



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PROCESADORA Y EXPORTADORA DE PULPA CONGELADA DE TUNA
HACIA BERLÍN-ALEMANIA

AUTORA

MICHELLE PATRICIA ARCOS PINTO

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PROCESADORA Y EXPORTADORA DE PULPA CONGELADA DE TUNA
HACIA BERLÍN-ALEMANIA

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

Profesor Guía:

Msc. Alejandra Katherine Tapia Rosas

Autora:

Michelle Patricia Arcos Pinto

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la creación de una empresa productora y exportadora de pulpa congelada de tuna hacia Berlín-Alemania a través de reuniones periódicas con la estudiante Michelle Patricia Arcos Pinto en el semestre 2020-10, 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".

Msc. Alejandra Katherine Tapia Rosas
CI: 1716180094

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la creación de una empresa productora y exportadora de pulpa congelada de tuna hacia Berlín-Alemania, de la estudiante Michelle Patricia Arcos Pinto en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Msc. Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

CI: 1704876653

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.”

Michelle Patricia Arcos Pinto

CI: 1725375032

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y hermanas por siempre apoyarme y guiarme a lo largo de toda mi carrera universitaria.

DEDICATORIA

A mi abuela y mis padres por todo su esfuerzo y dedicación por enseñarme el significado de responsabilidad y estudio.

RESUMEN

La producción de tuna en Ecuador promete ser una de las actividades que generen ingresos en varias provincias como Tungurahua e Imbabura que gozan de un clima apto para siembra de nopal del cual nace la fruta. Actualmente, Ecuador posee un acuerdo importante con la Unión Europea que facilita las exportaciones hacia los países pertenecientes al bloque comercial, entre ellos Alemania cuyas tendencias de consumo están encaminadas a la compra de productos exóticos y diferentes a los que consumen tradicionalmente. El plan de negocios a presentar, pretende establecer una empresa procesadora de pulpa de tuna para su posterior exportación hacia Berlín, con el fin de dar a conocer un producto alto en vitaminas y componentes que brindan un aporte nutricional importante al cuerpo humano, del mismo modo su producción cumple con los requisitos necesarios para ofertar un producto de calidad en un mercado tan exigente como lo es Alemania. Se realizó el análisis cualitativo y cuantitativo para determinar el mercado objetivo al cual será exportado el producto y la forma más adecuada en la cual la pulpa congelada de tuna será introducida en el mercado. De igual forma, se determinará la rentabilidad y viabilidad del negocio mediante un análisis detallado de ingresos, costos, gastos que se verán incluidos en el precio de venta del producto y en la puesta en marcha del proyecto, con el fin de tener un panorama completo.

ABSTRACT

The production of tuna in Ecuador promises to be one of the activities that generate income in several provinces such as Tungurahua and Imbabura that enjoy a climate suitable for planting nopal from which the fruit is born. Currently, Ecuador has an important agreement with the European Union that facilitates exports to countries belonging to the commercial bloc, including Germany, consumer trends aimed at buying exotic products and different from those consumed traditionally. The business plan to present, aims to establish a tuna pulp processing company for subsequent export to Berlin, in order to publicize a product high in vitamins and components that provide an important nutritional contribution to the human body. In the same way, its production meets the necessary requirements to offer a quality product in a market as demanding as Germany. The qualitative and quantitative analysis was performed to determine the target market to which the product will be exported and the most appropriate way in which the frozen tuna pulp will be introduced into the market. The same way, will determine the profitability and viability of the business through a detailed analysis of income, costs, expenses that will be included in the sale price of the product and in the implementation of the project, in order to have a complete picture

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNO.....	3
2.1. Análisis del entorno externo	3
□ ECUADOR.....	3
2.1.1. Entorno externo	3
□ ALEMANIA.....	6
2.2. Análisis de la Industria	10
2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	10
2.2.2. Amenaza de productos sustitutos.....	10
2.2.3. Poder de negociación con los clientes.....	11
2.2.4. Poder de negociación con los proveedores.....	11
2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes	11
2.2.6. Análisis de la industria y relacionamiento	11
2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	12
2.3.1. Análisis matriz EFE.....	12
2.4. Conclusiones	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	14
3.1.1. Investigación cualitativa.....	16
3.1.2. Investigación cuantitativa.....	17
3.2. Conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo.....	18
3.3. Análisis estadístico inferencial	19
3.3.1. Conclusiones de las hipótesis.....	20
3.3.2. Conclusiones de la investigación de mercados	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	22
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio.....	22
4.1.1. Análisis interno	22

4.1.2.	Análisis externo	22
4.1.3.	Análisis del cliente	23
4.1.4.	Tamaño del mercado potencial.....	23
5.	PLAN DE MARKETING	24
5.1.	Estrategia general del marketing	24
5.1.1.	Mercado Objetivo.....	24
5.1.2.	Segmento de mercado	26
5.1.3.	Propuesta de valor.....	27
5.1.4.	Estrategia de internacionalización	29
5.2.	Mezcla de marketing	30
5.2.1.	Producto	30
5.2.2.	Precio	38
5.2.3.	Plaza.....	40
5.2.4.	Promoción.....	42
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	45
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización	45
6.1.1.	Misión	45
6.1.2.	Visión.....	45
6.1.3.	Objetivos de la organización.....	45
6.2.	Plan de operaciones	46
6.2.1.	Mapa de procesos	46
6.2.2.	Flujograma de procesos	47
6.3.	Estructura Organizacional	49
6.3.1.	Estructura Legal.....	49
6.3.2.	Diseño Organizacional.....	49
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	55
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	55
7.1.1.	Proyección de ingresos	56
7.1.2.	Costos	56
7.1.3.	Gastos	56

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	57
7.2.1. Inversión inicial	57
7.2.2. Capital de trabajo.....	57
7.2.3. Estructura de capital	57
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	58
7.3.1. Estado de resultados	58
7.3.2. Estado de situación financiera	58
7.3.3. Estado de flujo de efectivo.....	59
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	60
7.4.1. Flujo de caja del inversionista.....	60
7.4.2. Tasa de Descuento.....	60
7.4.3. Criterios de valoración	60
7.5. índices financieros	61
Conclusiones Generales	63
Referencias	64
ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Código CIU.....	3
Tabla 2.Información estadística mensual N°2005- marzo 2018.....	5
Tabla 3.Matriz EFE.....	12
Tabla 4.Resultados del método fundamental.....	17
Tabla 5.Correlación entre la pregunta 2 y 18 de la encuesta.....	19
Tabla 6.Correlación entre la pregunta 9 y 15 de la encuesta.....	20
Tabla 7.Segmento objetivo.....	26
Tabla 8.Composición de la tuna.....	31
Tabla 9.Costos variables y fijos de producción.....	38
Tabla 10.Análisis de Precios.....	39
Tabla 11.Precios proyectados.....	40
Tabla 12.Costos proyectados.....	40
Tabla 13.Costeo mix promocional.....	44
Tabla 14.Proyección de costeo mix promocional.....	44
Tabla 15.Análisis de tiempos.....	47
Tabla 16.Mobiliario.....	48
Tabla 17.Equipos de computación.....	48
Tabla 18.Perfil de puesto de trabajo.....	52
Tabla 19.Remuneración mensual.....	54
Tabla 20.Proyección de la remuneración.....	54
Tabla 21.Premisas del plan financiero.....	55
Tabla 22.Proyección de ingresos.....	56
Tabla 23.Gastos.....	56
Tabla 24.Inversión inicial.....	57
Tabla 25.Cálculo de capital de trabajo.....	57
Tabla 26.Proyección del estado de resultados.....	58
Tabla 27.Proyección del estado de situación.....	59
Tabla 28.. Proyección del estado de flujo de efectivo.....	59
Tabla 29.Proyección del flujo de caja del inversionista.....	60
Tabla 30.Datos para el cálculo de la tasa de descuento.....	60
Tabla 31.Criterios de evaluación.....	61
Tabla 32.Índices financieros.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Análisis de la Industria	13
Figura 2.Mapa mental del análisis cualitativo.	17
Figura 3.Infografía del análisis cuantitativo.	18
Figura 4.Propuesta de Valor.....	29
Figura 5.Cultivo de nopal.....	33
Figura 6.Selección de hojas de nopal.	33
Figura 7.Proceso de recolección de tuna.	34
Figura 8.Despulpadora y recipientes para almacenamiento.....	34
Figura 9.Pasteurizadora de 500 litros.....	35
Figura 10.Máquina dosificadora	35
Figura 11.Máquina para sellado de pulpa de fruta.	36
Figura 12.Nombre de marca.....	36
Figura 13.Etiqueta	36
Figura 14.Prototipo de empaque para pulpa de tuna	37
Figura 15.Pallet americano.....	38
Figura 16.. Estrategia de distribución-Canal indirecto	41
Figura 17.Mapa de procesos.....	46
Figura 18.Flujo grama de Proceso Productivo	47
Figura 19.Cadena de Valor	49
Figura 20.Organigrama Administrativo del proyecto.....	51
Figura 21.Organigrama Administrativo de Fruit Freeze.....	52

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

La agroindustria en Ecuador representa un importante rubro dentro de la economía del país, tanto en el ámbito económico, como en el social y productivo. Este sector, se destaca por su dinamismo y su estrecha relación con el modelo primario exportador ecuatoriano; y, además, en los últimos años ha mostrado un crecimiento importante, existiendo cada vez mayor oferta de productos alimenticios, así como de sus derivados con valor agregado.

En el año 2018 el PIB Nacional alcanzó un crecimiento de 1,4%; mientras que, la actividad agrícola mostró una variación del 3,0% en el mismo periodo. Con estos antecedentes y considerando la importancia de este sector en la economía ecuatoriana, la presente propuesta tiene como objetivo diversificar la oferta exportable del Ecuador, a través de la creación de una empresa procesadora y exportadora de pulpa congelada de tuna hacia Berlín-Alemania.

Cabe destacar, que actualmente las MIPYMES mantienen una importante presencia en el mercado alemán, con una participación del 90%, razón por la que este proyecto busca posicionar aún más el nombre del Ecuador en el mismo, y a su vez, diversificar la oferta exportable de los pequeños productores y emprendedores ecuatorianos.

Actualmente, el Ecuador se encuentra impulsando la exportación de frutas no tradicionales, razón por la cual para realización de este proyecto se ha escogido a la tuna, considerando que el cultivo de esta fruta es una de las actividades agrícolas en crecimiento en el país, especialmente en las provincias de Imbabura, Tungurahua y Chimborazo.

Cabe destacar, que los cambios generados en los hábitos de consumo alimenticio en Ecuador y el mundo han impulsado la demanda de conservas, envasados y frutas procesadas, así como la tendencia creciente al cuidado de la

salud. En el caso de la tuna, los principales beneficios presentados están estrechamente relacionados con la gran cantidad de fibra que contiene, la misma que contrarresta enfermedades como colesterol, obesidad y diabetes. Este proyecto busca proporcionar al consumidor alemán la oportunidad de adquirir un producto natural, en una presentación amigable de fácil consumo y de larga conservación dado sus propiedades características.

Finalmente, es necesario mencionar que el 1 de enero de 2017, entró en vigencia el Acuerdo Comercial Multipartes entre Colombia, Ecuador, Perú y la Unión Europea, a través del cual se establece que, casi el 99% de la oferta exportable ecuatoriana pueda ingresar a los diferentes mercados europeos con 0% de arancel, siendo este un marco jurídico beneficioso para el presente proyecto.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Crear una empresa procesadora y exportadora de pulpa de tuna a Berlín-Alemania, para otorgar a los consumidores la oportunidad de degustar de un producto innovador y con un alto valor nutricional.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis del entorno externo y de la industria para una empresa procesadora y exportadora de pulpa de tuna a Berlín Alemania.
- Determinar las oportunidades y amenazas para la implementación del referido proyecto mediante un análisis PEST de Ecuador y Alemania.
- Determinar gustos y preferencias de los potenciales clientes a través de una investigación de mercado, que involucre herramientas cualitativas y cuantitativas.
- El presente proyecto, utilizará métodos publicitarios que incentiven la compra de pulpa de tuna en el mercado alemán, especificando sus beneficios y aporte nutricional, así como la importancia de su producción en Ecuador.
- Analizar la industria en la que se encuentra el cultivo de tuna en Ecuador para determinar los posibles competidores, proveedores y demás factores que influyan en la producción de pulpa de tuna.
- Analizar la factibilidad de la exportación de pulpa de tuna a Alemania

mediante cálculos financieros que determinen la tasa de retorno, el índice de rentabilidad y el detalle de flujos de inversión del proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNO

2.1. Análisis del entorno externo

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU REV. 4.0), la elaboración de la pulpa de tuna se encuentra clasificada dentro del siguiente Código CIIU y partida arancelaria:

Tabla 1. Código CIIU

Código CIIU	Partida arancelaria
C1030.12: Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera. (CIIU REV. 4.0)	0811900000 , la misma que hace referencia a las demás frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante. (HELPDESK 2019)

- **ECUADOR**

- **2.1.1. Entorno externo**

La herramienta PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos que influyen en su desarrollo. (Parada, 2013)

- **2.1.1.1. Entorno político**

- **Apoyo al emprendimiento**

Ecuador ha venido trabajando en generar planes de apoyo al emprendimiento, mediante actividades y programas que brindan acompañamiento de principio a fin en la creación de pequeñas y medianas empresas que buscan incorporarse tanto en el mercado nacional como internacional. Esto es considerado una oportunidad que beneficia al negocio propuesto y contrarresta las amenazas de entrar al mercado.

- **Incentivos tributarios**

La Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo, y Estabilidad y Equilibrio Fiscal (aprobada en agosto del 2018) brinda un importante incentivo tributario para los principales sectores de la economía ecuatoriana. Uno de ellos es la exoneración de 12 años del impuesto a la renta para el sector agrícola, alimentos frescos, congelados e industrializados que estén presentes en cantones ajenos a Quito y Guayaquil lo cual genera una oportunidad al proyecto, considerando que el mismo se localizará en el cantón de Urcuquí de la provincia de Imbabura.

- **Facilidad para hacer negocios (Doing Business)**

De acuerdo a datos recolectados por el Banco Mundial (BM), en Ecuador se requieren de 48,5 días para la apertura de un negocio considerando el tiempo y recursos que se emplea en las siguientes actividades: pago de impuestos, permisos de construcción, obtención de créditos, legalización de contratos, entre otros. Este aspecto es considerado una amenaza para el proyecto puesto que alarga los tiempos destinados a la creación de una empresa. (**Anexo 1**)

- **Acuerdo Comercial Multipartes**

El 1 de enero de 2017, entró en vigencia el Acuerdo Comercial Multipartes suscrito entre Colombia, Ecuador, Perú y la Unión Europea, este importante instrumento tiene como fin promover las inversiones y el comercio entre los suscriptores. Se puede destacar que en el 2018 las exportaciones ecuatorianas a la UE crecieron en un 2% y las importaciones desde este importante bloque aumentaron en un 11%. Estos datos, reflejan el compromiso de ambas partes en dinamizar el comercio, y fortalecer la presencia de nuevos productos en sus respectivos mercados. (**Anexo 2**)

- **Aporte de inversión**

El gobierno ecuatoriano por medio de instituciones público-privadas ha invertido desde siempre en el sector agrícola, siendo este uno de los sectores con mayor

importancia en el país, ya que representa alrededor del 8% del PIB (Banco Central del Ecuador, 2019). Sin embargo, a pesar de que no ha presentado un importante desarrollo, el gobierno ha buscado impulsar el crecimiento del sector agroindustrial, través de incentivos y capacitaciones brindadas a los actores involucrados. En este sentido, este aspecto se considera positivo para el desarrollo del proyecto considerando que el producto seleccionado requiere de una transformación, existiendo para esta actividad un aporte de inversión.

2.1.1.2. Entorno Económico

- **Crecimiento del PIB**

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE), durante el año 2018 el PIB tuvo un crecimiento del 1,4%, un resultado menor al obtenido en 2017 que fue de 2.4%. En la Tabla N° 1, se puede observar que la industria manufacturera también ha tenido una tasa de crecimiento en los últimos 5 años.

