



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN  
DE UVILLAS EN ALMÍBAR A BERLÍN - ALEMANIA

AUTORA

LADY PATRICIA ALCIVAR NEIRA

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN  
DE UVILLAS EN ALMÍBAR A BERLÍN - ALEMANIA

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

Profesor Guía  
Irma del Carmen Padilla Espinosa

Autora  
Lady Patricia Alcivar Neira

Año  
2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Irma del Carmen Padilla Espinosa

MBA

C.C.: 170919817-8

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Mario Patricio Castro Ortega

MSc.

C.C.: 170648902-6

## **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”.

---

Lady Patricia Alcivar Neira

C.C.: 131335529 - 7

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme vida y las fuerzas necesarias para poder lograr todo lo que me propongo.

A mi tutora Irma, por su paciencia y entrega para llevar a cabo este proyecto.

A mis mamás, por hacer de mí quien soy ahora. No imagino ni un segundo de mi vida sin ellas.

Finalmente, a todas las personas que se alegran conmigo por esta meta alcanzada.

***Lady***

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a mis dos mamás, Patricia y Marianita por el esfuerzo diario que han realizado por mí durante estos cinco largos años.

A mi hermano Fernando, por ser mi inspiración y fortaleza en cada momento de este camino.

Armando Cedeño, por ser mi apoyo incondicional, por su paciencia y amor sincero.

A mi papá, mis tíos, abuelitos y toda mi familia.

A mis amigas por su compañía, por las risas, las clases y su ayuda. Por ser mi familia en esta ciudad.

En general a todas las personas que me acompañaron en esta hermosa etapa.

¡Los amo!

## RESUMEN

Alemania es un país reconocido como importador de frutas, especialmente exóticas. Actualmente, este país ha incrementado la compra de frutas procesadas, debido a su larga vida útil, la conservación de nutrientes y sobre todo a la facilidad del uso y consumo. Los consumidores alemanes llevan una vida muy agitada, por lo cual buscan productos que sean prácticos y se adapten para este ritmo de vida.

Por tal motivo, el enfoque del proyecto es para personas de 15 a 65 años que lleven un estilo de vida rápido y busquen nuevas alternativas para su alimentación. Sin embargo, con la investigación de mercados realizada se determinó que de este grupo de personas, los alemanes entre 15 y 40 años están mayormente interesados, a causa de que cuentan con un mayor número de responsabilidades académicas y laborales.

El proyecto tiene como finalidad exportar uvillas en almíbar en un envase cómodo para satisfacer dicha necesidad, ya que cuenta con un contenido nutricional alto y se puede degustar como complemento o solo. Por otra parte, la buena reputación que tienen las frutas ecuatorianas a nivel mundial será un plus para ingresar a este mercado de una manera eficaz. Cabe destacar, que la exportación de este tipo de productos ha incrementado considerablemente en los últimos años.

El desarrollo del plan de marketing fue clave, ya que con el cual se escogieron estrategias acertadas para que el producto pueda posicionarse en la mente del consumidor en un tiempo corto y así con el ganar una participación importante en el mercado frente a la competencia.

Ecuvillas Cía. Ltda. iniciará sus actividades comerciales con una inversión de 51.371,78 USD, la cual será financiada gracias a un préstamo (60%) y a la aportación de los accionistas (40%).

Finalmente, el proyecto presenta valores positivos en el estudio financiero realizado los cuales indican la viabilidad del proyecto. Según los datos mencionados, la inversión se recupera en 3 años aproximadamente.

## **ABSTRACT**

Germany is a country recognized as an importer of fruits, especially exotic. Currently, this country has increased the purchase of processed fruits, due to its long shelf life, nutrient conservation and, above all, eases of use and consumption. German consumers lead a very hectic life, so they look for products that are practical and adapted to this rhythm of life.

For this reason, the focus of the project is for people aged 15-65 who lead a fast lifestyle and look for new alternatives for their food. However, with the market research conducted it was determined that of this group of people, the Germans between 15 and 40 years are mainly interested, because they have a greater number of academic and labor responsibilities.

The project aims to export uvillas in syrup in a convenient container to satisfy this need, as it has a high nutritional content and can be tasted as a complement or alone. On the other hand, the good reputation that the Ecuadorian fruits have worldwide will be a plus to enter this market in an effective way. It should be noted that the export of this type of products has increased considerably in recent years.

The development of the marketing plan was key, since with it was chosen successful strategies so that the product can position itself in the mind of the consumer in a short time and thus with gaining an important participation in the market in front of the competition.

Ecuvillas Ltda. will begin its commercial activities with an investment of 51,371.78 USD, which will be financed by a loan (60%) and shareholder contribution (40%).

Finally, the project presents positive values in the financial study carried out which indicate the viability of the project. According to the mentioned data, the investment recovers in approximately 3 years.

## ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.2	Objetivos.....	2
1.2.1	Objetivo General.....	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
2	ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1	Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1.1	Análisis PEST.....	3
2.1.1.1	Entorno Político/Legal Ecuador – Alemania.....	4
2.1.1.2	Entorno Económico Ecuador – Alemania.....	5
2.1.1.3	Entorno Social/Cultural Ecuador – Alemania.....	6
2.1.1.4	Entorno Tecnológico Ecuador – Alemania.....	8
2.1.2	Análisis de la Industria - Alemania (PORTER).....	9
2.2	Matriz EFE de Factores Externos.....	10
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1	Investigación Cuantitativa – ENCUESTAS.....	14
3.2	Investigación Cualitativa – ENTREVISTAS.....	17
3.2.1	Entrevistas a posibles clientes.....	17
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1	Descripción de la Oportunidad de Negocio.....	21
5	PLAN DE MARKETING.....	24
5.1	Estrategia General de Marketing.....	24
5.1.1	Estrategia de Internacionalización.....	24
5.2	Mercado Objetivo.....	25
5.2.1	Propuesta de Valor.....	27
5.3	Marketing MIX.....	28
5.3.1	Producto.....	28
5.3.1.1	Branding.....	28
5.3.1.2	Logo.....	29
5.3.1.3	Slogan.....	29
5.3.1.4	Descripción y Presentación del producto.....	30
5.3.2	Precio.....	33
5.3.2.1	Costo de Venta.....	33

5.3.2.2	Estrategia de entrada .....	34
5.3.2.3	Estrategia de precios .....	34
5.3.2.4	Estrategia de ajuste .....	35
5.3.3	Plaza .....	35
5.3.3.1	Puntos de venta .....	35
5.3.3.2	Tipo de canal.....	36
5.3.3.3	Canal de distribución.....	36
5.3.4	Promoción.....	36
5.3.4.1	Estrategia promocional .....	37
5.3.4.2	Publicidad.....	37
5.3.4.3	Promoción de ventas .....	37
5.3.4.4	Relaciones públicas .....	38
5.3.4.5	Fuerza de ventas .....	38
<b>6</b>	<b>PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>40</b>
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	40
6.1.1	Misión .....	40
6.1.2	Visión .....	40
6.1.3	Objetivos.....	41
6.2	Plan de Operaciones .....	42
6.2.1	Proceso de Recepción de la materia prima .....	42
6.2.2	Proceso de elaboración de las uvillas en almíbar .....	43
6.2.3	Proceso de elaboración del almíbar.....	44
6.2.4	Proceso de envasado y etiquetado.....	45
6.2.5	Proceso de distribución.....	45
6.3	Estructura Organizacional .....	46
6.3.1	Organigrama Estructural .....	47
6.4	Estructura Legal.....	47
6.4.1	Requisitos de exportación en Alemania.....	48
6.4.2	Requisitos de exportación en Ecuador .....	49
<b>7</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>50</b>
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	50
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	52
7.2.1	Inversión inicial .....	52
7.2.2	Capital de trabajo.....	52
7.2.3	Estructura del capital .....	53
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	53
7.3.1	Estado de Resultados.....	53
7.3.2	Estado de Situación Financiera .....	54
7.3.3	Estado de Flujo de Efectivo .....	55

7.3.4 Estado de Flujo de Caja.....	56
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	56
7.5 Índices financieros.....	57
<b>8 CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Métodos de investigación .....	14
Figura 2: Género .....	15
Figura 3: Edad.....	15
Figura 4: Pregunta 2.....	16
Figura 5: Pregunta 4.....	16
Figura 6: Pregunta 11.....	17
Figura 7: Modelo de Negocios Canvas .....	23
Figura 8: Logo del producto.....	29
Figura 9: Empaque del producto .....	33
Figura 10: Canal de distribución.....	36
Figura 11: Proceso de Recepción de la materia prima.....	42
Figura 12: Proceso de producción.....	43
Figura 13: Proceso de elaboración del almíbar .....	44
Figura 14: Proceso de Envasado y Etiquetado .....	45
Figura 15: Proceso de Distribución .....	46
Figura 16: Organigrama estructural.....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: CIIU del producto.....	3
Tabla 2: PIB del Ecuador .....	5
Tabla 3: Análisis de la Industria - Alemania.....	9
Tabla 4: Matriz EFE.....	10
Tabla 5: Resultados Investigación.....	18
Tabla 6: Variables del Mercado Objetivo.....	26
Tabla 7: Segmentación de Mercado Meta.....	26
Tabla 8: Composición nutricional de la uvilla.....	27
Tabla 9: Costo de producción unitario.....	34
Tabla 10: Costos anuales de Marketing .....	39
Tabla 11: Objetivos Económicos y Estratégicos.....	41
Tabla 12: Pasos para crear una empresa en Ecuador .....	48
Tabla 13: Requisitos de exportación en Alemania .....	49
Tabla 14: Ventas proyectadas.....	50
Tabla 15: Margen de Ganancia .....	51
Tabla 16: Inversión Inicial.....	52
Tabla 17: Componentes del Capital de trabajo .....	52
Tabla 18: Estructura de Capital .....	53
Tabla 19: Estado de Resultado Anual .....	54
Tabla 20: Estado de Situación Financiera.....	55
Tabla 21: Estado de Flujo Efectivo.....	56
Tabla 22: Estado de Flujo de Caja del Inversionista .....	56
Tabla 23: Criterios de inversión.....	57
Tabla 24: Índices Financieros.....	58

# 1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

Actualmente, existe una alta tendencia de consumo de frutas exóticas en el mercado internacional y Alemania es un país netamente importador de frutas, especialmente de este tipo gracias a que son ricas en minerales, vitaminas y beneficios para la salud. Sin embargo, en los últimos años este país europeo ha sido considerado el principal importador de frutas procesadas, debido a la vida útil prolongada de estas, conservación de nutrientes de la fruta, practicidad de uso y consumo (MINEC, 2015).

Es importante recalcar que el crecimiento del consumo de productos en los cuales nuestro país tiene una vasta experiencia como exportador (frutas exóticas) ha ido en aumento y en un mercado como el alemán podría representar una oportunidad para los empresarios nacionales, ya sea para diversificar los destinos en los cuales colocan sus productos o para incrementar su presencia en este.

Las uvillas en almíbar están enfocadas a personas que buscan degustar un producto innovador, rico y con aportes nutricionales a base de frutas exóticas; además, brindará al cliente una experiencia única al tener una presentación nueva dentro del país. Por otra parte, tendrá un precio accesible frente a los productos sustitutos que se ofrecen con similares características en el mercado objetivo; esto se puede lograr gracias a la relación comercial entre Ecuador y Alemania que se ha visto influenciada por las oportunidades y ventajas que se les ha otorgado a países subdesarrollados como Ecuador.

Finalmente, con este proyecto se desea aportar con el cambio de la matriz productiva del país, explotar al máximo la calidad y buena reputación de los productos naturales ecuatorianos en combinación de la tecnología para crear productos altamente competitivos en el mercado internacional.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios que determine la viabilidad comercial y la rentabilidad financiera de la producción y exportación de almíbar de uvillas a Berlín-Alemania.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Reconocer las oportunidades y amenazas de producir y exportar uvillas en almíbar hacia el mercado alemán.
- Realizar una minuciosa investigación de mercados para conocer las preferencias de consumo y compra de los alemanes, y así poder seleccionar correctamente el mercado objetivo logrando que el producto tenga aceptación en poco tiempo.
- Elaborar un mix de marketing que permita determinar las necesidades y posicionar el producto en la mente de los clientes potenciales con las más adecuadas estrategias.
- Proponer un plan de operaciones en donde se tome en cuenta los insumos humanos, económicos, materiales y sobretodo tiempos con la finalidad de optimizar recursos.
- Diseñar la propuesta filosófica y estructura organizacional del negocio y las funciones - actividades a desempeñar.
- Analizar los resultados del plan financiero y así definir la rentabilidad y viabilidad del proyecto que se pretende desarrollar.

## 2 CAPÍTULO II: ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis del Entorno Externo

Para realizar de manera efectiva el análisis del entorno externo se utilizarán dos herramientas fundamentales: PEST y PORTER; con la finalidad de entender el entorno del plan de negocios a realizar.

El CIU del producto se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1: CIU del producto

C103	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
C1030.16	Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos.

Tomado de (INEC, 2012).

#### 2.1.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio (Chapman, 2014).

Para comprender de una forma más clara el efecto de cada variable se ha clasificado de la siguiente forma:

<b>Muy negativo</b>	<b>Negativo</b>	<b>Neutral</b>	<b>Positivo</b>	<b>Muy positivo</b>
---------------------	-----------------	----------------	-----------------	---------------------

Adicionalmente, se establecerá si lo analizado es una oportunidad o amenaza para el desarrollo del proyecto.

<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
--------------------	----------------

### 2.1.1.1 Entorno Político/Legal Ecuador – Alemania

#### Ecuador:

<b><i>Muy positivo</i></b>	<b><i>Oportunidad</i></b>
----------------------------	---------------------------

El Ecuador ha implementado en los últimos años una serie de políticas restrictivas a las importaciones con el fin de incentivar al productor nacional, esto ha favorecido a pequeñas y medianas empresas ya que pueden emprender de una manera menos complicada (Revista Líderes, 2013). Actualmente, el gobierno ecuatoriano ha creado algunas entidades encargadas de apoyar la producción nacional y dirigir proyectos innovadores. Estos organismos otorgan créditos con el objetivo de promover la inversión y competitividad de los sectores de producción y servicios (CFN, 2016). Durante el último gobierno ecuatoriano, se dio la aprobación de una ley por parte de la Función Legislativa la cual es “Ley Orgánica de Incentivos para el Sector Productivo” con el objetivo de motivar la producción nacional y la competitividad por medio de estrategias de ayuden a desarrollar el crecimiento económico del país y a su vez la integración (Rivadeneira, 2013).

#### Alemania:

<b><i>Muy positivo</i></b>	<b><i>Oportunidad</i></b>
----------------------------	---------------------------

Alemania se considera un país atractivo para realizar inversiones de todo tipo al tener un sistema político federal, democrático, parlamentario, estable y social (Embajada de Alemania, 2017). En cuanto al aspecto legal, se dice que Alemania es el país que tiene mayor número de requisitos de entrada de todo el continente ya que se rige por las normas de la Unión Europea (UE) y por las leyes del propio país. “El cumplimiento de las mismas y garantías de calidad por parte del proveedor extranjero no obedece sólo a la legislación federal sino también a las exigencias de los distribuidores y clientes” (Método 403, 2015).

Por otra parte, con el acuerdo firmado recientemente el 11 de noviembre de 2016 entre la UE y Ecuador se espera que los costos se reduzcan significativamente y de esta manera potenciar al máximo las oportunidades lo cual resulta beneficioso al proyecto que se desea implementar (Cueva, 2016).

### 2.1.1.2 Entorno Económico Ecuador – Alemania

Ecuador:

<i>Positivo</i>	<i>Oportunidad</i>
-----------------	--------------------

El sector manufacturero ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años, logrando ser el que aporta en mayor cantidad al PIB (Revista EKOS, 2017). Es importante mencionar, que la industria de alimentos procesados es una de las áreas más influyentes en la economía del país gracias a que contribuye en promedio con el 4,5% del PIB aproximadamente (Carrillo, 2009). Entre los años 2012 y 2015 aproximadamente esta industria incrementó su categoría en el valor agregado consiguiendo ser el mayor sector que contribuía al desarrollo económico en el país. Según el BCE (Banco Central del Ecuador), actualmente la economía ecuatoriana se encuentra atravesando una crisis razón por la cual, la tasa de desempleo del país presenta un incremento cada año tal como se muestra en el cuadro adjunto:

Tabla 2: PIB del Ecuador

<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
4,8%	5,2%	5,7%

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2006)

En cuanto a la tasa de inflación, en el mes de septiembre de 2016 se registró una disminución de 1,30% (Banco Central del Ecuador, 2006) respecto al año anterior lo cual puede inferir de manera negativa ya que el precio de los insumos necesarios para la elaboración de las uvillas en almíbar puede incrementar.

