-2018) y estipulado en los análisis de la industria (1,21 EUR/USD).

Es importante mencionar que se plantea asistir a “*BEAUTY DÜSSELDORF*” en los años 2,3 y 5. Por cuanto a promoción se empleará estrategias de e-mail marketing, hacia potenciales clientes (empresas) donde en el área de “asunto” de dicho mail, se redactará un texto persuasivo el cual llame la atención del lector, posteriormente en el encabezado ira el logo de la empresa y en los párrafos subsiguientes inducirán a la empresa Ariq y a su producto, culminando con el anunciar el interés de Ariq de poder trabajar con dicho distribuidor y los

puntos de contacto (como es la página web, direcciones de mail así como los números de teléfono), todo esto escrito en el idioma alemán. (Cyberclick, World Trade Center, Spain, 2018) Por cuanto al marketing digital se propone el invertir en S.E.M (search engine marketing) en Google Alemania a través de Google AdWords, para que en su buscador sea mejor posicionada la página web de Ariq y pueda ocupar los primeros puestos de resultados de búsqueda, así como en las sugerencias de esta herramienta digital. Y los gastos se verán a continuación.

Tabla 23: Presupuesto anual en Google

Detalles	Diario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mejora de posición de página web	\$5,5	2000	2000	2000	2000	2000	2000
<b>Total, gastos</b>		<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>

Gastos enunciados anteriormente son valores constantes debido a que no fluctúan con la inflación de ningún país debido a que son precios fijos; sin embargo, tienen un mínimo de compra que es 1 USD al día, cabe mencionar que el pago diario tiene dos formas de consumirse. Primero, por las “palabras clave” que se consideran como pistas de búsqueda. Segundo, se consume por el número de búsquedas al día de dichas “palabras clave”, ambas formas empleadas ayudan para que el cliente encuentre la página web de determinado negocio. Ejemplificando con el proyecto, las palabras clave de búsqueda son: Seife (jabón), Flüssigseife (jabón líquido), handgemachte Seife (jabón artesanal) y exotische Produkte (productos exóticos), estas palabras además del nombre de la empresa aparecen en los resultados de búsqueda de Google. (Google, 2018)

Por último, a través de las alianzas estratégicas con los distribuidores se planea proveer de muestras para que el distribuidor las entregue en sus diferentes puntos de venta, esta acción se considera implementar posterior a los 5 años que plantea este proyecto.

## 6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

### 6.1 Propuesta de misión y visión del proyecto

Para la elaboración de la misión y visión, se considerarán los 9 y los 5 elementos que componen tanto a la misión como a la visión respectivamente. (Fred David, 2013)

Misión: ARIQ es una empresa dedicada a la producción y exportación de jabones a base de ceniza volcánica, con insumos biodegradables y con fragancias autóctonas de Ecuador; destinados a empresas de distribución al por menor de productos especializados del mercado berlinés. Estos productos se producen de manera artesanal a manos de un personal capacitado en conjunto de valores y tecnología necesaria que enriquezca la salud dérmica de nuestros consumidores y garantice nuestra estabilidad organizacional y de nuestros socios.

Visión: Para el año 2023, posicionarse dentro de las cinco principales empresas ecuatorianas exportadoras de jabones con alto valor agregado a Alemania, considerada por producir jabones líquidos hechos a base de ceniza volcánica, biodegradables y con fragancias endémicas del Ecuador; reflejando siempre nuestro respeto por la naturaleza y obsesión por la belleza y salud de la piel.

### 6.2 Objetivos a largo y mediano plazo del proyecto

Para la correcta fijación de objetivos a largo y mediano plazo, es importante considerar el ciclo de vida de la industria del proyecto. (Kaplan & Norton, 1996). Así, se observa a continuación, que las importaciones de la subpartida de este proyecto en Alemania se encuentran en la **etapa de madurez o sostenimiento** de su ciclo de vida, por lo que las estrategias financieras, del cliente, de procesos internos y de formación y crecimiento aplicados al mediano y al largo plazo se les realizara en relación con este dato. (Kaplan & Norton, 1996)

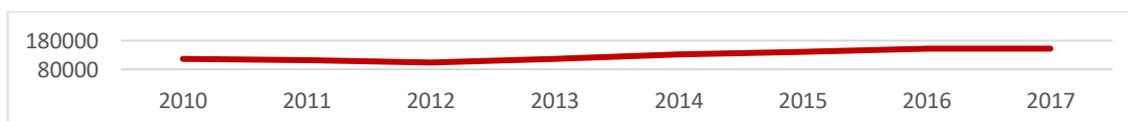


Figura 4: Ciclo de vida: comportamiento de importaciones en Alemania de jabones.

Adaptada de: Trade Map, 2017

Tabla 24: Objetivos a largo plazo, según el modelo de Norton y Kaplan

LARGO PLAZO	Perspectiva Financiera	Objetivo	Incrementar los ingresos del proyecto.
		Indicador	Porcentaje de incremento en ventas.
		Meta	Al menos 100% de crecimiento entre el cuarto y quinto año en referencia al primer año.
	Perspectiva del cliente	Objetivo	Adquirir nuevos clientes.
		Indicador	Número de contratos firmados.
		Meta	2 contratos de envío de un contenedor bimensual con dos diferentes distribuidores, a partir del cuarto año.
	Perspectiva procesos internos	Objetivo	Aumentar la capacidad del proceso de producción.
		Indicador	Introducción de nuevas capacidades y personal de producción.
		Meta	6 operadores nuevos a partir del cuarto año.
	Perspectiva formación y crecimiento	Objetivo	Aumentar la productividad de los actuales empleados.
		Indicador	Ingresos por empleado.
		Meta	Al menos 15% de crecimiento hasta el tercer año.

Adaptada de: Adaptado de cuadro de mando integral, 2014

Tabla 25: Objetivos a mediano plazo, según el modelo de Norton y Kaplan

MEDIANO PLAZO	Perspectiva Financiera	Objetivo	Aumentar ventas de jabones ARIQ.
		Indicador	Número de unidades vendidas por contrato.
		Meta	Al menos 5% anual del segundo año al quinto año.
	Perspectiva del cliente	Objetivo	Retención de clientes.
		Indicador	Renovación de contrato con actual cliente.
		Meta	Renovar anualmente 1 contrato de envío de contenedor bimensual hasta el quinto año, con posibles incrementos de volúmenes desde el cuarto año.
	Perspectiva procesos internos	Objetivo	Entrega puntual de pedidos.
		Indicador	Tiempo necesario para llenar de jabones un contenedor.
		Meta	1 contenedor cada dos meses.
	Perspectiva formación y crecimiento	Objetivo	Mejorar el clima organizacional.
		Indicador	Número de sugerencias por empleado.
		Meta	Obedecer al menos el 80% de sugerencias por empleado.

Adaptada de: Adaptado de cuadro de mando integral, 2014

### 6.3 Plan de operaciones

Un plan de operaciones consiste en las actividades de una empresa y las personas que las realizan. Así, a continuación, se indica el mapa de procesos complementado por el catálogo de procesos del proyecto elaborados a partir de los modelos de Norton y Kaplan.

El **mapa de procesos** presentado se conforma de los procesos que obedece el proyecto desde la detección de la necesidad en el cliente hasta la satisfacción de esa necesidad, es decir desde la necesidad del cliente de complementar su cartera de productos con jabones importados hasta su adquisición de los mismos para sus perchas.



Adaptada de: Adaptación del modelo de la cadena de valor de Michael Porter

### **Descripción de etapas de la cadena de valor que generan valor:**

- **Aprovisionamiento:** Es una actividad adjetiva del proyecto. Genera valor mediante el correcto aprovisionamiento de recursos en los montos precisos para el correcto funcionamiento del proyecto.
- **Administración y finanzas:** Es una actividad adjetiva del proyecto. Genera valor mediante la correcta asignación de recursos e inversión.
- **Logística interna:** Es una actividad sustantiva. Genera valor mediante el exhaustivo control de insumos directos del producto asegurando su calidad y disponibilidad.
- **Producción y envasado:** Es una actividad sustantiva. Genera valor mediante la eficiencia de producción y la tecnología que mantiene la calidad de los insumos y la generación un producto con un alto valor agregado.
- **Ventas y servicio al cliente:** Es una actividad sustantiva. Genera valor mediante la completa disposición de ventas por un especialista en negocios internacionales. Se gestionan el servicio al cliente ajustado a la zona horaria de Berlín.
- **Logística y exportaciones:** Es una actividad sustantiva. Genera valor mediante el cumplimiento de tiempos de envío y documentación hasta la llegada del buque al puerto.

**Infraestructura:** Por logística y presupuesto se plantea arrendar una fábrica-galpón de **200 m<sup>2</sup>** en el Valle de los Chillos (el cual tiene factibilidad de uso de suelo industrial y la renta es menor a los sectores industriales de Quito). Allí se dispondrá de una oficina administrativa, una sección de bodega de insumos fraccionados, otra de productos terminados, área de limpieza del material, baños/vestidores, parqueaderos y dos entradas (insumos y trabajadores). (Anexo 15). Se estima que la adecuación de este galpón para el proyecto costará **4000 dólares y durará un mes**. El **arrendamiento mensual** de dicho galpón es de **600 dólares** con una **garantía inicial de tres meses (1.800 dólares)**. A continuación, se describen los presupuestos para la infraestructura. Es

importante decir que el costo de arriendo no sube con la inflación debido a que en los contratos se fijará un valor constante en el tiempo para ambos servicios.