Tabla 2. Información estadística mensual N°2005- marzo 2018

PIB - MILLONES USD	
Año	Manufactura (excepto refinación de petróleo)
2014	13.716,7
2015	13.513,0
2016	13.592,3
2017	13.866,1
2018	14.223,4

Tomado de: BCE, 2019

- **Inversión Extranjera Directa**

Alemania es uno de los principales países europeos que ha invertido en Ecuador. Hasta el año 2018 el país ha recibido por concepto de inversión, alrededor de \$33,6 millones, destinados principalmente al sector de Comercio, Manufactura y Servicios. (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2018). Este aspecto es considerado como oportunidad para el proyecto tomando en cuenta la importancia del sector agroindustrial para los inversores alemanes.

2.1.1.3. Entorno Sociocultural

- **País agrícola**

El Ecuador actualmente, se encuentra impulsando su agroindustria a fin de fomentar exportaciones con un contenido adicional, lo que permitirá mejorar las relaciones comerciales con socios estratégicos, como es el caso del mercado alemán.

Para el caso de la producción de tuna, se conoce que en la provincia de Imbabura existen alrededor de 180 hectáreas dedicadas a este cultivo (El telégrafo, 2017). Considerando, estos datos se estima que estas hectáreas de cultivo podrían incrementarse a medida que se dé a conocer los principales potenciales y beneficios de esta fruta, generando así, una importante oportunidad para la producción de pulpa de tuna.

2.1.1.4. Entorno tecnológico

- **Escasez de tecnología**

La tecnología en el sector agropecuario, y en general, es un tanto obsoleta en comparación a otros países de la región como es el caso de Chile, Perú o Colombia que poseen tecnologías más avanzadas capaces de generar productos industrializados. Adicionalmente, el alto costo de la importación de maquinaria podría incrementar el precio de los bienes finales.

En este contexto, a pesar de que el cultivo de la tuna no requiere de muchos cuidados ni del uso de tecnología sofisticada, a fin de tener una adecuada producción de la pulpa, podría ser necesario la utilización de maquinaria especializada. Este aspecto genera una amenaza para el proyecto, al no tener acceso suficiente a la misma.

- **ALEMANIA**

2.1.1.5. Entorno político

- **Acuerdos bilaterales**

Tanto Ecuador como Alemania se han visto beneficiados por el Acuerdo Multipartes, los principales productos exportados hacia este mercado en el 2018

fueron banana con un 47%, enlatados de pescado 19%; y, café y cacao 7%, los cuales representan el 73% del total exportado por Ecuador al mercado alemán.

Por su parte, Ecuador importa desde Alemania maquinarias industriales y sus partes 13%, medicinas 8% y vacunas, productos inmunológicos y plasma 6%, estos tres bienes suman el 27% del total importado por Ecuador desde este mercado. Es importante destacar que estas tendencias generan una oportunidad para el proyecto ya que desde este país europeo adquiere mercadería ecuatoriana de la agroindustria principalmente y a su vez provee de las máquinas y equipos requeridos por las empresas ecuatorianas.

Por otro lado, y gracias al acuerdo comercial con la UE, Alemania resalta como uno de los principales destinos para la exportación de productos generados por las MIPYMES en el Ecuador. Esto genera una oportunidad a la industria nacional, considerando la importancia de las pequeñas empresas en el país y su potencial para insertarse en un mercado internacional tan importante como el alemán.

- **Requisitos para exportar**

Los bienes cuyo destino es el mercado alemán deben contar con un certificado fitosanitario del país exportador, el cual debe garantizar que dichos productos sean aptos para el consumo humano y a la vez, que se encuentren exentos de la propagación de plagas o contaminación.

Para cumplir con este enunciado las pulpas congeladas de tuna provenientes de Ecuador, deberán cumplir con la siguiente normativa: Normas generales de higiene de los alimentos de conformidad con el Reglamento (EC) No825/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo (OJ) L-139 de 30/04/2004) (CELEX 32004R0852), Condiciones generales relativas a contaminantes en los alimentos y Condiciones generales de preparación de alimentos.

- **Reglas de origen**

Para el mercado alemán es muy importante garantizar que el producto a importar conste con las reglas de origen correspondiente, en este caso la pulpa de tuna se encuentra dentro del grupo de bienes totalmente obtenidos en el país socio o beneficiario tomando en cuenta que la recolección de la fruta así como su procesamiento se lo realiza en Ecuador (European Commission, 2018).

- **Proyectos gubernamentales**

Con la iniciativa IN FORM, el Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura de Alemania promueve una vida saludable. IN FORM reúne proyectos sobre estilos de vida saludables de toda Alemania y proporciona información sobre buenas prácticas dietéticas para todas las esferas de la vida, desde nutrición para niños en la escuela y el jardín de infantes, hasta dietas equilibradas para las mujeres durante el embarazo, personas en el trabajo y los ancianos (Federal Ministry of Food and Agriculture, 2019) Lo que genera una oportunidad para dar a conocer el proyecto de venta de pulpa de tuna mediante la inclusión del producto en dichas campañas.

2.1.1.6. Entorno económico

- **Crecimiento del PIB**

El PIB de Alemania ha tenido un crecimiento considerable desde el año 2016 alcanzando en el 2018 un valor de USD 4.029,14 miles de millones, el cual se vio reflejado en el aumento de la demanda interna de productos, al igual que por los ingresos de las exportaciones. Sin embargo, se vio afectado por la disminución en la venta de vehículos. Esto genera una amenaza para el proyecto, ya que hubo una reducción en las importaciones que parece mantenerse en el tiempo.

- **División de sectores**

El sector Industrial es uno de los más representativos en Alemania, aportando el 27,6% del PIB nacional. Dentro de las actividades más importantes del mismo se destaca la producción de automóviles, productos químicos y electrónicos.

Mientras que los servicios son los principales generadores de empleo con un 71% de la fuerza laboral, abarcando el 61,9% del PIB. Finalmente, la agricultura en Alemania es uno de los más limitados y representa solo el 0,6% del PIB. Convirtiéndose en una oportunidad para el proyecto, ya que la agricultura no es muy explotada en dicho mercado.

2.1.1.7. Entorno Sociocultural

- **Nuevo estilo de alimentación**

De acuerdo al Informe de Alimentación 2016 expuesto por el Ministro de Agricultura, Christian Schmidt, la mayoría de alemanes (sobre todo hombres) basan su alimentación en carne, embutidos; y, casi el 83% prefieren la comida poco saludable, además del consumo tradicional de cerveza. Por otra parte, el 35% de personas encuestadas para el informe especificaron que basan su alimentación en pastas, o fideos lo que genera que casi el 48% de la población alemana sea obesa.

Es necesario destacar, que la sociedad alemana busca mejorar su estilo de vida cuidando su alimentación, tratando de mantener una dieta saludable sobre todo educando a los niños desde las escuelas a consumir verduras y frutas como parte fundamental de su dieta. Por otra parte, desde 2016 el número de veganos ha incrementado, con casi 9000.000 veganos y casi 8 millones de vegetarianos.

La información obtenida genera una oportunidad para el proyecto considerando que la tuna posee vitaminas y minerales que ayudan a la digestión, es una fruta que posee gran cantidad de agua por lo cual ayuda a eliminar el colesterol y brinda beneficios para las personas con gastritis y obesidad producto de una mala alimentación.

2.1.1.8. Entorno tecnológico

- **Tecnología sostenible**

Amenaza, la tecnología alemana es de alta calidad y busca ser un referente en el ámbito sostenible, a fin de reducir los gastos en las empresas y que generan

un menor impacto en el medio ambiente. Alrededor del 65% de organizaciones alemanas dan importancia al cuidado de la naturaleza, por lo cual, optan por opciones no perjudiciales para la misma.

- **Relación entre variables**

De acuerdo al análisis interno realizado, se concluye que existen variables que generan tanto una oportunidad como una amenaza al proyecto de exportación de pulpa de tuna. En el caso del proyecto propuesto, existen variables como la escasez de tecnología presente en Ecuador, que se verá compensada con la facilidad para la obtención de maquinaria desde Alemania, todo esto gracias al acuerdo comercial entre ambos países.

Por otro lado, Ecuador mantiene una importante gama de opciones en cuanto a frutas y verduras para atender las demandas de consumo del mercado europeo. En su caso, Alemania tiene estaciones fuertemente marcadas lo que impide que se produzcan productos novedosos como la tuna. Es importante destacar, que Ecuador está en condiciones de ofrecer productos naturales y diferentes al mercado alemán, considerando sus nuevas tendencias de consumo de alimentos orgánicos y con alto valor nutricional.

2.2. Análisis de la Industria

2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Alta, considerando que los supermercados alemanes en su mayoría generan la venta de fruta en estado natural, congelado o en jugo, mas no en forma de pulpa. Esto no afectaría directamente al proyecto, considerando que el mismo ofrece un producto novedoso.

2.2.2. Amenaza de productos sustitutos

Alta, considerando que en el mercado alemán existe gran variedad de jugos de fruta (con sabores artificiales) a un menor precio que una pulpa o jugo de frutas naturales o incluso de la fruta entera.

De igual forma, la entrada y venta de productos naturales en Alemania requiere de certificaciones como *Fairtrade*, Certificación Orgánica, Global G.A.P, entre

otras, lo que genera una desventaja, si se considera que la empresa es nueva y no dispone de dichas certificaciones.

2.2.3. Poder de negociación con los clientes

Bajo, si se toma en cuenta que el mercado alemán busca productos de alta calidad y actualmente exigen que los mismos sean obtenidos de forma sostenible y sustentable, al ser la pulpa de tuna un bien innovador, logrará la fidelidad de los clientes al ser nuevo en el mercado.

2.2.4. Poder de negociación con los proveedores

Baja, considerando que es un mercado prácticamente nuevo. Actualmente, en Ecuador existen 17 empresas que se dedican al cultivo de tuna, en este caso se propone entablar alianzas con los productores actuales y nuevos, con el fin de llegar a un acuerdo de abastecerse de las distintas empresas y de esta forma no depender de un solo proveedor, tomando en cuenta que en la actualidad la tuna está destinada en mayor parte al mercado interno. **(Anexo 3)**

2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

Baja, considerando la cantidad de importaciones y de productos naturales que se comercializan en toda la UE, existe una escasa competencia por parte de los mercados europeos y americanos que exportan fruta entera y congelada hacia Alemania. De acuerdo con TRADEMAP, el principal exportador de fruta y frutos comestibles hacia Alemania es España, destacando con productos como: fresas, cítricos, melón, sandía, manzana, frutos secos, albaricoques, entre otros.

2.2.6. Análisis de la industria y relacionamiento

De acuerdo con el análisis realizado, se pudo determinar que la fuerza que genera mayor impacto en el proyecto es la amenaza de productos sustitos, considerando que la pulpa de tuna es un bien nuevo y desconocido en el mercado alemán.

2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 3. Matriz EFE

	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	NIVEL DE RESPUESTA	CALIFICACIÓN PONDERADA
1	<u>Nuevas tendencias de alimentación</u>	17	0,17	3	0,51
2	Facilidad de obtención de materia prima	16	0,16	4	0,64
3	Crecimiento de la industria Manufacturera de elaboración de pulpa	5	0,05	1	0,05
4	Proyectos gubernamentales	10	0,1	3	0,3
5	Acuerdos Bilaterales	6	0,06	4	0,24
6	Inversión extranjera directa	4	0,04	2	0,08
	TOTAL, OPORTUNIDADES	58			1,82
	AMENZAS				
1	Escasez de tecnología	9	0,09	2	0,18
2	<u>Requisitos para exportar</u>	13	0,13	3	0,39
3	Facilidad para hacer negocios "Doing Business"	7	0,07	1	0,07
4	Productos sustitutos	2	0,02	2	0,04
5	Hábitos alimenticios tradicionales	11	0,11	3	0,33
	TOTAL, AMENAZAS	42			1,01
	Nivel de respuesta hacia la industria		2,83		

2.3.1. Análisis matriz EFE

Se determinó que el aspecto que genera mayor impacto para la exportación de pulpa de tuna a Alemania son las nuevas tendencias de alimentación y buenas prácticas manufactureras en este mercado.

De igual forma, se determinó que la facilidad para obtención de materia prima es una oportunidad que genera gran impacto en la industria, tomando en cuenta que la producción es constante durante todo el año y que tiene presencia en varias provincias del país, logrando así que se pueda satisfacer al mercado.

Por su parte, las amenazas más relevantes para el proyecto son los requisitos para ingresar al mercado europeo, considerando el tipo de producto a ofertar y la normativa legal vigente. En la figura **No. 1** se observa la matriz del análisis de la industria.

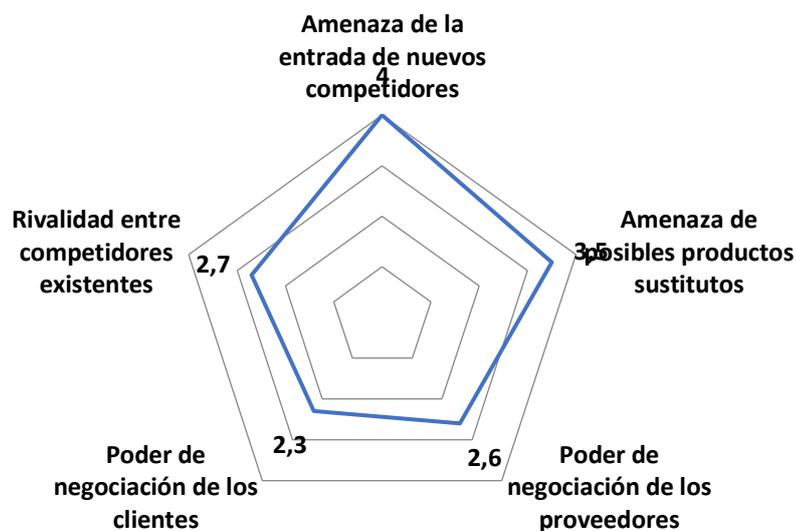


Figura 1. Análisis de la Industria

2.4. Conclusiones

- La producción y comercialización de tuna en Ecuador se está incrementando gracias a la existencia de cultivos de esta fruta en varias zonas del país, como son: Imbabura y Tungurahua.
- La principal amenaza son los requisitos para exportar hacia Alemania.
- El nivel de respuesta de la empresa con la industria es de 2,83, lo cual se considera medio-alto porque se tiene más oportunidades que amenazas.
- Los proyectos gubernamentales y sociales relacionados con el mercado alemán incorporan proyectos encaminados al consumo de alimentos saludables que mejoren la salud física y mental de los ciudadanos.

- El cultivo y producción de tuna se genera durante todo el año, con meses altos entre enero y mayo, factor importante que permite que siempre exista abastecimiento de dicha fruta.
- La casi nula competencia que existe en el mercado alemán, genera una posible oportunidad para la exportación de pulpa de tuna.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

En este capítulo se analizará la factibilidad de exportar la pulpa de tuna hacia Alemania, mediante un estudio de mercado en base a la investigación cuantitativa y cualitativa.

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

- **Segmento objetivo**

El segmento al que está dirigido el producto son 499 mil personas que poseen hábitos de consumo saludables y se encuentran en un rango de edad de 25-64 años cuyas características se analizarán en el desarrollo del plan de negocios.

- **Metodología de investigación**

Oportunidad de mercado	La tendencia al consumo de productos naturales, amigables con el ambiente y que brinden un alto valor nutricional para la salud.
Problema administrativo	Analizar el nivel de aceptación de la pulpa de tuna producida en Ecuador en el mercado alemán.
Problema de investigación ¿Cuáles son los atributos que los clientes prefieren del producto?	Preguntas de investigación 1. ¿Cuál es la frecuencia de consumo de las pulpas de frutas? 2. ¿Cuál es el precio que estarías dispuestos a pagar por el producto? 3. ¿En qué lugares prefieren adquirir el producto? 4. ¿Los clientes están considerando los beneficios naturales del producto?

