



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE JUGOS NATURALES
EMBOTELLADOS EN BASE A GRANADILLA EN EL CANTÓN URCUQUÍ
Y SU EXPORTACIÓN HACIA MÚNICH ALEMANIA

AUTOR

Erick Sebastian Rivadeneira Acosta

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE JUGOS NATURALES
EMBOTELLADOS EN BASE A GRANADILLA EN EL CANTÓN URCUQUÍ Y
SU EXPORTACIÓN HACIA MÚNICH ALEMANIA

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

Profesor Guía

Christian David Centeno Liger

Autor


Erick Sebastian Rivadeneira Acosta

AÑO

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción de jugos naturales embotellados en base a granadilla en el cantón Urcuquí y su exportación hacia Múnich Alemania, a través de reuniones periódicas con el estudiante Erick Sebastian Rivadeneira Acosta, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



MBA. Christian David Centeno Liger

C.C. 1720592326

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción de jugos naturales embotellados en base a granadilla en el cantón Urcuquí y su exportación hacia Múnich Alemania, de Erick Sebastian Rivadeneira Acosta, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

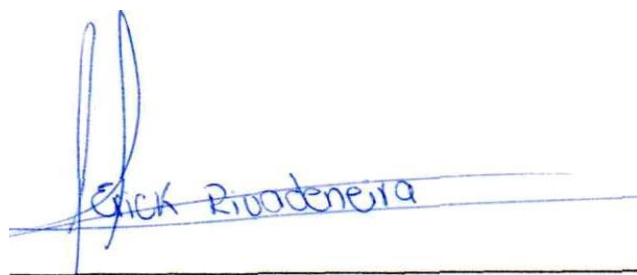


Econ. MSc. Raúl Luna Benavides

C.C. 0400450557

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



Erick Rivadeneira

Erick Sebastian Rivadeneira Acosta

C.C. 1003942354

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme perseverancia y sabiduría. A los docentes de la Universidad de las Américas por contribuir a mi crecimiento personal y profesional. A mi familia, quienes han sido mi apoyo incondicional.

DEDICATORIA

A mis padres Víctor Hugo y Shirley quienes con su esfuerzo, amor y paciencia me han permitido alcanzar mis sueños. A mis hermanos Carolina y Alejandro quienes han sido mi ejemplo a seguir.

RESUMEN

El presente proyecto busca determinar la viabilidad administrativa, comercial, operativa y financiera en la creación de una empresa fabricante de jugo de granadilla en el cantón Urcuquí y exportadora hacia la ciudad de Múnich, en Alemania; debido a las nuevas preferencias de los consumidores por productos naturales en este territorio. El motivo de la creación de esta empresa ecuatoriana es demostrar que la problemática de los residuos plásticos es un aspecto de responsabilidad social tanto para las empresas como para los ciudadanos, por lo tanto, Andes Fruit Cía. Ltda., ofrece al cliente sostenibilidad ambiental basada en un equilibrio económico, social y medioambiental.

Para realizar el plan de negocio, se implementó el análisis del entorno para determinar las fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar, así como las debilidades y amenazas que se deben contrarrestar con diversas estrategias que harán posible la viabilidad comercial del proyecto. Por otro lado, dentro de la investigación de mercado se identificó el segmento objetivo y una alta aceptación del producto, el análisis cuantitativo y cualitativo permite dar un enfoque acertado hacia las necesidades y preferencias del mercado con el fin de centrar todos los esfuerzos en posicionar la marca dentro del mercado alemán. En cuanto al aspecto operativo de la producción y exportación del jugo de granadilla, se fijan controles de calidad con el fin de garantizar la cadena de producción y la logística nacional e internacional.

Finalmente, Andes Fruit es un proyecto viable en términos financieros, ya que se determinan los indicadores de rentabilidad y liquidez como positivos, además el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno son favorables para la implementación del proyecto.

ABSTRACT

This project seeks to determine administrative, commercial, operational and financial viability in the creation of a company. The company produces granadilla juice in Urcuquí and exports it to Munich, a city in Germany due to new consumer preferences for natural products. The main goal of an Ecuadorian company like this is to demonstrate that plastic waste is a social problem for everyone including businesses, therefore Andes Fruit Cia. Ltda., offers customers environmental sustainability based on an economic, social and environmental balance.

The business plan consists on an environmental analysis that helps determine the strengths and opportunities that this project has to offer. It also searches any weakness and negative factors that should be encountered in order to create various strategies that will make the commercial viability. On the other hand, we identified the target segment and a high acceptance of the product. The quantitative and qualitative analysis allows giving a correct approach toward the needs and preferences of the market in order to focus all efforts on positioning the brand within the German market. Regarding the operational aspect of the production and exportation of the juice, quality controls are set to guarantee the national and international production chains.

Finally, Andes Fruit is a financially stable project; due to the fact the profit and liquid indicators are determined as positive. The Net present Value and the International Rate of Return are beneficial for the implementation of the project.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.2. Objetivo General del trabajo.....	2
1.3. Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Análisis PEST de Ecuador.....	3
2.1.2. Análisis PEST de Alemania.....	5
2.3. Análisis Porter.....	8
2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	11
2.5. Conclusiones Pest.....	13
2.6. Conclusiones Porter.....	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1. Investigación cualitativa.....	16
3.1.1. Análisis de las entrevistas a expertos.....	17
3.1.2. Resultados de las entrevistas a expertos.....	17
3.2. Investigación cuantitativa.....	18
3.2.1. Muestra.....	19
3.2.2. Análisis de los resultados de la encuesta.....	19
3.3. Conclusiones análisis cualitativo y cuantitativo.....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	22
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio.....	22
4.2. Oportunidades en el entorno externo PEST.....	23
4.3. Oportunidades en el entorno externo PORTER.....	24
4.4. Oportunidades de la investigación de mercado.....	24
5. PLAN DE MARKETING.....	25

5.1. Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1. Mercado Objetivo.....	26
5.1.2. Propuesta de valor.....	27
5.2. Mezcla de Marketing	27
5.2.1. Producto	27
5.2.2. Branding	28
5.2.3. Empaque	29
5.2.4. Etiquetado.....	30
5.3. Precio	33
5.3.1. Estrategia de precios	35
5.3.2. Estrategia de entrada.....	36
5.3.3. Estrategia de ajuste	36
5.4. Plaza	36
5.4.1. Estrategia de distribución.....	36
5.4.2. Puntos de venta	37
5.4.3. Estructura del canal de distribución	38
5.5. Promoción y publicidad.....	38
5.5.1. Publicidad	39
5.5.2. Promoción de Ventas y Fuerza de Ventas.....	40
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	41
6.1.3. Objetivos de la organización.....	41
6.2. Plan de Operaciones	41
6.2.1. Cadena de valor.....	41
6.2.2. Ciclo de Operaciones y flujograma	43
6.2.3. Proceso de Exportación y flujograma	44
6.3. Estructura Organizacional.....	47
6.3.1. Estructura legal de la empresa	47

6.3.2. Diseño Organizacional.....	48
6.3.3. Descripción de funciones y puestos de trabajo.....	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	50
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	51
7.1.1. Proyección de ingresos.....	51
7.1.2. Costos.....	51
7.1.3. Gastos Administrativos	52
7.1.4. Gastos de ventas.....	52
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	53
7.2.1. Inversión inicial	53
7.2.2. Capital de trabajo.....	53
7.2.3. Estructura de capital y amortización de la deuda.....	54
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	54
7.3.1. Proyección de estados de resultados	54
7.3.2. Proyección de estado de situación financiera	54
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de tasa de descuento y criterios de evaluación	55
7.4.1. Flujo de efectivo apalancado	55
7.4.2. Flujo de efectivo desapalancado.....	56
7.4.3. Valor terminal.....	56
7.4.4. Tasa de descuento	56
7.4.5. Criterios de valoración	57
7.5. Índices financieros	58
8. CONCLUSIONES GENERALES	58
REFERENCIAS	60
ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de la industria de acuerdo al CIIU4	7
Tabla 2. Análisis Porter	8
Tabla 3. Matriz EFE.....	12
Tabla 4. Hipótesis de preguntas de investigación	15
Tabla 5. Análisis de las entrevistas a expertos.....	17
Tabla 6. Análisis de los resultados de la encuesta	19
Tabla 7. Segmentación de mercado.....	26
Tabla 8. Empaques utilizados en el producto.....	30
Tabla 9. Características del etiquetado bajo normativa alemana	31
Tabla 10. Costo unitario de producción.....	34
Tabla 11. Costo unitario de exportación.....	34
Tabla 12. Costo unitario total.....	35
Tabla 13. Puntos de venta.....	37
Tabla 14. Medios de publicidad.....	39
Tabla 15. Proceso de exportación del jugo de granadilla	45
Tabla 16. Proyección de ingresos	51
Tabla 17. Costo de ventas.....	52
Tabla 18. Gatos administrativos	52
Tabla 19. Gastos de ventas.....	52
Tabla 20. Inversión inicial	53
Tabla 21. Amortización anual	54
Tabla 22. Utilidad neta.....	54
Tabla 23. Estado de situación financiera.....	55
Tabla 24. Flujo de efectivo apalancado.....	55
Tabla 25. Flujo de efectivo desapalancado	56
Tabla 26. Tasa de descuento	57
Tabla 27. Criterios de valoración apalancado	57
Tabla 28. Criterios de valoración desapalancado.....	57
Tabla 29. Índices financieros.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Branding.....	29
Figura 2. Código de barras.....	31
Figura 3. Sello Orgánico Estatal Alemán.....	32
Figura 4. Etiqueta Ecológica de la UE.....	32
Figura 5. Fair Trade Certification.....	32
Figura 6. Canal de distribución indirecto.....	38
Figura 7. Cadena de valor.....	42
Figura 8. Incoterms 2020 (CIP).....	45
Figura 9. Organigrama.....	48

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

En Europa principalmente en Alemania las nuevas tendencias de consumo están generando hábitos saludables en la alimentación, es decir que los alemanes están enfocados en el cuidado de su cuerpo. Es de suma importancia saber cuáles alimentos ayudan a prevenir enfermedades y mejoran la salud, analizando la oportunidad de llevar al mercado alemán un producto innovador de alta calidad que contenga aportes nutricionales y se diferencie en este mercado por ser un producto a base de frutas naturales de la cordilla de los Andes ecuatoriana, surge la idea de implementar un centro de acopio de granadilla para la fabricación de un jugo sin componentes artificiales para comercializarlo dando un valor agregado de un producto amigable con el medio ambiente, de manera que se satisfaga la tendencia del mercado alemán, beneficiando a los pequeños agricultores de la zona y contrarrestando la contaminación del planeta; con esto se demuestra que la problemática de los residuos plásticos es un aspecto de responsabilidad social tanto para las empresas como para los ciudadanos.

La principal preocupación de las personas en el territorio alemán es el bienestar de sus familias por lo que buscan productos que ofrezcan buena nutrición y que no contaminen el medioambiente, ya que la cultura de esta región va de la mano con la responsabilidad ambiental. El jugo embotellado de granadilla, además de cumplir con las preocupaciones ambientales al ser envasado en botellas biodegradables, también contiene valores nutricionales que harán que el producto brille con luz propia; la granadilla contiene varias vitaminas esenciales como la A, C, E, B1 y B2, además actúa como un relajante natural y ayuda a estabilizar los nervios que son afectados por el estrés diario, por lo que el presente plan de negocio pretende satisfacer la demanda de este mercado potencial.

1.2. Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocio que determine la viabilidad administrativa, comercial, operativa y financiera en la creación de una empresa fabricante de jugo de granadilla en el cantón Urcuquí ubicado en la provincia de Imbabura con exportación directa hacia Múnich Alemania.

1.3. Objetivos Específicos del trabajo

- Determinar los aspectos positivos y negativos entre Ecuador y Alemania mediante el análisis interno, análisis externo y análisis del cliente en el país de destino.
- Determinar los factores que afectan directamente a la industria manufacturera tanto en el proceso de producción, distribución y comercialización mediante el análisis PEST y cinco fuerzas de Porter.
- Realizar una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa para determinar si el mercado alemán es el correcto para el jugo de granadilla.
- Desarrollar un plan de marketing que permita dar a conocer los beneficios del producto y ayude a establecer una imagen empresarial nítida y sólida.
- Realizar un plan de operaciones que determine los procesos del centro de acopio de granadilla, fabricación del jugo, logística nacional e internacional, cadena de suministros y comercialización en el país de destino.
- Elaborar un plan financiero que permita identificar la viabilidad y rentabilidad del proyecto a corto, mediano y largo plazo.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Análisis PEST de Ecuador

Factor Político

- Entre la Unión Europea y Ecuador existe desde el año 2017 el Acuerdo Comercial Multipartes que fortalece la producción y exportación de productos ecuatorianos hacia el mercado europeo sin ningún tipo de arancel o tributo adicional al ingresar a ese mercado, es decir que el jugo de granadilla tendrá 0% de arancel al ser exportado hacia Múnich. (Vicepresidencia de la República del Ecuador , 2016) Este tipo de medidas incentiva el envío de productos como el jugo de granadilla al mercado europeo con un menor precio para el consumidor final y generando un ahorro para los exportadores ecuatorianos.

Factor Económico

- La inflación de Ecuador según las tasas de crecimiento promedio entre los años 2012-2017 es de 2,93 puntos porcentuales, sin embargo para enero del año 2020 la inflación fue la más baja registrada en los últimos años con un aumento de 0,23 puntos porcentuales. (Banco Central del Ecuador , Inflación, 2020). Cabe señalar que para el proyecto en curso se usó la tasa promedio de los últimos cinco años de inflación que es de 1,95%.
- El índice de riesgo país (EMBI) para la economía ecuatoriana es de 2792 puntos, esto quiere decir que Ecuador no transmite confianza en los mercados internacionales, ya que necesita más deuda para responder con los compromisos fiscales. (Banco Central del Ecuador , 2018); cabe señalar que para el proyecto en curso se usó una tasa de 8,16%.
- La tasa de interés activa para los préstamos que se otorgan a las PYMES dentro del territorio ecuatoriano ha registrado una estabilidad,

las PYMES al momento de financiar sus costos de operación incurren en préstamos a entidades públicas y privadas, esto quiere decir que el pago de interés no resulta significativo en sus estados financieros. (Banco Central del Ecuador , 2020), cabe señalar que para el proyecto en curso se estima que el 75% de la inversión inicial será financiada con deuda y amortizada a cinco años a una tasa del 11,83% en el BanEcuador.

- La crisis sanitaria por el Covid-19 deja a América Latina y el Caribe en un escenario desfavorable dentro de la economía mundial, América Latina y el Caribe registra siete años de lento crecimiento económico acompañado también de un crecimiento en las tasas de pobreza, pobreza extrema y desigualdad. Ecuador carece de espacio fiscal para implementar medidas de estímulo económico por lo que se pronostica que los efectos a mediano y largo plazo estarán caracterizados por el quiebre de empresas, reducción de la inversión privada y deterioro de las capacidades productivas y del capital humano, además se prevé una contracción del 6% de la economía local. (CEPAL, 2020)

Factor Social

- La empresa está ubicada dentro de las zonas rurales del canto Urcuquí en la provincia de Imbabura; estas zonas son altamente agrícolas y grandes productoras de granadilla por lo que existen varios proveedores de la materia prima para la elaboración del jugo (GAD Municipal de San Miguel de Urcuquí, 2019). Uno de los objetivos de la empresa es dinamizar la economía local mediante una estabilidad del tonelaje precio de la granadilla para que sean beneficiarios los pequeños agricultores.
- El coeficiente de Gini para las zonas rurales es de 0,444 sobre 1, es decir que no registra un alto nivel de desigualdad de ingresos debido que estas zonas rurales están dentro del sector agropecuario; este sector tiene una participación de 28,6 puntos porcentuales en el empleo total de Ecuador. (INEC, ENEMDU, 2019)

Factor Tecnológico

- Dentro de los cultivos de materia prima se utilizan varios fertilizantes que están controlados de acuerdo a la legislación sobre agricultura ecológica de la Unión Europea. Existen en el mercado varios fertilizantes y fungicidas no permitidos en esta legislación, los cuales han registrado una baja significativa a sus precios dando paso a destinar presupuesto para tecnificar las plantaciones con drones fumigadores y sistemas de riego inteligente que permite mejorar el tonelaje hectárea de las plantaciones. (Ministerios de Agricultura y Ganadería , 2016)
- Ecuador no posee la tecnología e infraestructura para generar maquinaria industrial nacional; sin embargo empresas chinas cuentan con maquinaria especializada para la manufactura de alimentos y bebidas a un precio menor que sus competidores más cercanos. (Made in China , 2020)

2.1.2. Análisis PEST de Alemania

Factor Político

- Con la firma del aporte financiero del programa de conservación de bosques, Ecuador y Alemania refuerzan sus lazos con el objetivo de mejorar e incentivar la integridad cultural y ecológica en un ambiente sostenible que pretende mejorar la responsabilidad empresarial. (Ministerio del Ambiente y Agua , 2017) Este factor demuestra que el país de destino tiene una gran preocupación por el medio ambiente por lo cual favorecerá a la exportación del jugo de granadilla basada en buenas prácticas ambientales.
- En Europa el impulso para mejorar el clima en los negocios se aceleró en los últimos años y se añadieron 56 reformas para promover los negocios internacionales en las economías europeas. (Banco Mundial , 2019); es decir que Alemania es un buen lugar para negociar tanto la

cadena de distribución local como el precio final para la comercialización del producto; cabe mencionar que las negociaciones desarrolladas entre las partes deben formalizarse a través de un contrato.

