



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE TOMATES  
DE ÁRBOL ORGÁNICOS EN ALMÍBAR HACIA ALEMANIA

AUTOR

Daniel Alfonso Fernández Espinosa

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE TOMATES DE  
ÁRBOL ORGÁNICOS EN ALMÍBAR HACIA ALEMANIA

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

Profesor Guía

MBA. Mario Castro

Autor

Daniel Alfonso Fernández Espinosa

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo *Plan de Negocio para la Comercialización de Tomates de Árbol Orgánico en Almíbar hacia Alemania* a través de reuniones periódicas con el estudiante *Daniel Alfonso Fernández Espinosa*, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Mario Patricio Castro Ortega

Master en Administración de Empresas Especialidad Marketing

170648902-6

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

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

---

Luis Fernando Bustos Burbano  
Magister en Administración y Dirección de Empresas  
1702469980

## 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.”

---

Daniel Alfonso Fernández Espinosa

1716100902

## AGRADECIMIENTOS

Muy agradecido con la vida y el de arriba por haberme dado la oportunidad de estudiar y sobre todo conocer compañeros, amigos y profesores amables y talentosos.

Agradezco a mi familia por ser el mejor antídoto contra la tristeza, impaciencia, frustración. Mi padre siempre colaborando con sus chistes y consejos. Mi madre siempre aportando con sus besos y su tiempo. Mi ñaña Eli siempre con su apoyo financiero y moral. Mi ñaña Daniela siempre marcando presión para que no pierda de vista el objetivo. El nuevo integrante, mi Pirata con sus inigualables recibimientos con muchos lengüetazos.

Agradezco a mis amigos de manera especial a Andy, Pame y Alejo de Pfizer por su apoyo incondicional.

A mi tutor Mario Castro, por su comprensión, conocimiento y sobre todo mucha paciencia a lo largo del desarrollo de este plan. Mil gracias a todo mi entorno:)

## DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo a mi familia.

Además, dado que me faltó espacio en la parte de arriba, es importante dedicar este trabajo a todos los que colaboraron de manera desinteresada con su tiempo para que este sueño se cristalice. Entes como: Conquito, Agrocalidad, Productores Agroecológicos Turísticos Chiquicha, Ahk, Proecuador. De manera especial a Milton Gallardo, Sasha Quint, Liz Paz, Florian Sauer, Deina, J.C.Sosa que fueron baluartes importantes para esta tesis.

Dedico a mis amigos Jonathan, Coco, Tong, Niko, José Miguel, Pancho, Primo Edu, Primo Marito, chullita Mary, Florian Thiel, Tía Alexandra, mi familia alemana y muchos más porque sin su valiosa amistad, no sabría valorar las cosas lindas que te deja la vida.

## RESUMEN

*Ecuadorian Fruits in Syrup Corp. Ltda* es una empresa ecuatoriana que se dedica a la transformación y exportación del tomate de árbol orgánico en almíbar hacia Alemania. Este producto se destaca por ser de origen ecuatoriano, 100% orgánico, buen sabor y fortalece al sistema inmunológico.

Para la comercialización del producto es necesario disponer de certificado orgánico. En Ecuador es avalado por Agrocalidad y en Alemania avalado por alguna certificadora internacional registrada en Ecuador para emitir el sello **Bio**. Además, es importante considerar que toda la cadena de producción desde la siembra hasta que recibe el cliente final el producto debe poseer la certificación orgánica.

El mercado objetivo son los consumidores de productos orgánicos en la ciudad de Mainz que tienen entre 3 a 80 años de edad. La estrategia de internacionalización corresponde a la exportación del producto en términos FOB y los intermediarios (mayoristas y minoristas) serán los encargados de que el producto llegue al consumidor final. Las estrategias de marketing mix corresponden a que el tomate de árbol orgánico en almíbar estará en una presentación de vidrio con un peso de 405 gramos. El precio corresponderá a la estrategia de desnatado, precios superiores a los de la competencia. La promoción será a través de la publicidad, relaciones públicas y promociones de venta tanto para mayoristas como consumidores finales.

La estructura de la organización es funcional vertical con 5 colaboradores, cantidad suficiente para el adecuado funcionamiento de la empresa.

El análisis financiero evidencia que este plan de negocios es factible y rentable con un Valor Actual Neto de \$14.156 y un TIR de 20,97% para el proyecto y 27,64% para el inversionista. La inversión inicial es de \$31.122 y los ingresos por ventas representa desde el primer año un valor positivo de \$1.628

Los índices financieros muestran que existe rentabilidad, liquidez y un endeudamiento medido en comparación al sector de la industria.



## ABSTRACT

*Ecuadorian Fruits in Syrup Corp. Ltda* is an ecuadorian enterprise dedicated to the transformation and export of organic tree tomatoes in syrup to Germany. This product is very impressive due to its ecuadorian origin, 100% organic, good taste, and it helps to the immune system.

To commercialize this product is necessary to obtain the organic certificate. In Ecuador, it is supported by Agrocalidad, and in Germany, it is supported by any international certifier which must be registered in Ecuador in order to send the stamp **Bio** out. Also, it is important to consider that the whole production chain since the sowing until final consumers receiving the finished good must possess the organic certificate.

The target market refers to the consumers of organic products from the city Mainz who are between 3 and 80 years old. The internationalization strategy is about export products in FOB terms, and the intermediaries (wholesalers and retailers) would be in charge that the product goes to the final consumer. The strategies for marketing mix say that the organic tree tomato in syrup would have a glass presentation with a weight of 405 grams. The price belongs to the skimmed strategy which means prices higher than the competition. The promotion would be through advertising, public relations and sales promotions. All of them are using for wholesalers and final consumers.

The structure organization is functional vertical with 5 employees, enough quantity for an adequate performance of the company.

The financial analysis shows a feasible and profitable business plan with a Net Present Value of \$14.156 and a TIR of 20,97% for the project and 27,64% for the investor. The initial investment is \$31.122 and the incomes through sales represent since the first year a positive value of \$1.628.

Moreover, the financial indexes show that there are profitability, liquidity, and measured indebtedness regarding to industry sector.