- **Objetivo general**

Determinar las preferencias de consumo el mercado objetivo. Conocer las características de la pulpa de tuna, sus beneficios y cómo se puede exportar y comercializar en Berlín Alemania

- **Objetivos específicos**

- Identificar la factibilidad de la creación de una empresa procesadora de pulpa de tuna en Ecuador.
- Identificar la factibilidad de la exportación de pulpa de tuna hacia Alemania.
- Analizar los gustos y preferencias del mercado alemán en cuanto a la pulpa de fruta.
- Determinar el precio óptimo que los clientes están dispuestos a pagar por el producto a ofrecer.
- Analizar el medio publicitario óptimo para presentar el producto en el mercado y el segmento de mercado al que será destinado el producto

- **Hipótesis del problema de investigación**

- Se afirma que el 60% de las personas consideran los atributos de sabor, branding y calidad como los más importantes. $H_0: \mu = 60\%$
- Se rechaza que el 60% de las personas consideran los atributos de sabor, branding y calidad como los más importantes. $H_1: \mu = 60\%$

- **Hipótesis preguntas de investigación**

1. Hipótesis Nula H_0

Se afirma que el 60% de las personas tiene una frecuencia de consumo de la pulpa de fruta dos veces a la semana. $H_0: \mu = 60\%$

Hipótesis Alternativa H_1

Se rechaza que el 60% de las personas tiene una frecuencia de consumo de la pulpa de fruta dos veces a la semana. $H_1: \mu = 60\%$

2. Hipótesis Nula H_0

Se afirma que el 35% de las personas prefieren el precio más alto. $H_0: \mu = 35\%$

Hipótesis Alternativa H_1

Se rechaza que el 35% de las personas prefieren el precio más alto. $H_1: \mu = 35\%$

3. Hipótesis Nula H_0

Se afirma que el 70% de las personas prefieren adquirir el producto en supermercados. Ho: $\mu = 70\%$

Hipótesis Alternativa H1

Se rechaza que el 70% de las personas prefieren adquirir el producto en supermercados. H1: $\mu = 70\%$

4. Hipótesis Nula Ho

Se afirma que el 80% de las personas están motivados a consumir productos con beneficios naturales. Ho: $\mu = 80\%$

Hipótesis Alternativa H1

Se rechaza que el 80% de las personas están motivados a consumir productos con beneficios naturales. H1: $\mu = 80\%$

- **Metodología Aplicada**

- Entrevistas a expertos y clientes
- Encuesta

3.1.1. Investigación cualitativa

Para el desarrollo de la investigación se realizó entrevistas con expertos involucrados en la producción y exportación de bienes ecuatorianos, con la finalidad de adquirir conocimientos y retroalimentación sobre la industria a la que pertenece este plan de negocios.

En este caso, se entrevistó a dos personas expertas en producción de pulpa de tuna y exportación de pulpa de fruta. En el (**Anexo 4**) se observa los resultados de la investigación.

- **Análisis de investigación cualitativa**

Para el análisis cualitativo se utilizó el método fundamental.

Tabla 4. Resultados del método fundamental

Industria	Exportación	Producto	Canales de comunicación
Generadores de ingresos Potencial de crecimiento Pocos incentivos políticos y económicos Altos costos de producción	Materia prima Maquilar Conocimiento del mercado Negociación	Oportunidad Sustitutos Mínimo consumo Tendencias de consumo saludable Novedoso Sabor desagradable	Redes sociales Presentación
Tuna	Precio	Canal de distribución	
Desconocimiento Muchos Beneficios	Injusto Prácticas justas	Intermediarios	

En la figura 2 se muestran los resultados de la investigación cualitativa.

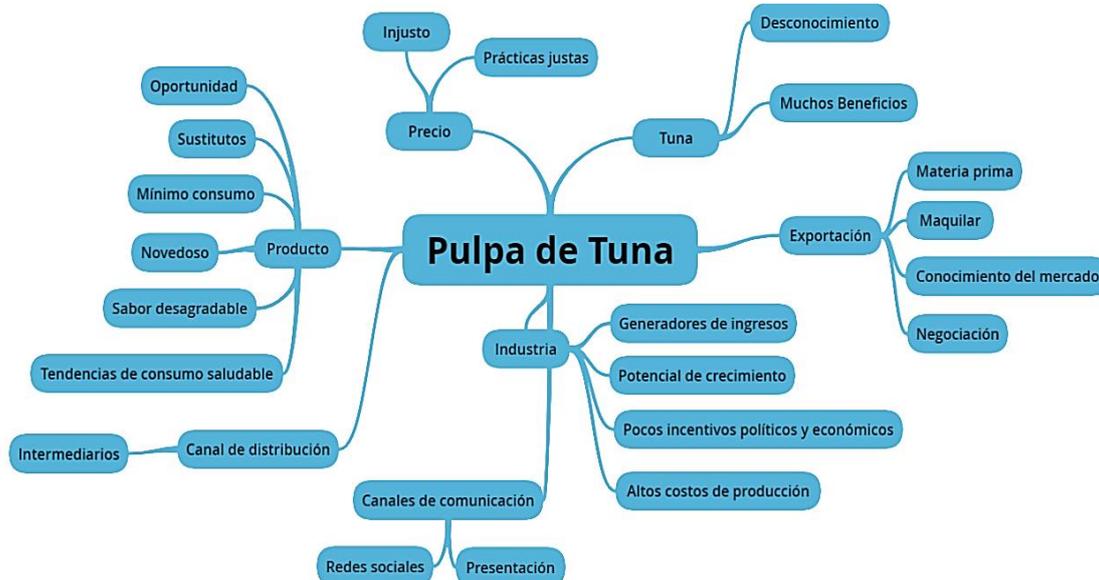


Figura 2. Mapa mental del análisis cualitativo.

3.1.2. Investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se realizaron encuestas vía internet a jóvenes y adultos alemanes para analizar sus gustos y preferencias sobre el producto a ofrecer.

En el **(Anexo 5)** se encuentran las preguntas y análisis de la investigación cuantitativa.



Figura 3. Infografía del análisis cuantitativo.

3.2. Conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo

- De acuerdo a las encuestas realizadas, se identificó que el 60% de las personas consumen algún jugo de fruta al menos 2 veces por semana, sin embargo, y según las entrevistas a clientes lo que se adquiere son jugos procesados y de frutas que se dan por temporadas.

- Los datos arrojan resultados muy favorables con un 100% de las personas que estarían dispuestas a consumir productos naturales, esto va de la mano con la información recolectada a través de las entrevistas a clientes.
- Por otra parte, el 60% de los encuestados indicó que la característica principal que buscan en un jugo o pulpa de fruta es el sabor, seguido de la calidad.
- En cuanto a la forma de presentación del producto en el mercado alemán, los futuros clientes preferirían conocerlo por medio de familia o conocidos y por redes sociales, el 70% de los encuestados prefiere medios digitales, como Facebook con un 50% de respuesta.
- Finalmente, el 90% de los encuestados estarían dispuestos a consumir pulpa de tuna considerando los beneficios que genera a la salud y el sabor natural que posee.

3.3. Análisis estadístico inferencial

Se realizó una correlación entre las preguntas del análisis cuantitativo, después de ser codificadas, haciendo uso de la función de datos de Excel para obtener la matriz respectiva, en donde, los resultados fluctúan entre -1 a 1. Los valores que se encuentren más cercanos a -1 y 1 tiene una relación fuerte, mientras, los que se acerquen a 0 tiene una relación débil. La matriz de codificación se encuentra en el (**Anexo 6**).

Dicho lo anterior, en el siguiente análisis se muestra las tablas que relacionan las preguntas de mayor importancia entre sí.

Tabla 5. Correlación entre la pregunta 2 y 18 de la encuesta.

		Género		
		Femenino	Masculino	Total general
¿Por cuál red social le gustaría recibir información acerca de la pulpa congelada de tuna producida en Ecuador?	Instagram	43%	0%	30%
	Facebook	57%	33%	50%
	Whatsapp	0%	67%	20%
	Total general	100%	100%	100%

La tabla **No 5** indica que la 67% de hombres prefieren recibir noticias del producto por medio del WhatsApp, seguido por un 33% en Facebook. Mientras, el 57% de mujeres eligen Facebook y un 43% Instagram.

Tabla 6. Correlación entre la pregunta 9 y 15 de la encuesta.

		¿En qué lugar prefiere adquirir la pulpa congelada de tuna producida en Ecuador?			
		Supermercados	Tiendas	Restaurantes	Total general
¿Estarías dispuesto a consumir el producto natural que genere beneficios saludables?	Yes	70%	20%	0%	90%
	No	0%	0%	10%	10%
	Total general	700%	20%	10%	100%

En la tabla **No. 6** muestra la relación entre los lugares que prefieren adquirir el producto y si estuviesen dispuestos a consumirlo, obteniéndose como resultados, que las personas que están considerando consumir la pulpa prefieren comprar en supermercados y un poco porcentaje en tiendas.

3.3.1. Conclusiones de las hipótesis

- Se afirma que el 60% de las personas consideran los atributos de sabor, branding y calidad como los más importantes. Ho: $\mu = 60\%$
- Se afirma que el 60% de las personas tiene una frecuencia de consumo de la pulpa de fruta dos veces a la semana. Ho: $\mu = 60\%$
- Se rechaza que el 35% de las personas prefieren el precio más alto. H1: $\mu = 35\%$
- Se afirma que el 70% de las personas prefieren adquirir el producto en supermercados. Ho: $\mu = 70\%$
- Se rechaza que el 80% de las personas están motivados a consumir productos con beneficios naturales. H1: $\mu = 80\%$

3.3.2. Conclusiones de la investigación de mercados

- El sector agrícola es uno de los principales generadores de ingresos en Urcuquí y Tumbabiro dado el involucramiento en este sector de personas clase media-baja y al extenso territorio geográfico.
- La agricultura tiene potencial para crecer, sin embargo, no posee los incentivos necesarios para hacerlo, sobre todo políticos y económicos, lo cual dificulta el vender su producto a un precio adecuado.
- Por otra parte, la tuna tanto como sus beneficios no son conocidos por muchas personas, motivo por el cual se la vende a un precio poco significativo en el mercado.
- Maquilar es una de las mejores opciones para la exportación de pulpa de fruta.
- En Alemania se consume jugo de frutas ocasionalmente debido a que estos se venden en los supermercados, aunque no poseen un sabor natural y tienen muchos conservantes, sabores artificiales y son poco variados.
- Los ciudadanos alemanes están iniciando en una tendencia por consumir comida saludable y, además, se encuentran enfocados en que, tanto su producción como venta no generen un impacto negativo en el ambiente.
- Las redes sociales serían el mejor medio de comunicación para brindar información acerca del producto pulpa congelada de tuna, el cual al tener una presentación clara y adecuada lograría introducirse progresivamente en el mercado alemán.
- En la investigación cuantitativa se determinó que el 90% de los encuestados si estarían motivados a consumir el producto natural por sus beneficios.
- Los atributos más considerados al momento de la compra por los encuestados son: el sabor, *branding* y calidad.
- El modelo Van Westendorp muestra que los clientes estarían dispuestos a pagar un precio de 4,07 euros por un producto de calidad y natural.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

4.1.1. Análisis interno

Dentro del análisis interno se puede determinar que Ecuador aprovechará los incentivos para la creación de una empresa productora de pulpa de tuna, gracias al apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que buscan incrementar la cantidad de emprendimientos relacionados a la venta y comercialización de bienes ecuatorianos, de igual forma los créditos para emprendimientos relacionados con el comercio internacional, benefician al negocio propuesto, como por ejemplo el financiamiento para exportación, que brinda un monto de crédito de hasta USD 15 millones por 5 años. Del mismo modo, oferta hasta un 100% de financiamiento para seguros, fletes, y gastos de exportación a excepción de impuestos o aranceles relacionados a la operación (Corporación Financiera Nacional, 2019).

Para el Ecuador, la agricultura ha sido uno de los principales sectores productivos tomando en cuenta la diversidad de bienes primarios que posee, y las condiciones favorables de clima presente en las cuatro regiones. Sin embargo, el país busca cada vez más exportar productos manufacturados, que permitan la dinamización de diferentes sectores y, por ende, el ingresar a mercados internacionales con una marca y valor agregado en sus mercaderías.

4.1.2. Análisis externo

La partida arancelaria que pertenece a la pulpa de tuna es la 2008.99.99.90. De acuerdo a la información obtenida del *Trade Helpdesk* de la UE, esta partida ingresará al mercado alemán con un arancel del 0%, gracias al Acuerdo Multipartes suscrito entre Colombia, Perú y Ecuador con la Unión Europea en el 2017.

Asimismo, se identificó que este producto grava el 7% de IVA, precio considerado bajo en relación al 12% que debe pagarse en Ecuador y al valor en

otros países que no posean acuerdos con la UE. Esta oportunidad que brinda el mercado europeo y por ende el alemán, motiva a las pequeñas y medianas empresas que quieren dar a conocer sus productos en un mercado diferente, del mismo modo considerando que alrededor del 90% de MIPYMES miran como principal mercado a Alemania.

4.1.3. Análisis del cliente

Gracias a los datos recolectados en las entrevistas y encuestas a clientes, se determinó que existiría la aceptación de la pulpa de tuna en el mercado alemán, considerando que es un producto natural, altamente saludable y, en cuya elaboración y venta, no se genera un impacto negativo al ambiente. Adicional a esto, los hábitos de consumo de los clientes son cada vez más saludables, lo que permite que adquieran bienes con alto valor nutricional y que aporte con beneficios a su salud.

Por otra parte, del análisis realizado se concluye que la forma más viable para dar a conocer el producto en el mercado alemán es a través de redes sociales y por conocidos o familia, tomando en cuenta el estilo de vida de la población europea y su acercamiento a la tecnología actual.

Finalmente, se determinó que los principales medios de comercialización para este producto serán los supermercados (70% de encuestados) y tiendas (20% de encuestados), si se considera la gran importancia que da la población alemana en cuanto a la degustación de nuevos alimentos y el conocimiento de su origen, así como su composición, aspectos que son garantizados en el canal seleccionado.

4.1.4. Tamaño del mercado potencial

Como se mencionó anteriormente, el mercado objetivo al cual va dirigido el producto son las personas entre 20 a 64 años que vivan en Berlín, es decir, 499000 posibles consumidores que pertenecen al 48% de la población de la ciudad.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general del marketing

Alemania es uno de los mercados más importantes en Europa y en el mundo, es un país con una estructura económica fuerte y estable dentro de su región. Con la finalidad de establecer este proyecto se ha definido que se iniciará la comercialización de la pulpa de tuna en la capital de Alemania, Berlín, considerando que es uno de los ejes fundamentales de la economía alemana. Berlín, mantiene una economía dinámica, gracias a la cantidad de negocios y personas nacionales e internacionales que se establecen en esta importante ciudad.

- **Estrategia de diferenciación**

La estrategia de marketing por la cual se dará a conocer la pulpa congelada de tuna en el mercado alemán se enfoca principalmente en la diferenciación, tomando en cuenta la cantidad de personas a las que va dirigido el producto. Adicionalmente, el producto propuesto es una idea innovadora que revolucionará las tendencias de consumo en este país ya que, actualmente en este mercado no se comercializa, siendo lo que se vende principalmente, jugos conservados de frutas de temporada.

Por otra parte, es importante recalcar que las estaciones en Alemania son muy marcadas, por lo que las frutas que se obtienen con facilidad son naranjas y manzanas, muchas de las cuales son importadas desde España, entre otros países del mundo, es por esto que la tuna sería innovadora y posiblemente apetecida en este mercado.

5.1.1. Mercado Objetivo

Una vez analizados los datos de las encuestas realizadas, se pudo determinar que el mercado objetivo principal, son los hombres y mujeres entre 20 a 64 años que vivan en Berlín. En este rango de edad las personas se encuentran

trabajando o estudiando por lo cual buscan un producto que sea práctico y que contenga un valor nutricional importante y que sobre todo sea natural.

De igual forma, los atributos de los cuales goza la pulpa de tuna, pueden ser aprovechadas por niños y adultos mayores, todo esto tomando en cuenta que se trata de un producto natural y que brinda varios beneficios a la salud.

Tendencias de consumo

Se analizó los gustos y tendencias de alimentación dentro del grupo de personas encuestadas, los datos permiten determinar que la venta de pulpa congelada de tuna se enfoca en la población con hábitos de consumo saludables además de tener ingresos medios, tomando en cuenta el origen del producto y el costo de venta del mismo.

Novel foods

Los nuevos alimentos conocidos como novel food, son alimentos que no habían sido consumidos en gran medida por la población en la UE antes del 15 de mayo de 1997, cuando entró en vigor el primer Reglamento que regía a los mismos.