Alemania:

<b>Positivo</b>	<b>Oportunidad</b>
-----------------	--------------------

La economía de Alemania es considerada la más grande de la UE (Unión Europea), sin embargo es muy vulnerable a crisis externas (Santander Trade, 2017). Pero, a pesar de esto tiene la situación más estable en comparación a sus vecinos. Luego del periodo del 2008 tras la crisis mundial, este país registró un declive en algunos índices económicos, como el PIB. No obstante, desde el 2011 hasta la actualidad volvió a recuperar las cifras positivas que había alcanzado antes de este episodio no favorable, incrementando 3% anual su PIB (Datos Macro, 2016). Aunque este país está dedicado a la producción de frutas y vegetales, es uno de los principales importadores de los mismos, especialmente de frutos exóticos en conserva (International Team Consulting, 2013); debido a los cambios climáticos que dificulta la producción durante todo el año y a la poca variedad que se puede producir en su suelo. Las importaciones para la partida arancelaria 2006.00.00 “Hortalizas, frutas u otros frutos o sus cortezas y demás partes de plantas, confitados con azúcar (almibarados, glaseados o escarchados)” son de tamaño reducido, sin embargo gracias a la participación en ferias como la feria Fruit Logística, realizada en Berlín la fruta ecuatoriana ha logrado tener un posicionamiento considerable, por lo cual se espera que para los años siguientes las importaciones incrementen (Calero, 2014).

**2.1.1.3 Entorno Social/Cultural Ecuador – Alemania**Ecuador:

<b>Neutral</b>	<b>Oportunidad</b>
----------------	--------------------

La uvilla es un producto relativamente nuevo, lleno de nutrientes, minerales y vitaminas por lo cual ha tenido un auge muy grande en los últimos años tanto en

el mercado nacional como en el mercado internacional. Por este motivo se la conoce como “*Golden fruit*” ya que cuenta con muchos beneficios para la salud (The golden fruit, 2015). En Ecuador, el cultivo de esta fruta se lo realiza en toda la sierra ecuatoriana durante todo el año gracias al clima y al tipo de suelo que posee, siendo las provincias de Pichincha e Imbabura las que cuentan con una mayor producción.

#### Alemania:

<b>Positivo</b>	<b>Oportunidad</b>
-----------------	--------------------

Según la Asociación Federal de la Industria de Confitería Alemana (BDSI) durante el 2014 se reportó un consumo per cápita de 32,3 kg en el sector de confitería, de los cuales 3 kg pertenecen a frutas en conserva (Pro Ecuador, 2015). Este consumo es un factor representativo en relación al mercado objetivo. Como se lo mencionó anteriormente, los consumidores alemanes se caracterizan por ser muy exigentes al momento de adquirir este tipo de productos, teniendo así que factores como la calidad, confort y precio son determinantes al elegir el producto; para ellos es de suma importancia tener el conocimiento si el producto sea amigable con el medio ambiente (Santander Trade, 2016). De igual manera, es relevante cumplir con todos los requisitos que impone el bloque para ganar mercado en este país europeo, tales como: proteger la salud humana, animal, del medio ambiente y los derechos de los consumidores. Es fundamental que el producto ejecute apropiadamente las medidas sanitarias y fitosanitarias, las normas ISO y las certificaciones ambientales respectivas. El etiquetado del producto debe tener una breve descripción del producto en el idioma de origen, de preferencia de material ecológico (Santander Trade, 2016).

### 2.1.1.4 Entorno Tecnológico Ecuador – Alemania

#### Ecuador:

<b>Positivo</b>	<b>Oportunidad</b>
-----------------	--------------------

En la actualidad, el comerciante ecuatoriano se ha visto en la necesidad de importar maquinarias más especializadas haciendo que los procesos sean muy efectivos y eficientes, lo cual ha traído ventajas al sector de alimentos procesados (Diario El Universo, 2010). No obstante, para la elaboración de almíbar Ecuador cuenta con la tecnología necesaria ya que su proceso no requiere de maquinaria especializada, por lo cual existen muchas empresas que proveen la maquinaria para la elaboración del producto final con la calidad adecuada para satisfacer al mercado objetivo (Minalla, 2011).

#### Alemania:

<b>Neutral</b>	<b>Oportunidad</b>
----------------	--------------------

Alemania se ha logrado destacar a nivel mundial por la tecnología que posee, siendo visto como un líder mundial en este ámbito (Comisión Europea, 2012). Por esta razón las empresas medianas y pequeñas en este país son altamente competitivas internacionalmente (Comisión Europea, 2012), pues han logrado optimizar sus recursos y realizar los procesos de una manera efectiva y eficiente, de tal forma que sus productos son de primera calidad. Según datos del Instituto Alemán de Tecnología de la Alimentación, en los últimos años Alemania ha tenido que innovar en la tecnología del sector de alimentos debido a ciertas falencias en la calidad de los conservantes, de esta manera garantiza la calidad, seguridad y sabor de sus productos satisfaciendo las condiciones del mercado. Por esta razón, los alemanes son muy exigentes al momento de consumir un producto (Santander Trade, 2017)

## 2.1.2 Análisis de la Industria - Alemania (PORTER)

Tabla 3: Análisis de la Industria - Alemania

FUERZA	ANÁLISIS	INTENSIDAD EFECTO
Poder de negociación de los compradores	<p>Los alemanes tienden a consumir frutas, especialmente exóticas gracias al contenido nutricional y las consecuencias favorables para la salud. Sin embargo, actualmente ha disminuido la compra de frutas frescas, desviando su consumo a conservas y enlatados. Por tal motivo, Alemania se ha posicionado como uno de los principales países importadores de frutas procesadas debido a la vida útil prolongada, conservación de nutrientes, practicidad de uso y consumo (MINEC, 2015). Según datos del Trademap, en los últimos años el consumo en Alemania del producto: las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar, desplegó una tasa de crecimiento positiva de más del 12,64% aproximadamente, esto es el resultado del bajo poder de abastecimiento que tiene este país europeo en el sector de frutas y hortalizas.</p> <p>Los residentes de este país son considerados consumidores informados, esto explica la rigurosidad con la que eligen sus alimentos. Es vital para ellos ingerir productos con valores nutricionales altos, de consumo ágil y que puedan tener varios usos como: complemento para otros platos o simplemente como snack. Por otra parte, las personas interesadas en este tipo de productos destinan un 10,9% de su presupuesto para alimentos de este tipo (United Explanations, 2014).</p> <p>De acuerdo con una entrevista realizada a la Federación Alemana, el consumo de frutas procesadas domina el mercado con un 74%. Por otra parte, el precio de productos procesados en jaleas y orgánicos alcanza niveles de 30% mayor que productos nacionales lo cual no es un factor que impida la compra si este va de la mano con la calidad percibida por el cliente (Pro Chile, 2007)</p>	<p><b>OPORTUNIDAD</b> <b>ALTA</b></p>
Amenaza de los productos sustitutos	<p>Actualmente, Alemania se ha convertido en un importador relevante de la fruta procesada por lo cual cuenta con varios productos dentro de sus fronteras como: mermelada, pulpa, frutos deshidratados, frutos secos, y otros derivados de algunas frutas especialmente las que son consideradas exóticas.</p> <p>La cantidad de estos productos en el mercado alemán ha incrementado en los últimos años, pero también la función que tienen estos es importante al momento de elegirlos; es decir, las personas de este país se fijan en qué beneficios les trae adquirir el producto (Mercado alemán de productos procesados, 2013).</p>	<p><b>AMENAZA</b> <b>ALTA</b></p>
Poder de negociación de los proveedores	<p>El principal insumo para realizar el producto son las uvillas. En Ecuador existen varias empresas dedicadas a la producción de esta fruta, por lo cual se cuenta con la presencia de una asociación que otorga la cantidad y calidad necesaria para elaborar un producto final destinado a la exportación. La producción de esta fruta se da en toda la sierra ecuatoriana, sin embargo en las provincias de Pichincha (Pifo, Nono, Tumbaco, Machachi), e Imbabura (Cotacachi, Ibarra, Otavalo y Pimampiro) se lo realiza en mayores cantidades. Estas dos provincias están ubicadas las empresas dedicadas a la producción de esta fruta con la mayor calidad, las cuales serán quienes provean la fruta para luego procesarla en almíbar. Estas empresas, exportan el producto a mercados como Francia, Holanda, EEUU y España (Revista Líderes, 2013). Sin embargo, las empresas productoras citadas anteriormente no incursionan en productos elaborados de esta fruta y menos aún de exportación debido a que las barreras de entrada constituyen un riesgo elevado para el giro de su negocio.</p> <p>Respecto a los demás componentes para realizar el producto existen varias empresas proveedoras por lo cual se puede fácilmente negociar precios y términos de compra.</p>	<p><b>OPORTUNIDAD</b> <b>ALTA</b></p>
Amenaza de nuevos entrantes	<p>Alemania es conocida como el mercado más grande de consumo de la Unión Europea, razón por la cual llama mucho la atención de inversionistas extranjeros. Sin embargo, es el país europeo con mayor número de barreras de entrada en su industria, principalmente en la de alimentos. De modo que, muchas empresas que intentan ingresar a este país desisten y buscan otros mercados. Este país de Europa se sujeta a las regulaciones impuestas por la Unión Europea, no obstante con el acuerdo multi-partes firmado el 11 de noviembre de 2016 entre este bloque y Ecuador los impuestos a pagar para ingresar a Alemania se redujeron lo que beneficia a los empresarios ecuatorianos ya que este país es el principal importador de productos agrícolas con un 35% (Embajada de la República de Argentina, 2009).</p>	<p><b>AMENAZA</b> <b>BAJA</b></p>
Rivalidad entre los competidores	<p>En Ecuador, según datos de FLACSO (FLACSO, 2013) existen 10 empresas dedicadas a la elaboración de frutas en almíbar, las mismas que se dirigen a los mercados de Reino Unido, Holanda, España, Francia, Italia, Bélgica, Suiza y Alemania logrando una gran aceptación. Sin embargo, ninguna exporta uvillas en almíbar a Alemania hasta el momento. En cuanto a los competidores internacionales, se conoce que "los países productores son: Colombia, Sudáfrica, Kenia, Perú, México, Bolivia, Australia, Nueva Zelanda, etc." (Fischerl, Almanza-Merchánll, &amp; Miranda, 2014). Sin embargo, los países con una producción más alta son Colombia y Perú. Estos países cuentan con una gran ventaja frente a Ecuador ya que tienen un desarrollo de tecnología considerable en su producción y cultivo, aunque esta producción dentro de sus fronteras no se realiza durante todo el año debido al tipo de clima y suelo que poseen por este motivo tratan de intensificar este cultivo entre el periodo de octubre a mayo que son los meses en donde pueden producir esta fruta. Además de esto, la uvilla que producen logra ser un poco más agria por los factores antes mencionados; haciendo que no puedan tener una amplia variedad en los derivados de este fruto, pero esto no ha sido un impedimento para exportar uvillas en almíbar aunque en pocas cantidades y a un mercado distinto que es Holanda.</p>	<p><b>OPORTUNIDAD</b> <b>MEDIA</b></p>

## 2.2 Matriz EFE de Factores Externos

Tabla 4: Matriz EFE

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Producción de la fruta durante todo el año.	0,03	3	<b>0,09</b>
País de destino no cuenta con la producción de la fruta (uvilla).	0,03	3	<b>0,09</b>
Aranceles 0% debido al acuerdo firmado ente el país y la Unión Europea.	0,05	3	<b>0,15</b>
Tendencias crecientes de consumo del producto a ofertar en el país de destino.	0,05	3	<b>0,15</b>
Mejora tecnológica que facilitan procesos productivos.	0,10	2	<b>0,20</b>
Estabilidad política y económica del país de destino.	0,10	2	<b>0,20</b>
Financiamiento accesible para nuevos proyectos a tasas de interés reducidas.	0,08	3	<b>0,24</b>
Industria alimenticia con tendencia creciente para años futuros	0,05	2	<b>0,10</b>
<i>Total Oportunidades</i>	<b>0,49</b>		
<b>AMENAZAS</b>			
Incertidumbre por nuevas elecciones presidenciales.	0,05	2	<b>0,10</b>
Gran posicionamiento de mercado de la competencia en el país de destino.	0,05	3	<b>0,15</b>
Alto número de requisitos para ingresar al mercado alemán	0,095	3	<b>0,285</b>
Alto número de productos con similares funciones	0,095	2	<b>0,19</b>
Alta competencia en el país de destino	0,12	4	<b>0,48</b>
Falta de conocimiento de la existencia de la uvilla	0,10	2	<b>0,20</b>
<i>Total Amenazas</i>	<b>0,51</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,625</b>

**Resultado:**

La ponderación final de la matriz EFE es de  $2,625 > 2,5$  que es la media. Lo cual indica que las estrategias planteadas lograrán neutralizar las amenazas y las oportunidades podrán ser aprovechadas de una manera muy óptima.

Por otra parte, con un peso ponderado de las amenazas 0,51 y de las oportunidades con 0,49 se puede concluir que la industria se encuentra amenazada, debido a que cuenta con un mayor número de amenazas.

**Conclusiones del Análisis Externo**

En el presente año, Ecuador se encuentra entrando a una crisis, lo que da como resultado a una desaceleración económica en años futuros. Por lo cual a pesar de las facilidades que abrió el gobierno para financiar nuevos proyectos de emprendimiento se complica el acceso a los mismos. Mientras que Alemania, ha presentado un crecimiento económico sostenido a lo largo de los últimos años. Por obvias razones, es considerada la economía más fuerte de la Unión Europea. Sin embargo, se seguirán todos los procesos necesarios para obtener el préstamo y así ingresar al más grande mercado europeo.

El entorno político de Ecuador se encuentra un poco detenido debido a que está próximo a elecciones presidenciales. Sin embargo, en cuanto a la parte legal se encuentra más flexible por lo que se facilita la obtención de permisos y tiempos para establecer un nuevo negocio. Para incursionar en el mercado alemán, se debe cumplir con una serie de requisitos que son regidos por la Unión Europea, uno de los principales son los del etiquetado del producto. El ingreso al mercado alemán es complejo pero vale la pena hacer lo necesario para lograrlo ya que una vez dentro según lo analizado se tendrá estabilidad.

El contar con acuerdos comerciales tanto con la UE como con Alemania, reduce los costos de exportación (aranceles 0%) lo cual representa una mayor utilidad para el negocio.

Alemania a pesar de ser un país productor de frutas y vegetales es uno de los principales importadores de frutos en conserva a causa del clima cambiante que posee ya que no le permite tener cosechas durante todo el año. El consumidor alemán es conocido a nivel mundial como el “consumidor informado” esto explica la rigurosidad con la que eligen sus alimentos. Es vital para ellos ingerir productos con valores nutricionales altos, de consumo ágil y que puedan tener varios usos. Las personas interesadas en este tipo de productos destinan un 41% de su presupuesto mensualmente para su consumo. Lo cual representa una gran oportunidad para el negocio.

De acuerdo con el poder de negociación de los compradores se concluye como alta, a consecuencia de que cuentan con un cuantioso número de marcas, calidades, precios y sabores.

El poder de negociación con los proveedores es alta puesto que existen pocas empresas dedicadas a la producción del principal insumo para realizar el producto ya que es una fruta relativamente “nueva” por lo que son los proveedores los que tienen el control.

La amenaza de productos sustitutos es alta gracias a que el almíbar puede ser reemplazado con un sin número de productos que cumplen una función similar. De igual forma, al ser Alemania uno de los principales importadores de este tipo de productos dentro de sus fronteras cuenta con diversas marcas y precios que quedan a elección del cliente.

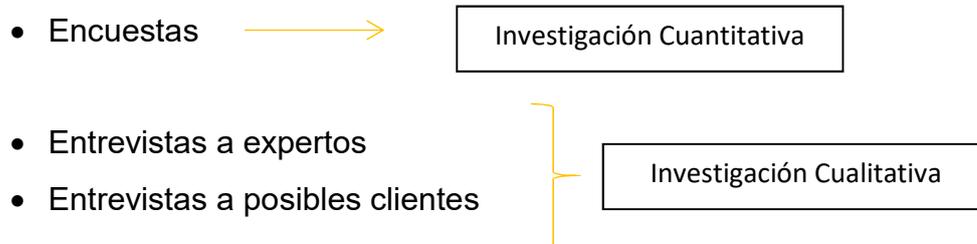
Se considera media a la rivalidad entre nuevos competidores ya que como se ha mencionado anteriormente los requisitos para poder entrar al mercado alemán por parte de los empresarios ecuatorianos son muchos; no obstante, existen otras naciones más grandes que cuentan con acuerdos o tratados con Alemania que favorecen su ingreso al país.

Debido a que la UE impone un sinnúmero de requisitos para el ingreso a los mercados que la componen, la amenaza a nuevos entrantes es baja. El ingreso

es complicado, pero seguir el proceso para entrar a dicho mercado vale la pena ya que la estabilidad del mismo simboliza una gran oportunidad para el negocio que se desea poner en marcha.

### 3 CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para esta investigación de mercados se recurrió a tres métodos detallados a continuación:



*Figura 1: Métodos de investigación*

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas (Fernández, 2012).

#### 3.1 Investigación Cuantitativa - ENCUESTAS

La encuesta realizada fue dirigida a 20 personas residentes de Berlín vía internet. La encuesta constó de 20 preguntas en inglés, esto se realizó con el objetivo de realizar un mejor análisis y para mayor comodidad para ambas partes.

#### **Resultados:**

El 85% de las personas dispuestas a consumir dicho producto son mujeres, puesto que son las principales decisoras en la compra del tipo de producto que se ofrece ya que tienden a buscar calidad y características favorables para su salud.