## ÍNDICE

1	Capítulo 1. Introducción .....	1
1.1	Justificación.....	1
1.1.1	Objetivo General.....	2
1.1.2	Objetivos Específicos .....	2
2	Análisis Entorno .....	3
2.1	Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1.1	Entorno Externo.....	3
2.1.1.1	PESTEL Alemania .....	3
2.1.1.1.1	Análisis Político .....	3
2.1.1.1.2	Análisis Económico .....	4
2.1.1.1.3	Análisis Social .....	4
2.1.1.1.4	Análisis Tecnológico .....	5
2.1.1.1.5	Análisis Ecológico .....	5
2.1.1.1.6	Análisis Legal.....	5
2.1.1.2	PESTEL ECUADOR.....	6
2.1.1.2.1	Análisis Político .....	6
2.1.1.2.2	Análisis Económico .....	7
2.1.1.2.3	Análisis Social .....	8
2.1.1.2.4	Análisis Tecnológico .....	8
2.1.1.2.5	Análisis Ecológico .....	9
2.1.1.2.6	Análisis Legal.....	9
2.1.2	Análisis de la Industria .....	9
2.1.2.1	CIIU .....	9
2.1.2.2	Las 5 Fuerzas de Porter.....	10
2.1.2.2.1	Amenaza de Nuevos Competidores.....	10
2.1.2.2.2	Amenaza de Sustitutos .....	11
2.1.2.2.3	Poder de Negociación de los Compradores.....	11
2.1.2.2.4	Poder de Negociación de los Proveedores .....	12
2.1.2.2.5	Rivalidad entre competidores actuales .....	12
2.1.3	Matriz EFE .....	13
2.1.3.1	Conclusiones.....	14
3	Análisis de Cliente.....	15

3.1	Investigación de Mercado.....	15
3.2	Problema de la investigación.....	15
3.3	Hipótesis (Hi).....	15
3.4	Objetivo General .....	15
3.4.1	Objetivos Específicos .....	15
3.5	Segmentación .....	16
3.5.1	Árbol de Segmentación .....	16
3.5.2	Segmentación del mercado .....	16
3.5.3	Cálculo de la muestra .....	16
3.6	Investigación Exploratoria Cualitativa .....	16
3.6.1	Entrevista a Expertos.....	17
3.6.1.1	Resultados de Entrevistas a Expertos.....	17
3.6.2	Entrevista a Clientes.....	17
3.6.2.1	Resultados de las entrevistas a clientes .....	18
3.7	Investigación Exploratoria Cuantitativa.....	18
3.7.1	Resultados de Encuestas .....	18
3.8	Conclusiones.....	20
4	Oportunidad de Negocio .....	21
4.1	Descripción de la Oportunidad de Negocio encontrada .....	21
4.2	Potencial de Mercado.....	22
4.3	Participación del mercado .....	23
5	Plan de Marketing .....	23
5.1	Estrategia General de Marketing .....	23
5.2	Grupo Objetivo .....	24
5.3	Propuesta de Valor.....	24
5.3.1	Experiencia.....	25
5.3.2	Diferenciación del Producto en un nicho de mercado.....	26
5.4	Servicio Post Venta .....	26
5.5	Posicionamiento .....	27
5.6	Estrategia de Internacionalización.....	27
5.7	Oportunidades de Crecimiento .....	28
5.8	Marketing Mix .....	28

5.8.1	Producto .....	28
5.8.2	Precio .....	30
5.8.3	Plaza.....	31
5.8.4	Promoción.....	33
5.8.4.1	Publicidad Mayoristas .....	34
5.8.4.2	Publicidad Consumidor Final.....	35
5.8.4.3	Relaciones Públicas Mayorista .....	35
5.8.4.4	Relaciones Públicas Consumidor Final.....	36
5.8.4.5	Promoción de Venta Mayorista .....	36
5.8.4.6	Promoción de Venta Consumidor Final.....	37
<b>6</b>	<b>Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional .....</b>	<b>37</b>
6.1	Misión, Visión y Objetivos de la Organización .....	37
6.1.1	Misión .....	37
6.1.2	Visión.....	37
6.1.3	Objetivos de la Organización .....	38
6.2	Estructura Organizacional .....	38
6.2.1	Estructura Legal de la Empresa.....	38
6.2.2	Diseño Organizacional: Tipo de Estructura .....	39
6.2.3	Organigrama y Descriptivo de Funciones.....	39
6.2.4	Presupuestos Sueldos y Salarios .....	42
6.2.5	Plan de Operaciones .....	42
6.2.6	Flujograma.....	44
6.2.7	Activos Fijos.....	45
6.2.8	Instalaciones.....	45
6.2.8.1	Macro localización.....	46
6.2.8.2	Micro localización.....	46
<b>7</b>	<b>Evaluación Financiera .....</b>	<b>47</b>
7.1	Proyección de Ingresos, Costos y Gastos .....	47
7.1.1	Proyección de Ingresos .....	47
7.1.2	Proyección de Costos.....	47
7.1.3	Proyección de Gastos.....	48
7.2	Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital .....	49
7.2.1	Inversión Inicial .....	49
7.2.2	Capital de Trabajo .....	49

7.2.3	Estructura de Capital .....	49
7.3	Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	49
7.3.1	Estado de Resultados.....	49
7.3.2	Estado de Situación Financiera (Balance General) .....	50
7.3.3	Estado de Flujo de Efectivo .....	51
7.3.4	Flujo de Caja del Proyecto.....	51
7.4	Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	51
7.4.1	Proyección del flujo de caja del Inversionista .....	51
7.4.2	Tasa de Descuento.....	51
7.4.3	Criterios de Valoración .....	52
7.4.4	Índices Financieros.....	52
8	Conclusiones Generales .....	53

## 1 Capítulo 1. Introducción

### 1.1 Justificación

Alemania genera gran expectativa para cualquier tipo de negocio por diversas razones:

1. Alemania dispone del PIB más alto de Europa con \$4,15 trillones con un crecimiento anual promedio de 1,83%. (Central de Inteligencia , SF).
2. Alemania dentro de la UE es el país que más habitantes posee en su territorio con 82´483.000 personas para el 2018 (El Banco Mundial, SF).
3. El país germano se caracteriza por ser uno de los mayores importadores de alimentos y bebidas en el mundo. (Proecuador, 2014).
4. Alemania no es un país productor de frutas tropicales como bananas, piñas, mangos, papayas y otros. (Proecuador, 2014) .
5. Finalmente, este país es el mercado más grande en productos orgánicos en Europa. (Proecuador, 2014).

