



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACION DE SUPLEMENTO
ALIMENTICIO A BASE DE ACHOTILLO PARA DIABETICOS A ALEMANIA

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

Profesor guía

Ing. CPA. Carlos Ramírez Lafuente, MCA. MDU

Autor

Paola Alexandra Barros Navas

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la exportación de suplemento alimenticio a base de achotillo para diabéticos a Alemania, a través de reuniones periódicas con la estudiante Paola Alexandra Barros Navas, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. CPA. Carlos Ramírez Lafuente, MCA. MDU

170750266-0

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la exportación de suplemento alimenticio a base de achotillo para diabéticos a Alemania, de la estudiante Paola Alexandra Barros Navas, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Econ, MSc, Raúl Luna Benavides

040045055-7

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.”

Paola Alexandra Barros Navas

172620308-4

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su amor infinito y apoyo incondicional. A Dios, por ser mi fortaleza y guía durante este proceso que estuvo lleno altos y bajos pero sobretodo enseñanzas que se convirtieron en fuentes de cambio en mi desarrollo personal y profesional.

A mis profesores y compañeros, que sin duda han logrado que este viaje este lleno de buenos recuerdos.

DEDICATORIA

A mis padres por su entrega, amor y sacrificio para forjar la mujer que soy. No me alcanzará la vida para retribuir todo lo que me han enseñado y han hecho por mí todo este tiempo.

A mi hermano, por ser un ejemplo a seguir y enseñarme que los sueños si pueden hacer realidad.

Y finalmente a mi persona, por culminar una etapa más de mi vida de manera exitosa.

RESUMEN

El desarrollo de este plan de negocio demuestra la rentabilidad de exportar un producto innovador; desarrollado y producido por Ecuasuplement Corp Ltda a base de achotillo orgánico para diabéticos a Alemania. Debido a los crecientes índices de personas afectadas con esta enfermedad y la tendencia a consumir productos libres de químicos en el país europeo, se tomó la decisión de ofertar un suplemento alimenticio que proporcione varios beneficios para los consumidores finales y además sea una alternativa natural para tratar su enfermedad.

Con el fin de sustentar la viabilidad, se realizó un estudio extenso tanto del entorno de Ecuador como de la industria en Alemania, donde se encontraron varios hallazgos importantes como por ejemplo el impulso de las exportaciones gracias al tratado firmado con la Unión Europea; como también la gran variedad de productos sustitutos en el mercado de destino.

Gracias a un estudio realizado por el Instituto Central de la Asociación Médica del Gobierno alemán, se determinó que la mayor concentración de diabéticos se registra en la zona noreste del país europeo, para lo cual los aliados estratégicos (mayoristas) deberán estar localizados en esta zona para alcanzar el mayor mercado posible.

El producto será internacionalizado mediante la exportación definitiva bajo términos "DDP" con entrega en las bodegas del mayorista. Se estima que el mercado objetivo en esta zona sea de 901.384 personas con diabetes tipo I y II (20-90 años) con una aceptación alta, considerando la información obtenida en la investigación cuantitativa (encuestas) y cualitativa (entrevistas clientes y expertos).

Ecuasuplement Corp desarrollará sus actividades con el apoyo de una sólida estructura organizacional, lineamientos de producción bien definidos e infraestructura adecuada para el cumplimiento de los objetivos trazados para los próximos 5 años de operaciones.

La evaluación financiera ha arrojado indicadores positivos en liquidez, rentabilidad y endeudamiento en comparación con la industria local, lo que implica la total factibilidad del plan de negocio con una TIR de 27.57% en el proyecto y 39.25% para los inversionistas con un desembolso inicial de USD 119.170,99.

ABSTRACT

This business plan proves the viability of exporting an innovative product, developed and manufactured by Ecuasuplement Corp Ltda, based on organic achotillo for diabetic people in Germany. Due to the increasing rates of people affected by this illness and also a new trend towards consuming non-chemicals products; the company has decided to offer a nutritional supplement, which not only provides many benefits to the customer's daily diet but it is also a natural alternative to treat their sickness.

In order to have a better vision of the project, an extensive study has been carried out regarding internal aspects in Ecuador as well as the actual situation of the German industry and market. In this analysis, it was possible to discover some interesting findings such as: the encouragement of exports thanks to a treaty signed with the European Union and also the high amount of substitute products in the target market which signify a risk for our project.

The Central Institute of the Medical Association in Germany carried out a study, which determines that the highest concentration of diabetics is registered in the northeastern part of the country, for this reason, the strategic allies (wholesalers) should be located in this area to reach the largest possible market. The product will be transported like a "definitive export" under "DDP" terms which means that the cargo will be delivered in the wholesaler's warehouses. The target market in this area is 901,384 people with type I and II diabetes (20-90 years), who will buy the supplement, considering the results obtained based on a quantitative (surveys) and qualitative (interviews with clients and experts) research.

Ecuasuplement Corp has set goals on a 5 years term for this project along with a solid organizational structure supported by well-defined production processes and adequate infrastructure.

The financial evaluation has gathered positive indicators in liquidity, profitability and indebtedness in comparison with the local industry, which implies the total viability of the business plan with a TIR of 27.57% and 39.25% for both project and investors, with an initial outlay of USD 119,170.99.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno Externo.....	3
2.1.1.1 PEST ECUADOR	3
2.1.1.2 CIU	3
2.1.1.2.1 Análisis Político.....	3
2.1.1.2.2 Análisis Económico	4
2.1.1.2.3 Análisis Social	5
2.1.1.2.4 Análisis Tecnológico.....	5
2.1.1.2.5 Análisis Legal	6
2.1.1.3 PEST ALEMANIA.....	6
2.1.1.3.1 Análisis Político.....	6
2.1.1.3.2 Análisis Económico	7
2.1.1.3.3. Análisis Social	8
2.1.1.3.4 Análisis Tecnológico.....	9
2.1.2 Análisis de la industria	9
2.1.2.1 5 Fuerzas de Porter	9
2.1.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:	9
2.1.2.1.2 Rivalidad entre competidores:	10
2.1.2.1.3 Poder de negociación proveedores:.....	10
2.1.2.1.4 Amenazas de sustitutos	11
2.1.2.1.5 Poder de negociación compradores.....	12
2.1.3 Matriz EFE.....	12
2.1.3.1 Conclusiones.....	13
3 ANÁLISIS DE CLIENTE	14
3.1 Investigación de mercados	14

3.2	Problema de la investigación	14
3.3.	Hipótesis	14
3.4	Objetivo General	14
3.4.1	Objetivos Específicos	14
3.5	Segmentación	15
3.5.1	Segmentación del mercado	15
3.5.2	Cálculo de la muestra	15
3.6	Investigación Cualitativa	16
3.6.1	Entrevistas Expertos	16
3.6.1.1	Resultados Entrevistas Expertos	16
3.6.2	Entrevistas Clientes	17
3.6.2.1	Resultados entrevistas Clientes	17
3.7	Investigación Cuantitativa	17
3.7.1	Resultados Encuestas	18
3.8	Conclusiones	20
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
5.	PLAN DE MARKETING	24
5.1	Estrategia General de Marketing	25
5.1.1	Grupo Objetivo	26
5.1.2	Propuesta de Valor	26
5.1.2.1	Diferenciación del Producto	27
5.1.2.2	Servicio Postventa	28
5.1.2.3	Posicionamiento del producto	28
5.1.2.4	Estrategia de Internacionalización	29
5.1.2.5	Oportunidades de Crecimiento	29
5.2	Mezcla de marketing	29
5.2.1	Producto	29
5.2.1.1	Empaque	32
5.2.2	Plaza	32
5.2.3	Promoción	34

5.2.4 Precio.....	35
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.2 Misión, Visión y objetivos de la organización.....	36
6.2.1 Misión.....	36
6.2.2 Visión.....	37
6.2.3 Objetivos de la organización.....	37
6.3 Plan de operaciones.....	38
6.3.1 Cadena de valor.....	38
6.3.2 Proceso productivo.....	39
6.3.3 Proceso de Exportación	41
6.3.4 Infraestructura/ Instalaciones	42
6.4 Diseño Organizacional.....	44
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	45
7.1 Proyección de ingresos , costos y gastos	45
7.1.1 Proyección de ingresos	45
7.1.2 Proyección de costos	46
7.1.3 Proyección de gastos	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	47
7.2.1 Inversión inicial	47
7.2.2 Capital de trabajo	48
7.2.3 Estructura de capital	49
7.3 Proyección de estados de resultados	50
7.3.1 Estados de resultados.....	50
7.3.1 Situación financiera	50
7.3.2 Estado de flujo de efectivo	51
7.3.3 Estado de flujo de caja.....	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	51
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista	51

7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento	51
7.4.3	Criterios de valoración.....	51
7.5	Indicadores financieros	52
8	CONCLUSIONES GENERALES	53
	REFERENCIAS.....	55
	ANEXOS	59

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El achotillo (Rambután) es una fruta tropical de forma redonda y espinosa caracterizada por su color rojo, de sabor agridulce y jugosa pulpa. Este fruto crece durante toda la época del año en las provincias de Los Ríos y del Guayas. El Rambután brinda muchos beneficios para la salud humana, como por ejemplo se destaca por ser una gran fuente de antioxidantes, escasa cantidad de sodio, ideal para hipertensos y permite la reducción del colesterol como también mantener el nivel de glucemia en la sangre, ideal para aquellas personas con diabetes. (Ministerio de Agricultura y pesca, 2007). Estudios realizados entre los años 2014 y 2018 en varios países como China, Indonesia y México han ratificado los atributos de esta fruta exótica. (UNIVERSIDAD, 2019) La diabetes es considerada la sexta causa de muerte en países desarrollados, la cual ha aumentado cerca de un 20% en la última década, específicamente en la Unión Europea, debido un mal régimen alimenticio y la falta de ejercicio físico. Alemania es consciente que esta enfermedad representa un gran desafío para el área de salud pública, por lo que ha decidido tomar acción. La diabetes tipo II se caracteriza por aparecer principalmente después de los 40 años de edad, pero en los últimos tiempos se han registrado más casos de personas jóvenes que presentan esta enfermedad. Aproximadamente, son 7 millones de personas en Alemania que han sido diagnosticados hasta finales del año anterior. La diabetes representa el 3% de las muertes en el país germano, superado por enfermedades cardiovasculares y cánceres. El continente europeo siempre ha sido conocido por sus bajos índices de natalidad, la ONU (Organización de Naciones Unidas) publicó en el año 2015 un informe acerca de las "Perspectivas de la Población Mundial", donde Alemania se encuentra en primer lugar de los países europeos con la media de edad más alta con un promedio de 46,2 años. El gobierno alemán de la mano de varios proyectos a nivel nacional, busca concientizar a su población en cuanto a los beneficios de una alimentación saludable, por lo cual exportar un suplemento alimenticio natural a base de achotillo que satisfaga los estándares de calidad (salud) solicitados por la Unión Europea (UE), enfocado para el consumo especialmente de personas con

diabetes tipo I y diabetes tipo II, representa una oportunidad importante, ya que el mercado meta son las personas desde los 20 años de edad en adelante que busquen una alternativa natural para el tratamiento de su enfermedad además de sus pastillas usuales. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO), Alemania es uno de los mercados orgánicos más atractivos del mundo y por lo tanto uno de las naciones que más importa productos de estas características. Sin lugar a dudas, esto implica una gran oportunidad no solo por el hecho que no se registran exportaciones bajo la subpartida 2106.90.72, que aplicaría para este producto, sino que bajo la misma se evidencia un crecimiento anual del 2% desde el 2014 al 2018 (Centre, 2019). Por lo tanto, el ingreso a un nuevo mercado atractivo no explorado con gran potencial, significaría para Ecuador una nueva fuente de ingresos contribuyendo de esta manera al país con generación de fuentes de trabajo y marca país.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Analizar la viabilidad de la implementación del plan de negocio de exportación de suplemento alimenticio a base de achotillo para diabéticos a Alemania.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

1. Analizar los entornos interno y externo para contemplar las oportunidades y posibles amenazas que pueden tener un impacto positivo o negativo al plan de exportación expuesto.
2. Reconocer un segmento de mercado potencial en el país de destino.
3. Definir la posible ejecución del proyecto con base en los puntos más relevantes conseguidos a partir de los análisis: PEST, industria y del cliente en el destino europeo.
4. Generar un plan de marketing que proporcione información de las principales exigencias de los consumidores para diseñar estrategias para atraer y fidelizar a los mismos.
5. Desarrollar una sólida estructura organizacional y correcta división de funciones para el óptimo desarrollo de actividades de la empresa.
6. Evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto a lo largo del tiempo.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

Sobre la base de los cuatro factores principales: político, económico, social y tecnológico; se busca realizar un análisis profundo para determinar cómo los factores mencionados previamente afectan de manera positiva o negativa en el aspecto competitivo de la empresa tomando en cuenta su ubicación geográfica.

2.1.1 Entorno Externo

2.1.1.1 PEST ECUADOR

2.1.1.2 CIU

Según el CIU 4.0, la comercialización de suplemento a base de achotillo se ubica en la siguiente categoría publicada por el INEC en su última edición publicada en el año 2012

C INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

C10 ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

C1079 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.

C1079.2 ELABORACIÓN DE ALIMENTOS ESPECIALES PARA INFANTES Y OTROS

C1079.29 Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera.

2.1.1.2.1 Análisis Político

En la actualidad, Ecuador está atravesando momentos críticos relacionados con el aspecto político, debido que a partir del Gobierno de Lenin Moreno del partido político Alianza País, ha estado envuelto en una serie de sucesos de corrupción, fraudes y desvío de fondos públicos; pero por otro lado se ha visto receptivo a mejorar las relaciones comerciales con otras naciones (nuevo acuerdo con EFTA-European Free Trade Agreement) y promover los procesos de internacionalización de productos mediante incentivos como por ejemplo

créditos para las empresas exportadoras entre otros (PROECUADOR, 2018). Algunos factores como la legislación tributaria han sufrido varios cambios, lo mismo deben ser acatados por las empresas, mientras que en el aspecto laboral hace varios años se hace definido parámetros para el beneficio de los empleados como el ya conocido sueldo básico y otros “gastos” a ser tomados en cuenta. Desde el año 2017, entro en rigor el tratado comercial entre la Unión Europea y Ecuador, lo que implica que los productos ecuatorianos gravan un 0% al momento de ingresar a cualquier de los países de este bloque económico en este caso específico a Alemania. Con el nuevo tratado también entró en vigencia un capítulo sobre el comercio y desarrollo sostenible. Ambas partes reforzarán el desarrollo económico y social de la población, cumpliendo siempre las legislaciones laborales y ambientales. Ver Anexo 1. En general, el aspecto político tiene puntos positivos en cuanto a este proyecto a excepción de las legislaciones tributarias que pueden cambiar de manera inesperada. En vista que se desea exportar productos de calidad, es necesario poder certificar bajo la norma ISO 22000 que regula la seguridad alimentaria desde el año 2005.

2.1.1.2.2 Análisis Económico

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el sector manufacturero representará el 12% del producto interno bruto (PIB) en el año 2019 con un valor de USD 13991,30 millones. A su vez el sector alimenticio ha evolucionado de manera favorable desde el año 2008 hasta 2017, siendo su tasa promedio de crecimiento anual de 3,1%. Se prevé que exista un decrecimiento en el año 2019. En cuanto a la relación económica Alemania –Ecuador según PROECUADOR (Anexo 2) la balanza comercial general fue positiva desde el 2014 hasta mediados del 2018. Hasta a mediados del 2018, las exportaciones a Alemania ascendieron a USD 211 millones y las importaciones a USD 225 millones lo que implica una balanza con superávit de USD 33 millones (Anexo 3), mientras que las exportaciones petroleras de Enero a Septiembre del 2018 incrementaron un 4.9% en relación al año anterior (PROECUADOR, 2018). Por otro la CFN (Corporación Financiera Nacional) brinda una nueva oportunidad para las pequeñas empresas para la obtención de créditos cuando el sistema financiero no es una opción.

(NACIONAL, 2017). La sub-partida arancelaria a ser utilizada en este trabajo es 2106.90.72. como se puede visualizar en el anexo 4, Trade Map indica que ningún suplemento alimenticio fue exportado desde Ecuador hacia Alemania en los últimos 3 años. Económicamente, los factores descritos tienen un impacto positivo por lo que la oportunidad está vigente para la viabilidad del proyecto.

2.1.1.2.3 Análisis Social

De acuerdo a información del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), en el año 2020 la población aumentará a 17 510.643 personas, de las cuales la mayoría se concentrará en la pirámide demográfica debajo de los 18 años de edad, pero los nacimientos comenzarán a disminuir a largo plazo y causará el efecto de la matriz demográfica. La Superintendencia de Compañías demuestra que el 36,33% de la población activa está concentrada en el subsector de manufactura. La tasa de empleo creció del 10,3% a 11,7% desde marzo del 2017 a marzo del 2018. La tasa de desempleo actualmente es de 5,7% pero aún más alarmante es la tasa de subempleo con 17,3 % lo cual refleja la inestabilidad del mercado laboral. Las empresas manufactureras, con base en un estudio realizado en el 2016 por el INEC, modificaron sus procesos para evitar la generación de desechos y de esta manera reducir los efectos perjudiciales para el medio ambiente .Apenas un 9,22% de las firmas registradas aceptan haber usado otro tipo de energía aparte de la eléctrica. El tema de pesticidas aún no se encuentra bien regulada en el país. (Ver anexo 5). El aspecto social en Ecuador puede considerarse una amenaza en la exportación, ya que como muestra el anexo 5, algunos factores tienen un impacto negativo en la industria; pero que sin lugar a dudas no son definitivos y se pueden tomar medidas correctivas para su mitigación.

2.1.1.2.4 Análisis Tecnológico

Desde el año 2014, 39.6% de la población ecuatoriana mayor a 15 años tienen cuentas activas en alguna red social de acuerdo a información proporcionado por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) siendo Facebook la más utilizada y el 58,4% de las personas en Pichincha tienen acceso a una

computadora Esta estadística proporcionada por el INEC en teoría no es alarmante como debería ser, ya que un mundo tan competitivo como el actual el uso de la tecnología se ha vuelto parte de las actividades diarias. Ecuador al tratarse de un país agrícola el tema de la tecnología no ha sido desarrollado aún es su fuerte y tampoco se ha realizado esfuerzos para tener mejoras en este ámbito pero con el tratado con la Unión Europea; aquellos empresarios enfocados en la elaboración de productos terminados tendrán mayor variedad de proveedores de maquinaria a nivel internacional, lo cual implica un impacto positivo ya que los productos serán fabricados bajo altos modelos de calidad.