### Gender

20 respuestas

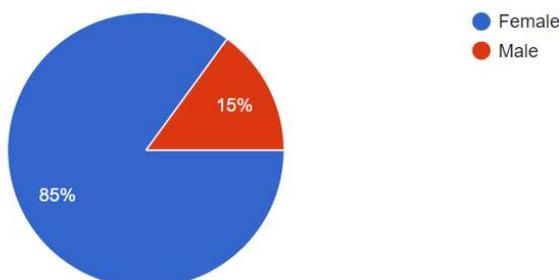


Figura 2: Género

El 40% de las personas encuestadas están en edades de 15 – 40 años, el 30% siguiente están en edades de 41 a 50 años, y el 30% restante de 51 a 65 años. En Berlín, las personas que están en el grupo de mayor porcentaje por motivos académicos y laborales llevan una vida agitada por lo que prefieren ingerir alimentos de fácil y ágil consumo, sin embargo las personas que están dentro de este rango de edad son pocas, ya que en la pirámide poblacional de Alemania se demuestra que este país tiene una población vieja lo cual se puede evidenciar en el Anexo 4 (Population Pyramid, 2015).

### Age

20 respuestas

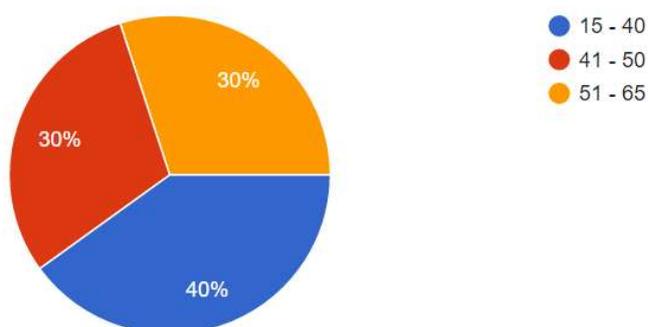


Figura 3: Edad

Alrededor del 80% de la personas, respondieron que consumen frutas en conservas 1 vez al mes, mientras que un 10% dijeron que una vez a la semana, el restante contestó que más de una vez a la semana.

## 2. How often do you eat fruit in syrup?

20 respuestas

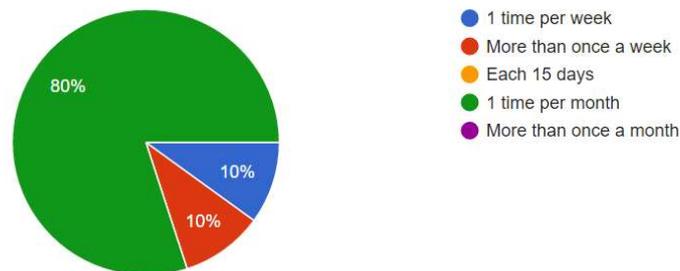


Figura 4: Pregunta 2

A causa de que la uvilla se vende fresca y deshidratada en este país, se preguntó si desearían degustarla en almíbar o si preferían seguirla consumiendo en la presentación en la que se oferta actualmente, y un 60% respondió que sí quisieran probar la fruta en almíbar, lo cual representa una oportunidad al momento de implementar la idea de negocio, puesto que es un producto innovador y además satisfecería la necesidad del consumidor.

## 4. How would you like to consume "uvilla"?

20 respuestas

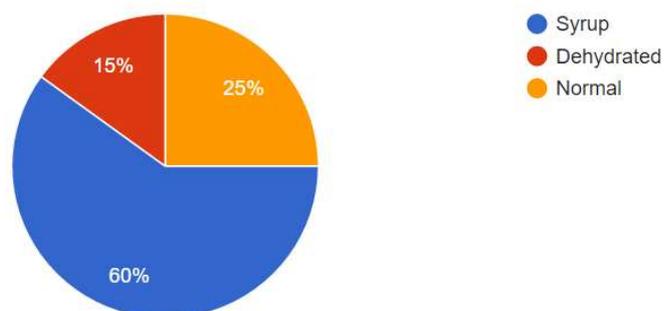


Figura 5: Pregunta 4

Los atributos más relevantes dentro de esta encuesta fueron: sabor, precio y calidad. Un dato importante de mencionar es que los alemanes destinan alrededor del 10% de su salario en productos de este tipo, lo cual en la encuesta se corrobora ya que aproximadamente el 70% de los encuestados respondió favorablemente.

11. From your salary, in percentage how much money do you provide per month in this type of product?

20 respuestas

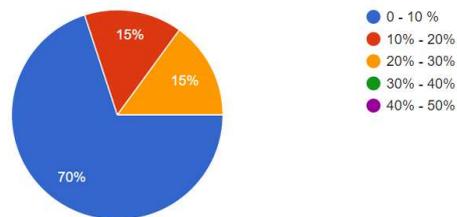


Figura 6: Pregunta 11

### 3.2 Investigación Cualitativa – ENTREVISTAS

Las entrevistas fueron realizadas a 4 personas, dos de ellas consideradas futuros consumidores ya que son oriundos del país de destino para el producto y las otras dos personas restantes calificadas como expertos gracias a su experiencia en el tema de exportación de la fruta y a su conocimiento en cuanto a procesos de producción.

#### 3.2.1 Entrevistas a posibles clientes

MBA, MA Sascha Gunter Quint docente de la Universidad de las Américas (UDLA) y de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. De procedencia alemana. La persona escogida es alguien que posee un gran conocimiento del mercado objetivo y además conoce a detalle cómo debe ser el proceso a seguir para penetrar dicho mercado sin problemas posteriores.

Giulia Schmidt, de origen alemán. Actualmente es estudiante de la UDLA. Debido a la falta de tiempo por motivos laborales y académicos la entrevista fue realizada de forma virtual, vía Skype. Giulia aportó con datos relevantes de los hábitos y preferencias de consumo de las personas residentes en Berlín, lugares adecuados para la venta del producto y así mismo datos en relación al precio.

### Entrevistas a expertos:

David Bermeo, Presidente Ejecutivo de TERRAFERTIL. Empresa dedicada a la producción e industrialización de uvillas para su exportación, está alineada para ser ícono en el cambio de la matriz productiva del Ecuador. Esta empresa ha logrado ser una de las representativas del sector.

Alejandra Jarrín, gerente de producción de la empresa Terra Equa. Dedicada a la producción de la uvilla fresca, mermelada de uvilla, ají de uvilla y fruta deshidratada bajo la marca Tankay (que significa empuje en quichua) y se destaca porque las mujeres son su pilar.

### Resultados:

En la siguiente tabla se resume los resultados obtenidos con la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa realizada:

Tabla 5: Resultados Investigación

<b>NECESIDAD</b>	Consumir un producto rico y novedoso, que cuente con beneficios para la salud, de fácil uso y consumo.
<b>PRECIO ACEPTADO</b>	El precio adecuado para adquirir el producto está entre 5 y 7 euros. No obstante, si el producto es 100% orgánico este precio podría incrementarse en un 30%.
<b>LUGAR DE COMPRA FAVORITO</b>	Los encuestados respondieron que les gustaría adquirir el producto por las principales tiendas especializadas.
<b>MEDIO DE COMUNICACIÓN FAVORITO</b>	Las redes sociales con un mayor porcentaje y la prensa fueron los medios de comunicación escogidos por el mercado meta.
<b>CIUDAD</b>	Berlín
<b>GÉNERO</b>	El producto está dirigido a hombres y mujeres, sin embargo se conoce que el género más interesado en adquirir el producto son mujeres con un 85%.
<b>EDAD</b>	La edad que prevalece dentro de esta investigación es de 15 a 40 años debido que por motivos académicos y laborales llevan una vida agitada por lo que consumen alimentos de fácil y ágil consumo; pero las otras edades que están dentro del estudio realizado cuentan con un 30% cada una.
<b>NIVEL ECONÓMICO</b>	El nivel económico tomando en cuenta que la segmentación cuenta con estudiantes se toma un nivel económico de medio a alto.
<b>GUSTOS</b>	Personas que les guste consumir frutas en conserva.

### Conclusiones:

En cuanto a las entrevistas con los posibles clientes, se pudieron encontrar conclusiones importantes como que los alemanes tienden a consumir este tipo de productos solos o como complementos de otros, por ejemplo para pasteles, galletas, tartas, entre otros. Entonces se puede decir que este es un producto que complementarí­a la costumbre de consumo de pasteles en combinaci3n con un caf3, debido a que dentro de la mayor­a de pa­ses europeos y especialmente en Alemania las personas tienen un horario establecido para realizar este tipo de actividades sociales, as­ mismo, se­alan que si el producto es de car3cter org3nico, tendr­a una mayor aceptaci3n por parte de la poblaci3n, puesto que corresponder­a a la ola de conciencia ambiental, con menos contaminaci3n y saludable que se ha desarrollado con mayor intensidad en los 3ltimos a­os.

Adem3s, los entrevistados hicieron 3nfasis en las recomendaciones generadas por los informantes de calidad, en donde el acondicionamiento del producto deber­a ser en un frasco transparente de vidrio con un logo llamativo que acapare la atenci3n de las personas, y que el precio accesible ser­a alrededor 5 a 7 Euros lo cual se corrobor3 en las encuestas realizadas.

Finalmente, se­alaron que los canales de distribuci3n m3s relevantes a su percepci3n son las tiendas especializadas de este tipo de productos ya que existen en la mayor­a de barrios de Berl­n y se encuentra con una posici3n m3s alta en la mente del consumidor.

Los dos expertos entrevistados coinciden en que lo que le llama la atenci3n al cliente en su mayor parte es la calidad, la funcionalidad y el beneficio que pueda otorgar el producto a la salud, aparte del exotismo que el mismo ofrezca. Es importante contar con todos los requisitos de calidad para otorgar al cliente mayor seguridad y confianza al momento de elegir el producto, sin embargo en ocasiones no todos los documentos son del todo necesarios.

Para David, la parte más relevante para ingresar al mercado alemán es tener una diferenciación del producto imposible de superar a causa de que una vez que se pueda adquirir el posicionamiento en el mismo, se podrán aplicar estrategias a periodos a mediano y a largo plazo gracias a la estabilidad que logra tener el país importador. Sin embargo para Alejandra lo primordial es conocer con precisión los gustos y preferencias para lograr satisfacer por completo la necesidad y si es posible lograr superar las expectativas de los clientes.

Gracias a los resultados de la investigación de mercado realizada, se concluyó que Alemania es el país más atractivo para poner en marcha el negocio, del cual la ciudad con una mayor cantidad factores a favor para comercializar el producto es Berlín, por las siguientes razones: es la ciudad más poblada de todo el país con aproximadamente 3,5 millones de habitantes aunque no es la más grande territorialmente, el consumo de frutas frescas y en conserva por persona es el más cuantioso de todo el país con alrededor de 4,29 kg y sus habitantes poseen un alto estilo de vida (Bundesamt, 2013).

## 4 CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para realizar el estudio adecuado de la oportunidad de negocio las herramientas utilizadas fueron PEST y PORTER, además del análisis del cliente e investigación de mercado realizada previamente.

El producto que se ofrece al mercado alemán son uvillas en almíbar como complemento de sus alimentos o degustación unitaria.

La idea es comercializar un producto exótico con innumerables condiciones favorables para la salud de un sabor único y auténtico, con el cual el consumidor se sienta a gusto.

El producto cuenta con facilidad en la producción, bajos costos de insumos y materiales y atributos inigualables por lo que se considera atractivo.

### 4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio

Con lo analizado anteriormente, se pudo concluir que en la parte política Alemania se ha caracterizado por tener un sistema político totalmente estable, lo cual lo hace atractivo para realizar inversiones (Embajada de Alemania, 2017). Además, que la relación comercial entre Ecuador y Alemania ha crecido gracias al acuerdo firmado el año anterior, permitiéndole exportar productos con aranceles menores (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2016). Por otra parte, las exportaciones de frutas exóticas en conserva crece sostenidamente, lo cual resulta beneficioso al proyecto que se desea implementar (Cueva, 2016).

Según un estudio realizado por el BDSI en Alemania el consumo de frutas en conserva está en crecimiento, motivo por el cual se consume cerca de 4,29 kg por persona de este producto, factor representativo en relación al mercado objetivo.

Por otra parte, durante los últimos años Alemania se ha posicionado como uno de los principales países importadores de frutas procesadas debido a la vida útil prolongada, conservación de nutrientes, practicidad de uso y consumo lo cual lo hace un mercado atractivo para realizar la exportación del producto.

El consumidor alemán, se caracteriza por ser exigente al momento de comprar este tipo de productos, la relación precio – calidad es muy importante en este país. No obstante, las uvillas en almíbar cumplirían las condiciones para satisfacer a sus usuarios debido a su originalidad, sus factores favorables para la salud y a su precio totalmente competitivo frente a otras marcas.

También, los productos de este tipo son mayormente demandados si éstos son considerados exóticos e innovadores; siendo una ventaja muy marcada para las “uvillas” ya que su producción no existe en este país y en la presentación (almíbar) que se desea vender tampoco.

Ecuador, muestra también factores positivos para la realización del proyecto gracias a que por su clima los principales materiales para la realización del producto se producen ininterrumpidamente durante todo el año. Adicionalmente, el apoyo de ciertas entidades establecidas por el gobierno es importante al momento de crear una empresa incentivando al productor nacional a innovar en su producción.

A más de esto, las tiendas especializadas alemanas tales como Al natura, Bio Company, entre otras... actualmente se encuentran interesados en agregar a su cartera productos nuevos, llamativos y exóticos siempre y cuando éstos cuenten con todos los requisitos preestablecidos. Entre las frutas de interés se encuentran: mangos, piñas, cítricos y uvillas; debido a su carencia en este mercado (Pro Colombia, 2016).

En contraste, el producto se cataloga como exquisito lo cual resulta para el consumidor final atrayente e interesante que con una buena y minuciosa campaña de marketing lograría causar un gran impacto.

Finalmente, se presenta el modelo de negocio Canvas ya que es una herramienta muy útil para tener claro las actividades que dan a la empresa un plus y para esta parte de la oportunidad de negocio es fundamental debido a que es un método que se puede aplicar a cualquier empresa y se adapta a todo tipo de modelo empresarial:



Figura 7: Modelo de Negocios Canvas

## **5 CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia General de Marketing**

La estrategia general de marketing que se implementará para lograr el posicionamiento del producto en el mercado alemán es la diferenciación ya que no se encuentran registros de que en las fronteras del país escogido se cuente con dicho producto, es decir es único.

Esta estrategia fue seleccionada dado que el producto presenta un plus por sus beneficios, exotismo, entre otras cualidades ante otros productos que se encuentran actualmente en el mercado. La uvilla es considerada una fruta relativamente nueva, con un sabor exquisito y diferente lo cual la hace extravagante para los ojos de los consumidores. Por otra parte, el producto contará con las certificaciones necesarias, que para el comprador son de vital importancia al momento de escoger lo que va a consumir.

Entre las certificaciones estará presente Fair Trade, con el fin de asegurar al usuario que el cumplimiento de prácticas adecuadas para el productor y naturaleza en general.

#### **5.1.1 Estrategia de Internacionalización**

La estrategia de internacionalización que se implementará para ingresar el producto al mercado alemán es la exportación indirecta ya que se necesitará de un intermediario debido a que no se tiene conocimiento del funcionamiento de dicho mercado.

#### **5.1.2 Estrategia de penetración de mercado**

Dado a que el precio de la competencia está alrededor de 6 – 8 euros y el precio del producto de este proyecto está en 5,50 euros la estrategia escogida para

realizar la penetración de mercado exitosamente en el país de destino es la de ajustes de precios; ya que al bajar los precios, la empresa espera generar más volumen de ventas al aumentar el número de unidades adquiridas y que los precios sean más atractivos para los consumidores, en comparación con la competencia (Frickel, 2015). Y de esta manera se podrá acaparar un posicionamiento en la mente del consumidor de una manera rápida.

## **5.2 Mercado Objetivo**

El producto está dirigido a hombres y mujeres que estén entre los 15 a 65 años de edad, ya que tanto jóvenes como personas mayores dedican un menor tiempo a la compra y a la elaboración de los alimentos además presentan una preferencia por la adquisición de comidas que necesiten poca elaboración. Que se encuentren viviendo en Berlín de cualquier estrato social dado que los alemanes sin importar su nivel económico tienden a consumir este tipo de productos por el estilo de vida que llevan.

El consumidor alemán asigna una parte de sus ingresos para adquirir frutas en conservas porque es un alimento de fácil uso y funcional, ya que puede ser consumido sólo o como complemento de otros. Es importante resaltar que también tienen en consideración el contenido nutricional y calidad que perciben; por lo tanto, si sienten una alta calidad no tienen problema en pagar un poco más. Además, el ser una fruta exótica hace que el producto tenga una mayor apreciación frente a otros productos.

Tabla 6: Variables del Mercado Objetivo

Ciudad		Berlín
<b>VARIABLES GEOGRÁFICAS</b>	<b>Población Total</b>	3 696 230
	<b>Densidad</b>	Urbano
	<b>Clima</b>	Continental húmedo y cálido
<b>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</b>	<b>Edad</b>	15 – 65 años
	<b>Género</b>	Hombres y mujeres
	<b>Ocupación</b>	Estudiantes y profesionales.
<b>VARIABLES PSICOGRÁFICAS</b>	<b>Estilo de vida</b>	Personas que lleven un estilo de vida rápido, orientados a consumir productos de consumo ágil y que puedan tener varios usos como: complemento para otros platos o simplemente como snack.
	<b>Personalidad</b>	Personas positivas, que se interesen en probar productos nuevos con características únicas.
<b>VARIABLES CONDUCTUALES</b>	<b>Hábitos de consumo</b>	Personas que consuman frecuentemente productos exóticos de mayor calidad, motivados por su contenido nutricional y por sus consecuencias favorables para la salud.