Por lo que una empresa exportadora relacionada con frutas tropicales y enfocándose en el aspecto orgánico posee altas probabilidades de ser exitoso en el mercado alemán con un alto poder adquisitivo. Por otro lado, Ecuador es un país que por su condiciones climáticas y geográficas idóneas dispone de tomate de árbol todo el tiempo, ya que es un cultivo no estacional (Proecuador, 2016). Además, cabe anotar que este país latinoamericano ha incrementado las exportaciones de tomate de árbol hacia Alemania dado que en el 2013 representó 4,8 toneladas métricas y en el 2016 fue de 8,3 toneladas métricas. (Banco Central, 2017) . Es decir, un crecimiento del 51,81% en tres años. Otro punto a acotar, la elaboración de frutas en almíbar se encuentra en el *sector manufacturero* y específicamente en la industria de *Elaboración de Productos Alimenticios* , mismo que se ha mantenido estable sin presentar crecimiento o decrecimiento con 0,5% en cuánto al peso que tiene por actividad productiva en el país. (BCE, SF) .

De tal manera, existe la convicción de comercializar tomate de árbol con fines orgánicos y en almíbar, puesto que hay una adecuada simbiosis por la carencia de tomate de árbol en Alemania y la presencia constante del mismo en Ecuador, tomando en cuenta que el hecho de ser en almíbar permitirá al

producto alargar su estado de vida para comercializarlo y también por ser orgánico generará mayor confianza y valor agregado hacia al cliente alemán que consume producto orgánico.

### **1.1.1 Objetivo General**

Analizar la viabilidad de crear una empresa exportadora de tomates de árbol envasada en almíbar con sello orgánico para la comercialización en Alemania

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno y la industria para conocer a detalle las oportunidades y amenazas que pueden afectar o favorecer al exportar este producto hacia el mercado alemán.
- Identificar un segmento de mercado potencial donde se desea hacer llegar el producto.
- Elaborar un plan de marketing que permita recabar información de las necesidades de los clientes para de esta manera se pueda convencer y fidelizar a los mismos por la compra del producto
- Elaborar una estructura organizacional y determinar sus funciones para que de esta manera ni uno de los procesos o actividades de la empresa se sienta afectado.
- Identificar los atributos más valorados por el cliente hacia este producto.
- Investigar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto.
- Reconocer los puntos de distribución y venta preferidos por el cliente para adquirir este producto.
- Indagar los medios de comunicación más idóneos para llegar al cliente de forma eficaz y efectiva
- Evaluar financieramente el plan de negocio para conocer su capacidad económica y rentabilidad a mediano y largo plazo.

## **2 Análisis Entorno**

### **2.1 Análisis del Entorno Externo**

En este punto se analiza el macro ambiente en el que se desenvuelven las empresas bajo seis factores: políticos, económico, social, tecnológico, ecológico, y legal. De hecho, cada uno de estos factores tiene la capacidad de gravitar en el ambiente competitivo de la empresa y de la industria. Eso sí, hay factores que influyen unos más que otros de acuerdo al país donde se desarrolla la empresa. Este análisis se llama *PESTEL*. (Arthur A. Thompson, 2015, pág. 42)

#### **2.1.1 Entorno Externo**

##### **2.1.1.1 PESTEL Alemania**

###### **2.1.1.1.1 Análisis Político**

Alemania presenta un sistema político de República Parlamentaria Federal. (Unión Europea, SF) Esto implica ser un país federado donde sus estados tienen una alta dosis de autogobierno con constitución, ejecutivo y legislativo propio. (Embajada de Alemania, SF). Otro punto a mencionar, Alemania se caracteriza por una envidiable estabilidad y peso político a nivel mundial y especialmente en Europa. Esto acontece principalmente por su peso económico, ya que dispone del PIB más alto de Europa con \$4,15 trillones. (Central de Inteligencia , SF). Además, es importante detallar que Alemania pertenece a la Unión Europea desde el 1 de Enero de 1958 y al espacio Shengen desde el 26 de marzo de 1995. (Unión Europea, SF) Es más, la UE siendo una asociación económica y política con 28 países adscritos que incluye todavía a Reino Unido, ya ha firmado 28 acuerdos comerciales. (Unión Europea, SF) (Proecuador, 2017) ,entre ellos, se encuentra el Acuerdo Comercial Multipartes que firmó la Unión Europea con Ecuador, el 11 de noviembre de 2016, misma que reduce aranceles. Es decir, esto representa una gran oportunidad para este nuevo producto para ser comercializado en Alemania, ya que la reducción del pago de aranceles y también la estabilidad política del país europeo genera confianza para ser destino de exportación.



Amenaza		Oportunidad		
1	2	3	4	5

### 2.1.1.1.2 Análisis Económico

El país germano dispone de buenos indicadores económicos de medición. Por ejemplo, su tasa de inflación durante los últimos 10 años ha sido hasta máximo 2,8 % (Eurostat, 2016) . Su balanza comercial desde el 2012 hasta el 2016 siempre ha sido positiva. Las Exportaciones mayores que sus importaciones (Proecuador, 2017). (Anexo 1). La tasa de empleo de las personas desde 15 hasta 64 años en Alemania es de 73,8%, medida que está dentro de los 5 países más altos de Europa. (Eurostat, 2015) .Adicional, Alemania representa el segundo mejor destino comercial dentro de la Unión Europea para Ecuador en cuánto exportaciones no petroleras con una participación de 4,70% que equivale a 484.739 miles USD FOB, luego de España. (Proecuador, 2017) (anexo 2). Asimismo, el ingreso per cápita en el año 2014 fue de \$47.500 y en el 2016 de \$48.200, siendo un crecimiento del 1,5% en dos años (Agencia Central de Inteligencia, SF). Esto significa una formidable oportunidad para este *nuevo producto ecuatoriano*, puesto que la mayoría de alemanes posee un trabajo con un alto nivel adquisitivo, un equilibrado nivel de precios y una creciente aceptación de productos no petroleros del Ecuador.