Factor Económico

- La cuarta potencia económica mundial y la más grande en Europa es la economía alemana, la cual registra un crecimiento del PIB continuo entre los últimos años; para el 2015 se incrementó en 1,70 puntos porcentuales con respecto al anterior año y para el 2016 se incrementó en 1,90 puntos porcentuales con respecto al anterior año. (Banco Mundial , 2018). Esta circunstancia es un factor que favorece al consumo y poder adquisitivo de las personas, las que dan prioridad a productos que aporten al cuidado de su salud.
- En Alemania la tasa de inflación interanual tuvo una variación negativa debido a la caída del precio del petróleo, que le permitió ubicarse en marzo del 2020 en 1,4%. (DESTATIS, 2020); cabe señalar que para el proyecto en curso se usará 1,40% como tasa de inflación para Alemania.
- Durante el año 2020 detono la crisis sanitaria del Covid-19 en todo el mundo; los economistas sostienen que habrá una recesión de la economía mundial que tendrá márgenes elevados tanto en países americanos como en países europeos. Alemania adoptó varias políticas económicas para frenar el impacto de la crisis sanitaria en el país como subsidios de desempleo, aplazamiento de impuestos, préstamos estatales y garantías de crédito a las empresas. El objetivo primordial del Gobierno alemán es proteger a las empresas con un estímulo fiscal de 126 mil millones de euros con posibilidades adicionales que permitirán expandir la deuda pública por 200 mil millones de euros y un fondo de garantía de préstamos para que la economía local no entre en una recesión. (CEPAL, 2020)

Factor Social

- En el territorio alemán para el año 2014 el gasto destinado para productos con aportes nutricionales por habitante es de 5.098,24 euros y para el año 2015 se registró un aumento en esta cifra (Banco Mundial , 2018). Esto favorece a la adquisición de productos que cuidan la salud o productos naturales dentro del mercado alemán, por lo que los jugos naturales se constituyen en uno de los productos con mayor demanda dentro de las preferencias de los consumidores.

Factor Tecnológico

- Alemania se ubica en la cuarta posición a nivel mundial en innovación y tecnología. (UNESCO, 2016). Alemania invierte en innovación de productos y nuevas técnicas de industrialización a grandes escalas, por lo que se puede determinar que este factor es negativo; sin embargo el jugo de granadilla no se produce localmente, lo cual genera una oportunidad de negocio dentro de ese mercado.

2.2. Análisis de la industria

Tabla 1. *Clasificación de la industria de acuerdo al CIIU4*

C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
C113	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS
C1130	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS
C1130.1	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS
C1130.15	Elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca y hortalizas.

Tomado de (INEC, 2012)

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas emitida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, al exportar jugo de granadilla se ha identificado que su clasificación, basada en el CIIU, es la C1130.15. El negocio es parte de la industria manufacturera de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. (INEC, 2012)

2.3. Análisis Porter

Mediante el Análisis de las fuerzas de Porter se identifica productos sustitutos o similares que afectan la participación en el mercado de las bebidas no alcohólicas en el país de destino, proveedores tanto nacionales como internacionales, poder de negociación que tienen los clientes y empresas competidoras nuevas que intenten entrar en el mercado de Múnich con productos similares o productos sustitutos del jugo de granadilla, así como también permite reconocer las principales barreras de entrada al exportar un producto ecuatoriano como el jugo de granadilla al territorio alemán.

Tabla 2. *Análisis Porter*

Fuerza	Detalle	Intensidad
Rivalidad entre competidores existentes	Entre los países exportadores de bebidas no alcohólicas al mercado alemán, figuran China, Irán e India; cabe señalar que estos países proveen bebidas no alcohólicas a este mercado a un menor precio. Esta estrategia es usada por estos países porque su mano de obra es barata en comparación a otros países en el mundo; además mantienen economías de escala. La empresa más destacada en este mercado es Lehmann Natur, la cual se dedica a la comercialización de frutas, verduras y productos	Media

	<p>orgánicos de origen vegetal en el territorio alemán; su lema es naturalmente mejor. (Lehmann Natur , 2020). En ese mercado existen grandes competidores nacionales e internacionales ya establecidos.</p>	
Amenaza de productos sustitutos	<p>Los principales productos sustitutos del jugo de granadilla son la cerveza sin alcohol y jugos orgánicos. Alemania es el principal productor y exportador de cerveza en toda la Unión Europea y registró en el 2015 un consumo del 28% que equivale a 4215 toneladas de cerveza sin alcohol (EUROPAGES, 2020). Este factor se establece como una desventaja para competir en el mercado alemán, ya que el consumo de cerveza va de la mano con el aspecto cultural de este país; sin embargo el mercado objetivo permitirá generar ventas significativas dentro de los primeros periodos.</p>	Media
Poder de negociación de los proveedores	<p>Los proveedores son los pequeños agricultores de la zona rural de Urcuquí que disponen de la materia prima; y, empresas chinas que disponen envases biodegradables. Los proveedores de materia prima son los más importantes dentro de la cadena de suministros, ya que serán los únicos proveedores de granadilla para su industrialización; cabe recalcar que la empresa dinamizará la economía local, ya que la volatilidad de los</p>	Baja

	<p>precios nacionales minimiza las ganancias de los pequeños agricultores de estas zonas (GAD Municipal de San Miguel de Urququí, 2019), uno de los objetivos de la empresa es estabilizar el tonelaje precio de la granadilla para obtener un abastecimiento constante durante los años de producción del jugo de granadilla y beneficiar a los pequeños agricultores.</p>	
<p>Poder de negociación de los clientes</p>	<p>La exportación del jugo de granadilla hacia Múnich Alemania es un gran reto para Andes Fruit, ya que el poder de negociación de los clientes es alto debido a todos los certificados que existen para los productos de origen vegetal y las tendencias de cuidado ambiental que tiene Alemania. Cabe mencionar que se define como clientes a las distribuidoras de alimentos y bebidas ya existentes en este mercado; Andes Fruit utilizará canales de distribución eficientes y adecuados para la comercialización del jugo de granadilla en este mercado. Lehmann Natur es uno de los principales proveedores de frutas, verduras y productos de origen vegetal en este territorio y tiene alta credibilidad, ya que tiene políticas de comercialización responsable y se caracteriza por altos estándares de calidad, puesto que cumple con el sello orgánico estatal en todos sus productos. (Lehmann Natur , 2020). Al realizar una alianza con este proveedor será más fácil entrar en el mercado objetivo.</p>	<p>Alta</p>

<p>Amenaza de entrada de nuevos competidores</p>	<p>Para que un producto sea comercializado en el mercado alemán tiene que cumplir con varios parámetros de calidad determinados por el comité europeo de estandarización. Los países exportadores que tienen como destino final Alemania tienen que presentar documentación con el cumplimiento integral de este código, certificados y sellos orgánicos estatales como lo establece el mismo (CEN, 2017); es decir que la granadilla debe cumplir con protocolos de cosecha, evitar el uso de fungicidas o productos que alteren el ciclo natural de crecimiento de la materia prima. Los nuevos competidores en la industria de las bebidas sin alcohol les será más difícil entrar al mercado alemán por todos los trámites que exigen para la exportación de productos de origen vegetal.</p>	<p>Baja</p>
--	---	--------------------

2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Después de analizar el micro y macro entorno, se obtiene, dentro de la matriz EFE, una puntuación de 2.20, lo cual significa que las oportunidades son mayores que las amenazas dentro del mercado alemán para la exportación y comercialización del jugo de granadilla. A continuación se detalla lo mencionado:

Tabla 3. *Matriz EFE*

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
Acuerdo comercial entre Ecuador y Alemania	0,2	4	0,8
Estabilidad de la tasa de interés activa para las PYMES	0,15	3	0,26
Aumento de credibilidad por productos enfocados en el cuidado del medio ambiente.	0,1	3	0,15
Materia prima abundante y de calidad	0,15	4	0,25
Aumento del consumo de productos naturales	0,15	4	0,25
			1,71
AMENAZAS			
Presencia de productos sustitutos en el mercado alemán	0,15	3	0,03
Alto poder de negociación de los clientes	0,12	4	0,12
Ecuador no cuenta con maquinaria industrial especializada	0,08	2	0,04
Retroceso de la economía ecuatoriana debido al Covid-19	0,12	2	0,16
Riesgo país alto	0,08	2	0,14
			0,49
TOTAL	1		2,20

2.5. Conclusiones Pest

- Debido a la pandemia mundial por Covid-19, Ecuador afrontará un escenario poco favorable para el desarrollo empresarial, además se estima una contracción del 6% de la economía local.
- La tasa de inflación para Ecuador y Alemania es de 1,95% y 1,40% respectivamente, adicionalmente el riesgo país (EMBI) es del 8,16% para el proyecto en curso.
- Existe un acuerdo comercial en donde los productos ecuatorianos que tienen como destino final la Unión Europea no pagaran ningún tipo de arancel; es decir, el jugo de granadilla no tiene ninguna barrera arancelaria para entrar en el mercado alemán.
- Las relaciones entre Ecuador y Alemania cada vez se están reforzando; la firma del aporte financiero en el programa de conservación de bosques es una muestra que Ecuador está creciendo hacia una integridad ecológica, cultural y de desarrollo sostenible.
- Las entidades financieras están aportando a las PYMES, ya que se registra en Ecuador una estabilización de la tasa de interés activa, lo cual permite que en los estados financieros de las pequeñas y medianas empresas, no sea significativo el pago de interés y capital del préstamo; cabe recordar que el interés para el proyecto en curso es del 11,83% otorgado por el BanEcuador.

2.6. Conclusiones Porter

- Al establecer contratos de exclusividad con las asociaciones de agricultores del cantón Urcuquí dedicadas a la cosecha de granadilla, la empresa está dinamizando la economía de los sectores más desprotegidos y vulnerables que tiene la provincia de Imbabura; con esto se evita que las grandes cadenas de intermediarios agrícolas

establezcan precios que no ofrezcan márgenes de ganancias considerables para los agricultores.

- El principal producto sustituto en el mercado alemán es la cerveza sin alcohol; sin embargo el mercado objetivo permite dirigir el producto a personas que están preocupadas por su salud y por el cuidado del medio ambiente.
- Para comercializar un producto en el mercado alemán es necesario registrarse por el Código del Comité Europeo de Estandarización, en el que se establecen ciertas restricciones tanto para la materia prima como para el producto final; es decir que existen barreras de entrada para nuevos competidores en este mercado.
- Los clientes se definen como los distribuidores en el país de destino. Lehmann Natur al tener alta credibilidad por comercializar productos con altos estándares de calidad y cero tolerancia con productos que contaminan al ambiente, genera una alta expectativa para el jugo de granadilla al ser comercializado dentro del mercado alemán; en otras palabras, las relaciones comerciales entre Ecuador y Alemania serán Business to Business o B2B con el fin de que la cadena de distribución hasta el consumidor final sea la correcta y más eficiente para este mercado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

¿Problema de investigación?

¿El consumidor alemán está dispuesto a consumir el jugo de granadilla?

Hipótesis del problema de investigación

Se afirma que el 80% de los consumidores están dispuestos a comprar el jugo de granadilla.

$H_0: u = 80\%$

Se rechaza la afirmación que el 80% de los consumidores están dispuestos a comprar el jugo de granadilla.

$$H_1: u < 80\%$$

Hipótesis de preguntas de investigación

Tabla 4. Hipótesis de preguntas de investigación

Hipótesis Nula H_0	Hipótesis Alternativa H_1
Se afirma que el 90% de los consumidores prefieren consumir jugos naturales y orgánicos. $H_0: u = 90\%$	Se rechaza la afirmación que el 90% de los consumidores prefieren consumir jugos naturales y orgánicos. $H_1: u < 90\%$
Se afirma que el 50% de los consumidores prefieren consumir jugos en envases biodegradables. $H_0: u = 50\%$	Se rechaza la afirmación que el 50% de los consumidores prefieren consumir jugos en envases biodegradables. $H_1: u < 50\%$
Se afirma que el 70% de los consumidores considera relevante la información en el etiquetado del jugo. $H_0: u = 70\%$	Se rechaza la afirmación que el 70% de los consumidores considera relevante la información en el etiquetado del jugo. $H_1: u < 70\%$
Se afirma que el 40% de los consumidores consideran a los precios altos como sinónimo de calidad. $H_0: u = 40\%$	Se rechaza la afirmación que el 40% de los consumidores consideran a los precios altos como sinónimo de calidad. $H_1: u < 40\%$
Se afirma que el 80% de los consumidores prefiere adquirir sus productos en supermercados ya establecidos en el mercado. $H_0: u = 80\%$	Se rechaza la afirmación que el 80% de los consumidores prefiere adquirir sus productos en supermercados ya establecidos en el mercado. $H_1: u < 80\%$

Objetivo

- Conocer las tendencias de consumo de jugos de los ciudadanos alemanes.

Objetivos específicos

- Definir la frecuencia de consumo de jugo.
- Conocer los gustos y preferencias de los consumidores alemanes.
- Determinar el precio que está dispuesto a pagar por un jugo de granadilla de 400 ml.
- Conocer los lugares de compra del consumir para la adquisición del jugo de granadilla.
- Determinar los medios de comunicación más usados por los consumidores alemanes.

Metodología

Para la obtención de los datos cualitativos se realizó entrevistas a expertos y para la obtención de los datos cuantitativos se realizó encuestas dentro del mercado objetivo.

3.1. Investigación cualitativa

Las entrevistas fueron el instrumento para el levantamiento de información primaria, las cuales fueron hechas a expertos en el Ecuador tanto para el proceso de cosecha y tecnificación de la materia prima como para el proceso de exportación del producto final. El proceso de cosecha y tecnificación fue expuesto por el Director Técnico General de Neoquim, Patricio Cárdenas y el proceso de exportación del producto final fue expuesto por la Gerente Propietaria de PimanFruit S.A., Ana Armas.

3.1.1. Análisis de las entrevistas a expertos

Tabla 5. *Análisis de las entrevistas a expertos*

Características del Entrevistado 1	Características del Entrevistado 2
<ul style="list-style-type: none"> • Experto: Ing. Patricio Cárdenas Directo Técnico General de Neoquim. • Fecha: 1 de Diciembre 2019 • Duración: 50 minutos • Cantón: Quito • Dirección: Av. Galo Plaza Lasso y de los Arupos • Entrevistador: Erick Rivadeneira 	<ul style="list-style-type: none"> • Experto: Ing. Ana Armas Gerente Propietaria de PimanFruit • Fecha: 12 de Diciembre 2019 • Duración: 30 minutos • Cantón: Quito • Dirección: Calderón N52-77 y San Camilo • Entrevistador: Erick Rivadeneira

3.1.2. Resultados de las entrevistas a expertos

Ing. Patricio Cárdenas Directo Técnico General de Neoquim.

Aporte: El experto afirma que la granadilla es uno de los cultivos más sustentables y rentables que hay en la actualidad; afirma que la granadilla es apetecida por los mercados extranjeros y que existe una demanda insatisfecha de este producto del 70 por ciento, ya que es utilizada en los primeros meses de vida de un bebe, es utilizado como remedio casero para sanar las úlceras estomacales y también es utilizado por naturistas para bajar los niveles de estrés de las personas. Afirma que el mercado alemán es un mercado potencial para la granadilla y sus derivados, ya que existe una gran demanda y Ecuador debido a la tecnificación de las cosechas tendrá alta calidad en los cultivos y un espacio dentro de la demanda de esta potencia europea.

Ing. Ana Armas Gerente Propietaria de PimanFruit

Aporte: La experta da a conocer puntos claves para la exportación de la materia prima y productos industrializados a base de granadilla y otras frutas exóticas hacia mercados internacionales; afirma que la granadilla ocupa el segundo lugar entre los productos más vendidos en los mercados internacionales; señala que la cadena de suministros es de suma importancia en una empresa exportadora, ya que entre más corta sea la cadena de suministros mayor será la rentabilidad para la empresa; por esto aconseja tener un centro de acopio donde se establezcan ciertos requerimientos de calidad y durabilidad de la materia prima para cubrir la demanda de los mercados internacionales. La experta recomienda utilizar protocolos para asegurar la calidad y el precio en el mercado internacional; también menciona la importancia de central todos los esfuerzos en pocos distribuidores en el mercado de destino, ya que ayudará al producto a ser exclusivo y evitará ser estafado por empresas extranjeras. Los seguros de la carga y el tipo de negociación con los distribuidores locales en el país de destino es el último paso para que el producto sea comercializado dentro de los parámetros que la empresa tiene establecidos.