2.1.1.2.5 Análisis Legal

El gobierno nacional de la mano con el SRI (Servicio de Rentas Internas) ha promovido la conocida “Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal” que busca proponer un plan de estabilidad económica e incentivar la inversión como también el aumento de plazas de trabajos. Para empresas nuevas fuera de la zona urbana la liberación de impuesto a la renta es de 12 años (SRI, 2018). Adicionalmente, el Ministerio de Industrias y Productividad lanzó en el año 2017 la conocida “Ley de Emprendimiento e Innovación” que favorece al acceso de financiamiento y que sobretodo fomente a la cultura del emprendimiento- (PRODUCTIVIDAD, 2017). Con relación al ámbito laboral, todos los empleados serán reclutados de acuerdo a las normas laborales en especial aquellos empleados que solo prestarán servicios a medio tiempo (Acuerdo No. MDT-2018-0135 del Registro Oficial No. 265). (TRABAJO, 2018)

2.1.1.3 PEST ALEMANIA

2.1.1.3.1 Análisis Político

El país europeo, ubicado en Europa Central, es una república federal y democrática. Su sistema político fue establecido en 1949 bajo las leyes fijadas en la “Grundgesetz” o “Ley básica”. La nación europea ha sostenido notablemente su estabilidad política lo cual se ve reflejado, que en casi dos décadas no se han presentado disturbios con motivos sociales o políticos; lo que

género que se convierta en el motor de la economía europea por varios años. La tasa de impuesto IVA en Alemania es 19% denominado “ Umsatzsteuer (USt)”, pero en el caso de alimentos, transporte libros y otros productos de consumo cotidiano; su tasa se reduce a un 7%. Existen restricciones en cuanto al ingreso de productos relacionados con la salud y alimenticios , seres vivos, medio ambiente, seguridad y moralidad pública en la zona Euro; para esto existe la ley de “SEGURIDAD ALIMENTARIA” donde especifica cuáles son las normas de calidad (REGLAMENTO (CE) N° 852/2004) que debe cumplir cualquier mercadería para ser aceptada sin problemas en el país germano con relación a etiquetado, envasado, etc ; las misma que no debería ser una traba si se lo realiza correctamente. (PARLAMENTO EUROPEO Y EL CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, 2004). Por otra parte, el Gobierno alemán ha planificado varios eventos públicos, como el proyecto denominado “Diabetes Programm Deutschland” (DPD) que incentiva la actividad física en la población para disminuir y evitar los efectos secundarios que conlleva el mal tratamiento de la diabetes.

El intermediario alemán, que distribuirá el suplemento alimenticio, gozará de los beneficios del tratado de adhesión de Ecuador con la Unión Europea; lo cual implica que el producto ingresará a territorio europeo con 0% arancel. (Ver anexo 6). La estabilidad política alemana y el nuevo tratado con la UE, juegan un papel importante para la exportación de productos a dicho país, lo que se ve reflejado como una oportunidad para los productores ecuatorianos.

2.1.1.3.2 Análisis Económico

Alemania es la economía eje de la zona euro y la cuarta a nivel mundial. En el año 2018 su PIB fue de 4029.14 billones de USD, con un crecimiento de 1.5% en relación al año 2017 y el registro más bajo en el último lustro (SANTANDER, SANTANDER, 2019). Los principales productos que importa Alemania de Ecuador son el banano, plátano, pescado y café con sus derivados; mientras que los productos de exportación hacia el país sudamericano son: medicamentos, jeringas, aparatos médicos, etc. La nación europea se encuentra en el tercer lugar de destinos preferidos por Ecuador de la zona euro para exportaciones no

petroleras solamente detrás de España e Italia (Anexo 7), asimismo la balanza comercial fue positiva para Ecuador con USD 33 hasta mediados del año 2018. (PROECUADOR, 2018)

El sector alimenticio es considerado como el tercer sector más grande de la industria alemana, por lo que se constituye en el tercer importador y a la misma vez exportador de productos agrícolas alrededor del mundo (Consulting, 2017). Este mercado es visto como una gran oportunidad, debido a que está abierto a las nuevas influencias culturales y comportamiento de los consumidores de la mano de productos de calidad. (Ver anexo 8.) A lo largo de los años, ambos países han aumentado las transacciones de bienes y servicios, en consecuencia se los puede catalogar como aliados comerciales, lo cual implica una gran ventaja en cuanto a las negociaciones que se pueden ofrecer a corto y largo plazo.

2.1.1.3.3. Análisis Social

El sector alimenticio, muy competitivo, está formado por 5800 empresas entre pequeñas y medianas, las cuales brindan empleo a cerca de 560 000 personas en territorio alemán. En contraste, la tasa de desempleo que presenta el país europeo es 3,80% y el índice de desarrollo humano es 0,926 ubicándose en el cuarto puesto a nivel mundial. En la actualidad, se está viviendo el efecto de la pirámide demográfica invertida, debido a que el promedio de edad de los ciudadanos es 46,2 años. A nivel ecológico, Alemania ha producido energía renovable a base de aerogeneradores y paneles solares dejando de lado la idea de usar energía nuclear, como también buscan que los productos que consuman sean amigables con el medio ambiente. Desde otro ángulo, el consumidor alemán busca productos de calidad, comercio justo y productos alimenticios más amigables para la salud. De acuerdo a información obtenida de la página web "Santander Trade Portal", los consumidores alemanes se caracterizan por tener un nivel de vida elevado y optimizar recursos. La relación precio-calidad son determinantes. Por añadidura, los alemanes son negociadores conservadores, es decir que necesitan de hechos probados para realizar cualquier cambio. (Ver anexo 9.) La conducta del consumidor al igual que el nivel de vida de los

alemanes, representa un reto para la producción y exportación de productos de calidad; lo que implica una ocasión favorable para el desarrollo del producto.

2.1.1.3.4 Análisis Tecnológico

“Santander Trade Portal” indica que casi el 90% de la comunidad alemana tiene conexión a Internet y realiza compras constantes en línea. Esta nación ha invertido capital en investigación y desarrollo, como consecuencia de la existencia de un Ministerio de Ciencia y Tecnología que coordina y decide en cuanto a los proyectos de prioridad para el país. En el caso específico de la diabetes, en Alemania existe un centro especializado al estudio netamente de esta enfermedad en Düsseldorf llamado “Deutsches Zentrum für Diabetesforschung”. Sin lugar a dudas, el factor tecnología, en especial el internet, facilitará el proceso de promoción del producto y marca en el país de destino llegando inclusive a más mercados a costos mucho más bajos de lo que se esperaba.

2.1.2 Análisis de la industria

2.1.2.1 5 Fuerzas de Porter

Este análisis busca definir la ventaja competitiva que tiene una empresa/ producto en un mercado definido con base en las siguientes variables:

2.1.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Para este nuevo producto, al ser Ecuasuplement Corp el precursor en su producción, se podrá obtener ventajas sobre aquellas empresas que intenten ingresar al sector sobre todo en temas de cambio de costo, diferenciación de producto y adicional no existe en la actualidad leyes acerca del uso de un canal de distribución establecido, pero lo más común es la venta indirecta donde intervienen mayoristas, minoristas e incluso agentes comerciales (Asociación Nacional del Comercio Mayorista y Minorista Alemán). (Ver anexo 10). El Ministerio de Salud Pública en Alemania ha financiado la elaboración de películas acerca de la diabetes y sus causas como también de sus consecuencias. Para el Ministro de Salud, Hermann Gröhe , la lucha contra la

diabetes es un tema tanto político como de salud pública que se encuentra en la lista de sus prioridades (Gesundheit, 2017). Gracias a esta información, las políticas gubernamentales pueden favorecer al producto, ya que esta justamente enfocado al tratamiento de la diabetes. El promedio de la tabla de análisis fue de 3,7 casi 4, lo que indica que la entrada para nuevos competidores es **baja**, por lo cual esta fuerza es una oportunidad para el suplemento alimenticio, ya que el ingreso de nuevos competidores es menor, debido a que las barreras de entrada son mayores.

2.1.2.1.2 Rivalidad entre competidores:

Para el CIIU C1079.29 establecido para este producto, existen 6983 industrias que ejercen la producción de alimentos especiales en Ecuador, pero solo apenas 12 de ellas se encuentran situadas en la ciudad de Quito siendo Nestlé Ecuador la más conocida a nivel local e internacional. Con respecto a la competencia, la exportación del producto a base de achotillo sería el pionero dentro del mercado, ya que de acuerdo a información proporcionada por Trade-Map, las exportaciones entre los años 2014 al 2018 no se registraron ninguna operación logística de importación desde Alemania.

En virtud de que se trata de un producto innovador a base de achotillo (producto natural) no existen competidores directos, ya que las farmacéuticas alemanas producen pastillas a gran escala. (Ver Anexo 11). Tomando en cuenta el promedio de la tabla anterior con 1,9 se determina que la rivalidad entre competidores es **baja**, lo cual indica una gran oportunidad, debido a que no existe un competidor directo ni producto similar en el mercado.

2.1.2.1.3 Poder de negociación proveedores:

De acuerdo a MAG-Agencia de Servicio Agropecuaria, la principal zona productora de achotillo es Buena Fé (Provincia de Los Ríos) que abarca un 34,29% de la producción nacional seguida de Quevedo con un 17,14%. Por otro parte además de estas zonas se encuentran 8 poblaciones más que ofertan este fruto, por ende el poder de negociación es **bajo** en relación a la cantidad de proveedores que ofrecen la materia prima al igual que aquellas empresas que

deseen ofrecer servicio como por ejemplo empaquetadoras. Al momento de la exportación también existen empresas de carga y agentes de aduanas dispuestos a dar sus servicios. Para el mercado en destino, los mayoristas son todas aquellas empresas que consideradas como aliados estratégicos en cuanto al canal de distribución del producto en Alemania. (Ver anexo 12). Como resultado de la tabla, se obtuvo un 2.8 lo cual manifiesta que el poder de negociación de los proveedores es **medio**. A pesar de esto la oportunidad se mantiene ya que las condiciones del mercado juegan un papel importante a favor del producto al ser innovador y adicionalmente se cuenta con una variedad de proveedores

2.1.2.1.4 Amenazas de sustitutos

Con un volumen de negocios de 190 800 millones de EUR en el año 2015, el sector químico y farmacéutico alemán es considerado como el mejor en Europa y cuarto a nivel mundial. Bayer, Grünenthal, Merck, Boehringer Ingelheim son unas de las muchas empresas dedicadas a la producción de medicamentos en Alemania con renombre internacional. Bayer lanzó en el año 2007, la pastilla conocida como “Glucobay” para el tratamiento de la diabetes tipo II mientras que Grünenthal no produce pastillas parecidas. Merck por su lado, también tiene su producto “Juvisync” que se enfoca en controlar los niveles de colesterol y azúcar, al igual que Boehringer Ingelheim lanzó al mercado su producto “JARDIANCE“. Desde otra perspectiva, existen productos como Berocca, Pharmathon Defensas y Glucerna, que se convierten en alternativas enfocadas hacia el tratamiento de la diabetes, ya que se enfocan en ofertar surtidos de vitaminas con minerales que brindan beneficios adicionales a las personas que compren y a su vez consuman este producto. (Online, 2018). Los productos sustitutos visto de esta manera tendrían un impacto **alto** con una ponderación de 3 (ver anexo 13). No obstante, se obtendría ventaja, ya que el producto a ser exportado se producirá de manera natural en relación a las pastillas procesadas químicamente tomando en cuenta que Alemania es uno de los principales mercados orgánicos del mundo, es más de acuerdo a FAO, el país germano es uno también de los mayores compradores estos productos.

2.1.2.1.5 Poder de negociación compradores

Hoy por hoy, los consumidores son más exigentes y a su vez más conocedores de los productos ofertados en el mercado, por lo cual esta fuerza es de vital importancia, ya que puede tener una gran influencia al momento de la compra. (Ver anexo 14). El poder de negociación es considerado como **medio** debido a que el resultado es 2,7 sobre 5.

Existe una oportunidad media en esta fuerza debido a que la relación no es directa con el cliente sino a través de intermediarios, pero el sector alimenticio es uno de los más importantes y fuertes la economía alemana seguida del reconocimiento internacional que tiene la producción ecuatoriana.

2.1.3 Matriz EFE

En la siguiente tabla con base en lo explicado en puntos anteriores, se ha tomado en cuenta los siguientes factores de éxitos más relevantes para este proyecto, donde a su vez se establecerán las oportunidades y amenazas que pueden beneficiar o perjudicar la exportación del producto por el cual se está llevando a cabo esta investigación.

Tabla1.Matriz EFE de Ecuasuplement Corp Ltda

FACTORES DE TERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Firma de tratado comercial entre UE y Ecuador	0,14	4	0,56
Marca país valorado en el extranjero	0,14	3	0,42
Mercado no explotado	0,1	3	0,3
Preferencia de consumo por productos naturales	0,14	3	0,42
Alto poder adquisitivo de la población	0,14	4	0,56
Capacidad crecimiento	0,14	3	0,42
AMENAZAS			
Gran cantidad productos sustitutos	0,03	1	0,03
Convenios con mayoristas/ minoristas	0,07	2	0,14
Apreciación del dólar, cambios en el precio del petróleo	0,07	2	0,14
Escasa experiencia en ese nicho de mercado	0,03	2	0,06
TOTAL	1		3,05

Como resultado de esta matriz con un resultado de 3.05, se puede observar claramente que este producto aprovecha de manera positiva la mayoría de las oportunidades presentadas en relación a las amenazas que se pueden dar en la industria creciente alimenticia en Ecuador.

2.1.3.1 Conclusiones

- El tratado comercial firmado con la Unión Europea tiene un impacto positivo en cuanto a la exportación del suplemento, ya que ingresará al país europeo con 0% de arancel.
- Ecuador atraviesa una época de incertidumbre e inestabilidad política como también constantes cambios a dicho nivel que afectan de manera directa de la manufactura del producto, sin embargo se ha promovido el apoyo a las exportaciones y emprendimientos.
- La prosperidad política y económica que mantiene el país de destino indica un factor favorable para la exportación a largo plazo.
- Los ciudadanos alemanes poseen un poder adquisitivo alto, lo que implica que aumentan las posibilidades de consumo de productos diferenciados para tratar la diabetes de manera natural tomando en cuenta la relación precio-calidad.
- En los últimos años, Alemania ha demostrado una tendencia por el consumo de los productos orgánicos, por lo cual un suplemento alimenticio con producción de manera natural será de gran aceptación de acuerdo a información de FAO.
- Al ser un producto pionero en el mercado a base de producción natural, se necesitará capital, conocimiento, como también certificados de BPM para ser más atractivo lo que implica mayor inversión.
- La casi inexistencia de productos sustitutos, pero sí de pastillas producidas por las grandes cadenas farmacéuticas, implica que el producto se abrirá mercado a través de calidad y marca.
- Debido a numerosos esfuerzos para disminuir el número de enfermos con diabetes, el Gobierno alemán ha promocionado varias campañas por que el suplemento alimenticio tiene un escenario alentador para su ingreso.

- Al existir un canal de distribución de venta indirecta, los beneficios serán menores y adicional se busca realizar alianzas estratégicas que apoyen el crecimiento de ventas en Alemania.

3 ANÁLISIS DE CLIENTE

3.1 Investigación de mercados

Mediante la investigación de mercados se busca encontrar el nexo entre el consumidor, cliente, público y distribuidor con información que sirva para reconocer y establecer oportunidades como también problemas de marketing, con el fin de recopilar datos para su análisis de resultados, comunicación de hallazgos y toma de decisiones. (Malhotra, 2007, pag.7).

3.2 Problema de la investigación

¿Qué factores se identifican y como se percibe la conducta de compra de los consumidores alemanes de un suplemento alimenticio a base de achotillo para diabéticos?

3.3. Hipótesis

El suplemento alimenticio a base de achotillo para diabéticos tendrá una aceptación alta en el mercado alemán.

3.4 Objetivo General

Realizar un análisis del mercado alemán aplicando investigación descriptiva y exploratoria, con la cual se pueda identificar preferencias, costumbres y actitudes del consumidor para determinar la viabilidad de la exportación de este producto al mercado de destino.

3.4.1 Objetivos Específicos

- Establecer las propiedades del producto para su respectiva comercialización en el país europeo.
- Determinar el precio del suplemento alimenticio a ser pagado por el mercado objetivo utilizando el modelo Van Westendorp
- Establecer alianzas estratégicas (canales de distribución) más efectivos y lugares de preferencia de compra del cliente
- Advertir a los intermediarios, los medios de comunicación a ser utilizados para impulsar el producto y la marca al cliente.

3.5 Segmentación

En el mercado alemán existen aproximadamente 7 millones de personas que padecen de diabetes; con un porcentaje de crecimiento de la enfermedad del 24% dependiendo de la edad. Se estima que en Alemania se presentan cerca 1000 nuevos casos por día. Del total de la población enferma, el 90% se encuentra en la diabetes Tipo 2 y de ellos el 50% pueden tratar su diabetes sin medicamentos y mediante una mejor alimentación, pérdida de peso y ejercicio (Hilfe, 2017). De acuerdo a una investigación realizada por “Versorgungsatlas”, la mayoría de población alemana con diabetes tipo 1 y 2 se encuentra ubicada en la parte oriental del país europeo en las provincias de Brandenburg, Sachsen und Sachsen-Anhalt pero también se muestra una incidencia en provincias ubicadas al oeste como Saarland und Rheinland-Pfalz (Ver anexo 15).