Amenaza		Oportunidad		
1	2	3	4	5

### 2.1.1.1.3 Análisis Social

La mayoría de la población alemana con un 50,54% se encuentra entre las edades desde 15 hasta 54 años. (Agencia Central de Inteligencia, SF). Otro punto a mencionar, los alemanes poseen el mercado más grande de productos orgánicos en Europa (productos saludables con bajas concentraciones de químicos y responsables con el medio ambiente) (Proecuador, 2014). De hecho, en el 2015, el mercado orgánico llamado “bio” proyectó un crecimiento del 6,7% hasta obtener un valor de \$12.646,10 millones en Alemania (anexo 3). De igual forma, se identifica los patrones de consumo (ver anexo 4) (Proecuador, 2013). Todo esto implica una gran oportunidad para el tomate de árbol orgánico en almíbar porque cada vez más personas en Alemania aplican estándares de consumo hacia el segmento de productos orgánicos.

Amenaza			Oportunidad	
1	2	3	4	5

#### 2.1.1.1.4 Análisis Tecnológico

El 75% de los hogares en Alemania dispone de internet de acuerdo con una estadística del 2014. (Eurostat, 2015) . El 89% de las empresas alemanas de más de 10 trabajadores posee página web (Eurostat, 2017). Esto demuestra una gran oportunidad para el producto, puesto que, a través de la penetración del internet en Alemania, se facilitará acercamientos comerciales y promoción de productos y marcas a costos más bajos.

Amenaza			Oportunidad	
1	2	3	4	5

#### 2.1.1.1.5 Análisis Ecológico

De acuerdo a la estadística de Eurostat, Alemania es el mejor en Europa en el tratamiento de residuos con 352.996 miles de toneladas en el 2012 (Eurostat, 2015). Adicional, en Alemania es obligatorio reciclar los desechos y esto lo hacen desde cada uno de sus domicilios. Son tres basureros de diferente color: amarillo (plástico), azul (papel) y negro (no puede ser reutilizado). De la misma manera, ocurre para los envases de vidrio que se los separa en un contenedor por el color de la botella: blanco, verde y marrón. ( DW, 2016) Así, esto refleja un gran beneficio para la industria, ya que el manejo del envase de los productos son controlados técnicamente por el gobierno.

Amenaza			Oportunidad	
1	2	3	4	5

#### 2.1.1.1.6 Análisis Legal

Debido a la firma que se concretó el 11 de noviembre de 2016 para el Acuerdo Comercial de Múltiples partes entre Ecuador y la Unión Europea (Ministerio de Comercio Exterior, SF) y la entrada en rigor del mismo el 01 de enero de 2017, se exige desde el lado de la UE y específicamente de Alemania que todo producto orgánico que ingrese a su territorio, debe poseer el sello “Bio” europeo. (AHK, 2012). Es más, las certificadoras internacionales son quienes otorgan este sello para que el producto pueda entrar a Europa y Agrocalidad es la responsable para que salga del Ecuador, mismas que dan fe del cumplimiento de todos los parámetros para que el mismo sea orgánico. Por ejemplo, en Alemania, se puede encontrar el sello estatal alemán “Bio” pero

también existen sellos privados como: Demeter, Bioland y Naturland. (Proecuador, 2016) Tomar en cuenta que, para adquirir este sello, las certificadoras internacionales se basan principalmente en dos Reglamentos Europeos (EC) 834/2007 y 889/2008. De hecho, de acuerdo al Reglamento Europeo 834, artículo 28, manifiesta en resumen qué cualquier ente que produzca, prepare, almacene, o exporte productos orgánicos hacia el mercado europeo: primero, debe sujetarse bajo una institución de control reconocido, y segundo, si dicho ente subcontrata alguna actividad a un tercero, este tercero debe someterse también a una institución de control reconocido. (Brooklyn Park, MN, USA , 2017) Es decir, esto es una mediana oportunidad al producto, ya que el acuerdo comercial permite ventajas arancelarias pero también exportar un producto orgánico implica un proceso más cuidadoso.

Amenaza		Oportunidad		
1	2	3	4	5

## 2.1.1.2 PESTEL ECUADOR

### 2.1.1.2.1 Análisis Político

Ecuador dispone de un nuevo presidente, Lenin Moreno Garcés, quién fue posesionado este 24 de mayo de 2017 para los próximos cuatro años. El mismo ha manifestado que estimulará las exportaciones y su diversificación, otorgará créditos de equipo y maquinaria para los exportadores y promoverá una gran minga agropecuaria para regresar la vista al campo. (Asamblea Nacional, 2017). No obstante, en los últimos años, el estado ha tenido mayores responsabilidades y el libre mercado menos poder. Esto se puede evidenciar en la gravación de Impuestos a la Salida de Divisas del 5% a toda operación o transacción monetaria que se realice al exterior (SRI, SF), intervención del 86% de la infraestructura vial con inversión pública de USD 8000 millones, 6 multipropósitos de riego y control de inundaciones con una inversión pública de USD 800 millones y 17 aeropuertos reestructurados. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, SF). Es decir, esto es una buena oportunidad para el tomate de árbol orgánico en almíbar que se planea exportar, debido a que una mejor infraestructura vial y aeropuertos refaccionados facilitan el traslado y negociaciones del producto dentro y fuera del país, multipropósitos de riego y control de inundaciones evitan la pérdida de

cosechas, y la consigna del actual presidente generan seguridad para el inversionista, pero impuestos como el 5% produce el efecto contrario.