Tabla 28: Gastos para infraestructura

Detalles	Mensual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo del galpón	600	600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Garantía de arriendo		1.800					
Adecuación del galpón		4.000					
<b>Total</b>		6.400	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600

### Flujograma de procesos de ARIQ

La producción de 4.218 lt. / mes, de jabón Ariq es decir 222 lt. /día, se componen por tres etapas. La primera etapa consta el proceso de fraccionamiento de materiales que se realizará un día al final de cada mes, debido a que esta acción abastecerá de insumos para el próximo periodo de producción. Esta etapa tendrá el tiempo máximo de tres horas siete minutos y requiere de los cuatro trabajadores de la planta, los cuales trabajarán en dos subetapas simultáneamente, las cuales dividen la ceniza volcánica del resto de insumos (*Anexo 16*). La segunda etapa es la producción diaria de jabones, el cual se realizará al inicio de cada jornada laboral y tiene una duración máxima de dos horas veinte minutos, y está a cargo del supervisor de la planta y un ayudante debido a que se debe velar a que se cumplan con las cantidades de cada insumo (*Anexo 17*). La tercera etapa se concentra en el envasado, sellado y embalado, proceso que dura 3 minutos con 30 segundos por envase lo que da como resultado la producción de 111 unidades diarias por trabajador (*Anexo 18*). Cabe recalcar que el proyecto usará la estrategia de producción *just intime* (justo a tiempo), debido a que el 100% de la producción está destinada a su exportación, y no tiene necesidad de almacenamiento de inventario. (Fred David, 2013)

**Maquinaria y equipos:** Para el funcionamiento del proyecto y la producción de los jabones ARIQ, se requiere de una lista completa de maquinaria y equipos, las cuales podrán ser encontradas en la sección de anexos. (*Anexo 19*).

### 6.4 Constitución como exportadores y elementos del proceso de exportación

**Registro como exportadores y documentación necesaria para exportar (persona jurídica):** Existe una serie de documentos absolutamente necesarios para completar el proceso de exportación. Así, el primer paso es la obtención de la **firma electrónica o TOKEN** el cual es adquirido en el Ecuapass mediante el Banco Central del Ecuador. Consiste en un registro simple por internet y tiene un costo de **49\$ + IVA**. Con este token, se podrá realizar todos los procesos de exportación y obtención de la documentación mediante el Sistema Ecuapass. Por otro lado, los documentos necesarios de exportación son:

- Certificado de Registro Sanitario emitido por el país de origen. Tiene un costo de **400\$**.
- Documento de Certificado de Origen y Declaración Juramentada de Origen: ambos certifican que el producto es producido en Ecuador y permite que se exonere de aranceles al momento de desaduanizar en destino. Ambos tienen un **costo de 60\$**.
- Documento de Transporte (Bill of Lading): detalla la información del exportador, del importador, información sobre la mercancía, contenedores, los puertos de salida y llegada, entre otros. El BL es de gran importancia tanto para el exportador e importador. Este documento lo provee la naviera el día del embarque.

**Documentación necesaria para el cliente alemán para que este pueda importar:** El importador alemán solicitará a la empresa con cada envío los siguientes documentos para que su proceso de importación termine: Certificado sanitario emitido en el Ecuador, Certificado de Origen, Factura Comercial y un *Packing List*, la cual es información sobre el embalaje de la mercadería, pesos, dimensiones y etc.

**Término de comercio negociado (Incoterm):** Como término de negociación exclusivo del transporte marítimo se usará *Free On Board*, también conocido por sus siglas como F.O.B. Consiste en que la responsabilidad del vendedor (ARIQ) termina embarcando la mercadería a bordo del buque. Así, las responsabilidades del vendedor son la producción y despacho en fábrica (con el producto empaquetado y embalado), transporte interno en Ecuador, despacho en territorio

aduanero ecuatoriano y la manipulación de la carga hasta embarcarlo al buque designado por la naviera contratada por el comprador (distribuidor alemán). Así, el importador alemán se encargará del pago por flete internacional, seguro, y demás procesos logísticos hasta sus bodegas. (iContainers, 2018)

**Medio de transporte, contenedores y embalaje:** Las mercancías serán enviadas **vía marítima** partiendo desde el Puerto de Guayaquil-Ecuador hasta el Puerto de Hamburgo-Alemania, la cual tiene una duración de 23 días y 22 horas recorriendo una distancia de 5897.06 millas náuticas -10.921 km-. (SEA RATES, 2018). Por otro lado, el embalaje es el conjunto de materiales que alivian el impacto por golpes en la mercadería; así, para los jabones ARIQ se usarán cajas de cartón corrugado eco amigable con divisiones internas cuadrículadas y serán envueltas en plástico para mayor protección. Cada caja contendrá 24 unidades. Se usarán contenedores de 20 pies dado que en su cubicaje dentro del contenedor tiene una eficiencia en volumen del 73% y en peso el 13 % (Load , 2006), no se eligió consolidar la carga por temas de eficiencia en tiempos dado que el periodo de tiempo de envío debe ser programado y estipulado en el contrato de compra.

**Medios de pago internacional:** Se usará una **Carta De Crédito Irrevocable Confirmada** que permite que la garantía de pago sea más segura, y tiene como proceso, el que el exportador cobrará el 100% de su envío tras presentar el *Bill of Lading* de la empresa naviera pertinente al banco local la cual hará paso al banco del país destino avalando el pago del monto acordado, utilizando de esta forma una segunda garantía de otro banco del importador, a fin de que el exportador este seguro de la solvencia de quien importa. Así, ARIQ, como beneficiario, tendrá como banco emisor al Banco Pichincha y el importador tendrá al banco que le parezca pertinente. (BCE, 2018)

### **Flujograma del proceso de exportación de ARIQ**

El flujograma del proyecto de exportación toma en consideración que el incoterm a usar es FOB, así la responsabilidad de ARIQ terminaría con la mercancía en el Puerto de Guayaquil y, por lo tanto, también el flujograma. Véase en anexos.

## 6.5 Estructura organizacional

**Organigrama propuesto:** El organigrama de ARIQ seguirá un modelo de tipo funcional, es decir, que estará conformando por funciones que se distinguen por las diferentes actividades de las personas que las conforman. Se usará esta estructura ya que es ideal para empresas que inician recientemente sus operaciones y su modelo de dos niveles vertical es comúnmente usado en empresas productoras. (Garreth Jones, 2008).



Figura 6: Organigrama de ARIQ

Usando el modelo funcional de organigrama, el proyecto se conformará de un gerente general que tendrá conocimientos profundos de administración y procesos de exportación, se externalizará el departamento de contabilidad (razón por la cual se encuentra conectada por líneas entre cortadas), así mismo se contratará una persona de servicio y mantenimiento por medio tiempo para que el proyecto se enfoque en las actividades de administración, producción y exportación. El **perfil de los puestos** necesarios para las personas que conforman el organigrama puede observarse en Anexo 22.

**Estructura legal y marco legal propuesto:** ARIQ se conformará como una *Compañía Limitada compuesta por tres socios* y de capital cerrado, lo cual significa que el acceso a capital es ilimitado dado que dependerá de cuánto los socios o futuros socios decidan invertir. Así, los socios invertirán el 33,68% del capital inicial y el resto será adquirido mediante emisión de deuda solicitada a la Corporación Financiera Nacional la cual tiene un monto mínimo crediticio de 50.000USD a una tasa de 11,83% de interés anual. (Corporación Financiera Nacional, 2018) Así, para poder consolidarse como Compañía Limitada se debe registrar la marca en la superintendencia de compañías, abrir una cuenta de

integración de capital con un mínimo de **400\$** para Compañías Limitadas, tener aprobados los estatutos, pago de patente de Municipio de Quito, permisos de operación de bomberos, entre otros. Se deberá inscribir a la empresa en el Registro Mercantil del Cantón Rumiñahui y abrir un RUC en el Servicio de Rentas Internas. Finalmente, la Superintendencia de Compañías entregará documentos al banco donde se depositará la cuenta de integración de capital para la devolución de ese dinero. Todo este proceso lo puede realizar un abogado, el precio de este proceso es de **2.000 dólares** incluido-honorarios. (Registro Mercantil, 2018)

**Registro de marca y fórmula en IEPI (SENADI):** Por seguridad del principal activo del proyecto, se inscribirá la fórmula y la marca en el IEPI, pero como este solo tiene alcance nacional, acto seguido se debe registrar la marca en la Organización Mundial de Propiedad Intelectual ya que tiene validez internacional, el cual consiste en llenar un formulario que contiene información sobre la marca, naturaleza del producto, identificación del solicitante, entre otros. El costo de trámite de inscripción de marca es de **208 USD**; sin embargo, estos costos se reducirán el 90% del valor si es que la empresa es PYME, y como ese es el caso, el proyecto deberá pagar únicamente de **20,80 dólares más 16 dólares** de búsqueda fonética de la marca entre las actuales existentes y **101 dólares** de pago por modificaciones al registro de transferencia. Este proceso demora entre cinco y seis meses. (SENADI, 2018). La protección de la marca y fórmula es de 10 años. Después debe inscribirse esa marca y fórmula en el OMPI que tiene un costo de **1480 dólares**. Así, obtener el completo registro de marca internacional es de **1825,80 dólares**. (OMPI, 2018)

**Obtención de certificado *INEN de calidad*:** El costo de un Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN tiene un valor de **247 USD** con una vigencia de tres años. (SEN, 2018)

### **6.5.1 Gastos por constitución del proyecto**

A continuación, se resumen los gastos mencionados en el capítulo presente, los cuales se los considerarán como parte de la inversión inicial del proyecto en el plan financiero.

Tabla 29: Gastos por constitución

Detalle	Año inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos constitución como compañía limitada	\$ 2.000,00					
Registro de marca en IEPI y OMPI	\$ 1.825,80					
Certificado de Calidad INEN	\$ 247,00				\$ 247	
Gastos por constitución como exportadores	\$ 49,00					
<b>Total, de gastos de constitución</b>	<b>\$ 4.121,80</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>\$ 247</b>	<b>-</b>

## 7. Evaluación financiera

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

El proyecto a continuación analiza la evolución de los ingresos, costos y gastos a lo largo del tiempo de vida del proyecto (5 años).

