



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
SALSA PICANTE A BASE DE TOMATE DE ÁRBOL A ALEMANIA

AUTOR

KAROLINE NICOLLE MARTÍNEZ GUERRERO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE SALSA
PICANTE A BASE DE TOMATE DE ÁRBOL A ALEMANIA”

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

Profesor Guía
José Navarrete Martínez

Autor
Karoline Nicolle Martínez Guerrero

AÑO
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la elaboración y exportación de salsa picante a base de tomate de árbol a Alemania, a través de reuniones periódicas con la estudiante Karoline Nicolle Martínez Guerrero, 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".

José Navarrete Martínez

C.I: 1714316500

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la elaboración y exportación de salsa picante a base de tomate de árbol a Alemania, de la estudiante Karoline Nicolle Martínez Guerrero, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo

C.I.1711016038

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 del autor vigente”

Karoline Nicolle Martínez Guerrero

C.I: 1724230618

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mis padres por darme la oportunidad de estudiar y superarme cada día, a mis profesores que a lo largo de mi carrera inculcaron sus conocimientos

DEDICATORIA

A mis padres que gracias a su esfuerzo diario me han permitido salir adelante y luchar por un mejor futuro.

RESUMEN

En los últimos años la alimentación saludable no solo se ha vuelto tendencia, sino que se ha convertido en un hábito sobre todo en el continente europeo, en donde se encuentra Alemania, uno de los países que ha optado por el cambio de comida, la mayoría de personas se fijan en que el producto sea orgánico al momento de realizar las compras en el supermercado.

En el presente plan de negocio se tiene como objetivo principal, analizar la viabilidad de exportación de salsa picante de tomate de árbol a Alemania. El proyecto combina dos aspectos importantes, el primero exportar una fruta exótica que no se encuentra con facilidad en el país antes mencionado, y el segundo encontrar una manera de presentación del producto que sea acogido por el mercado objetivo.

El proyecto será realizado en varias etapas, la primera será un estudio de la industria con un análisis PEST, en donde se analizan aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, así como también se realizará un análisis a través de las cinco Fuerzas de Porter, y como síntesis se obtendrá la matriz EFE en donde se destaca las oportunidades y amenazas existentes en el mercado.

Como siguiente paso se realizará un análisis del cliente, a través de encuestas y entrevistas a expertos (análisis cualitativo y cuantitativo) para obtener un resultado de los gustos y preferencias de los clientes alemanes. Con estos resultados se procederá a realizar el plan de marketing, obteniendo las características del producto, el lugar donde será comercializado, las promociones que se aplicara, y el precio adecuado para el consumidor final.

Finalmente se realizará un plan financiero en donde refleje los gastos, costos e inversión necesaria con una proyección de cinco años para saber si el proyecto es rentable, es decir que genere una utilidad positiva.

ABSTRACT

In recent years, healthy nutrition hasn't only become a trend, if not also a habit, specially all over the European continent. Germany has changed the nutrition habits and most of the people look for organic products when visiting supermarkets and grocery stores.

The main objective of this business plan is to analyze the viability of the tree tomato hot sauce's exportation to Germany. The project combines two main aspects, first the exportation of an exotic fruit that is not commonly found in the country mentioned before and second, find the right design of the product so it is accepted among the target market.

The project will be carried out through several stages; first, the industry analysis using PEST and Porter's five forces tools to define the characteristics of the macro environment such as political, economic, social and technological, as well as the micro environment and competition. As a result, an EFE matrix will be obtained where the threats and opportunities in the market will be explained.

The next step is the customer research, which will be done using surveys and interviews with experts. The objective is to apply the quantitative and qualitative focus to obtain further information on German customer's behavior and preferences. The data obtained will shape the marketing plan of the project, detailing the product features, places where the product will be commercialized, promotion and price.

Finally, the financial plan will reflect all the expenses and investment needed for the project. The plan will have a five-year forecast to determine if the project is profitable and generates a positive utility.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis de entorno externo.....	4
2.1.1 Entorno externo PEST	4
2.1.2 Análisis de la industria (Porter).....	9
2.2 Conclusiones de análisis externo.....	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	16
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa	16
3.1.1 Investigación cualitativa	17
3.1.2 Investigación cuantitativa	20
3.2 Conclusiones.....	23
3.2.1 Conclusiones análisis cualitativo	23
3.2.2 Conclusiones análisis cuantitativo.....	23
3.2.3 Conclusiones cliente distribuidor	23
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	24
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio	24
5. PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1 Estrategia de internacionalización.....	27
5.1.2 Mercado Objetivo	28
5.1.3 Propuesta de valor	29

5.2 Mezcla de marketing	31
5.2.1 Producto	31
5.2.2 Precio	34
5.2.3 Plaza	36
5.2.4 Promoción	38
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	40
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	40
6.1.1 Misión.....	40
6.1.2.Visión.....	
6.1.3 Objetivos de la organización	41
6.2 Plan de operaciones	42
6.2.1 Cadena de valor	42
6.2.1.1 Etapas de generación de valor.....	43
6.2.2 Flujograma de procesos de producción	44
6.2.3 Flujograma de procesos logísticos	44
6.3 Estructura organizacional	46
6.3.1 Estructura legal de la empresa.....	47
7. Evaluación Financiera	49
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.1.1 Proyección de ingresos	49
7.1.2 Proyección de costos y gastos	49
7.1.3 Punto de equilibrio.....	50
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	50
7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo	50
7.3. Proyección de estado de resultado	51
7.3.1. Estado de resultados.....	51

7.3.2. Estado de Situación financiera	51
7.3.3. Estado de flujo de efectivo	52
7.3.4. Flujo de Caja del proyecto.....	52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista.....	52
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento y valor nominal	53
7.4.3 Criterios de valoración.....	54
7.5 Indicadores Financieros.....	54
7.5.1 Indicadores de Liquidez	55
7.5.2 Indicadores de Rentabilidad	55
8. CONCLUSIONES.....	56
Referencias.....	59
ANEXOS	64

INDICE DE TABLAS

Tablas

Tabla 1. Análisis del Entorno externo de Ecuador.....	3
Tabla 2. Análisis del Entorno externo de Alemania.....	5
Tabla 3. Clasificación CIIU	7
Tabla 4. Matriz EFE	11
Tabla 5. Ficha técnica entrevistado No 1	14
Tabla 6. Ficha tecnica entrevistado No 2.....	15
Tabla 7. Ficha técnica potenciales clientes.....	16
Tabla 8. Segmentación de mercado.....	26
Tabla 9. Propuesta de Valor.....	27
Tabla 10. Certificaciones.....	31
Tabla 11. Precio Unitario.....	33
Tabla 12. Precio final para el consumidor.....	33
Tabla 13. Presupuesto de Marketing.....	37
Tabla 14. Ingresos por Ventas.....	46
Tabla 15. Proyección costos y gastos.....	46
Tabla 16. Detalle de Inversión.....	47
Tabla 17. Flujo de caja del proyecto.....	49
Tabla 18. Flujo de caja del inversionista.....	49
Tabla 19. Tasas de descuento.....	50
Tabla 20. Tasas del proyecto.....	50
Tabla 21. Evaluación flujos del proyecto.....	51
Tabla 22. Evaluación flujos del inverionista.....	51
Tabla 23. Indicadores Financieros.....	51

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Calificación.....	3
Figura 2. Resultado de la investigación cualitativa.....	18
Figura 3. Contextura salsa picante.....	29
Figura 4. Logo producto.....	30
Figura 5. Envase producto.....	31
Figura 6. Empaque.....	32
Figura 7. Estructura de canal de distribución.....	35
Figura 8. Cadena de valor (CHILLIBAUM).....	40
Figura 9. Flujograma de procesos (CHILLIBAUM).....	41
Figura 10. Mapa de Procesos (CHILLIBAUM).....	43
Figura 11. Flujograma de procesos logísticos.....	44
Figura 12. Estructura Organizacional.....	45

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En la actualidad, Alemania es considerada un mercado potencial en la industria alimenticia, no solo por ser el país que posee la mayor cantidad de habitantes seguido de Rusia dentro de la Unión Europea, (Statista, 2018) sino también por ser uno de los mayores importadores de alimentos y bebidas en el mundo (Trademap, 2018). Por otra parte, Alemania tiene una gran cantidad de migrantes provenientes de Turquía, los cuales son conocidos por su alto consumo en especias y sobre todo de ají, esto ha generado una nueva tendencia dentro de la población alemana que ha llevado a un mayor consumo de ese tipo de gastronomía y que ha cimentado estas costumbres alimenticias en gran parte de este país.

A pesar de que Alemania no es una potencia en producción de frutas tropicales y productos agropecuarios, se ha convertido en uno de los mercados que más consume productos orgánicos en todo el continente europeo. (Food and Agriculture Organization, 2018)

Siendo así, una empresa enfocada en exportar a dicho país un producto de origen natural, que cumple normativas y estándares de calidad requeridos por este mercado tan exigente, tiene grandes expectativas de alcanzar el éxito y establecer negociaciones a largo plazo.

La elaboración de productos alimenticios para exportación en Ecuador no es tan representativa como otras industrias que posee, sin embargo, debido a la situación geográfica y sus condiciones climáticas, los productos naturales tienen una alta demanda en países europeos, puesto que las frutas son representativas de la región, uno de ellos el tomate de árbol. (LIFEDER, 2018)

Sin embargo, la población alemana ha demostrado preferencia por los productos nacionales a pesar de que mantienen altos volúmenes de importación, es por esto que en el análisis a realizar se tomará en cuenta factores necesarios para disminuir esta posible barrera ante el ingreso del producto. (Banco Santander, 2019)

Para el análisis a realizarse se debe tomar en cuenta todos los aspectos necesarios de ambos países es decir Ecuador y Alemania para obtener resultados adecuados sobre el plan de negocios. Por tanto el proyecto esta destinado a analizar la factibilidad de exportar al mercado alemán la salsa picante a base de tomate de árbol.

Objetivo General

- Analizar la viabilidad de un plan de negocio para la creación una empresa productora y exportadora de ají de tomate hacia el país de Alemania.

Objetivos Específicos

- Analizar el entorno externo y la industria mediante los análisis de PEST y PORTER para conocer sobre las oportunidades y amenazas que pueden facilitar u obstaculizar en la introducción al mercado alemán.
- Determinar la oportunidad de negocio encontrada.
- Identificar un segmento de mercado potencial al cual se pueda introducir el producto, conociendo las actuales tendencias del consumidor mediante análisis cuantitativo y análisis cualitativo.
- Elaborar un plan de marketing que permita recabar información de las necesidades de los clientes, atributos importantes del producto y establecer los puntos de distribución y venta en Alemania.
- Determinar la estructura organizacional de la empresa, mediante atributos necesarios para el correcto funcionamiento.
- Evaluar financieramente el plan de negocio para conocer su capacidad económica y rentabilidad a mediano y largo plazo.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Clasificación CIIU

Tabla No 1: Clasificación CIIU

C	INDUTRIAS MANUFACTURERAS
C10	Elaboración de productos alimenticios
C107	Elaboración de otros productos alimenticios
C1079	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
C1079	ELABORACIÓN DE ESPECIAS, SALSAS Y CONDIMENTOS.
C1079.32	Elaboración de salsas líquidas o en polvo: mayonesa, harina y sémola de mostaza, mostaza preparada, salsas de: tomate, ají, soya, etcétera.

Tomado de: CIIU 4.0 (INEN, 2012)

Partida Arancelaria

Tabla No 2: Partida arancelaria

21.03	Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazonadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparada.
2103.90.90.00	- - Las demás

Tomado de: Trade map (Trademap, 2019)

2.1 Análisis de entorno externo

2.1.1 Entorno externo PEST (entorno económico, político, social, y tecnológico)

Oportunidades		Amenazas	
Muy positivo	Positivo	Negativo	Muy negativo

Figura 1. Calificación Oportunidades y Amenazas

2.1.1.1 PEST Ecuador

Tabla No 3: Análisis del entorno externo de Ecuador

Asp.	Variable	Impacto			
Político-Legal	Gobierno: A partir del 2017, el Ecuador empezó con un nuevo gobierno liderado por Lenin Moreno, quien planteo nuevas medidas económicas para la mejora del país. Entre las cuales se encuentra el fortalecimiento de la dolarización mediante la devolución de impuestos por el ingreso de divisas y por mantener las plazas de empleo. (Presidencia de la República del Ecuador, 2018)				
	Acuerdo entre Ecuador y UE: En el año 2017 se firmó de un nuevo tratado con la Unión Europea en el cual se busca mayor flujo de transacciones comerciales entre ambas partes. El Acuerdo Comercial incluye disposiciones específicas en materia de reglamentación técnica que buscan garantizar que los productos comercializados entre las partes cumplan con los requisitos establecidos tanto en la UE como en el Ecuador. (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2017)				
	Norma INEN: Para la industria analizada, en Ecuador ya existe una normativa que permite la elaboración de salsas con estándares de calidad, dicha norma es la RTE				