3.5.1 Segmentación del mercado

Tabla 2. Segmentación del mercado

Población total de Alemania		82.790.000
Población provincias orientales		
Brandenburgs (2017)		2.504.000
Sachsen (2017)		4.081.000
Sachsen Anhalts (2017)		2.223.000
Saarland (2017)		994.000
Rheinland-Pfalz (2017)		4.074.000
Total población segmentada		13.876.000
Edades (20 hasta 90) (2017)	80%	11.100.800
Población diabética	12%	1.287.692
Aceptación del producto	70%	901.384

Adaptada de: Statista Germany –Statistics & Facts

3.5.2 Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2} = \frac{901097,317 * 0,5^2 * 1,96^2}{(901097,317 - 1)0,05^2 + 0,5^2 * 1,96^2} = 383.99$$

De acuerdo a este cálculo, el número de personas encuestas son 384 personas, pero para este proyecto se tomó una muestra de 10 encuestas por el método de

“muestreo no probabilístico por conveniencia”. (Malhotra N. , Investigación de Mercados, 2007).

3.6 Investigación Cualitativa

“Con la investigación cualitativa se busca entender a los participantes de la investigación, y de esta manera categorizar sus respuestas con el fin de ser matizadas o explicadas. Así, la investigación cualitativa descubre reacciones y resultados imprevistos, por tanto, un objetivo común de esta investigación es alcanzar conocimientos preliminares de los problemas de investigación” (Joseph Hair, 2010, pág.146). Por tales motivos, se realizó entrevistas a expertos y eventuales clientes germanos.

3.6.1 Entrevistas Expertos

- Entrevista #1 – José Franco – Docente UIDE y Ex -docente de la UDLA Negocios Internacionales
- Entrevista #2 – Florian Sauer –Coordinador de Proyectos DEinternational - (AHK) Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana.

3.6.1.1 Resultados Entrevistas Expertos

- El producto alimenticio a ser exportado se denominaría “Producto funcional” (José Franco).
- El producto se encuentra un segmento definido, es decir cuenta con un nicho de mercado importante de crecimiento considerable. (José Franco)
- Canales de distribución: tiendas especializadas, farmacias, supermercados. (José Franco)
- Herramientas de información para requisitos de entrada Europa: EuroMonitor, Certificados para productos orgánicos y de producción: Hassar, ISO 22000, BPM, Globalgap y temas de etiquetados en Export Helpdesk. (José Franco)
- Los rangos de precios de los suplementos dependen del tamaño, calidad y funcionalidad, etc. (Florian Sauer)
- La tendencia de consumir productos a base de materia prima orgánica está en auge en Alemania. (Florian Sauer)

- Redes sociales aplicarían para jóvenes, TV para personas adultas; se recomienda una isla en negocios en centros comerciales. (Florian Sauer)
- Promocionar el producto en Alemania en ferias especializadas para encontrar posibles socios estratégicos.. (Florian Sauer)

3.6.2 Entrevistas Clientes

- Entrevista 1 – Stefan Behrens (periodista alemán 50 años) y Sandra López von Behrens (periodista ecuatoriana 40 años) viven en Hamburgo.
- Entrevista 2 – Moritz Sinn- consumidor alemán – 29 años de edad- vive en Hamburgo.

3.6.2.1 Resultados entrevistas Clientes

- Los clientes están más abiertos por productos naturales y por ende para productos para la salud.
- Optarían por la compra del producto, dependiendo de los beneficios que brinde el suplemento para la salud.
- La gente está cansada de consumir productos químicos y están abiertos a productos nuevos y naturales.
- Puntos de ventas especializados, serían lugares propicios para la venta del producto, pero para esto se debe encontrar al intermediario ideal.
- La promoción puede ser manejada por varias vías, pero el hecho de poner explicar el producto mediante reportajes sería un punto de arranque favorecedor.
- El precio no es considerado como un factor influyente al momento de la compra. (Anexo 16)

3.7 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa emplea preguntas establecidas y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a varios entrevistados. La meta principal de los métodos de investigación cuantitativa por encuestas es suministrar datos y estimaciones de una muestra grande y representativa de entrevistados. Los resultados se toman para hacer pronósticos atinados sobre las relaciones entre los factores del mercado y entender las relaciones y

diferencias, el comportamiento de los compradores, validar las relaciones que se encuentren. (Joseph Hair, Robert Bush, David Oritnau, 2010, Pág. 223).

3.7.1 Resultados Encuestas

Las encuestas fueron desarrolladas, respondidas y tabuladas a través de la plataforma libre “Google Forms” en el idioma inglés por 10 personas de nacionalidad alemana o personas que residen en este país por varios años que padecen de diabetes. Los resultados (Anexo 17) y el análisis estadístico inferencial reflejan información significativa para establecer conclusiones y evaluar un plan correcto de toma de decisiones.

Tabla 3. Correlación Investigación Cuantitativa. Donde le gustaría encontrar el producto/¿Compraría usted un suplemento a base de achotillo para tratar su diabetes?

Count of Where would you like to find this product?	Would you buy a nutritional supplement produced with achotillo for threatening diabetes?		
Row Labels	Yes	Maybe	Grand Total
Supermarkets	0,00%	66,67%	20,00%
Pharmacies	57,14%	33,33%	50,00%
Specialized Stores	14,29%	0,00%	10,00%
All options	28,57%	0,00%	20,00%
Grand Total	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 4. Correlación Investigación Cuantitativa: Que edad tiene?/ ¿A través de qué medio de comunicación obtiene, actualmente, información acerca de suplementos alimenticios?

Count of Nowadays, through which media do you get information about nutritional supplement?	Column Labels			
Row Labels	TV	Social Networks	Internet	Grand Total
20-30	0,00%	0,00%	100,00%	20,00%
30-40	0,00%	50,00%	0,00%	20,00%
50 or more	100,00%	50,00%	0,00%	60,00%
Grand Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

- ✓ Los encuestados, que mostraron interés en el producto, consideran que las farmacias serían el lugar preferido para adquirir este producto como se puede evidenciar en la tabla 1 con base en el análisis de correlación realizado.

- ✓ El medio de comunicación más utilizado y preferido por los encuestados es el internet.
- ✓ 100% de los encuestados indica que no conocen un producto que ofrezca propiedades similares al suplemento de este proyecto.
- ✓ La característica más valorada por parte de los consumidores con respecto a este producto tiene que ver con el efecto positivo que puede influir el consumo de este suplemento en su salud dejando de lado factores como la marca o reputación del producto.
- ✓ El producto sería comprado mensualmente por parte del mercado objetivo alemán.
- ✓ Dependiendo de la edad de los encuestados, se debe enfocar las estrategias de promoción para los diferentes medios de comunicación (Tabla 2) siendo los más importantes las redes sociales y el internet.
- ✓ Descuentos y promociones serian del agrado para los clientes alemanes, las mismas que deben ser publicadas a través de redes sociales e Internet.
- ✓ El 90% de los consumidores indican que la promoción más atractiva para este producto es 2X1.
- ✓ De la mano del modelo Van Westendorp, se estableció el precio óptimo del producto en EUR 65 con base a las respuestas obtenidas a través de las encuestas realizadas al mercado objetivo.

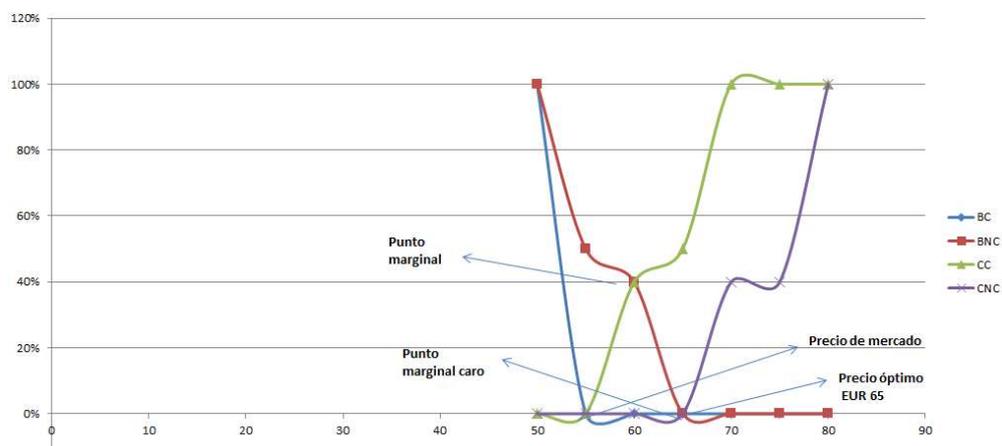


Figura 1. Análisis de precios Van Westendorp

3.8 Conclusiones

De la mano de la investigación cualitativa y cuantitativa realizada, se ha logrado recopilar información que sirve como indicadores para el desarrollo y exportación de este suplemento alimenticio con base en la conducta de compra del consumidor y factores adicionales como el precio, plaza, promoción de la mano de la experiencia de los distribuidores en el mercado alemán.

A través de esta investigación de mercado, se conoce cuál es la situación actual en Alemania con respecto a suplementos alimenticios para diabéticos y sobre todo descubrir patrones de consumo de clientes potenciales. De esta manera, se puede establecer medidas para que el producto tenga una mejor acogida en el potencial mercado objetivo.

Sin embargo, es importante mencionar hallazgos encontrados gracias a la investigación cuantitativa, como por ejemplo que la principal característica que influiría en la compra este suplemento sería el efecto positivo en la salud de los consumidores, dejando de lado otras características como la marca del producto, calidad, etc. Definitivamente, el conocido "2X1" fue la promoción preferida por los consumidores.

Los principales medios de comunicación para promocionar la marca y el producto son las redes sociales e internet (20 a 40 años), lo que significa que los costos de promoción serían bajos; pero para personas mayores de 40 de edad, los medios de comunicación ideales sería TV y periódicos. Como sugerencia de un experto, se mencionó la idea de colocar un stand físico en centros comerciales para captar la atención del cliente y que el mismo pueda interactuar con el producto.

Respecto a la plaza, los lugares favoritos por los clientes para adquirir este producto son farmacias y supermercados.

Gracias al análisis previo, se pudo tener una percepción más clara del cliente en destino, confirmar gustos y preferencias con el fin de exportar un artículo que cumpla con lo precisado por los consumidores y el mercado.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Como oportunidad de negocio se entiende como aquella posibilidad de comenzar una idea empresarial, con el fin de aprovechar necesidades de clientes que aún no han sido satisfechas mediante la presentación de un producto o servicio nuevo en el mercado con un toque innovador.

Las relaciones comerciales entre Ecuador y Alemania siempre se han caracterizado por ser muy favorables para ambos países, pero gracias a la firma del tratado con la Unión Europea desde noviembre del 2016, las exportaciones han aumentado un 14% desde el inicio del tratado, en donde el país germano consta como uno de los principales mercados de exportación junto a Italia, Francia, Reino Unido, etc. De acuerdo al ministro subrogante de Comercio Exterior en el momento de la firma, Humberto Jiménez, sin lugar a duda, esto proyecta una gran oportunidad a largo plazo para las exportaciones ecuatorianas. Por otro lado, el sector alimenticio ha mejorado su crecimiento tanto en Alemania como en Ecuador, por lo que el país europeo se ha constituido en la tercera industria más importante.

Gracias a la investigación cualitativa y cuantitativa realizada, se determinó que el 70% de los alemanes (siete de cada diez personas) estarían dispuestos a comprar el producto, tomando en consideración como tributo más importante los beneficios que puede traer el mismo para el tratamiento de su enfermedad. Al ser Alemania uno de los principales importadores de productos orgánicos según la FAO, se identificó la oportunidad de añadir un valor agregado al suplemento alimenticio mediante la utilización de materia prima orgánico (achotillo). Como dato importante, el mercado orgánico alemán tiene un crecimiento de 6,7% lo cual índice que existen clientes dispuestos a comprar el producto y un mercado seguro; y adicional tomar en consideración el constante crecimiento de casos de personas con diabetes en Alemania.

Con respecto a las barreras de entrada al mercado de destino, los mayores impedimentos a tomar en consideración serían aquellos certificados de producción agrícola que en este caso deben ser reconocidos por la entidades

europas y que cumplan los estándares establecidos de calidad a nivel internacional (Unión Europea) para dar más peso a la marca dentro del mercado. Por otra parte, se requiere un presupuesto considerable de inversión como también el know-how y consolidar relaciones fuertes con posibles aliados estratégicos como cadenas de farmacias o supermercados para la posible distribución de la mercadería en suelo alemán.

Si bien es cierto, de acuerdo a la investigación cuantitativa la mitad de los encuestados (50%) considerados como potenciales clientes estarían dispuestos a comprar el producto en farmacias, pero gracias a la entrevista realizada al Sr. Florian Sauer (Coordinador de Proyectos DEinternational- AHK Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana) comentó que aparte de negocios especializados, también sería una buena idea realizar promoción en islas en centros comerciales para que los clientes tenga relación directa con la mercadería.

Los alemanes poseen uno de los mayores índices de PIB per cápita en el mundo, e incluso se encuentran sobre el promedio de la Unión Europea con un valor en el 2017 de USD 35296,232 a precios constantes (MUNDIAL, 2018), lo cual indica que el tema de precios y segmento socio-económico no será un problema, como asevero el experto José Franco, ya que el poder adquisitivo de los alemanes es muy alto; considerando que destinan 11.2% de su salario en gastos relacionados a alimentos. (Trademap, 2019). De igual manera, los alemanes son conocidos por ser muy exigente en relación a los productos que consumen, sobre todo tienen muy presente en su cabeza la relación precio-calidad, Esta información o hipótesis fue confirmada a través de la entrevista realizadas tanto a consumidores como a expertos. Las encuestas arrojaron que más del 60% de los entrevistados estarían dispuestos a comprar el producto siempre y cuando el mismo brinde beneficios para su salud (calidad) y lo comprarían mensualmente (60%) o cada tres meses (40%). En este aspecto el mercado meta es sumamente escéptico y analítico en el momento de decisión de compra, por lo cual es de vital importancia trabajar adecuadamente el tema relaciona con la promoción. Dicho enfoque será revisado y desarrollado en el siguiente capítulo.

En Ecuador, como indica el análisis externo, el uso de internet es más frecuente no únicamente para temas de comunicación social sino también para realizar temas de negociaciones con clientes en el extranjero o promoción de productos llamado comúnmente e-commerce, que significaría la optimización de costos. Por su parte Alemania no se aleja de esta realidad, como se pudo analizar durante el análisis PEST del país europeo, casi el 90% de su población tiene acceso a internet. La diabetes tipo II se presenta en personas mayores a 40 años de edad, pero cada vez son más las personas jóvenes que se ven afectadas por esta enfermedad, y es así que en las encuestas también se consideró a este mercado meta. Gran parte de los encuestados fueron muy concretos al comentar que les gustaría recibir información y promoción del producto mediante internet y redes sociales (40% cada uno), mientras que en menor proporción a través de spots publicitarios o anuncios en el periódico (10% cada uno.)

En Quito, existen 12 empresas que se dedican a la producción de alimentos especiales, la que más sobresale es la reconocida empresa multinacional Nestlé, aunque se ha enfocado en la producción de productos a base de chocolate más no de un enfoque nutricional para personas con diabetes. A nivel del mercado en destino, los competidores y sustitutos directos son las empresas farmacéuticas que por varios años han dominado no solo el mercado alemán si no también mercados internacionales llegando a millones de personas alrededor del mundo. La diferencia con el suplemento alimenticio es básicamente que no se ofrecerá otro medicamento sino una opción natural para controlar los males de la diabetes de una manera natural y orgánica que satisface de igual manera la “moda” actual de los alemanes de consumir mercadería orgánica.

Como se mencionó anteriormente, para lograr el éxito de este producto es necesario, tener un grupo de aliados que sean apoyo en cuanto a la relación con el cliente considerando la poca experiencia que se tiene por el momento con respecto al mercado. Para este plan de negocio por el momento será obligatorio contar con un intermediario que sea la conexión entre el consumidor y la empresa, lo que representaría menos ganancias, pero al mismo tiempo el

producto se da a conocer en un grupo de clientes establecidos y en la mayoría de locaciones del país europeo.

Cabe precisar que, tanto los encuestados como los expertos fueron de vital importancia para obtener una panorama más claro de la situaciones que pueden afectar el producto en un país que pertenece a la zona Euro; e incluso uno de los entrevistados (clientes Stephan Behrens- Periodista Tagesschau) estuvo muy optimista en cuanto a la posible exportación del producto e incluso consideró que existe una posibilidad aún más fuerte en los países nórdicos donde debido a las condiciones climáticas los productos de alimentación en su mayoría son importados. Comenzar una relación internacional con países desarrollados, definitivamente puede ser una catapulta para la prosperidad de negocio en un futuro a largo plazo y expandir el mercado a nuevos horizontes.

Si bien es cierto, encontrar un aliado estratégico para la comercialización del producto es complicado, pero Florian Sauer (Experto), considera que la mejor oportunidad para encontrar contactos y personas que estén dispuestas a invertir en el proyecto sería mediante una actividad participación de grandes ferias a nivel internacional que puedan potenciar la idea como por ejemplo la feria para la salud, prevención y tratamiento de enfermedades denominada “Lahntaler Gesundheitstage”.

Con base en los resultados obtenidos mediante los análisis e investigaciones previamente comentadas, el plan de negocio para la exportación de suplemento alimenticio a base de achotillo para diabéticos a Alemania, posee una oportunidad en el mercado alemán considerando las necesidades, conducta, gustos y requisitos de los potenciales consumidores con respecto a este nuevo producto que se está analizando su viabilidad mediante este proyecto de titulación.

5. PLAN DE MARKETING

Se define como el conjunto de actividades conectadas o entrelazadas para desarrollar una ventaja duradera sobre la competencia. Por lo dicho antes, el suplemento alimenticio a base de achotillo con destino final a Europa se sujetará

a un profundo análisis de las 4P's con el fin de desarrollar el respectivo plan de marketing.

5.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia de diferenciación, es aquella enfocada en un segmento determinado con el fin de crear una posición diferenciadora del producto en relación a los demás ofertados por la competencia. Esta posición o percepción debe estar claramente diferenciada por el cliente final, por tal motivo para el proyecto en mención la estrategia general de marketing utilizada será la misma. (Machado Basantes, 2018)

En este caso en específico, *Ecuasuplement Corp Ltda* ofrecería un producto totalmente diferenciado, ya que se trata de un producto 100% ecuatoriano elaborado con frutas orgánicas libres de químicos que tiene como objetivo principal controlar los niveles de azúcar en la sangre y también brinda beneficios para personas con problemas de hipertensión y colesterol. Dadas estas especificaciones, las características del producto se adaptan a una marcada tendencia de los consumidores alemanes para demandar estos productos en base a materia prima orgánica.