A continuación se presenta una tabla con datos exactos acerca de la población de la ciudad en donde se distribuirá el producto (Index Mundi, 2014) el cual está detallado de la siguiente manera; en primer lugar se tomó en cuenta el porcentaje de las personas de cada edad a la que se quiere llegar, luego de ese total se tomó en cuenta el tamaño de la población que estaría dispuesta a consumir las uvillas en almíbar, luego a las personas que desean adquirir una nueva marca y finalmente de ese total se tomará el 5% para iniciar con el proyecto. De esa forma, se obtuvo el mercado meta:

Tabla 7: Segmentación de Mercado Meta

<b>POBLACIÓN TOTAL BERLÍN</b>	<b>3 696 230</b>
Población entre 15-24 años (10,6%)	391 801
Población entre 25-54 años (41,7%)	1 541 328
Población entre 54-65 años (13,6%)	502 688
<b>POBLACIÓN TOTAL ENTRE 15 – 65 AÑOS</b>	<b>2 435 817</b>
Población dispuesta a consumir uvillas en almíbar (85%)	2 070 445
Población dispuesta a comprar una nueva marca (90%)	1 863 401
<b>PARA INICIAR SE TOMARÁ EL 5%</b>	<b>93 171</b>
<b>MERCADO META</b>	<b>93 171</b>

### 5.2.1 Propuesta de Valor

Al ser la uvilla un fruto exótico “nuevo” tiene una ventaja frente al resto, debido a que será novedoso y llamativo al momento de la decisión de la compra. Además, es importante resaltar que en el país de destino no se encuentra una producción de dicho producto por lo cual será apetecido por el consumidor final. Adicionalmente, la uvilla es una fruta rica en minerales, vitaminas y beneficios para la salud de las personas, tales como: adelgazante, antiparasitario, diurético, prostático, premenstrual y antigripal, entre otras. La presente figura muestra la composición nutricional de la uvilla:

Tabla 8: Composición nutricional de la uvilla

<b>COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LA UVILLA</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Contenido 100g. de la parte comestible</b>	<b>Valores diarios recomendados (basados en una dieta de 2000 calorías)</b>
Humedad	78.90%	
Carbohidratos	16 g.	300 g.
Fibra	4.90 g.	25 g.
Grasa total	0.16 g.	66 g.
Proteína	0.05 g.	
Acido ascórbico	43 mg.	60 mg.
Calcio	8 mg.	162 mg.
Caroteno	1.61 mg.	5000 IU
Fósforo	55.30 mg.	125 mg.
Hierro	1.23 mg.	18 mg.
Niacina	1.73 mg.	20 mg.
Riboflavina	0.03 mg.	1.7 mg.

Tomado de (ECOFINSA, 2014)

Es importante tener en cuenta que el azúcar previene la oxidación de los sabores de las conservas, es decir, las frutas retienen durante mucho tiempo gran parte de su sabor original, e incluso, pueden desarrollar un sabor más potente. Es más, debido a su alta solubilidad y viscosidad, el azúcar aporta una textura diferente al alimento, a menudo más suave que antes de conservarlo (Basulto, 2012).

El empaque del producto es un punto importante para lograr captar la atención de los clientes, debido a que el material utilizado es amigable con el medio ambiente y los colores de la fruta serán visibles lo que lo hará apetitoso y será este punto determinante para su compra. Adicionalmente, cabe recalcar que el envase es reutilizable lo cual proporciona ventajas ambientales y económicas para los mismos.

La geografía y el clima ecuatoriano brindan condiciones favorables para el cultivo de la uvilla. En Ecuador la fruta tiene mejor producción durante todo el año, cuyas ventajas naturales hacen que el proceso de cosecha de frutas exóticas sean atractivas para el mercado internacional (Romero, 2016). Finalmente, parte del proceso de introducción del producto será informar a los consumidores de los beneficios y características de las uvillas para lograr una mayor penetración en el mercado alemán en un menor tiempo.

### **5.3 Marketing MIX**

#### **5.3.1 Producto**

##### **5.3.1.1 Branding**

**Marca:** Ecu villas

Se escogió el nombre de la empresa como “Ecu villas”, con el objetivo de que las personas puedan relacionar el nombre de la marca con la fruta debido a su carencia de conocimiento acerca de la misma. La palabra “Ecu” fue escogida con el fin de que se reconozca que el producto proviene de Ecuador ya que en el mercado objetivo las frutas ecuatorianas tienen una excelente reputación por su calidad y sabor.

### 5.3.1.2 Logo



Figura 8: Logo del producto

Con el logo se desea mostrar al cliente que es un producto elaborado con una fruta del Ecuador debido a su exotismo, naturalidad y sus grandes beneficios favorables para la salud como que purifica la sangre, ayuda al cuidado de los riñones y ojos, entre otras cosas. Es por esto que el logo cuenta con una uvilla partida que representa la frescura y autenticidad de la fruta, con la fruta entera se intenta mostrar el color, que es un punto clave debido a que se hace más llamativo para los ojos de los clientes. El color verde del slogan representa que el producto a pesar de contener un toque de azúcar por el almíbar es un producto que brinda muchos beneficios para su bienestar y que cuenta con una calidad alta. La finalidad del slogan es hacer hincapié en la composición de “Ecuwillas”.

### 5.3.1.3 Slogan

¡A sweet pleasure!

Se tomó la decisión de escribir el slogan del producto en inglés ya que el 72,1% de los alemanes hablan este idioma. Con dicho slogan, se pretende informar que consumir “Ecuwillas” será una experiencia exquisita que además cuenta con beneficios para su salud.

### 5.3.1.4 Descripción y Presentación del producto

#### Características del producto

El producto se basa en uvillas con almíbar elaboradas con la finalidad de que las personas puedan degustar un producto dulce con beneficios para su salud que sea de fácil de llevarlo y de ágil consumo en cualquier momento del día sólo o como complemento para satisfacer sus necesidades.

El producto corresponde al Capítulo 20 de la Resolución No. 59 de Comercio Exterior (Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas) cuya partida arancelaria del producto es 2006.00.00 que corresponde a hortalizas, frutas u otros frutos o sus cortezas y demás partes de plantas, confitados con azúcar (almibarados, glaseados o escarchados) (Comité de Comercio Exterior, 2017).

Es importante mencionar que tanto las uvillas como el azúcar que se utiliza para la producción de “Ecu villas” son 100% naturales debido a que no contienen ningún tipo de químicos que modifiquen su composición.

Para elaborar el producto se necesitan algunos insumos los cuales serán adquiridos de las siguientes empresas:

1. La asociación de productores de uvillas (17 productores) se hará cargo de proveer la uvilla debido a que tiene la certificación Golden Gap ya que es un sello que le garantiza al comprador la calidad del producto (Frutas Exóticas, 2014).
2. Agualife: Proveedora de agua.
3. Distribuidora Pérez-Vallejos: Azúcar

4. Solvesa Ecuador S.A: Ácido Cítrico
5. Sismode es una empresa encargada a la producción de etiquetas termoencogibles, las cuales se adaptan con mayor facilidad a cualquier tipo de envase. Esta empresa está encargada de proveer la máquina de etiquetado y las etiquetas.
6. Vector Soluciones Industriales: Envases de vidrio de 100ml y tapas.
7. Equindeca: Marmita a gas, esterilizadora y llenadora de jarabe.
8. Astimec S.A.: Envasadora.

Los envases de 100ml fueron seleccionados por medio de la investigación de mercados realizada previamente. Cabe recalcar, que por cada kilogramo de azúcar es necesario añadir 300ml de agua; además, en cada envase deberán incorporarse 14 uvillas aproximadamente, sin embargo esto depende del tamaño de las mismas. Para la parte de llenado y a la esterilización de cada producto se contará con la presencia personal capacitado, así como también de la maquinaria respectiva para que el producto sea considerado de una calidad alta.

El producto tendrá una fecha de caducidad de 1 año de duración desde su elaboración debido a los estándares de calidad de la industria.

### **Envase y etiquetado:**

La presentación de "Ecuillas" será un envase de vidrio de 100ml donde se podrá apreciar la consistencia del almíbar y el color de la uvilla; el vidrio es un material amigable con el medio ambiente lo cual es significativo para el consumidor alemán y es un factor importante al momento de la elección de compra. La tapa que tendrá el producto es tipo Twist off ya que cuentan con la facilidad de cierre y apertura del producto tan solo con una fracción de vuelta. Adicionalmente, con

el objetivo de realzar la apariencia del producto las tapas podrán tener un diseño gracias al componente de su material. El interior suele ser llamativo gracias a que el material es resistente para litografiar las promociones que se harán en algunas ocasiones (Grupo Alucaps, 2016). También, para que el envase del producto sea distinguido como reciclable debe de contar con “Grüner Punkt” (Punto verde) (Pro Ecuador, 2014).

La etiqueta del producto estará ubicada en el centro del envase, con la finalidad de que el contenido sea visible. El material utilizado para la etiqueta es un plástico transparente de tipo adhesivo puesto que es más fácil al momento de situar en el lugar establecido.

En Alemania, en cuanto al etiquetado se tiene que cumplir con el Reglamento General de Etiquetado “Lebensmittel – Kennzeichnungsverordnung – LMKV” que es una norma básica de etiquetado para productos alimenticios envasados de venta directa al consumidor final. La información del producto debe ser visible, de fácil comprensión, legible e indelebles, la altura de los caracteres deberá ser de al menos 1.2 mm.

Las normas obligatorias que se deben cumplir son las siguientes:

- Denominación.
- Lista de ingredientes.
- Sustancias que causan alergias o intolerancias.
- Cantidad de determinados ingredientes o categorías de ingredientes.
- Cantidad neta del alimento.
- Fecha de duración mínima o fecha de caducidad.
- Condiciones especiales de conservación y/o utilización.
- Nombre o razón social y dirección del operador o importador.
- País de origen o lugar de procedencia
- Uso adecuado del producto (Pro Ecuador, 2014).

Otras consideraciones que se deben tomar en cuenta es que el idioma permitido para el etiquetado es el alemán, sin embargo cuando la etiqueta está escrita en inglés le da al producto una imagen internacional. No obstante, hay algunas informaciones que deben ir en el idioma propio del país como la composición del producto (Pro Ecuador, 2014).

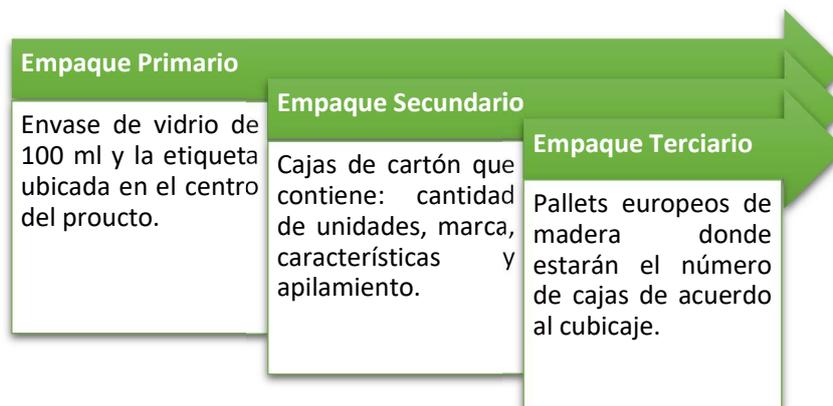


Figura 9: Empaque del producto

Es necesario recalcar durante el tiempo que el producto no esté abierto, no necesita de refrigeración ni de otra observación.

### **Soporte:**

Adicionalmente, la página web de “Ecu villas” funcionará como servicio post venta. Esto es muy importante para el cliente ya que podrán dar sugerencias y recomendaciones con la finalidad de mejorar la calidad del producto.

## **5.3.2 Precio**

### **5.3.2.1 Costo de Venta**

Para calcular el costo de venta del producto se tomaron en cuenta todos los costos incurridos en la elaboración del producto los cuales son: materia prima, costo de mano de obra, costos indirectos y suministros de fabricación.

Por otro lado, el precio del producto se determinó de la siguiente forma: al costo del producto se le agregó un 35% de margen, debido a que en la investigación de mercado realizada se concluyó que el precio al cual los alemanes están dispuestos a comprar el producto está dentro de un rango de 5 a 7 euros y con este margen de ganancia el precio del producto se encuentra dentro de lo establecido. Lo cual en dólares sería \$6,14 mientras que en euros es 5,50 EUR.

Tabla 9: Costo de producción unitario

<b>COSTOS</b>	
Materiales Directos	\$ 7.378,80
Mano de obra directa	\$ 1.020,53
Costos indirectos de manufactura (Transporte, CIF)	\$ 18.908,70
Costos de productos manufacturados	\$ 27.308,03
Unidades producidas	6000,00
<b>Costo de producción unitario</b>	<b>\$ 4,55</b>
<i>Precio 35% de Margen</i>	\$ 6,14
<i>Precio en EUR</i>	5,50

### 5.3.2.2 Estrategia de entrada

Como se mencionó anteriormente, se identificó que el mercado meta está dispuesto a adquirir el producto en un rango de 5 a 7 euros. Por otra parte los precios que la competencia utiliza están entre 6 y 8 euros. Por tal motivo, la estrategia que se escogió es la de fijación de precios por penetración; ya que la finalidad del proyecto es atraer a los clientes por la calidad alta y el precio no excesivo, de esta forma conseguir que la competencia sea excluida por el consumidor y prefieran a “Ecu Villas”. Además, esta estrategia es adecuada para lograr obtener una cuota considerable en el mercado y aumentar el volumen de ventas desalentando a la competencia (Nungaray, 2015).

### 5.3.2.3 Estrategia de precios

“Lo mismo por menos” es la estrategia seleccionada para ingresar al mercado objetivo debido a que para empezar los consumidores percibirán un producto

con una mayor cantidad de atributos por un precio menor, lo que se pretende lograr al emplear esta estrategia es popularizar la marca. Además, se busca ser mucho más eficiente que la competencia en cada proceso para obtener estabilidad y mayores ingresos.

#### **5.3.2.4 Estrategia de ajuste**

Para iniciar el precio de “Ecu villas” únicamente incrementará gracias al margen impuesto del 35%. Esto se realizará de forma anual.

#### **5.3.3 Plaza**

“Ecu villas” será distribuido de una manera selectiva, es decir que para llegar al consumidor final tendrá que pasar por manos del intermediario, esta estrategia es utilizada con el objetivo de que el cliente perciba el producto como único, diferente y de prestigio.

##### **5.3.3.1 Puntos de venta**

“Ecu villas” se encontrará disponible en las principales tiendas especializadas de la ciudad de Berlín, ya que dentro de las encuestas realizadas este lugar de compra fue el preferido por los futuros consumidores. A continuación se detallan las principales tiendas especializadas más importantes, las cuales serán las encargadas de exhibir en sus perchas el producto:

**Alnatura:** Es una cadena de tiendas dedicadas a la venta principalmente en alimentos confitados y procesados. En Berlín existen 5 sucursales y en Alemania alrededor de 48.

**Denn’s Biomarket:** Es una red de tiendas dirigido a la venta de productos orgánicos y no orgánicos hechos con frutas. Dentro de la ciudad de enfoque hay 3 sucursales.

**Bio Company:** Es un establecimiento especializado en la venta de productos relacionados con frutas, sean naturales o procesadas. Cuenta con tres sucursales dentro de Berlín.

Las tiendas escogidas son las principales en la ciudad de Berlín, sin embargo existen 170 establecimientos dedicados a la venta de productos de este tipo. Por otra parte, la distribución del producto está dirigida específicamente a tiendas especializadas en productos orgánicos y no orgánicos pero en un futuro se considera la posibilidad de entrar a los supermercados más importantes como Bioladen, Lidl y Kaisers con el objetivo de llegar al cliente meta en una mayor proporción.

### 5.3.3.2 Tipo de canal

Al tener el proceso de distribución básicamente dos niveles entre el productor y el consumidor final, el canal de distribución de “Ecuillas” será indirecto corto. En este canal solo está involucrado un único distribuidor (intermediario-minorista) para la distribución final de los productos comprados directamente al fabricante.

### 5.3.3.3 Canal de distribución

La distribución del producto tendrá la siguiente secuencia:



Figura 10: Canal de distribución

### 5.3.4 Promoción

“Ecuillas” se hará cargo directamente de su promoción, sin embargo los importadores tendrán cierta responsabilidad de la misma ya que es fundamental para lograr captar la aceptación del mercado meta en una mayor cantidad.

#### **5.3.4.1 Estrategia promocional**

La estrategia escogida para realizar la promoción del producto es la estrategia PUSH (Estrategia hacia los canales de distribución). “El objetivo principal, es suscitar una cooperación voluntaria del distribuidor que, en razón de los incentivos y de las condiciones de venta que se le ofrecen, va naturalmente a privilegiar o empujar el producto cada vez que pueda” (Marketing Compartido, 2008). En otras palabras, el intermediario recibirá el 3% de bonificación cada año, para que de esta manera pueda realizar degustaciones con la finalidad de ganar posicionamiento en la mente del consumidor y finalmente incrementar la venta del producto.