#### 7.1.1 Proyección y justificación de los ingresos

Para la determinación de los ingresos futuros a través de los 5 años analizados, se usó como inicio, el firmar un contrato de provisión bimensual con un distribuidor que funcione en el país de destino. El monto de envío va acorde a los “montos mínimos de compras” enunciados en las entrevistas realizadas en el análisis cualitativo de este proyecto, es decir, un contenedor por envío. Por otra parte, el crecimiento de esta participación año a año se debe por la experiencia ganada por los trabajadores en la planta, lo que reduce sus tiempos de producción (Véase el detalle en el Anexo 27, punto 5), lo que incrementará la producción y lógicamente el volumen de exportación.

Tabla 30: Proyección de ingresos de Ariq

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de participación de mercado esperado	0,022%	0,022%	0,021%	0,042%	0,042%
Nro. de unidades por año (presentación de 500 ml)	101.232,0	106.704,0	112.176,0	237.120,0	249.888,0
Precio Jabón ARIQ	<b>\$4,25</b>	<b>\$4,34</b>	<b>\$4,43</b>	<b>\$4,22</b>	<b>\$4,28</b>
Ventas mensuales	71.787,87	77.240,46	82.891,05	166.856,78	178.092,10
<b>Ingresos anuales</b>	<b>430.727</b>	<b>463.443</b>	<b>497.346</b>	<b>1.001.141</b>	<b>1.068.553</b>

La venta de jabones tiene una tendencia creciente desde el primer hasta el tercer año, esto es natural dado a la eficiencia en producción antes mencionada; las ventas tienen un crecimiento a partir del cuarto año resultado de la firma de un contrato con un distribuidor adicional, con el cual se manejará el mismo contrato de abastecimiento que el primer distribuidor. Este nuevo distribuidor se obtendrá como resultado de la inversión en marketing propuesto por el proyecto para los años 2 y 3 los cuales son: estar presentes en una feria enfocada y especializada en productos de belleza y cuidado personal, así como por el trabajo de dos años del Gerente de la empresa que, usando diferentes medios comunicativos en

especial e-marketing lo que contribuirá a cumplir con este objetivo. (Véase en el capítulo 5) en conjunto con el precio, el cual será más competitivo (Véase el detalle en Anexo 27, punto 3) . El crecimiento tampoco aspirará a tener un mayor incremento, es decir a más de un distribuidor o en mayores cantidades por envío, debido a la abundante competencia que existe en el mercado del país líder en importaciones de jabones del mundo.

### 7.1.2 Proyección de gastos y costos

En cuanto a la proyección de costos como de gastos del presente proyecto, se utilizó la tasa promedio de inflación ecuatoriana obtenida del periodo 2009-2018 que es de 2,84% (BCE, 2018). Los costos incurridos para la producción unitaria de jabón tanto de materias primas directas como indirectas (véase en Tabla 16) da un total para el año 1 de 2,79USD. Los demás costos incurridos se expondrán en la tabla a continuación los cuales se dividen en costos fijos y costos variables. De igual manera, constan los gastos donde engloban los gastos de sueldos o nómina, gastos operacionales que incluye gastos de marketing, arriendo y servicios básicos y para el año cero, gastos de constitución de la empresa, creación de página web, adecuaciones del galpón, su garantía y los gastos de funcionamiento que son los equipos de seguridad industrial de los trabajadores. Enunciados a continuación.

Tabla 31: Proyección de costos fijos y costos variables.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos anuales	28874,40	28891,44	28908,96	47082,99	47101,52
Costos variables anuales	259108,5	278090,1	297450,3	639261,5	677649,6
Costo unitario de producción	2,84	2,88	2,91	2,89	2,90
Unidades anuales (presentación de 500 ml)	101232,0	106704,0	112176,0	237120,0	249888,0
<b>Costo anual</b>	<b>287983</b>	<b>306982</b>	<b>326359</b>	<b>686345</b>	<b>724751</b>

Tabla 32: Proyección de gastos.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gatos de función.	83,20					
Gastos de sueldos		81133,20	88903,84	89966,92	154733,73	158983,33

Gasto operacional	13.005	9315,00	20626,70	20826,27	13483,24	22146,88
Gastos por dep.		307,04	307,04	307,04	474,04	474,04
<b>Gasto anual</b>	<b>13.088,20</b>	<b>90755,24</b>	<b>109837,58</b>	<b>111100,23</b>	<b>168691,01</b>	<b>181604,25</b>

Cabe mencionar que se tiene un inventario de materia prima del 100% para producción del próximo mes.

### 7.1.3 Punto de equilibrio

Así, el punto de equilibrio es el nivel de ventas que resultan en una utilidad igual a cero (Ross, Westfield, & Jordan, 2010) es decir el número de unidades vendidas requeridas para cubrir con todos los costos y gastos. Dicho esto, en el primer año se debe vender al menos 85.296 unidades en total. En el segundo, 109.143. En el tercero, 112.299. En el cuarto, 200.430 y por último en el quinto año, 263.076 unidades. Cabe mencionar que es un producto el cual es un bien de consumo masivo el cual tiene un precio y un margen pequeño; por ello requiere de un volumen de ventas alto para poder cubrir los costos incurridos, sin embargo, como se mencionó en capítulos anteriores de este proyecto, tiene una capacidad productiva que supera este requerimiento lo que le permitirá ser rentable en el tiempo.

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

Por consiguiente, se mostrará la inversión inicial, el cálculo del capital de trabajo y la estructura de capital.

### 7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial de este proyecto es de 75.387,96 USD, valor el cual está conformado por las siguientes variables: “Inversiones de maquinaria e instrumentos” incluye la maquinaria, equipos de cómputo y demás instrumentaría necesaria para la producción y funcionamiento; “Inversiones Intangibles” es el costo del software el cual no es necesario para este negocio por su naturaleza; “Inventarios de materia prima” refiere al inventario de materia prima del proceso productivo cubriendo los gastos del primer mes del proyecto, “Gastos sueldos” que son los sueldos requeridos en el mes 1 y finalmente “Gastos generales” son los gastos de arriendo de dos meses, el primer mes en el cual se realizarán las

modificaciones del galpón, las modificaciones como tal, su garantía, insumos del personal de trabajo, servicios básicos, publicidad (en Google debido a que la participación en ferias se harán a partir del segundo año) y gastos de constitución de la empresa. ( Véase en Anexo 23)

Tabla 33: Capital de trabajo proyectado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo anual	72.615,96	77.526,01	66.293,25	59.577,4	71.262,4

El capital de trabajo es un monto inicial para la operatividad de la empresa, que en este caso debe cubrir los costos fijos y variables relacionados a sueldos, suministros, etc. de cada mes desde el mes 1 de funcionamiento.

### 7.2.2 Estructura de capital

La estructura de capital está dividida en capital propio (33,68%) y adquisición de deuda (66,32%). El capital propio será otorgado los socios del proyecto por valor de 25.387,96 USD y la diferencia será adquirida en deuda bajo una tasa de interés de Comercial Prioritaria del 11,83% (Banco Central del Ecuador, 2018) a un plazo de 60 meses; lo que representa una cuota mensual de 1.107,93 USD.

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

A continuación, se expondrá los estados financieros más importantes los cuales se detallarán de manera anual y mensual.

#### 7.3.1 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados resume el desempeño de una empresa en un determinado tiempo (Ross, Westfield, & Jordan, 2010) es decir detalla el nivel de ingresos con el nivel de gastos de una empresa, para conocer si existe pérdida o utilidad al final de dicho periodo. En este proyecto se evidencia que existe un registro de utilidad fluctuante, donde en el año uno se ve una utilidad positiva que permite solventar al año 2 dado que este presenta números negativos a partir del año 3 se estabiliza, pero es importante mencionar que las decisiones del año 4 donde se duplican los volúmenes de producción que dan

como resultado una utilidad positiva a pesar del decrecimiento del margen de utilidad anual, generando de esta forma economías de escala. En general la utilidad mensual y la inversión inicial permite solventar la temporalidad de compras, es decir que al ser ventas bimensuales los ingresos permiten financiar la producción de dos meses los cuales se recuperan con la próxima venta. (Véase en Anexo 24)

### 7.3.2 Estado de situación financiera

Conocido también como balance general es el que muestra el valor contable de una empresa (Ross, Westfield, & Jordan, 2010) donde confronta los activos (bienes para hacer dinero) con los pasivos (deudas) y el capital o patrimonio. Este estado se desarrolló bajo las siguientes **políticas administrativas:** **1)** el 100% de las ventas se realizan bajo la adquisición por medio de una carta de crédito confirmada e irrevocable; **2)** el 100% de los pagos a proveedores se realizan a 30 días plazo; **3)** se tienen inventarios de en producto terminado en uno de cada dos meses para cumplir con los volúmenes de exportación así como con el número de envíos anuales; **4)** en caso de haber utilidades están se destinarán de la siguiente manera: Año 1 al 3, 100% reinversión y a partir del cuarto año será 40% reinversión y 60% dividendos. (Véase en Anexo 25)

### 7.3.3 Flujo de caja y estado de flujo de efectivo proyectados

En la tabla a continuación se evidencia que los valores anuales son positivos lo que indica la rentabilidad del proyecto en cuestión. Es decir que el saldo final del flujo de caja es creciente y positivo, y que a pesar de las ventas bimensuales no existe una falta de liquidez.

Tabla 34: Flujo de caja proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo final de cada periodo	-75387,96	12518,66	-2650,48	2961,71	55886,56	113864,48
Saldo acumulado		-62869,3	-65519,78	-62558,07	-6671,51	107192,97

En lo que concierne al estado de flujo de efectivo, la cual resume las transacciones es decir enuncia la cantidad de dinero que ingresa y la cantidad

que sale (Ross, Westfield, & Jordan, 2010) y se evidencia que existe una rentabilidad fluctuante en el proyecto y esta se respalda por la disposición de liquidez, mismo que tendrá un periodo de recuperación de aproximadamente 3 años.