La estrategia por diferenciación de producto es la que más se adapta a este plan de negocios, considerando que en el mercado de destino no existe un producto igual al ya explicado, además de ser elaborado con achotillo 100% orgánico brinda múltiples beneficios para sus consumidores de una manera diferente en comparación con la adquisición de productos farmacéuticos; que contienen elementos de naturaleza química utilizados para el tratamiento de esta enfermedad.

Considerando la estrategia de diferenciación, concerniente a producto, precio, plaza y promoción afianzarán la misma. Los canales de distribución (empresas minoristas o mayoristas) además de contar con este producto innovador estarán alineadas con los principios estratégicos desarrollados en líneas precedentes.

5.1.1 Grupo Objetivo

Se entiende como grupo objetivo o mercado objetivo aquel segmento de personas con las características buscadas, en donde la empresa invertirá tiempo y estrategias de marketing para posicionar el producto que se busca exportar.

Como se manifestó en el capítulo 4, la mayoría de personas con diabetes se encuentran ubicadas en la parte oriental del país europeo, de donde se obtuvo el siguiente cuadro:

Tabla 5. Grupo objetivo

Población total de Alemania		82.790.000
Población provincias orientales		
Brandenburgs (2017)		2.504.000
Sachsen (2017)		4.081.000
Sachsen Anhalts (2017)		2.223.000
Saarland (2017)		994.000
Rheinland-Pfalz (2017)		4.074.000
Total población segmentada		13.876.000
Edades (20 hasta 90) (2017)	80%	11.100.800
Población diabética	12%	1.287.692
Aceptación del producto	70%	901.384

Adaptada de: Statista Germany –Statistics & Facts

5.1.2 Propuesta de Valor

A través de este modelo, creado por el suizo Alexander Osterwalder, se busca encontrar una alternativa real para agregar valor a este proyecto mediante el análisis de los siguientes 9 pasos establecidos en su modelo.

Una vez realizado el modelo, la exportación de este nuevo producto tiene su “plus”, debido a que se trata de un producto elaborado bajo estándares y procesos de calidad internacionales y adicionalmente su materia prima es 100% orgánica (Agrocalidad). Dichos procesos generarán una trazabilidad para el cliente con relación a los productos sustitutos o ya establecidos en el mercado. El producto será vendido en la parte oriental del país donde se registran mayores índices de personas con diabetes, que de acuerdo a la investigación cuantitativa

estarían más interesados en encontrar el suplemento en farmacias mismas que serán abastecidas por los canales de distribución previamente mencionados.

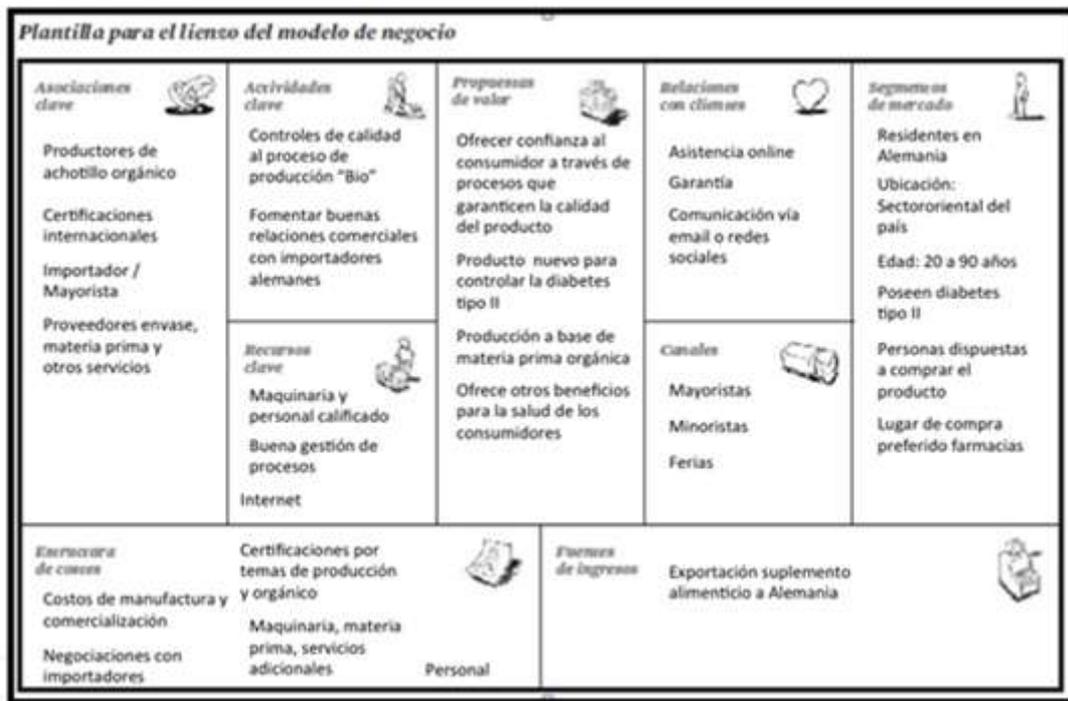


Figura 2. Modelo Canvas Ecuasuplement Corp Ltda

Con el fin de generar demanda en los clientes potenciales, la empresa busca desarrollar una alternativa diferente/natural para el tratamiento de la diabetes sustentada o basada en sus características intrínsecas de nutrición y sabor

5.1.2.1 Diferenciación del Producto

El suplemento alimenticio producido a base de achotillo orgánico contiene una variedad de beneficios para la salud de nuestros clientes, ya que ofrece las siguientes bondades:

- ✓ Controla la presión alta
- ✓ Permite la reducción de los niveles de colesterol
- ✓ Fuente de antioxidante
- ✓ Controla niveles de azúcar en la sangre
- ✓ Fuente de hierro
- ✓ Contiene altas cantidades de proteínas, hidratos de carbono, grasa, fósforo, calcio y vitamina C

De manera general, a más de constituir una vía efectiva para combatir la diabetes; los consumidores también podrán gozar de mayores atributos que de una u otra manera se verán reflejados en su salud.

5.1.2.2 Servicio Postventa

El servicio Post Venta, se define como aquel procedimiento donde la empresa se ve forzada a sondear acerca de los sentimientos, emociones que tienen sus clientes, luego de que el producto o servicio ya haya sido adquirido. Mediante a este seguimiento la compañía podrá generar fidelización entre los potenciales clientes en el país de destino.

Para dicho caso, la empresa como indica en su modelo Canvas busca formar un lazo con los clientes mediante una serie de vías (asistencia online y correos electrónicos para poder solventar cualquier duda o inquietud e incluso reclamos relacionado con el tema orgánico o cualquier requerimiento técnico que sea necesario. Como si fuera poco, también se ofrece un servicio de garantía para disminuir disgustos entres los clientes y trabajar en aquellos puntos que aún no están del todo sólidos. Como se comentó antes, se sugiere al distribuidor colocar islas en centros comerciales, debido a que es importante sostener contacto directo promocional con los consumidores finales que buscan un servicio personalizado, pero al final del día las decisiones relacionadas con la promoción serán decisión exclusivamente del mayorista.

5.1.2.3 Posicionamiento del producto

Con base en lo expuesto, se ha decidido que la estrategia para posicionamiento de la empresa deberá ser "*más por lo mismo*" con esto que entiende que el precio será el mismo que de los actuales competidores pero que los atributos del producto son mejores en relación a los ya existentes en el mercado. En la actualidad, por el momento existe un hábito de consumir productos orgánicos en Alemania o todos aquellos que sea considerado "Bio" y más aún si la mercadería ofrece propiedades que tenga un aporte valioso en la salud de las personas en este caso en especial para los diabéticos tipo II (20 a 90 años).

5.1.2.4 Estrategia de Internacionalización

Al fin de dar a conocer las bondades que el achotillo puede brindar, se seleccionó a Alemania como mercado de destino para realizar una exportación, a este proceso se lo conoce como estrategia internacionalización. La operación será llevada a cabo bajo el régimen 40 conocida como “*Exportación definitiva*”, ya que el producto se quedará de manera definitiva en el país europeo. Se tomó la decisión final de aplicar esta estrategia considerando el gran potencial que siempre ha tenido el mercado alemán y la buena relación comercial con Ecuador.

5.1.2.5 Oportunidades de Crecimiento

De acuerdo a Lambin, el crecimiento por diversificación se define como un objetivo de crecimiento que es basado en oportunidades por fuera del campo normal de actividades (Lambin,J, 2009); por lo que se ha definido que la estrategia a ser utilizada debería ser “*Estrategia de diversificación concéntrica*” con esto lo que busca la empresa generar nuevos productos que estén relacionados con las actividades actuales , tecnológica y comercial con el fin de expandir el mercado de referencia. Mediante un buen posicionamiento de la marca, relación con el cliente y un socio estratégico para la cadena de distribución, la empresa podrá innovar en nuevos suplementos alimenticios que sean del agrado de los clientes germanos.

Tabla 6.Estrategia de diversificación

Intensivo	Integrado	Diversificado
Penetración de mercado	Integración hacia atrás	Concéntrica
Desarrollo del mercado	Integración hacia adelante	Horizontal
Desarrollo del producto	Integración horizontal	Conglomerado

Adaptado de:Malhotra,2007,p.35

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

El producto a ser exportado se trata de un suplemento alimenticio a base de achotillo para personas diabéticas cumplirá con todos los requisitos que

conlleven normas técnicas y de calidad para el consumo del mismo en territorio europeo.

Características del producto: Como se mencionó en la justificación, el achotillo (Rambután) es una fruta tropical de forma redonda y espinosa caracterizada por su color rojo que crece durante toda la época del año en las provincias de Los Ríos y del Guayas. Esta fruta brinda muchos beneficios para la salud, entre ellos se destaca que es una gran fuente de antioxidante, escasa cantidad de sodio, ideal para hipertensos y permite la reducción del colesterol como también mantener el nivel de glucemia en la sangre, ideal para aquellas personas con diabetes (UNIVERSIDAD, 2019). La marca *Ramsukar* lanzará al mercado el producto un suplemento alimenticio a base de achotillo para diabéticos con la particularidad que su producción estará ajustada a materia prima orgánica y altos estándares de calidad, lo que implica que el mismo proporcionará el contenido nutricional y los beneficios que está buscando el consumidor final. A continuación se puede encontrar la composición nutricional del suplemento alimenticio con un aporte de 30%,23%,25% y 21% en Vitamina A, C, Calcio y Hierro respectivamente (Los porcentajes están basados en una dieta de 2000 calorías al día).

Tabla 7. Componente alimenticio "Ramsuka"

Compuesto	Cantidad
Energía (kcal)	225
Sodio (mg)	250
Carbohidratos (g)	26
Potasio (mg)	450
Fibras (g)	1
Azúcares naturales (g)	4
Proteínas (g)	11
Colesterol (g)	0

Adaptada de: Diabetes shake Under Armour.

El suplemento alimenticio será exportado bajo el nombre de "Ramsuka" y el eslogan estará acompañado de la frase en alemán "Zuckerlos Gesundheit" (Salud sin azúcar). Se busca que la imagen y eslogan de la marca sean coloridos

con el fin de atraer la atención del consumidor y sobre todo dar a conocer la buena producción ecuatoriana que se está internacionalizando.

El empaque será un envase plástico de 410 grs para conservar la frescura e integridad del producto de la mano de una tapa rosca para brindar facilidad en el uso para el cliente final. Se recomienda una dosis de 10 gr (cucharita), la misma que será proporcionada dentro de la unidad en venta.



Figura 3. Envase primario "Ramsuka"
Adaptada de: Fadesa

De acuerdo a una publicación de la delegación de la Unión Europea en Ecuador, indica que se ha incluido un articulado sobre el etiquetado donde se limita que el mismo contenga información relevante para el consumidor como también la incorporación de pictogramas reconocidos a nivel internacional para el etiquetado de productos. (Steen, 2017). La etiqueta debe mostrar el nombre, logo y slogan de la marca, como también el origen, peso (grs), composición e información relacionada al servicio al cliente. Por otro lado, es de vital importancia mencionar que la producción fue realizada con materia prima orgánica por lo que el sello "Bio" es muy apreciado por el cliente final. Por último, lo antes mencionado cumplen con los pre-requisitos tanto en origen como en destino; por lo cual los mismos deben estar escritos en el idioma del mercado meta (alemán).



Figura 4. Etiqueta Ramsukar

5.2.1.1 Empaque

Para la respectiva exportación del producto en mención se tomó en consideración los siguientes tipos de embalaje:

- ✓ Primario: El suplemento será envasado en frascos de 410 gr neto
- ✓ Secundario: 12 unidades o frascos serán empacados en cajas de 30cm x 40 cm x 19 cm.
- ✓ Terciario: Para el embarque final serán colocadas pallets con medidas estándar; recubiertos con papel film para evitar posible derrames de la mercadería con medidas 210cm x94cmx 120 cm (Anexo 18).

5.2.2 Plaza

En Alemania existen cerca de 2400 locales especializados en la venta de productos orgánicos o similares, de acuerdo a la Federación Alemana para Productos Orgánicos (BOLW). Los principales canales de comercialización son: tiendas especializadas, tiendas convencionales y mercados artesanales. Gracias a la información obtenida en la investigación cuantitativa, a los alemanes les gustaría encontrar este producto en tiendas especializadas y supermercados que representaría cerca de un 50% de las ventas del sector (TURISMO, 2015). Por tal motivo, la distribución selectiva es la escogida para este plan de negocios; ya que debido a la ubicación del mercado objetivo, se elegirá aquellos

distribuidores ubicados en la zona para mayor facilidad. Esto conlleva algunos puntos a favor, debido a que la empresa minimizará costos y de igual manera se tendrá mejor comunicación y cooperación con el intermediario como por ejemplo, ellos se encargarán de temas relacionados con promoción y publicidad, relación con el cliente, inventario de producto, etc. A este modelo de negociación se lo conoce como B2B (Business to Business). Al igual que en el sector alimenticio, el canal propicio a ser utilizado es el indirecto; es decir que el producto llegará al mercado a través de mayorista, seguido de un minorista (ambos con buen conocimiento del mercado y del sector) para finalmente llegar al consumidor final. Como señala el Banco Mundial, los productos ecuatorianos que ingresan al mercado europeo deben pagar aproximadamente 30% de comisión a los distribuidores mayoristas, para que ellos lo comercialicen a través de su ya establecida red comercial, lo que equivale a venderlos a un precio 55% menor, que corresponde al margen bruto para el distribuidor mayorista europeo (Banco Mundial, 2018).



Figura 5. Cadena de distribución

La operación internacional se registrará bajo el término de negociación internacional DDP (“Delivered Duty Paid”) publicado por la Cámara de Comercio Internacional (ICC); donde se especifica que el vendedor es responsable de costes y riesgos hasta liberar la mercadería en el punto (bodega) asignado por el comprador. Este Incoterm puede ser utilizado para cualquier medio de transporte (INTERNACIONAL CHAMBER OF COMMERCE, 2018). Todo lo relacionado con este proceso se explica de manera más detallada en el plan de operaciones del plan de negocios en mención.

5.2.3 Promoción

Es de vital importancia, considerar que los principales clientes directos de *Ecuasuplement Corp* corresponden a mayoristas que se dediquen a la importación de productos funcionales en Alemania como lo son empresas de renombre como Amaiva Naturprodukte GmbH y Anona GmbH. Sin embargo, podemos mencionar importantes minoristas que pueden convertirse en aliados de acuerdo a información obtenida en la investigación cuantitativa (SANTANDER, 2019).

- ✓ Supermärkte: Supermercados situados en el centro de las ciudades.
 - Kaiser, MiniMal, Edeka, Rewe, Extra
- ✓ Biosupermärkte: Supermercados con productos biológicos situados en el centro de las ciudades.
 - LPG-Biomarkt, Bio-Company, Naturkostladen
- ✓ Discounter: Establecimientos con grandes descuentos.
 - Lidl, Aldi, Plus, Netto.

Al contar con el apoyo de las empresas mencionadas, tomando en cuenta su experiencia y conocimiento del mercado; se ha decidido que se dispondrá de las siguientes estrategias para la promoción del producto en el país europeo. Es importante considerar que no se trata de un descuento comercial sino el mismo será aplicado para las promociones que serán justificadas por el volumen de ventas en el país europeo.

- ✓ Descuento variable en función de las unidades vendidas (al año).
 - 3% 100-200 cajas
 - 5% 200-500 cajas
 - 7% 500-1000 cajas
 - 10% 1000-2000 cajas
- ✓ Envío de artículos promocionales: calendarios, medidores de glucosa (clientes VIP), dulces y bolsas multi-usos con el logo de la empresa, llaveros, agendas, etc.

- ✓ Parte del presupuesto de promoción será destinado para participar de manera significativa en ferias internacionales relacionadas a las características únicas que ofrece el producto. La programación de visita de ferias anuales dirigidas al segmento de medicina alternativa donde se presentan diferentes opciones de productos dedicados al cuidado de la salud. Entre las ferias más importante programadas para el 2019 serían las siguientes:
 - Biofach-Nürnberg- Febrero 2020
 - CAM-Düsseldorf- Mayo 2020
 - BIOterra- Constanza- Agosto 2020
 - Energetika- Waldkraiburg- Septiembre 2020
 - Bazaar –Berlín- Noviembre 2020

5.2.4 Precio

El precio es uno de los puntos más importantes, debido a que la determinación del mismo implica el éxito comercial y la forma de financiamiento directo para la empresa. El mismo debe estar acorde a la percepción de calidad e imagen que son factores primordiales al momento de la compra para los consumidores alemanes.

La estrategia de precio seleccionada es la conocida "*estrategia de precios descremado*" que consiste básicamente en la comercialización del producto a un precio alto en relación a la demanda y una vez que avance el ciclo del producto o el mercado haya sido satisfecho, el precio será ajustado paulatinamente. (Madrid, 2016)

Esta decisión fue considerada debido a que se tomó en cuenta varios aspectos entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

1. Debido a la alta competitividad de los mercados en la actualidad, se estima que la competencia lance productos similares para atacar a este segmento elegido en poco tiempo.
2. Los consumidores no tendrán la posibilidad de encontrar otros productos con las características ofrecidas con el suplemento a exportar.