	INEN 082 “SALSAS O ADEREZOS”. (Servicio ecuatoriano de normalización, 2019)			
	Bases Legales: Para la constitución de una compañía en la actualidad se puede realizar el trámite por internet, en la página de la Superintendencia de compañías de manera que se ahorra tiempo y dinero. El costo para la creación de la compañía limitada es de \$400. (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2019)			
Económico	Riesgo político: The Freedom House Index (2017) posicionó a Ecuador como un país parcialmente libre con una puntuación de 57/100 (100=Most Free, 0=Least Free), debido al alto riesgo político a causa de la corrupción, un entorno empresarial restrictivo y una posición negativa ante la libertad de expresión. Esto implica un clima de inversión incierta y promueve la desconfianza de mercados extranjeros, en este caso los mayoristas a los cuales se llegará en el país de Alemania. (Freedom House, 2018)			
	Crecimiento de la industria: Según datos del SRI en el año de 2018 la industria representa un 0,014% del total del PIB, (Servicio de Rentas Internas, 2018) con un crecimiento periodo 2017-2018 de 4,23%, también se dice que en los últimos 5 años la industria ha crecido de manera que las importaciones han disminuido porque ha aumentado la producción nacional. (Corporación Financiera Nacional, 2017). Lo cual genera una oportunidad debido a que se puede crecer dentro de la industria alimenticia.			
	Exportaciones: Las exportaciones de Ecuador representan 3.117 en miles de dólares en el 2018 de las exportaciones mundiales para este producto, su posición			

	<p>relativa en las exportaciones mundiales es 77. (Trademap, 2018). Esto muestra que se debe mejorar la participación en la industria a nivel mundial debido a que el porcentaje es menor al 1%.</p>				
	<p>Consumo: En la actualidad el consumidor se ha vuelto exigente en cuanto a innovación de productos, incluyendo innovación de colores, sabores, olores y precios. Esto ha ayudado a que el consumo de salsas en Ecuador aumente como acompañamiento toda clase de comidas. (Marketing y Publicidad Alimentos, Bebidas y Gran Consumo., 2019)</p>				
Social	<p>Sectores vulnerables: Ecuador tiene varios sectores vulnerables, uno de ellos es las madres solteras, que en el último censo del INEC representó un 4,6% del total de la población femenina, el cual se ha aumentado en relación al censo anterior. (INEC, 2010)</p>				
	<p>Comercio Justo: Existe la Coordinadora ecuatoriana de comercio justo, la cual es una empresa que busca beneficiar a los pequeños productores ecuatorianos, impulsando un pago justo. (Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo, 2019)</p>				
Tecnológico	<p>Elaboración: En la actualidad existen preservantes naturales para las salsas y aderezos como Lactoprev SC Es una mezcla de los agentes antimicrobianos piramicina, citricidin y nisina. Los cuales ayudan a generar beneficios para el producto, como ayudando a alargar la vida de este con productos naturales. (Bioaplicaciones, 2019)</p>				
	<p>Elaboración: Existen empresas en Ecuador como “Huertosa” y “Exofrut” que se dedican a la extracción eficiente de pulpas de frutas las cuales son 100%</p>				

naturales, de manera que facilitan la preparación de salsas con dichos ingredientes. (EXOFRUT, 2018)			
--	--	--	--

2.1.1.2 PEST Alemania

Tabla No 4: Análisis del entorno externo de Alemania

Asp.	Variable	Impacto		
Político-Legal	<p>Exportación: De acuerdo al Logistics Performance Index, publicado en el Banco mundial en el año 2016, Alemania ocupa el primer puesto con 4.23 en el desempeño logístico, lo que indica que la eficiencia aduanera es buena en relación a Ecuador. (The World Bank Group, 2016)</p> <p>Exportación: Actualmente, la Unión Europea cuenta con una plataforma llamada Export Helpdesk, la cual permite acceder a datos como una guía completa de requerimientos necesarios e impuestos a pagar para realizar la exportación de diferentes productos al mercado europeo, los acuerdos comerciales vigentes que benefician a diferentes países del mundo, así como también permite obtener datos estadísticos de cada producto exportado hacia los países que conforman la Unión Europea.</p>			
	<p>Aranceles: Los productos que provienen de Ecuador hacia Alemania pagan un arancel de 0% gracias al acuerdo multipartes, pero es necesario pagar el valor del IVA que representa el 7% del valor del producto. (Trade Helpdesk, 2019)</p>			
	<p>No arancelarios: Existe el reglamento 1881/2006 de la comisión el cual establece un máximo contenido de los</p>			

	residuos presentes en los alimentos, con el principal objetivo de proteger la salud de los consumidores. Como es el caso de las frutas el nivel máximo de plomo es de ug/kg. (Eur-Lex, 2018)			
	Libertad económica: De acuerdo al índice de libertad económica en 2018 Alemania ocupa el puesto 25 con 74.2/100, lo cual nos muestra que, aunque no está en los principales países, existen ciertas facilidades para negociaciones con Alemania, generando una oportunidad para la industria debido a que no es un país que crea altas barreras para el ingreso de nuevos productos, sino más bien esta abierto para nuevas relaciones comerciales. (Heritage Foundation, 2018)			
Económico	Sector estratégico: La localización privilegiada que tiene Alemania dentro del continente europeo es uno de los factores más importantes dentro de la comercialización de productos alimenticios ya que es un punto estratégico para el flujo de dichos productos hacia los países que le rodean, facilitando el transporte de mercancías en menor tiempo asegurando así la calidad de los alimentos. (FAZIT Communication GmbH, 2018)			
	Importaciones: en Alemania representan 4,4% de las importaciones mundiales para este producto, con la partida arancelaria 21.03.90 su posición relativa en las importaciones mundiales es 5. (Trademap, 2018)			
	Sector: Dentro de la industria alemana, el sector alimenticio conformado por bebidas y comidas, se ha convertido en el tercer fragmento más grande de esta, la cual abarca a más de 5.800 pequeñas y medianas			

Los productos frescos que importa Alemania lo hacen principalmente de países cercanos y miembros de la Unión Europea por conservar fresco el producto, así como también por temas de logística puesto que son productos perecederos; a pesar de esto, la mayoría de los países europeos viven las cuatro estaciones, lo cual impide obtener producción continua durante todo el año, por esta razón acuden a la importación de estos productos procedentes de países latinoamericanos.

Alemania es el mercado orgánico mas grande de Europa, y el segundo del mundo después de Estados Unidos. Para el consumidor alemán, la información sobre la calidad, el uso y seguridad alimentaria de los alimentos es importante. La certificación y etiquetado de alimentos tiene mucha importancia en Alemania, en especial las relacionadas a la producción orgánica, por tanto, contar con una certificación y etiquetado de productos orgánicos deja de ser una opción para exportadores, se vuelve necesaria. (Diario del Exportador, 2017)

Impacto: Se puede encontrar varios factores que dificulten la entrada al mercado alemán, como son las certificaciones necesarias, la dificultad de comercializar el producto en el sector minorista, la preferencia de compra en países vecinos, por lo tanto se considera alta la calificación en cuanto a barreras de entrada, a pesar de esto se debe tomar en cuenta que existen oportunidades las que se debe aprovechar, una de ellas es que al ser un país con las cuatro estaciones no produce ciertos alimentos como el tomate de árbol.

Amenaza de productos sustitutos: MEDIO

Uno de los sustitutos para la industria son las conservas de vegetales, frutas u otros alimentos, en los últimos años este mercado se ha visto afectado por la tendencia de consumo de productos frescos y saludables.

Los condimentos son otro tipo de sustitutos, Alemania no es un país fuerte en la producción de especias, ya que la mayoría de los condimentos más utilizados por la población son importados; en los últimos años, Alemania ha tenido un movimiento migratorio alto, el consumo de dichos condimentos ha aumentado y

ha generado una tendencia al consumidor alemán a demandar más este producto. (Pro Chile, 2016)

Es importante mencionar también que en la misma industria existen varios sustitutos debido a que el chili o ají se puede encontrar en la forma mas diversa y de igual forma en su consumo. No existe forma alguna del producto que no tenga una versión similar en Alemania, tales como ají rojo y verdes frescos, peperoni, salsas de todos tipos, ají seco y molido, ají mezclado con otras especies, ají en spray y líquido, entre otros. (Pro Chile, 2015)

Impacto: En las ciudades grandes de Alemania las personas buscan aprovechar de mejor manera el tiempo, por lo tanto en la actualidad son muy apetecidos los productos de fácil transporte, por lo tanto es importante que el producto tenga esta característica para que pueda ser remplazado por los sustitutos. En el mercado los sutitutos de alimentos pueden ser varios, es por eso necesario también la relación calidad precio para ser apetecido por los consumidores.

Poder de negociación de los compradores: ALTO

Para llegar al mercado alemán, es necesario que al principio las negociaciones se realicen con un importador quien se encarga de los todos los trámites y no con los distribuidores minoristas quienes llegan al consumidor final ya que ellos buscan evitar el proceso de importación en productos desconocidos en el mercado.

A pesar de que no muchos productos se encuentran en la oferta exportable del Ecuador, la mayoría de estos productos son muy apetecidos por los mercados extranjeros debido a la excelente calidad sobre todo en alimentos como las frutas que se obtiene gracias a su favorable ubicación y condiciones climáticas. De acuerdo a Trademap el 30% de la oferta exportable está concentrada en Estados Unidos, China y Alemania mientras que los países que más importan son Estados Unidos, Reino Unido y Canadá, así mismo con una concentración del 30% de la demanda total mundial.

Impacto: La industria de alimentos en Alemania es amplia tanto la demanda como la oferta, para poder estar al alcance de la competencia es necesario estar

al día en las tendencias que exigen los consumidores, por estas razones se tiene un impacto alto.

Poder de negociación de los proveedores: BAJO

Como se ha nombrado anteriormente Alemania es un país muy exigente, por lo tanto, los proveedores de los insumos y materia prima necesaria deben cumplir también con certificaciones para obtener un producto de buena calidad.

Europa es un mercado muy exigente en temas de calidad e inocuidad. En esto, las certificaciones que tienen las empresas juegan un papel decisivo. Los sellos de calidad ya no son un 'plus', sino un requerimiento básico que todas las empresas deben obtener. "Las certificaciones orgánicas, de comercio justo, de sostenibilidad con el ambiente... marcan el camino" (Revista lideres, 2017)

De acuerdo al INEC la superficie de labor agropecuaria en el 2016 fue de 7,4 hectáreas se muestra un crecimiento de 2,1% con respecto al año anterior. Esto muestra que la cantidad de productos agrícolas para la elaboración de alimentos ha crecido aumentando también la cantidad de productores en el país.

Existen varios proveedores de pulpa en Ecuador como son: Frozen Tropic, Huertosa, Fruti Freeze, a parte de estos proveedores tambien estan los campesinos con sus huertos en toda la sierra ecuatoriana.

Impacto: Los proveedores de tomate de árbol se encuentran en diferentes partes de la sierra ecuatoriana, debido al clima, por lo tanto existen variedades de proveedores, con una gran concentración disminuyendo el poder de negociación.

Rivalidad entre competidores existentes: ALTO

La industria de alimentos en Alemania es una de las más grandes de la Unión Europea ofreciendo diferentes variedades de productos de todo tipo, es por eso que se cree que la rivalidad entre empresas es alta debido a la gran cantidad de competidores existentes en el mercado.

Es importante mencionar también que las empresas posicionadas en el mercado tienen beneficios debido a que su producción es a escala, lo cual reduce los costos, permitiendo que las empresas ofrezcan su producto a un precio más bajo para los consumidores.

Impacto: La industria de alimentos es muy competitiva, pero esto no es una barrera alta si es que se ingresa al mercado con las estrategias adecuadas para poder estar al alcance de la competencia y poder satisfacer las necesidades de los consumidores.

Matriz EFE

Tabla No 5: Matriz EFE

Factores demandantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Alemania es uno de los mayores importadores de productos alimenticios.	0,11	1	0,13
Actualmente se puede utilizar preservantes naturales para mayor duración del producto.	0,07	2	0,12
Acuerdo multilateral entre Ecuador y la Unión Europea, genera arancel 0% para exportación.	0,13	3	0,42
Gobierno de Ecuador incentiva a las exportaciones mediante la devolución de divisas.	0,08	2	0,2
La industria de las salsas en Ecuador ha crecido en los últimos cinco años.	0,06	4	0,36
En los últimos años la tendencia de consumo saludable ha aumentado considerablemente	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
Alemania es un país productor de alimentos	0,11	3	0,36

Se ofrece productos perecibles que necesitan una pronta trasportación.	0,08	4	0,36
Alemania es un país exigente en cuanto a normas de calidad para productos alimenticios.	0,1	3	0,33
Alemania pertenece a la Unión Europea la cual tienen preferencias arancelarias y por temas de logística es más conveniente importar de países de la UE,	0,06	1	0,07
Existen varios competidores dentro de la industria en Alemania	0,08	2	0,18
Ecuador representa menos del 1% en las exportaciones de Alemania en la industria	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,79

La industria analizada arroja una puntuación de 2,79 la cual está ubicada más arriba del promedio normal. De manera que la industria muestra que está aprovechando las oportunidades, pero todavía faltan ciertos sectores que no están siendo atendidos. De igual manera las amenazas se están llevando de manera adecuada, pero no en su totalidad.

Oportunidades: es importante tomar en cuenta las condiciones climáticas y la ubicación de los países europeos, esto nos ayuda a que podamos ofrecer productos que no son posibles obtener en esas zonas y también productos que no pueden ser cosechados todo el año.

Amenazas: la principal amenaza del mercado alemán es la entrada al mercado, no es la mejor opción dirigirse hacia los supermercados sino más bien buscar otro enfoque u otro nicho de mercado.