Estos son alimentos innovadores, producidos con nuevas tecnologías y procesos de producción, así como alimentos que se consumen tradicionalmente fuera de la UE.

Ejemplos de novel foods son el noni, chía, entre los cuales se puede incluir a la pulpa de tuna puesto que no se consume en Europa.

Los principios de dichos productos deben ser:

- Seguro para los consumidores
- Debidamente etiquetado, para no engañar a los consumidores
- No debe diferir en el consumo de otros productos ya existentes, evitando que se generen desventajas nutricionales en el consumidor.

De acuerdo a la información obtenida de CNN, existen alrededor de 42 millones de alemanes cuyos hábitos de consumo son más saludables. Se ha determinado

que en Berlín existen 400 establecimientos vegano-vegetarianos, 200 supermercados y locales que venden productos naturales y orgánicos. Con esto se reafirma la tendencia que existe en Berlín de mantener un estilo de vida saludable.

Se conoce que a pesar de que Alemania es un país que tiene un alto nivel de consumo de carne, cerveza, embutidos. Actualmente, y gracias a las nuevas tendencias, estos hábitos se han visto altamente superados por la compra de jugos naturales, productos orgánicos, cuya elaboración no afecte al medio ambiente

Berlín, es una ciudad que se caracteriza por la presencia de grupo multiculturales de diversas partes del mundo. Esto genera una gran oportunidad para el referido proyecto, ya que permite contar con incrementar las tendencias de consumo, y de esta manera expandir el mismo a diferentes entornos culturales y sociales.

5.1.2. Segmento de mercado

Tabla 7. Segmento objetivo

Segmentación	Descripción	Población (millones)	%
Geográfica	Alemania	82,79	100
	Berlín	3,4	4
	Zona urbana	3,3	97
Demográfica	Hombres y mujeres de la zona urbana	3,3	100
	Edad 25-64 años	1,8	55
Psicográfica	Clase económica, media establecida	1,04	58

Conductual	Consumen productos sanos y saludables	499 mil personas	48%
-------------------	---------------------------------------	------------------	-----

Tomado de: (European Commission, 2018)

Estrategia de posicionamiento

La estrategia general de posicionamiento pretende dar a conocer el producto por medio de degustaciones en supermercados, detallando los beneficios de la tuna

a la salud, principalmente a personas que lleven un estilo de vida saludable y en general a aquellas personas que desean probar un alimento novedoso y aun precio asequible.

Con el objetivo de posicionar este producto en la mente de los consumidores, se dará a conocer el proceso de elaboración que tiene la pulpa, con el objetivo de mostrar el valor agregado del bien.

Adicionalmente, se brindará muestras del producto en restaurantes para degustaciones a clientes, presentando la calidad de la fruta la misma que podrá ser utilizada en diferentes presentaciones.

5.1.3. Propuesta de valor

En la pulpa congelada, se extrae la parte comestible de la fruta, y se puede mantener todas sus propiedades naturales y, por ende, se convierte en un producto versátil ya que de este se logra obtener mermeladas, jugos, batidos, entre otros.

La forma en la que se prepara una pulpa es natural, sin uso de conservantes, azúcar e incluso una cantidad alta de agua, lo que permite que se consuma únicamente sus vitaminas, siendo el factor que la diferencia de los productos que actualmente se comercializan en el mundo. Una ventaja que genera su consumo, es que se lo puede mantener durante algún tiempo a diferencia de la fruta en sí que por un cierto tiempo sin consumir pierde sus propiedades, textura y sabor.

Por otro lado, la tuna es una fruta que nace de la hoja del nopal (familia del cactus) que se cultiva, principalmente en México. Crece en climas áridos, lo que hace que tenga gran cantidad de agua en su interior, casi el 80% de cada tuna está compuesta por agua. En cuanto al valor nutricional que posee, se encuentra principalmente el calcio, fibra y potasio, elementos que ayudan a mantener un nivel bajo de colesterol al igual que evitan la diabetes.

El cuidado es menos riguroso a diferencia de otras frutas precisamente por ser

cultivado en un clima seco, el insecto que crece en las hojas del nopal no es perjudicial para la misma, al contrario, utiliza la hoja como hábitat hasta que se lo recolecta para ser utilizado en la fabricación de colorantes naturales e incluso en alimentación.

En Ecuador la producción y consumo de tuna ha ido incrementándose, ya que el mercado va conociendo poco a poco los múltiples beneficios que brinda la fruta a la salud y también porque genera ingresos para los agricultores sobre todo en las provincias de Imbabura y Tungurahua que son los principales cultivadores de la misma.

En Alemania la tuna es una fruta desconocida y novedosa, lo cual se convierte en un factor positivo considerando que este mercado busca cada vez más consumir productos naturales y que tengan un aporte nutricional importante, sobre todo para las personas que buscan reducir los niveles de colesterol en el cuerpo, así como el aporte de fibra que mejora la digestión.

El producir una pulpa de tuna permite también que las personas puedan acceder y consumir la fruta de manera más fácil, no solo por la característica de la tuna que posee espinas, sino por el estilo de vida europeo que es mucho más práctico en cuanto a su alimentación.

Figura 4. Propuesta de Valor

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Proveedor de materia prima (tuna y pulpa de tuna) Distribuidor comercial (traider) encargado de promocionar el producto en restaurantes y supermercados alemanes 	<ul style="list-style-type: none"> Cultivo de tuna Producción de pulpa de tuna Comercialización de pulpa de tuna 	Brindar un producto completamente natural y novedoso con un alto valor nutricional que previene el colesterol y ayuda al buen funcionamiento del sistema digestivo 	Relación directa con el cliente mediante un traider que analice sus gustos y preferencias en cuanto a pulpa de fruta.	<ul style="list-style-type: none"> Hombres y mujeres de 20-64 años que consuman productos naturales y tengan un estilo de alimentación saludable Niños y adultos cuya alimentación esté orientada al consumo de productos naturales.
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	<ul style="list-style-type: none"> Empresa maquiladora de pulpa de tuna Distribuidor local e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Canal largo de distribución desde la fabricación hasta la empresa exportadora El canal de distribución para exportación será vía marítima y a un comercializador directo para la distribución. 		
COSTOS		INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> Costos financieros Costos de transporte Gastos publicitarios Costos de exportación Permisos de funcionamiento Certificados 		<ul style="list-style-type: none"> Venta de pulpa congelada de tuna 		

5.1.4. Estrategia de internacionalización

El producto será transportado vía aérea, teniendo en consideración el tiempo de envío y la cantidad a exportar. Por otra parte, el *incoterm* utilizado para dicha exportación es FCA (*Free Carrier*) tomando en cuenta que las responsabilidades del vendedor serán únicamente hasta el lugar convenido de entrega de mercancía, donde el comprador deberá incurrir con los gastos de transporte en Alemania, gastos arancelarios, manipulaciones aeroportuarias, e incluso la obtención de documentos requeridos para la importación del mismo. La mercancía llegará al aeropuerto Brandeburgo Willy Brandt ubicado en Berlín.

Dicho esto, la pulpa congelada de tuna será enviada mediante el régimen aduanero de Exportación Definitiva que permite la salida del territorio aduanero para su uso definitivo y sin transformación alguna (Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, 2010).

El proceso de internacionalización será facilitado gracias a la ayuda eficiente de un intermediario en Alemania, el cual posee un conocimiento mayor sobre el mercado, sus gustos y preferencias, lo que permitirá exportar y dar a conocer el producto de forma más eficiente.

5.2. Mezcla de marketing

5.2.1. Producto

Nombre científico: Opuntia ficus indica (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

Nombre común: tuna

La tuna o mejor conocida como nopal, es una fruta perteneciente a la familia de los cactus la misma que posee un alto valor nutricional gracias a la cantidad de fibra, vitaminas y agua por la que está compuesta. Su producción y consumo se da principalmente en países como México, Perú, Chile, Bolivia, Ecuador, países que gozan de un clima adecuado para este tipo de cultivo. En Ecuador, la producción de tuna se lo realiza en las provincias de Imbabura, Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi.

Composición:

La fruta obtenida de cada penca del nopal, crece en lugares áridos y semi áridos donde las altas temperaturas y la poca cantidad de agua en el suelo les permite desarrollar características fisiológicas que les permita adaptarse al ambiente.

Alrededor del 90% de la fruta está compuesta por agua con minerales y vitaminas importantes para el cuerpo humano como calcio, potasio y hierro.

Tabla 8. Composición de la tuna

Composición de la tuna	
Potasio	6%
Calcio	7%
Hierro	6%

Tomado de: Datos recolectados de entrevista a experto

Además, posee una cantidad considerable de vitamina C, B que brindan importantes beneficios al cuerpo humano sobre todo como cicatrizante y antioxidante. En cuanto a su semilla, está compuesta por gran cantidad de fibra (20%) que ayuda al funcionamiento correcto del sistema digestivo, evitando el estreñimiento y las enfermedades intestinales.

Respecto al producto, es importante recalcar que es una forma natural y saludable de consumir fruta. La tuna al someterse a un proceso de transformación primario no pierde sus propiedades, ya que su elaboración no requiere de químicos, aditivos he incluso de gran cantidad de agua, y del mismo modo, puede ser conservada durante un año aproximadamente sin descomponerse, mucho tiempo más que cualquier fruta fresca.

Aplicaciones

Usos medicinales

- Gracias a la cantidad de vitamina C, la tuna es utilizada en personas con gastritis o que padezcan de úlceras estomacales, gracias a la propiedad cicatrizante que posee dicha vitamina, de igual forma la estructura y composición de la tuna es semi gelatinosa, lo que actúa como recubrimiento en el estómago.
- La cantidad de fibra presente en las semillas de la fruta ayuda a mantener una buena digestión, también es bastante recomendada para personas que padecen de colesterol, ya que elimina la grasa presente en el cuerpo.
- Las múltiples vitaminas que posee la tuna son beneficiosas en personas con diabetes, por el azúcar y fructosa de los cuales está compuesta, lo que ayuda a regular el azúcar en el cuerpo.

- El agua de la cual está compuesta dicha fruta es utilizada para bajar de peso, ya que actúa como diurético eliminando los residuos innecesarios en el cuerpo.

Fabricación de cosméticos

- Los pigmentos que posee la tuna, sobre todo la roja, es utilizada en la fabricación de productos naturales como mascarillas y cremas.
- El insecto que crece en las pencas de nopal también aporta a la fabricación de cosméticos, en este caso la *cochinilla* es utilizada para rubores, lápiz labial, pinturas, caramelos, teñir telas y como colorante natural para alimentos.

Gastronomía

Actualmente, las nuevas tendencias de comida dentro de restaurantes están innovan constantemente con el fin de ofrecer productos diferentes y novedosos que sorprendan a sus consumidores.

- La pulpa de tuna puede ser utilizada en varios productos derivados como en bebidas energéticas, helados, mermelada, licores, arropes, así mismo puede ser consumida de forma gourmet en restaurantes alemanes donde se ha mostrado preferencia por productos exóticos donde se destaca el maracuyá.
- La hoja del nopal o penca del cual proviene la tuna, es utilizada en ensaladas que se sirve en restaurantes veganos y vegetarianos
- El agua de tuna, es utilizada frecuentemente en dietas para la eliminar la grasa en el cuerpo, ya que posee propiedades antioxidantes que además de ser muy refrescante, reduce el nivel de colesterol.

Cultivo

El cultivo de tuna no requiere de un proceso y cuidado exigente, tomando en cuenta que la planta crece en lugares áridos. Se realiza un agujero de 40 cm de diámetro y profundidad en el cual se introduce la penca madura o la semilla de nopal tunero, adicional a esto se utiliza abono natural que posee una cantidad importante de nutrientes o la tierra que haya estado más expuesta a la superficie. Es recomendable realizar este proceso en septiembre hasta diciembre donde

empieza el tiempo de lluvia y aporta a crecimiento inicial de la planta.



Figura 5. Cultivo de nopal
Tomado de: (Google, 2019)

Posterior a la siembra, se realiza el proceso de poda en el cual se elimina las pencas más pequeñas (producto de la penca principal) dejando solo una para que empiece a crecer de forma vertical. De igual forma se eliminan aquellas que estén infectadas por bacterias o generen sombra donde se propaguen las mismas.

El objetivo principal de la poda es obtener la mejor calidad de pencas, que la planta capte la mayor cantidad de luz solar y que produzca mejores frutos y que controlar que la planta no crezca más de los 2 metros y así facilitar la recolección de sus frutos.



Figura 6. Selección de hojas de nopal.
Tomado de: (Google, 2019)

Una vez que se genera la tuna en la penca del nopal, se realiza la recolección manual de las misma. Dicho proceso se lo realiza con sumo cuidado tomando en cuenta que la planta posee espinas y que el corte adecuado de la fruta permite mantener una penca saludable para una posterior cosecha. En la recolección se obtienen aproximadamente 300 cajas de 50 libras cada una, las cuales se

comercializan desde USD 10 hasta USD 25 dependiendo de su calidad (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).



Figura 7. Proceso de recolección de tuna.
Tomado de: (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)

Una de las ventajas principales del cultivo de tuna es que se lo realiza a lo largo de todo el año y la planta tiene un periodo de vida entre 8 y 10 años.

Proceso de transformación

Una vez recolectado las tunas, empieza el proceso de transformación a pulpa. Este proceso requiere de cuatro pasos necesarios para garantizar la calidad y una producción adecuada de la pulpa.

Despulpado

El primer paso es conocido como despulpado, en el cual la tuna ingresa en una máquina despulpadora que separa las semillas de la piel y se extrae la pulpa.



Figura 8. Despulpadora y recipientes para almacenamiento.
Tomado de: (Google, 2019)

Pasteurización

Con la ayuda de una marmita de capacidad para 500 litros, se realiza el proceso de pasteurización en el cual la pulpa extraída es calentada a una temperatura de 80° C durante 5 minutos aproximadamente, todo esto con el fin de eliminar microorganismos que puedan estar presente en la pulpa.



Figura 9. Pasteurizadora de 500 litros.
Tomado de: (Google, 2019)

Dosificado



Figura 10. Máquina dosificadora
Tomado de: (Google, 2019)

La máquina dosificadora que se utiliza en la producción de pulpa de tuna permite incorporar cantidades pequeñas de ácido sórbico a la mezcla con el fin de preservación de la misma.

Enfriado

La pulpa de tuna pasa el proceso de enfriamiento a 4 ° C, estado en cual la fruta no pierde ninguna de sus propiedades.

Sellado

Una vez enfriada la pulpa se procede al sellado de la misma, en fundas de polietileno que garantizan su preservación y brinda una presentación práctica para los consumidores.



Figura 11. Máquina para sellado de pulpa de fruta.
Tomado de: (Google, 2019)

- **Branding**



Figura 12. Nombre de marca

- **Nombre de la marca: EXOTIC**

El nombre escogido nace gracias a las entrevistas y degustaciones a los potenciales clientes alemanes, en el cual determinaron a la tuna como un producto exótico al ser completamente nuevo en Europa.

- **Etiquetado**

Nutrition Facts	
Serving Size 200 g Pulp of tuna	
Amount Per Serving	
Calories	Calories from Fat 0 %
% Daily Value*	
Total Fat	
Saturated Fat	0 %
Trans Fat 0.0g	
Cholesterol 0mg	0%
Potassium	
Total Carbohydrates	0 %
Sugar	2 %
Protein	3%
Vitamin B	• Vitamin C 15%
Calcium	•
Nutrition Grade A-	
High water composition	60%

Figura 13. Etiqueta

La etiqueta del producto está compuesta por el cuadro de valor nutricional que se muestra en la figura **No.12**, donde se detallan los ingredientes y porcentaje de utilización de cada uno en la fabricación de pulpa de tuna. Del mismo modo, estará especificada la cantidad de jugos o bebidas que se puedan elaborar con el contenido de cada funda pulpa. Adicional a esto, es importante detallar la fecha de elaboración y fecha máxima de consumo, así como las instrucciones de mantenerla en refrigeración

- **Empaque**

El empaque de la pulpa de fruta tiene un valor agregado para el producto, ya que está hecho de bagazo de caña de 8cm, este importante aspecto genera una imagen positiva al consumidor en cuanto al cuidado del medio ambiente. La pulpa congelada será presentada en fundas de 200 gramos, de igual forma será empacada al vacío en fundas *ziploc*, de tal manera que el producto no se descomponga y se lo pueda consumir varias veces sin perder sus propiedades.