#### **7.4 Flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración proyectados**

A continuación, se detallará la rentabilidad del proyecto bajo criterios los cuales valoran un negocio los cuales se aplican usando cálculos de flujo de caja y tasa de descuento.

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

Para mejor explicación se detalla la siguiente tabla. Donde se evidencia que los saldos mostrados son positivos, esto implica que el **período de recuperación** el cual es el periodo que el inversionista o en este caso los inversionistas recuperan su dinero invertido que para el proyecto tomará alrededor de 8 años.

Tabla 35: Flujo de caja del inversionista

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo final de cada periodo	-25387,96	4724,87	-11417,94	-6901,07	44791,6	101383,45
Saldo acumulado		-20663,09	-32081,03	-38982,10	5809,52	107192,97

##### **7.4.2 Tasa de descuento y valor terminal**

Por consiguiente, se expondrán las variables usadas en el cálculo del WACC y CAPM (de 39,2% y 20,98% respectivamente). Los cuales indican “el rendimiento mínimo que una empresa necesita para satisfacer a sus inversionistas” y el rendimiento necesario para compensar el riesgo de los activos. (Ross, Westfield, & Jordan, 2010). (Véase en Anexo 26).

##### **7.4.3 Criterios de valoración**

Por otra parte, en cuanto al VAN (valor presente neto del proyecto y del inversionista), se observa que ambos son positivos; esto significa que el valor de

mercado de la inversión es mayor al costo de adquirir dicha inversión. De igual forma lo respalda el TIR (tasa interna de retorno) con un valor de 22,80% y de 40.18% tanto para el proyecto como para el inversionista respectivamente. Esto quiere decir que por cada dólar invertido se obtiene 22 y 40ctvs. Por último, los índices de rentabilidad positivos reafirman la atractividad de la inversión.

Tabla 36: criterios de valoración del proyecto y del inversionista.

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$4.834,54	VAN	\$1.864,57
IR	\$1,06	IR	\$1,07
TIR	22,80%	TIR	40,18%

### 7.5 Índices financieros

Los índices financieros que se expondrán y analizarán son: liquidez, rentabilidad, atractividad y endeudamiento y se los relacionara con los indicadores de la industria ecuatoriana empatada con el CIUU C2023.11.02

Tabla 37: Indicadores financieros

	Factor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Indicador de la Industria
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	3,78	3,23	2,02	2,07	8,79	1,498
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	1,86	1,80	2,16	1,28	0,12	1,051
Cobertura del efectivo	veces	9,47	9,33	4,57	55,48	27,82	No hay el indicador
Razones de actividad							
Período de cuentas por pagar	días	24,35	24,35	9,70	25,34		No hay el indicador
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	0,03	(0,01)	0,01	0,06	0,04	0,041
ROA	%	0,07	(0,06)	0,01	0,47	0,37	0,057
ROE	%	0,33	(0,08)	0,08	0,90	0,50	0,131

Adaptado de: (SUPERCAS, 2018)

Por cuanto, a la liquidez, la razón corriente acota que el final del proyecto tiene 8,27 USD en activos por cada dólar en pasivos, lo que demuestra capacidad total de liquidez; así este indicador está por encima de la industria. En relación con la rentabilidad, el ROI en el periodo del proyecto indica el retorno de la inversión, al

igual que el ROA que indica que por cada dólar en activos se tiene un superávit de 0,36%. Por último, el ROE al final del proyecto demuestra que por cada dólar en el patrimonio se generan ganancias del 0,62%. Los factores mencionados comparados con los de la industria se ve que su rendimiento es mayor. Así, en relación con la actividad la rotación de cuentas por cobrar indica que el proyecto volvió a invertir en sí mismo, lo que respalda la proactividad del proyecto.

## 8. Conclusiones generales

El análisis global del presente plan de negocio en su esquema conceptual, económico, de mercado, operacional y financiero cumple con el objetivo general el cual era comprobar la factibilidad de producción y exportación de jabones artesanales, biodegradables hechos a base de ceniza volcánica y esencias naturales hacia el mercado alemán.

Dentro del análisis de entorno externo se hallaron varias oportunidades y amenazas para el presente proyecto. Entre las oportunidades se encuentran que: Alemania es el principal país importador de jabones del mundo, de igual forma, que la industria de jabones tiene un crecimiento considerable (del 7% en promedio) el cual respalda el hecho de que a pesar de ser una industria que está en su etapa de madurez, sigue en crecimiento. Sin olvidar la oportunidad que representar la atractiva densidad poblacional del país y de Berlín, su alto poder adquisitivo y el perfil del consumidor alemán del que se infiere que está a la expectativa de productos bio-amigables y de alto valor agregado. Por otra parte, está el respaldo del Tratado multipartes, Ecuador-Unión Europea la cual aporta de exoneraciones arancelarias y homologación documental, que como resultado brinda la oportunidad de proponer productos más competitivos en mercados internacionales.

En cuanto a amenazas se recalca la competitividad existente en el mercado alemán y más que eso, el riesgo que representa la entrada de nuevos competidores dado que el gobierno es quien apoya tanto a emprendedores locales como extranjeros a participar en su mercado, pero como síntesis de su análisis competitivo se evidenció la industria relativa al CIU C2023.11.02 es una industria de amenaza media.

El producto que se propone en el proyecto está dirigido a un nicho de mercado en el cual el consumidor está dispuesto a pagar un precio más elevado por obtener un producto de alto valor agregado (considerando que sus insumos son 100% bio-degradables, su fragancia es natural, su envase es bio-amigable, tiene aditamentos volcánicos y está hecho mediante procesos artesanales), como se evidenció así en las encuestas del análisis cuantitativo. Sin embargo, se reitera

que el proyecto es un modelo de negocio B2B, por lo que el precio es un factor por considerar dado que el distribuidor debe incurrir en costos logísticos en destino, así como aumentar su margen de ganancia para llegar al precio de venta al público.

En cuanto a resultados de preferencias del consumidor los cuales provocaron cambios en el desarrollo del producto, está el hecho de que el consumidor alemán prefiere usar jabón líquido más que en barra, así como que está muy abierto a probar nuevas fragancias las cuales rompen con la cotidianidad que propone el actual mercado. Se evidenció que el nivel de aceptación hacia el producto es bastante alto lo cual es alentador para el desarrollo de este.

Por cuanto al plan de marketing, se desarrollaron estrategias que estén acorde a la estrategia general de diferenciación al igual que siempre se consideró el giro del negocio el cual era un B2B, de procesos artesanales, es decir que depende 100% de la mano de obra humana y su crecimiento se veía ligado a la experiencia ganada en el tiempo por los empleados y a la cantidad de los mismos. Es importante el mencionar que se consideró de estrategia de distribución, la “estrategia de distribución selectiva” mas no exclusiva, por lo que el proyecto conectó sus esfuerzos de marketing para lograr un acercamiento a nuevos distribuidores. Esto se propone que se cumplirá tras destinar tres años (contando desde el primer año) de recursos económicos como de aplicación de herramientas digitales para cumplir con este fin.

Cabe mencionar que al ser un plan de negocio de un bien de consumo masivo, donde se tiene un margen de utilidad por unidad, bajo; el volumen de comercialización es vital para que el negocio perdure en el tiempo, por lo que se recomienda mantener la política de reinversión para mediante recursos propios poder aumentar los volúmenes de producción y exportación, que como resultado dará una reducción a los costos de producción como una posible reducción en los precios finales al consumidor, creando de esta forma economías de escala. Dicho hecho desencadenará en una mejor liquidez y niveles de utilidad mejores para el proyecto como se evidenció en los años 4 y 5 del plan financiero donde se experimentó un crecimiento por la adhesión de un nuevo distribuidor.

En conclusión y en referencia a los índices financieros positivos (VAN y TIR) se resuelve que es recomendable el lanzamiento del producto Ariq al mercado alemán a pesar de la poca participación que se prevea para la empresa y de la competitividad antes mencionada. De igual manera se recomienda mejorar su posición en el mercado asistiendo a más ferias tanto de productos de belleza como productos artesanales o biodegradables lo que mejoraría la posición dentro del mercado y de esta forma predisponga a más distribuidores a considerar a Ariq como un proveedor de jabones de calidad para sus perchas.

## Referencias:

- ADBrands.net. (2016). Retrieved from Top Advertisers in Germany:  
<https://www.adbrands.net/de/top-advertisers-in-germany.html>
- ARCOSA. (2018). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional)*. Retrieved from <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Retrieved from Cotizaciones EUR/USD:  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/260-consulta-por-monedas-extranjeras>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Retrieved from Tasa de interes-diciembre :  
<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Retrieved from Riesgo país diciembre 2018:  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Riesgo País*. Retrieved from  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Mundial . (2018). Retrieved from Doing Business Ecuador:  
[http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador#DB\\_tab](http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador#DB_tab)
- Banco Mundial. (2017). Retrieved from DataIndex:  
<http://databank.worldbank.org/data/source/world-development-indicators>
- Banco Mundial. (2018). Retrieved from Doing Business Alemania:  
[http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/germany#DB\\_tab](http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/germany#DB_tab)
- Banco Mundial. (2018). Retrieved from Logistic Performance Index:  
<https://lpi.worldbank.org/international/global>
- BCE. (2018). Retrieved from Boletín mensual IPC:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Noviembre-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_nov2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Noviembre-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_nov2018.pdf)
- BCE. (2018). *Taller de Cartas de Crédito*. Retrieved from  
[https://www.bce.fin.ec/documents/pdf/servicios\\_bancarios/tallerCCREDITO.pdf](https://www.bce.fin.ec/documents/pdf/servicios_bancarios/tallerCCREDITO.pdf)
- Blanchard, O. (2012). *MACROECONOMIA*. Madrid: PEARSON.
- Bolsa de valores de Quito. (2018). Retrieved from Bonos del Estado:  
[www.bolsadequito.info/uploads/.../bonos-de-estado/.../Bonos\\_Estado\\_Historico.xls](http://www.bolsadequito.info/uploads/.../bonos-de-estado/.../Bonos_Estado_Historico.xls)
- Bolsa de Valores de Quito. (2018). Retrieved from Renta variable de empresas:  
<https://www.bolsadequito.com/index.php/estadisticas/valoracion/precio-nacional-renta-variable-mensual/189-precio-nacional-renta-variable-mensual>
- City Population. (2018). Retrieved from Berlin: <https://citypopulation.de/php/germany-admin.php?adm1id=11>