3. Debido a su alto índice de PIB per cápita, los consumidores alemanes poseen un alto poder adquisitivo y nivel de vida elevado, por lo que son pocos sensibles a precios elevados. (TRADEPORTAL, 2017).
4. En vista que se trata de un tipo de mercado muy definido, la demanda tiene su dificultad para ser calculada, por lo que con la ayuda del precio será más fácil identificar posibles compradores.

Ante lo mencionado y considerando que la empresa Ecuasuplement Corp Ltda está iniciando operaciones a nivel local e internacional, el capital inicial es restringido, por lo que un precio elevado será la fuente de financiamiento para todos aquellos gastos necesarios para la empresa como lo son: promoción, sueldos y salarios, utilidad de los intermediarios entre otros.

Tabla 8.Precio Unitario

Producción de una unidad de 410 gr					
Materia prima directa	Insumo (Kg. x caja)	Costo Unitario (caja o unidad)	Cont. unidades	Cantidad de Kg.	Costo total de insumo
Achatillo	0,300	\$ 11,000	1	0,300	\$ 3,3000
Pólvora alimenticio	0,110	\$ 7,000	1	0,110	\$ 0,7700
Materia prima indirecta					
Envase	-	\$ 1,67	1	-	\$ 1,6700
Etiqueta	-	\$ -	1	-	\$ -
					\$ 5,7400
COSTO DE MATERIA PRIMA POR CAJA					

Tabla 9.Precio venta-caja

Concepto	Valor
Precio unitario	\$ 27,00
Margen exigido por distribuidor en Alemania	55%
Precio unitario de venta neto	\$ 12,15
Precio de venta de caja	\$ 145,80

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.2 Misión, Visión y objetivos de la organización

6.2.1 Misión

Ecuasuplement Corp es una firma ecuatoriana, que destina sus recursos a la producción, comercialización y exportación de suplementos alimenticios enfocados al público diabético, que buscan minimizar los riesgos de la

enfermedad de manera natural. Los mismos son elaborados bajo altos estándares de calidad de la mano de materia prima orgánica procedente de la mitad del mundo que permiten satisfacer las nuevas preferencias y exigencias del mercado alemán; generando simultáneamente utilidades a sus socios y fuentes de trabajo para la sociedad ecuatoriana.

6.2.2 Visión

En cinco años, Ecuasuplement Corp Ltda se colocará como la empresa ecuatoriana preferida para la comercialización y exportación de suplementos alimenticios dirigidos para el consumidor diabético y otros productos funcionales con producción orgánica; posicionándose en la mente del consumidor alemán mediante productos innovadores; promoviendo el desarrollo de sus colaboradores, sociedad, clientes y proveedores.

6.2.3 Objetivos de la organización

Objetivos a corto plazo

- * Apoyar e incentivar a los proveedores de Achotillo que se realice la gestión para la obtención del certificado “Bio” a través de Agrocalidad, contactándose con asesores de la entidad pública en máximo 2 meses
- *Comprar únicamente insumos certificados en el término de 2 años.
- *Obtener certificaciones “Bio” reconocidas por certificadoras internacionales y por Agrocalidad a nivel nacional en 3 meses.
- *Alcanzar utilidad líquida positiva del 1.5% en función a las ventas durante el primer año de operaciones internacionales.
- *Desarrollar un plan de promoción estructurado con el apoyo de los distribuidores dentro de 6 meses para lograr posicionamiento; el mismo que será cuantificado mediante niveles de satisfacción y volumen de ventas.
- *Cerrar negociaciones con al menos dos “Mayoristas” para la proyección de ventas del primer año.

Objetivos a mediano plazo:

- *Obtener una utilidad líquida positiva del 15% en función del total de las ventas obtenidas durante el tercer año de internacionalización.
- *Incrementar la presencia en el mercado en relación a los dos primeros años y consolidar nuevas negociaciones con al menos 2 nuevos distribuidores.

*Alcanzar mayor presencia geográfica con la distribución de los productos y con los nuevos distribuidores a partir del tercer año.

Objetivos a largo plazo

- *Iniciar proceso de diversificación de productos a partir del sexto año.
- *Planeación de reinversión en relación a un 20% del capital inicial para ampliación de operaciones y planificación estratégica de nueva líneas de productos desde el sexto año.
- *Reducir costes de producción en 5% a partir del quinto año mediante el aumento de adquisición de la materia prima, lo que quiere decir mayor fuerza de negociación con los proveedores locales.
- *Recaudar un 25% de utilidad neta para socios y accionistas.
- *Incrementar la productividad en un 10% después del quinto año.
- *Renovar la maquinaria y utensilios para el sexto año.

6.3 Plan de operaciones

6.3.1 Cadena de valor

La cadena de valor de Ecuasuplement Corp Ltda abarcará todas aquellas actividades primarias que son esenciales para el correcto funcionamiento y desarrollo de la misma, como así también aquellas actividades de soporte que ejercen como apoyo para el cumplimiento de los objetivos establecidos a lo largo del tiempo.



Figura 6.Cadena de valor

La logística interna contempla que el producto será recibido en las bodegas de la planta por parte del operario y supervisor, donde se verificará la calidad de los insumos en general para su posterior transformación. Una vez que el producto haya sido empaquetado se puede comenzar la coordinación para la exportación. Para finalizar, se brindará el servicio post-venta para los distribuidores directos.

6.3.2 Proceso productivo

Este apartado detalla los pasos o etapas que se debe cumplir para la elaboración de 60 tarros del suplemento alimenticio a base de achotillo. A continuación, se puede encontrar una tabla descriptiva con cada una de las actividades a ser realizadas:

Tabla 10. Proceso productivo Ecuasuplement Corp Ltda

Proceso productivo				
Etapa	Actividad	Descripción	Duración	Responsable
1	Lavado achotillo	Se descartará todo aquella fruta que no cumpla requisitos como carecer del sello orgánico, dañadas internamente, evidencia de manipulación con químicos. Las frutas escogidas serán lavadas y clasificadas cuidadosamente.	20 min	Operador
2	Preparación del achotillo	Separación de la pulpa de la fruta previamente deshidratada para comenzar el proceso de Liofilización	25 minutos	Operador
3	Congelación del achotillo	La congelación de la materia prima es una etapa sumamente importante, ya que influye directamente en la apariencia y en la calidad del producto final. Se coloca la pulpa en nitrógeno líquido (-196°C) o en un baño de nieve carbónica y acetona (-78°C) hasta que congele totalmente. La apariencia debe ser opaca y mantenerla durante todo el proceso de secado.	2 horas	Supervisor de producción/ Ing. Químico
4	Secado por sublimación	de sublimación y se conecta el vacío con cuidado. Una vez que se haya terminado la liofilización, se realizará el proceso inverso para romper el vacío de nuestra muestra con mucho cuidado, dejando entrar aire lentamente. Después se cierra la llave, se desconecta de la cámara y se saca el vial y se tapa a fin de evitar la entrada de humedad.	1 hora	Supervisor de producción/ Ing. Químico
5	Almacenamiento	La pulpa liofilizada será adecuadamente almacenada en bajas temperaturas para mantener las propiedades físicas, químicas, biológicas de estado original, y cerrados se pueden guardar por largos periodos de tiempo	En base a producción	Supervisor de producción/ Operador
6	Empaque	Una vez acabado el proceso de liofilización, se procede a colocar el polvo en el envase seleccionado de 4100 gr previamente mezclado y a pesarlo para posteriormente cerrarlo.	45 min	Operador/ Coord Ventas y Log
7	Embalaje	12 unidades serán empacados en cajas para después ser embaladas en pallets para su exportación.	30 min	Operador/ Coord Ventas y Log
8	Envío muestras	Envío de muestras aleatorias para análisis orgánico.	15 días	Ing. Químico

Con el fin de complementar la información previamente descrita en el punto anterior, se pone a disposición el mapa de procesos y flujograma a cumplir para entender de manera más detallada la operación a realizarse.

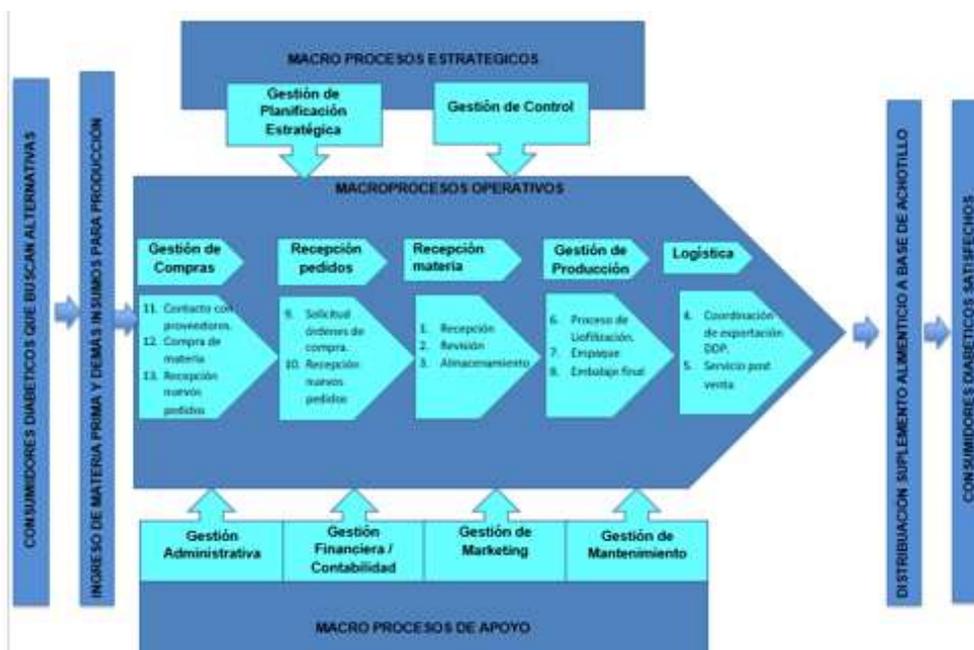


Figura 7. Macroprocesos

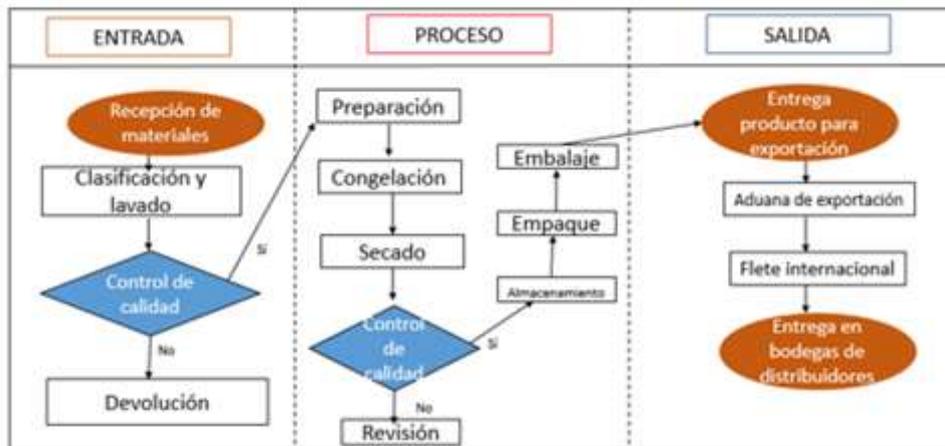


Figura 8. Flujograma de producción

6.3.3 Proceso de Exportación

Como se había mencionado previamente en el capítulo 5, para el plan de negocio en desarrollo se ha decidido utilizar el término de negociación DDP (Delivery Duty Paid); tomando en cuenta que el mismo se consideró para facilitar el cierre de las negociaciones para el contrato de compraventa entre comprador y vendedor. Este Incoterm estipula que el exportador es responsable de asumir riesgos y costos hasta entregar la mercadería en el lugar acordado en el país de destino, que incluye gastos generados en puerto, aduana, impuestos e incluso póliza. Para tener mayor control de este proceso se contratará a la filial de la empresa logística alemana HJ Schryver en Ecuador; para lo cual Ecuasuplement Corp Ltda será responsable de entregar todos los documentos necesarios para los trámites de exportación en origen como los necesarios para la nacionalización de la carga en el país europeo. Por ende, también debe coordinar la entrega del producto final en las bodegas de los distribuidores. Los documentos a ser entregados son: Factura comercial, declaración de valor en aduana (si es necesario), conocimiento de embarque, seguro, certificados BIO, EUR1 y lista de empaque. (COMISSION, 2019)

El régimen aduanero que se adapta a este modelo de negocio es la “Exportación definitiva (Régimen 40)” que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico (Art. 158 del Reglamento al Copci). (SENAE, 2017).

6.3.4 Infraestructura/ Instalaciones

La firma Ecuasuplement Corp Ltda contará con instalaciones tanto para su personal administrativo (oficinas) como también un área específica para la parte operativa (producción), dicha infraestructura estarán ubicadas en la provincia de Guayas debido a las siguientes razones expuestas a continuación:

- ❖ La provincia de Guayas junto a la provincia de Los Ríos poseen las mayores hectáreas de producción de achotillo lo que implica optimización de costos con respecto al transporte de la materia prima hacia las instalaciones.
- ❖ Facilidad de encontrar mano de obra calificada para las diferentes tareas.
- ❖ Minimización de costos en transporte y movilización del suplemento alimenticio desde las bodegas hasta el puerto de cargue Guayaquil.

La distribución de las oficinas contempla una división en varios cubículos para la gerencia general, su asistente y el supervisor de producción con su respectivo espacio para la manufactura del producto final,

En vista que se trata de un producto orgánico y su producción va a realizarse de manera responsable, la firma no emitirá residuos contaminantes que puedan afectar los recursos naturales y demás empresas a su alrededor.

El costo de arrendamiento mensual por el bien que será arrendado es de \$ 3000 dólares con una extensión de alrededor de 550 m². La gráfica abajo expuesta indica la división de los departamentos de esta empresa ecuatoriana.

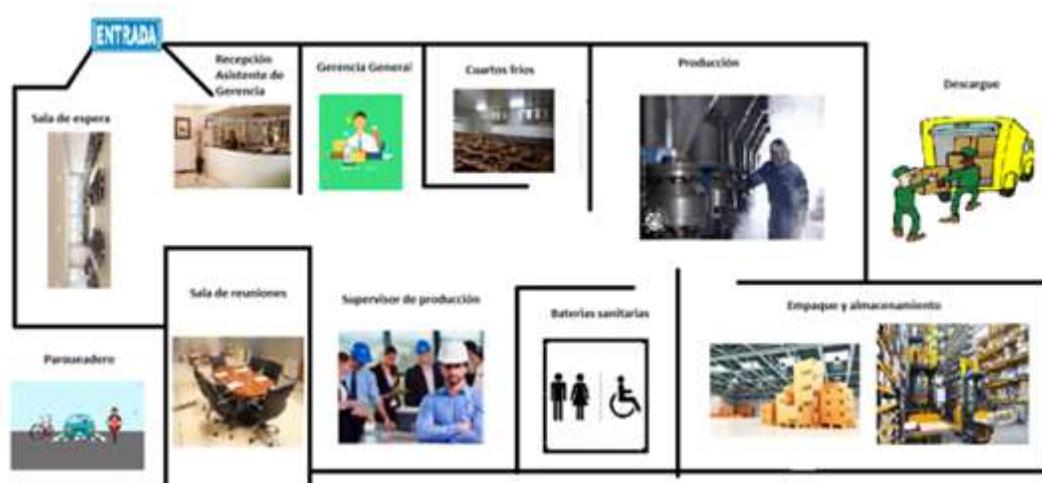


Figura 9. Infraestructura / División oficinas

6.4 Estructura Organizacional

Ecuasuplement Corp Ltda iniciará sus operaciones o será fundada como “Compañía Limitada” de acuerdo a lo indicado por el Art.92 de la “Ley de Compañías”. (Superintendencia de Compañías, 2017). La compañía podrá realizar cualquier tipo de actos civiles, mercantiles o de comercio; exceptuando actividades relacionadas con la banca, seguros, ahorros y capitalizaciones. Adicional, para su fundación es necesario contar con mínimo dos socios (máximo quince) y un capital mínimos de USD 400 exigido por la ley previamente mencionada. Por otro lado, con este tipo de empresa el propietario podrá limitar la responsabilidad de su patrimonio y los socios tienen mayor intervención, debido a que participan directamente en los beneficios. Las participaciones serán iguales e indivisibles y acumulativas. De esta manera, las participaciones para la inscripción de la empresa Ecuasuplement Corp Ltda estarían distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 11. Inversión mínima

INVERSIONISTA	MONTO	PARTICIPACIÓN
Paola Barros	\$300,00	75%
José Miguel Barros	\$50,00	12.5%
Tatiana Mariño	\$50,00	12.5%
Monto mínimo \$ 400		

Al tratarse de la figura legal menos costosa para iniciar, además que se acopla a las necesidades de la firma en relación a los procesos de exportación; se ha decidido operar bajo el formato de este tipo de empresa. Adicional para salvaguardar la propiedad intelectual, la marca se debe registrar en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Por lo mencionado, se tiene previsto que el presupuesto para la constitución de la compañía sea de USD 576.94 (COMPAÑIAS, 2015).

Tabla 12. Supuesto inicial constitución

PRESUPUESTO	
CONSTITUCIÓN	\$365,94
REGISTRO MARCA	\$210,00
TOTAL	\$575,94

6.4 Diseño Organizacional

El tipo de estructura organizacional seleccionada para esta nueva empresa será la conocida como “estructura funcional”, en donde la división de trabajo es agrupada en las principales funciones o actividades a realizarse, por lo tanto, los procesos serán controlados, supervisados por gerentes o jefes departamentales. El principal reto para la organización será la oportuna comunicación entre todas las aérea para el desarrollo de actividades y eficaz decisiones gerenciales.

Considerando que la empresa es nueva, se establecerá la “estructura funcional horizontal”, por lo cual cada equipo de trabajo dentro de la firma distribuirá las funciones hacia abajo. Si bien es cierto, no es lo óptimo debido a que la toma de decisiones se centraliza, pero en un futuro se buscará organizar la compañía para obtener más niveles de cooperación entre los departamentos. (ESAN, 2017). Para iniciar las operaciones de la compañía, el organigrama será definido de la siguiente manera:



Figura 10. Diseño organizacional Ecuasuplement Corp Ltda

Con base al gráfico expuesto arriba, las funciones y salarios serán explicados más detalladamente en el anexo 19.