3.2. Investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se estableció ciertos parámetros que aseguren la validez de la información.

- País: Alemania
- Fecha de inicio de la encuesta: 01/diciembre/2019
- Fecha de culminación de la encuesta: 12/diciembre/2019
- Medio por el cual se realizó la encuesta: Google Forms
- Tiempo aproximado por encuesta: tres minutos
- Nombre del investigador: Erick Rivadeneira

3.2.1. Muestra

Para la investigación cuantitativa se utilizó una encuesta que fue aplicada a personas de Alemania que estaban temporalmente en la ciudad de Quito; la muestra de dicha encuesta fue de 14 personas y arrojó los siguientes resultados.

3.2.2. Análisis de los resultados de la encuesta

Tabla 6. *Análisis de los resultados de la encuesta*

Pregunta	Interpretación
1. ¿Usted prefiere frutas exóticas provenientes de Latino América?	El 71,4% de los encuestados prefiere frutas exóticas provenientes de Latinoamérica, lo que demuestra que hay una demanda significativa en Alemania por frutas exóticas, donde la granadilla es la segunda más vendida en Europa.
2. ¿Consume jugos?	El 100% de los encuestados si consumen jugos que se encuentran en el mercado ya sean naturales o con ingredientes artificiales.
3. ¿Con que frecuencia consume jugos?	El 35,7% de los encuestados consume una vez a la semana jugos, el 35,7% de los encuestados consume diariamente jugos y el 28,6% de los encuestados consume cuatro veces a la semana jugos.

<p>4. ¿Por qué razón consume jugos?</p>	<p>El 50% de los encuestados consume jugos por sed y el 28,6% de los encuestados lo consumen por salud, esto refleja que el consumo alemán recae en el cuidado de la salud al beber un producto sustituto del agua.</p>
<p>5. ¿Usted prefiere productos que cuiden su salud?</p>	<p>El 100% de los encuestados prefieren un producto que cuide su salud.</p>
<p>6. ¿Usted cambiaría su consumo de jugos artificiales por jugos naturales?</p>	<p>El 100% de los encuestados cambiaría el consumo de jugos con ingredientes artificiales para consumir jugos naturales.</p>
<p>7. ¿Estaría dispuesto a probar este producto</p>	<p>El 100% de los encuestados estaría dispuesto a consumir el jugo a base de granadilla que le ayudara en la estabilización de los nervios.</p>
<p>8. ¿De los siguientes atributos del producto cual es más relevante?</p>	<p>El 57,1% de los encuestados le es más relevante y le resulta más atractivo un jugo que sea amigable con el medio ambiente.</p>
<p>9. ¿A qué precio consideraría que el jugo de granadilla es muy barato para dudar de su calidad?</p>	<p>El 100% de los encuestados coincide que un precio entre \$0.50 y \$1,50 refleja una baja calidad del producto y no lo comprarían. (Expresado en \$)</p>
<p>10. ¿A qué precio consideraría que el jugo de granadilla es muy caro y no lo compraría?</p>	<p>El 85,7% de los encuestados piensa que un precio entre \$5 y \$6 es muy caro y no lo comprarían. (Expresado en \$)</p>
<p>11. ¿Usted está dispuesto a comprar un producto que cuide el medio ambiente?</p>	<p>El 100% de los encuestados está dispuesto a comprar un jugo que cuide el medio ambiente.</p>

12. ¿Cuál son los motivadores que le impulsan a comprar un producto que cuide el medio ambiente?	El 85,7 de los encuestados está dispuesto a comprar un producto que cuide el ambiente porque tienen conciencia ecológica.
13. ¿Usted considera relevante que la etiqueta del producto contenga los aportes nutricionales?	El 92,9% de los encuestados considera relevante que el etiquetado contenga los aportes nutricionales, ingredientes y que el etiquetado sea llamativo.
14. ¿Dónde compra habitualmente sus productos?	El 100% de los encuestados compra habitualmente los productos en los supermercados ya establecidos en el mercado, ya que les importa la credibilidad de las empresas.
15. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir información sobre el producto?	El 71,4% de los encuestados prefiere recibir por medio de redes sociales información sobre el producto. Existen medios como anuncios en televisión y correo electrónico que también se deberían tomar en cuenta para el marketing del producto en el país de destino.

Dentro del análisis de los resultados de la encuesta se agrega un análisis inferencial (Ver Anexo 1) en el cual se observa de forma gráfica cada pregunta; además se agrega una infografía (Ver Anexo 2) con los datos más relevantes de la encuesta.

3.3. Conclusiones análisis cualitativo y cuantitativo

- Se acepta la hipótesis del problema de investigación, ya que el 100% de los consumidores alemanes está dispuesto a consumir el jugo de granadilla; además el 87,5% de los consumidores alemanes está dispuesto a comprar un producto que tenga una presentación ecológica; sin embargo dentro del análisis financiero se usa el 50% de intención de compra con el objetivo de mantener un escenario realista.
- El precio que están dispuestos a pagar los consumidores alemanes por una botella de 400 ml de jugo de granadilla es de \$3 a \$4 (Expresado en la moneda local).
- El 35,7% de los consumidores alemanes compra una vez a la semana jugos y el 28,6% de los consumidores alemanes compra jugos cuatro veces a la semana.
- El 100% de los consumidores alemanes adquiere sus productos en los supermercados ya establecidos en el mercado.
- La granadilla es uno de los cultivos más sustentables y rentables que hay en la actualidad siempre y cuando se le haga el correspondiente manejo tecnológico que el cultivo lo requiera; cabe recalcar que la tecnificación es la única manera de salir al mercado internacional, ya que asegura la calidad de la materia prima.
- La cadena de suministros es de suma importancia en una empresa exportadora, ya que entre más corta sea, mayor será la rentabilidad para la empresa; también es importante centrar todos los esfuerzos en pocos distribuidores en el mercado de destino, ya que ayudara al producto a ser exclusivo y evitará ser estafado por empresas extranjeras.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

Para identificar la oportunidad de negocio es necesario basarse en los análisis PEST, PORTER y en el análisis del cliente para identificar los datos más relevantes tanto en el micro entorno como en el macro entorno, sin dejar de lado los datos recopilados en el análisis cualitativo y cuantitativo.

4.2. Oportunidades en el entorno externo PEST

El análisis PEST contribuye a la identificación de las principales oportunidades de crear una empresa en el cantón Urcuquí que tiene como finalidad exportar jugo de granadilla embotellada hacia Múnich, ubicado en Alemania.

1. La tasa de interés del préstamo bancario en el BanEcuador es del 11,83% amortizable a cinco años con pagos de interés y capital mensual durante los sesenta meses plazo. (BanEcuador, 2020). Esta circunstancia permite determinar que hay mayores oportunidades de financiamientos externos que ayudarán en los primeros pasos de la empresa.
2. Las tasas inflacionarias de Ecuador y Alemania son de 1,95% y 1,40% respectivamente; además el riesgo país es del 8,16% para Ecuador.
3. Entre Ecuador y la Unión Europea existe un acuerdo comercial que facilita el comercio exterior entre las partes. En la actualidad algunos productos ecuatorianos no pagan ningún tipo de arancel a la importación en ese mercado, por lo que es una clara oportunidad en términos de competitividad del producto en mercados europeos. (Vicepresidencia de la República del Ecuador , 2016)
4. Alemania está marcando tendencia en el estilo de vida que llevan los habitantes de este territorio, ya que el gasto destinado para la adquisición de productos saludables por año es de alrededor de cinco mil euros; estas cifras son significativas en comparación de otros productos que se ofertan en este mercado.

4.3. Oportunidades en el entorno externo PORTER

Dentro del análisis PORTER resaltan los proveedores, consumidores, productos sustitutos y barreras de entrada tanto para productos sustitutos como para competidores dentro del mercado alemán.

1. El principal eslabón en la cadena de suministros es el más fácil de abastecer, ya que al asociarse con los pequeños agricultores del cantón Urcuquí permite a la empresa llevar un control de calidad de las cosechas y asegurar una producción abierta para todo el año; la negociación de precios estará basada en el tonelaje de oferta de cada agricultor. Cabe recordar que el objetivo de la empresa es dinamizar la economía de las zonas más pobres del cantón Urcuquí.
2. El mercado europeo se rige por múltiples requerimientos para la entrada de productos extranjeros, los cuales tienen como objetivo aceptar únicamente productos con altos estándares de calidad y en el caso de productos de origen vegetal, que no hayan sido fumigados con productos prohibidos por Comité Europeo de Estandarización.
3. Existe un alto poder de negociación de los clientes. Cabe recordar que el jugo de granadilla al ser un bien destinado a la exportación, los clientes serán los distribuidores de alimentos y bebidas en la ciudad de Múnich; para el segmento de mercado es importante adquirir los productos en sitios ya establecidos y con una reputación en el mercado local, por lo cual el último eslabón en la cadena logística internacional es el más complicado de cumplir.

4.4. Oportunidades de la investigación de mercado

Mediante la información obtenida de las entrevistas a expertos y las encuestas a consumidores potenciales, la introducción del jugo embotellado de granadilla

al mercado alemán está dentro de los productos de su interés. Existen diversos factores importantes para el mercado objetivo que son:

1. Las nuevas tendencias de consumo que existe en Alemania, permiten que la gente consuma productos naturales, por lo que existe una sensibilidad alta por los jugos con ingredientes artificiales; es decir que dentro del mercado objetivo las personas refieren consumir jugos naturales antes que consumir jugos con ingredientes artificiales.
2. Los alemanes ven más atractivo un producto que sea amigable con el ambiente por lo que prefieren consumir productos de empresas con conciencia ambiental y social, demostrando que la problemática del cuidado del ambiente es responsabilidad tanto del consumidor como de la empresa productora.
3. Dentro del mercado objetivo es relevante el etiquetado y el lugar de compra de los productos; los consumidores se preocupan por la credibilidad de las empresas por lo que compran sus productos a empresas ya establecidas en el mercado.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Andes Fruit para la exportación del jugo de granadilla hacia la ciudad de Múnich concentra todos los esfuerzos y procesos en la estrategia de alto valor percibido por el producto o estrategia de calidad, además al tener una economía de escala permitirá a la empresa posicionarse en el mercado con una mayor oferta del producto y reducir los costos variables unitarios; además, la estrategia de concentración permite que todos los esfuerzos y recursos disponibles de la empresa estén enfocadas en un grupo limitado de mercados; es decir que Andes Fruit en los primeros cinco años de operaciones, comercializará el jugo de granadilla únicamente dentro la ciudad de Múnich. Cabe mencionar que es fundamental la diferenciación del producto para ofrecer

rasgos distintivos y el cliente perciba el precio más alto como un costo beneficio por los atributos y calidad que posee el producto.

5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo es de 705.600 personas con una frecuencia de consumo de una vez por semana; es decir que el mercado de Múnich demanda 14.189.503 de unidades al año que están distribuidas en hombres y mujeres de 15 a 60 años de edad que estén dentro de un nivel socioeconómico medio y alto que habitan en la ciudad de Múnich Alemania. Los hábitos que los caracteriza es tener conciencia social y ambiental por lo cual les importa el cuidado del medio ambiente, tienen un estilo de vida sano que se basa en el consumo de productos saludables; este segmento de la población de Múnich permitirá mantenerse dentro de la estrategia general de marketing y abastecer la demanda requerida por el mercado objetivo. Cabe precisar que el mercado objetivo mencionado corresponde al primer año y servirá como segmentación base para la proyección de la demanda de los cuatro siguientes años (Ver Anexo 3); lo mencionado se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 7. *Segmentación de mercado*

Variabes	Descripción	Porcentaje	Población
Geográfica	País: Alemania (Habitantes)	100%	83.149.000
	Ciudad: Múnich (Habitantes)	1,72%	1.430.163
Demográfica	Hombres y Mujeres entre 15-60 Años (Habitantes)	72,00%	1.029.717
Psicográfica	Nivel socioeconómico: medio y alto (Habitantes)	80%	823.774
	Consumidores de jugos naturales (Habitantes)	65%	535.453
Conductual	Intención de compra (Habitantes)	50%	267.726
Total Mercado Objetivo (Habitantes)			267.726
Frecuencia de compra: 2 veces al año (Unidades de Producto)			14.189.503
Total Demanda (Unidades de Producto)			14.189.503

Adaptado de (DESTATIS, 2020)

5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en la estrategia general de marketing más por más; al ofrecer al mercado objetivo un producto exportado a base de frutas exóticas es un claro primer valor agregado, además todos los atributos nutricionales y medicinales que contiene la granadilla como materia prima, el empaque y etiquetado biodegradable, el enfoque social que la empresa tiene con los pequeños agricultores del cantón Urcuquí, el cuidado del medio ambiente y preservación del ecosistema en donde está ubicada la empresa, la innovación en los canales de comunicación y los altos estándares de calidad tanto en el proceso de siembra de la materia prima como en el proceso de producción del jugo de granadilla, hacen una propuesta de valor sólida y sustentable que demuestra que la problemática de los residuos plásticos y conservación del medio ambiente es un aspecto de responsabilidad social tanto para las empresas como para los ciudadanos.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

Se exportará bajo el régimen aduanero de exportación definitiva hacia Múnich Alemania un jugo embotellado a base de granadilla cultivada por los pequeños agricultores de la zona norte de la provincia de Imbabura y elaborado por habitantes de las comunidades de Urcuquí, sin dejar de lado el enfoque ambiental de la empresa y los altos estándares nacionales e internacionales en la producción y exportación del jugo de granadilla. El producto es saludable y con aportes nutricionales que permiten satisfacer las necesidades del mercado objetivo al ofrecer un jugo sin componentes artificiales y en presentaciones ecológicamente sustentables.

Atributos y Características de la Materia Prima

- **Nombre científico:** Pasiflora Ligularis, Juss.
- **Variedad:** Granadilla Premium dulce.
- **Zona de Producción:** Urcuquí, Imbabura, Ecuador.
- **Altura:** 1.500-2.200 metros a nivel del mar.
- **Temperatura:** 16-24 Grados centígrados.
- **Humedad:** 75%-85% de humedad.
- **Vientos:** Moderados.
- **Horas de luz:** Requiere 5-7 horas diarias de luz solar.

Para conseguir la Granadilla Premium Dulce es necesario contar con características indispensables dentro de un ecosistema; solo en el sector Norte del país hay las condiciones climáticas adecuadas para producir este tipo de granadilla que bien puede ser exportada como fruto o industrializada que es el caso del proyecto en curso. Los atributos de la materia prima son vitaminas esenciales para el ser humano como es la vitamina A, C, E, K B1, B2, entre otras; además puede ser utilizado como remedio casero, ya que ayuda a cicatrizar las úlceras en el estómago, regula la presión arterial, regula el ritmo cardiaco y es utilizado para prevenir la gastritis; pero el aporte principal a este plan de negocio es que actúa como un relajante natural y ayuda a estabilizar los nervios. (EcuRed, 2017)

5.2.2. Branding

El Branding ayuda en la identificación del producto frente a los productos similares, es decir, posiciona la imagen de la marca frente a los consumidores o clientes. La marca seleccionada es **Passionsblume**; se le da este nombre, ya que en los países europeos se les conoce a este tipo de pasifloras como frutas de la pasión o frutas exóticas. Passionsblume traducido al español quiere decir “La Granadilla”; también se creó un logotipo inspirado en la paz que las personas sienten cuando salen del estrés diario por lo que el logo busca

inspirar paz a la vista de los consumidores. El eslogan es **Die Lösung für Stress** que en español significa “La solución al estrés”, el diseño está acompañado de una gama de colores inspirados en el cuidado del ambiente buscando convencer al cliente que Passionsblume le asegura bajar los niveles de estrés. (Ver Anexo 4)



Figura 1. Branding

5.2.3. Empaque

El empaque seleccionado es uno de los factores más importantes en la diferenciación del producto, ya que al mercado objetivo le importa el cuidado del ambiente y prefiere comprar productos biodegradables o ecológicos, por lo que los envases de vidrio o plástico común son de mal gusto para este segmento. El empaque biodegradable va de la mano con los principios, valores y objetivos que la empresa tiene a mediano y largo plazo. Andes Fruit ofrece más que un jugo embotellado de granadilla, sostenibilidad ambiental basada en un equilibrio económico, social y medioambiental.

Tabla 8. *Empaques utilizados en el producto*

Tipo de Empaque	Detalle	Características	Medidas	Cantidad
Primario	Envase	Botella biodegradable de 400 ml con boca corta de 28 mm	300 mm x 100 mm	1 botella
Secundario	Embalaje	Caja de cartón doble reforzada	30cm x 50cm x 40cm	30 botellas por embalaje
Unidad de Carga	Europallets	Armazón de madera	100 cm x 120 cm	30 embalajes por pallet
	Contenedor	Caja de metal	12,19 m x 2,44 m x 2,59 m	25 pallets por contenedor


Considerando que el cubicaje y paletización es un factor de suma importancia para que la carga llegue en óptimas condiciones al puerto de destino, se estima que por cada europallet de 100 cm x 120 cm., entran 30 embalajes cada una con 30 unidades del jugo de granadilla y dentro de un contenedor de 40 pies se calcula que entran 25 europallets.