#### **5.3.4.2 Publicidad**

Gracias a la investigación de mercado realizada anteriormente se pudo concluir que el mejor medio para dar a conocer el producto en Berlín es a través de redes sociales como: Twitter e Instagram (redes sociales gratuitas) ya que son las más utilizadas en esta ciudad. Por esta razón, se realizará una campaña persuasiva y convincente con lo cual se logrará mantener una relación más sólida con los clientes. En las cuentas establecidas de cada red social se mostrarán fotos, promociones, beneficios, recomendaciones y precio con la finalidad de llamar la atención y posicionamiento en la mente del consumidor final. Además, se creará una página web que estará actualizada con datos importantes tanto de la empresa como del producto para obtener la confianza, seguridad y lealtad de los clientes. Durante los meses de invierno puesto que se prevé que las ventas disminuyan debido al clima, la publicidad y promociones serán mayores a través de estos medios.

#### **5.3.4.3 Promoción de ventas**

En cuanto a la promoción de las ventas el intermediario asumirá la responsabilidad de realizar una campaña directa de marketing en donde los

clientes podrán degustar el producto en los diferentes establecimientos en donde “Ecu villas” estará a la venta.

#### **5.3.4.4 Relaciones públicas**

Se realizarán participaciones en ferias internacionales de frutas y hortalizas “Fruit Logística” dado a que Berlín realiza esta actividad desde hace algunos años. Esto permite tener un acercamiento más íntimo con potenciales clientes del producto, conocer sus condiciones favorables para la salud, usos y recomendaciones para que la experiencia al adquirir “Ecu villas” supere las expectativas de los mismos. Adicionalmente, en estas ferias se expone el proceso que sigue la empresa para elaborar el producto lo cual llama mucho el interés de los alemanes y es fundamental al momento de la elección de consumo (Fruit Logística, 2017).

#### **5.3.4.5 Fuerza de ventas**

Dado a que el producto será distribuido fuera del país sin la presencia de un agente comercial, la fuerza de ventas que “Ecu villas” utilizará está basada en las plataformas online (Página web y redes sociales) en donde los consumidores podrán dar opiniones y sugerencias acerca del producto para así mejorar y poder brindar al cliente un producto que exceda sus necesidades y requerimientos. Esta operación será parte de las actividades que el Gerente General desempeñará durante los primeros años dentro de la empresa.

Tabla 10: Costos anuales de Marketing

PROYECCIÓN DE MARKETING ANUAL					
	1	2	3	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 58.976,46</b>	<b>\$ 61.297,31</b>	<b>\$ 64.116,47</b>	<b>\$ 66.281,82</b>	<b>\$ 69.341,88</b>
Redes Sociales (Twitter - Instagram)	\$ 1.400,00	\$ 1.448,72	\$ 1.499,14	\$ 1.551,31	\$ 1.605,29
Página web	\$ 800,00	\$ 827,84	\$ 856,65	\$ 886,46	\$ 917,31
Alquiler de stand y diseño	\$ 1.650,00	\$ 1.677,75	\$ 1.705,97	\$ 1.734,67	\$ 1.763,84
Certificaciones	\$ 1.080,00	\$ 1.117,58	\$ 1.117,58	\$ 1.117,58	\$ 1.117,58
Viáticos	\$ 3.500,00	\$ 3.621,80	\$ 3.747,84	\$ 3.878,26	\$ 4.013,23
Bonificaciones	\$ 2.359,00	\$ 2.441,09	\$ 2.526,04	\$ 2.613,95	\$ 2.704,91
Degustaciones	\$ 3.630,00	\$ 3.756,32	\$ 3.887,04	\$ 4.022,31	\$ 4.162,29
Feria Internacional	\$ 9.200,00	\$ 9.354,74	\$ 9.512,09	\$ 9.672,08	\$ 9.834,77
<b>Gasto Total</b>	<b>\$ 23.619,00</b>	<b>\$ 24.245,86</b>	<b>\$ 24.852,36</b>	<b>\$ 25.476,63</b>	<b>\$ 26.119,23</b>
Inflación Anual Ecuador		3,48%			
Inflación Anual Alemania		1,68%			

## **6 CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

“Ecu villas” es una empresa innovadora en la industria de alimentos dirigida a hombres y mujeres desde 15 a 65 años que tienden a consumir frutas, especialmente exóticas, ubicada en la ciudad de Quito – Ecuador. Utilizamos tecnología avanzada para ofrecer un producto de alta calidad a nuestros clientes de manera constante y eficiente, además de la estabilidad financiera y crecimiento de la empresa, nos preocupamos por el desarrollo y bienestar de nuestro personal. “Ecu villas” tiene valores como: honestidad, lealtad, puntualidad, responsabilidad, trabajo en equipo; demostramos nuestra responsabilidad social, apoyando iniciativas de desarrollo social y ambiental”

#### **6.1.2 Visión**

“Ser la compañía que ocupe una importante participación en el mercado internacional dentro de 5 años, brindando la mejor fruta (uvilla) en almíbar para su degustación ya sea sola o como complemento de otros platos, aplicando tecnología de punta para ofrecer un producto de la más alta calidad, dentro de un marco de respeto, responsabilidad social y transparencia”

### 6.1.3 Objetivos

Tabla 11: Objetivos Económicos y Estratégicos

<b>TIEMPO-OBJETIVO</b>	<b>ECONÓMICOS</b>	<b>ESTRATÉGICOS</b>
<b>CORTO PLAZO</b>	Lograr una rentabilidad de al menos el 25% cada año. Terminando el primer año se disminuirá el valor de los gastos anualmente un 5%.	En el primer año, adquirir un mayor número de certificaciones para el producto. Participar en la feria “Fuit Logística” realizada en Berlín cada año.
<b>MEDIANO PLAZO</b>	Incrementar la producción un 5% empezando el segundo año.	A Partir del tercer año aumentar el porcentaje de las ventas 2%.
<b>LARGO PLAZO</b>	Hasta el quinto año se espera expandir la exportación de “Ecu villas” a otras ciudades dentro de Alemania.	Ocupar una participación en el mercado alemán del 2% después del cuarto año. Obtener un 1,8% de clientes satisfechos en la línea de frutas en conserva después del cuarto año.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Proceso de Recepción de la materia prima

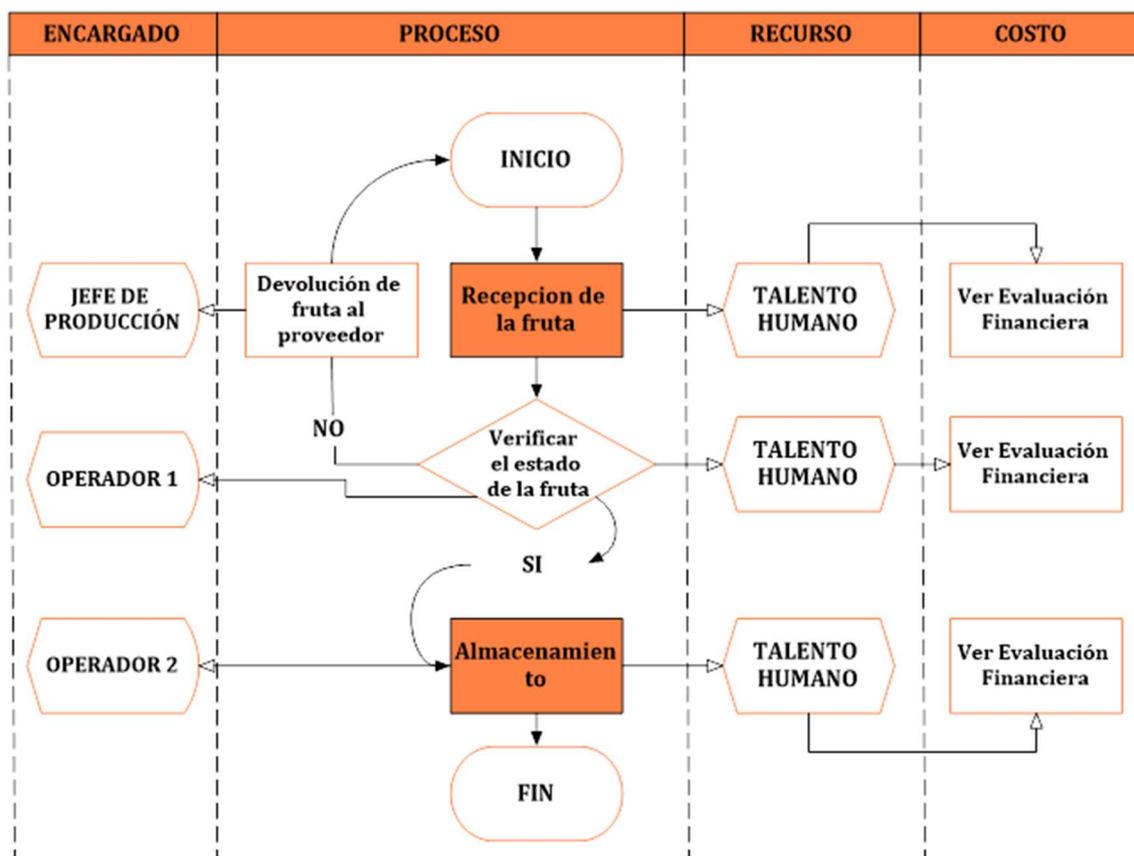


Figura 11: Proceso de Recepción de la materia prima

El proceso de recepción de materia prima iniciará cuando la Asociación de productores de uvillas entregue la cantidad de la fruta acordada en la planta de producción, en donde el Jefe de producción se hará cargo de la recepción, firma de documentos y cumplimiento de los estándares acordados; luego, la verificación del estado de la fruta estará a cargo del operador 1 en donde la fruta debe aprobar algunos requisitos; si las uvillas cumplen con todos los requisitos establecidos se procede al almacenamiento por parte del operario 2, de lo contrario el Jefe de producción se encargará de la devolución.

### 6.2.2 Proceso de elaboración de las uvillas en almíbar

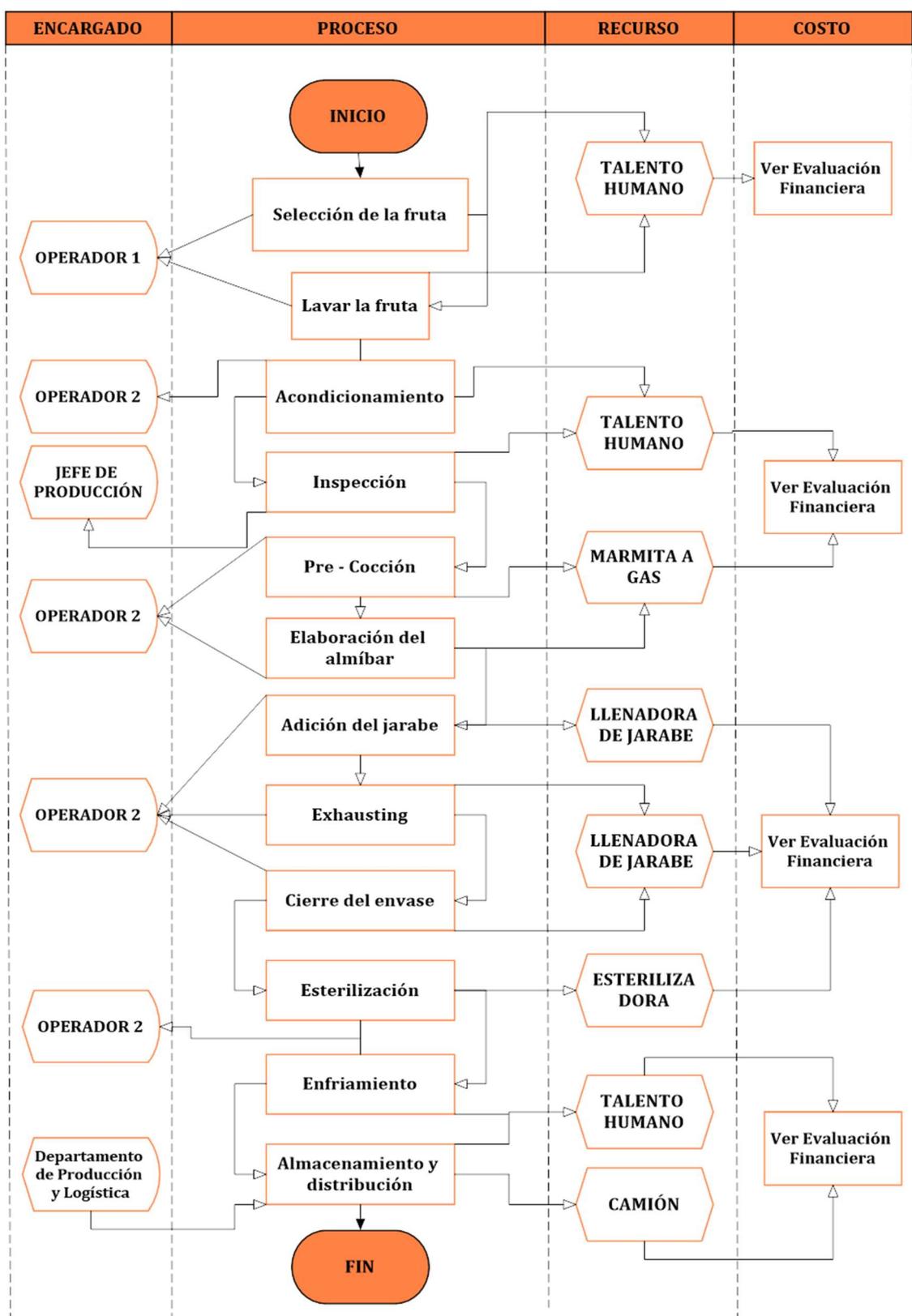


Figura 12: Proceso de producción

El proceso de la elaboración de las uvillas en almíbar es el siguiente:

En la parte de la selección de la fruta se mide el tamaño, la madurez y el aspecto de la fruta, se procede al lavado y posteriormente al acondicionamiento en el cual se procede a realizar operaciones previas a la elaboración de la conserva. En la inspección se revisan los últimos detalles acerca el aspecto de la uvilla, luego se pre-cocina y mientras tanto se elabora el almíbar; en la parte del exhausting se elimina el aire disuelto en el producto. Posteriormente, se cierra definitivamente el envase, se esteriliza, se procede a enfriar para evitar la contaminación del mismo para luego almacenarlo y distribuirlo.

### 6.2.3 Proceso de elaboración del almíbar

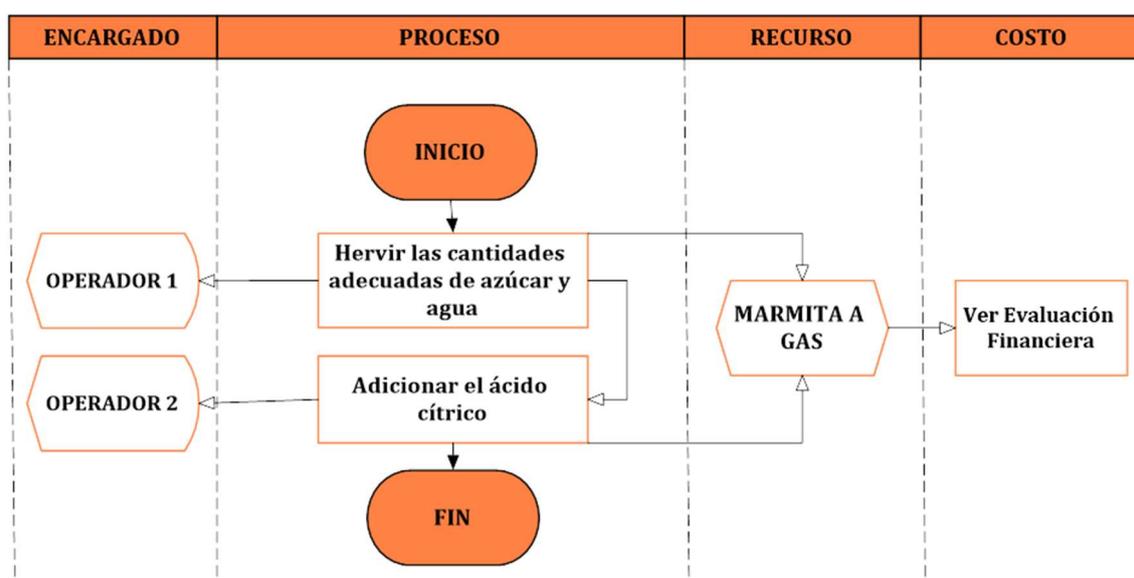


Figura 13: Proceso de elaboración del almíbar

La elaboración del almíbar es un proceso sencillo y de tiempo relativamente corto, pues el operario 1 pondrá a hervir la cantidad de azúcar y agua exacta para la cantidad de “Ecu villas” que se producirán diariamente, después de que los ingredientes estén durante tres horas a fuego lento se adiciona el ácido cítrico (0,001 gr) por envase respectivo, esto se deja al fuego por 30 minutos adicionales, y está listo para el siguiente paso del proceso.