Figura 14. Prototipo de empaque para pulpa de tuna

- **Embalaje**

Para el embalaje del producto se utilizará papel *Film*, para proteger y unir la carga, la cual será consolidada en *pallets* americanos de madera, de cuatro entradas para mayor facilidad de transporte. El producto será enviado en cajas de 25x40x30 que incluirán 20 paquetes de pulpa congelada, apilados en dos columnas



Figura 15. Pallet americano
Tomado de: (Google, 2019)

5.2.2. Precio

Para la fabricación de pulpa se debe incurrir algunos costos, los cuales se clasifican como variables y fijos, ascendiendo a un total unitario de \$0.78. Valor resultante considerando una producción de 4.000 unidades al mes. Esto se puede observar en la tabla **No. 9**.

Tabla 9. Costos variables y fijos de producción

Ingredientes	Costos variables unitario	Cantidad	1 funda de pulpa	Mensual 4.000	Anual 48.000
Tuna	\$1.25	0.043	\$0.05	\$322.50	\$2.580.00
Agua destilada	\$3.50	0.10	\$0.35	\$2,100.00	\$16,800.00
Sorbato de Potasio	\$18.00	0.00003	\$0.54	\$3,240.00	\$25,920.00
Ácido cítrico (vitamina C)	\$3.00	0.00003	\$0.0005	\$ 540.00	\$4,320.00
Fundas de polietileno	\$1.30	0.01	\$0.0001	\$7.80	\$624.00
Caja de cartón	\$ 2.00	0.04	\$0.08	\$480.00	\$3,056.00
Plástico de embalaje	\$ 0.70	0.14	\$0.10	\$ 588.00	\$4,704.00
Total	\$29.75	\$0.15	\$0.60	\$7,278.30	\$28,578.24
Costos fijos	Mensual	Anual			
Arriendo	\$ 800.00	\$ 9,600.00			
Mano de obra (3 obreros)	\$ 1,182.00	\$ 14,184.00			
Depreciación maquinaria	\$ 121.02	\$ 1,452.29			
Depreciación muebles y enseres	\$ 7.88	\$ 94.50			
Depreciación equipos de computación	\$ 58.47	\$ 701.67			
Servicios básicos	\$ 100.00	\$ 1,200.00			
Total costos fijos	\$ 2,269.37	\$ 27,232.46			
Total costos fijos y variables	\$ 4,650.89	\$ 55,810.70			
Precio unitario 1 funda de 120gr	\$ 0.78	\$ 0.78			

Estrategia general de precios

La estrategia de precios para la pulpa congelada de tuna será establecida de acuerdo con un análisis de los costos de producción, competencia e investigación cuantitativa. Por lo tanto, en la tabla **No. 10** se observa los precios establecidos de cada punto. Por tanto, el precio fijado es de \$3.50 más IVA en el cual se cubren los costos y se obtiene ganancias.

El margen de ganancia es de 22,29%, siendo los costos de producción de \$0.78 y el precio de venta al público de \$3,50.

Tabla 10. Análisis de Precios.

	Precios
Competencia	\$ 3,50
Investigación cuantitativa	\$4,50
Costos de producción	\$0.78

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste a utilizar será mediante descuentos por cantidad, de igual forma existirá descuentos por fidelidad a la marca, lo cual motivará a la compra de pulpa de tuna y permitirá que las ventas perduren desde un inicio.

Proyección de costos y precio

Para la proyección de los costos y precios se realizará a cinco años de duración del proyecto y en función de la inflación promedio (1,14%) de los últimos cuatro años del Ecuador (2015-2018).

Proyección del precio

En la tabla **No.10** se observa el incremento del precio para los 5 años en base a la inflación histórica del Ecuador.

Tabla 11. Precios proyectados

	1	2	3	4	5
Inflación promedio		1.14%	1.14%	1.14%	1.14%
Precio Venta al Público	\$ 3.50	\$ 3.54	\$ 3.58	\$ 3.62	\$ 3.66

Proyección de los costos de producción

Para la proyección de los costos se utilizó la inflación histórica de los 4 últimos años del Ecuador y se puede observar en la tabla **No.11**.

Tabla 12. Costos proyectados

	1	2	3	4	5
Inflación promedio		1.14%	1.14%	1.14%	1.14%
Tuna	\$ 1.25	\$ 1.26	\$ 1.28	\$ 1.29	\$ 1.31
Agua destilada	\$ 3.50	\$ 3.54	\$ 3.58	\$ 3.62	\$ 3.66
Sorbato de Potasio	\$ 18.00	\$ 18.21	\$ 18.41	\$ 18.62	\$ 18.83
Ácido cítrico (vitamina C)	\$ 3.00	\$ 3.03	\$ 3.07	\$ 3.10	\$ 3.14
Fundas de polietileno	\$ 1.30	\$ 1.31	\$ 1.33	\$ 1.34	\$ 1.36
Caja de cartón	\$ 2.00	\$ 2.02	\$ 2.05	\$ 2.07	\$ 2.09
Plástico de embalaje	\$ 0.70	\$ 0.71	\$ 0.72	\$ 0.72	\$ 0.73
Total	\$ 29.75	\$ 30.09	\$ 30.43	\$ 30.78	\$ 31.13

5.2.3. Plaza

Estrategia de distribución

Como se ha mencionado anteriormente el proyecto exportación de pulpa de tuna nacerá de la alianza estratégica con la empresa proveedora de materia prima, a fin de establecer un marco apropiado en el que se pueda desarrollar el proyecto de forma efectiva y eficiente, minimizando el riesgo de una inversión fuerte en maquinaria, en un emprendimiento naciente y tomando como ventaja el conocimiento ya existente en la elaboración de pulpa, lo que garantizará la reducción de pérdidas y el aprovechamiento del dinero disponible para el inicio de marcha de negocio. En la figura **No.16** se muestra el diseño de estrategia de distribución:

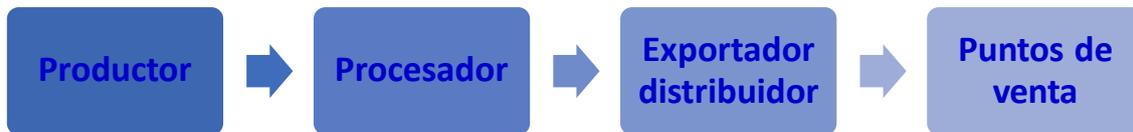


Figura 16. . Estrategia de distribución-Canal indirecto

- **Canal de venta**

El canal de venta es indirecto, ya que tendrá la participación de un intermediario de transporte y puntos de venta para así poder llegar a los consumidores.

- **Puntos de venta**

De acuerdo con investigaciones realizadas sobre el mercado alemán, los pequeños supermercados y tiendas serán los principales puntos de venta de pulpa de tuna, tomando en cuenta que son lugares donde se ofertan productos tanto nacionales como extranjeros y en el cual, de acuerdo a los clientes, se garantiza la calidad de un producto.

Considerando que la empresa distribuidora y productora está iniciando y para garantizar que la pulpa de tuna se encuentre al alcance de los clientes alemanes, se optado por recurrir a un *trader* en dicho país, aprovechando la experiencia que posee

- **E-commerce**

Actualmente, el comercio en línea es bastante utilizado por empresas alemanas de venta de alimentos. La facturación de venta online, dentro del concepto Fast Move Consumer Goods, ha sido de grandes cantidades de dinero en los últimos 5 años siendo así, que en el 2018 se registraron ventas por 1.953 millones € superando el valor del año 2017 el cual fueron de 1,638 millones €.

Actualmente, uno de los supermercados más importantes en Alemania es el grupo Edeka, el mismo que ha dinamizado el comercio de sus productos

mediante aplicaciones y páginas en línea que permiten a sus consumidores adquirirlos sin salir de su hogar, mediante sus empresa de reparto online conocidas como Bringmeister, AllyouneedFresh, Hellofresh ,Netto Online, entre otros (Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior, 2019)

Las diferentes plataformas de venta de comida en línea, ha permitido que varias empresas productoras de zumo y jugo de frutas como Geist - Reich los ofrezcan de forma más rápida y a menor costo, lo cual genera una oportunidad al consumo de pulpa de tuna, puesto que el consumidor podrá ingresar a la página de la organización, cotizar su precio de envío y adquirirla de manera más sencilla.

5.2.4. Promoción

El mercado alemán es muy exigente en cuanto a la calidad de los productos que ingresan a su país, el acceso de alimentos naturales y sin una marca conocida ha disminuido en los últimos años, donde el estilo de vida de la población alemana se ha visto influenciada por el cuidado del medio ambiente y por llevar una alimentación más saludable.

En cuanto a la promoción de la pulpa de tuna, la mejor opción para dar a conocer la misma es mediante ferias internacionales que permitan explorar el mercado y se logre pactar con compradores mayoristas

La ventaja principal que se aprovechará en la promoción del producto es la diferenciación que tiene sobre los jugos o frutas congeladas que se ofertan en Alemania, se puede dar a conocer los beneficios que brinda la fruta en sí, su composición y las ventajas de consumirlo en pulpa.

Estrategia de promoción

La estrategia a utilizar será *push* (empujar a la venta), si se considera que el producto es totalmente nuevo en el mercado y permitirá que los consumidores conozcan sobre la marca y tenga un mayor alcance en el mercado.

Mix promocional

- **Publicidad**

De acuerdo con el análisis realizado sobre las tendencias de consumo y al mercado al cual va dirigida la pulpa de tuna, la publicidad con la que contará el producto va encaminado al consumo de alimentos saludables.

- **Degustaciones**

Para los consumidores alemanes la mejor forma de conocer un nuevo producto alimenticio es mediante degustaciones, las cuales se realizarán supermercados.

- **Alimentación saludable en escuelas**

Actualmente, el gobierno alemán trabaja en proyectos que fomenten el consumo de productos naturales en los hogares y escuelas, por lo cual se aprovechará las campañas internas en dichas instituciones para la promoción de la tuna y de la pulpa de esta fruta.

- **Ferias Internacionales**

Las ferias internacionales serán de gran ayuda para dar a conocer el producto en el mercado alemán, de igual forma por medio de estas ferias se ofertará a los principales supermercados, así mismo se podrá pactar con comerciantes minoristas que permitan ingresar de forma más fácil a la mente del consumidor alemán. La feria considerada para la promoción es Internacionale Grüne Woche que se realizará en Berlín desde el 17 al 26 de enero del año 2020 y que permite la promoción de alimentos naturales y orgánicos como frutas, pescado, verduras, vinos.

Costeo de mix promocional

En la tabla **No. 13** se muestra los costos del mix promocional necesarios para el proyecto de la producción de pulpa de tuna.

Tabla 13. Costeo mix promocional

PUBLICIDAD	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Redes sociales	12	250,00	3.000,00
Volantes y entrega	6	300,00	1.800,00
Página web+host	1	1.500,00	1.500,00
Ferias de producto	3	350,00	1.050,00
Promociones	12	250,00	3.000,00
TOTAL			10.350,00

Proyección de costeo de mix promocional

La tasa de crecimiento (3%) se utilizó para realizar la proyección de los costos del mix promocional.

Tabla 14. Proyección de costeo mix promocional

Gastos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	\$ 10.350,00	\$ 10.467,99	\$ 10.587,33	\$ 10.708,02	\$ 10.830,09

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofertando un producto natural y saludable, gracias al trabajo conjunto de nuestros proveedores y productores que permite la entrega de un producto de calidad.

6.1.2. Visión

Posicionarse como un centro de abastecimiento en Alemania que permita expandir la venta de pulpa de tuna a Bélgica, República Checa, Austria y de esta forma garantizar el futuro del negocio en el mercado europeo.

6.1.3. Objetivos de la organización

- Ofrecer un producto saludable a precios competitivos.
- Dar a conocer las características de la tuna y los múltiples beneficios que este producto brinda a la salud.
- Aportar al crecimiento de las actividades agroindustriales del Ecuador específicamente en la provincia de Imbabura, mediante el involucramiento de los trabajadores de esta provincia.
- Ser intermediario entre los productores nacionales y el mercado internacional al que va dirigido el producto pulpa de tuna.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Mapa de procesos



Figura 17. Mapa de procesos

En el mapa del proceso se muestra en la figura **No. 17** se detalla las actividades que debe realizar la empresa comenzando con el análisis de las necesidades del cliente hasta llegar a satisfacerlas, gracias al cumplimiento de procesos gobernantes, operativos y de apoyo que lograrán llegar de forma adecuada al cliente y sobre todo que se cubra todos los aspectos importantes que se requieren para un mercado tan exigente como lo es Alemania

6.2.2. Flujoograma de procesos

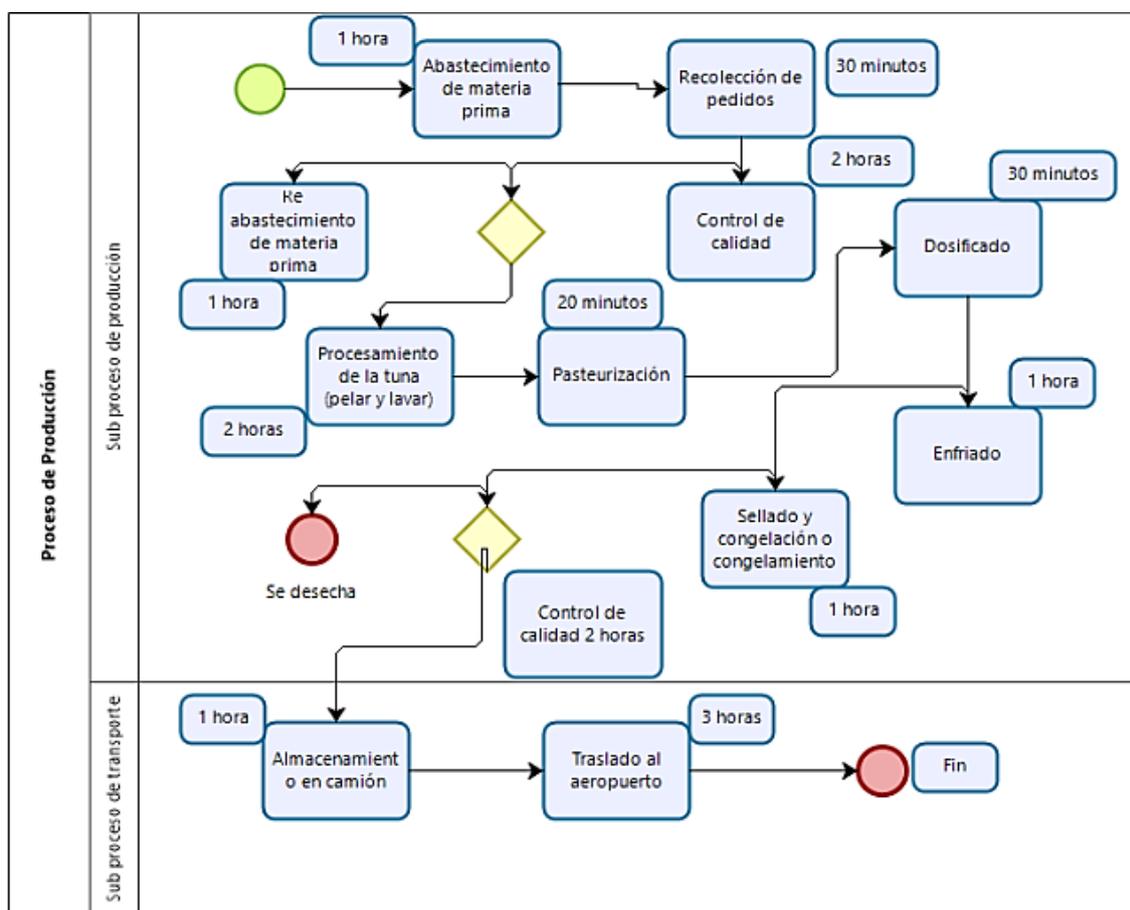


Figura 18. Flujo grama de Proceso Productivo

- **Análisis de tiempos**

El tiempo de producción de la pulpa de tuna es alrededor de 15 horas y 20 minutos, en tanto que trasladarla desde el país de origen (Ecuador) hacia el de destino (Alemania-Berlín) es de 5 días aproximadamente.