Amenaza		Oportunidad		
1	2	3	4	5

### 2.1.1.2.2 Análisis Económico

Ecuador evidenció un crecimiento promedio del PIB de 4,3% desde 2006 hasta el 2014 por los altos precios del petróleo e importantes fuentes de financiamiento externo al sector público. Sin embargo, la crisis se vino encima luego de los bajos precios de petróleo, apreciación del dólar y agudizado por el terremoto de la zona costera noroccidental el 16 de abril de 2016. (Banco Mundial, 2017). En el 2016, el PIB fue de \$98.6 miles de millones con un decrecimiento de 3,06% con respecto al 2014 que fue de \$101.7 miles de millones. (BCE, Sf) De hecho, esto también se puede evidenciar en la caída del ingreso per cápita que en el 2014 fue \$11.700 y en el 2016 de \$11.200. (Agencia Central de Inteligencia, SF). No obstante, el nuevo gobierno para hacer frente a este aprieto económico ha implementado políticas de austeridad en las cuentas públicas (Ministerio de Economía y Finanzas, SF) ,misma que se evidencia en el riesgo país que tan sólo a manera de ejemplo desde el 13 de septiembre hasta el 11 de octubre de 2017 bajó más de 50 puntos el riesgo y sigue esta tendencia (BANCO CENTRAL, SF). Es decir, en menos de un mes. Tomar en cuenta que el riesgo país es una calificación que se refiere a si el país puede pagar sus deudas a sus acreedores. (Biblioteca Banco Central del Ecuador, 2011). Otro punto a considerar es la inflación que a partir del año 2000 se ha manejado en términos porcentuales muy bajos hasta de un dígito, otorgando regularidad de precios y contribuyendo a la estabilidad económica del país (Anexo 5). Esto por causa de la dolarización (Banco Central, 2017)

Adicional, para fines de este estudio, la balanza comercial entre Ecuador y Alemania representa un superávit para el país latinoamericano en los tres últimos años. (Anexo 6). (Proecuador, 2017). Esto significa que hay una mediana oportunidad para este producto, puesto que las condiciones económicas como un menor riesgo país, equilibrado nivel de precios por la dolarización, balanza comercial positiva son aspectos favorables, pero la revalorización del dólar, bajo precio de petróleo, endeudamiento público se muestra como las principales amenazas.

Amenaza		Oportunidad		
1	2	3	4	5

### 2.1.1.2.3 Análisis Social

Es importante mencionar que de todas las empresas ecuatorianas, las micro y pequeñas empresas representan el 83% con una concentración de ventas del 11%. (INEC, SF). Por lo que las iniciativas de las micro y pequeñas empresas en conjunto con el sector público pueden rendir grandes frutos. Un claro ejemplo son los proyectos que están aflorando de acuerdo a las necesidades del mercado. Uno de ellos es la estrategia de la Agencia de Promoción Económica-Conquito adherida al municipio para que a través de su programa *Bioferia* pequeños productores orgánicos puedan capacitarse, exponer y vender sus productos en parques como: Juventud de Carapungo, Bicentenario, y otros. Esto permite a los quiteños cambiar su estilo de vida para proveerse de comida variada y adecuada para su salud (CONQUITO, SF). Otro dato de importancia es la que proporciona Agrocalidad donde existen empresas ecuatorianas que exportan productos orgánicos a Europa con una venta de \$ 269 millones(anexo 7) (Agrocalidad, SF). Es decir, esto representa una enorme oportunidad para el tomate de árbol orgánico en almíbar, puesto que este tipo de iniciativas hacia productos más sanos como los orgánicos permite generar oferta y experiencia en este segmento de mercado dentro e incluso fuera del país.

Amenaza			Oportunidad	
1	2	3	4	5

### 2.1.1.2.4 Análisis Tecnológico

Gracias a la tecnología, el comunicarse desde localizaciones alejadas y remotas es fácil e instantánea y en Ecuador no es la excepción. De hecho, Facebook es la red social con más adeptos con 4'888.541 en este país latinoamericano (INEC, 2015). Pichincha es la tercera provincia en el Ecuador con más personas que usan computadoras con el 58,4%. (INEC, 2015). Por otro lado, debido al acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea, empresarios ecuatorianos podrán acceder a tecnología a menor precio tales como: maquinaria y vehículos pesados como tractores podrán ser importados con arancel cero (Vistazo, 2017). Esto significa una buena oportunidad, ya que

el uso de la tecnología reflejado en: las redes sociales como Facebook facilitan lazos comerciales y el acceso a maquinaria y vehículos pesados permiten un producto transformado en buenas condiciones a un menor costo.

Amenaza			Oportunidad	
1	2	3	4	5

#### 2.1.1.2.5 Análisis Ecológico

El Ecuador ya tiene empresas con experiencia en productos orgánicos a tal punto que en la feria de mayor renombre de productos orgánicos como la Biofach, tuvo la participación de 12 empresas ecuatorianas, desde el 10 hasta el 13 de febrero de 2016 en Nürnberg, Alemania. (Proecuador, 2016) (anexo 8). Adicional, de acuerdo a Agrocalidad, desde el año 2013 hasta el 2016, 37 empresas ecuatorianas exportaron productos orgánicos hacia Alemania (Agrocalidad, SF) (anexo 9 y 10). Esto es una inmejorable oportunidad para el producto, porque ya hay empresas ecuatorianas con experiencia en el mercado orgánico fuera del país.

Amenaza			Oportunidad	
1	2	3	4	5

#### 2.1.1.2.6 Análisis Legal

Ecuador a través de la firma de la Unión Europea, el 11 de noviembre de 2016, accedió a la desnacionalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable en productos agrícolas y 100% en productos industriales. (Ministerio de Comercio Exterior, SF). De hecho, el tomate ecuatoriano orgánico en almíbar entrará hacia Alemania con la partida 2006 00 38. Además, esta partida arancelaria se encuentra en la categoría "0" por lo que no paga aranceles aduaneros a partir del presente acuerdo. Eso si, siempre y cuando el producto tenga 70% menos de azúcar en su contenido relacionado a su peso. (Ministerio de Comercio Exterior, SF). Esto generará una oportunidad sin lugar a dudas al tomate de árbol gracias al tratado comercial.

Amenaza			Oportunidad	
1	2	3	4	5

### 2.1.2 Análisis de la Industria

#### 2.1.2.1 CIU

Es necesario definir en qué industria y sector se encuentra este proyecto de acuerdo a la Clasificación Industrial Uniforme (CIIU), misma que determina la actividad económica respecto a un grupo de categorías y subcategorías, cada uno con un código alfanumérico. (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017)

Según la CIIU 4.0, la comercialización de tomates de árbol orgánico en almíbar se ubica en la industria manufacturera, específicamente en la clase 1073 que engloba la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería y de acuerdo a la clasificación ampliada de las actividades económicas del INEC, se ubica en la subclase "Elaboración de Confitería" y termina en "Conservación en azúcar de frutas, nueces y otros frutos secos, cáscaras de frutas y otras partes de las plantas" , lo que corresponde a este proyecto. (Ver anexo 11)

Además, es importante mencionar que el PIB del sector manufacturero ha tenido un crecimiento promedio de 3.29% desde el 2007 hasta el 2016. Es decir, dentro de estos últimos 10 años. (BCE, SF) .