### 6.2.4 Proceso de envasado y etiquetado

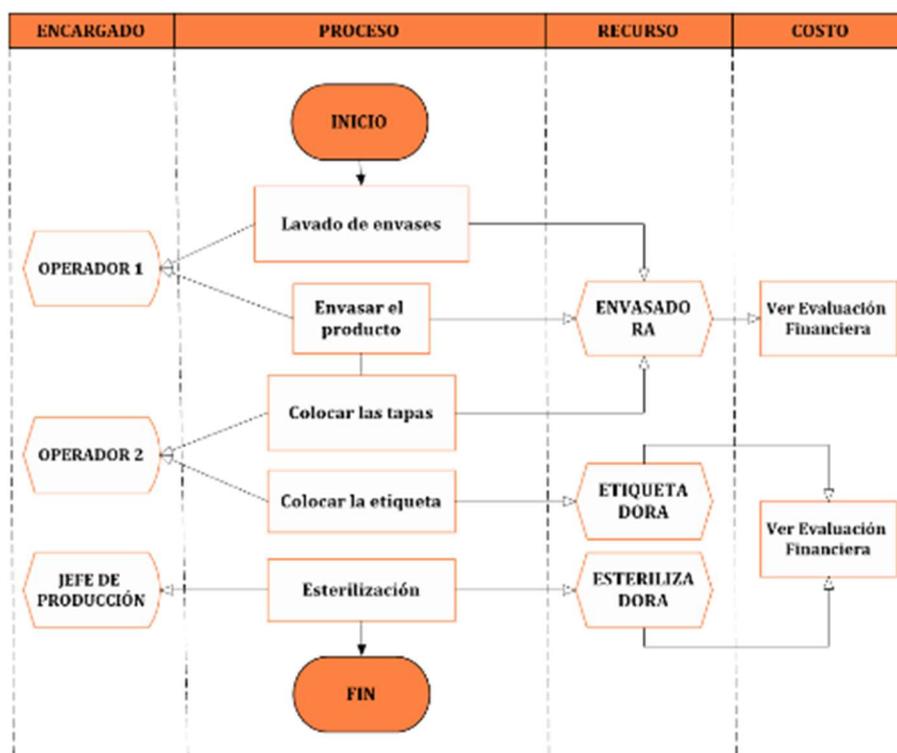


Figura 14: Proceso de Envasado y Etiquetado

Para lograr tener estándares de alta calidad, los envases pasan por un proceso de lavado para luego poner en la máquina de envasado el producto; una vez listo, se colocan las tapas y etiquetas del producto para esterilizarlos. En esta parte del proceso estará presente el departamento de Producción, además el tiempo establecido para cada paso depende también de la capacidad de las maquinarias.

### 6.2.5 Proceso de distribución

La etapa final del proceso es la de distribución, en donde se verifica que el producto esté totalmente terminado, empaquetado y embalado para llevar el producto al puerto de Guayaquil para su posterior envío al puerto de Hamburgo y luego a Berlín (El tiempo de envío se encuentra en el Anexo 6). Para lograr buenos resultados los departamentos de producción y logística harán un trabajo en equipo (Rojas, 2012)

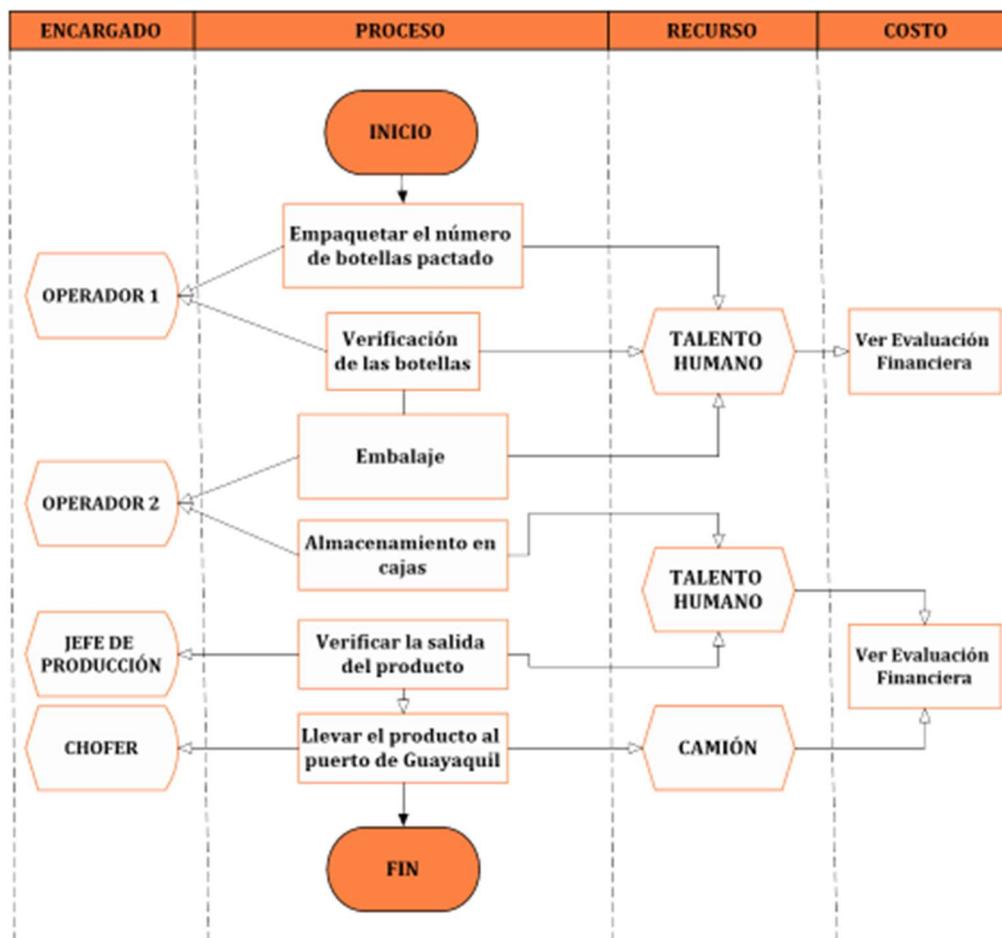


Figura 15: Proceso de Distribución

**Nota:** Todos los datos referentes al proceso de producción (maquinaria y recursos) de las uvillas en almíbar fueron verificados y tomados del conocimiento y experiencia del Ing. en Alimentos Darwin Bailón.

### 6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional que “Ecu villas” tendrá será funcional vertical por dos razones: en primer lugar porque realiza una división de departamentos por funciones y actividades. Y por otra parte, ya que este tipo de estructura es sencilla lo cual permite disminuir costos y desarrollar mejor el trabajo de cada operario (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

Gracias a la división de las funciones y actividades específicas que realizará cada departamento se incrementará la productividad de los mismos debido a un estudio de cada función. También se organizarán reuniones mensuales con el

objetivo de que cada área de la empresa tenga conocimiento de las decisiones y avances suscitados durante ese periodo de tiempo.

### 6.3.1 Organigrama Estructural



Figura 16: Organigrama estructural

Para iniciar en la actividad comercial “Ecu villas” estará conformada por seis personas las cuales serán parte de tres departamentos: Gerencia, Departamento de Logística y Departamento de Producción.

La descripción de las funciones de cada integrante de la empresa se encuentra en el Anexo 5.

## 6.4 Estructura Legal

Razón social: Ecu villas - Exportadora Ecuatoriana Compañía Limitada.

La creación de una empresa como Compañía de Responsabilidad Limitada es la más idónea para una empresa nueva como “Ecu villas”, ya que el capital mínimo para la constitución de la empresa es de \$400, el mínimo de socios es de dos

personas y el máximo de quince; además, el monto con el cual aporten los socios en sus participaciones sociales limitan su responsabilidad pero tienen derecho en participar en la toma de decisiones de la empresa, dicho monto no podrá ser inferior a \$400 según la Superintendencia de compañías (Ley Orgánica de Compañías, 1999)

La creación de la empresa se realiza de forma online en el portal web institucional. Los requisitos para la creación de la empresa son los siguientes:

Tabla 12: Pasos para crear una empresa en Ecuador

<b>Pasos para crear una empresa en Ecuador (On-Line)</b>	
1	Ingresar: <a href="http://www.supercias.gob.ec">www.supercias.gob.ec</a> con el respectivo usuario y contraseña.
2	Completar el formulario de solicitud y adjuntar los documentos requeridos.
3	Realizar el pago de los \$400 en el Banco del Pacífico.
4	Validación por parte del notario y asignación de fecha y hora para firmar escrituras y nombramientos.
5	Recepción de la información por parte del Registro Mercantil y verificación de datos.
6	Generación del número de expediente y envío de información al SRI.
7	Emisión del RUC por parte del SRI.
8	Notificación de la finalización del trámite a través del sistema.

#### **6.4.1 Requisitos de exportación en Alemania**

Los requisitos para ingresar al mercado alemán están establecidos son establecidos por:

- La Unión Europea, dado a que Alemania pertenece a la misma.
- Las Leyes de Comercio Alemán.

Cuando los productos cumplen con los requerimientos impuestos, son considerados aptos para circular libremente sin restricciones. (Pro Ecuador, 2011). El Documento Único Administrativo (DUA) se utiliza para efectuar la declaración de importación de los países de la UE y se lo debe presentar en las

oficinas aduaneras designadas; el idioma en el cual se presenta este documento es el alemán sin embargo también se puede realizar en inglés ante las autoridades aduaneras del estado. Es necesario contar con tres DUA, uno para el país exportador, otro para el país de destino y el último para importador con la firma de la autoridad aduanera. Junto con la DUA deberán entregarse los siguientes documentos:

Tabla 13: Requisitos de exportación en Alemania

Documento de origen, normalmente utilizada para aplicar preferencias arancelarias
Certificado de la naturaleza específica del producto
Factura comercial
Declaración del valor en aduana
Certificados de inspección (sanitaria, veterinaria y fitosanitaria)
Documento de vigilancia de la Comunidad Europea
Documentos que justifiquen la solicitud de inclusión en un contingente arancelario
Documentos que justifiquen una solicitud de exención del IVA

Tomado de: (Pro Ecuador, 2011)

#### 6.4.2 Requisitos de exportación en Ecuador

En primer lugar es necesario tener el RUC que se tramitó en la constitución de la empresa, junto con ese documento se debe hacer el registro como exportador en la página del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). Todas las exportaciones ecuatorianas deben presentar una Declaración Aduanera Ecuatoriana (DAE) en compañía de los siguientes documentos para que la mercancía pueda ser despachada desde el puerto de Guayaquil hacia Alemania:

1. RUC del exportador
2. Factura comercial original
3. Autorizaciones previas
4. Certificado de origen - Registro como exportador
5. Documento de transporte, en este caso el Bill of Lading ya que el modo de transporte escogido es el marítimo (Pro Ecuador, 2016)

## 7 CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

En primer lugar, la proyección de ingresos, gastos y costos de “Ecuillas” fue realizada a 60 meses para lo cual se hizo uso de los siguientes datos:

#### Proyección de ingresos:

El número de envases a exportar es de 6000 mensuales para empezar, esta cantidad incrementará anualmente con el porcentaje de crecimiento de la industria de alimentos en conserva en el país de destino la cual es de 4% aproximadamente, dado a que se cuenta con la capacidad productiva adecuada, número de proveedores y equipo de trabajo; también gracias a la frecuencia de consumo que tiene el mercado objetivo.

Para la proyección del precio \$6,44 (5,76 EUR), se tomó en cuenta el margen que se impondrá a los costos del producto por su calidad.

El cálculo del punto de equilibrio se encuentra en el Anexo 7.

Tabla 14: Ventas proyectadas

<b>VENTAS PROYECTADAS</b>					
<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cantidad</b>	6000	6240	6490	6749	7019
<b>Precio</b>	\$ 6,14	\$ 6,19	\$ 6,31	\$ 6,30	\$ 6,42
<b>Ventas Efectivo</b>	\$ 29.493,48	\$ 30.905,14	\$ 32.749,02	\$ 34.033,26	\$ 36.047,80
<b>Ventas Crédito</b>	\$ 7.373,37	\$ 7.726,29	\$ 8.187,25	\$ 8.508,31	\$ 9.011,95
<b>Total ventas</b>	\$ 36.866,85	\$ 38.631,43	\$ 40.936,27	\$ 42.541,57	\$ 45.059,75

Proyección de costos:

Se estimó que el costo del producto es de \$4,55 tomando en cuenta la materia prima directa, los materiales indirectos, mano de obra, costo de producción de la maquinaria y los costos de exportación, esta proyección se realizó en base a la inflación de Ecuador que en lo que va el 2017 está en 3,48% según datos del BCE.

Proyección de los gastos:

Para realizar correctamente la proyección de los gastos se tomó en cuenta también la inflación del país de origen (3,48%) y los siguientes datos: arriendo del local, suministros de oficina, servicios básicos, gastos de constitución (pago único) y gastos de marketing (detallados anteriormente).

Margen de ganancia:

Tabla 15: Margen de Ganancia

<b>MARGEN DE GANANCIA</b>					
<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Precio de venta</b>	\$ 6,14	\$ 6,19	\$ 6,31	\$ 6,30	\$ 6,42
<b>Costos</b>	\$ 4,55	\$ 4,59	\$ 4,67	\$ 4,67	\$ 4,76
<b>Ganancia</b>	\$ 1,59	\$ 1,61	\$ 1,64	\$ 1,63	\$ 1,66
<b>Margen de ganancia</b>	26%	26%	26%	26%	26%

La tabla 12 muestra el margen de ganancia que tendrá el proyecto, como se observa el 26% de margen es estable. Lo cual indica que pese a que se incurrirá a la contratación de otros operadores el número de unidades elaboradas compensa el gasto.

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

### 7.2.1 Inversión inicial

El valor necesario para iniciar el proyecto es de 51 371,78 USD lo cual se divide en 67% a la inversión de la propiedad, planta y equipo, las inversiones intangibles con un 1% y finalmente el capital de trabajo con un 32% respectivamente.

Tabla 16: Inversión Inicial

Capital de trabajo	\$ 16.626,78	32%
Inversiones PPE	\$ 34.395,00	67%
Inversiones Intangibles	\$ 350,00	1%
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 51.371,78</b>	<b>100%</b>

### 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para el primer mes es de 16 626,78 USD, el cual se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 17: Componentes del Capital de trabajo

<b>Capital de trabajo</b>	
<i>MENSUAL</i>	
Materia Prima	\$ 7.378,80
Mano de Obra	\$ 1.020,53
Costo de Exportación	\$ 2.053,00
Sueldo	\$ 4.206,19
Marketing	\$ 1.968,25
Arriendo y servicios básicos	\$ 700,00
Gasto de constitución	\$ 1.800,00
Total	\$ 16.626,78
# de Meses	1
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$ 16.626,78</b>

### 7.2.3 Estructura del capital

La inversión inicial será financiada de la siguiente manera: El 40% será por medio de aporte de los accionistas, es decir 20 548,71 USD. Y el 60% restante por una deuda al 11,23% de interés, debido a que se escogió como entidad bancaria al Banco del Pichincha ya que cuenta con esta tasa par créditos productivos (Banco del Pichincha, 2017).

Tabla 18: Estructura de Capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	Propio	40,00%	\$ 20.548,71
	Deuda	60,00%	\$ 30.823,07

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

### 7.3.1 Estado de Resultados

Cabe recalcar que las proyecciones para todos los estados financieros presentados a continuación se realizaron a 60 meses, es decir 5 años.

Como se mencionó anteriormente, el incremento de las unidades se realiza anualmente y se rige al crecimiento de la industria de alimentos procesados (en conserva). La variación anual del costo por la inflación del Ecuador y finalmente el precio por el margen establecido del 35%.

Tabla 19: Estado de Resultado Anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 441.968,26	\$ 463.143,20	\$ 490.801,36	\$ 510.064,97	\$ 540.283,12
Costo de los productos vendidos	\$ 327.383,90	\$ 343.069,04	\$ 363.556,56	\$ 377.825,90	\$ 400.209,72
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 114.584,36</b>	<b>\$ 120.074,16</b>	<b>\$ 127.244,80</b>	<b>\$ 132.239,07</b>	<b>\$ 140.073,40</b>
Gastos sueldos	\$ 20.921,20	\$ 23.165,75	\$ 24.043,25	\$ 24.955,01	\$ 25.902,34
Gastos generales	\$ 69.416,46	\$ 70.034,08	\$ 72.951,09	\$ 75.215,39	\$ 78.375,50
Gastos de depreciación	\$ 859,82	\$ 1.839,54	\$ 2.819,25	\$ 3.798,96	\$ 4.778,68
Gastos de amortización	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 23.316,88</b>	<b>\$ 24.964,80</b>	<b>\$ 27.361,21</b>	<b>\$ 28.199,70</b>	<b>\$ 30.946,88</b>
Gastos de intereses	\$ 3.215,90	\$ 2.640,11	\$ 1.996,23	\$ 1.276,21	\$ 471,03
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 20.100,99</b>	<b>\$ 22.324,69</b>	<b>\$ 25.364,97</b>	<b>\$ 26.923,50</b>	<b>\$ 30.475,86</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 3.015,15	\$ 3.348,70	\$ 3.804,75	\$ 4.038,52	\$ 4.571,38
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 17.085,84</b>	<b>\$ 18.975,98</b>	<b>\$ 21.560,23</b>	<b>\$ 22.884,97</b>	<b>\$ 25.904,48</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.758,88	\$ 4.174,72	\$ 4.743,25	\$ 5.034,69	\$ 5.698,99
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 13.326,95</b>	<b>\$ 14.801,27</b>	<b>\$ 16.816,98</b>	<b>\$ 17.850,28</b>	<b>\$ 20.205,49</b>

### 7.3.2 Estado de Situación Financiera

En el estado de Situación financiera se detallan los valores de activos y pasivos (corrientes y no corrientes) de la empresa, y también el patrimonio. Como se puede observar en cuanto a los activos totales, se tiene un incremento constante progresivo. Mientras que los pasivos van descendiendo de la misma forma.