Tabla 15. Análisis de tiempos

Procesos	Encargado	Tiempo
Abastecimiento de materia prima	Operario 1	1 hora
Recolección de pedidos	Operario 1	30 minutos
Control de calidad	Jefe de producción	2 horas
Re abastecimiento de materia prima	Operario 1	1 hora
Procesamiento de la tuna (pelar y lavar)	Operario 2, 1	2 horas
Pasteurización	Operario 2	20 minutos

Dosificado	Operario 3	30 minutos
Enfriado	Operario 3	1 hora
Sellado y congelación o congelamiento	Operario 1	1 horas
Control de calidad	Coordinador de logística	2 horas
Almacenamiento en camión	Operario 1, 2	1 hora
Traslado al aeropuerto	Coordinador de logística	3 horas
		15 horas 20 minutos

- **Infraestructura**

- Instalaciones

En las instalaciones se utilizará electricidad de 220v, agua, internet, además el espacio de la instalación es de 400 metros cuadrados, el cual contará con áreas de sanidad, empaque y una bodega de producto terminado. La instalación se ubicará en Urcuquí-Ibarra.

- Mobiliario

Los mobiliarios para el proyecto necesarios son los siguientes:

Tabla 16. Mobiliario

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Escritorios	3	\$ 180,00	\$ 540,00
Sillas para oficinas	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Teléfono	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Sillas	5	\$ 35,00	\$ 175,00
Total		\$ 295,00	\$ 945,00

- Equipos de computación

A continuación, se muestra los equipos de computación que se utilizarán en el proyecto.

Tabla 17. Equipos de computación

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Laptos Notebook Lenovo Ip330-14lgm	4	\$ 480,00	\$ 1.920,00
Impresora Epson EcoTank L3110	1	\$ 185,00	\$ 185,00
Mouse	4	\$ 4,90	\$ 19,60
Total		\$ 669,90	\$ 2.124,60

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura Legal

La empresa del proyecto será constituida bajo los lineamientos de una “Compañía de Responsabilidad Limitada”, la cual el mínimo de socio es 2 y máximo 15, además el capital necesario es de \$400 que será representado como participaciones. (Corporación Jurídica Balseca, 2018)

Este tipo de constitución beneficia a futuros inversionistas como a la empresa porque sobreguarda el aporte de cada uno de ellos y con inversión se puede mejorar los procesos o incrementar recursos humanos y maquinarias.

6.3.2. Diseño Organizacional

6.3.2.1. Cadena de valor

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					MARGEN
	Financiamiento compuesto por capital propio y crédito bancario, gestión y control de producción, planificación y gestión de marketing y ventas, planificación de proyectos para captación de inversión, auditoría externa.					
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
	Reclutamiento de personal apto para el área de producción e internacionalización, capacitación para el proceso de siembra y cosecha, evaluaciones y reconocimientos por desempeño de los trabajadores.					
	ADQUISICIONES					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Abastecimiento de materia prima, maquinaria, equipo para transporte de pulpa congelada, material de oficina para departamentos administrativos, abastecimiento de empaques ecológicos.					
	TECNOLOGÍA					
	Control del funcionamiento de maquinaria, planes de investigación y desarrollo para mejorar el proceso de cosecha y siembra de nopal, Desarrollo de página web para captación de pedidos online, medición de tiempo para automatización de procesos.					
	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING	SERVICIOS	
Adquisición de materia prima	Procesamiento de pulpa de tuna	Almacenamiento en congelado industrial	Promoción y publicidad mediante ferias internacionales	Servicios post venta		
Control de calidad de materia prima	Control de calidad del producto.	Proceso de distribución a puntos de venta definidos	Fijación de precio			
Recepción de pedidos para elaboración de pulpa						

Figura 19. Cadena de Valor

Actores de la cadena de valor

- **Infraestructura de la empresa**

Las principales funciones que tiene el gerente general es la planificación de diversos aspectos como finanzas, marketing, operaciones y el control de las áreas de operaciones y administrativas.

- **Gestión de Recursos humanos**

En este proceso participa el gerente general que se encarga de buscar los perfiles adecuados ocupar los futuros puestos disponibles en las áreas de producción e internacionalización, también, organiza capacitaciones para los colaboradores.

- **Adquisiciones**

Los encargados de abastecer y analizar los insumos necesarios para las áreas productivas, como también, productos de aseo y cafetería son el gerente general y jefe de operaciones.

- **Tecnología**

El jefe de producción y gerente general procuran realizar contantes investigaciones para mejorar los procesos para automatizarlos y ser más eficientes, para los colaboradores como mejorar la experiencia de los clientes.

- **Logística de entrada**

En este proceso los operarios y asistente del gerente general realizan las funciones de adquisición de materia prima, control de la materia prima y la recepción de los pedidos.

- **Operaciones**

Para el proceso de operación los principales responsables son los operarios y jefe de producción que procesan la materia prima hasta el bien final de excelente calidad con sus contantes controles.

- **Logística externa**

Los operarios se encargan de almacenar el producto final como de embarcarlos en el medio de transporte, mientras, el coordinador de logística será responsable del envío al transporte internacional.

- **Marketing**

El gerente general se encargará de la estrategia de marketing como del mix

promocional y de las ferias internacionales para abarcar el producto en nuevos mercados.

- **Servicios**

En este proceso el responsable es el Coordinador de logística para solventar el servicio post-venta y poder fidelizar a los clientes.

6.3.2.2. *Tipo de estructura*

El tipo de estructura que se implementará en la empresa tendrá forma jerárquica llamada “funcional”, en donde, cada área tendrá un superior responsable de las decisiones y planificación de estrategias, por lo tanto, ayuda a que todos los colaboradores tengan claro las funciones de los procesos y cumplan con los tiempos establecidos. (ITM Platform, 2018). La toma de decisiones se centra en los jefes de las áreas procurando la mejor comunicación para que no se vuelvan los procesos burocráticos.

6.3.2.3. *Organigrama*

La estructura organizacional es jerárquica, por lo cual el organigrama que se propone presenta una forma piramidal de las áreas que lo componen, las cuales son: administrativo, productivo y marketing, cabe mencionar que por ser un emprendimiento se cuenta con pocos colaboradores para procurar que los costos de sueldo no sean elevados. En el gráfico **No. 20** se observa el organigrama de la empresa.

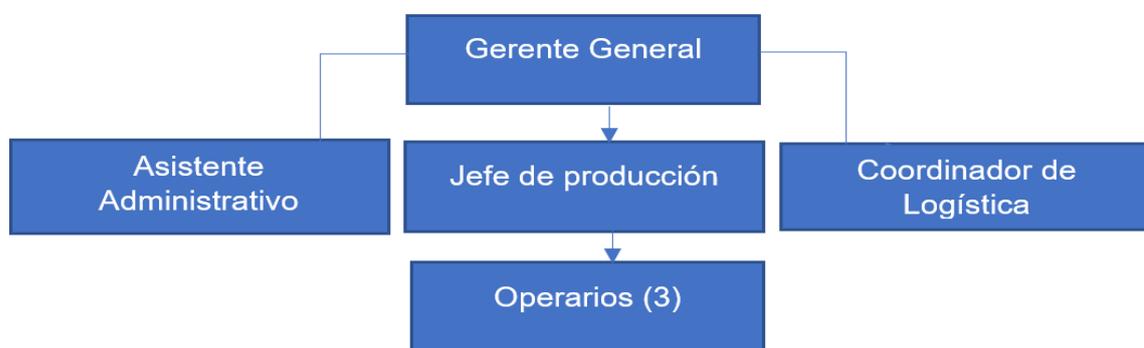


Figura 20. Organigrama Administrativo del proyecto

Comparacion de organigramas

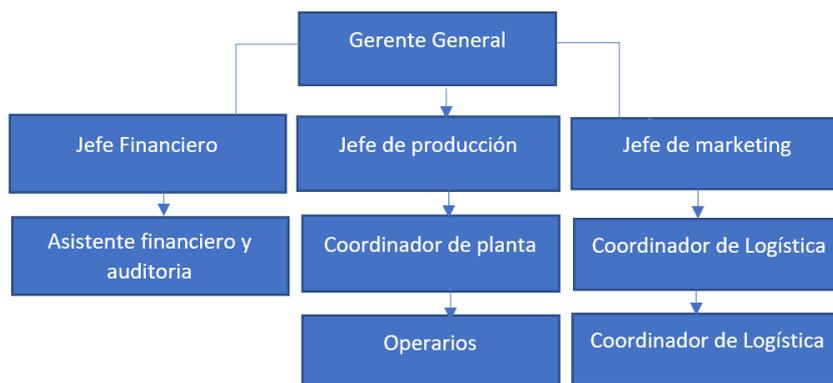


Figura 21. Organigrama Administrativo de Fruit Freeze

En la comparación del organigrama de la empresa con otra de la industria se observa que en la primera tiene menos departamentos y divisiones, esto se debe a que es una organización que va a iniciar, por lo tanto, los colaboradores tienen que en ocasiones realizar procesos de otras áreas. Mientras, que en el organigrama de la figura **No. 21** se muestran más departamentos y empleados, que tienen sus actividades ya establecidas porque tiene más tiempo en el mercado.

Perfil y funciones de cada puesto de trabajo

A continuación, se muestra la **tabla 18** los perfiles necesarios para los puestos, además se detallan las funciones.

Tabla 18. Perfil de puesto de trabajo

Cargo	Gerente General
Formación académica	Título de tercer nivel
Especialidad	Administración
Experiencia	5 años
Rango de edad	26-39 años
Funciones	Planificación estratégica
	Control y administración de las áreas
Cargo	Jefe de Producción
Estudios	Tecnología o título de tercer nivel
Experiencia	4 años
Rango de edad	26-39 años

Funciones	Control y administración del área productiva
	Planeación estratégica del área productiva
Cargo	Asistente Administrativo
Estudios	Título de tercer nivel
Especialidad	Carreras administrativas
Experiencia	1,50 años
Rango de edad	18-28 años
Funciones	Asistencia a la gerencia general
	Adquisición de materia prima
	Facturación
	Nomina
Cargo	Coordinador de logística
Estudios	Título de tercer nivel
Especialidad	Comercio exterior
Experiencia	2 años
Rango de edad	25-32 años
Funciones	Abastecimiento de materia prima
	Control de calidad
	Temas logísticos internacionales
Cargo	Operario
Estudios	sin estudios
Experiencia	1 año
Rango de edad	20-33 años
Funciones	Producción de la pulpa
	Manejo de las maquinas

Remuneración

Los sueldos de los colaboradores se pagarán de acuerdo al puesto contratado y contarán con todos los beneficios de ley. En la tabla **No.19** se muestra los valores del sueldo mensual de cada empleado.

Tabla 19. Remuneración mensual

Cantidad	Cargo	Sueldo (mensual)
1	Gerente General	1.200,00
1	Asistente administrativo	700,00
1	Jefe de producción	1.000,00
1	Coordinador de Logística	900,00
3	Operadores	394,00

Proyección de los costos de remuneración

La proyección de los sueldos de los colaboradores de realizará en base a un promedio de la inflación del Ecuador, la cual se muestra en la tabla **No.20**.

Tabla 20. Proyección de la remuneración

Cargo	1	2	3	4	5
Inflación promedio		1,14%	1,14%	1,14%	1,14%
Gerente General	\$1.200,00	\$1.213,68	\$1.227,52	\$1.241,51	\$1.255,66
Asistente administrativo	\$ 700,00	\$ 707,98	\$ 716,05	\$ 724,21	\$ 732,47
Jefe de producción	\$1.000,00	\$1.011,40	\$1.022,93	\$1.034,59	\$1.046,39
Coordinador de Logística	\$ 900,00	\$ 910,26	\$ 920,64	\$ 931,13	\$ 941,75
Operadores	\$1.182,00	\$1.195,47	\$1.209,10	\$1.222,89	\$1.236,83
Total	\$4.982,00	\$5.038,79	\$5.096,24	\$5.154,33	\$5.213,09

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Tabla 21. Premisas del plan financiero

PREMISAS	DATOS	FUENTE
Tasas de crecimiento de la industria	3,00%	(Servicio de Rentas Internas; 2019)
Inflación (2015-2016-2017)	1,14%	(Banco Central del Ecuador; 2019)
Demanda Potencial	499.000	(OECD 2019)
Ventas de Contado	40%	Política empresarial
Ventas a Crédito	60%	Política empresarial
Periodo de cuentas por cobrar	30 días	Política empresarial
Periodo de cuentas por pagar	30 días	Política empresarial
Inventario productos terminados (de las ventas del siguiente mes)	10%	Política empresarial
Inventario materia prima (de la producción del siguiente mes)	100%	Política empresarial
Estructura de Capital % Capital Inicial	60,0%	Política empresarial
Estructura de Capital % Deuda Inicial	40,0%	Política empresarial
Costo de la deuda Banco Pichincha	11,23%	(Banco Pichincha, 2019)
Impuesto a la Renta	25,00%	(Servicio de Rentas Internas, 2019)
Participación Trabajadores	15,00%	(Servicio de Rentas Internas, 2019)
Tasa libre de riesgo (rf/7y)	2,10%	FRED treasury Bills 5 years (constant maturity rate)
Rendimiento de mercado	10,06%	Yahoo! Finance (S&P500 / 7y, 2019) - Estimado
Riesgo País Ecuador	8,67%	(Banco Central, 2019)
Beta Apalancada Industria	0,81	(Damodaran, 2019)
Beta Des apalancada Industria	0,60	(Damodaran, 2019)
Crecimiento salarial (2017-2018)	2,07%	(Promedio de salarios del Ecuador)

7.1.1. Proyección de ingresos

La exportación y venta de pulpa de tuna es el principal fuente de ingresos, se proyecta una venta de 4.350 unidades a partir del primer mes a un precio de \$3.50 equivalente a €3,13 considerando la capacidad de la procesadora y los costos que involucra la producción. La proyección de ventas se realizó en base al crecimiento de la industria del 0,25% mensual.

Tabla 22. Proyección de ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad proyectada de ventas	52.926	54.510	56.172	57.900	59.631
Precio	\$ 3,50	\$ 3,54	\$ 3,58	\$ 3,62	\$ 3,66
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 185.241,00	\$ 192.959,95	\$ 201.110,08	\$ 209.659,94	\$ 218.389,59

7.1.2. Costos

El costo total por producir 4.000 unidades mensuales de pulpa es \$7,278.30 mientras que al año suma \$28,578.24. Esto se puede observar con más detalle en la tabla **No.8**. Para los costos proyectados se utilizó la inflación promedio del Ecuador, la cual se observa en la tabla **No. 11**, cabe destacar que se consideró los costos para determinar el precio.

7.1.3. Gastos

El detalle de gastos está compuesto por rubros necesarios para la creación del proyecto, tomando en cuenta los más importantes como gastos de constitución, el arriendo, los servicios básicos, los gastos de exportación y publicidad.

Tabla 23. Gastos

Gastos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Suministros de Oficina	\$ 231,20	\$ 233,84	\$ 236,50	\$ 239,20	\$ 241,92
Seguros de maquinaria	\$ 1.745,63	\$ 1.745,63	\$ 1.745,63	\$ 1.745,63	\$ 1.745,63
Mantenimiento y reparaciones	\$ 2.376,00	\$ 2.403,09	\$ 2.430,48	\$ 2.458,19	\$ 2.486,21
Servicios básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.034,20	\$ 3.068,79	\$ 3.103,77	\$ 3.139,16
Gasto arriendo	\$ 9.600,00	\$ 9.709,44	\$ 9.820,13	\$ 9.932,08	\$ 10.045,30
Publicidad	\$ 10.350,00	\$ 10.467,99	\$ 10.587,33	\$ 10.708,02	\$ 10.830,09
Gastos de Exportación	\$ 19.140,88	\$ 19.359,09	\$ 19.579,78	\$ 19.802,99	\$ 20.028,74
Gastos de Constitución	\$ 2.278,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS OPERACIONALES	\$ 48.721,71	\$ 46.953,26	\$ 47.468,63	\$ 47.989,87	\$ 48.517,06

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

7.2.1. Inversión inicial

Para el inicio del proyecto se requiere una inversión de \$29.443,43 que incluye el valor de propiedad planta y equipo que genera mayor peso dentro del cálculo de la los inventarios.