- Comercio y Aduanas. (2018). *Incoterm*. Retrieved from <http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/que-es-incoterm-fob/>
- COPCI. (2015). *Libro V*.
- Corporación Financiera Nacional. (2018). Retrieved from LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS GENERALES PARA CRÉDITO DIRECTO PARA PERSONAS JURÍDICAS: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/12/registroCredito/R-GCC-AC-18-Lista-Verificacion-Requisitos-Persona-Juridica.pdf>
- Cyberclick, World Trade Center, Spain. (2018). *50 tendencias y predicciones de marketing digital 2019*.
- Damodaran. (2018). Retrieved from Betas by sector: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Education First. (2018). *EF English Proficiency Index*. Retrieved from <https://www.ef.com.ar/epi/regions/latin-america/ecuador/>
- EGlobal. (2018). *Exportación directa o indirecta*. Retrieved from <http://emprededorglobal.info/exportacion-directa-indirecta-mejor-opcion/>
- European Commission. (2018). *Trade HelpDesk*. Retrieved from [http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=3401110000&partner=EC&reporter=DE#node\\_1334&tab=2](http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=3401110000&partner=EC&reporter=DE#node_1334&tab=2)
- Fred David. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON.
- Garreth Jones. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Mexico: Pearson. Retrieved from <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>
- Gonzales, S. (2018, Enero). Experiencia sobre exportacion de jabones. (F. Ricaurte, Interviewer)
- Google. (2018). Retrieved from Google AdWords: [https://www.google.com/services/#?modal\\_active=none](https://www.google.com/services/#?modal_active=none)
- Hofstede Insights. (2018). Retrieved from Cultural Index: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ecuador/>
- Hofstede Insights. (2018). *Germany*. <https://www.hofstede-insights.com/country/germany/>.
- iContainers. (2018). *FOB*. Retrieved from <https://www.icontainers.com/es/ayuda/incoterms/fob/>
- IEPI. (2018). Retrieved from <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/>
- Importancia.org. (2018). Retrieved from Importancia una guia de ayuda: <https://www.importancia.org/jabon-higiene.php>
- INEC. (2016). *Tecnologías de la Información y comunicaciones*. Retrieved from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)

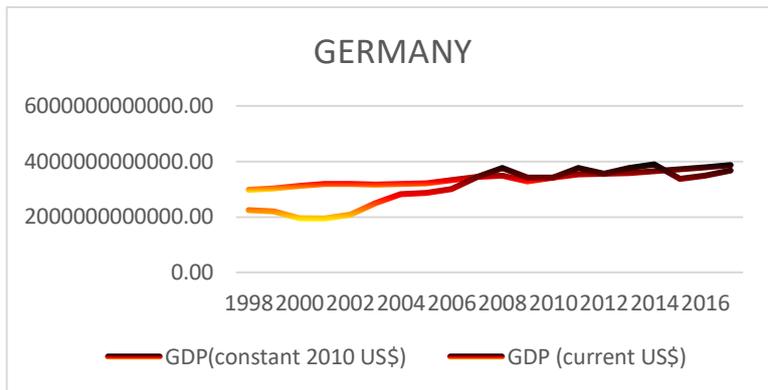
- Inflation.eu. (2018). Retrieved from 2018 inflación Alemania (IPC):  
<https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/alemania/inflacion-historica/ipc-inflacion-alemania-2018.aspx>
- Kaplan , R., & Norton, D. ( 1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kerin, R., & Hartley, E. (2003). *Marketing* . United Kingdom: Irwin Professional Pub.
- KOF INDEX. (2018). Retrieved from KOF Globalisation Index:  
<https://www.kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
- Kotler & Armstrong. (2016). Marketing. In *Marketing* (p. 235). México DF: Pearson.
- Kotler, & Armstrong. (2016). *Fundamentos de Marketing*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos del Marketing* . México: Pearson.
- Latin American Science Organization. (2016). *Internet*. Retrieved from  
<http://latinamericascience.org/?s=internet>
- Load . (2006).
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). Retrieved from Tratado comercial UE-Ecuador:  
<https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ministerio de Salud Publica. (2013). *Norma Sanitaria para Productos Higienicos*. Retrieved from  
<https://www.salud.gob.ec/tramites-requisitos-reglamentos-y-directrices-para-la-obtencion-del-registro-sanitario-arcsa/>
- Ministerio del Trabajo. (2018). Retrieved from Ministerio del Trabajo establece Salario Básico Unificado 2018.: <http://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-establece-salario-basico-unificado-2018/>
- OMPI. (2018). *Cómo proteger sus invenciones en otros países: Preguntas frecuentes sobre el Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT)*. Retrieved from  
<https://www.wipo.int/pct/es/faqs/faqs.html>
- Organización Mundial de la Salud. (2012). Retrieved from La OMS pone de relieve la importancia de una buena higiene de las manos para la seguridad del paciente:  
[https://www.who.int/mediacentre/news/notes/2012/higiene\\_20120504/es/](https://www.who.int/mediacentre/news/notes/2012/higiene_20120504/es/)
- ProEcuador. (2017). Retrieved from Alemania, Perfil Logístico :  
[file:///C:/Users/frica/Downloads/PROEC\\_PL2017\\_ALEMANIA\\_MARZO.pdf](file:///C:/Users/frica/Downloads/PROEC_PL2017_ALEMANIA_MARZO.pdf)
- Registro Mercantil. (2018). *Constitución de Compañías Limitadas*. Retrieved from  
<http://registromercantil.gob.ec/quito/30-registros-mercantiles/guayaquil/servicios-guayaquil/148-constitucion-companias-anonimas-limitadas-comandita-acciones-economia-mixta.html>
- Ross, Westfield, & Jordan. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. The McGraw-Hill companies.inc.

- Santander Trade. (2018). Retrieved from ALEMANIA: LLEGAR AL CONSUMIDOR:  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade. (2018). *ALEMANIA: DISTRIBUIR UN PRODUCTO*. Retrieved from  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/distribuir-un-producto>
- Santander Trade. (2018). *Germany: Politics*. Retrieved from  
<https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/germany/economic-political-outline>
- SEA RATES. (2018). *SEA RATES*. Retrieved from  
[https://www.searates.com/reference/portdistance/?currency=USD&K=ChIJAVkDPzdOqEcRcDteW0YglQQ&A=ChIJX4BV6MsTLZARc6T89JKkFYA&D=21247&G=1650&shipment=1&user\\_first\\_name=&user\\_last\\_name=&user\\_phone=&date\\_from\\_date\\_range=&date\\_to\\_date\\_range=&user\\_email=&containe](https://www.searates.com/reference/portdistance/?currency=USD&K=ChIJAVkDPzdOqEcRcDteW0YglQQ&A=ChIJX4BV6MsTLZARc6T89JKkFYA&D=21247&G=1650&shipment=1&user_first_name=&user_last_name=&user_phone=&date_from_date_range=&date_to_date_range=&user_email=&containe)
- SEN. (2018). *Costos por servicios*. Retrieved from Servicio Ecuatoriano de Normalización...:  
<http://www.normalizacion.gob.ec/costos-por-servicios/>
- SENADI. (2018). *¿Cómo registro una marca?* Retrieved from  
<https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Servicio de Rentas Internas. (2018). Retrieved from SAIKU:  
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SUPERCIAS. (2018). Retrieved from Indicadores financieros de compañías activas:  
[https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa)
- THE LONDON SCHOOL OF HYGIENE AND TROPICAL MEDICINE. (2000). *THE GLOBAL MARKET FOR SOAPS*. LONDON.
- The Observatory of Economic Complexity . (2018). Retrieved from Soap:  
[https://atlas.media.mit.edu/en/profile/hs92/3401/#Product\\_Connections](https://atlas.media.mit.edu/en/profile/hs92/3401/#Product_Connections)
- The World Bank. (2018). Retrieved from World Development Indicators:  
<http://databank.worldbank.org/data/source/world-development-indicators>
- THE WORLD BANK. (2018). *INTERNATIONAL LPI*. Retrieved from  
<https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Trade Map. (2017). *Trademap, Comercio bilateral entre Alemania y Mundo*. Retrieved from  
[https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3|276||000||34||4|1|1|1|2|1|1|1|1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|276||000||34||4|1|1|1|2|1|1|1|1)
- Trading Economics. (2017). *Corruption Index Germany*. Retrieved from  
<https://tradingeconomics.com/germany/corruption-index>

- WageIndicator.org. (2018). Retrieved from Minimum Wages in Germany :  
<https://wageindicator.org/salary/minimum-wage/germany/>
- WIPO. (2018). *ADVISORY BOARD TO THE GLOBAL INNOVATION INDEX*. Retrieved from  
[http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf)
- WTO. (2018). *RTAs in force*. Retrieved from  
[http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?lang=1&membercode=276  
&redirect=1](http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?lang=1&membercode=276&redirect=1)

## ANEXOS

Anexo1: P.I.B. real y P.I.B. nominal (1998-2017)



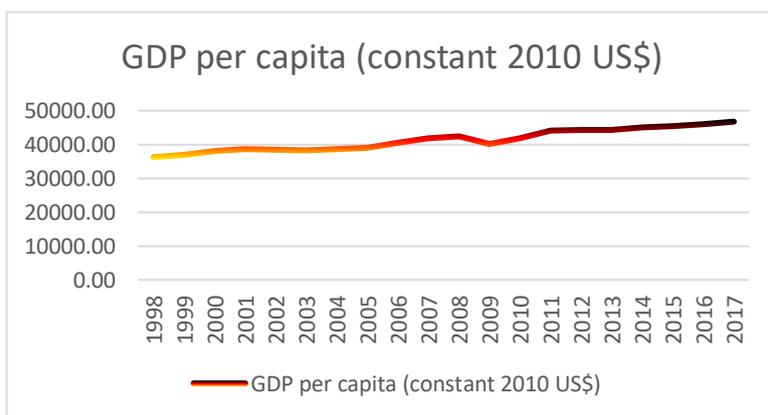
Tomado de: (THE WORLD BANK, 2018)