#### **2.1.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter**

Esto se refiere principalmente a que la ventaja competitiva que dispone una empresa en su mercado se sustenta en cinco variables: Amenaza de Nuevos Competidores, Amenaza de Sustitutos, Poder de Negociación de los Compradores, Poder de Negociación de los Proveedores y Rivalidad entre Competidores. El juego combinado de estas determina el grado de beneficio mercado- producto. (Jean-Jacques Lambin C. G., 2009, pág. 224)

##### **2.1.2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores: Baja Barreras de Entrada: Alta**

Es importante considerar que el dinero y know how implica una barrera de entrada en esta industria para los competidores, ya que deben obtener un fuerte financiamiento para invertir en instalaciones idóneas, maquinaria, promoción y otros. Adicional, conocer todo el proceso de plantación, adquisición e industrialización de la fruta en modo orgánico. Por otro lado, es necesario hacer hincapié que al ser un producto 100% orgánico y responsable con el medio ambiente deben poseer todos los involucrados en esta cadena de distribución irremediablemente de certificados como: certificado de buenas

prácticas agrícolas y de manufactura y certificado orgánico europeo (certificadoras internacionales con logo) y el ecuatoriano (Agrocalidad - # POA con logo) (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017) (anexo 12). Además, para cualquier empresa que recién incursiona en el mercado, es difícil establecer alianzas con el sector minorista de Alemania como: REWE, Aldi, Budnikowsky, Rossmann, tiendas especializadas por lo que en un inicio se debe negociar con importadores/consolidadores (Proecuador, 2014). Esta fuerza representa una buena oportunidad para el producto, ya que las barreras de entrada son altas para evitar que ingresen nuevas empresas a la industria.

Amenaza		Oportunidad		
1	2	3	4	5

#### 2.1.2.2.2 Amenaza de Sustitutos: Alta

El tomate de árbol orgánico en almíbar puede ser reemplazado por productos como: frutas tradicionales, jugos, tortas y otros con el complemento de ser orgánicos y no orgánicos. (Proecuador, SF) De hecho, el tomate de árbol tiene entre los frutales sustitutos en sus *diferentes presentaciones* a los cítricos y andinos como: naranja, mandarina, toronja, papaya, melón, guanábana, babaco, mora, y otros (ESPE, 2013). En otras palabras, esta fuerza significa una considerable amenaza para el producto que se planea exportar, puesto que el mercado alemán dispone de una enorme variedad de productos sustitutos. No obstante, el alemán siempre está en la búsqueda de productos nuevos, con altos valores nutritivos y que genere una experiencia diferente.

Amenaza		Oportunidad		
1	2	3	4	5

#### 2.1.2.2.3 Poder de Negociación de los Compradores: Media

Al ser el *tomate de árbol orgánico en almíbar* un producto nuevo en el mercado alemán implica que en un inicio se va negociar directamente con los importadores para que luego llegue hacia al consumidor final, puesto que los minoristas interesados no lidiarán con el proceso de importación, tomando en cuenta que es una empresa y producto desconocido para ellos (Proecuador, 2014). Dicho de otro modo, el producto tendrá que circular a través de alguno de los 150 importadores mayoristas registrados como intermediarios de productos orgánicos alemanes. (Proecuador, 2013) Por otro lado, los productos



de *origen ecuatoriano* son muy apetecidos y reconocidos a nivel mundial. Por ejemplo, el banano ecuatoriano representa el 30% de la oferta mundial y el 12% de toda su producción pertenece a banano orgánico. De hecho, Alemania es el tercer mayor receptor de banano ecuatoriano con 11,97%. (Proecuador, 2016). Otro ejemplo, el cacao fino de aroma ecuatoriano representa el 70% de la producción mundial, dando una notoriedad favorable para el país. (Proecuador, 2013) Además, otro punto a favor, la demanda de productos orgánicos en Alemania tiende a ser más vertiginosa que la oferta. (Centro Europeo para Latinoamérica, 2015). Es decir, esta fuerza simboliza una oportunidad media para este proyecto, debido a que, al ser un producto nuevo, se va depender de la negociación con los mayoristas. No obstante, este producto al estar en un nicho de mercado en permanente crecimiento y ser de origen ecuatoriano que provee fama mundial, compensa a esta fuerza.

Amenaza		Oportunidad		
1	2	3	4	5

#### 2.1.2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores: Media

El tomate de árbol no es estacional en el país, por lo que implica que hay todo el tiempo del año. Además, la cosecha se procede cuando el fruto comienza a cambiar a un color pintón en un 60% (Proecuador, s.f.). Sin embargo, el mayor problema se presenta al encontrar productores certificados orgánicamente en este producto. De acuerdo al catastro de Agrocalidad, Resolución N99, existe solamente CONQUITO. (Agrocalidad, SF) .No obstante, existe productores como la Asociación de *Productores Agroecológicos Turísticos Chiquicha en Pelileo* con una área de 75 hectáreas para tomate de árbol orgánico que son supervisados por el Municipio Local y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), mismos que no han visto la necesidad de obtener el sello orgánico. (La Hora, 2017) pero cumplen con todas las normas técnicas . Es decir, esto demuestra que existe una oportunidad medianamente donde a pesar de que son muy pocos agricultores con experiencia en el manejo orgánico del tomate de árbol, se puede abastecer a un mercado externo como el alemán.

Amenaza		Oportunidad		
1	2	3	4	5

#### 2.1.2.2.5 Rivalidad entre competidores actuales: Media

La rivalidad para el tomate de árbol orgánico en almíbar responde solamente a competidores indirectos que corresponde a marcas como Edeka, Rewe, Alnatura, Vierlinden con frutas como piña, durazno, mora en almíbar con la variable de ser orgánicos y no orgánicos. (Proecuador, 2013). Por otro lado, las importaciones de Alemania de productos en conserva en volumen ha ido en aumento desde el 2012 hasta el 2016 con un crecimiento promedio de 1,5% entre los cuatro años. Esto significa que existe una oportunidad alta en cuánto a esta fuerza, puesto que el *tomate de árbol orgánico en almíbar* no dispone de un competidor directo y la industria nacional no tiene suficiente oferta para cubrir la demanda de conservas por esa razón importa.