Para complementar todas las actividades de las áreas de la empresa, se ha decido subcontratar los siguientes servicios externos:

- Servicios contables: Todos los aspectos relacionados con la contabilidad de la empresa van a ser manejados por una empresa especializada en el tema financiero. Dicha información deberá ser presentada previamente al Gerente General para la aprobación de la misma.
- Operadores logísticos: Dentro de este grupo figuran las empresas como agentes de aduanas y agencias de carga. Schryver del Ecuador será el proveedor principal de toda la cadena logística en Ecuador como en Alemania hasta la entrega de la carga en las bodegas de los mayoristas.
- Ingeniera en Alimentos: La persona elegida para este puesto tendrá como objetivo principal dirigir el proceso de “lío-filización” durante los mayores meses de cosecha. Esta persona de la mano con el jefe de producción será la encargada de la transformación de la materia prima y mejora de calidad. Dichos servicios serán utilizados durante los meses de exportación.
- Servicios de laboratorios: Se enviarán muestras aleatorias por cada exportación del producto a laboratorios certificados por Agrocalidad y SAE (Servicio de acreditación ecuatoriana) para comprobar la producción “Bio” del suplemento.
- Mantenimiento “Liofolizadora”: Las máquinas utilizadas en el proceso de liofolización/producción pasarán por mantenimiento por lo menos 2 veces al mes para asegurar la calidad y evitar la elaboración de productos alterados.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En la siguiente sección, se realiza un análisis financiero minucioso del proyecto a 5 años con el fin de establecer y evaluar los indicadores financieros más destacados para los inversionistas y posibles nuevas decisiones a futuro.

7.1 Proyección de ingresos , costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Las cajas que serán enviadas hacia Alemania fueron calculadas en relación de segmento establecido como también en función de la demanda del producto solicitado por los distribuidores y la capacidad de producción de la empresa. Como se explicó en el capítulo 4, el segmento de personas al que se enfocará el

producto es 901 097 personas ubicadas principalmente al noreste del país europeo. De igual manera, el precio establecido en la investigación cuantitativa fue de EUR 65 por unidad, pero con base en el análisis realizado se determinó que aquel que brindará beneficios para la empresa sin afectar la calidad el producto es de USD 27, tomando en consideración la inflación en los últimos tres años de acuerdo al BCE (Banco Central del Ecuador) y el margen mínimo exigido por los distribuidores alemanes. Como se puede observar, los primeros ingresos de la empresa serán de USD 209.952,00 finalizando el último año con USD 425.152,80 lo que implica que la compañía puede enfrentar sus gastos operativos con regularidad.

Tabla 13. Ingresos anuales

INGRESO ANUAL					
VARIABLES	2020	2021	2022	2023	2024
CANTIDAD PROYECTADA	1440	2250	2250	2250	3240
PRECIO	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 145,80	\$ 131,22	\$ 131,22
TOTAL INGRESOS	\$ 209.952,00	\$ 328.050,00	\$ 328.050,00	\$ 295.245,00	\$ 425.152,80

7.1.2 Proyección de costos

Para la correcta proyección de costos, se realizó un cálculo en donde se incorporaron todos aquellos conceptos relacionados con la fabricación del producto. De los cuales podemos mencionar: materia prima directa e indirecta, como también mano de obra y los costos indirectos de fabricación (CIF).

Con el fin que la empresa pueda estar preparada ante cualquier eventualidad con respecto a un pedido extra del mayorista o desperfectos de la producción ya exportada, se ha tomado la decisión de tener un 10% de inventario de PT de las ventas del próximo mes. Por otro lado, se ha establecido que el inventario con respecto a materia prima sea siempre de 100%; ya que es de vital importancia encontrarse surtido en el caso de presentarse novedad con los proveedores habituales de estos productos. Como se puede observar en la tabla siguiente, los costes de los productos vendidos en cada año del proyecto considerando el promedio de inflación de los últimos años de acuerdo al BCE de 0.72%. El costo de producción unitaria comienza con USD 30.15 y acaba con USD 43.52 debido a los periodos de exportación del suplemento.

Tabla 14. Costes de productos vendidos

	2020	2021	2022	2023	2024
Costes productos vendidos	\$ 46.056,37	\$ 48.316,90	\$ 55.356,45	\$ 54.501,14	\$ 56.707,22

7.1.3 Proyección de gastos

Se han considerado dos tipos de gastos: operacionales y salarios administrativos. Los gastos operacionales son todos aquellos relacionados con el proceso de transformación y de exportación como por ejemplo: servicios básicos, suministros, operadores logísticos, arriendo, servicios externos, amortizaciones, depreciaciones, etc. Mientras que por otro lado, tenemos a los gastos destinados para pago de servicios de la parte administrativa de la empresa. Se debe considerar, que alguno de ellos representará egresos para Ecuasuplement de manera mensual mientras que otros serán por cada exportación y parte de ellos al inicio de la operación como es el desembolso por inscripción de la empresa en las instituciones públicas pertinentes. Con respecto a gastos de promoción se ha destinado un 15% en función de las ventas. El incremento sustancial de estos gastos será basado en el promedio de inflación de los últimos 3 años.

Tabla 15. Proyección de gastos

	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos sueldos	75.705,80	80.769,10	80.930,67	81.294,84	83.100,91
Gastos generales	100.730,29	123.698,90	125.472,65	122.370,57	151.240,03
Total gastos	176.436,09	204.468,00	206.403,32	203.665,40	234.340,94

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Con el fin de llevar a cabo la fundación de la firma y después su continua operación se necesita un valor de USD 116.295,81 que incluye la inversión más fuerte, que es la compra de una maquina liofolizadora y demás activo fijos como muebles y enseres además de equipos de computación con sus respectivas licencias de software como también certificaciones de carácter orgánico y BPM. También se incluye en la inversión inicial, un valor estimado de capital de trabajo necesario para echar a rodar el proyecto.

Con respecto a políticas de crédito para los distribuidores en el exterior, se ha concretado que las ventas deberán ser pagadas en un 70% mientras que el otro 30% contarán con plazo de pago de máximo de 30 días.

Tabla 16. Inversión inicial

Inversiones PPE	51.290,00
Inversiones preoperativas e intangibles	2.000,00
Capital de Trabajo	65.880,99
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	119.170,99

7.2.2 Capital de trabajo

Conforme señala Lombart (2016) la inversión inicial de un proyecto se compone de tres rubros: activos fijos; activos intangibles y capital de trabajo. El último rubro, desde una perspectiva contable, es igual al activo corriente menos el pasivo corriente, pero desde la perspectiva de nuevos proyectos, es igual al monto de los recursos imprescindibles para operar mientras el proyecto cumple un ciclo operativo, es decir produce, comercializa y cobra para generar ingresos propios (Cowix, 2015). Este criterio se llama período de desfase, en este proyecto el cálculo se lo realizó de la siguiente manera mediante el flujo efectivo de caja:

- 90 días al menos para generar la producción a exportar (Frecuencia de exportación trimestral) en los primeros años y aumenta a medida que transcurre los meses de operación.
- 23-26 días de tránsito en el puerto de Guayaquil en Ecuador y Hamburgo en Alemania (CGM, 2019) y 8 días para la transferencia electrónica del dinero.
- Tiempo total de desfase es 120 días = 4 meses aprox que es el tiempo para el cual se provisiona dinero para gastos operativos, costos, inventarios e imprevistos.

Tabla 17. Capital de trabajo

CONCEPTO	VALOR
Inventarios	\$ 23.220,00
Costos	\$ 15.910,05
Gastos	\$ 25.235,27
Varios imprevistos	\$ 1.515,67
CAPITAL DE TRABAJO POR DESFASE	\$ 65.880,99

7.2.3 Estructura de capital

Para este proyecto, la estructura de capital está dividida en 41.26% propio mientras que un 58.74% financiada por la CFN (Cooperación Financiera Nacional) que dispone de la línea de préstamos "PYME", la misma que financia hasta 80% de proyectos nuevos, con tasas nominales de 10,50% y costo efectivo de aproximadamente 12,50% (Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, 2019). La cuota a ser pagada a la entidad financiera a lo largo del proyecto es de USD 1574.86.

Por cada dólar de aporte del inversionista la institución financiera, se apalancará con 1,42 dólares al proyecto. La estructura presentada puede ser catalogada como equilibrada, debido a la relación de aporte propio similar a deuda (60/40).

Tabla 18. Estructura de capital

Estructura de Capital	% Composición	Monto
Propio	41,26%	\$ 49.170,99
Deuda L/P	58,74%	\$ 70.000,00
Razón Deuda Capital	1,423603633	\$ 119.170,99

Tabla 19. Financiamiento

FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO	
Monto	70.000,00
Tasa de interés	12,50%
Plazo	5
Condiciones	Pagos Mensuales
CUOTA	\$ 1.574,86

7.3 Proyección de estados de resultados

7.3.1 Estados de resultados

En el siguiente apartado se presenta el estado de resultados del proyecto, donde se apreciará de manera más clara y evidente para los socios o inversionistas cuales fueron los ingresos, egresos de la compañía para analizarla viabilidad del plan de negocios que está siendo desarrollado.(Anexo 20).

Durante los primeros tres años se decide ingresar con un precio alto debido a que se considera un producto “deluxe”. Si bien es cierto en los primeros 12 meses se registra pérdida, pero la situación mejora debido al incremento de número de pallets al exterior en los próximos cuatro años. Dicho cambio se ve reflejado en el último año donde se obtiene la mayor ganancia de USD 91.476,56 con un margen neto de 21.52%. Este crecimiento se atribuye a la creciente demanda, buen posicionamiento de marca y estrategias de marketing por parte de los canales de distribución en la nación europea. El punto de equilibrio se puede apreciar en los anexos. (Anexo 21).

7.3.1 Situación financiera

A continuación se puede encontrar el balance general de Ecuasuplement Corp, donde se refleja tanto el general dentro del periodo de 5 años proyecto. El efectivo e inventarios de materia prima representan la mayor parte de los activos de la empresa y en menor proporción se encuentran propiedad, planta y equipo. En relación a políticas de crédito, se ha establecido que tanto para proveedores como para los clientes (mayoristas), la forma de pago o cobro sea de 70% en efectivo y un 30% en un plazo de 30 días para mantener la estabilidad de liquidez en la empresa. Adicional, se realiza el pago de impuestos establecidos por la ley ecuatoriana en todos los años y se liquida la deuda adquirida en el año 2020 para financiar las operaciones. Con el fin de afianzar la estabilidad de este emprendimiento, todas aquellas utilidades generadas serán conservadas hasta nuevo aviso. (Anexo 22).

7.3.2 Estado de flujo de efectivo

La intención principal de esta sección es realizar una evaluación fundamentada con respecto a la cantidad de efectivo y el movimiento del mismo a lo largo de los 5 años de este plan de negocios con base en las tres actividades fundamentales que son: Operaciones, Inversión y Financiamiento. Debido al giro de negocio de la firma, los mayores registros de movimiento que se evidencian son en la rama de operaciones. (Anexo 23).

7.3.3 Estado de flujo de caja

Este flujo se lo considera como una sinopsis anual de los ingresos y egresos netos de efectivo durante el periodo de tiempo establecido, por lo que se convierte en un indicador del grado de liquidez de la empresa. Como es de esperarse, durante el año 0 el flujo es negativo, debido a la fuerte salida de dinero por la inversión inicial requerida y por la ausencia de ventas. A partir del segundo año, los mismos se vuelven positivos y de esta manera permiten financiar los diferentes gastos que implica el funcionamiento de la empresa en Ecuador. (Anexo 24)

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo del inversionista está basado en el flujo del proyecto, pero en este caso se toma en cuenta el préstamo obtenido en la CFN (Cooperación Financiera Nacional) y contempla todos aquellos pagos adicionales que son solicitados por las leyes ecuatorianas. De igual manera como sucedió en el flujo anterior, en el año 0 el saldo fue negativo y mejora en los próximos años. (Anexo 25)

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

El WACC y el CAPM se obtuvieron en base al cálculo realizado con beta apalancada dando como resultado los siguientes valores. (Anexo 26). Por otro lado, el WACC fue la tasa aplicada para descontar los valores de cajas futuras.

7.4.3 Criterios de valoración

La factibilidad financiera del proyecto fue analizada tomando en cuenta los siguientes indicadores: Relación de beneficio a costo (IR), Valor Actual Neto

(VAN), Período de Recuperación de la Inversión (PRI) y Tasa Interna de Retorno (TIR). (Anexo 27).

- ✓ Perspectiva del proyecto: $VAN = 97.696,48 > 0$ expresa la viabilidad del proyecto; $TIR = 27,57\% > 10,85\%$ lo que indica que el proyecto es viable. La inversión se recupera en cuatro años y dos meses; como $IR > 1$ por cada dólar invertido se recuperan 1,82 dólares.
- ✓ Perspectiva del inversionista: $VAN = 79.099,13 > 0$ expresa la factibilidad del proyecto; $TIR = 39,25\% > 14,95\%$ por lo el plan de negocios es factible. La inversión inicial se repone en cuatro años y dos meses; como $IR > 1$ por cada dólar invertido se recuperan 2,61 dólares lo que evidencia su desarrollo.

7.5 Indicadores financieros

Los datos evaluados de la industria se obtuvieron de (Superintendencia de Compañías Seguros y Valores, 2019). Los indicadores financieros de este plan de negocio auguran un gran futuro para la empresa tanto en el aspecto comercial como también en el contable. Por un lado figura la rentabilidad que es creciente a lo largo del tiempo y es mayor a los registros de la industria, mientras que por otro su razón deuda/capital indica menores índices de endeudamiento al finalizar los 5 años proyectados, lo que implica que a corto plazo la búsqueda de fuentes externas no sean necesarias. Si bien es cierto, se buscará aumentar la producción a medida que incremente su demanda, pero se debe realizar una evaluación del ciclo operativo, ya que el mismo hasta el momento indica valores por debajo de los manejados en la industria ecuatoriana. Para concluir el ROE presentado es atractivo para los futuros inversionistas ya que es ampliamente mayor a los registros de la Superintendencia de compañías. (Anexo 28).

Los indicadores previamente aclarados como las evaluaciones realizadas en general aseveran que el proyecto es rentable y factible. Se aconseja guiar el implementación de la idea de negocio, pues existe un mercado atrayente, y el negocio es financieramente viable y alentador, como lo determinan los indicadores VAN, TIR y PRI.

8 CONCLUSIONES GENERALES

El Gobierno ecuatoriano en la última década, ha brindado varias opciones para microempresas o PYMES de encontrar fuentes de financiamiento a través de entidades propias de ellos como es el caso de la CFN que proporcionan tasas de interés relativamente menores a otras instituciones y accesible para todos los emprendedores.

De igual manera, la reciente firma del tratado de adhesión de Ecuador a la Unión Europea y la creciente relación comercial entre ambas naciones, definitivamente abrió muchas puertas para este y todos los productos orgánicos ecuatorianos, por lo que Alemania es uno de los principales importadores europeos, debido a la creciente tendencia de consumo hacia este tipo de mercadería. La industria alimenticia alemana representa una de las más fuertes en el país de destino, con un crecimiento promedio de 11.2% en los últimos tiempos, lo que implica la existencia de un fuerte mercado que necesita ser explorado. Adicional, el alto poder adquisitivo por parte de los ciudadanos alemanes y su percepción de la relación precio-calidad permitirá que el suplemento alimenticio sea fácil de posicionar tomando en cuenta que la sociedad alemana está más enfocada en el cuidado de su salud con respecto a esta enfermedad.

Como complemento a lo explicado, esta información se entrelaza con los hallazgos más importantes encontrados en las cinco fuerzas de Porter que indican que la mayor amenaza se basa en los productos sustitutos, en su mayoría químicos, que ofrece el mercado alemán para el tratamiento de la diabetes; mientras que la relación con los nuevos competidores es menor debido al alto financiamiento y conocimiento del mercado alemán además de la producción del suplemento. La industria manufacturera en Ecuador representa un 3.1% del PIB total del Ecuador durante el año 2017 y a pesar de que ha registrado un decrecimiento en el sector, la incursión en este nuevo proyecto muestra mayor viabilidad, por la razón que bajo la partida arancelaria 2106.90.72 no se registran exportaciones a Alemania; lo que implica lanzar un producto

pionero en el país europeo y poco convencional para el mercado ecuatoriano que sumaría a la idea de generar mayor plazas de trabajo para los ciudadanos en la zona costera.

Los análisis cuantitativo y cualitativo evidenciaron que el mercado objetivo ubicado en la parte noreste de Alemania, donde se reflejan mayores índices de diabéticos, estaría dispuesto a comprar el producto ofertado para tratar su enfermedad de manera saludable.

Las estrategias de marketing para posicionar a "*Ramsukar*" en el mercado alemán, son desarrolladas y ejecutadas por los mayoristas ubicados en lugares estratégicos del territorio germano, ya que de esta manera se garantiza mejores resultados y aceptación del producto con base al conocimiento del mercado de los intermediarios.

La estructura organizacional, al igual que los objetivos de la empresa, han sido ejecutados o enfocados con el fin producir mercadería de alta calidad, la misma que cumpla con todos los requerimientos del mercado en destino y adicional afianzar relaciones con los mayoristas para de esta manera generar la mayor rentabilidad para ambos eslabones de la cadena de distribución.

En términos financieros, el plan de negocio es totalmente viable, dado que tanto el TIR como el VAN son positivos. Es decir, tanto el proyecto en sí como los accionistas obtendrán ganancias durante las operaciones.

Para finalizar, de acuerdo a los hallazgos más importantes durante la elaboración de este proyecto, se demuestra la viabilidad de su ejecución.