Anexo 2: Crecimiento del P.I.B. real



Tomado de: (THE WORLD BANK, 2018)

Anexo 3: P.I.B. per capita



Tomado de: (THE WORLD BANK, 2018)

Anexo 4: Resultados de interés

Count of Are you interested in buying premium soaps made from volcanic ash and natural essential oils?				
Row Labels	Interested	Not at all interes	Very interested.	Grand Total
<b>= Berlin</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
20 to 25	1		2	3
26 to 30	1			1
31 to 40		1	1	2
More than 40			2	2
<b>= Frankfurt</b>	<b>1</b>			<b>1</b>
26 to 30	1			1
<b>= Hamburg</b>			<b>1</b>	<b>1</b>
20 to 25			1	1
<b>= München</b>	<b>5</b>			<b>5</b>
20 to 25	2			2
26 to 30	1			1
31 to 40	1			1
More than 40	1			1
<b>= Other</b>			<b>1</b>	<b>1</b>
31 to 40			1	1
<b>= Stuttgart</b>			<b>1</b>	<b>1</b>
31 to 40			1	1
<b>Grand Total</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>17</b>

Anexo 5: Resultados de consumo

Count of Do you consume some craft or natural soap? Yes				
Row Labels	No	Yes	Grand Total	
<b>= Berlin</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	
20 to 25	1	2	3	
26 to 30	1		1	
31 to 40	1	1	2	
More than 40	1	1	2	
<b>= Frankfurt</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	
26 to 30		1	1	
<b>= Hamburg</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	
20 to 25		1	1	
<b>= München</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	
20 to 25	1	1	2	
26 to 30	1		1	
31 to 40	1		1	
More than 40		1	1	
<b>= Other</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	
31 to 40		1	1	
<b>= Stuttgart</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	
31 to 40		1	1	
<b>Grand Total</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	

Anexo 6: Resultados de periodicidad de compra

Count of What is the frequency of buying soaps for human consumption?				
Row Labels	Every 15 days	Every 2 months	One time per month	Grand Total
<b>= Berlin</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
20 to 25	1	1	1	3
26 to 30			1	1
31 to 40	1		1	2
More than 40		2		2
<b>= Frankfurt</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
26 to 30		1		1
<b>= Hamburg</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
20 to 25		1		1
<b>= München</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
20 to 25		1	1	2
26 to 30			1	1
31 to 40	1			1
More than 40	1			1
<b>= Other</b>	<b>1</b>			<b>1</b>
31 to 40	1			1
<b>= Stuttgart</b>			<b>1</b>	<b>1</b>
31 to 40			1	1
<b>Grand Total</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>17</b>

Anexo 7: Resultados de preferencias de esencias

Count of What natural essences would you like to try in a soap?	Column Labels				Grand Total
Row Labels	Aloevera and Sunflower	Eucalipt and Smokewood	Frutal Essences	Honey and Oats	Grand Total
Berlin	2	4	1	1	8
20 to 25	1	1		1	3
26 to 30		1			1
31 to 40		1	1		2
More than 40	1	1			2
<b>Grand Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

Anexo 8: Resultados de cantidad por unidad comercial

Count of What is the amount per container that would you like to buy in liquid soaps?	Column Labels			Grand Total
Row Labels	1 lt	300 ml	500ml	Grand Total
Berlin	2	2	4	8
20 to 25		2	1	3
26 to 30			1	1
31 to 40	1		1	2
More than 40	1		1	2
<b>Grand Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

Anexo 9: Resultados de preferencias del consumidor

Count of From the following attributes of soaps on the market, which one is most important to you?	Column Labels			Grand Total
Row Labels	Health properties	Natural or organic elements	Packaging	Grand Total
Berlin	2	3	3	8
20 to 25		1	2	3
26 to 30	1			1
31 to 40	1		1	2
More than 40		2		2
<b>Grand Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

Anexo 10: Respuestas del lugar preferido de compra

Count of Where would you like to buy soaps of this type for your consumption?	Column Labels				Grand Total
Row Labels	Distance selling (online, catalog, or by phone).	Minimarkets	Specialized Stores	Supermarkets	Grand Total
Berlin	1	1	3	3	8
20 to 25	1	1	1		3
26 to 30			1		1
31 to 40			1	1	2
More than 40				2	2
<b>Grand Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

Anexo 11: Respuestas de lugar usual de compra

Count of Would you like to find craft soaps in the place where you buy your common soaps or would you prefer to go to a specialized store?	Column Labels		Grand Total
Row Labels	No, I would like to go to a specialized store.	Yes, I would like to find where I usually buy.	Grand Total
Berlin	2	6	8
20 to 25	1	2	3
26 to 30		1	1
31 to 40	1	1	2
More than 40		2	2
<b>Grand Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Anexo 12: Respuestas de medio preferido de información/promoción

Count of Through what ways would you like to receive information about this product?		Column Labels			
Row Labels		Billboards	Social Media	Television	Grand Total
Berlin		2	4	2	8
20 to 25			2	1	3
26 to 30		1			1
31 to 40			1	1	2
More than 40		1	1		2
<b>Grand Total</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>

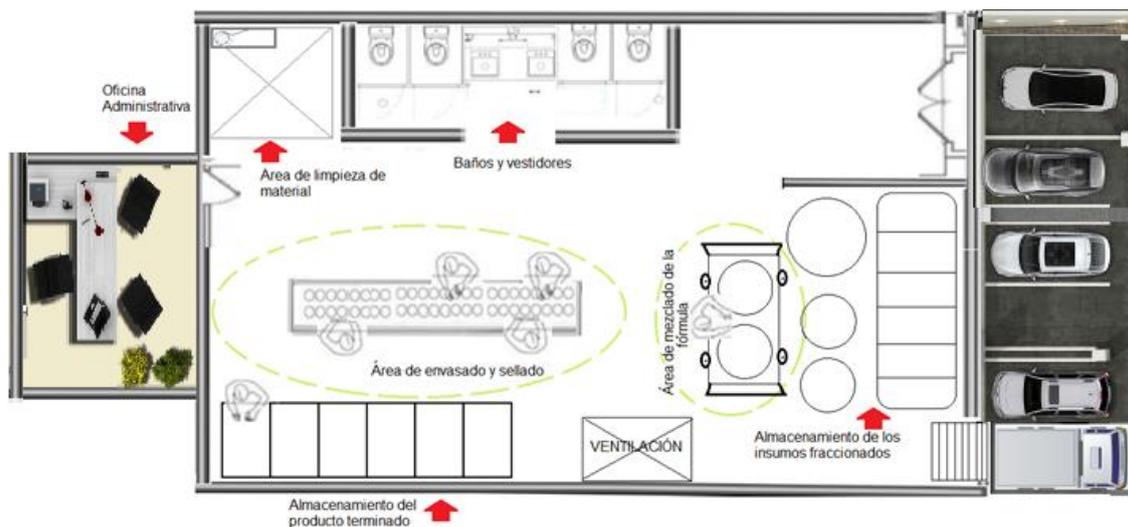
Anexo 13: Respuestas de forma de promocionar

Count of How would you like the product to be promoted at the point of sale?		Column Labels			
Row Labels		An expert to let you know about the product	Flyers	Samples	Grand Total
Berlin		1	2	5	8
20 to 25		1		2	3
26 to 30				1	1
31 to 40			1	1	2
More than 40			1	1	2
<b>Grand Total</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

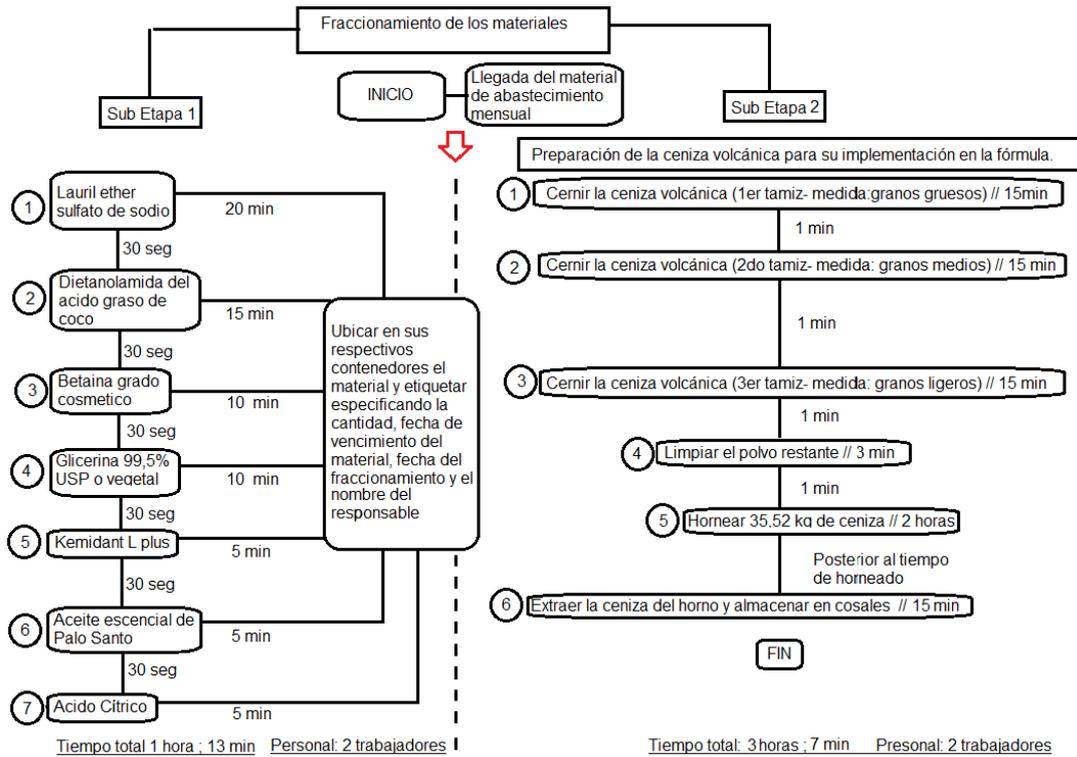
Anexo 14: Listado de empresas especializadas