2.2 Conclusiones de análisis externo

- El Ecuador es un país con un gran potencial dentro de la industria alimenticia, puesto que por sus condiciones climáticas es posible obtener mayor variedad de productos y todos los meses del año, permitiendo tener una mejor calidad de productos, los cuales tienen una alta demanda en mercados extranjeros como Alemania.
- Alemania es un país abierto para realizar nuevas negociaciones, pero es importante analizar el proceso del canal de distribución, debido a que, para ingresar a los mercados mayoristas, el precio es un factor importante, así como también el tipo de producto para ingresar a las perchas.
- El acuerdo multipartes firmado en el año 2017 entre Ecuador y la Unión Europea ha abierto nuevas posibilidades de comercio entre ambas partes, beneficiando las exportaciones ecuatorianas. Debido a que existen reducciones de impuestos, de esta manera los productos disminuyen su precio y pueden ser más accesibles para más personas, así como también se eliminan ciertas barreras de entrada las cuales facilitan las exportaciones desde Ecuador.
- Alemania es uno de los países mejores ubicados dentro de la Unión Europea por esta razón es uno de los mayores productores e importadores en la industria alimenticia. Esto facilita a la conexión entre varios países, lo cual a un futuro se podría esperar un crecimiento con enfoque internacional.
- Alemania es un país exigente en cuanto a normas de calidad y estándares alimenticios. Es importante nombrar que existen ciertas normas y estándares que no son obligatorios, pero muchos consumidores en Alemania toman en cuenta ciertos aspectos antes de comprar el producto y este es uno de ellos.
- La utilización de herramientas informáticas y tecnológicas facilita realizar exportación hacia la Unión Europea.
- Alemania es un país en donde la mayoría de su población prefiere consumir productos orgánicos libres de químicos, aun cuando su precio no sea el más económico.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Problema de Investigación

¿Qué características debe tener el consumidor alemán para aceptar el ají de tomate de árbol?

Hipótesis

Ho: El 70% de los consumidores están dispuestos a comprar una salsa de ají de tomate de árbol.

Objetivo general

Definir las características generales del consumidor alemán para que consuma el ají de tomate de árbol.

Objetivos específicos

- Determinar las características que debería tener el producto.
- Determinar el precio que el consumidor está dispuesto a pagar.
- Establecer la plaza y el modelo de distribución del producto.
- Determinar los medios de comunicación adecuados para dar a conocer el producto
- Determinar el segmento al que se quiere llegar con el producto.

Metodología

Se va a realizar un estudio exploratorio en donde se considera como primera parte una investigación cualitativa para esto se ejecutará dos entrevistas a expertos, también se efectuará entrevistas a clientes. Finalmente, para complementar se realizará un análisis cuantitativo mediante encuestas a clientes en Alemania.

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista Experto:

Tabla No 6: Ficha Técnica - Entrevistado N°1

Entrevista N°1	
Nombre:	Ing. Claudia Garzón
Cargo:	Ingeniera en alimentos
Fecha y duración de la entrevista:	30 de octubre de 2018 / 29 min

Barreras:

- Uno de los obstáculos más importantes dentro del tema es el tiempo de obtención de certificaciones en Ecuador

Normas:

- Es importante cumplir con la norma ISO9001, es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) reconocida internacionalmente. (Lloyd's Register Quality Assurance, 2018)

Beneficios:

- Las frutas por lo general contienen abundantes proteínas y son buenas fuentes de carbohidratos por lo cual son consumidas por gran parte de la población.

Producción:

- Por lo general el 70% de lo producido es mercadería para entrega y el 30% es para tener en stock

Mantenimiento:

- Empacar al vacío ayuda a que los productos tengan mayor tiempo de durabilidad, y de esta manera la cantidad de productos caducados es baja.

Productos en Ecuador:

- Las técnicas que se manejan en nuestro país en cuanto a siembra y cosecha son muy convencionales, lo cual permite tener un fruto rico en

propiedades nutricionales sin la utilización de productos químicos que representan un riesgo a la salud.

Certificación orgánica:

- La obtención de certificación orgánica es muy costosa, pero es importante para la población en Europa puesto que en los últimos años el consumo de productos orgánicos ha aumentado considerablemente.

Elección de productos:

- En cualquier proceso de transformación, el producto final es el reflejo de la materia prima por lo cual se debería considerar un punto importante la obtención de las mejores cosechas para conseguir excelencia en el producto final.

Tabla No 7: Ficha Técnica - Entrevistado N°2

Entrevista N°1	
Nombre:	Ing. Omar Benavides
Cargo:	Ingeniera en comercio exterior
Fecha y duración de la entrevista:	10 de noviembre de 2018 / 27 min

Tipos de transporte:

- Se tiene dos opciones para realizar la exportación, la primera y creo que es la más viables para tu producto sería por vía aérea más o menos el tiempo que nos podemos tardar en realizar la exportación incluyendo ya papeleo la revisión de mercaderías en bodegas estaríamos contemplando más o menos un tiempo de ocho a diez días el problema de este tipo de transporte es el costo debido a que es muy elevado en comparación al costo por vía marítima en el cual tiene entre 25 a 30 días.

Tipo de carga:

- Es importante el tipo de carga debido a que los costos de manipulación varían, dependiendo del material y la fragilidad al momento de manipular.

Envío compartido:

- Se puede aprovechar la modalidad de envío de contenedor compartido, de esta manera se puede lograr bajar los costos de transporte

Tabla No 8: Ficha técnica potenciales clientes

	Entrevistado1	Entrevistado2
Nombre:	Pablo Martinez	Elias Reichel
Nacionalidad:	Ecuatoriano	Alemana
Edad:	18	26
Ocupación:	Estudiante	Estudiante
Fecha y duración de la entrevista	11 de abril de 2018, 27 minutos	11 de abril de 2018, 28 minutos

Consumo de productos orgánicos:

- Es importante consumir productos orgánicos debido a que ayudan considerablemente a mantenerse saludable.

Consumo de frutas:

- En Alemania el consumo de frutas y sobre todo frutas tropicales por lo cual influye bastante en la frecuencia con la que se consume.

Elección de frutas:

- Los consumidores de frutas toman muy en cuenta si es orgánico o no, la manera en que se ha cultivado la fruta y los aportes a la nutrición que presenta cada producto, son exigentes en cuanto a normas de calidad.

Consumo de salsas:

- En Alemania, las personas están acostumbradas a consumir salsas y otros acompañantes junto con sus comidas, siempre tienen más de dos o tres diferentes acompañantes en cada comida, por lo cual un ají de tomate tendría una excelente acogida.

Consumo de productos orgánicos:

- Existen cadenas de supermercados dedicados netamente a la comercialización de productos orgánicos, tienen una gran acogida ya que hoy en día, muchas personas relacionan a mas años de vida con la comida saludable y la alimentación con productos naturales.

Tiempo de caducidad:

- El tiempo de caducidad es un factor importante ya que prefieren saber que no contiene conservantes pero que se mantendrá fresco y conservará su sabor el producto durante el tiempo indicado.

3.2 Comportamiento de compra de consumidor intermedio

Se realizó una entrevista al gerente de la empresa Camareg, quienes exportan camarón a Alemania, Ricardo supo expresar que el mercado es muy impredecible, pero se mantiene cierto margen de ventas. Afirma que para llegar a las grandes cadenas de supermercados como REWE es necesario tener un precio competitivo, sin embargo para llegar a las pequeñas tiendas, la calidad es más importante que el precio. En cuanto a tiempos de compra, al ser un producto perecible las empresas prefieren realizar compras cada quince días para mantener la calidad del producto.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Para la obtención de resultados en la investigación cuantitativa se realizó un total de 25 encuestas a hombres y mujeres desde 18 años hasta 60 años que residen en Alemania. El modelo de la encuesta realizada se encuentra en el Anexo 1 y los resultados obtenidos de las mismas se presentan en la Figura No 1.



Figura No 2: Resultados de la investigación cuantitativa

3.1.2.1 Resultados de correlación entre variables y tablas de contingencia

Cuidado de la salud y consumo de alimentos tropicales

- El 62,5% de los encuestados si consume frutas tropicales, en donde el 50% cuida su salud realizando deporte a la semana. El 37,5% de personas que no consumen frutas tropicales, cuidan su salud mediante una alimentación adecuada.

Características de los consumidores, sexo y edad

- El 54,2% de los encuestados son hombres de los cuales el 50% están entre 30 y 40 años. El 45,8% de los encuestados son mujeres de los cuales el 38,4% están entre los 20 y 30 años.

Frecuencia de consumo de ají

- Las personas que consumen frutas tropicales (37,5%) consumen ají diariamente el 33%, semanalmente 40% y mensualmente 27%.

Cantidad y precio

- El 28% de las personas están dispuestos a pagar \$8,00 por un frasco de 200ml. El 24% de los consumidores están dispuestos a pagar entre \$6,00 y \$7,00

Consumo de productos ecuatorianos

- El 60% de los encuestados conocen el tomate de árbol, de los cuales el 93% si consumirían productos de origen ecuatoriano.

Envase

- El 60% de los consumidores prefieren que el producto se encuentre en un frasco de vidrio, con una cantidad de 200ml.

3.2 Conclusiones

3.2.1 Conclusiones análisis cualitativo

- Es importante contar con las certificaciones necesarias para que sea un producto apetecido por los consumidores alemanes.
- Las salsas son un acompañamiento que es consumido en las 3 comidas del día, desayuno, almuerzo y cena; diferentes platos respectivamente.
- Las frutas ecuatorianas, frutas tropicales, son demandadas en países europeos en este caso Alemania, principalmente por su sabor, pero también porque son alimentos que no se pueden encontrar con facilidad en la región.
- Es importante utilizar productos orgánicos debido a que en los últimos años las personas buscan mantener una dieta saludable para mantener niveles de salud adecuados en su vida.

3.2.2 Conclusiones análisis cuantitativo

- El precio óptimo para el producto es de \$7,00 el cual se encuentra en un promedio de los elegidos por los consumidores.
- El 50% de los encuestados cuidan su salud mediante la realización de deporte, el 29,2% mediante una alimentación adecuada y el 20,8% restante simplemente no cuidan su salud.
- El 44% de las personas consumen ají para acompañar sus comidas diarias. El porcentaje indicado es más bajo de la mitad, pero aun así es un numero representativo del mercado objetivo seleccionado.
- El 32% de los consumidores el principal factor que toman en cuenta es el sabor, es decir están dispuestos a pagar una cantidad alta si es que el sabor ofrecido es agradable para sus paladares
- El 60% de los encuestados prefieren que el envase sea en un frasco de vidrio debido a que en la actualidad las personas están mas preocupadas por el medio ambiente y por lo tanto prefieren evitar los productos que utilicen plástico.

3.2.3 Conclusiones cliente distribuidor

- Es necesario enviar el producto en periodos de tiempo corto, para mantener la calidad del producto.

- Para ingresar a las cadenas grandes de supermercados es necesario competir en precio.
- En las tiendas pequeñas la calidad prevalece en cuanto al precio.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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



Figura No 3: Oportunidades de negocio

La industria de alimentos y bebidas es muy atractiva en Alemania, se dice que la producción nacional no abastece la demanda existente en el país. En los últimos años el consumo de productos orgánicos ha aumentado considerablemente, por lo tanto no es una opción optar por la certificación orgánica para el producto, sino un parámetro necesario para poder estar al nivel de la competencia. (FAO, 2018).

Alemania es un país bastante influenciado por la población migratoria existente, en cuanto a la oferta y demanda de productos y gastronomía. Uno de estos grupos es la población de Turquía, la cuál consume salsas picantes por lo tanto Alemania se ha visto influenciado en los últimos años, aumentando el consumo de este tipo de productos. (Pro Chile, 2016)

Una de las ventajas de Ecuador es que se encuentra en una ubicación privilegiada lo que permite la obtención de productos que no pueden ser encontrados con facilidad en países europeos, como el tomate de árbol, el cual es muy apetecido en diferentes partes del mundo no solo por su sabor, sino también por la calidad de nutrientes que aporta al consumidor, los productos que ofrecen dichas características tienen una gran oportunidad de comercialización. Tungurahua, Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, Azuay y Loja son las zonas del país donde más se acopló el tomate por su clima frío-templado. En colaboración con diferentes ministerios que regulan la agricultura en el Ecuador, se ha logrado una producción sustentable, amigable con el medio ambiente y sobre todo inclusiva en todo aspecto con la población campesina que ha cultivado este producto por años y gracias a la inversión del gobierno en nuevas tecnologías y procesos, se ha conseguido un producto de estándares de calidad que sobrepasa normas internacionales. (El comercio, 2018)

Uno de los principales importadores de la Unión Europea de productos alimenticios es Alemania, quien posee una economía sumamente estable y ha mostrado al mundo su interés por generar cada vez más intercambios comerciales con diferentes países, es por esto que cuenta con una infraestructura altamente eficiente para transporte y comercialización de dichos productos. En la actualidad Ecuador ha establecido nuevas alianzas estratégicas con diferentes países del mundo, en el actual gobierno de Lenin Moreno se firmó el acuerdo de libre comercio con la Unión Europea, el cual permite la exportación hacia Alemania disminuyendo las barreras arancelarias, esto genera una oportunidad para el producto a exportarse debido a que disminuye los costos en temas arancelarios, así como también el tiempo en el proceso de exportación. (Presidencia de la República del Ecuador, 2018)

Por otra parte, Ecuador a través de la entidad financiera BanEcuador, permite a emprendedores acceder a créditos para poder producir y exportar productos que requieren una inversión más alta para su elaboración, así lo publica en su página oficial, otorgando más de 1750 millones de dólares a productores y emprendedores del país en los dos años pasados. (BanEcuador, 2019).