5.2.4. Etiquetado

El etiquetado del jugo de granadilla está regulado por la normativa del Parlamento Europeo y del Consejo, la cual establece varias características que debe contener el etiquetado del producto final y las certificaciones internacionales que permitirán al producto ser comercializado en Alemania. (REGLAMENTO (UE) No 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO, 2011),

además el 92,9% del mercado objetivo considera al etiquetado e imagen corporativa importante por lo que el etiquetado cubrirá totalmente la botella con el objetivo de enfatizar la información nutricional, ingredientes, tiempos de expiración y las certificaciones obligatorias para la comercialización dentro de Alemania.

Tabla 9. *Características del etiquetado bajo normativa Alemana*

Parámetros	Descripción
Nombre de la empresa	Andes Fruit
Nombre del producto	Passionsblume
Importado y Distribuido	Lehmann Natur
Información nutricional	Grasas Totales 0 g, Sodio 5 g
Ingredientes	Agua, extracto de granadilla, antioxidante y endulzante natural s'tevia
Tiempo de expiración	6 meses después de su fabricación
Contenido neto	400 ml por botella
Instrucciones de uso	Conserve en un lugar fresco y seco
Ciudad/ País de fabricación	Urcuquí-Imbabura-Ecuador
Registro Sanitario	Registro Sanitario
<p>Código de Barras</p>  <p>7 861234 500123</p> <p><i>Figura 2. Código de Barras.</i> Tomado de (GS1 Ecuador, 2020)</p>	<p>El código de barras es emitido por GS1. Este código está compuesto por 13 dígitos que comprende el tipo de entidad, número verificador, tipo de producto y nombre de la empresa.</p>

<p>Sello Orgánico Estatal</p>  <p><i>Figura 3.</i> Sello Orgánico Estatal Alemán. Tomado de (Federal Office for Agriculture and Food, 2020)</p>	<p>Los productos alimenticios que se tienen como país de destino Alemania deben llevar este sello orgánico estatal, con el objetivo de identificar que la materia prima utilizada para el jugo de granadilla es producida y controlada de acuerdo a la legislación sobre agricultura ecológica.</p>
<p>Etiqueta ecológica de la UE</p>  <p><i>Figura 4.</i> Etiqueta ecológica de la UE. Tomado de (Departamento de territorio y Sostenibilidad, 2020)</p>	<p>La etiqueta ecológica de la UE distingue a las empresas que buscan reducir su impacto medioambiental.</p>
<p>Fair Trade Certification</p>  <p><i>Figura 5.</i> Fair Trade Certification. Tomado de (FairTrade International, 2020)</p>	<p>Certificado de comercio justo.</p>

5.2.5. Soporte

El servicio post venta ayudará a satisfacer preguntas y reclamos para garantizar la fiabilidad del producto en el mercado alemán. Dentro del etiquetado estará la información de la empresa y en la página web habrá una pestaña destinada a este servicio post venta; la página web y las redes sociales medirán la interacción en estadísticas reales que tienen los consumidores con el producto. Finalmente este soporte permitirá medir el nivel de aceptación, satisfacción y tiempo de distribución en los puntos de venta dentro del mercado objetivo.

5.3. Precio

La metodología usada para la determinación del precio es la de costos de producción unitaria; cabe mencionar que al ser un bien de exportación el costo unitario aumentará. La estimación de precio está basada en dos aspectos fundamentales, en primer lugar los márgenes de ganancia para la empresa y el intermediario y en segundo lugar el precio que está dispuesto a pagar el mercado objetivo por el jugo de granadilla; además las encuestas permiten observar que el 100% de personas piensa que a un precio de \$0,50 y \$1,50 (expresado en la moneda local) refleja una baja calidad del producto por lo cual no lo comprarían; y, el 85,7% de personas piensa que a un precio de \$5 y \$6 (expresado en la moneda local) es demasiado caro y no lo comprarían. Una vez mencionados los aspectos fundamentales de la determinación de precio en el mercado Alemán se detallará a continuación el costo unitario de la producción y exportación de un jugo de granadilla hacia Múnich:

Tabla 10. *Costo unitario de producción*

Detalle	Valor Unitario
Materia prima directa	\$1,51
Costos Indirectos	\$0,42
Mano de obra	\$0,006
Total de costos de fabricación	\$1,94

El costo unitario de producción para el jugo de granadilla es de \$1,94 dólares; sin embargo a este valor se le deberá sumar el rubro de exportación hacia Múnich Alemania. Dependiendo de la negociación con los distribuidores, para el proyecto en curso, Andes Fruit se encargará de poner la carga en la ciudad de destino (CIP). Cabe precisar que la partida arancelaria no tiene ninguna restricción o impuesto adicional que incremente el costo de exportación debido al acuerdo comercial que Ecuador tiene con la Unión Europea. (Vicepresidencia de la República del Ecuador , 2016). A continuación se detallará el costo unitario de exportación:

Tabla 11. *Costo unitario de exportación*

Detalle	Valor Unitario
Transporte Interno	\$0,015
Transporte Internacional	\$0,07
Seguro Internacional	\$0,02
Total Costos de Exportación	\$0,10

El costo unitario de exportación para el jugo de granadilla es de \$0,10 centavos de dólar. Dentro del rubro de transporte internacional se contabilizan los costos de todos los certificados para la exportación, acreditaciones, cotización de exportación, factura comercial, lista de empaque, carta de crédito y demás procesos que se incurre en el proceso de exportación. El transporte internacional es el rubro más significativo dentro del proceso de exportación debido a que dentro de la negociación, al poner la carga en la ciudad de

destino (CIP) es obligación de la empresa cubrir el valor total de la exportación, contratar un seguro internacional, despachar la mercadería del puerto de origen, además se exportará 35.280 unidades en los meses de enero, febrero, marzo, abril, junio, octubre y noviembre; adicionalmente se exportará 105.840 unidades en los meses de julio, agosto, septiembre y diciembre; es decir la exportación será mensual y el total de los costos son respecto al número de unidades producidas y exportadas durante el mes. A continuación se explica el costo unitario total y precio de venta:

Tabla 12. *Costo unitario total*

Detalle	Valor Unitario
Costo de Producción	\$1,94
Costo de Exportación	\$0,10
Total Costo	\$2,04
Precio de Venta	\$2,50

El costo unitario total de producir el jugo de granadilla y exportarlo hacia Múnich es \$2,04 dólares y el precio CIP es de \$2,50 (expresado en la moneda local); sin embargo existe volatilidad en los precios dentro de los puntos de venta, lo que genera una ganancia significativa para los distribuidores; el techo de la volatilidad del precio del jugo de granadilla es \$3,20 dólares, es decir, 2,95 euros que es un precio relativamente normal para el mercado objetivo; cabe mencionar que la volatilidad del precio de venta está sujeta a un contrato internacional que especifica las obligaciones que tiene Lehmann Natur como distribuidor (Ver Anexo 5).

5.3.1. Estrategia de precios

La estrategia más por más permitirá llegar al techo del precio establecido por los distribuidores, ya que proporciona cualidades importantes al jugo de

granadilla y diferenciándolo por sus atributos del empaque y benéficos nutricionales dentro del mercado alemán; de esta forma el jugo de granadilla “**Passionsblume**” espera registrar ventas significativas durante los primeros años de producción.

5.3.2. Estrategia de entrada

La estrategia de penetración de mercado es la indicada para el gran potencial de compradores que existe en Múnich, existe un mercado ya constituido por la competencia y el jugo de granadilla pretende ingresar como un producto nuevo e innovador por los diferentes atributos y beneficios nutricionales que ofrece, por ello tienen que adoptar varias estrategias como:

- Aumento de la actividad promocional
- Innovación constante del producto
- Mejoramiento del servicio post venta
- Aumento de promociones

5.3.3. Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precio para los supermercados está basada en la fijación de precios psicológica; esto quiere decir que al tener un precio mayor que la competencia el producto es de buena calidad y también esta estrategia se ajusta a la inflación de cada año del país de destino; cabe recordar que la inflación promedio para Alemania es de 1,40%.

5.4. Plaza

5.4.1. Estrategia de distribución

La distribución selectiva pretende llegar a un determinado grupo de puntos de venta distribuidos dentro de la ciudad de Múnich, lo cual permitirá centralizar todos los esfuerzos de la cadena logística en ciertos puntos de venta; además generará una estadística real del tiempo que pasa hasta llegar al cliente final, ya que es importante para la empresa ser más eficientes en el transporte nacional e internacional con el único objetivo de satisfacer las necesidades del mercado objetivo dejando un margen amplio de consumo antes de la fecha de caducidad del jugo de granadilla.

5.4.2. Puntos de venta

Dentro del mercado objetivo que está comprendido por personas desde los 15 años hasta los 60 de edad hay diversos puntos de venta en Múnich; sin embargo al llevar una estrategia de distribución selectiva el producto no se distribuirá en otros puntos de venta además de los indicados. Los puntos de venta para la comercialización del jugo de granadilla que están dentro de la industria de alimentos y bebidas se explican en la siguiente tabla:

Tabla 13. *Puntos de venta*

Distribuidor	Puntos de venta	Ciudad	Cantidad de puntos de venta
Lehmann Natur	Rewe	Múnich - Alemania	2
	Supermercado Lidl	Múnich - Alemania	5
	Aldi Süd	Múnich - Alemania	3
	SPAR Express	Múnich - Alemania	6
	EDEKA Stadler + Honner	Múnich - Alemania	2

Adaptado de (Lehmann Natur , 2020)

5.4.3. Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución es determinada por la demanda que tiene el jugo de granadilla en Alemania, es decir, abarca diferentes canales para varios intermediarios o canales exclusivos hacia el consumidor final. Para la distribución selectiva del jugo de granadilla se optó por usar el canal indirecto de distribución que es detallado a continuación:



Figura 6. Canal de distribución indirecto

El método de distribución indirecto tiene como finalidad optimizar recursos dentro de la cadena de distribución hacia todos los puntos de venta; cabe mencionar que el jugo de granadilla se entregará en la ciudad de destino y la empresa cubre los costos logísticos que implica esta negociación con el distribuidor (CIP).

5.5. Promoción y publicidad

La estrategia de promoción utilizada para el proyecto en curso es la de empujar "Push", ya que la empresa intenta estimular a los distribuidores que implementen promociones de forma voluntaria para que el producto se dé a conocer rápidamente, generando un efecto en los intermediarios dentro del canal de distribución; es decir, la empresa quiere llegar a los consumidores finales haciendo énfasis en su cadena de distribuidores que en este caso es Lehmann Natur.

5.5.1. Publicidad

Para que el segmento de mercado conozca el jugo de granadilla y principalmente se identifique a **Passionsblume** dentro del mercado como una marca confiable y preocupada por el ambiente se debe enfocar todos los esfuerzos de publicidad en los diversos atributos y características del producto dentro de los canales de comunicación que más se utiliza en el país de destino que son:

Tabla 14. *Medios de publicidad*

Medios	Nombre del Medio	Frecuencia	Tiempo	Costo	Costo Mensual
Internet	Facebook	Permanente	12 Meses	\$ 100	\$ 1.200
Internet	Página web	Permanente	12 Meses	\$ 208	\$ 2.500
Internet	Anuncios de celebridades	Permanente	1 Mes	\$ 6.000	\$ 6.000
Internet	Email Marketing	Permanente	12 Meses	\$ 67	\$ 800

Con el objetivo de dar a conocer el producto y generar promociones el medio más utilizado será Facebook, seguido de la página web y email marketing que permitirá tener el soporte post venta y toda la información relevante de la empresa, además los anuncios con celebridades alemanas una vez al año permitirán reflejar la imagen de la empresa con mayor intensidad; cabe mencionar que también las publicaciones y contenido en Facebook, email y página web estarán basadas en posicionar la imagen corporativa de la empresa en el mercado objetivo.

5.5.2. Promoción de Ventas y Fuerza de Ventas

La promoción de ventas tiene dos enfoques, uno directo, que tiene como objetivo participar en ferias internacionales para dar a conocer el producto y la imagen corporativa de la empresa en el país de destino; y, otro indirecta, que tiene como objetivo incentivar a los distribuidores a generar promociones directamente con el consumidor basado en los aspectos determinados en el contrato internacional (Ver Anexo 5). Cabe recordar que para el jugo de granadilla, al ser un bien de exportación, la empresa no puede aplicar un marketing directo con los clientes por lo que las promociones estarán enfocadas en los distribuidores para incentivar que el canal de distribución genere las promociones más óptimas para el mercado, tomando en cuenta aspectos culturales, tendencia de compra y frecuencia de consumo; además los distribuidores al tener una alta reputación dentro del mercado alemán se convierte para la empresa en la fuerza de ventas más importante debido a que inspira seguridad y confianza en la compra del jugo de granadilla.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Usar nuestra pasión por el cuidado de la salud y del medio ambiente para otorgar productos de alta calidad con la intención de crecer como competidores internacionales en el mercado de bebidas para generar rentabilidad y orgullo nacional.

6.1.2. Visión

Para el año 2025, ser una empresa reconocida por dinamizar la economía local y ofrecer productos con aportes nutricionales y medicinales al mercado internacional satisfaciendo las necesidades de calidad, innovación y responsabilidad ambiental.

6.1.3. Objetivos de la organización

- Incrementar la participación del mercado alemán un 0,3% anualmente.
- Destinar el 95% de la utilidad neta a reinversión.
- Cada tres años innovar la imagen de la marca manteniendo los mismos principios del cuidado del medio ambiente.
- Implementar cada año campañas de marketing que contribuyan a la empresa a posicionarse en el mercado con una imagen nítida y consiente del cuidado del medio ambiente.
- Dinamizar la economía del cantón Urcuquí mediante incentivos para los agricultores y contratación de mano de obra local.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Cadena de valor

Actividades Primarias dentro de la Cadena de Valor:

- Logística de Entrada: Comprende la negociación con los principales proveedores para que la materia prima cumpla con los requisitos de calidad internacional y asegurar el abastecimiento durante los años de operación, compra y almacenamiento de materia prima e insumos de producción, control de inventario.

- Operaciones: Comprende todo el proceso automatizado de la producción a escala industrial y control de calidad en puntos específicos de la producción.
- Logística Externa: Comprende el control de toda la mercadería producida mensualmente, despacho, transporte nacional e internacional con el fin de utilizar los canales de distribución antes mencionados, facturación y cobro de la mercadería entregada en puerto de destino.
- Marketing y Ventas: Comprende todos los esfuerzos internacionales de la empresa que implica la promoción, publicidad, relaciones públicas y fuerza de ventas como participación en ferias dentro de Alemania con el fin de dar a conocer el producto, atributos y valor agregado.
- Servicio Post Venta: Comprende todos los esfuerzos de la empresa por medir el nivel de aceptación, satisfacción y tiempo de distribución en los puntos de venta dentro del mercado objetivo.

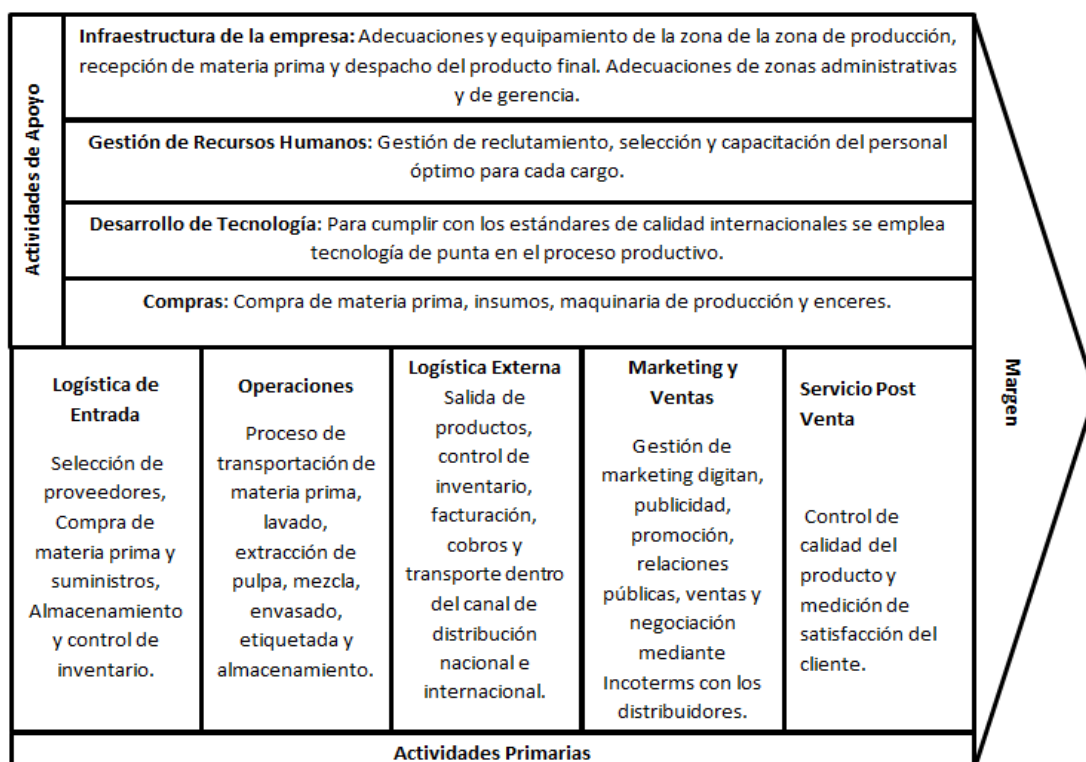


Figura 7. Cadena de valor

6.2.2. Ciclo de Operaciones y flujograma

El ciclo de operaciones del proceso productivo del jugo de granadilla comprende varias fases explicadas a continuación:

Inicio del proceso productivo del jugo de granadilla.