REFERENCIAS

- Alemania: un ministerio de Medio Ambiente ejemplar. (2016, 8 junio). *Alemania y la ecología*. Recuperado 15 mayo, 2018, de <http://sostenibilidad.semana.com/opinion/articulo/david-bojanini-opinion-semana-sostenible-medirse/40977>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2017, 20 abril). *Estadística Sector real*. Recuperado 22 abril, 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro042018.pdf>
- BANCO MUNDIAL. (2018, 1 enero). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado 10 julio, 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- BAYER. (2018, 28 febrero). *Bayer: el negocio se sostuvo al nivel del año anterior - se mantiene el rumbo estratégico*. Recuperado 22 abril, 2018, de <https://andina.bayer.com/es/sala-de-prensa/bayer-el-negocio-se-sostuvo-al-nivel-del-ano-anterior-se-mantiene-el-rumbo-estrategico.php>
- Bundesministerium für Gesundheit. (2017, 24 agosto). *„Diabetes – Nicht nur eine Typ-Frage“ – Neue Filme informieren über Diabetes*. Recuperado 21 abril, 2018, de <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/presse/pressemitteilungen/2017/3-quartal/diabetes-filme/#c11559>
- Bundesverband Grosshandel, Aussehandel, Dienstleitung e.V. (2018, 15 enero). *Bundesverband Grosshandel*. Recuperado 29 mayo, 2018, de <https://www.bga.de/start/>
- Bürgerdienste-Saar. (2016, 31 diciembre). *Bevölkerung im Saarland am 31.12.2016 nach Alter, Geschlecht und Staatsangehörigkeit*. Recuperado 10 julio, 2018, de https://www.saarland.de/dokumente/thema_statistik/Kopie_von_Bevoelkerung_im_Saarland_am_31.12.2016_nach_Alter_Geschlecht_und_Staatsangehoerigkeit.pdf
- COMISION EUROPEA. (2014, 1 diciembre). *COMPRENDER LAS POLÍTICAS D E LA UNIÓN EUROPEA*. Recuperado de [file:///C:/Users/JOSE%20MIGUEL%20BARROS%20N/Downloads/food_es%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/JOSE%20MIGUEL%20BARROS%20N/Downloads/food_es%20(1).pdf)

Das Statistik-Portal. (2018, 2 enero). *Entwicklung der Einwohnerzahl in Sachsen von 1961 bis 2016 (in 1.000)*. Recuperado 10 julio, 2018, de <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/155167/umfrage/entwicklung-der-bevoelkerung-von-sachsen-seit-1961/>

Deutschen Diabetes-Zentrum. (2016, 1 enero). *Über das DDZ*. Recuperado 20 abril, 2018, de [https:// http://ddz.de/de/ueber-das-ddz](https://http://ddz.de/de/ueber-das-ddz)

Diabetes Informationsdienst. (2017, 8 enero). *Therapie/Behandlung des Diabetes*. Recuperado 22 abril, 2018, de <https://diabetesinformationsdienst.de/ueber-diabetes/diabetes-typen/typ-2-diabetes/>

Ecuador y la Unión Europea. (2017, 8 junio). *Relaciones comerciales*. Recuperado 20 abril, 2018, de https://eeas.europa.eu/delegations/ecuador_es/1146/Ecuador%20y%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea-

EL PARLAMENTO EUROPEO Y EL CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA. (2004, 29 abril). *REGLAMENTO (CE) N° 852/2004 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO*. Recuperado 10 julio, 2018, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R0852&from=EN>.

EUR-LEX. (2017, 5 julio). *COMMISSION REGULATION (EU) 2017/1203*. Recuperado 12 junio, 2019, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32017R1203>

FAO. (2016, 15 marzo). *ALEMANIA*. Recuperado 22 abril, 2018, de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s09.htm>

FeríasInfo. (2019, 14 abril). *3572 Ferias en Alemania*. Recuperado 15 junio, 2019, de <https://www.feriasinfo.es/Ferias-Alemania-Z55-S3.html>

INEC. (2016, 21 marzo). *Ecuador en cifras*. Recuperado 21 abril, 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/Empresas_2015/Presentacion_Modulo_Ambiental_Empresas_2015.pdf

Internacional Chamber of Commerce. (2011, 1 febrero). *Incoterm rules 2010*. Recuperado 25 abril, 2019, de <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>

LA VANGUARDIA.(2015, 1 agosto). *España será el cuarto país del mundo con la media de edad más alta en 2030*. Recuperado 21 abril, 2018, de

<https://www.lavanguardia.com/vangdata/20150801/54434262235/espana-cuarto-pais-media-edad-alta-mundo-2030.html>

Malhotra, N. (2007). *Investigación de mercados*. México DF, México: Pearson

Märkische Allgemeine. (2018, 11 enero). *Brandenburgs Bevölkerung wächst und altert*. Recuperado 10 julio, 2018, de <http://www.maz-online.de/Brandenburg/Bevoelkerungszuwachs-in-Brandenburg>

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2007, 1 septiembre). *Análisis de los principales frutos tropicales comercializados*. Recuperado 10 julio, 2018, de http://www.mercasa.es/files/multimedios/1288280121_DYC_2007_95_33_85.pdf

Ministerio del Trabajo. (2017, 30 abril). *Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP*. Recuperado 5 febrero, 2019, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/a2.pdf>

MQR. (2018, 10 enero). *Guía metodológica para el desarrollo del plan de marketing en los negocios*. Recuperado 19 mayo, 2019, de http://www.mqrinvestigar.com/26_MA.pdf

[PEST Analysis for Germany]. (2015, 4 marzo). *Technological factors*. Recuperado 12 mayo, 2018, de <http://pestleanalysis.com/pest-analysis-for-germany/>

PROCOMER PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR EN COSTA RICA. (2015, 1 febrero). *ALEMANIA*. Recuperado 29 mayo, 2018, de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Informacion%20de%20Pais%20Alemania.pdf>

PROECUADOR. (2018, 30 enero). *[Ficha Técnica de Alemania]*. Recuperado 17 mayo, 2018, de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-alemania/>

SANTANDER TRADE PORTAL. (2018, 1 abril). *ALEMANIA: FISCALIDAD*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/fiscalidad>

SANTANDER TRADE PORTAL. (2018, 18 abril). *[ALEMANIA: LLEGAR AL CONSUMIDOR]*. Recuperado 17 mayo, 2018, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>

- SANTANDER TRADE PORTAL. (2018, 29 abril). *[ALEMANIA: POLÍTICA Y ECONOMÍA]*. Recuperado 15 mayo, 2018, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- Santander Tradeportal. (2019a, 1 marzo). *ALEMANIA: DISTRIBUIR UN PRODUCTO*. Recuperado 21 abril, 2019, de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/distribuir-un-producto?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser
- Santander Tradeportal. (2019b, 28 febrero). *ALEMANIA: LLEGAR AL CONSUMIDOR*. Recuperado 15 marzo, 2019, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Statista. (2019, 1 febrero). *Bevölkerung - Einwohnerzahl der Bundesländer in Deutschland am 31. Dezember 2017 (in 1.000)*. Recuperado 14 mayo, 2019, de <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71085/umfrage/verteilung-der-einwohnerzahl-nach-bundeslaendern/>
- TRADE HELPDESK. (2019, 20 marzo). *Documents for customs clearance*. Recuperado 31 abril, 2019, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/documents-customs-clearance>
- UNDER ARMOUR. (2018, 25 noviembre). *UNDER ARMOUR.CONNECTED FITNESS*. Recuperado 28 marzo, 2019, de <https://www.myfitnesspal.com/es/food/calories/diabetes-shake-218579081>
- Van Steen, M., & Saurenbach, C. (2017, 30 marzo). *ACUERDO COMERCIAL ECUADOR- UNION EUROPEA*. Recuperado 15 marzo, 2019, de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- Versorgungsatlas. (2017, 23 febrero). *In Deutschland steigt die Zahl der Patienten mit Diabetes mellitus*. Recuperado 10 julio, 2018, de https://www.versorgungsatlas.de/fileadmin/ziva_docs/79/VA-79_KuK_Final.pdf

ANEXOS

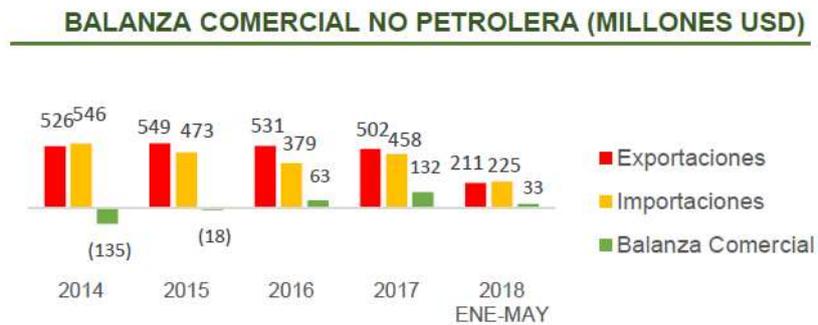
Anexo 1- Factores Análisis político Ecuador

Tabla 1. Análisis PORTER Político Ecuador

	Muy positivo	Positivo	Negativo	Muy negativo				
FACTOR	ANÁLISIS				IMPACTO			
Facilidades de exportación	El gobierno ecuatoriano esta dispuesto a promover la producción de exportación mediante créditos y a su facilitar trámites aduaneros							
Legislación tributaria	Aumento de impuestos , ya sea de manera voluntaria (salvaguardias) o involuntaria como por ejemplo incremento IVA en el caso del terremoto en el año 2016; si bien es cierto no es tan frecuente pero implica un factor a tomar en cuenta							
Legislación laboral	Aumento salario mínimo, décimos, utilidades, etc							
Convenios internacionales	Firma del tratado con la EU, lo que se traduce en preferencias arancelarias con respecto a productos de exportación							

Anexo 2- Balanza comercial no Petrolera Ecuador-Alemania (2012-2018)

Tabla 2. Balanza comercial no Petrolera Ecuador-Alemania (2012-2018)



Tomada de: PROECUADOR (Ficha Técnica Alemania 2018)

Anexo 3- Factores Análisis económico Ecuador

Tabla 3. Análisis PORTER Económico Ecuador

		Muy positivo	Positivo	Negativo	Muy negativo
FACTOR	ANÁLISIS	IMPACTO			
Evolucion sector	El sector de manufactura he presentado crecimiento en los ultimos años en cuanto al sector de productos alimenticios				
Ámbito internacional	Las exportaciones no petroleras ascendieron USD 2014.70 millones registrando un superavit y excelente relación con Alemania				
Estadísticas exportación	No se registra exportaciones con la partida arancelaria del producto , lo cual indica un mercado virgen				

Anexo 4- Exportaciones bajo partida 2106.90.72.00 a Alemania

Figura 1. Comercio internacional PA 2106.90.72.00 entre Ecuador y Alemania

Inicio & Búsqueda Disponibilidad de Datos Documentos de referencia Otras Herramientas del ITC Más Ms. Paola Barros Español

Producto: 210690 - Preparaciones alimenticias, n.c.o.p. Grupo de productos: Ninguno

Mundo País: Ecuador Grupo de países: Ninguno

Socio: Alemania Grupo de socios: Ninguno

Exportaciones Series de tiempo anuales por producto Productos en el arancel nacional Valores i Dólar Americano i

Comercio bilateral entre Ecuador y Alemania
Producto: 210690 Preparaciones alimenticias, n.c.o.p.

Unidad: Dólar Americano miles

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Alemania			Ecuador exporta hacia el mundo		
		Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017*	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
2106907200	Preparaciones alimenticias, n.c.o.p.: complementos alimenticios: que contengan exclusivamente...	10	0	7	131	222	39
2106907300	Preparaciones alimenticias, n.c.o.p.: complementos alimenticios: que contengan exclusivamente...	0	0	0	64	25	72
2106907900	Preparaciones alimenticias, n.c.o.p.: complementos alimenticios: las demás	0	0	0	54	7	40
2106909000	Preparaciones alimenticias, n.c.o.p.: las demás	0	0	0	0	0	197
2106909100	Las demás preparaciones alimenticias: a base de mezclas o extractos de plantas, partes de plantas...	0	0	0	20	20	1
2106909900	Las demás preparaciones alimenticias: las demás	0	1	0	212	396	299
2106901000	Preparaciones alimenticias, n.c.o.p.: polvos para la preparación de budines, cremas, helados...	0	0	0	2.101	2.330	2.571
2106902100	Preparaciones alimenticias, n.c.o.p.: preparaciones compuestas cuyo grado alcohólico volumétrico...	0	0	0	0	4	40

Tomada de: Trade Map

Anexo 5- Factores Análisis social Ecuador

Tabla 4. Análisis PORTER Social Ecuador

		Muy positivo	Positivo	Negativo	Muy negativo
FACTOR	ANÁLISIS	IMPACTO			
Crecimiento poblacion	Ecuador demuestra un crecimiento poblacional considerable, pero el efecto de la pirámide demográfico es inevitable, lo que puede causar problemas en el mercado laboral e ingresos en el gobierno				
Desempleo	Debido a la inestabilidad del país , el desempleo es uno de los principales problemas a ser trabajados por el gobierno ecuatoriano, pero a su vez con nuevos emprendimientos nuevas oportunidades de trabajo				
Medio ambiente	Serio problemas en cuanto a leyes relacionadas con la protección del medio ambiente				

Anexo 6- Factores Análisis político Alemania

Tabla 5. Análisis PORTER Político Alemania

		Muy positivo	Positivo	Negativo	Muy negativo
FACTOR	ANÁLISIS	IMPACTO			
Estabilidad social	Alemania muestra una gran estabilidad tanto social como política	■			
Legislación tributaria	Gran organización en cuanto al sistema de recaudación de impuestos ya sea IVA o por otras fuentes	■			
Restricciones	Los productos a exportar deben cumplir con condiciones de producción para ser comercializados en la Unión Europea		■		
Convenios internacionales	Firma del tratado con la EU, lo que se traduce en preferencias arancelarias con respecto a productos de exportación	■			

Anexo 7- Principales exportaciones de Ecuador a la zona euro hasta 2017

Tabla 6. Exportaciones ecuatorianas a Europa

PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS DE ECUADOR 2017 ENE - DIC		
PAÍS	MILES USD FOB	PARTICIPACIÓN %
ESTADOS UNIDOS	2,590,535	21,22%
VIETNAM	1,457,712	11,94%
RUSIA	845,311	6,92%
COLOMBIA	746,665	6,12%
ESPAÑA	600,753	4,92%
ITALIA	587,291	4,81%
ALEMANIA	472,663	3,87%
PAÍSES BAJOS	431,807	3,89%
CHINA	429,911	3,52%
PERÚ	307,117	2,52%

Tomada de: Banco Central del Ecuador

Boletín Mensual de Comercio Exterior, ProEcuador, Enero-Febrero 2017

Anexo 8- Factores Análisis económico Alemania

Tabla 7. Análisis PORTER Económico Alemania

		Muy positivo	Positivo	Negativo	Muy negativo
FACTOR	ANÁLISIS	IMPACTO			
Evolución sector	La evolución del sector alimenticio es favorable con relación a una nueva oportunidad de negocio	■			
Ámbito internacional	La relación de comercio exterior es favorable entre ambos países y más aún con el tratado firmado a finales del 2016	■			
Crecimiento economía país	Alemania es el motor de la zona Euro y la cuarta potencia económica a nivel mundial	■			

Anexo 9- Factores Análisis social Alemania

Tabla 8. Análisis PORTER Social Alemania

		Muy positivo	Positivo	Negativo	Muy negativo
FACTOR	ANÁLISIS	IMPACTO			
Crecimiento población	Alemania está sufriendo en carne propia el efecto de la pirámide demográfica, a largo plazo ocasionará problemas en la economía alemana				
Desempleo	Se indica bajo niveles de desempleo				
Medio ambiente	Posee una cultura enfocada a la protección del medio ambiente, por lo cual temas de empaquetado del producto es necesario revisarlo				
Conducta consumidor	La relación precio- calidad es determinante igual que aspectos ecologicos del producto				

Anexo 10- Amenaza de entradas de nuevos competidores

Tabla 9. Análisis Fuerza de Porter- Nuevos competidores

Barreras de Entrada	Puntaje
Acceso a canales de distribución	3
Costos de Cambio	5
Diferenciación de Producto	4
Economías de escala	3
Políticas gubernamentales	3
Requerimiento de Capital	5
Ventajas absolutas	3
Promedio	3,7

Anexo 11- Rivalidad entre competidores

Tabla 10. Análisis Fuerza de Porter- Rivalidad competidores

Factores Determinantes Intensidad Rivalidad	Puntaje
Altos costos fijos	2
Cantidad de Competidores	1
Capacidad excesiva intermitente	2
Complejidad de Información	2
Costos Fluctuantes	3
Crecimiento de la industria	3
Diferenciación de producto	1
Diversidad de Competidores	1
Promedio	1,9

Anexo 12- Poder de negociación de los proveedores

Tabla 11. Análisis Fuerza de Porter- Poder negociación proveedores

Factores Determinantes Poder Negociación Proveedor	Puntaje
Concentración de proveedores	3
Costos de Cambio de proveedor	4
Existencia de productos sustitutos	2
Importancia para proveedor del volumen de ventas industria	3
Posibilidad del proveedor de integrarse verticalmente	2
Productos diferenciados	3
Promedio	2,8

Anexo 13- Amenaza de sustitutos

Tabla 12. Análisis Fuerza de Porter- Amenaza de sustitutos

Factores Determinantes Amenaza Prod. Sustitutos	Puntaje
Costos de cambio	1
Desempeño de sustitutos relativo en relación a su precio	4
Propensión del comprador a sustituir	4
Promedio	3,0

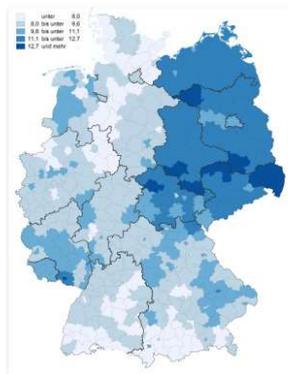
Anexo 14- Poder de negociación de los compradores

Tabla 13. Análisis Fuerza de Porter- Poder negociación compradores

Factores Determinantes Poder Negociación Comprador	Puntaje
Concentración y volúmenes de compra	3
Costos de cambio para el comprador	1
Diferenciación del producto	4
Identidad de Marca	4
Impacto del producto sobre calidad del comprador	1
Incentivos para quien toma las decisiones	3
Información que dispone el comprador	2
Peso producto sobre costos de comprador y sus compras	1
Posibilidad del comprador de integrarse verticalmente	1
Productos sustitutos	4
Sensibilidad a Precios	4
Utilidades del comprador	4
Promedio	2,7

Anexo 15- Incidencia diabetes tipo I y II en Alemania

Figura 2. Niveles de incidencia de diabetes en Alemania



Tomada de: "Versorgungatlas"

Anexo 16 – Banco de preguntas para clientes y expertos

Tabla 14. Preguntas expertos

Ficha Técnica Entrevista Experto 1	
Nombre del entrevistado	José Franco
Lugar de la entrevista	Via Skype
Fecha y Hora	03/06/2018 a las 19h30
Duración	25 minutos
Perfil del entrevistado	Docente universitario más de 25 años
Preguntas	1. Que opina acerca del mercado alemán como destino de este producto? 2. Cree que exista una posibilidad de exportar este producto a Alemania? 3. Por que hay una tendencia de consumir productos orgánicos en Alemania? 4. Considera que los alemanes son abierto en tema de consumir productos 5. Respecto a canales de distribución...cual creeria que sería el correcto? 6. Cuáles serían las principales barreras que puede encontrar este producto en el

Ficha Técnica Entrevista Experto 2	
Nombre del entrevistado	Florian Sauer
Lugar de la entrevista	Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Alemana
Fecha y Hora	14/06/2018 a las 19h30
Duración	18:35 minutos
Perfil del entrevistado	Coordinador de Proyectos Deinternacional
Preguntas	1.Por qué hay una tendencia de consumir productos orgánicos en Alemania? 2. Cree que exista una posibilidad de exportar este producto a Alemania? 3. Respecto a canales de distribución...cual creeria que sería el correcto? Podría 4. Cuáles serían las principales barreras que puede encontrar este producto en el 5. Considera que los alemanes son abierto en tema de consumir productos 6. Porque medio de comunicación cree que es el mejor para dejar a conocer al 7. Cuál es el valor promedio de los productos funcionales en Alemania?