Tabla 24. Inversión inicial

Inversiones Propiedad Planta y Equipo	\$ 23.566,49
Inversiones Intangibles	\$ 560,00
Capital de Trabajo	\$ 5.316,94
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 29.443,43

7.2.2. Capital de trabajo

Para el proyecto se necesita un capital de trabajo de \$5.316,94, este valor sirve para poder cubrir las necesidades del negocio previstas para el primer año de funcionamiento.

En el cálculo de capital de trabajo se utilizó la formula del activo corriente menos el pasivo corriente:

Tabla 25. Cálculo de capital de trabajo

MES	0	1	2	3	4	5	6
Activo corriente	6.674,08	8.855,32	12.723,19	10.999,60	15.815,38	18.916,02	17.250,95
Pasivo corriente	1.357,15	2.433,74	3.725,22	2.456,29	4.656,66	5.122,38	3.853,48
Capital neto de trabajo	5.316,94	6.421,58	8.997,98	8.543,31	11.158,72	13.793,64	13.397,47

7.2.3. Estructura de capital

El proyecto será financiado el 60% por capital propio equivalente \$17.666,06 y el restante con deuda equivalente a \$11.777,37 a un plazo de 5 años y con un interés de 11,23% a pagar mensualmente.

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

7.3.1. Estado de resultados

Dentro del estado de resultados se detalla la existencia de ganancias para la empresa desde su primer año de funcionamiento, registrando ganancias por \$18.350,53, las cuales se ven incrementadas progresivamente para los años siguientes, como consecuencia del aumento de las unidades producidas y vendidas.

Tabla 26. Proyección del estado de resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 185.241,00	\$ 192.959,95	\$ 201.110,08	\$ 209.659,94	\$ 218.389,59
Costo de los productos vendidos	\$ 69.681,13	\$ 73.246,87	\$ 74.674,27	\$ 95.100,60	\$ 98.795,48
UTILIDAD BRUTA	\$ 115.559,87	\$ 119.713,08	\$ 126.435,80	\$ 114.559,34	\$ 119.594,11
Gastos sueldos	\$ 38.332,80	\$ 40.378,91	\$ 40.830,11	\$ 41.286,46	\$ 41.748,00
Gastos generales	\$ 44.600,08	\$ 42.804,55	\$ 43.292,52	\$ 43.786,06	\$ 44.285,22
Gastos de depreciación	\$ 1.886,68	\$ 1.886,68	\$ 1.886,68	\$ 1.847,33	\$ 1.886,68
Gastos de amortización	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 30.628,31	\$ 34.530,93	\$ 40.314,49	\$ 27.527,49	\$ 31.562,21
Gastos de intereses	\$ 1.843,17	\$ 1.513,16	\$ 1.144,13	\$ 731,45	\$ 269,97
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 28.785,14	\$ 33.017,77	\$ 39.170,36	\$ 26.796,04	\$ 31.292,24
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 4.317,77	\$ 4.952,67	\$ 5.875,55	\$ 4.019,41	\$ 4.693,84
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 24.467,37	\$ 28.065,10	\$ 33.294,81	\$ 22.776,64	\$ 26.598,41
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 6.116,84	\$ 7.016,28	\$ 8.323,70	\$ 5.694,16	\$ 6.649,60
UTILIDAD NETA	\$ 18.350,53	\$ 21.048,83	\$ 24.971,10	\$ 17.082,48	\$ 19.948,80

7.3.2. Estado de situación financiera

Dentro del estado de situación financiera se ve reflejado el valor de los activos, pasivos y patrimonio proyectados para 5 años

Tabla 27. Proyección del estado de situación

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	30.800,57	47.051,59	65.470,13	87.176,53	100.148,31	113.664,14
Corrientes	6.674,08	25.679,77	46.853,00	71.314,07	87.001,18	103.271,69
Efectivo	4.412,17	14.421,41	35.157,81	59.164,98	74.231,41	93.465,79
No Corrientes	24.126,49	21.371,81	18.617,14	15.862,46	13.147,13	10.392,45
Propiedad, Planta y Equipo	23.566,49	23.566,49	23.566,49	23.566,49	23.566,49	23.566,49
Depreciación acumulada	-	2.642,68	5.285,35	7.928,03	10.531,36	13.174,04
Intangibles	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
Amortización acumulada	-	112,00	224,00	336,00	448,00	560,00
PASIVOS	19.023,20	16.923,69	14.293,41	11.028,70	6.918,00	485,03
Corrientes	1.357,15	2.048,05	2.538,19	2.762,94	2.554,38	485,03
Cuentas por pagar proveedores	1.357,15	1.398,33	1.441,52	1.486,50	1.531,48	-
Sueldos por pagar	-	800,00	1.200,00	1.200,00	1.333,33	1.333,33
Impuestos por pagar	-	(150,28)	(103,33)	76,44	(310,43)	(848,30)
No Corrientes	17.666,06	14.875,64	11.755,22	8.265,76	4.363,62	-
Deuda a largo plazo	17.666,06	14.875,64	11.755,22	8.265,76	4.363,62	-
PATRIMONIO	11.777,37	30.127,90	51.176,73	76.147,83	93.230,31	113.179,11
Capital	11.777,37	11.777,37	11.777,37	11.777,37	11.777,37	11.777,37
Utilidades retenidas	-	18.350,53	39.399,36	64.370,46	81.452,94	101.401,74
Comprobación	-	-	-	-	-	-

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

El siguiente estado refleja el movimiento de efectivo dentro de las actividades operacionales, de inversión y de financiamiento, el cual en los cinco años de proyección presenta un saldo positivo.

Tabla 28. Proyección del estado de flujo de efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ 12.799,66	\$ 23.856,82	\$ 27.496,63	\$ 18.968,56	\$ 23.598,00
Utilidad Neta	\$ 18.350,53	\$ 21.048,83	\$ 24.971,10	\$ 17.082,48	\$ 19.948,80
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 2.642,68	\$ 2.642,68	\$ 2.642,68	\$ 2.603,33	\$ 2.642,68
+ Amortización	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00
- Δ Inventario SF	\$ (532,11)	\$ (30,63)	\$ (33,29)	\$ (33,29)	\$ 549,91
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 41,18	\$ 43,19	\$ 44,98	\$ 44,98	\$ (1.531,48)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 800,00	\$ 400,00	\$ -	\$ 133,33	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ (150,28)	\$ 46,95	\$ 179,77	\$ (386,87)	\$ (537,87)
Actividades de Financiamiento	\$ (2.790,42)	\$ (3.120,42)	\$ (3.489,46)	\$ (3.902,14)	\$ (4.363,62)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (2.790,42)	\$ (3.120,42)	\$ (3.489,46)	\$ (3.902,14)	\$ (4.363,62)
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 10.009,24	\$ 20.736,40	\$ 24.007,17	\$ 15.066,43	\$ 19.234,38
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 4.412,17	\$ 14.421,41	\$ 35.157,81	\$ 59.164,98	\$ 74.231,41
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 14.421,41	\$ 35.157,81	\$ 59.164,98	\$ 74.231,41	\$ 93.465,79

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

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

La proyección del flujo de caja del inversionista en los primeros cuatro años es de cero, es decir, se cubren las obligaciones sin inconvenientes. En tanto que, para el quinto periodo, registro un saldo positivo significativo.

Tabla 29. Proyección del flujo de caja del inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (28.538,66)	\$ 3.965,44	\$ 4.085,07	\$ 4.218,84	\$ 4.368,44	\$ 123.373,40
(+) Préstamo	\$ 17.666,06	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés	\$ -	\$ (1.843,17)	\$ (1.513,16)	\$ (1.144,13)	\$ (731,45)	\$ (269,97)
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ (2.790,42)	\$ (3.120,42)	\$ (3.489,46)	\$ (3.902,14)	\$ (4.363,62)
(+) Escudo Fiscal	\$ -	\$ 668,15	\$ 548,52	\$ 414,75	\$ 265,15	\$ 97,86
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (10.872,61)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ (0,00)	\$ 118.837,68

7.4.2. Tasa de Descuento

En la tabla No.30 se encuentra los datos necesarios para poner realizar el cálculo de la tasa de descuento.

Tabla 30. Datos para el cálculo de la tasa de descuento.

Tasa libre de riesgo	1,66%
Rendimiento del Mercado	8,00%
Beta	0,45
Beta Apalancada	0,72
Riesgo País	8,11%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,2500%
Razón Deuda/Capital	1,50
Costo Deuda Actual	11,23%

7.4.3. Criterios de valoración

Los criterios utilizados para determinar la viabilidad del proyecto son **VAN**, **IR Y TIR**.

El valor del VAN para el inversionista y el proyecto, incluyendo los ingresos, egresos, no muestra valores negativos, lo cual brinda un panorama positivo sobre la viabilidad del negocio.

Por su parte, el índice de rentabilidad para el proyecto es de \$3,08 y para el inversionista es de \$5,32 ambos con valores positivos lo cual representa que el negocio sí es rentable.

La tasa interna de retorno refleja valores positivos para el proyecto y flujo del inversionista el cual genera un porcentaje mayor con un 61,33% de rentabilidad por la inversión.

Tabla 31. Criterios de evaluación

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$59.345,72	VAN	\$46.924,12
IR	3,08	IR	5,32
TIR	42,23%	TIR	61,33%

7.5. índices financieros

Indicador de liquidez: El indicador de liquidez del negocio tiene un valor promedio de 60.76 en 5 años, lo cual demuestra que la empresa posee mayor capacidad de cubrir deudas a corto plazo si se compara al promedio de la industria correspondiente a 1,22, reflejando un valor positivo para el proyecto.

Indicador de solvencia: Una de las razones más importantes es el apalancamiento de la empresa el mismo que tiene un promedio de 0.21, lo cual indica que su nivel de endeudamiento es menor al de la industria de 1,44.

Indicador de gestión: el periodo de pago de la empresa es en promedio de 7, lo que significa que el negocio se demora menos tiempo en pagar a sus proveedores en comparación a otras organizaciones de la industria, cuyo valor

es de 16. Todo esto influye en la gestión positiva de la empresa en los 5 años proyectados.

Indicadores de rentabilidad: Los promedios de la empresa en cuanto a rentabilidad son menores comparados con los de la industria, es decir que, la organización generará mayor rentabilidad que la industria a excepción del margen bruto el cual es mayor en un 1% en relación a la industria.

Tabla 32. Índices financieros

<u>Razones de liquidez</u>							<u>Industria</u>
Razón circulante	veces	12,54	18,46	25,81	34,06	212,92	1,22
<u>Razones de apalancamiento</u>							
Razón de deuda a capital	veces	0,56	0,28	0,14	0,07	0,00	1,44
Cobertura del efectivo	veces	16,64	23,07	35,88	39,16	122,90	2,76
<u>Razones de actividad</u>							
Período de cuentas por pagar	días	7,32	7,18	7,27	5,88	#DIV/0!	16,00
<u>Razones de rentabilidad</u>							
Margen de utilidad	%	0,10	0,11	0,12	0,08	0,09	0,01
ROA	%	0,39	0,32	0,29	0,17	0,18	0,01
ROE	%	0,61	0,41	0,33	0,18	0,18	0,14

Conclusiones Generales

- El acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea beneficia claramente al proyecto al facilitar su ingreso a Alemania y gracias a la reducción de aranceles para el intercambio de mercancías entre ambos países.
- La alimentación y estilo de vida actual de la población en Berlín brinda un panorama favorable al proyecto, sobre todo por la tendencia al consumo de productos naturales y novedosos.
- La promoción y venta de la pulpa de tuna debe estar direccionada correctamente a los consumidores tomando en cuenta que es un producto totalmente nuevo, y el mercado diferente y exigente.
- Finalmente, de acuerdo al plan financiero el negocio es rentable considerando el VAN positivo de \$59.345,72, un índice de rentabilidad de \$3.08, TIR de 42,23% y la inversión se recuperará alrededor de 5 años.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2019, Diciembre). *Información Estadística Mensual No. 2014 - Diciembre 2019*. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2019, Marzo 29). *La economía ecuatoriana creció 1,4% en 2018*. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- Banco Mundial. (2018). *Los datos relativos a Alemania, Mundo*. Retrieved from Databank: <https://datos.bancomundial.org/?locations=DE-1W>
- Cámara Artesanal de Pichincha. (2016). *CAP*. Retrieved from <http://camaraartesanalpichincha.com.ec/servicios/sectores/>
- Corporación Financiera Nacional. (2019). *Financiamiento de exportación*. Retrieved from <https://www.cfn.fin.ec/financiamiento-de-exportacion/>
- Corporación Jurídica Balseca. (2018, Marzo 27). *Los tipos de Compañías y Sociedades en el Ecuador*. Retrieved from <https://www.corporacionjuridicabalseca.com/single-post/2018/03/27/Los-tipos-de-Compa%C3%B1as-y-Sociedades-en-el-Ecuador>
- Deutschland De. (2015, Junio 10). *Los alemanes y su alimentación*. Retrieved from *Tu ventana a Alemania*: <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/estilo-de-vida-cocina/los-alemanes-y-su-alimentacion>
- European Commission. (2018). *Trade Helpdesk*. Retrieved from <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/normas-basicas>
- European Commission. (2018). *Trade Helpdesk*. Retrieved from <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/normas-basicas>
- Fondo Ítalo - Ecuatoriano para el Desarrollo Sostenible. (2017). *Producción e industrialización de la tuna para mejoramiento de la población afrochoteña*. Retrieved from <https://fieds.org/historia->

- %20fie/convocatoria/produccion-e-industrializacion-de-la-tuna-para-mejoramiento-de-%20la-poblacion-afro-chotena/
- Imbaquingo, J. (2019, Marzo 31). Otto Sonnenholzner: 'Resultados del acuerdo irán a consulta popular. *El Comercio*, p. 3. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/otto-sonnenholzner-resultados-acuerdo-consulta.html>
- ITM Platform. (2018, Julio). *Estructuras organizacionales y gestión de proyectos*. Retrieved from <https://www.itmplatform.com/es/blog/estructuras-organizacionales-y-gestion-de-proyectos/>
- La Vanguardia. (2017, Mayo 10). *¿Por qué Alemania encabeza la revolución de la comida vegana?* Retrieved from Tendencias: <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20170508/422388073424/por-que-alemania-encabeza-la-revolucion-de-la-comida-vegana.html>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). *La producción de tuna, una actividad rentable*. Retrieved from <https://www.agricultura.gob.ec/la-produccion-de-tuna-una-actividad-rentable/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019, Abril). *Panorama Agroestadístico Abril 2019*. Retrieved from http://sipa.agricultura.gob.ec/boletines/panorama_agroestadistico/2019/p-anorama_agroestadistico_abril.pdf
- Pro Ecuador. (2019). *Ley para el fomento productivo*. Retrieved from <https://www.proecuador.gob.ec/ley-fomento-productivo/>
- Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior. (2019, Mayo). *Grupo Schwarz se posiciona como el principal grupo minorista de Europa*. Retrieved from Düsseldorf: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019820157.html?idPais=DE>
- Revista Líderes. (2018, Abril 19). *La tuna atrae a más agricultores*. Retrieved from <https://www.revistalideres.ec/lideres/tuna-agricultores-chimborazo-cultivos-produccion.html>

Santander Trade Markets. (2019). *Alemania: Política y Economía*. Retrieved from Contexto económico: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

ANEXOS

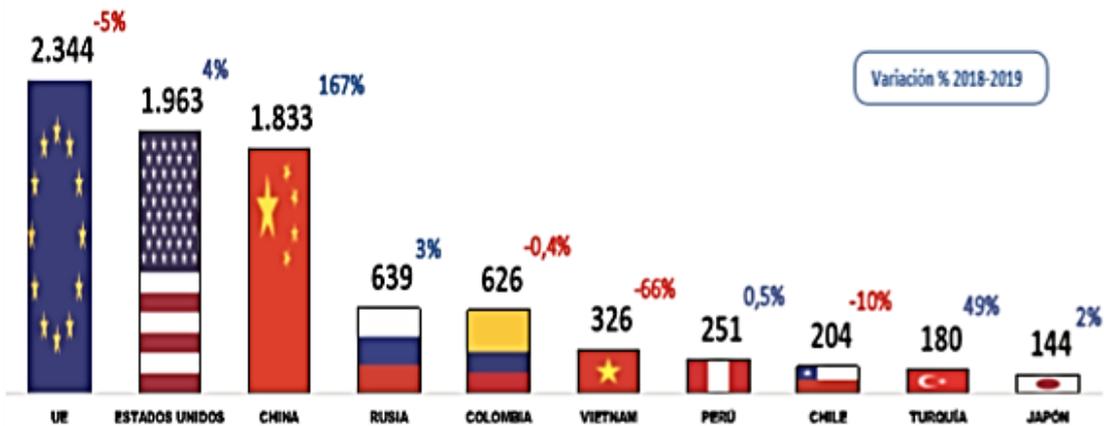
Anexo 1: tiempo de creación de un negocio en Ecuador.