Según la revista Espacios, para Ecuador, la firma del Protocolo de Adhesión al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, significa tener las puertas abiertas para entrar a este bloque económico sin tener que pagar entrada. Los principales sectores beneficiados son los de la oferta tradicional de exportación, como el café, las flores, el atún, el camarón y agro productores porque son los sectores que más producción tienen dentro del país y los que más desarrollados están, además de que son productos que más se comercializan porque son básicamente alimentos que ya llegaban a ese mercado, por lo tanto, son los primeros en gozar de las reducciones arancelarias del acuerdo. (Espacios,2017)

Analizando cada una de las ventajas presentes en el mercado, la oportunidad encontrada es la comercialización de salsa picante incluyendo un sabor exótico en este caso el tomate de árbol, debido a que los alemanes presentan una tendencia de consumo de productos. Siendo así, el producto a exportar presenta todas las características favorables para el mercado alemán y la tendencia de consumo de su población, al introducir un producto de fácil consumo, con grandes aportes nutricionales y sobre todo, un producto natural y saludable, a un precio accesible, se puede concluir que es favorable , considerando que la tendencia del consumidor alemán, es buscar productos novedosos.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La salsa picante a base de tomate de árbol es un concepto diferenciador que ofrece al mercado una salsa elaborada a base de frutas tropicales, con materia prima orgánica la cual puede ser utilizada como acompañamiento en varias comidas sobre todo productos mas consumidos por el mercado alemán como el pan, la pasta, las papas entre otros.

Se ha escogido la estrategia de diferenciación para llegar al consumidor con el objetivo de cumplir las necesidades de los clientes potenciales, tomando en cuenta el sabor del producto. Las características que ayudan a diferenciar el producto son:

- Esta elaborado con frutas típicas de la región, en este caso el tomate de árbol, el cual tiene baja comercialización en el mercado objetivo.
- Es una salsa con un toque picante debido a hay varias personas migrantes en el país con un alto consumo de productos picantes, así como también un porcentaje representativo de la región.
- La presentación del producto se adapta para que los consumidores tengan facilidad para llevarla con ellos para dar sabor a las comidas consumidas en el día.
- El producto cuenta con certificaciones como FairTrade para que los consumidores tengan mayor confianza al comprar un producto nuevo en el mercado.

Sin embargo, es importante mencionar que la industria es altamente competitiva debido a todos los productos existentes en el mercado, por lo tanto, se ha elegido también como estrategia de diferenciación, al momento de elección de talento humano tiene preferencia para madres solteras que necesitan llevar a sus hijos al trabajo. De esta manera no solo se estaría logrando una diferenciación para el producto sino también se trata de ser una empresa que ayude a un segmento específico de personas mas vulnerables al momento de encontrar trabajo. Por ello se realizará un video mostrando el enfoque social de la empresa, el cual pueda ser compartido en redes sociales, las mas utilizadas por los consumidores.

5.1.1 Estrategia de internacionalización

Muchas empresas amplian sus negocios llegando a mercados extrajeros lo cual ayuda con un crecimiento y aumento de rentabilidad para las empresas. El producto se exportara bajo el régimen aduanero de “exportación definitiva” que

se encuentra estipulado en el Art. 154 del reglamento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), el cual permite la salida definitiva del producto de libre circulación hacia el mercado alemán, específicamente se empezara con la distribución en las ciudades de Berlín, Hamburgo y Munich.

5.1.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo se muestra en la tabla No 8 obtenida mediante segmentación de mercado con datos obtenidos de la página oficial de estadísticas en Alemania (Statistisches Bundesamt Destatis, 2018)

Tabla No 9: Segmentación de mercado

Segmentación de Mercado			
	Descripción	Población	Porcentaje
Geográfica	País: Alemania	80.209.997	100%
	Ciudad: Berlín	3.723.914	4,64%
	Ciudad: Hamburgo	1.830.584	2,28%
	Ciudad Múnich	1.456.039	1,82%
	Total 3 ciudades	7.010.537	8,74%
Demográfica	Hombres y mujeres de 18 a 60 años	4.060.969	57,93%
Psicográfica	Alimentación adecuada	1.096.461	27%
Conductual	Intención de compra	1.008.744	92,00%

Se tiene un mercado objetivo de 1.008.744 que es un total de hombres y mujeres entre 18 y 60 años que habitan en las ciudades de Berlín, Hamburgo y Múnich, que cuidan su salud mediante una alimentación adecuada.

El 27% de las personas encuestadas cuidan su salud mediante una alimentación adecuada, con una intención de compra de 92% lo que da un total de 1.008.744

personas dispuestas a comprar, las personas realizan la compra mensualmente ya que la cantidad del producto está diseñada para que sea utilizada más de una vez como acompañamiento en las comidas de los consumidores.

Para la cantidad de venta al mes se ha tomado en cuenta dos principales empresas ecuatorianas productoras de productos iguales o similares, que son Alimentos Ecuatorianos Los Andes (7%) y Productos Ole del Ecuador (5,5%)

5.1.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor se refiere al posicionamiento de una marca, considerando todos los beneficios que contenga, los cuales le permiten diferenciarse de la competencia (Kotler y Armstrong, 2016).

En la siguiente tabla se ha elaborado la propuesta de valor de CHILIBAUM.

Tabla No 10: Propuesta de valor

<p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Agricultores de tomate de árbol -Proveedores de envases, etiquetas -Agricultores de ají -SENAE Servicios de Aduanas -DHL empresa de transportación 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elección de materia prima -Recepción de materia prima -Preparación de la salsa -Envasado y etiquetado del producto de acuerdo con las normas necesarias -Envío del producto hacia el país de destino <p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura: oficinas y planta de producción -Personal: Producción y administrativo -Procesos: Programas de contabilidad y de procesos -Inversión: capital necesario para la empresa 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Se elaborara una salsa de ají a base de tomate de arbol la cual represente a Ecuador al ser una fruta tropical, pensando tambien en la salud de los consumidores de manera que no se utilicen productos quimicos.</p>	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se encontrara una persona en Alemania que sera la encargada de mostrar el producto -Contacto mediante correo electronico para envio de documentos y fotografias del producto -Servicio postventa para quejas e inquietudes <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Indirecto, tiendas gourmet en las ciudades para la distribución del producto 	<p>Segmento de clientes</p> <p>Hombres y mujeres de 18 a 60 años que les guste consumir salsas picantes y a la vez frutas tropicales que residan en las ciudades de Berlin, Hamburg y Munich.</p>
<p>Estructura de coste</p> <ul style="list-style-type: none"> -Costos fijos: Sueldos, publicidad, arriendo, servicios basicos -Costos variables: costo de materia prima, etiquetas y envases, pago de impuestos 		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Producción y exportación de ají de tomate de árbol hacia Alemania</p>		

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto



Figura No 4: Contextura salsa picante

5.2.1.1 Atributos del producto

- Sabor: al ser una fruta que no se puede encontrar en países europeos, el sabor va a ser totalmente nuevo para la mayoría de nuestros consumidores
- Salud: la salsa picante está elaborada a base de productos naturales, sin conservantes añadidos, de manera que pueda ser consumido por cualquier persona, y aporte complementos nutricionales gracias a su principal ingrediente el tomate de árbol
- Funcional: se busca que el tamaño del frasco sea adecuado para poder transportarlo contigo y utilizarlo en cualquier comida en el diario vivir, así como también sea fácil de consumir.

5.2.1.2 Fórmula del producto

Tabla No 11. Fórmula del producto

PRODUCCIÓN DE 1 KG (5 FRASCOS)		
Tomate de árbol	0,5	kg
Ají	0,4	kg
Vegetales	0,20	kg
Agua	2	litros
Condimentos	0,015	kg

5.2.1.3 Branding



Figura No 5: Logo producto

Nombre: Chilibaum

Slogan: Ein ecuadorianisches Abenteuer zu jeder Essen

El nombre del producto está formado por dos palabras chili que significa ají y baum que significa árbol en el idioma alemán, se hace referencia a los ingredientes principales que se utilizan en el producto que es el tomate de árbol y el ají, el slogan es la frase en alemán Ein Abenteuer zu jeder Essen que significa a “una aventura ecuatoriana en cada comida”, se intenta plasmar un sabor ecuatoriano, haciendo referencia la palabra aventura con Ecuador.

5.2.1.4 Envase, etiquetado y empaque

Envase: el producto será envasado en un frasco de vidrio de 200gr. Las razones por las que se eligió este envase por los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en el análisis cualitativo, los clientes prefieren una cantidad intermedia

en donde no sea muy grande ni muy pequeño y la segunda razón es porque en la actualidad existe tendencia a conservar el medio ambiente y el envase de vidrio es más ecológico y puede ser reutilizado.

Etiqueta: la etiqueta será elaborada con indicaciones de todos los ingredientes utilizados, las certificaciones, el lugar de procedencia y la información nutricional del producto. En la parte de adelante se presentará el logo y el nombre del producto.



Figura No 6: Envase producto

Tabla No 12: Certificaciones

	<p>El Comercio Justo Fairtrade representa una alternativa al comercio convencional y se basa en la cooperación entre productores y consumidores. Fairtrade ofrece a los productores un trato más justo y condiciones comerciales más provechosas. (Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo, 2017)</p>
	<p>EC-BIO-141 Certificación orgánica europea otorgada por BCS OKO Garantie GM Nürnberg Alemania</p>

Desde septiembre 2001, todos los productos agrícolas y alimentos provenientes de la agricultura orgánica pueden utilizar el logo orgánico de Alemania. El propósito de este logo es brindar a los consumidores alemanes claridad, uniformidad y orientación sobre los productos orgánicos y ecológicos presentes en el mercado. Solo aquellos productores y fabricantes que cumplan con las

provisiones de la regulación sobre agricultura orgánica de la UE y se hayan sometido a las inspecciones obligatorias pueden vender sus productos como productos orgánicos o ecológicos y utilizar el logo. (Diario del Exportador , 2017)

5.2.1.5 Embalaje

Para la comercialización del producto, es decir para el envío a Alemania se empacará en una caja con 24 unidades, el peso será de 6.3kg total con las siguientes medidas 30cm alto, 20cm ancho y 50cm largo.

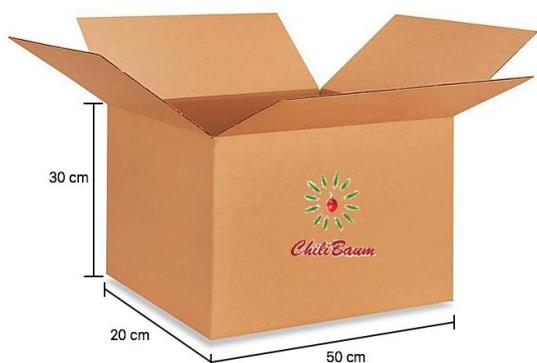


Figura No 7: Empaque

5.2.1.6 Soporte

Es importante mantener una comunicación con los clientes por tema de quejas e inquietudes, por tanto se recibirá mensajes a través de la página de Facebook así como también vía correo electrónico debido a que el mercado se encuentra en otro continente es difícil mantener una relación en persona.

Sin embargo se brindará una atención personal en las fechas en las que se realicen ferias en donde la empresa participará.

5.2.2 Precio

Costo de venta

El costo de venta del producto es de 0,51 para un frasco de 200gr, la producción es de 3300 unidades aproximadamente para el primer mes.

Tabla No 13: Precio unitario

Detalle	
Costos variables	
Materia prima directa	\$ 0,20
Materios prima indirecta	\$ 0,30
Palets y embalajes	\$ 0,001
TOTAL	\$ 0,51
Costos fijos	
Mano de obra directa	\$ 1.650,28
Arriendo	\$ 200,00
Servicios básicos	\$ 387,84
Operador logístico	\$ 320,00
Mantenimiento y seguro de maquinaria	\$ 11,75
TOTAL	\$ 2.569,87
Unidades	3.363
Costo Unitario	\$ 1,27
Margen de gnancia	75%
Precio para el mayorista	\$ 2,22

5.2.2.1 Estrategia de entrada

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

Tabla No 14: Precio final para el consumidor

Detalle	Margen	Total
Costo unitario		\$ 1,27
Margen de ganancia	75%	\$ 0,95
Precio para el mayorista (FOB)		\$ 2,22
Seguro y Flete		\$ 3.861,02
Costos - cumplimineto fronterizo		\$ 340,00
Transporte local		\$ -
Total costos para el mayorista		\$ 4.201,02
Costo unitario		\$ 3,47
Margen de ganancia	55%	\$ 1,91
Precio para el minorista		\$ 5,38
margen de ganancia	22%	\$ 1,16
Precio para el consumidor sin IVA		\$ 6,54
Iva	7%	\$ 0,46
Precio final para el consumidor		\$ 6,99

Al ser un producto perecible con tiempo de vida corto, aproximadamente dos meses, se ha tomado la decisión de realizar el envío aéreo, el cual tiene un costo de \$1,10 por cada envase enviado, subiendo el precio del producto. Al final se obtiene un precio de \$6,99 que con un cambio promedio de 1,2 es un precio final para el consumidor de €5,75 euros.