Dentro de los activos no corrientes la cuenta que sobresale es la de propiedad, planta y equipo puesto que son herramienta lo que la empresa necesita para poder iniciar con sus labores. Por otra parte, se observa como la deuda a largo plazo en la cuenta pasivos no corrientes va disminuyendo ya que se paga constantemente la cuota establecida y en el año 5 se termina de pagar por completo.

Tabla 20: Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>73.750,58</b>	<b>96.393,68</b>	<b>121.688,75</b>	<b>169.785,08</b>	<b>184.678,57</b>	<b>171.304,59</b>
<i>Corrientes</i>	<i>39.005,58</i>	<i>66.610,51</i>	<i>97.847,10</i>	<i>152.864,69</i>	<i>175.659,15</i>	<i>171.165,84</i>
Efectivo	16.626,78	20.970,21	50.341,16	103.306,31	124.124,58	144.633,54
Cuentas por Cobrar	-	7.366,34	7.701,03	8.161,27	8.481,57	8.984,42
Inventarios Prod. Terminado	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	7.378,80	7.673,95	7.980,91	8.300,15	8.632,15	-
Inventarios Sum. Fabricación	15.000,00	30.600,00	31.824,00	33.096,96	34.420,84	17.547,88
<i>No Corrientes</i>	<i>34.745,00</i>	<i>29.783,18</i>	<i>23.841,64</i>	<i>16.920,39</i>	<i>9.019,43</i>	<i>138,75</i>
Propiedad, Planta y Equipo	34.395,00	34.395,00	34.395,00	34.395,00	34.395,00	34.395,00
Depreciación acumulada	-	4.891,82	10.763,36	17.614,61	25.445,57	34.256,25
Intangibles	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Amortización acumulada	-	70,00	140,00	210,00	280,00	350,00
<b>PASIVOS</b>	<b>53.201,87</b>	<b>50.518,02</b>	<b>46.011,82</b>	<b>41.091,17</b>	<b>35.334,39</b>	<b>1.754,91</b>
<i>Corrientes</i>	<i>22.378,80</i>	<i>24.563,57</i>	<i>25.501,76</i>	<i>26.669,39</i>	<i>27.720,91</i>	<i>1.754,91</i>
Cuentas por pagar proveedores	22.378,80	23.273,95	24.204,91	25.173,11	26.180,03	-
Sueldos por pagar	-	680,00	680,00	793,33	793,33	906,67
Impuestos por pagar	-	609,62	616,85	702,95	747,55	848,25
<i>No Corrientes</i>	<i>30.823,07</i>	<i>25.954,45</i>	<i>20.510,05</i>	<i>14.421,78</i>	<i>7.613,48</i>	<i>-</i>
Deuda a largo plazo	30.823,07	25.954,45	20.510,05	14.421,78	7.613,48	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>20.548,71</b>	<b>45.875,66</b>	<b>75.676,93</b>	<b>128.693,91</b>	<b>149.344,19</b>	<b>169.549,68</b>
Capital	20.548,71	32.548,71	47.548,71	83.748,71	86.548,71	86.548,71
Utilidades retenidas	-	13.326,95	28.128,22	44.945,20	62.795,48	83.000,97
<i>Comprobación</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>

### 7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra el efectivo que genera el proyecto y que utiliza en diversas actividades como: operacionales, inversión y financiamiento.

Como se puede observar en la tabla, el efectivo generado en el primer año es relativamente pequeño obteniendo 16 626,78 USD, sin embargo para el año 5 se termina con 1 647 386,28 USD.

Tabla 21: Estado de Flujo Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ (2.787,95)	\$ 19.815,35	\$ 22.853,42	\$ 24.826,57	\$ 28.122,44
Utilidad Neta	\$ -	\$ 13.326,95	\$ 14.801,27	\$ 16.816,98	\$ 17.850,28	\$ 20.205,49
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ -	\$ 4.891,82	\$ 5.871,54	\$ 6.851,25	\$ 7.830,96	\$ 8.810,68
+ Amortización	\$ -	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
- Δ CxC	\$ -	\$ (7.366,34)	\$ (334,69)	\$ (460,24)	\$ (320,30)	\$ (502,85)
- Δ Inventario PT	\$ (7.378,80)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario MP	\$ (15.000,00)	\$ (295,15)	\$ (306,96)	\$ (319,24)	\$ (332,01)	\$ 8.632,15
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ (15.600,00)	\$ (1.224,00)	\$ (1.272,96)	\$ (1.323,88)	\$ 16.872,96
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 22.378,80	\$ 895,15	\$ 930,96	\$ 968,20	\$ 1.006,92	\$ (26.180,03)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 680,00	\$ 0,00	\$ 113,33	\$ -	\$ 113,33
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 609,62	\$ 7,24	\$ 86,10	\$ 44,59	\$ 100,70
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (34.745,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (34.745,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 51.371,78	\$ 7.131,39	\$ 9.555,60	\$ 30.111,73	\$ (4.008,30)	\$ (7.613,48)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 30.823,07	\$ (4.868,61)	\$ (5.444,40)	\$ (6.088,27)	\$ (6.808,30)	\$ (7.613,48)
+ Δ Capital	\$ 20.548,71	\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 36.200,00	\$ 2.800,00	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 16.626,78	\$ 4.343,44	\$ 29.370,95	\$ 52.965,15	\$ 20.818,27	\$ 20.508,96
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 110.961,69	\$ 512.735,22	\$ 1.114.641,67	\$ 1.391.173,73	\$ 1.626.877,32
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 16.626,78	\$ 115.305,13	\$ 542.106,17	\$ 1.167.606,82	\$ 1.411.992,00	\$ 1.647.386,28

### 7.3.4 Estado de Flujo de Caja

En el estado de flujo de caja se puede analizar los datos del flujo de caja en donde se observa que desde el primer año ya se muestran valores positivos, tanto para el inversionista como para el proyecto.

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

Este estado muestra los beneficios y las inversiones que refleja el proyecto pero tomando en consideración las aportaciones de los inversionistas. Como muestra la tabla para el primer año se tiene un valor negativo pero al pasar el tiempo este valor crece de manera significativa.

Tabla 22: Estado de Flujo de Caja del Inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (20.548,71)	\$ (4.072,63)	\$ 17.453,13	\$ 18.650,63	\$ 18.681,39	\$ 63.457,95
	\$ (4.072,63)	\$ 13.380,50	\$ 32.031,13	\$ 50.712,52	\$ 114.170,47

Para realizar correctamente el cálculo de la tasa de descuento se hizo uso de los siguientes datos:

- Tasa libre de riesgo: 0,77% (Yahoo Finance, 2017)
- Rendimiento de mercado: 12,11% (Yahoo Finance, 2017)
- Beta de la industria: 0,75% (Aswath Damodaran , 2017)
- Riesgo país: 0,07 (Banco Central del Ecuador, 2017)

Con esta información el resultado del CAPM fue de 16,45%. Por otro lado, el VAN del proyecto resultó ser de 33 950,90 USD debido a que se dividieron los valores presentes del flujo de caja para el valor de la inversión inicial. Mientras que, el VAN del inversionista fue mayor con un valor de 40 789,55 USD. El índice de rentabilidad fue de 1,66 USD lo cual indica que por cada dólar que se va a invertir se tiene un rendimiento de 0,66 centavos; mientras que para el inversionista tuvo un resultado 2,99 USD, lo cual les resulta muy beneficioso.

La Tasa interna de retorno (TIR) para el proyecto tuvo un 34% y para el inversionista un 53%, valores positivos para considerar e invertir. El periodo de recuperación es 3,60 y 3,52 años para el proyecto y para el inversionista respectivamente. Con estos datos, podemos decir que la inversión que se realiza para el proyecto y los inversionistas se recuperará casi en el mismo tiempo.

Tabla 23: Criterios de inversión

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
<b>VAN</b>	\$33.950,90	<b>VAN</b>	\$40.789,55
<b>IR</b>	\$1,66	<b>IR</b>	\$2,99
<b>TIR</b>	34,05%	<b>TIR</b>	53,84%
<b>Periodo Rec.</b>	3,60	<b>Periodo Rec.</b>	3,52

## 7.5 Índices financieros

El índice de liquidez para el primer año es de 2,71 USD lo cual indica que la empresa cuenta con 1,71 dólares para cubrir cada dólar de endeudamiento. Al

término del año 5 se puede evidenciar que el proyecto tiene un alto índice de liquidez ya que posee 97,54 USD. Los índices de cuentas por cobrar son un poco altos y la rotación de inventario muestra un promedio de 37 días.

Por otra parte, el índice de endeudamiento para el año 1 es 52,41% lo cual representa el porcentaje de endeudamiento que tiene la empresa para adquirir todos las herramientas (activos) necesarias para iniciar la actividad comercial. El ROE y el ROI demuestran valores positivos dentro de los 5 años para el desarrollo del proyecto, al igual que los demás indicadores.

Tabla 24: Índices Financieros

<b>ÍNDICES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Índice de liquidez</b>	\$ 2,71	\$ 3,84	\$ 5,73	\$ 6,34	\$ 97,54
<b>Rotación de las cuentas por cobrar</b>	60,00	60,14	60,14	60,14	60,14
<b>Rotación en días C*C</b>	6,00	5,99	5,99	5,99	5,99
<b>Rotación del inventario</b>	8,55	8,62	8,78	8,78	22,81
<b>Rotación en días del inventario</b>	42,67	42,35	41,56	41,59	16,00
<b>Endeudamiento</b>	52,41%	37,81%	24,20%	19,13%	1,02%
<b>Multiplicador de capital</b>	2,10	1,61	1,32	1,24	1,01
<b>Apalancamiento financiero</b>	110,12%	60,80%	31,93%	23,66%	1,04%
<b>ROE</b>	29,05%	19,56%	13,07%	11,95%	11,92%
<b>ROI</b>	13,83%	12,16%	9,90%	9,67%	11,80%
<b>Margen neto</b>	3,02%	3,20%	3,43%	3,50%	3,74%
<b>Margen operativo</b>	25,93%	25,93%	25,93%	25,93%	25,93%

## 8 CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

Gracias al estudio realizado anteriormente se pudo concluir lo siguiente:

- Alemania es un país atractivo para realizar inversiones debido a su estabilidad política y económica, además es un potencial importador de productos en conserva y cuenta con acuerdos comerciales con Ecuador lo cual se traduce a exportar productos con menores aranceles.
- El consumo de este tipo de productos en el mercado alemán está en aumento debido al estilo de vida rápido que llevan las personas.
- Los alemanes tienden a consumir productos con un alto contenido nutricional y exótico. Las uvillas en almíbar cuentan con estas características por lo que se prevé que el producto sea favorito en este mercado.
- El clima de Ecuador hace que la materia prima se pueda producir durante todo el año, lo cual es una ventaja para el proyecto y para el país frente a la competencia internacional.
- El mercado objetivo son las personas de 15 a 65 años de edad. Sin embargo, el grupo de personas más interesadas son de 15 a 40 años ya que tienen una vida más agitada porque tienen más responsabilidades académicas y laborales.
- La carencia de conocimiento acerca de la fruta hace que se tenga que realizar una intensiva campaña de marketing.
- Gracias a la investigación de mercados se puede concluir que las redes sociales (Twitter – Instagram) es el medio más eficaz para llegar al

consumidor final. También, las tiendas especializadas fueron el lugar favorito para adquirir dicho producto.

- El precio está dentro del rango establecido por el mercado objetivo y está acorde con la competencia. Cabe mencionar que la relación precio – calidad es sumamente importante.
- Los 17 proveedores cuentan con las certificaciones de calidad lo cual es una ventaja para el producto ya que garantiza su excelencia.
- En el plan de operaciones se logró identificar el tiempo requerido en cada proceso para la elaboración del producto final, con lo cual se podrán establecer estrategias para optimizar recursos y tener costos menores en los mismos.
- Por otro lado, una barrera más imponente para “Ecu villas” son los numerosos requisitos impuestos por la UE y las Leyes de Comercio Alemán, sin embargo si se logra cumplir minuciosamente con los mismos al momento de la revisión, se prevé que la presencia del producto dentro del mercado objetivo será permanente.

## REFERENCIAS

- Aswath Damodaran . (2017). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 03 de Junio de 2017, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Banco Central del Ecuador. (2006). *Situación Macroeconómica: Ecuador*. Recuperado el 04 de Mayo de 2017, de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2006/03situacion%20macroeconomica.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Riesgo País*. Recuperado el 03 de Junio de 2017, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco del Pichincha. (2017). *Créditos Productivos*. Recuperado el 03 de Junio de 2017, de <https://www.pichincha.com/portal/Banca-Empresas/Pymes/Pichincha-Creditos/Productivo>
- Basulto, J. (9 de Octubre de 2012). *Conservar los alimentos con azúcar: ventajas e inconvenientes* . Recuperado el 18 de Abril de 2017, de [http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender\\_a\\_comer\\_bien/alimentos\\_a\\_debate/2012/10/09/213597.php](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/alimentos_a_debate/2012/10/09/213597.php)
- Bundesamt, S. (16 de Agosto de 2013). *Alemania aumenta el consumo de la fruta per capita al año*. Recuperado el 30 de Enero de 2017, de <http://www.freshplaza.es/article/75477/alemania-aumenta-el-consumo-de-la-fruta-per-capita-al-a%C3%B1o>
- Calero, J. (2014). *Frutas ecuatorianas se posicionan en Alemania*. Recuperado el 30 de Enero de 2017, de [http://www.ecuadoracolors.com/ed2014\\_feb/pages/nac25.html](http://www.ecuadoracolors.com/ed2014_feb/pages/nac25.html)
- Carrillo, D. (Junio de 2009). *La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>
- CFN. (2016). Recuperado el 08 de Noviembre de 2016, de <http://www.cfn.fin.ec/>
- Chapman, A. (Agosto de 2014). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado el 21 de Mayo de 2017, de [http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod\\_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf](http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf)
- Comisión Europea. (11 de Octubre de 2012). *Alemania, un líder mundial en tecnología, ingeniería e innovación*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de [http://cordis.europa.eu/result/rcn/89457\\_es.html](http://cordis.europa.eu/result/rcn/89457_es.html)

- Comité de Comercio Exterior. (2017). *Resolucion No. 59*. Recuperado el 5 de Abril de 2017, de [https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL\\_FINAL\\_1\\_DE\\_ENERO\\_R93.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf)
- Cueva, D. (2016). *Acuerdo comercial: Ecuador-Unión Europea*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/198-acuerdo-comercial-ecuador-union-europea>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. México: Pearson Education.
- Datos Macro. (2016). *PIB de Alemania*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <http://www.datosmacro.com/pib/alemania>
- Diario El Universo. (10 de Agosto de 2010). *Ecuador aumenta la compra de maquinarias y materias primas*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <http://www.eluniverso.com/2010/08/10/1/1356/ecuador-aumenta-compra-maquinarias-materias-primas.html>
- ECOFINSA. (2014). *Frutas Ecuatorianas de Calidad*. Recuperado el 23 de Abril de 2017, de <http://www.ecofinsa.com/uvilla.html>
- Embajada de Alemania. (2017). *Sistema de Gobierno de Alemania*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de <http://www.embajadadealemania.org/pages/gobierno.php#.WNhY4vmG8SM>
- Embajada de la República de Argentina. (Marzo de 2009). *Estudio de Mercado sector orgánico en Alemania (Frutas y Verduras)*. Obtenido de [http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA5316\\_alemania\\_frutas\\_organicos.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA5316_alemania_frutas_organicos.pdf)
- Fernández, P. (27 de Mayo de 2012). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado el 21 de Mayo de 2017, de [https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp)
- Fischerl, G., Almanza-MerchánII, P., & Miranda, D. (2014). Importancia y cultivo de la uchuva. *Revista Brasileira de Fruticultura*, 36(1). Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-29452014000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-29452014000100003)
- FLACSO. (21 de Enero de 2013). *Centro de Investigaciones Económicas de la Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de [http://www.flacsoandes.org/ciepymes/index.php?option=com\\_content&view=article&id=62&Itemid=78](http://www.flacsoandes.org/ciepymes/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=78)