Empresa estándar				
Requerimiento del capital mínimo pagado	USD 0			
Indicador	Ecuador	América Latina y el Caribe	OCDE ingreso alto	Mejor Clasificación Global
Procedimientos - Hombres (número)	11	8.2	4.9	1 (Nueva Zelanda)
Tiempo - Hombres (días)	48.5	28.5	9.3	0.5 (Nueva Zelanda)
Costo - Hombres (% de ingreso per cápita)	21.2	37.8	3.1	0.0 (Eslovenia)
Procedimientos - Mujeres (número)	11	8.2	4.9	1 (Nueva Zelanda)
Tiempo - Mujeres (días)	48.5	28.5	9.3	0.5 (Nueva Zelanda)
Costo - Mujeres (% de ingreso per cápita)	21.2	37.8	3.1	0.0 (Eslovenia)
Requisito de capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	0.0	1.5	8.6	0.0 (117 Economías)

Tomado de: Doing Business- Banco Mundial, 2019 de: <https://espanol.doingbusiness.org/es/>

Anexo 2: Exportaciones hacia Unión Europea desde Ecuador

exportACIONES NO PETROLERAS POR DESTINO 2019 (ENERO - SEPTIEMBRE) MILLONES USD FOB



Tomado de: Banco Central del Ecuador 2019.

Anexo 3: Empresas productoras de tuna.

DESCRIPCION	LIQUIDEZ CORRIENTE	PRUEBA ACIDA	
A - AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	1,2429		1,0387
A01 - AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS.	1,2439		1,0473
A02 - SILVICULTURA Y EXTRACCIÓN DE MADERA.	1,8180		1,3621
A03 - PESCA Y ACUICULTURA.	1,2178		1,0000
INDICADORES POR COMPAÑÍA			
EXPEDIENTE	RUC	DENOMINACION	
	307285 1792769361001	AGROMINVERSIONES LOS VALLES VALINAGRO S.A.	A0125.09 - OTI
	306442 1792745063001	PRODUCTORA ECUATORIANA DE FRUTAS EXOTICAS ORGANPT CIA LTDA.	A0125.09 - OTI
	303751 1792664373001	PRODUCTORA ECUATORIANA DE FRUTAS Y PROCESADOS DIAMONDFRUTS C.L.	A0125.09 - OTI
	307675 2390032547001	FAVAYE S.A.	A0125.09 - OTI
	711779 0993021628001	CORPORACION E-NVC S.A.	A0125.09 - OTI
	712881 1792766524001	FRUITSMERE EXPORTADORA TOO FRUITY S.A.	A0125.09 - OTI
	705351 0992948167001	EXPORTADORA REY BANANO BANANOREY S.A.	A0125.09 - OTI
	304835 1792695813001	AGRICOLA VALLEHERMOSO CIA LTDA.	A0125.09 - OTI
	307321 1891774997001	FINCA-PROCEL CIA LTDA.	A0125.09 - OTI
	707999 0992975202001	BAPINEX S.A.	A0125.09 - OTI
	712531 0993029378001	MOJANGA S.A.	A0125.09 - OTI
	712360 0993027006001	AGRICOLA BIOSOL AGRIBIOSOL S.A.	A0125.09 - OTI
	715542 0993067482001	TOPACIO FRUITS EXPORT TOPACIOFRUITS S.A.	A0125.09 - OTI
	304905 0992987359001	PRODUCTORA ORGANICA ALIMENTICIA SERKOSTA S.A.	A0125.09 - OTI
	712823 0993030880001	TRIVINFOODS C.LTDA.	A0125.09 - OTI
	308866 0993065595001	AGROFRUTS IMPORTADORA & EXPORTADORA AGRO FRUTS S.A.	A0125.09 - OTI
	707448 1891768016001	SANTACAÑARICA S.A.	A0125.09 - OTI

Fuente: Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador, 2019

Anexo 4: Resultados de la investigación cualitativa

- **Entrevistas a expertos**

Entrevista 1

La entrevista fue realizada el 1ero de junio del 2019 en la finca Luz María ubicada en el cantón Urcuquí (Provincia de Imbabura). Se realizó una serie de preguntas al arquitecto Hugo Gómez quien es el propietario de la finca donde se realiza la producción y venta de tuna y productos derivados agro como agua, pulpa y helados.

De acuerdo a lo comentado por el Sr. Gómez, el sector agrícola es uno de los principales generadores de ingresos en Urcuquí y Tumbabiro dado el involucramiento en este sector de personas clase media-baja y al extenso territorio geográfico. Él considera que la agricultura tiene potencial para crecer, sin embargo, no posee los incentivos necesarios para hacerlo, sobre todo políticos y económicos, lo cual dificulta el vender su producto a un precio adecuado.

Por otra parte, comenta que la tuna tanto como sus beneficios no son conocidos por muchas personas, motivo por el cual asegura que se la vende a un precio poco significativo en el mercado.

Gracias a las ventas que genera en el complejo recreacional ubicado en Chachimbiro, sus ventas han incrementado y las personas cada vez más intentan aprovechar los beneficios que brinda la tuna.

Resumen

Entrevista 2

La entrevista fue realizada el día 26 de junio del 2019 al señor Alejandro Tejada, quien dirige la empresa Exotic Fruits dedicada a la comercialización y exportación de pulpa de frutas, él comenta que el sector agrícola en Ecuador no posee el suficiente apoyo e incentivos por parte del Estado el mismo que genera altos costos de producción debido a las regulaciones y permisos exigidos a las empresas a productoras de pulpa de frutas lo cual le motiva a maquilar su producto y a exportar únicamente en su mayoría fruta fresca.

El Sr. Tejada, mencionó que maquilar es una de las mejores opciones para la exportación de pulpa de fruta a su principal cliente en México y recalca la importancia de conocer a fondo el mercado al que se está ingresando al igual que la negociación con el maquilador, sobre todo en relación a confidencialidad, cumplimiento y precios.

Comenta también que la pulpa de fruta puede tener una oportunidad en el mercado extranjero siempre y cuando existan más incentivos a emprendedores y empresas productoras, considerando también la importancia del consumo de pulpa en este caso de la tuna y de sus múltiples beneficios, logrando así dar a conocer la fruta y aumentar su demanda.

- **Entrevista a clientes**

Entrevista 1

La entrevista fue realizada el día 3 de julio del 2019 a Miriam Pierre ciudadana alemana que se encuentra de voluntaria en Ecuador, ella comenta que estando

en Alemania consume jugo de frutas ocasionalmente debido a que los jugos que se venden en los supermercados no tienen un sabor muy agradable sobre todo no poseen un sabor natural sino de muchos conservantes, sabores artificiales y poco variados.

Miriam indica que la sociedad alemana se encuentra en una tendencia por consumir comida saludable y sobre todo que tanto su producción como venta no genere un impacto negativo en el ambiente, por lo cual estaría dispuesta a pagar un precio que vaya de la mano con el producto de estas características.

Por otra parte, indica que el consumo de pulpa no es nada común en su país ya que las principales importaciones son de frutas frescas mas no de jugos o pulpas, sin embargo, indica que la pulpa de tuna sería un producto novedoso tomando en cuenta las tendencias saludables de los ciudadanos alemanes y los beneficios que brinda la tuna.

Entrevista 2

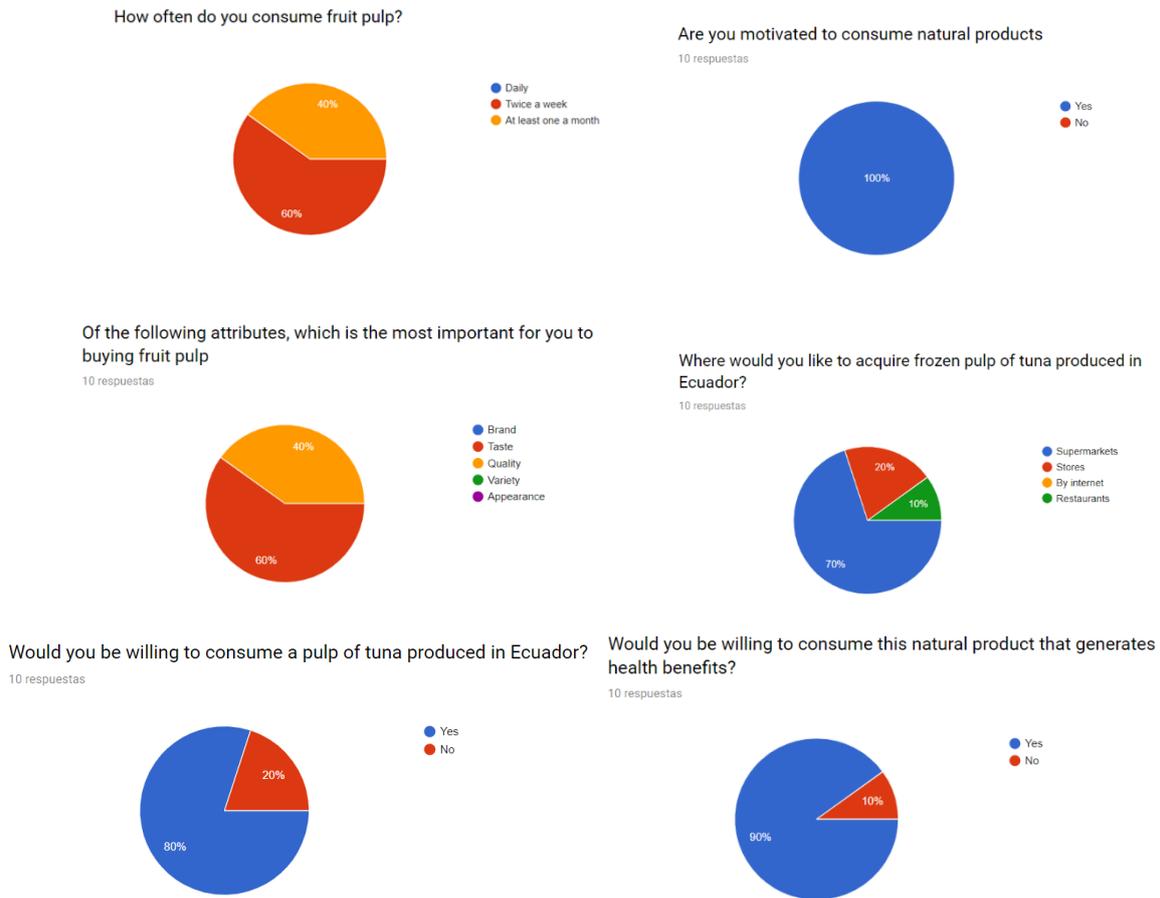
La entrevista fue realizada mediante Skype el día 04 de julio del 2019 a Jackeline Vintimilla ciudadana ecuatoriana y directora de un programa de voluntariado en Alemania por 6 años, se realizó una serie de preguntas sobre el mercado de jugos o pulpas de fruta y comentó que en lo personal no consume jugos de frutas que encuentra comúnmente en un supermercado alemán. Ella indica que lo que más se venden son jugos de frutas de manzana y naranja pero que todos tienen un sabor artificial y nada agradable.

La señora Vintimilla, indica que la gente prefiere consumir fruta fresca en lugar de jugos considerando los sabores nada variados y el poco uso de licuadoras en los hogares, todo esto tomando en cuenta que las temporadas en Alemania son muy marcadas y no se tiene la cantidad y variedad de fruta que Ecuador posee.

Jackeline considera que la sociedad alemana y latina en Alemania prefiere consumir productos saludables y naturales y estaría dispuesta a consumir pulpa de tuna siempre y cuando conozca más sobre el producto y sus beneficios.

Por último, indica que las redes sociales son el mejor medio de comunicación del producto y que una presentación clara y adecuada del producto lograría que el mercado alemán introduzca poco a poco la pulpa de tuna como parte de su dieta.

Anexo 5: Preguntas y resultados de la investigación cualitativa



Anexo 6: Correlación

	Age	Gender	Do you usually consume any fruit pulp?	How often do you consume fruit pulp?	What amount of fruit pulp do you consume?	Are you motivated to consume natural products?	Of the following attributes, which is the most important for you to buy fruit pulp?	Where would you like to acquire frozen pulp of tuna produced in Ecuador?	Would you be willing to consume a pulp of tuna produced in Ecuador?	Would you be willing to consume this natural product that generates health benefits?
Age	1									
Gender	-0,0693932	1								
Do you usually consume any fruit pulp?	0,476999	0,2182179	1							
How often do you consume fruit pulp?	0,0865485	0,0890871	-0,6123724	1						
What amount of fruit pulp do you consume?	-0,2002218	0,4606822	0,4444444	-0,4989701	1					
Are you motivated to consume natural products?	0,077887	-0,0738382	-0,2158536	-0,0220329	0,3750702	1				
Of the following attributes, which is the most important for you to buy fruit pulp?	0,1298227	0,3563483	0,6123724	-0,1666667	0,4989701	0,2343442	1			
Where would you like to acquire frozen pulp of tuna produced in Ecuador?	-0,2736903	-0,2817181	0	0	0,1434438	-0,1263742	0,2635231	1		
Would you be willing to consume a pulp of tuna produced in Ecuador?	-0,3179994	-0,3273268	-0,25	-0,1020621	-0,3888889	-0,1568828	-0,4082483	-0,3227486	1	
Would you be willing to consume this natural product that generates health benefits?	0,6245384	-0,4285714	0,2182179	0,0890871	-0,2667108	-0,0233243	-0,0890871	0	-0,3273268	1
At what price would you be willing to pay for this natural product?	0,4601679	0,135333	0,6201737	0	-0,0689082	-0,1406251	0,5063697	-0,1601282	0	0,135333
At what price would you be willing to pay for this natural product?	-0,1676004	0,3450328	-0,3952847	0,3227486	-0,5270463	-0,1475696	-0,3227486	-0,6123724	0,3952847	-0,3450328
At what price would you be willing to pay for this natural product?	0,3265447	0,3361228	0,8401681	-0,6574112	0,373408	-0,1184421	0,2286648	-0,2711631	-0,035007	0,1833397
At what price would you be willing to pay for this natural product?	-0,1116823	-0,0627044	0,4310218	-0,7038557	0,2447778	-0,1102867	-0,2737217	-0,1236548	0,4310218	-0,0627044
Where would you like to acquire frozen pulp of tuna produced in Ecuador?	-0,0639203	0,2631807	0,0753778	0,1846372	0,2010076	-0,2408341	0,1230915	-0,1946247	0,452267	-0,394771
What media would you like to use to acquire frozen pulp of tuna produced in Ecuador?	-0,0529999	-0,3273268	-0,25	0,4082483	-0,3888889	0,2224624	0,1020621	0,3227486	-0,25	0,2182179
Through what media would you like to use to acquire frozen pulp of tuna produced in Ecuador?	-0,1757808	0,5592589	0,3015113	-0,0307729	0,7202771	0,2167063	0,6462303	0	-0,452267	-0,0986928
Why would you be willing to consume this natural product that generates health benefits?	0,4894276	0,7170016	0,4285714	0,1749636	0,1111111	0,0760823	0,4082483	-0,1844278	-0,6428571	0,093522
Would you be willing to consume this natural product that generates health benefits?	-0,0353333	-0,2182179	-0,1666667	0,2721655	-0,2592593	-0,0911092	-0,2721655	0	0,6666667	-0,2182179