5.2.2.2 Estrategia de ajuste

Se decidió aplicar una estrategia de ajuste fijo para las tiendas distribuidoras, de esta manera se crea una relación a largo plazo con el cliente. Durante los 5 años se mantendrá un precio fijo, pero también se espera que las ventas crezcan mensualmente para obtener una mayor rentabilidad, con una proyección de producción a escala para la disminución de costos.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

El producto tiene ciertas características que lo hacen diferentes a los demás por esto se eligió una estrategia de distribución selectiva puesto que solo será vendida en los puntos de venta más populares de productos "Bio" en Alemania que son los supermercados orgánicos, las tiendas naturistas, los mercados semanales y la compra directa al agricultor, que son productos que cuidan la salud de las personas.

5.2.3.2 Puntos de venta

La empresa Chillibaum se encontrará ubicada en el centro norte de la ciudad de Quito, en el sector de Las Casas debido a que la propiedad pertenece al inversionista y el costo de arriendo es menor y de esta manera el margen de utilidad puede ser mayor, también porque es un lugar central para una mayor facilidad de la distribución del producto.

5.2.3.3 Canales de distribución

El producto será distribuido en un canal largo de dos niveles en donde el producto será enviado hacia Alemania a un mayorista debido a su experiencia y al ser un producto nuevo se necesita a una persona experta en el mercado, después el mayorista distribuirá el producto en las tiendas BIO que son tiendas que ofrecen los productos orgánicos.



Figura No 8: Estructura de canal de distribución

Parámetros generales para negociación con el mayorista

- El canal de distribución de “Chillibaum” llega hasta el mayorista, el será el encargado de la venta hacia las tiendas BIO y posteriormente al consumidor final.
- La publicidad la realizará la empresa “Chillibaum” la cual se encargará de enviar las muestras gratis para la degustación, así como también el manejo de redes sociales.
- La asistencia a ferias será por parte de la empresa “Chillibaum”, en este caso es la feria Anuga en Colonia y el “Oktoberfest” y “Mercados de navidad” a las cuales se asistirá una cada año.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de promoción

Debido a que la empresa es nueva y se lanzará un producto nuevo, se necesita llegar a los consumidores con muestras gratis, participación en ferias, publicidad en redes sociales, de tal manera que podamos llegar a la mayor cantidad de personas para la venta del producto.

5.2.4.2 Publicidad del producto

Para la publicidad del producto será mediante medios tecnológicos debido a que el mercado se encuentra en otro continente y de esta manera se podrá tener contacto con los clientes.

- Redes sociales: se publicitará el producto por las más utilizadas como Facebook, Twitter e Instagram, ofreciendo las promociones y productos disponibles.
- Correo electrónico: para mantener el contacto con las tiendas “Bio” se enviara constantemente publicidad del producto en este caso a los minoristas.
- Página web: para que los clientes se puedan contactar directamente y puedan presentar quejas, sugerencias, información del producto y de la empresa y también contacto.

5.2.4.3 Promoción de ventas

- Participación en la feria de alimentos y bebidas que se ofrece en Colonia para que el producto pueda ser conocido en más lugares del país y de la región.
- Asistir a eventos como el “Oktoberfest” y los mercados de navidad conocidos como “Weihnachtsmarkt” en donde asisten varias personas del país y son exhibidos varios productos para las personas que asisten a estos.

- Ofrecer muestras gratis a la entrada de las tiendas debido a que al ser un producto nuevo y a base de frutas tropicales que posiblemente muchas personas no lo conocen, ayudaría a que las personas prueben el producto.

Tabla No 15: Presupuesto de marketing

Presupuesto Mix de Marketing					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación		2,95%	2,95%	2,95%	2,95%
Gastos generales de marketing					
Publicidad en Facebook	\$ 545,00	\$ 561,06	\$ 577,59	\$ 594,60	\$ 612,12
Publicidad en Instagram	\$ 560,00	\$ 576,50	\$ 593,48	\$ 610,97	\$ 628,97
Google Adwords	\$ 1.800,00	\$ 1.853,03	\$ 1.907,63	\$ 1.963,83	\$ 2.021,69
Mantenimiento Pagina Web	\$ -	\$ 150,00	\$ 154,42	\$ 158,97	\$ 163,65
Material POP	\$ 280,00	\$ 288,25	\$ 296,74	\$ 305,48	\$ 314,49
Subtotal	\$ 3.185,00	\$ 3.428,84	\$ 3.529,86	\$ 3.633,86	\$ 3.740,92
Gastos variables de marketing					
Cetificación orgánica de la UE	\$15.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Certificación Fair Trade	\$13.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagina web	\$ 250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Feria: ANUGA (Octubre)	\$ -	\$ 4.243,43	\$ 4.243,43	\$ 4.243,43	\$ 4.243,43
Otras ferias (Febrero)		\$ 3.949,11	\$ 3.949,11	\$ 3.949,11	\$ 3.949,11
Muestras gratis (Año 1)	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal	\$ 30.250,00	\$ 8.192,54	\$ 8.192,54	\$ 8.192,54	\$ 8.192,54

5.2.4.4 Relaciones públicas

Participación en Anuga en Colonia, Alemania, es la mayor feria de alimentos y bebidas del mundo y cubre, con sus 10 ferias especializadas, todos los segmentos de mercado del sector. Anuga presenta las innovaciones más importantes, así como las tendencias actuales y futuras del mundo y es un punto

de encuentro para todos los encargados de adoptar decisiones de la industria alimentaria. Anuga también ofrece un amplio programa de exposiciones especiales, congresos, seminarios y eventos de la industria. (nFerias, 2018)

Participación en los Mercados de navidad que se encuentran prácticamente todas las ciudades alemanas, e incluso podemos encontrarlos en algunos pueblecitos. Pero en las grandes urbes suele haber varios mercados navideños repartidos por toda la ciudad. El récord lo ostenta Berlín, con unos 60 de ellos. Es un mercado en donde puedes encontrar las cosas típicas de Alemania como el vino caliente, las salchichas, y a su vez encuentras juegos para niños y adornos de navidad para la casa (Rewe, 2018)

5.2.4.5 Fuerza de ventas y marketing directo

La fuerza de ventas dependerá de gerencia quien se encargará de mantener contacto con los clientes mayoristas ubicados en las ciudades de Alemania donde se desea comercializar el producto.

Al ser un producto que será comercializado por mayoristas no aplica el marketing directo, pero al ser un producto nuevo en todos los mercados es importante aplicar estrategias para que pueda ser introducido en el mercado con facilidad.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Chilibaum es una empresa dedicada a la producción de un acompañante saludable elaborado a base de tomate de árbol el cual cuenta con certificaciones de comercio justo con los proveedores ecuatorianos, así como también busca contratar en su personal a madres solteras debido a su vulnerabilidad, siendo así un producto que cumple con los requisitos que exige el mercado alemán.

6.1.2. Visión

Dentro de cinco años, ser una empresa líder en la producción y exportación de salsas picantes posicionándose en la mente del consumidor como una marca preferida de ají, de diferentes frutas tropicales.

6.1.3 Objetivos de la organización

Corto y mediano plazo

- Exportar todas las unidades producidas hacia Alemania para el 2019
- Expandir la distribución del producto en tiendas BIO de seis ciudades de Alemania para el año 2022.
- Aumentar 2 nuevas presentaciones del producto en cuanto a volumen y material del envase para el año 2021.

Largo plazo

- Aumentar una línea de productos elaborados a base de frutas tropicales para el año 2024.
- Producir a mayor escala aumentando la producción en 20% para abastecer el mercado objetivo y reducción de costos para el año 2024.
- Aumentar el mercado objetivo en un 20% para el aumento de las ventas para el año 2024.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Catálogo de Procesos

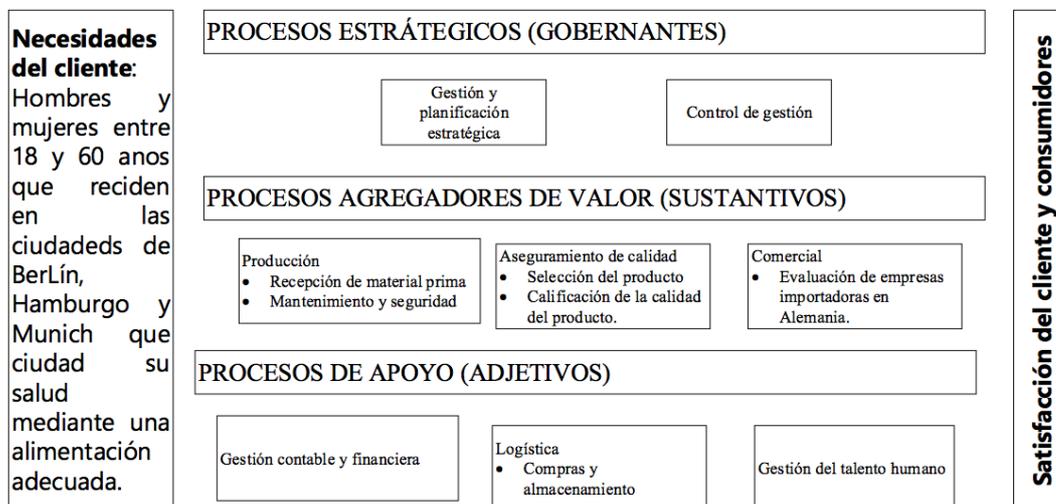


Figura No 9: Mapa de procesos empresa “CHILLIBAUM”

6.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación y comercialización del producto. Además, que determina la ventaja competitiva que tiene la empresa. (David F, 2008, p.119)

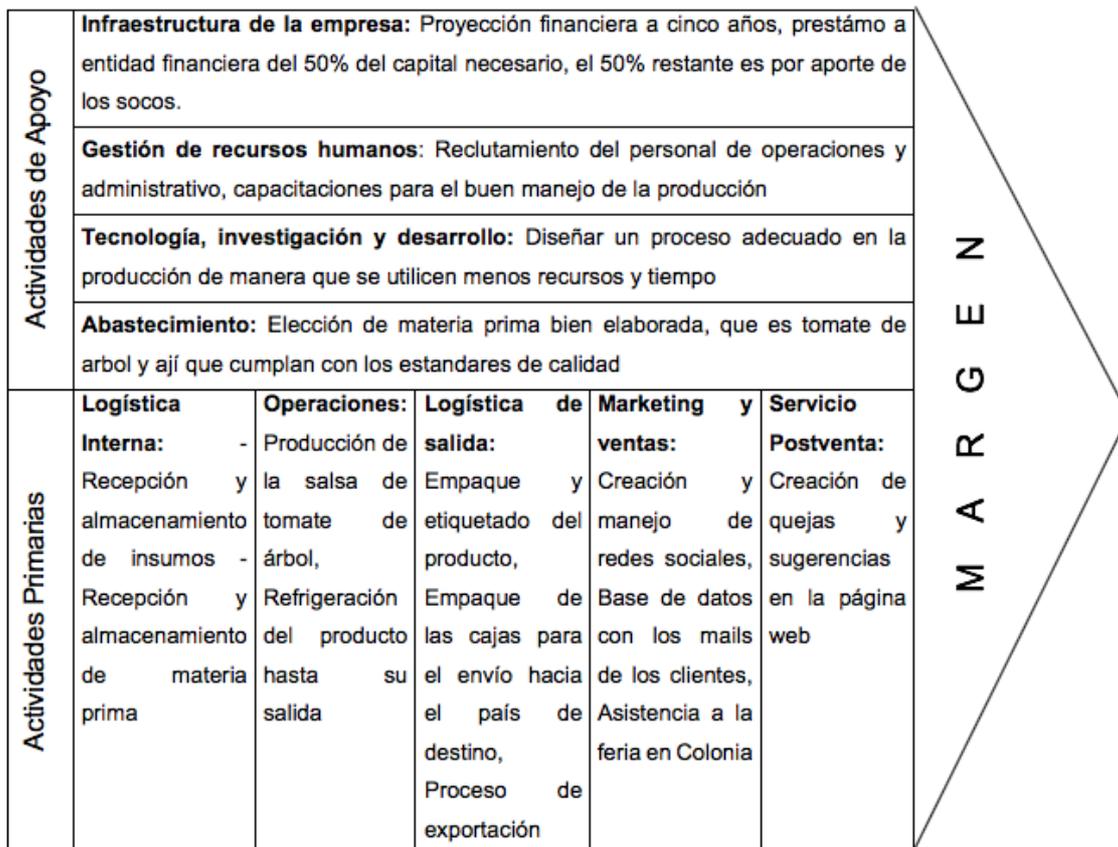


Figura No 10: Cadena de Valor de “CHILIBAUM”

6.2.2.1 Etapas de generación de valor dentro de las actividades primarias y de soporte

Actividades primarias: En la etapa de producción se manejará de manera adecuada el inventario para no pasar por problemas de desabastecimiento, y se tomará las medidas necesarias para el control de calidad para un producto en óptimas condiciones para el consumo. En la etapa de comercialización se dará prioridad al marketing de manera que se participe en ferias, participación en redes sociales, y relación con el cliente mayorista a largo plazo

Actividades de soporte: En la etapa de gestión, control y planificación empresarial se busca eficiencia y eficacia en los procesos administrativos y de operación mediante incentivos a los colaboradores de la empresa, también se analizara constantemente las tendencias actuales del mercado dentro de la empresa.