Tabla 15. Preguntas clientes

Ficha Técnica Entrevista Cliente 1	
Nombre del entrevistado	Stefan Behrens/ Sandra López de Behrens
Lugar de la entrevista	Via Skype
Fecha y Hora	09/06/2018 a las 14h30
Duración	26:39 minutos
Perfil del entrevistado	Periodistas ecuatoriana y alemán
Preguntas	1. Usted conoce del achotillo? 2. ¿Estarían dispuestos a utilizar este producto? 3. Conoce usted algún producto parecido? 4. Que características considera que debería tener el producto para 5. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el producto? 6. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por este suplemento

Ficha Técnica Entrevista Cliente 2	
Nombre del entrevistado	Montz Sinn
Lugar de la entrevista	Via Skype
Fecha y Hora	14/06/2018 a las 14h00
Duración	10:22 minutos
Perfil del entrevistado	Profesional alemán
Preguntas	1. Have you ever heard about this fruit "Achothillo"? 2. ¿Would you consider to buy this product? 3. Do you know another kind of product with similar benefits? 4. Which product's features do you consider in order to buy this product? 5. ¿How would you like to get information about the product? Tv spot, 6. ¿Which price would you consider as "ideal" for this product?

Anexo 17- Respuestas investigación cuantitativa

Figura 3. Resultados encuestas análisis cuantitativo

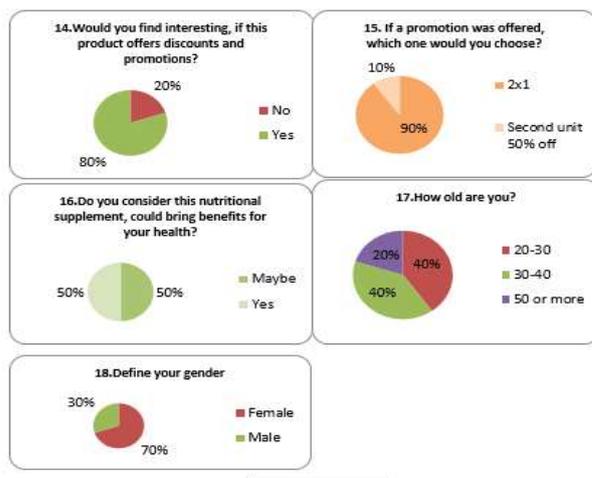
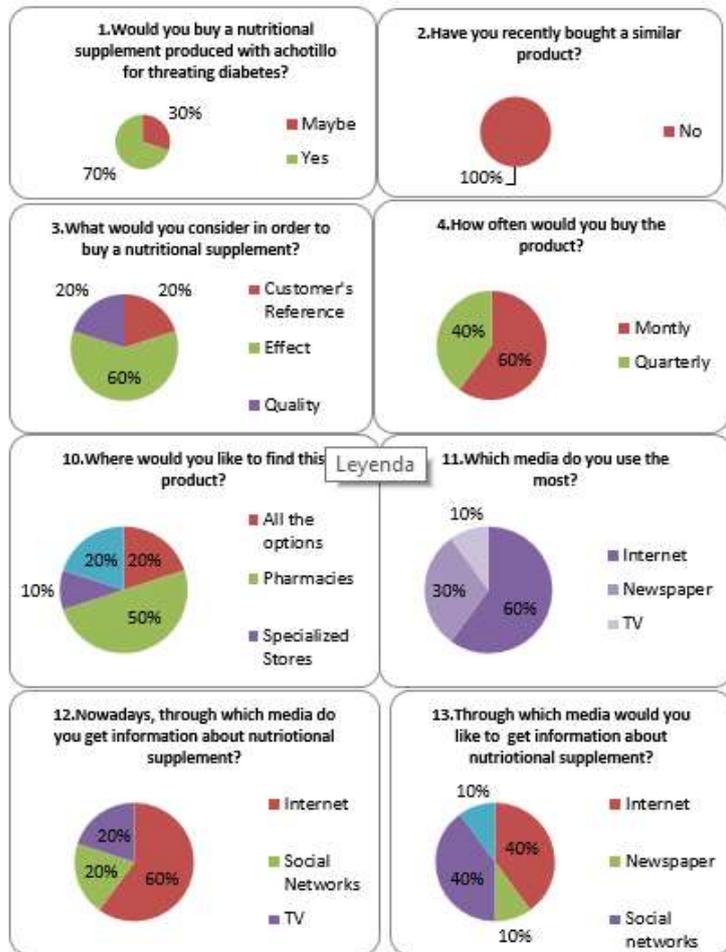


Figura 4. Resultados encuestas análisis cuantitativo



Anexo 18 – Empaque Ramsukar

Figura 5. Empaque terciario Ramsukar para exportación



Anexo 19-Funciones en base a organigrama organizacional

Tabla 16. Descripción cargo Gerente General

Cargo:	Gerente General	
Estudios:	Ingeniero comercial, finanzas, Negocios Internacional o afines. Edad: 30-55 años	
Habilidades y competencias:	Liderazgo, trabajo bajo presión, comunicación, poder de negociación, capacidad analítica y estratégica.	
Experiencia:	1 año mínimo	
Funciones:	1	Planificación estratégica anual y presupuesto.
	2	Oportuna toma de decisiones y supervisión de objetivos a cumplirse.
	3	Supervisión general de las operaciones de Ecuasuplement Corp Ltda
	4	Establecer relaciones comerciales con distribuidores en Alemania.
	5	Negociar con Mayoristas forma de pago, promociones, incoterms y presupuesto anual
	6	Establecer presupuesto anual para promoción de producto en el exterior.
	7	Coordinar plan de marketing junto a los distribuidores en el país de destino.
	8	Cierre de negociaciones con proveedores de MP a nivel local.
	9	Coordinar participación de la empresa en ferias internacionales con los distribuidores.
	10	Cierre de contratos con proveedores de servicios externos en Ecuador
Salario:	\$	1.500,00

Tabla 17. Descripción cargo Supervisor de Producción

Cargo:	Supervisor Producción	
Estudios:	Ingeniero Industrial, Agroindustrial o afines. Edad: 30-50 años	
Habilidades y competencias:	Liderazgo, trabajo bajo presión, comunicación, capacidad analítica y orientación a resultados	
Experiencia:	1 año y medio mínimo	
Funciones:	1	Responsable del proceso de producción: transformación de MP, control de calidad y empaque final
	2	Coordinación de empaque para exportación del producto terminado.
	3	Desarrollo de nuevos productos (diversificación)
	4	Obtención de certificados orgánicos y de calidad.
	5	Recepción y verificación de materia prima en las bodegas para producción.
	6	Supervisar el uso de equipo adecuado en la planta.
	7	Intervención en ciertas fases del proceso de producción.
	8	Asesorar a los proveedores de la materia prima.
	9	Envío de muestras aleatorias de producto a Laboratorios de Agrocalidad y SAE.
Salario:	\$	1.000,00

Tabla 18. Descripción cargo Asistente de Gerencia

Cargo:	Asistente de Gerencia.	
Estudios:	Estudiante de últimos semestre de Ing.Comercial, Finanzas, Negocio Internacionales. Edad: 19-40 años	
Habilidades y competencias:	Proactividad, trabajo bajo presión, comunicación, capacidad analítica y conocimiento idiomas (alemán e inglés).	
Experiencia:	6 meses	
Funciones:	1	Compra y distribución de suministros de la empresa.
	2	Realización y envío de cotizaciones a clientes locales y del exterior.
	3	Coordinación de logística en caso de viajes del Gerente General.
	4	Recepción de correspondencia.
	5	Atender llamadas y canalizar las mismas al responsable.
	6	Comunicación directa con proveedores locales.
	7	Facturación de pedidos a clientes.
	8	Manejo de archivo
Salario:	\$	600,00

Tabla 19. Descripción cargo Operador/Bodega

Cargo:	Operador/Bodega	
Estudios:	Bachiller, Tecnología en mecánica industrial. Edad: 21-45 años.	
Habilidades y competencias:	Proactividad, trabajo bajo presión, comunicación	
Experiencia:	1 año mínimo	
Funciones:	1	Uso correcto de las maquinarias e insumos.
	2	Mantenimiento del equipo de producción.
	3	Intervención activa en el proceso de transformación de MP.
	4	Almacenamiento e inventario.
Salario:	\$	400,00

Tabla 20. Descripción cargo Coordinador de ventas y logística

Cargo:	Coordinador de ventas y logística	
Estudios:	Ingeniero comercial, finanzas, Marketing, Negocios Internacional o afines. Edad: 30-55 años	
Habilidades y competencias:	Liderazgo, trabajo bajo presión, comunicación, poder de negociación, capacidad analítica y estratégica.	
Experiencia:	1 año mínimo	
Funciones:	1	Supervisión almacenamiento de materia prima
	2	Coordinación de materialización del producto final
	3	Mantener relaciones comerciales con distribuidores en Alemania concretadas por gerencia
	4	Revisión presupuesto anual para promoción de producto en el exterior.
	5	Estudio de precios con relación a proveedores de MP a nivel local.
	6	Investigación nuevos mercados y desarrollo de producto.
Salario:	\$	800,00

Anexo 20- Estado de resultados anual

Tabla 21. Estado resultados Ecuasuplement Corp 2020-2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	209.952,00	328.050,00	328.050,00	295.245,00	425.152,80
(-) Costo de los productos vendidos	33.332,47	35.679,47	40.410,20	39.971,33	46.099,50
(=) UTILIDAD BRUTA	176.619,53	292.370,53	287.639,80	255.273,67	379.053,30
(-) Gastos sueldos	75.705,80	80.769,10	80.930,67	81.294,84	83.100,91
(-) Gastos generales	98.622,96	121.591,57	123.365,32	120.363,51	149.132,70
(-) Gastos de depreciación	1.707,33	1.707,33	1.707,33	1.607,06	1.707,33
(-) Gastos de amortización	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	183,43	87.902,53	81.236,48	51.608,27	144.712,36
(-) Gastos de intereses	8.147,92	6.724,40	5.112,39	3.286,91	1.219,72
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(7.964,49)	81.178,13	76.124,09	48.321,36	143.492,64
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	12.176,72	11.418,61	7.248,20	21.523,90
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(7.964,49)	69.001,41	64.705,48	41.073,15	121.968,74
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	-	17.250,35	16.176,37	10.268,29	30.492,19
(=) UTILIDAD NETA	(7.964,49)	51.751,06	48.529,11	30.804,86	91.476,56

Anexo 21- Punto de equilibrio

Tabla 22. Punto de equilibrio Ecuasuplement Corp 2020-2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad cajas por año	1440	2250	2250	2250	3240
Precio de caja por año	145,8	145,8	145,8	131,22	131,22
Punto de equilibrio unidades	1504,935397	1625,276332	1654,535769	1824,092195	2013,480795

Anexo 22- Situación financiera anual

Tabla 23. Situación financiera Ecuasuplement Corp 2020-2024

	0	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS	119.571,16	100.904,21	136.318,76	168.547,49	185.177,14	257.268,80
Corrientes	68.281,16	56.656,74	57.737,63	125.235,15	146.836,36	228.063,69
Efectivo	68.280,99	52.739,50	93.660,45	120.564,14	142.248,66	228.069,69
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	3.559,07	3.677,20	4.310,89	4.227,48	-
Inventarios Materia Prima	156,69	156,69	156,69	141,02	141,02	-
Inventarios Sum. Fabricación	243,49	243,49	243,49	219,14	219,14	-
No Corrientes	50.290,00	44.205,47	38.580,93	43.312,30	38.340,84	29.199,11
Propiedad, Planta y Equipo	48.290,00	47.830,00	47.830,00	61.410,00	61.870,00	61.870,00
Depreciación acumulada	-	5.224,53	10.449,07	18.897,70	23.929,16	32.670,89
Intangibles	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Amortización acumulada	-	400,00	800,00	1.200,00	1.600,00	2.000,00
PASIVOS	70.406,18	66.157,76	43.621,21	30.046,82	14.445,61	(4.535,25)
Corrientes	406,18	568,05	(3.254,58)	(3.243,68)	(3.232,54)	(4.535,25)
Cuentas por pagar proveedores	400,18	120,05	120,05	108,05	108,05	-
Sueldos por pagar	-	788,00	788,00	788,00	788,00	788,00
Impuestos por pagar	-	-	(4.162,63)	(4.145,13)	(4.128,99)	(5.727,29)
No Corrientes	70.000,00	59.249,65	47.075,78	33.289,90	17.678,55	-
Deuda a largo plazo	70.000,00	59.249,65	47.075,78	33.289,90	17.678,55	-
PATRIMONIO	48.170,55	40.746,56	52.457,56	138.506,67	170.731,53	262.208,68
Capital	49.170,99	49.170,99	49.170,99	49.170,99	49.170,99	49.170,99
Utilidades retenidas	-	(8.424,43)	43.326,57	89.335,68	121.560,55	213.037,10

Anexo 23- Estado flujo de efectivo

Tabla 24. Estado flujo de efectivo Ecuasuplement Corp 2020-2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Actividades Operacionales	(5.391,14)	53.094,82	56.789,57	39.945,88	103.499,58
Utilidad Neta	(7.964,49)	51.751,06	48.529,11	30.804,86	91.476,56
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	5.224,53	5.224,53	8.448,63	8.641,46	8.741,73
+ Amortización	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
- Δ CxC	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	(3.559,07)	(118,13)	(633,69)	83,41	4.227,48
- Δ Inventario MP	-	-	15,67	-	141,02
- Δ Inventario SF	-	-	24,35	-	219,14
+ Δ CxP PROVEEDORES	(280,12)	-	(12,01)	-	(108,05)
+ Δ Sueldos por pagar	788,00	-	(0,00)	-	0,00
+ Δ Impuestos	-	(4.162,63)	17,50	16,14	(1.598,30)
Actividades de Inversión	-	-	(16.100,00)	(2.650,00)	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	(16.100,00)	(2.650,00)	-
Actividades de Financiamiento	(10.750,35)	(12.173,87)	(13.785,88)	(15.611,35)	(17.678,55)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(10.750,35)	(12.173,87)	(13.785,88)	(15.611,35)	(17.678,55)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(16.141,49)	40.920,96	26.903,69	21.684,52	85.821,03
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	68.880,99	52.739,50	93.660,45	120.564,14	142.248,66
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	52.739,50	93.660,45	120.564,14	142.248,66	228.069,69

Anexo 24- Estado flujo de caja

Tabla 25. Estado flujo de caja Ecuasuplement Corp 2020-2024

AÑO	0	2020	2021	2022	2023	2024
FLUJOS DEL PROYECTO	(119.170,99)	15.944,65	16.460,67	17.045,03	17.706,76	275.894,30

Anexo 25- Estado flujo del inversionista

Tabla 26. Estado flujo del inversionista Ecuasuplement Corp 2020-2024

AÑO	0	2020	2021	2022	2023	2024
FLUJO DEL INVERSIONISTA	-49.170,99	0,00	0,00	0,00	0,00	257.438,18

Anexo 26- Cálculo de la tasa de descuento

Tabla 27. Cálculo tasa descuento Ecuasuplement Corp

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	10,85%
CAPM	14,95%

Anexo 27- Criterios de valoración

Tabla 28. Criterios de valoración Ecuasuplement Corp

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA	
WACC	10,85%	CAPM	14,95%
VAN	\$ 97.696,48	VAN	\$ 79.099,13
IR	1,82	IR	2,61
TIR	27,57%	TIR	39,25%
PRI	4 años 2 meses	PRI	4 años 2 meses

Anexo 28- Indicadores financieros

Tabla 29. Indicadores financieros Ecuasuplement Corp 2020-2024

	0	2020	2021	2022	2023	2024	
Razones de liquidez							Industria
Razón circulante	veces	62,44	-30,03	-38,54	-45,42	-46,17	
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	1,48	0,47	0,22	0,08	(0,02)	0,65
Cobertura del efectivo	veces	(0,77)	12,33	15,22	15,19	119,04	11,2
Razones de actividad							
Periodo de cuentas por cobrar	días	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	55
Periodo de cuentas por pagar	días	1,31	1,23	0,98	0,99		63,25
Periodo de inventario	días	38,97	37,62	38,94	38,60		49,5
Ciclo operativo	días	48,97	47,62	48,94	48,60	10,00	49,2
Ciclo del efectivo	días	47,66	46,39	47,96	47,62	10,00	53,2
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	(0,04)	0,16	0,15	0,10	0,22	0,11520
ROA	%	(0,08)	0,38	0,29	0,17	0,36	0,09230
RDE	%	(0,20)	0,56	0,35	0,18	0,35	0,14220