1. Solicitar pedido del producto por el importador (Lehmann Natur).
2. Verificar la disponibilidad del producto por el exportador (Andes Fruit).
3. Adquirir insumos y materia prima: Recibir botellas, cajas, granadilla premium e implementos necesarios.

Control 1: Verificar el estado de los materiales, insumos y materia prima según el estándar de calidad de la empresa.

4. Devolver al proveedor: Despachar los materiales, insumos y materia prima que no cumplen con el estándar de calidad de la empresa.
5. Almacenar insumos y materia prima: Distribuir materiales, insumos y materia prima en bodega y cuarto frío según corresponda.

Control 2: Fabricación automatizada del jugo de granadilla.

6. Lavar y desinfectar la fruta: Eliminar bacterias comunes que puedan afectar a la mezcla.
7. Despulpas la fruta: Triturar la fruta.
8. Mezclar la pulpa con los demás componentes del jugo: Unificar todos los componentes e ingredientes del producto final.
9. Verificar la consistencia de la mezcla final: Visualizar si la mezcla se encuentra en estado líquido.
10. Embotellar el producto final: Llenar las botellas con el jugo de granadilla.
11. Etiquetar la botella: Pegar distintivo y descripción del producto final.

Control 3: Verificar el estado del etiquetado y unificar las botellas en cajas de 10 unidades.

12. Realizar nuevamente el proceso de etiquetado únicamente las botellas que no cumplan los estándares de calidad.
13. Almacenar el producto final: Distribuir en bodega por fecha de elaboración.

Fin del proceso de producción del jugo de granadilla.

El flujograma del proceso de producción (Ver Anexo 6) se visualiza de forma gráfica el total de las actividades.

6.2.3. Proceso de Exportación y flujograma

Dentro del proceso de exportación el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador exige varios documentos que son obligatorios para la Declaración Aduanera de Exportación, (DAE) (Servicio de Aduana del Ecuador , 2020), los cuales se detallan a continuación:

- Factura original comercial autorizada por el SRI.
- Ruc de la empresa exportadora.
- Certificaciones internacionales: Certificado de origen, Fitosanitario, Agrocalidad, sello estatal, registro sanitario, entre otras certificaciones obligatorias dentro del país de destino.
- Lista de empaque (Packing List).
- Documento de transporte marítimo emitido por el naviero (Bill of Lading).

Cabe mencionar que debido al tipo de negociación (Carriage And Insurance Paid To) CIP la empresa no es responsable de los trámites tributarios en país de destino. A continuación se detallan las obligaciones de la empresa exportadora e importadora:

- El vendedor debe contratar y pagar los gastos en país de origen, flete, seguro y despacho de exportación.
- Al usar el Incoterms CIP el vendedor asume los costos internacionales pero transmite el riesgo al comprador en país de origen; en otras palabras, el vendedor está en la obligación de pagar los costos que implica la cadena logística hasta el país de destino pero el riesgo es compartido, ya que el comprador es quien asume el riesgo durante toda la cadena logística hasta el país de destino; además se encarga de los tramites de importación. (Cámara Marítima del Ecuador, 2020)

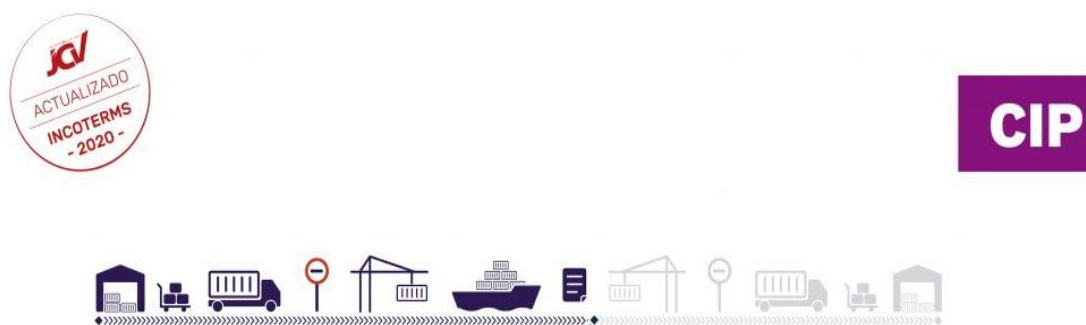


Figura 8. Incoterms 2020 (CIP). Tomado de (Shipping & Solutions JCV, 2020)

Una vez analizadas las obligaciones del exportador e importador es más sencillo entender hasta qué punto del proceso de exportación tiene responsabilidad la empresa; este proceso comprende diferentes fases que se explica a continuación:

Tabla 15. Proceso de exportación del jugo de granadilla desde Ecuador hacia Múnich Alemania

N.	Actividades	Documentos	Responsable	Tiempo
1	Solicitar pedido del jugo de granadilla	Pedido del producto	Importador	1 Día

2	Enviar formas de pago, transporte y cantidades unitarias del producto	Cotización	Exportador	1 Día
3	Negociar exportación	Aceptación de exportación	Importador	1 Día
4	Solicitar certificados de exportación de productos manufacturados de origen vegetal	Certificado Fitosanitario	Exportador	5 Días
5	Registrar exportación en Ecuapass (DAE)	Declaración de exportación, packing list y factura comercial	Exportador	3 Días
6	Transmitir formas de pago y cobro	Carta de crédito	Entidades Financieras	4 Días
7	Transportar el pedido en territorio nacional	Factura comercial y guía de remisión	Exportador	1 Día
8	Registrar el proceso Aduanero	Declaración de exportación, factura comercial, certificados de origen, certificados de destino, carta de crédito y packing list	Aduana del Ecuador	2 Días
9	Asegurar el pedido	Certificado de seguro internacional	Compañía de logística internacional	1 Día
10	Transportar el pedido en transporte marítimo hacia país de destino	Documento de transporte marítimo emitido por el naviero (Bill of Lading), certificado de seguro internacional, cubicaje y paletización	Compañía de logística internacional	20 Días
11	Registrar la llegada del pedido a puerto de destino	Declaración aduanera Alemana	Compañía de logística internacional	1 Día
12	Legalizar la mercadería importada	Declaración aduanera Alemana	Importador	3 Días

Las actividades dentro del proceso de exportación contemplan el tiempo total y el responsable de cada actividad. El flujograma del proceso de exportación (Ver Anexo 7) se visualiza de forma gráfica el total de las actividades.

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura legal de la empresa

La empresa Andes Fruit será constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada; la Superintendencia de Compañías señala que al constituirse la compañía son responsables dos o más personas de las obligaciones sociales únicamente por el monto de sus aportaciones individuales. En el caso de la empresa Andes Fruit las aportaciones sobre el capital necesario para la inversión inicial son igualitarias entre los tres socios. (Superintendencia de Compañías, 2008). Se conoce que las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera que comprende un proceso de transformación de materia prima de origen vegetal están sujetas a varios controles y certificaciones, por lo cual es necesario obtener las acreditaciones y respaldos de los trámites de legalización en las diferentes entidades públicas detalladas a continuación:

- Obtención del Ruc en el Servicio de Rentas Internas.
- Escritura y registro de la constitución legal de la empresa en la Superintendencia de Compañías y Registro Mercantil.
- Permiso de funcionamiento y registro sanitario emitido por la ARCSA.
- Registro de nómina en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Licencia Única de actividades económicas.
- Certificado Orgánico de Exportación emitido por Agrocalidad.

6.3.2. Diseño Organizacional

Tomando en cuenta el tamaño de producción mensual de la empresa, es indispensable establecer un diseño organizacional que permita cumplir con todos los procesos tanto administrativos como productivos, por ello se establece la nómina en el siguiente organigrama:

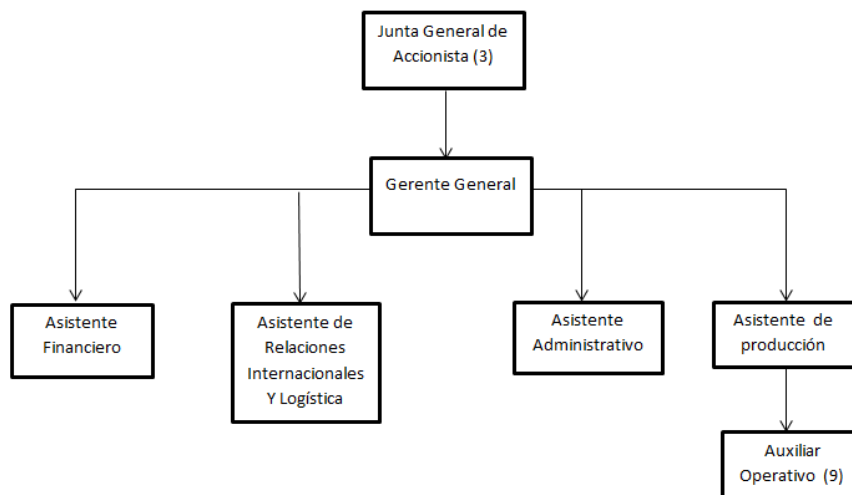


Figura 9. Organigrama

El organigrama está establecido por ciertos niveles jerárquicos, de los cuales, los principales, son los tres accionistas seguidos de un gerente y posteriormente los niveles administrativos y operativos; cabe precisar que ciertas actividades como el apoyo logístico nacional e internacional, marketing digital, asesoría legal y jurídica, limpieza y mantenimiento, guardianía y seguridad son contratadas con terceros.

6.3.3. Descripción de funciones y puestos de trabajo

1. **Junta de Accionistas:** Se encargan de velar por los intereses de la organización e implementar acuerdos sobre la ley.

2. **Gerente General:** Es el encargado de realizar negociaciones con empresas subcontratadas, manejo de los departamentos y hacer que se cumplan tanto los objetivos de la empresa como los parámetros de calidad de cada uno, implementar estrategias a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las directrices impuestas por la junta de accionistas, selección de personal y representante jurídico y legal de la empresa. Se requiere un título de tercer nivel en Comercio Exterior, Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines y una experiencia mínima de cinco años en cargos similares.
3. **Asistente Financiero:** Es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa, pagos y cobros, gestión de nómina y proyectar gastos mensualmente para la toma de decisiones de los altos mandos. Se requiere un título de tercer nivel en Finanzas, Contabilidad o afines y una experiencia mínima de cinco años en cargos similares.
4. **Asistente de Relaciones Comerciales y Logística:** Es el encargado de las negociaciones internacionales, legalización de todos los documentos de exportación y encargado del manejo logístico nacional e internacional de la mercadería. Se requiere un título de tercer nivel en Negocios Internacionales, Comercio Exterior o afines y una experiencia mínima de tres años en cargos similares.
5. **Asistente de Producción:** Es el encargado de capacitar al personal operativo, manejo de inventario, selección de proveedores y materia prima, realizar los puntos de control en el proceso de producción y velar por la calidad del producto final. Se requiere un título de tercer nivel en Agroindustrias, Alimentos o afines y una experiencia mínima de tres años en cargos similares.
6. **Asistente Administrativo:** Es el encargado de apoyar a todos los departamentos, respaldo de actividades internas de la empresa y respaldo de actividades externas como facturación y cobro. Se requiere que este cursando los últimos semestres en Administración de Empresas, Comercio Exterior o afines y una experiencia mínima de seis meses en cargos similares.

7. **Auxiliar Operativo:** Es el encargado de realizar actividades técnicas y operativas en el proceso de producción, manejo de cuarto frío y despacho de mercadería. No se requiere experiencia.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

El capítulo de evaluación financiera tiene como fin demostrar la viabilidad financiera mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) en un escenario apalancado y desapalancado basado en los siguientes supuestos:

- La evaluación financiera está proyectada para cinco años donde los cálculos son anuales y mensuales, respectivamente.
- La variación entre el segundo y quinto año de los precios anuales, gastos administrativos y gastos de ventas está ajustada a la inflación promedio de los últimos cinco años tanto de Ecuador como de Alemania que es de 1,95% y 1,40%, respectivamente.
- Dentro del cálculo de la depreciación se aplica la metodología de línea recta.
- La estructura de financiamiento es del 25% recursos propios y del 75% de deuda, a una tasa de interés del 11,83% amortizable a cinco años con pagos mensuales de capital e interés. (BanEcuador, 2020)
- La tasa de participación de los trabajadores según la normativa ecuatoriana es del 15%. (Código de Trabajo , 2012) El 25% de impuesto a la renta. (Servicio de Rentas Internas , 2020)
- Según la ley de compañías es una obligación para las compañías de responsabilidad limitada tener una reserva legal del 5% sobre la utilidad neta y por política interna de Andes Fruit el 95% sobrante de la utilidad neta se destinará a reinversión. (Superintendencia de Compañías, 2014)

- Andes Fruit establece como políticas internas que el pago será a 60 días, la política de cobro será a 30 días y la política de inventario será cada 30 días.
- La tasa de descuento CAPM se aplica en el flujo de efectivo apalancado y la tasa de descuento WACC se aplica en el flujo de efectivo desapalancado.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

Respecto a las ventas proyectadas de Andes Fruit dentro de los cinco años se identifica una estacionalidad del producto en los meses de julio, agosto, septiembre y diciembre donde las ventas registran crecimientos significativos debido al verano y navidad, respectivamente. En los meses de enero, febrero, marzo, abril, junio y noviembre las ventas se mantienen sin crecimientos significativos (Ver Anexo 8). Se estima alcanzar ventas favorables dentro del primer año con un precio de \$2,50 (expresado en la moneda local); a continuación se detalla la proyección de ingresos para los cinco años:

Tabla 16. *Proyección de ingresos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad (Botellas de Jugo)	705.600	776.160	846.720	917.280	987.840
Precio	\$ 2,50	\$ 2,54	\$ 2,57	\$ 2,61	\$ 2,64
Ventas Proyectadas	\$ 1.764.000	\$ 1.967.566	\$ 2.176.485	\$ 2.390.869	\$ 2.610.829

7.1.2. Costos

Dentro del costo de producción existe materia prima directa, costos indirectos y mano de obra, que constan de granadilla, endulzante natural s'tevia, energía, agua, botella y el sueldo de los auxiliares operativos (Ver Anexo 9): a continuación se detalla el costo de producción:

Tabla 17. *Costo de ventas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 1.764.000	\$ 1.967.566	\$ 2.176.485	\$ 2.390.869	\$ 2.610.829
Costo de Ventas	\$ 1.365.467	\$ 1.502.013	\$ 1.638.560	\$ 1.775.106	\$ 1.911.653
Utilidad Bruta	\$ 398.534	\$ 465.552	\$ 537.925	\$ 615.763	\$ 699.176

7.1.3. Gastos Administrativos

Dentro de los gastos administrativos existen gastos de sueldos y salarios, gastos de servicios básicos, gastos de seguro de la maquinaria, gastos de exportación y otros gastos administrativos; a continuación se detalla los gastos administrativos:

Tabla 18. *Gatos administrativos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	\$ 148.786,70	\$ 158.432,84	\$ 158.432,84	\$ 158.432,84	\$ 158.432,84
Servicios Básicos	\$ 11.859,93	\$ 13.045,92	\$ 14.239,35	\$ 15.440,97	\$ 16.651,58
Seguro	\$ 2.034,00	\$ 1.808,00	\$ 1.582,00	\$ 1.356,00	\$ 1.130,00
Gestión de Exportación	\$ 70.800,00	\$ 72.180,60	\$ 73.588,12	\$ 75.023,09	\$ 76.486,04
Otros Gastos Administrativos	\$ 1.920,00	\$ 1.957,44	\$ 1.995,61	\$ 2.034,52	\$ 2.074,20
Total	\$ 235.400,63	\$ 247.424,80	\$ 249.837,93	\$ 252.287,42	\$ 254.774,66

7.1.4. Gastos de ventas

Dentro de los gastos de ventas existen gastos de eventos de relaciones públicas, gastos de marketing digital y promociones; a continuación se detalla los gastos de ventas:

Tabla 19. *Gastos de ventas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Eventos de Relaciones Publicas	\$ 2.000,00	\$ 2.028,00	\$ 2.056,39	\$ 2.085,18	\$ 2.114,37
Marketing Digital	\$ 10.500,00	\$ 10.671,75	\$ 10.846,39	\$ 11.023,96	\$ 11.204,52
Promociones	\$ 7.056,00	\$ 7.870,26	\$ 8.705,94	\$ 9.563,48	\$ 10.443,32
Total	\$ 19.556,00	\$ 20.570,01	\$ 21.608,72	\$ 22.672,62	\$ 23.762,21

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

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial para empezar las operaciones de Andes Fruit es de \$328.944,50 dólares; dentro de la inversión inicial se encuentra implementación y equipamiento, inmueble, instalaciones, tecnología, muebles y enseres y gasto de constitución; a continuación se detalla la inversión inicial:

Tabla 20. *Inversión inicial*

Inversión Inicial	
Implementación y Equipamiento	\$ 131.000,00
Instalaciones	\$ 130.000,00
Inmueble	\$ 60.000,00
Tecnología	\$ 4.315,00
Muebles y Enseres	\$ 2.600,00
Gasto de Constitución	\$ 1.029,50
Total	\$ 328.944,50

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es de \$57.541,16 dólares, los cuales comprenden los tres primeros meses de gastos administrativos y gastos de ventas de la empresa; se espera que los esfuerzos de marketing den resultado para que la empresa sea auto sustentable financieramente durante el tiempo de operaciones, ya que por política interna el 95% de la utilidad neta se destina a reinversión, además es importante recalcar que el total de la inversión inicial considerando el capital de trabajo es de \$386.485,66 dólares.