Empresas de productos naturales	
Biobasic	<a href="https://basicbio.de/de-DE/Maerkte">https://basicbio.de/de-DE/Maerkte</a>
Alnatura	<a href="https://www.alnatura.de/de-de">https://www.alnatura.de/de-de</a>
Denns Bio	<a href="https://www.denns-biomarkt.de/">https://www.denns-biomarkt.de/</a>
Naturata	<a href="https://www.naturata.de/">https://www.naturata.de/</a>
Empresas de productos de belleza	
DM	<a href="https://www.dm.de/">https://www.dm.de/</a>
Rossmann	<a href="https://www.rossmann.de/einkaufsportal.html">https://www.rossmann.de/einkaufsportal.html</a>
Mullers	
Spinnrad	<a href="https://spinnrad.de/">https://spinnrad.de/</a>

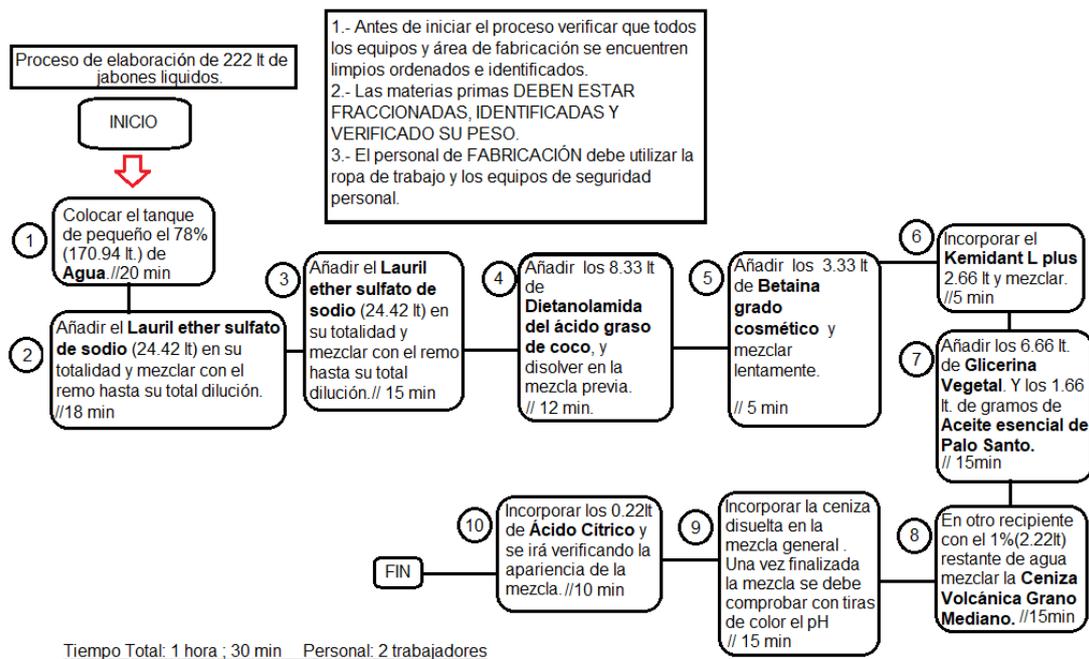
Anexo 15: Diseño de la planta procesadora



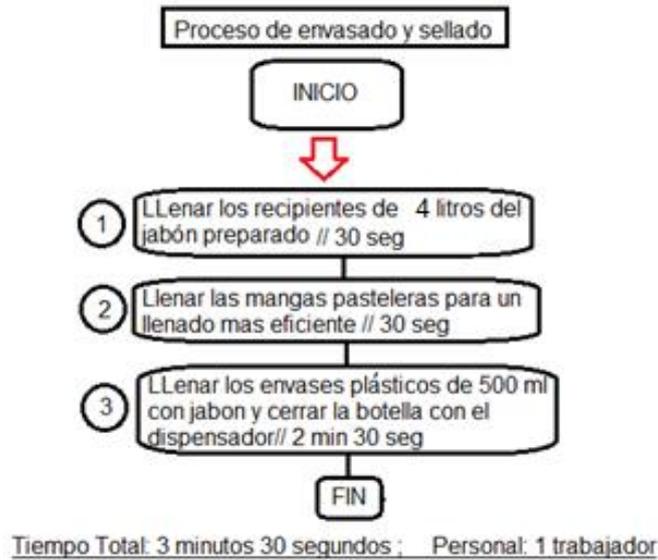
## Anexo 16: Etapa 1



## Anexo 17: Etapa 2



Anexo 18: Etapa 3



Anexo 19: Formulario de inscripción on-line para la feria "BEAUTY DÜSSELDORF"



# Online Application

**Apply online – Step by Step**

1

2

3

4

5

Instructions    Stand type    Product categories    Contact    Further information

---

**1 Instructions**

Registration deadline / Start of hall planning: 01.08.2018

---

Messe Düsseldorf GmbH  
Alexandra Vourdoulas + Lisa Hohenstatt + Heidrun Weissig  
Postfach 10 10 06  
40001 Düsseldorf  
Germany

Phone: +49 (0)211 - 4560-645 /-428 /-667  
Fax: +49 (0)211 - 4560-8568

**INSTRUCTIONS:**

1. Complete the form in 5 steps (stand, product groups, contact, further information).
2. Press button "Conclude registration now and create form for printing". Your details will be transferred to the application form.
3. Print the form, **sign it and add your company stamp**, and then **post or fax the application form to Messe Düsseldorf**.

Please note: Your details will be transferred to the official application form. You do not have to print out any of the intermediate steps.

---

**Your e-mail:**

After confirmation you will receive an e-mail with a link taking you to Step 2 of the online registration.

1)\* We agree to the [Conditions of Participation \(PDF: 603 kB\)](#). Please find here free software for viewing and printing the application form (PDF file) - [Acrobat Reader™](#).

1)\* Messe Düsseldorf GmbH processes your personal data. The data protection regulations of Messe Düsseldorf GmbH hold information in closer detail to this subject and are available under [https://www.beauty-duesseldorf.com/Privacy\\_policy\\_2](https://www.beauty-duesseldorf.com/Privacy_policy_2). You may at any time object to the processing of your personal data either on the aforementioned website, via e-mail to [privacy@messe-duesseldorf.de](mailto:privacy@messe-duesseldorf.de) or via postal mail to Messe Düsseldorf GmbH, VG-R, PF 101006, 40001 Düsseldorf, Germany.

1)\* Yes, I know the application form must be sent to Messe Düsseldorf before the application can be processed (post or fax).

**Help**

This page includes instructions for registration. Do you have any further questions? Help topics relating to this page:

▶ **Security**

▼ **How do I register?**

You will be taken through 5 steps, during which you will be asked to supply relevant information for the application. At the end of the process, an original application form will be generated. Please print this form. Please sign this printed form and add your company stamp and then post or fax it to Messe Düsseldorf.

▶ **Value added tax registration number (VAT Reg. No)**

▼ **Questions?**

Should you have any **technical** queries on the online application please call our hotline on: +49 (0)211 - 4560-400

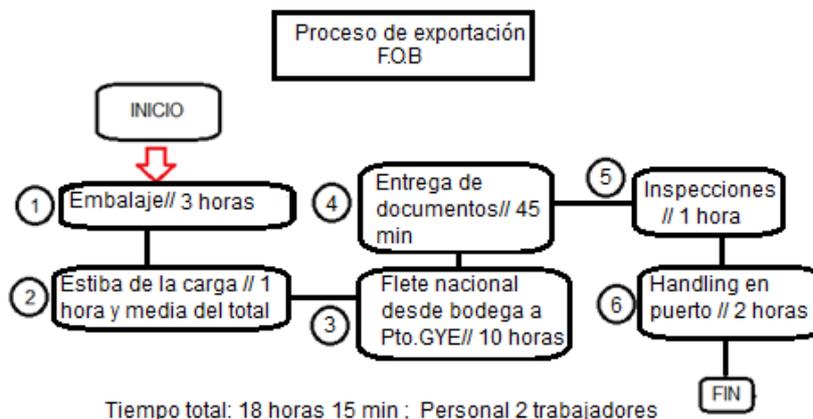
▶ **Helpful links**

1)\* \* These fields must be completed

## Anexo 20: Maquinaria y equipos

VARIABLES	Unid.	Precio Unit.	Precio total
<b>Equipo de producción</b>			
Mesón de trabajo (1,5m x 5m)	1	\$150.00	\$150.00
Balanza 100 kg	1	\$120.00	\$120.00
Horno de acero inoxidable	1	\$500.00	\$500.00
Estante de metal	1	\$100.00	\$100.00
Plataforma móvil	1	\$150.00	\$150.00
<b>Tanques de plástico con tapa y válvula:</b>			
500 lt	1	\$200.00	\$200.00
200 lt	3	\$120.00	\$360.00
100 lt	1	\$60.00	\$60.00
150 lt	1	\$80.00	\$80.00
100 lt	1	\$60.00	\$60.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1,780.00</b>
<b>Muebles</b>			
Mesa de escritorio	1	\$95.00	\$95.00
Silla de escritorio	3	\$35.00	\$105.00
Pizarra	1	\$35.00	\$35.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$235.00</b>
<b>Equipos de Oficina</b>			
Computador de escritorio	1	\$600.00	\$600.00
Teléfono de escritorio	1	\$37.00	\$37.00
Impresora de oficina	1	\$120.00	\$120.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$757.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$2,772.00</b>	