Amenaza		Oportunidad		
1	2	3	4	5

### 2.1.3 Matriz EFE

Es una matriz de factores externos que resume y analiza la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica y otros. El ponderado más alto que puede recibir la empresa es 4 y el más bajo corresponde a 1. La calificación más alta implica que la compañía está respondiendo de buena manera a las oportunidades que existen en la industria; por otro lado, si el puntaje más bajo implica que la empresa se quedó sin respuesta ante las diferentes amenazas. (Castro, 2008, pág. 75)

Tabla #1. \_ Matriz EFE de la Empresa Ecuadorian Fruits in Syrup Corp.

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE			
Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Productos de origen ecuatoriano son valorados a nivel mundial	0,14	4	0,55
Firma de tratado de libre comercio entre Ecuador y la UE	0,14	4	0,55
Existe experiencia de empresas ecuatorianas en el mercado orgánico	0,10	3	0,31
Inversión y Know-How (Certificados Internacionales)	0,14	4	0,55
Ingreso per cápita \$48.200 de un alemán promedio	0,14	4	0,55
Alemania el mercado más grande de productos orgánicos en Europa	0,14	4	0,55
<b>Amenazas</b>			
Se debe trabajar inicialmente con alguno de los 150 importadores/mayoristas de productos orgánicos	0,07	2	0,14
Existen varios productos sustitutos.	0,03	1	0,03
Revalorización del dólar, depreciación del petróleo	0,07	2	0,14
Existen pocos productores de tomate de árbol orgánico en almíbar en Ecuador	0,03	1	0,03
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,41</b>

### 2.1.3.1 Conclusiones

- Varios productos de *origen ecuatoriano* poseen buena reputación en el mercado extranjero lo que es sinónimo de calidad y aceptación como carta de presentación para este nuevo producto.
- La firma del Tratado Comercial con la UE beneficia sin lugar a dudas al tomate de árbol orgánico en almíbar ecuatoriano, puesto que elude el pago de aranceles. Corresponde a 0%.
- La industria de conservas orgánicas demanda capital, know-how, y certificados internacionales para la obtención del sello orgánico por lo que le vuelve poco atractivo para la competencia.
- Al existir empresas ecuatorianas con sus productos orgánicos en el mercado extranjero permite abrir el camino a otros productos orgánicos ecuatorianos.
- La sociedad alemana posee un alto ingreso per cápita por lo que ello da muestra de un alto poder adquisitivo que les permite pagar por productos libres de químicos y con alta concentración de nutrientes.
- Alemania es el mercado más grande de Europa de productos orgánicos por lo que demuestra que existe una amplia oportunidad a corto, mediano y largo plazo para exportar productos de estas características.
- El primer contacto comercial con el país exportador será alguno de los 150 importadores orgánicos lo que implica sacrificar el margen de utilidad del producto.
- Existe varios productos sustitutos por lo que será relevante para la empresa posicionarse en el mercado con un producto y marca de calidad.
- La revalorización del dólar y la depreciación del petróleo ha generado menos ingresos y liquidez para el país. Esto representa cierta inestabilidad en la economía ecuatoriana, lugar de origen de este nuevo producto.
- Los productores de tomate de árbol orgánico no disponen de certificado orgánico lo que podría generar retrasos para abastecer en pedidos grandes a los mayoristas. También, esto puede conceder más poder de negociación a estos proveedores.
- El puntaje 3,41 demuestra que el negocio planteado se adaptaría de buena manera a las oportunidades y amenazas de la industria

### **3 Análisis de Cliente**

#### **3.1 Investigación de Mercado**

A través de la investigación de mercado se busca recabar información como conocer quiénes son los consumidores o clientes potenciales, saber su comportamiento: como qué hacen, dónde compran, por qué, su localización, nivel de ingresos, edades, y otros. Por lo tanto, entre más información se posea del mercado existirá más probabilidades de satisfacer al mismo con gran éxito. (Laura Fisher, 2011, pág. 17)

#### **3.2 Problema de la investigación**

¿Cuáles son factores específicos de interés del consumidor alemán para adquirir tomates de árbol orgánicos en almíbar?

#### **3.3 Hipótesis (Hi)**

De acuerdo a lo que se quiere demostrar:

Hipótesis Alternativa: H1: El tomate de árbol orgánico en almíbar tendrá una aceptación por el 75% dentro del mercado orgánico en Mainz.

#### **3.4 Objetivo General**

Analizar el mercado alemán a través de una investigación exploratoria y descriptiva que permita determinar la conducta, gustos y preferencias del consumidor y por ende determine la viabilidad de exportar el tomate de árbol orgánico en Mainz, Alemania.

##### **3.4.1 Objetivos Específicos**

- Determinar las características del producto que se debe ofrecer al mercado de destino.
- Establecer el precio del producto que el mercado objetivo estaría dispuesto a pagar
- Determinar los canales de distribución del producto y medios de compra del cliente
- Conocer los medios de comunicación más efectivos para informar y persuadir al cliente sobre el producto y marca