6.2.3 Flujoograma de procesos de producción

En el proceso de producción de la salsa se dividirá en tres partes, la primera fase está conformada por la elección de materia prima y almacenamiento, la segunda fase está conformada por la producción de la salsa para lo cual se utilizará dos trabajadores que produzcan 6000 unidades los primeros meses, y la última fase es donde se envasa y etiqueta el producto así como también se realiza el empaquetado para el envío.



Figura No 11: Flujoograma de procesos “CHILIBAUM”

6.2.4 Flujoograma de procesos logísticos

El proceso logístico para el producto en CHILIBAUM empieza con la salida de mercadería desde la bodega ubicada en el sector las casas, después la mercadería será trasladada a DHL ubicado en la Eloy Alfaro que es la empresa con la que se trabajará para el envío aéreo del producto. Se necesita realizar los trámites necesarios para salida del país, con documentos pertinentes que son factura comercial, lista de empaque y el certificado de origen. Después de esto la mercadería será enviada y recibida en cada una de las ciudades, para ser

entregadas en las tiendas minoristas, previo pagos de aranceles necesarios. El tiempo en el proceso logístico se estima que sea de aproximadamente 10 días desde que la mercadería sale de la empresa hasta llegar a las tiendas BIO en Alemania.



Figura No 12: Flujograma de procesos logísticos

6.2.4.1 Cubicaje

Al ser un envío aéreo la empresa DHL es la encargada del arreglo de los pallets, las cajas serán entregadas con 24 unidades, el peso será de 6.3kg total con las siguientes medidas 30cm alto, 20cm ancho y 50cm largo. El envío se realizará semanalmente para la obtención de un producto más fresco hasta que llegue al cliente.

6.3 Estructura organizacional



Figura No 12: Estructura organizacional

La empresa será constituida como compañía limitada para lo cual se necesita un pago de \$400,00 en la superintendencia de compañías.

La estructura organizacional de la empresa es diseñado con el personal necesario para empezar, el número de personas es pequeño puesto que es una microempresa.

Gerente General-Sueldo \$800,00: Se cuenta con el gerente general que es la persona encargada de ejecutar el plan de negocios, tomar decisiones y elaborar planes de contingencia en caso de amenazas hacia la empresa.

Asistente de gerencia-Sueldo \$500: quien será encargado de llevar la contabilidad y apoyar en todas las actividades necesarias en gerencia.

Operadores \$400: se contará con dos operadores quienes serán los encargados de elaborar el producto, siguiendo la normativa necesaria

Ventas \$500: será la persona encargada de las ventas de la empresa, tanto internacional como dentro de Ecuador.

6.3.1 Estructura legal de la empresa

Para la creación de la empresa se debe crear el RUC en el SRI en este caso como persona natural, esto servirá para la emisión de facturas y registro de la contabilidad de la empresa.

Para adquirir un permiso de funcionamiento son necesario los siguientes requerimientos: 1. Cedula de identidad, 2. Patente Municipal, 3. Permiso de ARCSA y 4. Permiso de Cuerpo de bomberos, 5. RUC

6.3.1.1 Requisitos para obtener el permiso de funcionamiento de establecimientos de alimentos

- Título del técnico responsable del establecimiento
- Categorización otorgada por el MIPRO
- Métodos y procesos que se van a emplear para: materias primas, método de fabricación, envasado y material de envase, sistema de almacenamiento de producto Terminado
- Indicar el número de empleados por sexo y ubicación: administración, técnico, operarios
- Planos de la empresa con ubicación de equipos siguiendo el flujo del proceso
- Planos de la empresa a escala 1:50 con la distribución de áreas
- Información referente al edificio
- Detalle de los productos a realizarse.

6.3.1.2 Emisión de Permisos de Funcionamiento

- Ingresar con su usuario y contraseña al sistema informático de la ARCSA permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec; en caso de no contar con el usuario, deberá registrarse.
- Una vez registrado, usted podrá obtener el permiso de funcionamiento, en base a las siguientes instrucciones: IE-B.3.1.8-PF-01 Obtención Permiso de funcionamiento
- Llenar el formulario (adjuntar los requisitos de acuerdo a la actividad del establecimiento).

- Emitida la orden de pago, usted podrá imprimir y después de 24 horas de haberse generado la orden de pago proceder a cancelar su valor.

(Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2016)

6.3.1.3 Requisitos de Exportación

DOCUMENTOS DE SOPORTE: constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen

1. Factura Comercial
2. Lista de empaque
3. Certificado de origen

6.3.1.4 Requisitos para ser exportador en Ecuador

Según la Guía de Exportador emitido por ProEcuador es necesario seguir los siguientes pasos para el registro de exportador:

1. Registrarse en el Registro único del Contribuyente emitido por el SRI (Servicio de Rentas Internas).
2. Obtención del afirma electrónica TOKEN, otorgado por el Banco Central o Security data, únicas entidades de emisión.
3. Registrarse como exportador en el Sistema de Ecuapass.
4. Registro de usuario y autenticación electrónica.

Los documentos necesarios para la exportación de mercancía son:

1. Documento de embarque (B/L). En este caso "Bill of Lading"
2. Factura Comercial
3. Lista de empaque
4. Declaración Aduanera de Exportación
5. Certificado de Origen (opcional)
6. Aviso Previo (Prior Notice)

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

En la tabla se muestra la cantidad proyectada de ventas e ingresos para los cinco años, los datos obtenidos para la cantidad proyectada fueron tomados de acuerdo a la encuesta realizada a la frecuencia de compra de los consumidores generados en el mercado objetivo.

Para el crecimiento de la industria en Alemania se tomaron los datos proyectados del Portal de Estadísticas de Datos del Mercado - Statista (2018). Y el precio es de \$2.22 para el distribuidor, el precio será el mismo durante los siguientes cinco años.

Tabla No 16: Ingresos por ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas	40818	46218	52314	64686	79851
Precio	\$ 2,22	\$ 2,22	\$ 2,22	\$ 2,22	\$ 2,22
Total ingreso por ventas	\$ 90.615,96	\$ 102.603,96	\$ 116.137,08	\$ 143.602,92	\$ 177.269,22

7.1.2 Proyección de costos y gastos

En la tabla se muestra los gastos del proyecto en donde incluyen sueldos, servicios básicos, arriendo, gastos de marketing los cuales serán pagados mes a mes, así como también existen gastos que se realizan una vez al año como son las ferias y eventos en los que se va a participar.

También se muestran los costos de la empresa, los cuales se obtuvieron mediante cotizaciones realizadas de la materia prima e insumos del producto. Para la obtención de los datos se tomó en cuenta un promedio de la inflación en Ecuador de los últimos ocho años que fue de 2,95% (Banco Central del Ecuador, 2017) la cual genera un alza de gastos y costos mes a mes.

Tabla No 17: Proyección costos y gastos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos	\$ 39.620,79	\$ 29.838,21	\$ 26.360,52	\$ 26.859,99	\$ 27.364,99
Costos	\$ 40.818,00	\$ 46.218,00	\$ 57.545,40	\$ 71.154,60	\$ 87.836,10

7.1.3 Punto de equilibrio

Para que la empresa empiece a generar una utilidad en el caso del primer año se necesita vender 47.509 unidades al precio de \$2,22 en donde se generaría un total de ingresos de \$105.469,98 con esto se logra cubrir los gastos del año 1.

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

7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo

Las inversiones de propiedad planta y equipo no son elevadas debido a que la maquinaria necesaria son licuadoras, refrigeradoras, empacadoras al vacío, y la máquina para esterilizar los frascos de vidrio, las cuales no son máquinas industriales con altos costos, por ello se necesita \$6.179,00

También es necesario un equipo de intangibles en donde se contara con un sistema que nos ayude con inventarios, ventas, gastos y todo lo necesario para un registro adecuado en la empresa, el cual será adquirido por \$177,00.

El capital de trabajo se obtuvo mediante el flujo de efectivo, con un valor de \$19.321,68 lo que nos permite tener suficientes recursos financieros para la empresa.

Tabla No 18: Detalle de inversión

Inversiones PPE	\$ 6.179,00
Inversiones Intangibles	\$ 177,00
Capital de Trabajo	\$ 19.321,68
TOTAL	\$ 25.677,68

Estructura de capital

La estructura de capital está conformada 50% aporte de los socios, en este caso una sola persona, y el 50% restante será obtenido a partir de un préstamo en BanEcuador con un plazo de 5 años con un interés de 10,21% que es la tasa para crédito PYMES, el capital solicitado en el crédito es de \$12.838,84 por tanto se debe pagar una cuota mensual de \$274,12 por un lapso de 60 meses.

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

7.3.1. Estado de resultados

El estado de resultados se encuentra en el anexo N. en donde se puede observar que en el primer año se obtiene una utilidad negativa de \$10.558 el resultado es negativo debido a que el primer año se necesita mayor cantidad de inversión al ser un proyecto nuevo. En el año dos aunque la utilidad es baja ya se refleja una utilidad positiva, lo cual indica una rentabilidad para el negocio. Así como también en los siguientes años existe un resultado positivo en la utilidad.

7.3.2. Estado de Situación financiera

En el estado de situación financiera se puede observar que los activos de la empresa son mayores a los pasivos por lo tanto indica una buena señal en cuanto a respuesta económica en corto y largo plazo, como se puede ver también que la estructura patrimonial de la empresa ha evolucionado en los cinco años de proyección. Véase anexo No 7

Las políticas aplicadas en el estado de situación financiera son las siguientes:

1. Cuentas por pagar a proveedores 20% de contado y 80% a treinta días, de manera que se pueda solventar esta cuenta con los ingresos mensuales de la empresa
2. Se retiene el 10% de inventario de productos terminados, en caso de problemas técnicos internos en la empresa
3. Cuentas por cobrar 70% de contado y 30% a treinta días.

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Se presenta los ingresos y egresos de efectivo durante el periodo analizado en el estado de flujo de efectivo, véase anexo No 8, donde se indica que el efectivo necesario para empezar es de \$20.000 el cual será cubierto por los aportes de los socios y el préstamo solicitado en BanEcuador.

7.3.4. Flujo de Caja del proyecto

En el flujo de caja del proyecto se reitera que la inversión necesaria es de \$26.016,84, a partir del año 3 se espera tener flujos de efectivo positivos, y se espera que al final del proyecto se obtenga en el año cinco un flujo de caja de \$79.184,34. La recuperación es de cuatro años y 23 meses.

Tabla No 19: Flujo de caja del proyecto

Datos periodo de recuperación		
Año	Flujo de caja	Recuperación del efectivo
0	\$ -25.677,68	\$ -25.677,68
1	\$ -20.402,25	\$ -46.079,93
2	\$ 11.309,94	\$ -34.769,99
3	\$ 12.428,43	\$ -22.341,55
4	\$ 36.366,11	\$ 14.024,56
5	\$ 65.988,64	\$ 80.013,20

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Se puede observar en la tabla No 18 que el aporte de la persona que invierte es de \$12.838,84, y a partir del año dos ya se empieza a obtener flujos de efectivo positivos, lo cual indica que el inversionista ira recuperando el dinero invertido, obteniendo un negocio rentable.

Tabla No 20: Flujo de caja del inversionista

Datos periodo de recuperación		
Año	Flujo de caja	Recuperación del efectivo
0	\$ -12.838,84	\$ -12.838,84
1	\$ -23.250,99	\$ -36.089,83
2	\$ 8.380,75	\$ -27.709,08
3	\$ 9.410,18	\$ -18.298,90
4	\$ 33.249,27	\$ 14.950,36
5	\$ 62.762,66	\$ 77.713,03

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento y valor nominal

En la siguiente tabla se muestra los valores de WACC (Weighted Average Cost of Capital) y CAPM (Capital Asset Pricing Model) respectivamente, calculados mediante tasas obtenidas por datos de la industria analizada, los cuales se muestran en la tabla No 18.

Tabla No 21: Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13,41%
CAPM	20,32%

Tabla No 22: Tasas del proyecto

Industria	Valor	
Food Processing		
Betas		
Beta Apalancada	β	0,96
Beta Desapalancada		0,75
Tasas		
Bono del tesoro de Estados Unidos a 5 años	Rf	2,70%
Rendimiento del mercado S&P 500 (^GSPC)	Rm	11,52%
Riesgo país Ecuador		6,60%
Impuesto a la renta		25,00%
Participación Trabajadores		15,00%
Escudo fiscal	Tc	36,25%
Razon deuda/capital		

R deuda/capital Proyecto	D/C	1,00
Costo deuda actual		10,21%

7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados del VAN (Valor Actual Neto) en los dos casos es decir la evaluación del proyecto y del inversionista es positiva por tanto indica que el proyecto es viable permitiendo obtener ganancias positivas a lo largo del periodo analizado. En cuanto a la TIR (Tasa Interna de Retorno) de la misma manera en ambos casos es positiva con un valor de 31% para el proyecto y 38% para el inversionista lo cual indica un buen rendimiento en la proyección analizada, reiterando la viabilidad del proyecto. El periodo de recuperación es de 4 años 9 meses y con IR (Indice de Rentabilidad) positivo, mostrando la ganancia por cada dólar invertido.