7.2.3. Estructura de capital y amortización de la deuda

La estructura de financiamiento se divide en 25% capital propio y el 75% restante en deuda en el BanEcuador a una tasa de interés del 11,83% amortizable a 5 años con pagos mensuales de interés y capital; es decir que \$82.236,13 es capital propio y \$246.708,38 es deuda; a continuación se detalla la amortización anual del préstamo bancario:

Tabla 21. *Amortización anual*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	38.455,85	43.260,14	48.664,62	54.744,28	61.583,48
Interés	27.144,80	22.340,52	16.936,03	10.856,37	4.017,17
Pago Total	65.600,65	65.600,65	65.600,65	65.600,65	65.600,65

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

7.3.1. Proyección de estados de resultados

Dentro de la proyección del estado de resultados intervienen los factores antes mencionados como gastos, costos, ingresos y supuestos; a continuación se resumen la utilidad neta del estado de pérdidas y ganancias (Ver Anexo 9):

Tabla 22. *Utilidad neta*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	\$ 60.647,76	\$ 98.123,22	\$ 145.505,85	\$ 197.679,97	\$ 252.935,71

7.3.2. Proyección de estado de situación financiera

Dentro del estado de situación financiera se resume los activos, pasivos y patrimonio de la empresa basado en los factores antes señalados (Ver Anexo 10), a continuación se resume el estado de situación financiera:

Tabla 23. *Estado de situación financiera*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Total Activos Corrientes	\$ 78.004,63	\$ 97.067,35	\$ 117.374,67	\$ 141.524,50	\$ 158.663,16
Activos no Corrientes					
Total Activos no Corrientes	\$ 306.616,67	\$ 285.318,33	\$ 267.295,00	\$ 244.160,00	\$ 224.300,00
Total Activos	\$ 384.621,30	\$ 382.385,69	\$ 384.669,67	\$ 385.684,50	\$ 382.963,16
PASIVOS					
Pasivos Corrientes					
Total Pasivo Corriente	\$ 34.136,66	\$ 37.550,33	\$ 40.964,00	\$ 44.377,66	\$ 47.791,33
Pasivo no Corriente					
Total Pasivo no Corriente	\$ 207.600,75	\$ 164.476,01	\$ 115.963,69	\$ 61.390,74	\$ (0,00)
Total Pasivo	\$ 241.737,41	\$ 202.026,34	\$ 156.927,69	\$ 105.768,40	\$ 47.791,33
PATRIMONIO					
Total Patrimonio	\$ 142.883,88	\$ 180.359,35	\$ 227.741,98	\$ 279.916,10	\$ 335.171,84
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 384.621,30	\$ 382.385,69	\$ 384.669,67	\$ 385.684,50	\$ 382.963,16

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

7.4.1. Flujo de efectivo apalancado

El flujo de efectivo apalancado parte del estado de resultados, el cual capta los flujos operativos, flujos de inversión y flujos de financiamiento dentro de los cinco años como corresponde (Ver Anexo 11); a continuación se detalla el flujo de efectivo apalancado:

Tabla 24. *Flujo de efectivo apalancado*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo Apalancado	\$ (139.777)	\$ 43.490	\$ 76.161	\$ 118.140	\$ 162.796	\$ 415.643

7.4.2. Flujo de efectivo desapalancado

El flujo de efectivo desapalancado parte del estado de resultados, el cual capta los flujos operativos y flujos de inversión dentro de los cinco años como corresponde (Ver Anexo 12); a continuación se detalla el flujo de efectivo desapalancado:

Tabla 25. *Flujo de efectivo desapalancado*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo Desapalancado	\$ (386.486)	\$ 99.251	\$ 133.664	\$ 177.601	\$ 224.461	\$ 479.787

7.4.3. Valor terminal

Dentro del valor terminal se establece el precio real de mercado de los activos de la empresa, cabe mencionar que el valor de rescate está basado en el precio de reventa en las plataformas virtuales como mercado libre y OLX, se estima que el valor terminal es de \$146.889,98 que corresponde al 44,65% de la inversión inicial de \$328.944,50.

7.4.4. Tasa de descuento

Dentro de la tasa de descuento se identifican el porcentaje de apalancamiento, porcentaje de recursos propios, costo de la deuda, tasa de impuesto de la deuda, tasa libre de riesgo, premio por el riesgo, beta apalancada, beta desapalancada y el riesgo país con el fin de determinar las tasas de descuento CAPM y WACC; a continuación se detalla las tasas de descuento:

Tabla 26. Tasa de descuento

Cálculo de la Tasa de Descuento	
D (% Apalancamiento)	75%
E (% Recursos Propios)	25%
D+E	100%
D/E	300%
Kd (Costo deuda)	11,83%
T (Tasa de Impuesto)	36,25%
rf (Tasa libre de riesgo)	0,31%
Rm - rf (Premio por el Riesgo)	6,03%
β l (Beta apalancada o del patrimonio)	1,9805
β u (Beta desapalancada o de los activos)	0,6800
EMBI (Riesgo País)	8,16%
CAPM = [rf + βl (Rm - rf)] + EMBI	20,41%
WACC = [(D) (Kd) (1-t)] + [(E) (CAPM)]	10,76%

7.4.5. Criterios de valoración

Dentro de los criterios de valoración se determina la viabilidad financiera de la empresa Andes Fruit; a continuación se detallan los criterios de valoración:

Tabla 27. Criterios de valoración apalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Apalancado	\$ (139.777)	\$ 43.490	\$ 76.161	\$ 118.140	\$ 162.796	\$ 415.643
Tasa de Descuento	20,41%					
VAN	\$ 258.172					
TIR	63,76%					

Tabla 28. Criterios de valoración desapalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Desapalancado	\$ (386.486)	\$ 99.251	\$ 133.664	\$ 177.601	\$ 224.461	\$ 479.787
Tasa de Descuento	10,76%					
VAN	\$ 379.775					
TIR	35,79%					

7.5. Índices financieros

Dentro de los índices financieros se determinan como principales a los indicadores de rentabilidad, actividad, liquidez y apalancamiento; a continuación se detallan los índices financieros:

Tabla 29. *Índices financieros*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RENTABILIDAD					
EBITDA (USD)	\$ 143.577	\$ 197.558	\$ 266.479	\$ 340.803	\$ 420.639
Margen bruto	22,59%	23,66%	24,72%	25,75%	26,78%
Margen Neto	3,44%	4,99%	6,69%	8,27%	9,69%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)	42,45%	54,40%	63,89%	70,62%	75,46%
Rendimiento Sobre Activo (ROA)	20,27%	29,39%	40,63%	53,05%	66,72%
Rendimiento Sobre Inversión Total (ROI)	22,24%	32,59%	45,48%	59,95%	76,23%
ACTIVIDAD					
Días en cuentas x cobrar	30	30	30	30	30
Días Inventario	30	30	30	30	30
Días en Cuentas por Pagar	60	60	60	60	60
Rotación de Inventario (# veces)	12	12	12	12	12
LIQUIDEZ					
Capital de trabajo	\$ 43.868	\$ 59.517	\$ 76.411	\$ 97.147	\$ 110.872
Razón Corriente	2,29	2,58	2,87	3,19	3,32
Prueba Ácida	1,79	2,08	2,37	2,69	2,82
APALANCAMIENTO					
Pasivo/Activo	62,85%	52,83%	40,80%	27,42%	12,48%

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Al exportar jugo de granadilla hacia la ciudad de Múnich, en Alemania, se determinó como oportunidad de negocio el Acuerdo Comercial Multipartes entre la Unión Europea y Ecuador; este acuerdo permite a los productos ecuatorianos ingresar con un arancel del 0% a dicho mercado.
- Por medio del análisis Porter se determinó que el cantón Urcuquí cuenta con diversos agricultores dedicados a la producción de granadilla Premium que son afectados por la volatilidad constante de los precios de venta en el territorio nacional; sin embargo con el fin de dinamizar la

economía local se establece un precio fijo del tonelaje hectárea de las plantaciones de granadilla, por lo que se obtiene contratos de exclusividad con los agricultores donde se asegura la materia prima para los cinco años proyectados.

- Dentro del análisis del cliente se realizaron investigaciones cuantitativas y cualitativas donde se identificó que los consumidores de jugos tienen alta sensibilidad a los saborizantes artificiales por lo que prefieren consumir productos naturales y que tengan presentaciones amigables con el medio ambiente.
- La estrategia general de marketing para la comercialización del jugo de granadilla en la ciudad de Múnich es la estrategia de alto valor percibido por el producto, además es de suma importancia implementar las estrategias de concentración y diferenciación donde permitirá al jugo de granadilla diferenciarse de los competidores por los atributos del empaque y beneficios nutricionales; de esta forma el cliente percibirá más valor a cambio de su dinero.
- La filosofía de Andes Fruit se fundamenta en que la problemática de los residuos plásticos es un asunto de responsabilidad social tanto para las empresas como para los ciudadanos, con el fin de ofrecer sostenibilidad ambiental basada en un equilibrio económico, social y medioambiental mediante la adquisición del jugo embotellado de granadilla.
- El desarrollo del plan financiero determina la viabilidad del proyecto a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) para el flujo apalancado y para el flujo desapalancado, donde sus valores son \$258.172 y \$379.775 dólares, respectivamente. Además la Tasa Interna de Retorno (TIR) para el flujo apalancado es de 63,76% y para el flujo desapalancado es de 35,79%, las tasas de descuento CAPM y WACC son de 20,41% y 10,76%, respectivamente, lo que significa que el proyecto es rentable y es posible su implementación.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador . (17 de Julio de 2018). Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Central del Ecuador . (1 de Junio de 2020). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador . (1 de Mayo de 2020). *Inflación*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial . (2018). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/?locations=DE-1W>
- Banco Mundial . (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?locations=DE>
- BanEcuador. (2020). Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/>
- Cámara Marítima del Ecuador. (2020). Obtenido de <http://www.camae.org/>
- CEN. (2017). Obtenido de <https://www.cen.eu/Pages/default.aspx>
- CEPAL. (1 de junio de 2020). *Covid-19*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19>
- Código de Trabajo . (26 de Septiembre de 2012). *Participación de los Trabajadores* . Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Departamento de territorio y Sostenibilidad. (2020). Obtenido de http://territori.gencat.cat/es/detalls/Article/INCASOL_Benchmarking
- DESTATIS. (2020). Obtenido de https://www.destatis.de/EN/Home/_node.html

EcuRed. (2017). Obtenido de [https://www.ecured.cu/Granadilla_\(fruta\)](https://www.ecured.cu/Granadilla_(fruta))

EUROPAGES. (2020). Obtenido de <https://www.europages.es/empresas/Alemania/bebidas%20-%20importaci%C3%B3n-exportaci%C3%B3n.html>

FairTrade International. (2020). Obtenido de <https://www.fairtrade.net/>

Federal Office for Agriculture and Food. (2020). Obtenido de https://www.ble.de/EN/Home/home_node.html

GAD Municipal de San Miguel de Urcuquí. (18 de Mayo de 2019). *Agricultura* . Obtenido de <https://www.urcuqui.gob.ec/>

GS1 Ecuador. (2020). Obtenido de <http://gs1ec.org/contenido/>

INEC . (Junio de 2012). Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (Junio de 2012). Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (15 de julio de 2019). *ENEMDU*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Junio-2019/Boletin_tecnico_pobreza_y_desigualdad_junio_2019.pdf

Lehmann Natur . (2020). Obtenido de <https://www.lehmann-natur.com/>

Made in China . (2020). *Maquinaria para la producción de bebidas* . Obtenido de https://es.made-in-china.com/category23_Manufacturing-Processing-Machinery/Beverage-Processing-Machinery_uoyosussss_1.html

Ministerio del Ambiente y Agua . (2017). Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-suscribio-convenio-con-el-gobierno-aleman-para-conservacion-de-bosques/>

Ministerios de Agricultura y Ganadería . (2016). *Productividad Agrícola del Ecuador* .

REGLAMENTO (UE) No 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO. (25 de Octubre de 2011). Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:es:PDF>

Servicio de Aduana del Ecuador . (2020). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/>

Servicio de Rentas Internas . (2020). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Shipping & Solutions JCV. (2020). Obtenido de <https://jcvshipping.com/incoterms-2020-cip/>

Superintendencia de Compañías. (29 de Diciembre de 2008). Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

Superintendencia de Compañías. (20 de Mayo de 2014). Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

UNESCO. (14 de Septiembre de 2016). Obtenido de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_to ol_re/

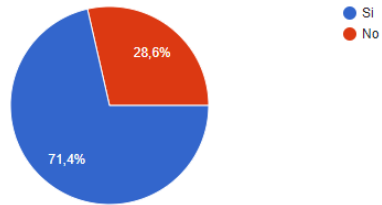
Vicepresidencia de la República del Ecuador . (11 de Noviembre de 2016). *ECUADOR FIRMA ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA*. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

ANEXOS

Anexo 1 Resultado de las encuestas

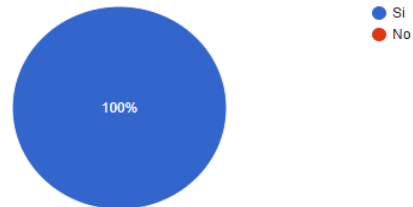
1. ¿Usted prefiere frutas exóticas provenientes de Latino América?

14 respuestas



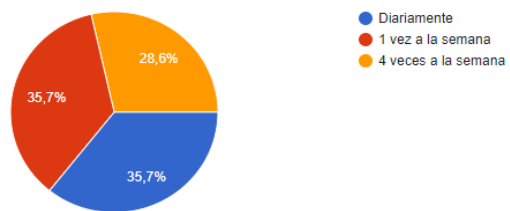
2. ¿Consume jugos?

14 respuestas



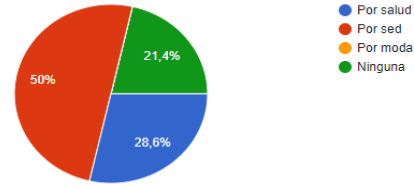
3. ¿Con que frecuencia consume jugos?

14 respuestas



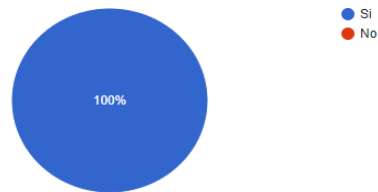
4. ¿Por qué razón consume jugos?

14 respuestas



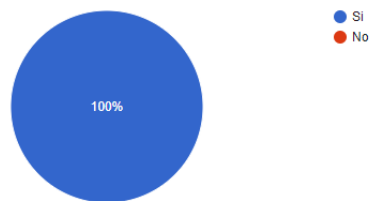
5. ¿Usted prefiere productos que cuiden su salud?

14 respuestas



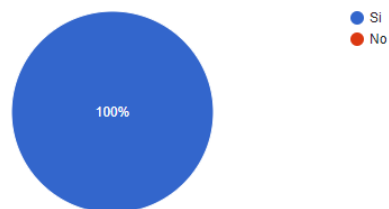
6. ¿Usted cambiaría su consumo de jugos artificiales por jugos naturales?

14 respuestas



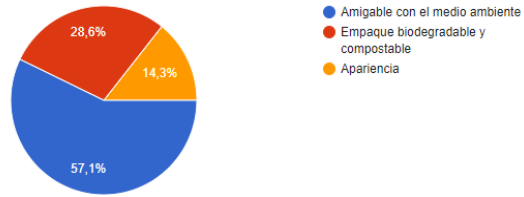
7. ¿Estaría dispuesto a probar este producto

14 respuestas



8. ¿De los siguientes atributos del producto cual es más relevante?

14 respuestas



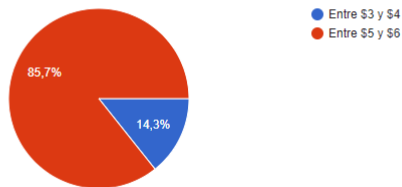
9. ¿A qué precio consideraría que el jugo de granadilla es muy barato para dudar de su calidad?