## Anexo 21: Flujograma de exportación



## Anexo 22: Perfil de cargos

<b>Cargo</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Edad y formación académica</b>	26 a 49 años / Ing. Negocios Internacionales/ Administración de empresas
<b>Nivel de experiencia</b>	Al menos 2-3 años en cargos semejantes.
<b>Actitudes, funciones y sueldo</b>	Alto liderazgo, compromiso, responsable, saber inglés y tener capacidad analítica. <b>Funciones:</b> Debe encargarse de la administración de la planta. <b>Sueldo:</b> 1500 USD
<b>Cargo</b>	<b>Supervisor de producción</b>
<b>Edad y formación académica</b>	26 a 49 años / Ing. Químico
<b>Nivel de experiencia</b>	Al menos 2-3 años en cargos semejantes.
<b>Actitudes, funciones y sueldo</b>	Alto liderazgo, compromiso, responsable, que tenga conocimiento de los procesos y capacidad analítica. <b>Funciones:</b> Debe encargarse del correcto manejo de los insumos (con sus debidos pesos) e implementarlos en la fórmula. Debe encargarse de supervisar todo el proceso productivo. <b>Sueldo:</b> 850 USD

<b>Cargo</b>	<b>Asistente de producción</b>
<b>Edad y formación académica</b>	18 a 25 años / Bachiller
<b>Nivel de experiencia</b>	sin experiencia
<b>Actitudes, funciones y sueldo</b>	Honradez, buena actitud, disposición de tiempo y responsable. <b>Funciones:</b> Ser apoyo en los diferentes procesos productivos, cargar-descargar material y limpieza de los instrumentos. <b>Sueldo:</b> 450USD
<b>Cargo</b>	<b>Trabajadores de Producción</b>
<b>Edad y formación académica</b>	20 a 30 años / Bachiller
<b>Nivel de experiencia</b>	Al menos 1 año en cargos semejantes.
<b>Actitudes, funciones y sueldo</b>	Responsabilidad, trabajo en equipo, manejo de tiempos y puntual. <b>Funciones:</b> Movilización y mezcla de material, calidad. <b>Sueldo:</b> 500 USD
<b>Cargo</b>	<b>Contador-a</b>
<b>Edad y formación académica</b>	20 a 30 años /Titulo de Contador o financiero
<b>Nivel de experiencia</b>	Al menos 2-3 años en cargos semejantes.
<b>Actitudes, funciones y sueldo</b>	Responsabilidad, trabajo en equipo, manejo de tiempos y puntual. Funciones: Llevar la contabilidad de la empresa. <b>Sueldo:</b> 400 USD
<b>Cargo</b>	<b>Mantenimiento</b>
<b>Edad y formación académica</b>	18 a 50 años /Bachiller
<b>Nivel de experiencia</b>	Al menos 1 año en cargos semejantes.
<b>Actitudes, funciones y sueldo</b>	Responsabilidad, y puntualidad. Funciones: Mantener limpia el área de trabajo y sus equipos. <b>Sueldo:</b> 200 USD

*Anexo 23: Resumen de inversión inicial.*

Inversiones de maquinaria e instrumentos	2,772.00
Inversiones intangibles	-
Inventarios de mat. prima	43,184.76
Gastos sueldos	13,522.20
Gastos generales	15,909.00
<b>TOTAL, INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>75,387.96</b>

*Anexo 24: Estado de resultados anual*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$430.727	\$458.928	\$487.331	\$976.978	\$1.004.619
Costo de los productos vendidos	\$341.151	\$365.186	\$384.769	\$808.806	\$844.872

<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$89.576	\$93.741	\$102.562	\$168.17	\$159.747
Gastos sueldos	\$28.150	\$30.884	\$31.742	\$32.624	\$33.531
Gastos generales	\$9.315	\$20.627	\$20.826	\$13.483	\$22.147
Gastos de depreciación	\$122	\$122	\$122	\$122	\$122
Gastos de amortización	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>UTI.ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	\$51.989	\$42.109	\$49.872	\$121.942	\$103.946
Gastos de intereses	\$5.501	\$4.528	\$3.432	\$2.200	\$814
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	\$46.488	\$37.581	\$46.439	\$119.742	\$103.132
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$6.973	\$5.637	\$6.966	\$17.961	\$15.470
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$33.050	\$21.920	\$29.436	\$94.066	\$77.434
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$8.262	\$5.480	\$7.359	\$23.517	\$19.359
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$12.397</b>	<b>\$(2.772)</b>	<b>\$2.840</b>	<b>\$55.765</b>	<b>\$38.472</b>

Anexo 25: Estado de situación financiera anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>96,980.34</b>	<b>107,896.30</b>	<b>98,157.91</b>	<b>119,708.88</b>	<b>140,977.55</b>	<b>86,907.38</b>
<b>Corrientes</b>	<b>94,208.34</b>	<b>105,431.34</b>	<b>96,000.00</b>	<b>117,858.01</b>	<b>137,820.72</b>	<b>84,224.59</b>
Efectivo	72,615.96	65,378.16	53,076.88	45,608.93	39,014.37	39,109.55
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	4,298.73	4,531.09	4,850.25	10,431.40	11,176.79	-
Inventarios Sum. Fabricación	17,293.65	35,522.10	38,072.88	61,817.67	87,629.57	45,115.04
<b>No Corrientes</b>	<b>2,772.00</b>	<b>2,464.96</b>	<b>2,157.91</b>	<b>1,850.87</b>	<b>3,156.83</b>	<b>2,682.79</b>
Propiedad, Planta y Equipo	2,772.00	2,772.00	2,772.00	2,772.00	4,552.00	4,552.00
Depreciación acumulada	-	307.04	614.09	921.13	1,395.17	1,869.21
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>	<b>71,592.38</b>	<b>70,111.54</b>	<b>63,145.49</b>	<b>81,856.61</b>	<b>79,039.41</b>	<b>9,580.41</b>
<b>Corrientes</b>	<b>21,592.38</b>	<b>27,905.33</b>	<b>29,706.75</b>	<b>58,280.64</b>	<b>66,558.38</b>	<b>9,580.41</b>
Cuentas por pagar proveedores	21,592.38	22,759.53	24,362.60	52,396.40	56,140.28	-
Sueldos por pagar	-	1,020.00	1,020.00	1,020.00	1,586.67	1,586.67
Impuestos por pagar	-	4,125.80	4,324.15	4,864.24	8,831.44	7,993.74
<b>No Corrientes</b>	<b>50,000.00</b>	<b>42,206.21</b>	<b>33,438.75</b>	<b>23,575.97</b>	<b>12,481.03</b>	<b>(0.00)</b>
Deuda a largo plazo	50,000.00	42,206.21	33,438.75	23,575.97	12,481.03	(0.00)
<b>PATRIMONIO</b>	<b>25,387.96</b>	<b>37,784.76</b>	<b>35,012.42</b>	<b>37,852.27</b>	<b>61,938.15</b>	<b>77,326.97</b>
Capital	25,387.96	25,387.96	25,387.96	25,387.96	27,167.96	27,167.96
Utilidades retenidas	-	12,396.80	9,624.46	12,464.31	34,770.19	50,159.01
<b>Comprobación</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Valoración Empresa</b>	<b>96,980.34</b>	<b>107,896.30</b>	<b>98,157.91</b>	<b>119,708.88</b>	<b>140,977.55</b>	<b>86,907.38</b>

Anexo 26: Calculo del CAPM WACC

<b>Tasa libre de riesgo</b>	4,90%
<b>Rendimiento del Mercado</b>	13,33%

<b>Beta</b>	0,94
<b>Riesgo País</b>	8,16%
<b>Tasa de Impuestos</b>	33,70%
<b>CAPM</b>	20,98%
<b>WACC</b>	
<b>Año 1</b>	0,078
<b>Año 2</b>	0,157
<b>Año 3</b>	0,317
<b>Año 4</b>	0,314
<b>Año 5</b>	0,392

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2018) (Bolsa de Valores de Quito, 2018) (Bolsa de valores de Quito, 2018) (Damodaran, 2018)

#### Anexo 27: Supuestos

1	Se parte del supuesto de que el proyecto inicia con un distribuidor, es decir que previamente se logró firmar un acuerdo de provisión.
2	El crecimiento del cuarto año se debe al aumento de un distribuidor adicional en el país de destino, el cual se obtendrá después de 3 años de esfuerzo de marketing.
3	El margen de utilidad para el proyecto se disminuye en el tiempo como recurso de negociación con los distribuidores en el país de destino, es decir, reducir el margen de utilidad del proyecto (sin dejar de ser rentable) para ceder utilidad al distribuidor y así lograr fidelidad por parte de los distribuidores. De igual manera se consideró como una herramienta de negociación dado que, a pesar de que para los consumidores alemanes el precio no es un factor importante en la decisión de compra, para los distribuidores sí lo es.
4	En relación al punto anterior, se reduce el margen de utilidad para incentivar al distribuidor a aplicar la estrategia de desceme de precios, como estrategia de inserción de nuevo producto en un nuevo mercado. Se fija como supuesto una reducción del 2,3% anual.
5	Por medio del método de observación se evidenció que una persona se demora en envasar 500 ml de jabón de 2 a 3,5 minutos. Por ello se parte del supuesto que cada trabajador se demora 3,5 minutos en envasar cada unidad y a partir de eso se hace el supuesto de que anualmente se minorará 10 segundos en envasar una unidad, que es resultado de la experiencia ganada en el tiempo.
6	Por concepto de economías de escala se hace un supuesto de que el precio de cada insumo minorará 1% cada año, con excepción del agua que es un precio impuesto por la municipalidad de Quito.
7	Por el giro de negocio, no se requiere de un software especializado.

Anexo 28: Figura Van Westendorp