Tabla No 23: Evaluación flujos del proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$ 30.791,11
IR	2,20
TIR	31%
Periodo de recuperación	4,80

Tabla No 24: Evaluación flujos del inversionista

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ 33.168,99
IR	3,58
TIR	38%

7.5 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son una forma de comparar y también investigar las relaciones entre distintos fragmentos de información financiera. (Ross,Westerfield,& Jordan,2014,p.50)

Tabla No 25: Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ	Razón corriente	3,24	3,44	4,10	5,56	8,96
	Rentabilidad sobre activos (ROA)	0,24	0,24	0,20	0,18	0,14
RENTABILIDAD	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-0,83	0,09	0,05	0,07	0,05
	Margen de utilidad bruta	0,51%	0,52%	0,49%	0,54%	0,57%
	Rentabilidad sobre ventas	-0,12%	0,05%	0,06%	0,14%	0,20%

7.5.1 Indicadores de Liquidez

La razón corriente es un índice financiero que permite determinar cual es la capacidad de la empresa para resolver eventualidades que se presenten a lo largo del proyecto. En este caso tenemos valores positivos durante los cinco años por lo tanto nos indica que la empresa podra utilizar el efectivo para resolver contingencias en caso de que se presentaran en el periodo.

7.5.2 Indicadores de Rentabilidad

- El **Rendimiento sobre los activos (ROA)** se utiliza para evaluar la capacidad de generar beneficios sobre la empresa, en este caso se obtuvo resultados positivos en el año uno, 0,24% de superávit por cada dólar invertido.
- La **Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)** evalúa los beneficios que se genera en relación al patrimonio, en el primer año se obtiene un indicador negativo debido a los resultados negativos por la inversión realizada.
- El **Margen de utilidad bruta** es la medida que muestra los porcentajes de ganancia después de eliminar los costos de producción. En el resultado se tiene que en el primer año se obtiene 0,51 por cada dólar invertido para cubrir los gastos necesarios en la empresa.
- **Rentabilidad sobre ventas** la cual calcula la capacidad de la empresa en cuanto a resultados de rentabilidad, se puede observar que el primer

año se obtiene resultado negativo debido a la utilidad obtenida, y al año cinco se obtiene 0,20%.

8. CONCLUSIONES

- Con el proceso realizado se concluye que el plan de negocios de exportación de salsa picante a base de tomate de árbol a Alemania resulta rentable, generando utilidades positivas, aceptación del producto en el mercado gracias a sus características, y oportunidades presentes en la industria analizada. No obstante, se debe tener presente las amenazas existentes en el mercado, para reducir los efectos de las mismas en caso de que se presenten en el desarrollo del proyecto.
- Mediante el análisis de entorno con herramientas PEST y PORTER se dedujo que la industria de salsas en Ecuador no representa un gran porcentaje dentro del PIB del país, sin embargo, en los últimos años gracias a avances tecnológicos ha aumentado la variedad de productos lo cual ha permitido a las empresas llegar a diferentes mercados internacionales, esto ha favorecido a que la industria tenga una mayor participación en la economía con un crecimiento en el período 2017-2018 de 4,28%. Gracias a estos indicadores se puede intuir que la industria de las salsas presenta la oportunidad de crecer con nuevos productos que tienen características innovadoras.
- La oportunidad de negocio encontrada es la comercialización de ají con un sabor exótico para el paladar del consumidor alemán, que es el tomate de árbol proveniente de varias ciudades del país. Se necesita aprovechar las oportunidades que son el acuerdo multipartes, la facilidad de exportación. Y también tomar en cuenta las amenazas que en este caso sería los requisitos a cumplir del producto para poder competir con las empresas de la industria.
- A través de análisis realizados al cliente (cuantitativo y cualitativo) se ha determinado que en los últimos años en Alemania la alimentación

saludable se ha vuelto fundamental en las personas, por lo tanto, ya no se considera una opción las certificaciones de productos orgánicos sino más bien un requisito para poder llegar al mercado objetivo, donde el resultado es: hombres y mujeres entre 18 y 60 años que habiten en las ciudades de Berlín, Hamburgo y Múnich que cuiden su salud mediante alimentación adecuada, obteniendo un resultado de aproximadamente 1.008.744.

- Mediante los resultados del plan de marketing se ha creado un producto que se adapte a las necesidades del cliente, es decir que cuente con las certificaciones necesarias (certificación de producto orgánico y certificación de comercio justo, fairtrade) la cantidad adecuada (200gr), envase reutilizable (envase de vidrio) y precio adecuado para el consumidor (\$7,00). Debido a que el producto tiene un período de consumo corto se optó por el transporte aéreo que, a pesar de aumentar el costo del producto, también genera beneficios como mantener en percha constantemente a todos los puntos de comercialización, los cuales cuentan con varias tiendas BIO de productos orgánicos que es donde el producto será comercializado.
- Se propone la constitución de la empresa como compañía limitada, planteando objetivos a corto y largo plazo que permitan un crecimiento sólido en cada uno de los procesos del proyecto, es así que la misión y visión están enfocadas en la evolución de la empresa integralmente, realizando inclusión laboral de un sector vulnerable como las madres solteras, que por su condición no pueden cumplir sus labores sin dejar de lado sus obligaciones, generando un espacio adecuado para que realicen su trabajo en compañía de sus hijos, convirtiéndolo en un producto elaborado con acción social lo cual genera una diferencia entre los productos que existen en el mercado.
- En índices de rentabilidad el proyecto ha resultado viable debido a las utilidades generadas. Se necesita una inversión de \$25.677,68 la cual será obtenida mediante crédito e inversión. Se obtuvo una TIR de 31% para el proyecto y 38% para el inversionista, con estos resultados

positivos se muestra que el proyecto es rentable, y que el período de recuperación es de 4 años 9 meses. En el estado financiero las utilidades se empiezan a generar en el segundo año, debido a que los primeros años se necesita inversión para empezar con el proyecto.

Referencias

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2016). Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- Anuga Food Tec. (2019). Anuga Food Tec. Obtenido de <https://www.anugafoodtec.com/aft/index-4.php>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>
- Banco Santander. (2019). Banco Santander. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Bioaplicaciones. (2019). Bioaplicaciones. Obtenido de <http://www.bioaplicaciones.com/alimentos/conservadores-organicos/>
- Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo. (2017). Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo. Obtenido de <http://www.cecjecuador.org.ec/certificaciones/flo/que-es-fairtrade/>
- Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo. (2019). Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo. Obtenido de <http://www.cecjecuador.org.ec/coordinadora/quienes-somos/>
- Corporación Financiera Nacional. (2017). Corporación Financiera Nacional. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Elaboración-de-especias-salsas-y-condimentos.pdf>
- Das Statistik Portal. (2016). Obtenido de <https://de.statista.com/themen/27/bevoelkerung/>
- Das Statistik-Portal. (2017). Das Statistik-Portal. Obtenido de <https://de.statista.com/themen/4067/lebensmittelindustrie-in-deutschland/>
- Deutschland.de. (2018). Deutschland.de. Obtenido de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/sociedad-integracion/alimentacion>

- Diario del Exportador . (2017). Diario del Exportador . Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2018/04/certificaciones-y-etiquetas-organicas.html>
- Diario del Exportador. (2017). Diario del Exportador. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2018/04/certificaciones-y-etiquetas-organicas.html>
- El comercio. (2018). Todo el año hay tomate de árbol Este contenido ha sido publicado originalmente por Diario EL COMERCIO en la siguiente dirección: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ano-hay-tomate-de-arbol.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com. El comercio.
- El Universo. (03 de 2019). El Universo. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/31/nota/7260212/ley-laboral-mas-flexible-se-afina-gobierno>
- Embajada de Alemania en Quito. (2016). Embajada de Alemania en Quito. Obtenido de <https://quito.diplo.de/contentblob/5185320/Daten/8037294/20171212newsletter12.pdf>
- Export Enterprises SA. (2016). Banco Santander. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- FAO. (2018). FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/3/y1669s/y1669s09.htm>
- FAO. (2018). Food and agriculture organization of the United Nations. Obtenido de <http://www.fao.org/3/y1669s/y1669s09.htm>
- FAZIT Communication GmbH. (2018). Turismo. La actualidad en Alemania, 164.
- Food and Agriculture Organization. (2018). Food and Agriculture Organization. Obtenido de <http://www.fao.org/3/y1669s/y1669s09.htm>
- Freedom House. (2018). Freedom House. Obtenido de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2018>

- Heritage Foundation. (2018).
<https://www.iberglobal.com/index.php/competitividad-internacional/1515-indice-de-libertad-economica-2018>. Obtenido de Heritage Foundation.
- INEC. (2010). INEC. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/estadisticas_madres_solteras.pdf
- INEN. (2012). INEN. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Institut für Auslandsbeziehungen. (2017). Institut für Auslandsbeziehungen. Obtenido de <https://www.ifa.de/kultur-und-aussenpolitik/forschung-und-dialog/aussenpolitik-live/lateinamerika.html>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Obtenido de <http://www.iica.int>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). INEC. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Presentacion%20ESPAC%202016.pdf
- La Hora. (2017). La Hora. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1101043512/pib-depende-de-crecimiento-petrolero>
- LIFEDER. (2018). LIFEDER. Obtenido de <https://www.lifeder.com/frutas-sierra-ecuatoriana/>
- Lloyd's Register Quality Assurance. (2018). Lloyd's Register Quality Assurance. Obtenido de <http://www.lrqqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>
- Marketing y Publicidad Alimentos, Bebidas y Gran Consumo. (2019). Marketing y Publicidad Alimentos, Bebidas y Gran Consumo. Obtenido de <https://www.marketing4food.com/el-nuevo-perfil-del-consumidor-mas-informado-mas-digital-y-mas-critico/>
- Ministerio Comercio Exterior. (03 de 2019). Obtenido de Entidades ascritas: <https://www.comercioexterior.gob.ec/entidadadscrita/>
- Ministerio de comercio exterior y turismo de Perú. (2016). Ministerio de comercio exterior y turismo de Perú. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/anexo.html

Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). Ministerio de Industrias y Productividad. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>

nFerias. (2018). nFerias. Obtenido de <https://www.nferias.com/anuga/>

P. Kotler & G. Armstrong. (2013). Fundamentos del Marketing. México : Pearson.

Portal Santander. (2017). Obtenido de ALEMANIA: LLEGAR AL CONSUMIDOR: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>

Presidencia de la República del Ecuador. (2018). Presidencia de la República del Ecuador. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/medidas-economicas-apuntan-a-reactivar-la-produccion-y-fortalecer-la-dolarizacion-sin-paquetazos/>

Pro Chile. (2015). Pro Chile. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_03_12174051.pdf

Pro Chile. (2016). Pro Chile. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_03_12174051.pdf

Pro Ecuador . (2016). Pro Ecuador. Obtenido de CIIU: C1079.32 Elaboración de salsas líquidas o en polvo: mayonesa, harina y sémola de mostaza, mostaza preparada, salsas de: tomate, ají, soya, etcétera.

Revista líderes. (2017). Revista líderes. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/llegar-mercado-europeo-clave-calidad.html>

Rewe. (2018). Rewe. Obtenido de <https://www.rewe.de/ernaehrung/weihnachten/weihnachtsmarkt/weihnachtsmarkt-tradition/>

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

SENAE. (2019). SENAE. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec>

Servicio de Rentas Internas. (2018). Servicio de Rentas Internas. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

- Servicio ecuatoriano de normalización. (2019). Servicio ecuatoriano de normalización. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec>
- SRI. (2017). SRI. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Statista. (2018). Statista. Obtenido de <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164004/umfrage/prognostiziere-bevoelkerungsentwicklung-in-den-laendern-der-eu/>
- Statistisches Bundesamt Destatis. (2018). Statistisches Bundesamt (Destatis). Obtenido de https://www.destatis.de/DE/Home/_inhalt.html
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2019). Superintendencia de compañías, valores y seguros. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2017). Superintendencia. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true
- The World Bank Group. (2016). The World Bank Group. Obtenido de <https://lpi.worldbank.org>
- Trade Helpdesk. (2019). Trade Helpdesk. Obtenido de <http://tradehelpdesk.europa.eu>
- Trademap. (2018). Trademap. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c07%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1
- Universitat de Barcelona. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? Universitat de Barcelona, Institut de Ciències de l'Educació.
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2017). Vicepresidencia de la República del Ecuador. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

1. ¿Cuál es su edad?
 - 15-20 años
 - 20-30 años
 - 30-40 años
 - 40 años o mas
2. ¿Cuál es su sexo?
 - Femenino
 - Masculino
3. ¿A que se dedica?
 - Estudiante
 - Trabajo dependiente
 - Negocio propio
 - Ama de casa
4. ¿Cuándo consume cualquier tipo de alimento lo hace pensando en su salud?
 - Si
 - No
 - A veces
5. ¿Cuándo va a comprar un producto alimenticio que busca?
 - Cantidad
 - Precio
 - Complemento nutritivo
 - Todas las anteriores
6. ¿Cómo cuida su salud?
 - Realiza deporte
 - Alimentación adecuada
 - No cuido mi salud
7. ¿Consumiría usted productos ecuatorianos?
 - Si
 - No
8. ¿Consume usted frutas tropicales?
 - Si
 - No
9. ¿Con que frecuencia consume usted ají?
 - Diariamente
 - Semanalmente
 - Mensualmente
10. ¿Conoce usted el tomate de árbol?
 - Si