14 respuestas



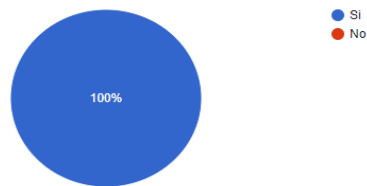
10. ¿A qué precio consideraría que el jugo de granadilla es muy caro y no lo compraría?

14 respuestas



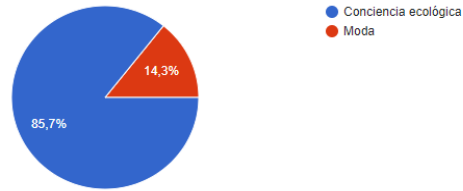
11. ¿Usted está dispuesto a comprar un producto que cuide el medio ambiente?

14 respuestas



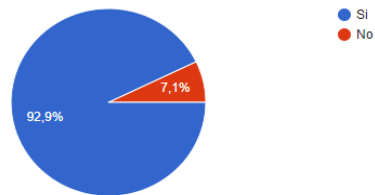
12. ¿Cuál son los motivadores que le impulsan a comprar un producto que cuide el medio ambiente?

14 respuestas



13. ¿Usted considera relevante que la etiqueta del producto contenga los aportes nutricionales?

14 respuestas



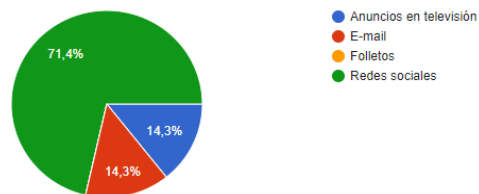
14. ¿Dónde compra habitualmente sus productos?

14 respuestas



15. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir información sobre el producto?

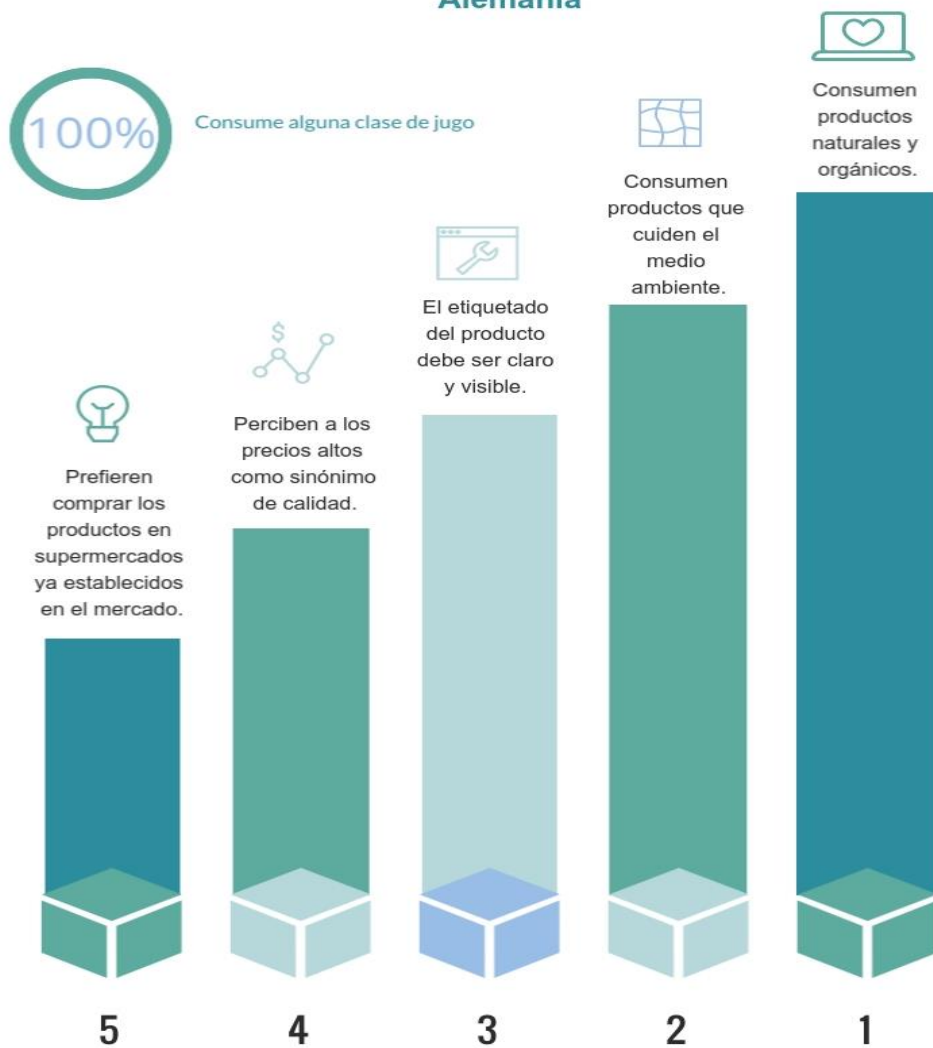
14 respuestas



Anexo 2 Infografía sobre las principales tendencias de los consumidores de jugos en Alemania



Principales tendencias de los consumidores de jugos en Alemania



CREADO POR:
ANDES FRUIT


ANDES FRUIT



Anexo 3 Proyección de la Demanda

Demanda y Capacidad						
Variables		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alemania (Numero de habitantes)	100%	83.149.000	85.044.797	86.983.819	88.967.050	90.995.498
Múnich (Numero de habitantes)	1,72%	1.430.163	1.462.771	1.496.122	1.530.233	1.565.123
Hombres y Mujeres entre 15-60 Años	72,00%	1.029.717	1.053.195	1.077.208	1.101.768	1.126.888
Nivel socioeconómico: medio y alto	80%	823.774	842.556	861.766	881.414	901.511
Consumidores de jugos naturales	65%	535.453	547.661	560.148	572.919	585.982
Intención de compra	50%	267.726	273.831	280.074	286.460	292.991
Frecuencia de compra: 1 vez por semana		14.189.503	14.513.024	14.843.921	15.182.362	15.528.520
Demanda Total		14.189.503	14.513.024	14.843.921	15.182.362	15.528.520
Oferta		705.600	776.160	846.720	917.280	987.840
Participación en el mercado		4,97%	5,35%	5,70%	6,04%	6,36%
Crecimiento en la participación			5,3%	5,7%	6,0%	6,4%

Anexo 4 Branding



Anexo 5 Contrato Internacional de Exportación

Fecha: (dd/mm/aaaa)

Vendedor

Andes Fruit, con domicilio en la ciudad de Urcuquí ubicado en la provincia de Imbabura-Ecuador con RUC 1003942354001, representado por Erick Rivadeneira.

Comprador

Lehmann Natur GMBH, con domicilio en la ciudad de Múnich-Alemania con NIF 65477/8987, representado por Friedrich Lehmann.

Se declara que ambas partes tienen interés por realizar operaciones de compraventa internacional a las que se refiere el presente contrato y se acuerda lo siguiente:

1. Productos Vendidos

Jugo embotellado de granadilla, envase biodegradable empacado en cajas de 30 unidades cada una, se exportará 35.280 unidades en los meses de enero, febrero, marzo, abril, junio, octubre y noviembre, adicional se exportará 105.840 unidades en los meses de julio, agosto, septiembre y diciembre.

Clausulas

1.1. Cualquier información de uso, manipulación, volumen, dimensión y cualquier información adicional que se figura en las condiciones de uso no tendrán carácter contractual.

1.2. Salvo disposición contraria, el comprador no tiene ningún derecho de propiedad intelectual sobre los productos comercializados, ya que el vendedor es el propietario exclusivo de la marca y de todos los derechos de propiedad industrial e intelectual.

2. Precio Estipulado

El precio estipulado es de dos con cincuenta dólares americanos (\$2,50) y el precio máximo de venta en destino es de tres con veinte dólares americanos (\$3,20), es decir dos con noventa y cinco euros (€ 2,95).

Clausulas

2.1. El precio no incluyen gastos unitarios de transporte internacional, seguro internacional, pago de tributos y demás gastos que se incurre en el proceso de exportación, el importe de estos gastos corre por cuenta del vendedor o del comprador según el tipo de negociación.

2.2. Salvo disposición contraria, el precio no incluye IVA u otros impuestos adicionales por lo cual es precio unitario no puede ser modificado.

3. Publicidad y Promoción de Ventas

La publicidad de la marca es única y exclusiva del vendedor, el comprador no tiene ningún derecho a realizar publicidad con su marca debido a la propiedad intelectual e industrial. La promoción de ventas se estipula de la siguiente manera:

Promoción según Estacionalidad		
Mes	Si	No
Enero	X	
Febrero	X	
Marzo	X	
Abril	X	
Mayo	X	
Junio	X	
Julio		X
Agosto		X
Septiembre		X
Octubre	X	
Noviembre	X	
Diciembre		X

4. Condiciones de Entrega

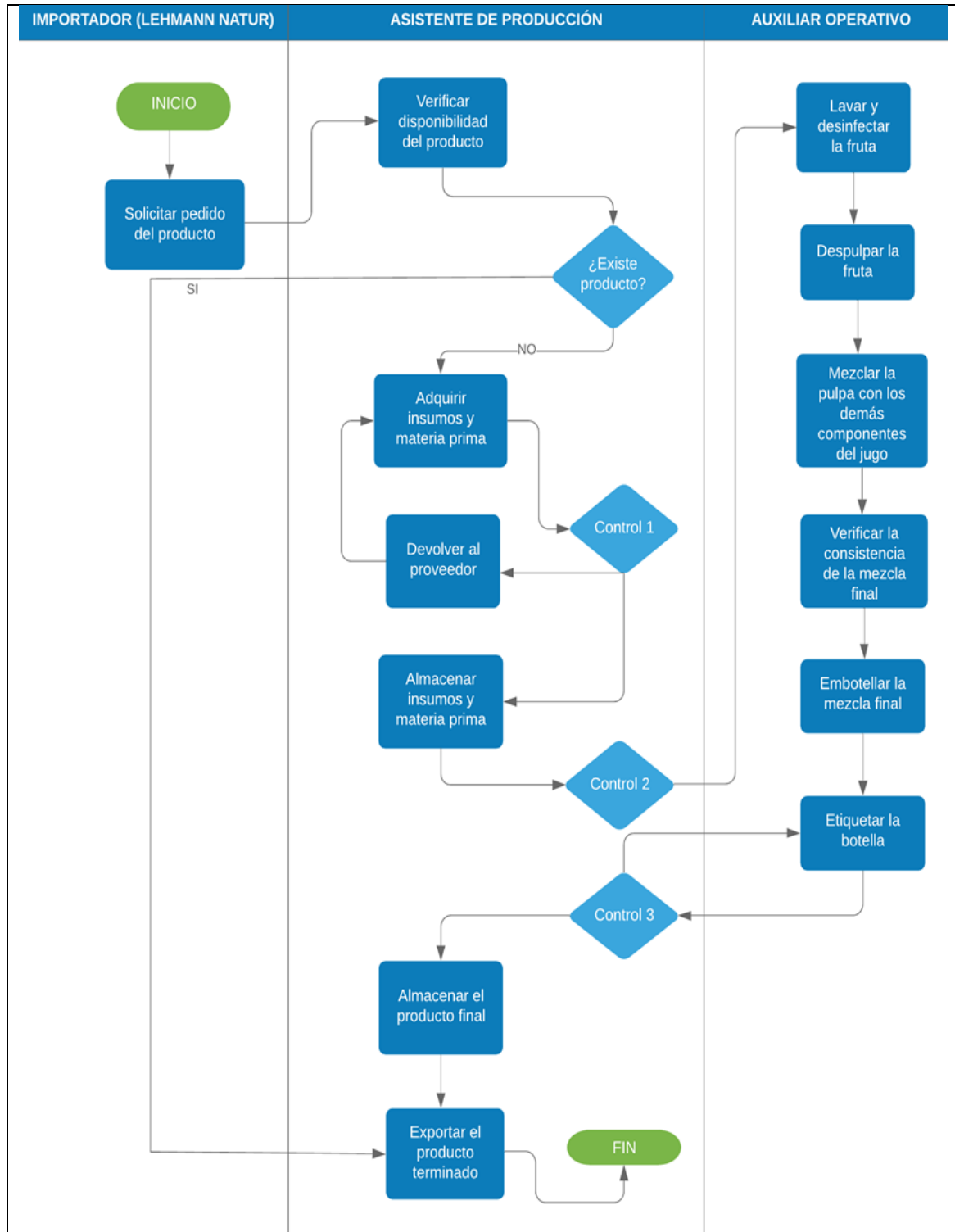
La entrega se realiza de acuerdo a las reglas Incoterms 2020 que se simplifica de la siguiente manera:

Carriage and Insurance Paid to (CIP)		
	Vendedor	Comprador
COSTO	X	
SEGURO	X	
RIESGO		X

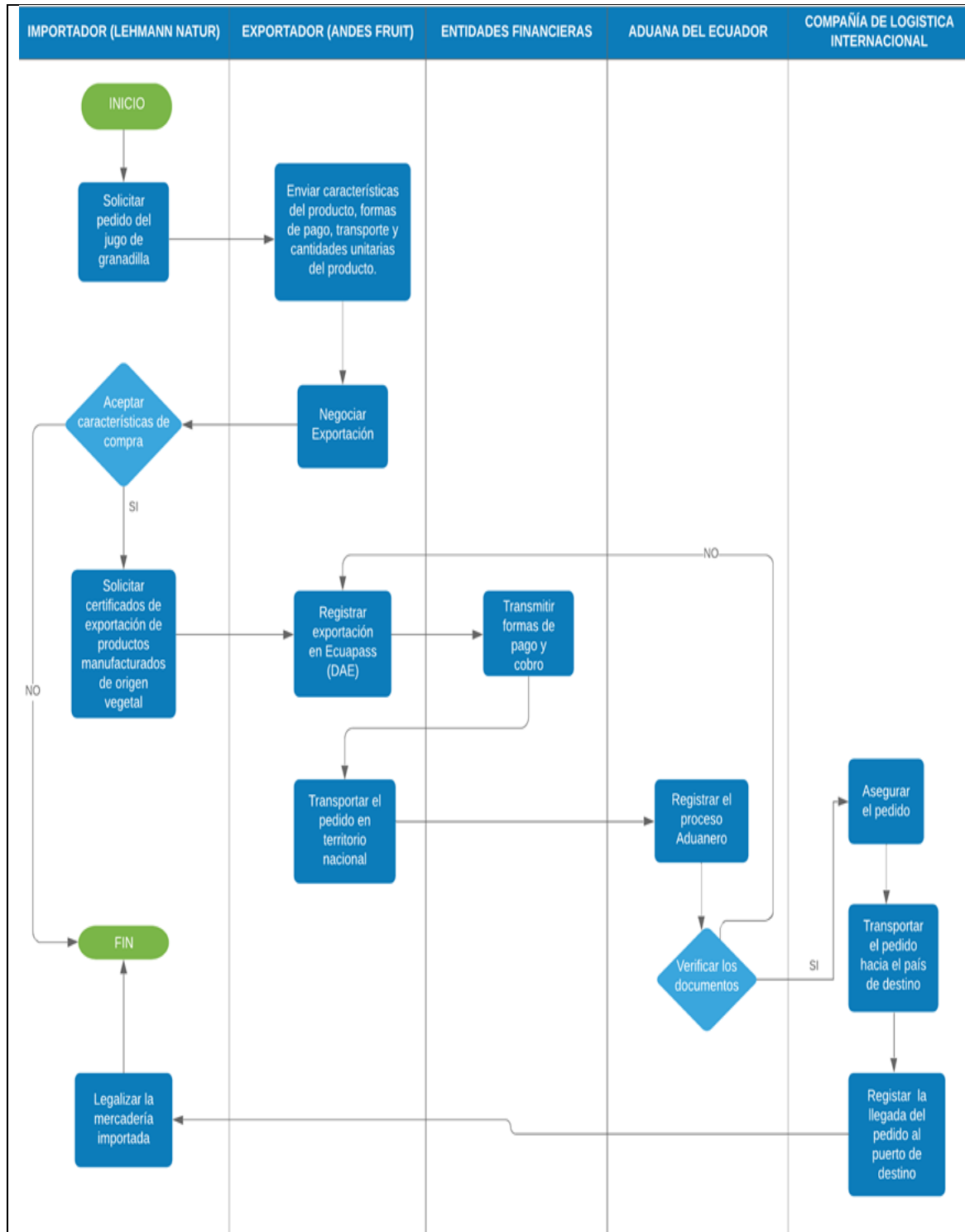
Clausulas

4.1. Salvo disposición contraria, el vendedor al usar el Incoterm (CIP) está en la obligación de pagar los costos que implica la cadena logística hasta el país de destino, el comprador es quien asume el riesgo durante toda la cadena logística hasta el país de destino y también se encarga de los trámites de importación y transporte interno en el país de destino.