- Fruit Logística. (2017). *Messe Berlín*. Recuperado el 27 de Abril de 2017, de <http://www.fruitlogistica.de/es/Expositores/InscripciN/CalculadoraDeAlquilerDeStand/index.jsp>
- Frutas Exóticas*. (2014). Recuperado el 05 de Abril de 2017, de ProEcuador: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC\\_AS2016\\_FRUTASEXOTICAS.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_AS2016_FRUTASEXOTICAS.pdf)
- Grupo Alucaps. (2016). *División Metálica: Tapa Metálica de Anclas*. Recuperado el 06 de Abril de 2017, de [http://alucapsgroup.com/tapa\\_metalica\\_anclas.php](http://alucapsgroup.com/tapa_metalica_anclas.php)
- Index Mundi. (2014). *Alemania Perfil Población*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de [http://www.indexmundi.com/es/alemania/poblacion\\_perfil.html](http://www.indexmundi.com/es/alemania/poblacion_perfil.html)
- INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2016, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- International Team Consulting. (18 de Octubre de 2013). *Alimentación y bebidas en Alemania*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <http://www.int-team.com/alimentacion-y-bebidas-en-alemania/>
- Ley Orgánica de Compañías. (5 de Noviembre de 1999). *Constitución Política de la República*. Quito, Ecuador. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- Market Access Map. (2016). *Aranceles*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=200600&country=276&partner=218&year=2016&source=1|ITC&AV E=1>
- Marketing Compartido. (15 de Julio de 2008). *Estrategia pull & push*. Recuperado el 4 de Abril de 2017, de <http://marketingcompartido.blogspot.com/2008/07/estrategias-de-push-pull.html>
- Método 403. (27 de Enero de 2015). *¿Cómo negociar en Alemania?* Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <https://metodo403.wordpress.com/2015/01/27/como-negociar-en-alemania/>
- Minalla, C. (21 de junio de 2011). *Avances Tecnológicos en Ecuador*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de [http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ctrabajos\\_de\\_clases/26954\\_2011\\_PASANTIAS\\_TRECALDE\\_000000682.pdf](http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ctrabajos_de_clases/26954_2011_PASANTIAS_TRECALDE_000000682.pdf)
- MINEC. (2015). *Frutas Procesadas*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2016, de

[http://web.minec.gob.sv/cajadeherramientasue/index.php/component/docman/doc\\_download/82-11-ficha-frutas-procesadas.html](http://web.minec.gob.sv/cajadeherramientasue/index.php/component/docman/doc_download/82-11-ficha-frutas-procesadas.html)

Ministerio de Comercio Exterior. (2013). *Empresa ecuatoriana gana premio GLOBAL GAP*. Recuperado el 05 de Abril de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/empresa-ecuatoriana-gana-premio-global-gap/>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2016). *Ecuador y Alemania estrechan lazos comerciales*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de <http://www.cancilleria.gob.ec/empresarios-ecuatorianos-y-alemanes-impulsan-nuevos-negocios/>

Morillo, J. (Julio de 2012). *Comercialización de frutos en almíbar*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3889/1/QT03283.pdf>

Nungaray, G. (2015). *Qué es el precio de penetración en el mercado?* Recuperado el 03 de Junio de 2017, de OUTBRAIN: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-precio-de-penetracin-en-el-mercado-11031.html>

Population Pyramid. (2015). *Alemania*. Recuperado el 30 de Enero de 2017, de <https://populationpyramid.net/es/alemania/2015/>

Pro Chile. (Diciembre de 2007). *Perfil de Mercado Productos Organicos - Alemania*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <http://www.antennapiac.atalca.cl/panel/archivos/Mercado%20para%20productos%20Organicos%20en%20Alemania.pdf>

Pro Colombia. (2016). *Perfil logístico de exportación a Suiza*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de <http://www.procolombia.co/search/node/perfiles%20logisticos%20de%20exportacion%20por%20pais>

Pro Ecuador. (2011). *Perfil de Café en Alemania*. Recuperado el 27 de Abril de 2017, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU\\_PPM2011\\_CAF%C3%89\\_ALEMANIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2011_CAF%C3%89_ALEMANIA.pdf)

Pro Ecuador. (Noviembre de 2014). *Embalaje y Etiquetado en Alemania*. Recuperado el 06 de Abril de 2017, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PROEC\\_EI2014\\_EMBALAJE\\_ALEMANIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PROEC_EI2014_EMBALAJE_ALEMANIA.pdf)

Pro Ecuador. (Marzo de 2015). *Boletín de Análisis de Mercados Intenacionales*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/BOLETIN-FEB-MAR-2015-FINAL.pdf>

- Pro Ecuador. (2016). *Tramitación de las exportaciones*. Recuperado el 23 de Abril de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- Revista EKOS. (19 de Marzo de 2017). *La industria en Ecuador*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442>
- Revista Líderes. (2013). *La uvilla se exporta con toque femenino*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/uvilla-exporta-toque-femenino.html>
- Revista Líderes. (2013). *Las restricciones dan una oportunidad al productor nacional*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/restricciones-dan-oportunidad-productor-nacional.html>
- Rivadeneira, G. (9 de Julio de 2013). *Informe Ley Orgánica*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de Asamblea Nacional: [http://observatoriolegislativo.ec/media/archivos\\_leyes/1\\_PROYECTO\\_PR ESENTADO\\_71.pdf](http://observatoriolegislativo.ec/media/archivos_leyes/1_PROYECTO_PR ESENTADO_71.pdf)
- Rojas, C. (31 de Mayo de 2012). *Proceso de elaboración del almíbar*. Recuperado el 27 de Abril de 2017, de <http://controlcalidadcfbj.blogspot.com/2012/05/proceso-de-elaboracion-de-almibar-de.html>
- Romero, V. (2 de Mayo de 2016). *Propiedades de la uvilla*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de <https://fmmundo.com/propiedades-la-uvilla/>
- Santander Trade. (Agosto de 2016). *Alemania: Exportación de Productos*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2016, de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/exportacion-de-productos>
- Santander Trade. (Agosto de 2016). *Alemania: Llegar al Consumidor*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2016, de Santander Trade: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>.
- Santander Trade. (2017). *Alemania: Llegar al Consumidor*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade. (Marzo de 2017). *Alemania: Política y Economía*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

Sea Rates. (2017). *Tiempo de tránsito*. Recuperado el 08 de Junio de 2017, de <https://www.searates.com/es/reference/portdistance/?K=ChIJAVkDPzdOqEcRcDteW0YgIQQ&A=ChIJn3xCAkCa1ZERclXWOGRuUQ&D=21247&G=1650&shipment=1&container=20st&weight=20&product=228&request=&weightcargo=1&>

United Explanations. (30 de Julio de 2014). *¿Cuáles son los países que más y menos gastan en alimentación del mundo?* Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <http://www.unitedexplanations.org/2014/07/30/cuales-son-los-paises-que-mas-y-menos-gastan-en-alimentacion-del-mundo/>

Yahoo Finance. (2017). *Financial*. Recuperado el 03 de Junio de 2017, de <https://finance.yahoo.com/sector/financial>

## **ANEXOS**

# Anexo 1. Modelo de Encuesta

## DATOS GENERALES

### Género \*

- Femenino  
 Masculino

### Edad \*

- 21 - 25  
 26 - 30  
 31 - 35  
 36 - 40  
 40 - 45

## ENCUESTA

1. ¿Consume fruta en almibar? \*

- SI  
 NO

2. ¿Con qué frecuencia consume frutas en almibar? \*

- 1 vez a la semana  
 Más de una vez a la semana  
 Cada 15 días  
 1 vez al mes  
 Más de una vez al mes

3. ¿Tiene conocimiento acerca de la uvilla? \*



- SI  
 NO

4. ¿De qué forma le gustaría consumir la uvilla? \*

- En almibar  
 Deshidratada  
 Normal

6. Según lo detallado anteriormente, ¿Consumiría uvillas en almibar? \*

- SI  
 NO

7. ¿En qué presentación le gustaría consumir el producto? \*

- 200 gr.  
 300 gr.  
 400 gr.  
 500 gr.  
 600 gr.

8. De los siguientes atributos, ¿Cuál es el más importante para usted? Siendo el 1 como más importante y 7 como menos importante. \*

	1	2	3	4	5	6	7
Sabor	<input type="radio"/>						
Cantidad	<input type="radio"/>						
Precio	<input type="radio"/>						
Calidad	<input type="radio"/>						
Color	<input type="radio"/>						
Marca	<input type="radio"/>						
Presentación	<input type="radio"/>						

9. ¿Qué marca de productos similares conoce o ha comprado actualmente? Puede seleccionar más de una opción. \*

- Zenris  
 Bonduelle

9. ¿Qué marca de productos similares conoce o ha comprado actualmente? Puede seleccionar más de una opción. \*

- Zenris  
 Bonduelle  
 Schwarzaus

10. ¿Estaría dispuesto a comprar una marca nueva de frutas en almibar? \*

- SI  
 No

11. ¿De su salario, en porcentaje cuánto dinero proporciona al mes en este tipo de productos? \*

- 0% - 10%  
 10% - 20%  
 20% - 30%  
 30% - 40%  
 40% - 50%

12. ¿A qué precio de este rango (3,50 Euros - 9 Euros) consideraría este producto como muy barato que haría dudar de su calidad y no comprarlo? Tome en cuenta que su presentación es de 500 gramos. \*

Tu respuesta

13. ¿A qué precio de este rango (3,50 Euros - 9 Euros) consideraría este producto como barato y aún así lo compraría? Tome en cuenta que su presentación es de 500 gramos. \*

Tu respuesta

14. ¿A qué precio de este rango (3,50 Euros - 9 Euros) consideraría este producto como caro y aún así lo compraría? Tome en cuenta que su presentación es de 500 gramos. \*

Tu respuesta

15. ¿A qué precio de este rango (3,50 Euros - 9 Euros) consideraría este producto como muy caro para comprarlo? Tome en cuenta que su presentación es de 500 gramos. \*

Tu respuesta

16. ¿Dónde le gustaría poder adquirir este producto? Puede seleccionar más de una opción. \*

- Supermercados  
 Tiendas convencionales  
 Tienda de especialidad  
 Internet  
 Otro

17. ¿A través de qué medio le gustaría recibir información acerca del producto? Puede seleccionar más de una opción. \*

- Anuncio en prensa o revista  
 Televisión  
 Radio  
 Comercio ordinario  
 Vallas publicitarias  
 Folletos  
 Redes sociales  
 Otro

18. ¿Qué red social revisa con mayor frecuencia? \*

- Facebook  
 Twitter  
 Instagram  
 Google+

19. ¿Cuál es la razón principal que lo motivaría para consumir la "uvilla en almibar"? \*

- Fruto exótico  
 Beneficios  
 Marca  
 Precio  
 Sabor  
 Cantidad  
 Calidad

20. ¿A quién recomendaría este producto? Puede seleccionar más de una opción. \*

- Familiares  
 Amigos  
 Compañeros de trabajo  
 Amas de casa

BWBR

Marca en sus colaboraciones a través de Formadores de Georgia

## **Anexo 2: Formato de Encuesta a expertos**

- ¿Qué problemas puede presentar la plantación de este fruto?
- ¿Cuáles son los cuidados que se debe tener durante la plantación y el crecimiento de la planta?
- ¿En qué época del año es recomendable plantar y en qué lugar?
- Comercialmente, ¿para qué se utiliza este producto?
- ¿Cuál es el volumen de producción y su precio?
- ¿Cuáles son los países dentro de la UE que mayormente adquieren este fruto?
- ¿Cómo ve usted la tendencia de este fruto en estos países?
- Considera usted, que ¿esta fruta es conocida a nivel internacional?

## **Anexo 3: Formato encuesta a futuros clientes**

- ¿Conoce usted algo sobre las “uvillas” y sus propiedades?
- ¿Le parece atractiva la idea de “uvillas en almíbar”? ¿Por qué?
- ¿Existe la costumbre en Berlín de comer frutas en almíbar? ¿En qué cantidad, y en qué ocasiones lo suelen hacer?
- ¿Tal vez conoce alguna el nombre de las marcas y precios posicionados en ese mercado? ¿Por qué cree usted que la prefieren?
- ¿Cuál es el promedio del presupuesto destinado para la compra de este producto?
- ¿Qué lugares (supermercados, tiendas u online) visita comúnmente para adquirir este tipo de productos?
- ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información acerca del producto (tv, redes sociales, correo ordinario, prensa, radio, folletos u otro)?

## Anexo 4: Pirámide poblacional Alemania

# Alemania 2015

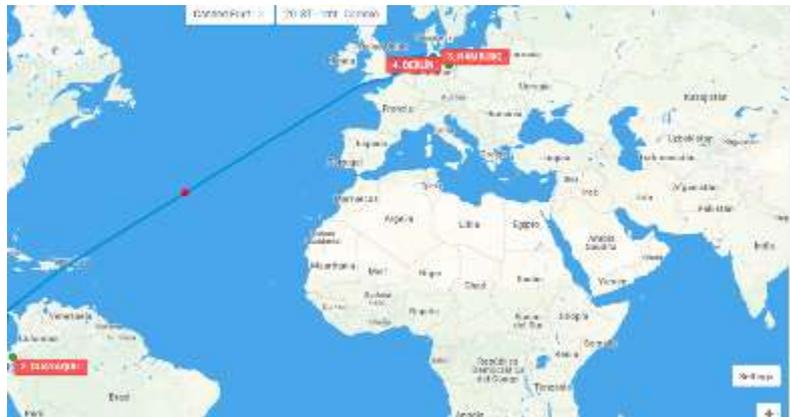
Población: **80.688.000**



## Anexo 5: Perfiles de cargos

<b>Gerente General</b>	
<b>Perfil del puesto</b>	Persona responsable y comprometida, de buenas relaciones interpersonales.
<b>Edad</b>	23 - 45
<b>Experiencia</b>	2 años
<b>Formación Académica</b>	Ing. en Negocios Internacionales
<b>Funciones</b>	Negociar con el intermediario del mercado alemán
	Realizar las actividades de marketing correspondientes
	Planificar las actividades a desempeñar cada mes
	Desarrollar los objetivos a corto, mediano y largo plazo para cada departamento
<b>Salario</b>	\$ 1.000,00
<b>Asistente Contable</b>	
<b>Perfil del puesto</b>	Persona responsable y comprometida, con ganas de aprender.
<b>Edad</b>	24 - 35
<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Formación Académica</b>	Lic. Contabilidad y Auditoría
<b>Funciones</b>	Realizar toda la parte contable de la empresa
	Asistencia en otros procesos
<b>Salario</b>	\$ 450,00
<b>Jefe de Producción y Logística</b>	
<b>Perfil del puesto</b>	Persona responsable y comprometida, de buenas relaciones interpersonales, con ganas de aprender.
<b>Edad</b>	23 - 50
<b>Experiencia</b>	2 años
<b>Formación Académica</b>	Ing. Industrial con conocimientos de Comercio Exterior
<b>Funciones</b>	Controlar cada proceso de la elaboración del producto
	Supervisar las operaciones de producción y logística
	Cumplir con el incoterm negociado
	Hacer los trámites respectivos de exportación
<b>Salario</b>	\$ 750,00
<b>Chofer</b>	
<b>Perfil del puesto</b>	Persona responsable y comprometida, de buenas relaciones interpersonales.
<b>Edad</b>	18 - 60
<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Formación Académica</b>	Bachiller
<b>Función</b>	Entregar el producto final en buen estado al puerto de Gye
<b>Salario</b>	\$ 400,00
<b>Operadores</b>	
<b>Perfil del puesto</b>	Persona responsable y comprometida, de buenas relaciones interpersonales.
<b>Edad</b>	18 - 60
<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Formación Académica</b>	Estudiante de últimos niveles de la carrera Ing. Industrial
<b>Función</b>	Realizar el proceso de producción del producto, desde la producción hasta el etiquetado.
<b>Salario</b>	\$ 400,00

## Anexo 6: Tiempo de envío



Tomado de: (Sea Rates, 2017)

## Anexo 7: Cálculo de punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
VARIABLES	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Precio unitario	\$ 6,14	\$ 6,19	\$ 6,30	\$ 6,30	\$ 6,41
Costo unitario	\$ 3,73	\$ 3,86	\$ 3,99	\$ 4,13	\$ 4,28
Gasto publicidad	\$ 0,82	\$ 0,82	\$ 0,82	\$ 0,82	\$ 0,82
Sueldo fijo	\$ 4.206,19	\$ 4.653,77	\$ 5.413,35	\$ 5.616,86	\$ 6.457,18
Gasto fijo	\$ 921,43	\$ 781,69	\$ 792,04	\$ 802,49	\$ 813,04
Depreciaciones	\$ 407,65	\$ 489,29	\$ 570,94	\$ 652,58	\$ 734,22
Amortizaciones	\$ 5,83	\$ 5,83	\$ 5,83	\$ 5,83	\$ 5,83
Gasto interés	\$ 267,99	\$ 220,01	\$ 166,35	\$ 106,35	\$ 39,25
PE unidades	\$ 3.654,83	\$ 4.085,33	\$ 4.682,92	\$ 5.340,83	\$ 6.131,00
PE dólares	\$ 22.434,99	\$ 25.262,86	\$ 29.507,31	\$ 33.627,96	\$ 39.317,47

## Anexo 8: Aranceles

Aranceles aplicados por Alemania

Producto: 250620 - Hortalizas, incl. "silvestres", frutas u otros frutos o sus cortezas y demás partes de plantas, confitados con azúcar "almibarados, glaseados o escarchados"

Socio: Ecuador

Fuente de datos: ITC (MacMap)

Año: 2016

Nomenclatura: HS Rev.2012

Metodología EAV: EAV basado en los Perfiles arancelarios en el mundo (PAM)

Nueva búsqueda

Modificar búsqueda

Código del producto	Descripción del producto	Régimen arancelario	Arancel aplicado (como reportado)	Arancel aplicado (convertido)	Arancel equivalente al valor total
2006001000	Ginger, preserved by sugar, drained, glazed or crystallized	Min. duties (Applied)	0%	0%	0%

Tomado de (Market Access Map, 2016)