- No
11. ¿Consumiría usted ají de tomate de árbol?
- Si
 - No
 - Talvez
12. ¿De qué dependería su compra al momento de adquirir la salsa de ají de tomate de árbol?
- Precio
 - Sabor
 - Calidad
 - Marca
 - Otros
13. ¿Cómo le gustaría que sea la presentación del producto?
- Botella plástica
 - Botella de vidrio
 - Frasco de vidrio
14. ¿Qué cantidad de producto debería tener el envase que compras?
- 100 mililitros
 - 200 mililitros
 - 300 mililitros
15. ¿Dónde le gustaría encontrar el producto?
- Supermercados
 - Restaurantes
 - Delicatesen
16. En un rango de entre \$7,00 y \$ 10,00 para una botella de 200ml ¿qué precio considera usted que es un precio justo para este producto?
17. ¿Mediante qué medios de comunicación y publicidad le gustaría a usted obtener información sobre este producto?
- Comerciales de TV
 - Redes sociales
 - Vallas publicitarias
 - Revistas y periódicos
18. ¿Por qué medio de comunicación vía internet le gustaría a usted enterarse de promociones?
- Facebook
 - Twitter
 - Instagram
 - Correo electrónico

Anexo 2: Guía entrevista experto

Claudia Garzón, Ingeniera en alimentos

Tema	Subtema
Saludo	proyecto, estudiante, propósitos educativos.
Introducción del entrevistado	donde trabaja, que título tiene,
Producción	¿Trabajan con máquinas o es algo manual? ¿Que normas se debe cumplir en cuanto a estándares de calidad? ¿Que tiempo tienen funcionando la empresa? ¿Aproximadamente cuanto producen al día? ¿Cuantos empleados cuentan actualmente? ¿Que cuidados tienen para mantener la frescura de la materia prima? Existe alguna manera de reciclar los desperdicios del producto ¿Trabajan las 24 horas?
Producto	¿Que sabores tienen? ¿Como lo envasan? Tienen diferentes presentaciones como hacen para seleccionar la materia prima ¿Como hacen para determinar los sabores que van a utilizar? Cuál es el proceso que se utiliza para determinar las vitaminas y minerales que contiene el producto ¿Han tenido problemas con control de virus o bacterias?
Comercio exterior	¿Envían productos a lugares que tome tiempo en llegar? ¿Que tipos de productos utilizan para el aumento de la duración del producto? ¿Estos productos cambian de alguna manera la calidad del producto?

Anexo 3: Guia entrevista experto

Omar Benavides, Comercio exterior

Tema	Subtema
Saludo	Nombre, universidad, motivo
Comercio exterior	Me puedes contar un poco de lo que es el comercio exterior
Alemania	Trabajan con empresas que realicen exportaciones a Alemania
Costos	¿Los costos marítimos varían mucho de los costos aéreos?
Tiempo	¿Cuanto es el tiempo de entrega en un envío marítimo? ¿Cuanto es el tiempo de entrega en un envío aéreo?
Tipo de carga	¿Al ser una carga perecible puede ser más pronto el tiempo de entrega? ¿En cuanto a costos, por ser una carga perecible el costo es mayor?
Personas en Alemania	¿Trabajan ustedes con personas en Alemania? Sé que muchas veces ustedes como empresa de exportaciones se encargan de conseguir un mayorista que se encargue de la venta del producto

Anexo 4: Guia entrevista clientes

Entrevistas clientes	
Tema	Subtema
Saludo	Nombre, universidad, motivo
Consumo de tomate de árbol	¿Consume tomate de árbol? ¿Con que comidas suele acompañar el tomate de árbol? ¿En su familia o con las personas que vivía en Alemania consumen tomate de árbol?
Consumo de ají	¿Consume ají? ¿Que marcas de ají ha probado?
Ají de tomate de árbol	¿Que le parece la idea de ají de tomate de árbol? ¿Con que comidas acompañaría el ají de tomate de árbol? ¿Al probar el ají de tomate de árbol como lo calificarías?
Alemania	¿En Alemania hay facilidad de encontrar tomate de árbol en los supermercados? ¿En reuniones de amigos o familiares existe un alto consumo de tomate de árbol?
Producto	Presentación Promociones Envase Medios de comunicación Características

Anexo 5: Tablas cruzadas

¿Cómo cuida su salud?	¿Consumen usted frutas tropicales?	
	No	Si
Alimentación adecuada	50%	20%
No cuida mi salud	10%	26,67%
Realiza deporte	40%	53,33%
Total general	100%	100%

¿Cuál es su edad?	¿Cuál es su sexo?	
	Femenino	Masculino
15 a 20 años	8,3%	13,3%
20 a 30 años	30,0%	38,4%
30 a 40 años	50,0%	30,7%
40 a 60 años	16,7%	15,4%
Total general	100,0%	100,0%

¿Con qué frecuencia consume usted ají?	¿Consumen usted frutas tropicales?	
	No	Si
Diariamente	30%	33%
Mensualmente	20%	27%
Semanalmente	50%	40%
Total general	100%	100%

¿Qué cantidad de producto debería tener el envase que compras?	En un rango de entre \$6,00 y \$ 9,00 para una botella de 100ml ¿qué precio considera usted que es un precio justo para este producto?					
	6	6,5	7	7,5	8	9
100ml	67%		43%		29%	100%
200ml	33%	50%	57%		57%	
300ml		50%		100%	14%	
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

¿Consumiría usted productos ecuatorianos?	¿Conoce usted el tomate de árbol?	
	No	Si
No	20%	7%
Si	80%	93%
Total general	100%	100%

¿Cómo le gustaría que sea la presentación del producto?	¿Qué cantidad de producto debería tener el envase que compras?		
	100ml	200ml	300ml
Botella de vidrio	30%	18%	25%
Botella plástica	30%	9%	0%
Frasco de vidrio	40%	73%	75%
Total general	100%	100%	100%

Anexo 6: Estado de resultados anual

	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 90.691,91	\$ 102.689,95	\$ 116.234,42	\$ 143.723,28	\$ 177.417,79
Costo de los productos vendidos	\$ 44.168,67	\$ 49.175,62	\$ 59.631,54	\$ 66.726,68	\$ 76.010,71
UTILIDAD BRUTA	\$ 46.523,24	\$ 53.514,34	\$ 56.602,87	\$ 76.996,59	\$ 101.407,09
Gastos sueldos	\$ 19.582,88	\$ 21.397,53	\$ 21.925,91	\$ 22.467,83	\$ 23.023,65
Gastos generales	\$ 35.526,99	\$ 21.690,88	\$ 22.057,62	\$ 22.391,88	\$ 22.777,13
Gasto de depreciación	\$ 772,71	\$ 772,71	\$ 772,71	\$ 772,71	\$ 772,71
Gastos de amortización	\$ 35,40	\$ 35,40	\$ 35,40	\$ 35,40	\$ 35,40
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (9.394,74)	\$ 9.617,81	\$ 11.811,23	\$ 31.328,77	\$ 54.798,20
Gastos de intereses	\$ 1.163,82	\$ 740,64	\$ 272,17	\$ 0,00	\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (10.558,56)	\$ 8.877,17	\$ 11.539,06	\$ 31.328,77	\$ 54.798,20
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 1.331,58	\$ 1.730,86	\$ 4.699,31	\$ 8.219,73
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ (10.558,56)	\$ 7.545,59	\$ 9.808,20	\$ 26.629,45	\$ 46.578,47
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1.886,40	\$ 2.452,05	\$ 6.657,36	\$ 11.644,62
UTILIDAD NETA	\$ (10.558,56)	\$ 5.659,20	\$ 7.356,15	\$ 19.972,09	\$ 34.933,85

Margen Neto	195%	192%	205%	187%	175%
Margen Operacional	-965%	1068%	984%	459%	324%
Margen Bruto	-859%	1815%	1580%	720%	508%

Anexo 7: Estado de situación financiera anual

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 27.373,47	\$ 192.628,76	\$ 220.723,06	\$ 275.070,58	\$ 422.836,91	\$ 733.386,14
Corrientes	\$ 21.017,47	\$ 121.609,50	\$ 163.471,08	\$ 227.515,97	\$ 384.979,67	\$ 705.226,27
Efectivo	\$ 19.321,68	\$ 69.467,09	\$ 104.381,78	\$ 160.358,25	\$ 301.946,02	\$ 607.630,86
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 27.207,57	\$ 30.806,99	\$ 34.870,33	\$ 43.116,98	\$ 53.225,34
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 4.131,00	\$ 4.677,00	\$ 5.338,00	\$ 6.599,00	\$ 7.333,00
Inventario de Materia Prima	\$ 686,89	\$ 8.426,74	\$ 9.561,49	\$ 10.916,04	\$ 13.495,55	\$ 15.002,13
Inventario Suministros de Fabricación	\$ 1.008,90	\$ 12.377,10	\$ 14.043,81	\$ 16.033,35	\$ 19.822,11	\$ 22.034,95
No Corrientes	\$ 6.356,00	\$ 71.019,26	\$ 57.251,99	\$ 47.554,61	\$ 37.857,24	\$ 28.159,87
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 6.179,00	\$ 74.148,00	\$ 74.148,00	\$ 75.528,00	\$ 74.148,00	\$ 74.148,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 5.022,64	\$ 18.365,11	\$ 29.017,69	\$ 36.910,26	\$ 46.182,83
Intaginbles	\$ 177,00	\$ 2.124,00	\$ 2.124,00	\$ 2.124,00	\$ 2.124,00	\$ 2.124,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 230,10	\$ 654,90	\$ 1.079,70	\$ 1.504,50	\$ 1.929,30
PASIVOS	\$ 14.534,63	\$ 182.430,78	\$ 161.970,77	\$ 140.833,54	\$ 122.339,28	\$ 96.134,69
Corrientes	\$ 1.356,63	\$ 37.565,23	\$ 47.480,99	\$ 55.464,77	\$ 69.207,94	\$ 78.690,70
Cuentas por pagar proveedores	\$ 1.356,63	\$ 16.643,07	\$ 18.884,25	\$ 21.559,51	\$ 26.654,13	\$ 29.629,66
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 20.465,60	\$ 25.414,60	\$ 29.302,09	\$ 30.648,47	\$ 31.086,47
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 456,55	\$ 3.182,14	\$ 4.603,17	\$ 11.905,33	\$ 17.974,56
No Corrientes	\$ 13.178,00	\$ 144.865,55	\$ 114.489,79	\$ 85.368,77	\$ 53.131,34	\$ 17.443,99
Deuda a largo plazo	\$ 13.178,00	\$ 144.865,55	\$ 114.489,79	\$ 85.368,77	\$ 53.131,34	\$ 17.443,99
PATRIMONIO	\$ 12.838,84	\$ 10.197,98	\$ 58.752,28	\$ 134.237,04	\$ 300.497,63	\$ 637.251,45
Capital	\$ 12.838,84	\$ 154.066,08	\$ 154.066,08	\$ 154.066,08	\$ 154.066,08	\$ 154.066,08
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -10.610,32	\$ 5.497,90	\$ 7.052,83	\$ 19.668,64	\$ 34.822,34
Utilidades Ejercicio Anterior	\$ -	\$ -133.257,78	\$ -100.811,70	\$ -26.881,87	\$ 126.762,91	\$ 448.363,03

Anexo 8: Flujo de efectivo

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ (339,16)	\$ (841,35)	\$ (1.333,23)	\$ (482,86)	\$ (493,89)	\$ (504,91)
Utilidad Neta	\$ -	\$ 916,43	\$ 996,89	\$ 732,16	\$ 746,88	\$ 761,63
Depreciación y amortización						
Depreciación	\$ -	\$ 64,39	\$ 64,39	\$ 58,56	\$ 58,56	\$ 58,56
Amortización	\$ -	\$ 2,95	\$ 2,95	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 4,00
Δ CXC	\$ -	\$ (4,67)	\$ (6,00)	\$ (865,01)	\$ (877,03)	\$ (889,05)
Δ Inventario PT	\$ (686,89)	\$ (37,00)	\$ (39,00)	\$ (855,81)	\$ (867,83)	\$ (879,86)
Δ Inventario MP	\$ (1.008,90)	\$ (73,94)	\$ (81,29)	\$ (4,67)	\$ (4,67)	\$ (4,67)
Δ Inventario SF	\$ -	\$ (108,60)	\$ (119,40)	\$ (1,00)	\$ (1,00)	\$ (1,00)
Δ CXP Proveedores	\$ 1.356,63	\$ 146,03	\$ 160,55	\$ 65,50	\$ 62,80	\$ 60,08
Δ Sueldo por Pagar	\$ -	\$ (2.208,25)	\$ (2.269,08)	\$ 382,57	\$ 382,57	\$ 382,57
Δ Impuestos	\$ -	\$ 461,30	\$ (43,25)	\$ 2,82	\$ 2,82	\$ 2,82
Actividades de Inversión	\$ (6.356,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisición PPE e intangibles	\$ (6.356,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 26.356,00	\$ (345,10)	\$ (382,04)	\$ (426,52)	\$ (426,52)	\$ (426,52)
Δ Deuda a largo plazo	\$ 13.178,00	\$ (345,10)	\$ (382,04)	\$ (426,52)	\$ (426,52)	\$ (426,52)
Δ Pago dividendos						
Δ Capital	\$ 13.178,00					
INCREMENTONETO EN EFECTIVO	\$ 19.660,84	\$ (1.186,46)	\$ (1.715,27)	\$ (909,38)	\$ (920,41)	\$ (931,43)
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 5.541,16	\$ 7.814,55	\$ (17.662,06)	\$ 855,81	\$ 867,83
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 19.660,84	\$ 4.354,70	\$ 6.099,28	\$ (18.571,44)	\$ (64,60)	\$ (63,60)