Anexo 6 Flujograma del Proceso de Producción del Jugo de Granadilla



Anexo 7 Flujoograma del Proceso de Exportación del Jugo de Granadilla



Anexo 8 Proyección de Ingresos

Cantidad

Estacionalidad	5%	5%	5%	5%	5%	5%	15%	15%	15%	5%	5%	15%	100%
Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Año 1	35.280	35.280	35.280	35.280	35.280	35.280	105.840	105.840	105.840	35.280	35.280	105.840	705.600
Año 2	38.808	38.808	38.808	38.808	38.808	38.808	116.424	116.424	116.424	38.808	38.808	116.424	776.160
Año 3	42.336	42.336	42.336	42.336	42.336	42.336	127.008	127.008	127.008	42.336	42.336	127.008	846.720
Año 4	45.864	45.864	45.864	45.864	45.864	45.864	137.592	137.592	137.592	45.864	45.864	137.592	917.280
Año 5	49.392	49.392	49.392	49.392	49.392	49.392	148.176	148.176	148.176	49.392	49.392	148.176	987.840

Precio

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio
Año 1	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Año 2	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,54	\$ 2,54
Año 3	\$ 2,57	\$ 2,57	\$ 2,57	\$ 2,57	\$ 2,57	\$ 2,57	\$ 2,57	\$ 2,57	\$ 2,57	\$ 2,57	\$ 2,57	\$ 2,57	\$ 2,57
Año 4	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,61	\$ 2,61
Año 5	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64

Ventas Proyectadas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Año 1	\$ 88.200	\$ 88.200	\$ 88.200	\$ 88.200	\$ 88.200	\$ 88.200	\$ 264.600	\$ 264.600	\$ 264.600	\$ 88.200	\$ 88.200	\$ 264.600	\$ 1.764.000
Año 2	\$ 98.378	\$ 98.378	\$ 98.378	\$ 98.378	\$ 98.378	\$ 98.378	\$ 295.135	\$ 295.135	\$ 295.135	\$ 98.378	\$ 98.378	\$ 295.135	\$ 1.967.566
Año 3	\$ 108.824	\$ 108.824	\$ 108.824	\$ 108.824	\$ 108.824	\$ 108.824	\$ 326.473	\$ 326.473	\$ 326.473	\$ 108.824	\$ 108.824	\$ 326.473	\$ 2.176.485
Año 4	\$ 119.543	\$ 119.543	\$ 119.543	\$ 119.543	\$ 119.543	\$ 119.543	\$ 358.630	\$ 358.630	\$ 358.630	\$ 119.543	\$ 119.543	\$ 358.630	\$ 2.390.869
Año 5	\$ 130.541	\$ 130.541	\$ 130.541	\$ 130.541	\$ 130.541	\$ 130.541	\$ 391.624	\$ 391.624	\$ 391.624	\$ 130.541	\$ 130.541	\$ 391.624	\$ 2.610.829

Anexo 9 Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 1.764.000	\$ 1.967.566	\$ 2.176.485	\$ 2.390.869	\$ 2.610.829
(-) Costo de Ventas	\$ 1.365.467	\$ 1.502.013	\$ 1.638.560	\$ 1.775.106	\$ 1.911.653
(=) Utilidad Bruta	\$ 398.534	\$ 465.552	\$ 537.925	\$ 615.763	\$ 699.176
(-) Gastos Administrativos	\$ 235.400,63	\$ 247.424,80	\$ 249.837,93	\$ 252.287,42	\$ 254.774,66
Sueldos y Salarios	\$ 148.786,70	\$ 158.432,84	\$ 158.432,84	\$ 158.432,84	\$ 158.432,84
Servicios Básicos	\$ 11.859,93	\$ 13.045,92	\$ 14.239,35	\$ 15.440,97	\$ 16.651,58
Seguro	\$ 2.034,00	\$ 1.808,00	\$ 1.582,00	\$ 1.356,00	\$ 1.130,00
Gestión de Exportación	\$ 70.800,00	\$ 72.180,60	\$ 73.588,12	\$ 75.023,09	\$ 76.486,04
Otros Gastos Administrativos	\$ 1.920,00	\$ 1.957,44	\$ 1.995,61	\$ 2.034,52	\$ 2.074,20
(-) Gastos de Ventas	\$ 19.556,00	\$ 20.570,01	\$ 21.608,72	\$ 22.672,62	\$ 23.762,21
Eventos de Relaciones Publicas	\$ 2.000,00	\$ 2.028,00	\$ 2.056,39	\$ 2.085,18	\$ 2.114,37
Marketing Digital	\$ 10.500,00	\$ 10.671,75	\$ 10.846,39	\$ 11.023,96	\$ 11.204,52
Promociones	\$ 7.056,00	\$ 7.870,26	\$ 8.705,94	\$ 9.563,48	\$ 10.443,32
EBITDA	\$ 143.576,87	\$ 197.557,63	\$ 266.478,85	\$ 340.802,60	\$ 420.639,07
(-) Depreciación Anual	\$ 21.298,33	\$ 21.298,33	\$ 21.298,33	\$ 19.860,00	\$ 19.860,00
EBIT	\$ 122.278,54	\$ 176.259,30	\$ 245.180,51	\$ 320.942,60	\$ 400.779,07
(-) Intereses	\$ 27.144,80	\$ 22.340,52	\$ 16.936,03	\$ 10.856,37	\$ 4.017,17
(=) Ganancias Antes de Impuestos	\$ 95.133,74	\$ 153.918,78	\$ 228.244,48	\$ 310.086,23	\$ 396.761,90
(-) Participación de los Trabajadores	\$ 14.270,06	\$ 23.087,82	\$ 34.236,67	\$ 46.512,93	\$ 59.514,29
(=) Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	\$ 80.863,68	\$ 130.830,97	\$ 194.007,81	\$ 263.573,30	\$ 337.247,62
(-) Impuesto a la Renta	\$ 20.215,92	\$ 32.707,74	\$ 48.501,95	\$ 65.893,32	\$ 84.311,90
(=) Utilidad Neta	\$ 60.647,76	\$ 98.123,22	\$ 145.505,85	\$ 197.679,97	\$ 252.935,71

Anexo 10 Estado de Situación Financiera

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Efectivo	\$ 38.886,30	\$ 53.697,62	\$ 69.686,60	\$ 89.449,81	\$ 102.132,14
Cuentas por cobrar	\$ 22.050,00	\$ 24.594,57	\$ 27.206,07	\$ 29.885,86	\$ 32.635,36
Inventario	\$ 17.068,33	\$ 18.775,16	\$ 20.482,00	\$ 22.188,83	\$ 23.895,66
Total Activos Corrientes	\$ 78.004,63	\$ 97.067,35	\$ 117.374,67	\$ 141.524,50	\$ 158.663,16
Activos no Corrientes					
Implementación y Equipamiento	\$ 131.000,00	\$ 131.000,00	\$ 131.000,00	\$ 131.000,00	\$ 131.000,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ (13.100,00)	\$ (26.200,00)	\$ (36.025,00)	\$ (52.400,00)	\$ (65.500,00)
Terreno	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalaciones	\$ 130.000,00	\$ 130.000,00	\$ 130.000,00	\$ 130.000,00	\$ 130.000,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ (6.500,00)	\$ (13.000,00)	\$ (19.500,00)	\$ (26.000,00)	\$ (32.500,00)
Tecnología	\$ 4.315,00	\$ 4.315,00	\$ 4.315,00	\$ -	\$ -
(-) Depreciación Acumulada	\$ (1.438,33)	\$ (2.876,67)	\$ (4.315,00)	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ (260,00)	\$ (520,00)	\$ (780,00)	\$ (1.040,00)	\$ (1.300,00)
Total Activos no Corrientes	\$ 306.616,67	\$ 285.318,33	\$ 267.295,00	\$ 244.160,00	\$ 224.300,00
Total Activos	\$ 384.621,30	\$ 382.385,69	\$ 384.669,67	\$ 385.684,50	\$ 382.963,16
PASIVOS					
Pasivos Corrientes					
Proveedores	\$ 34.136,66	\$ 37.550,33	\$ 40.964,00	\$ 44.377,66	\$ 47.791,33
Total Pasivo Corriente	\$ 34.136,66	\$ 37.550,33	\$ 40.964,00	\$ 44.377,66	\$ 47.791,33
Pasivo no Corriente					
Préstamo Bancario	\$ 207.600,75	\$ 164.476,01	\$ 115.963,69	\$ 61.390,74	\$ (0,00)
Total Pasivo no Corriente	\$ 207.600,75	\$ 164.476,01	\$ 115.963,69	\$ 61.390,74	\$ (0,00)
Total Pasivo	\$ 241.737,41	\$ 202.026,34	\$ 156.927,69	\$ 105.768,40	\$ 47.791,33
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 82.236,13	\$ 82.236,13	\$ 82.236,13	\$ 82.236,13	\$ 82.236,13
Reserva Legal Acumulada	\$ 3.032,39	\$ 4.906,16	\$ 7.275,29	\$ 9.884,00	\$ 12.646,79
Utilidades Acumuladas	\$ 57.615,37	\$ 93.217,06	\$ 138.230,56	\$ 187.795,97	\$ 240.288,93
Total Patrimonio	\$ 142.883,88	\$ 180.359,35	\$ 227.741,98	\$ 279.916,10	\$ 335.171,84
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 384.621,30	\$ 382.385,69	\$ 384.669,67	\$ 385.684,50	\$ 382.963,16

Anexo 11 Flujo de Efectivo Apalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 1.764.000	\$ 1.967.566	\$ 2.176.485	\$ 2.390.869	\$ 2.610.829
(-) Costo de Ventas		\$ 1.365.467	\$ 1.502.013	\$ 1.638.560	\$ 1.775.106	\$ 1.911.653
(=) Utilidad Bruta		\$ 398.534	\$ 465.552	\$ 537.925	\$ 615.763	\$ 699.176
(-) Gastos Administrativos		\$ 235.400,63	\$ 247.424,80	\$ 249.837,93	\$ 252.287,42	\$ 254.774,66
Sueldos y Salarios		\$ 148.786,70	\$ 158.432,84	\$ 158.432,84	\$ 158.432,84	\$ 158.432,84
Servicios Básicos		\$ 11.859,93	\$ 13.045,92	\$ 14.239,35	\$ 15.440,97	\$ 16.651,58
Seguro		\$ 2.034,00	\$ 1.808,00	\$ 1.582,00	\$ 1.356,00	\$ 1.130,00
Gestión de Exportación		\$ 70.800,00	\$ 72.180,60	\$ 73.588,12	\$ 75.023,09	\$ 76.486,04
Otros Gastos Administrativos		\$ 1.920,00	\$ 1.957,44	\$ 1.995,61	\$ 2.034,52	\$ 2.074,20
(-) Gastos de Ventas		\$ 19.556,00	\$ 20.570,01	\$ 21.608,72	\$ 22.672,62	\$ 23.762,21
Eventos de Relaciones Publicas		\$ 2.000,00	\$ 2.028,00	\$ 2.056,39	\$ 2.085,18	\$ 2.114,37
Marketing Digital		\$ 10.500,00	\$ 10.671,75	\$ 10.846,39	\$ 11.023,96	\$ 11.204,52
Promociones		\$ 7.056,00	\$ 7.870,26	\$ 8.705,94	\$ 9.563,48	\$ 10.443,32
EBITDA		\$ 143.576,87	\$ 197.557,63	\$ 266.478,85	\$ 340.802,60	\$ 420.639,07
(-) Depreciación Anual		\$ 21.298,33	\$ 21.298,33	\$ 21.298,33	\$ 19.860,00	\$ 19.860,00
EBIT		\$ 122.278,54	\$ 176.259,30	\$ 245.180,51	\$ 320.942,60	\$ 400.779,07
(-) Intereses		\$ 27.144,80	\$ 22.340,52	\$ 16.936,03	\$ 10.856,37	\$ 4.017,17
(=) Ganancias Antes de Impuestos		\$ 95.133,74	\$ 153.918,78	\$ 228.244,48	\$ 310.086,23	\$ 396.761,90
(-) Participación de los Trabajadores		\$ 14.270,06	\$ 23.087,82	\$ 34.236,67	\$ 46.512,93	\$ 59.514,29
(=) Utilidad Antes de Impuesto a la Renta		\$ 80.863,68	\$ 130.830,97	\$ 194.007,81	\$ 263.573,30	\$ 337.247,62
(-) Impuesto a la Renta		\$ 20.215,92	\$ 32.707,74	\$ 48.501,95	\$ 65.893,32	\$ 84.311,90
(=) Utilidad Neta		\$ 60.647,76	\$ 98.123,22	\$ 145.505,85	\$ 197.679,97	\$ 252.935,71
(+) Depreciación		\$ 21.298,33	\$ 21.298,33	\$ 21.298,33	\$ 19.860,00	\$ 19.860,00
(-)Capital de Trabajo	\$ (57.541,16)					
(+)Recuperación de capital de trabajo						\$ 57.541,16
(+) Valor Terminal						\$ 146.889,54
Inversión Inicial	\$ (328.944,50)					
Préstamo Bancario	\$ 246.708,38					
Pagos de Capital		\$ (38.455,85)	\$ (43.260,14)	\$ (48.664,62)	\$ (54.744,28)	\$ (61.583,48)
FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO	\$ (139.777,28)	\$ 43.490,24	\$ 76.161,42	\$ 118.139,57	\$ 162.795,69	\$ 415.642,93

Anexo 12 Flujo de Efectivo Desapalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 1.764.000	\$ 1.967.566	\$ 2.176.485	\$ 2.390.869	\$ 2.610.829
(-) Costo de Ventas		\$ 1.365.467	\$ 1.502.013	\$ 1.638.560	\$ 1.775.106	\$ 1.911.653
(=) Utilidad Bruta		\$ 398.534	\$ 465.552	\$ 537.925	\$ 615.763	\$ 699.176
(-) Gastos Administrativos		\$ 235.400,63	\$ 247.424,80	\$ 249.837,93	\$ 252.287,42	\$ 254.774,66
Sueldos y Salarios		\$ 148.786,70	\$ 158.432,84	\$ 158.432,84	\$ 158.432,84	\$ 158.432,84
Servicios Básicos		\$ 11.859,93	\$ 13.045,92	\$ 14.239,35	\$ 15.440,97	\$ 16.651,58
Seguro		\$ 2.034,00	\$ 1.808,00	\$ 1.582,00	\$ 1.356,00	\$ 1.130,00
Gestión de Exportación		\$ 70.800,00	\$ 72.180,60	\$ 73.588,12	\$ 75.023,09	\$ 76.486,04
Otros Gastos Administrativos		\$ 1.920,00	\$ 1.957,44	\$ 1.995,61	\$ 2.034,52	\$ 2.074,20
(-) Gastos de Ventas		\$ 19.556,00	\$ 20.570,01	\$ 21.608,72	\$ 22.672,62	\$ 23.762,21
Eventos de Relaciones Publicas		\$ 2.000,00	\$ 2.028,00	\$ 2.056,39	\$ 2.085,18	\$ 2.114,37
Marketing Digital		\$ 10.500,00	\$ 10.671,75	\$ 10.846,39	\$ 11.023,96	\$ 11.204,52
Promociones		\$ 7.056,00	\$ 7.870,26	\$ 8.705,94	\$ 9.563,48	\$ 10.443,32
EBITDA		\$ 143.576,87	\$ 197.557,63	\$ 266.478,85	\$ 340.802,60	\$ 420.639,07
(-) Depreciación Anual		\$ 21.298,33	\$ 21.298,33	\$ 21.298,33	\$ 19.860,00	\$ 19.860,00
EBIT		\$ 122.278,54	\$ 176.259,30	\$ 245.180,51	\$ 320.942,60	\$ 400.779,07
(-) Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Ganancias Antes de Impuestos		\$ 122.278,54	\$ 176.259,30	\$ 245.180,51	\$ 320.942,60	\$ 400.779,07
(-) Participación de los Trabajadores		\$ 18.341,78	\$ 26.438,90	\$ 36.777,08	\$ 48.141,39	\$ 60.116,86
(=) Utilidad Antes de Impuesto a la Renta		\$ 103.936,76	\$ 149.820,41	\$ 208.403,44	\$ 272.801,21	\$ 340.662,21
(-) Impuesto a la Renta		\$ 25.984,19	\$ 37.455,10	\$ 52.100,86	\$ 68.200,30	\$ 85.165,55
(=) Utilidad Neta		\$ 77.952,57	\$ 112.365,30	\$ 156.302,58	\$ 204.600,91	\$ 255.496,66
(+) Depreciación		\$ 21.298,33	\$ 21.298,33	\$ 21.298,33	\$ 19.860,00	\$ 19.860,00
(-)Capital de Trabajo	\$ (57.541,16)					
(+)Recuperación de capital de trabajo						\$ 57.541,16
(+) Valor Terminal						\$ 146.889,54
Inversión Inicial	\$ (328.944,50)					
FLUJO DE EFECTIVO DESAPALANCADO	\$ (386.485,66)	\$ 99.250,90	\$ 133.663,64	\$ 177.600,91	\$ 224.460,91	\$ 479.787,36