### 3.5 Segmentación

#### 3.5.1 Árbol de Segmentación

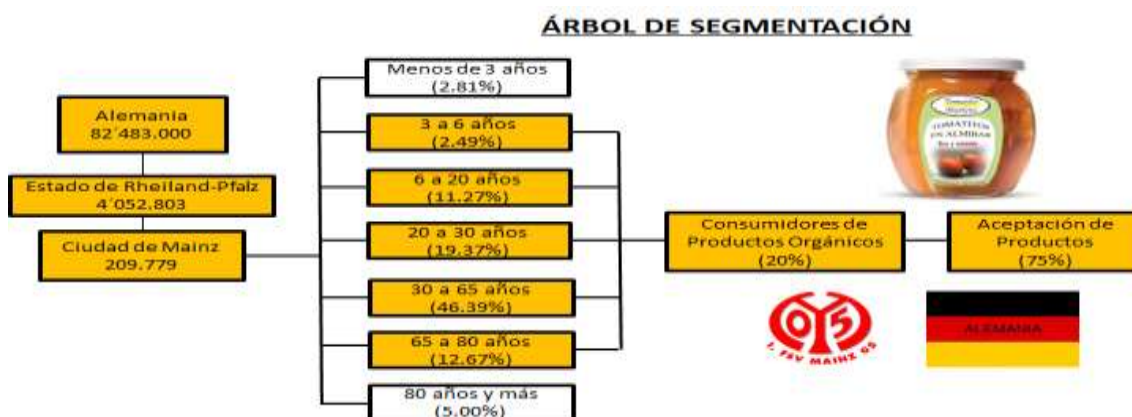


Figura #1. \_Árbol de Segmentación

Adaptado de: Rheiland-Pfalz Statistischen Landesamt, AHK, El Banco Mundial

#### 3.5.2 Segmentación del mercado

• Población total de Alemania (2018)		82'483.000
• Estado de Rheiland Pfalz (2015)		4'052.803
• Ciudad de Mainz (2015)		209.779
• Edades (3 hasta 80) año 2015	92,18%	193.374
• Consumidores de producto orgánicos	20%	38.675
• Aceptación del Producto	75%	29.006

#### 3.5.3 Cálculo de la muestra

$$n = N \frac{\sigma^2 Z^2}{(N-1) e^2 + \sigma^2 Z^2} \quad n = 29.006 * 0,5^2 * 1,96^2 / (29.007-1) 0,05^2 + 0,5^2 * 1,96^2$$

$$n = 379,15$$

La encuesta debe realizarse a 385 personas. Sin embargo, para este proyecto se realizarán un sondeo mínimo de 10 personas mediante el método de *muestreo no probabilístico por conveniencia*.

### 3.6 Investigación Exploratoria Cualitativa

“La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (Roberto Hernández Sampieri, 2014, pág. 16). Por tal razón, para recabar información por medio de

este tipo de investigación, se procederá con entrevistas profundas hacia expertos y potenciales clientes de Alemania.

### 3.6.1 Entrevista a Expertos (anexo 13)

- Entrevista 1 –Andrea Pulupa-Especialista Zonal de Proecuador
- Entrevista 2 –Florian Sauer-Coordinador de Proyectos, Servicios, Económicos y Proyectos Especiales de Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana
- Entrevista 3-Ing. Diana Granada-Responsable de la Unidad de Certificación Orgánica Dirección de Gestión de Orgánicos
- Entrevista 4- Alexandra Rodríguez – CONQUITO – Responsable de Proyectos

#### 3.6.1.1 Resultados de Entrevistas a Expertos

Tabla #2. \_ Resultado de Entrevistas a Expertos

Andrea Pulpa (Proecuador)	Florian Sauer (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana)	Diana Granada (Agrocalidad)	Alexandra Rodríguez (Conquito)
Las ventas de productos orgánicos creció el 11% en el 2015	Consumidores de Productos Orgánicos corresponde al 20%	La certificación internacional avalada por la UE tiene un año de validez y la de Agrocalidad no tiene fecha de caducidad	Disponen de certificación orgánica de Agrocalidad desde 2007 (Ver anexo 14)
El perfil del consumidor es de 30 hasta 60 años	En el envase de vidrio se aprecia tamaño, calidad, porción del producto, y contamina menos (queda para otro uso)	Patrón de comportamiento de europeo: Verificar de que se trata el producto, valor nutricional, nivel de grasa, precio y la compra	Un producto es orgánico cuando el 95% de sus ingredientes es orgánico. Debe estar respaldado con un certificado de un ente oficial
En supermercados es el 55% de volumen de ventas totales de productos orgánicos en Alemania			Uso de término orgánico, biológico y ecológico normado para el empaque, etiqueta y publicidad como Agrocalidad y certificadoras internacionales.
Gasto en productos orgánicos: Europeo 47 euros y Alemán 97 euros en promedio al año			Seguimiento técnico a los agricultores <b>no orgánicos</b> : 3 años hasta ser productores orgánicos
Alemania es el mercado más grande de productos orgánicos en Europa 7.910 millones de euros y con una participación de 30,31% a nivel europeo.			El <b>azúcar</b> no es orgánica porque el proceso de refinación maneja ingredientes que no están dentro del listado para producción orgánica. (Puede usar panela) Ver anexo 14
Margen de ganancia del intermediario y comercializador: Desde 35% hasta 40%			El kilo de tomates orgánicos venden a <b>\$1,50</b> .
El punto básico de negociación es el FOB			Excelente recomendación: Incluir productores <b>orgánicos no certificados</b> y <b>no orgánicos</b> de tomates de árbol en este nuevo giro de negocio. Los segundos demoran 3 años

### 3.6.2 Entrevista a Clientes (Anexo 15)

- Entrevista 1 – Caro Etsche – Consumidora alemana de 25 años,
- Entrevista 2 – Florian Sauer – Consumidor alemán de 29 años, vive en Quito desde hace 10 meses
- Entrevista 3 – Florian Thiel – Consumidor alemán de 25 años, vive en Tena por un programa de intercambio

### 3.6.2.1 Resultados de las entrevistas a clientes

1. Los tres no tienen ninguna marca ni producto en conserva posicionada en su mente
2. Los tres consideran que la presentación en vidrio es mejor porque se puede observar el producto
3. Solo uno de los tres conoce lo que es el producto
4. Para adquirir productos orgánicos lo realizan en supermercados regulares como: Rewe, Aldi, Edeka.
5. Los tres valoran la información de la etiqueta por sus valores nutritivos
6. Los tres coinciden en que los productos orgánicos están en crecimiento porque cada vez más gente se preocupa por su salud y medio ambiente.
7. Los tres concuerdan en que adquieren productos en almíbar por ser un sabor diferente
8. Ninguno de los tres adquiere con mucha frecuencia productos orgánicos por sus precios.
9. Los tres preferirían enterarse del producto a través de internet
10. Los tres aceptan estar abiertos a productos nuevos.

## 3.7 Investigación Exploratoria Cuantitativa

Este tipo de investigación permite ser lo más objetivo posible, puesto que realiza un registro sobre fenómenos desde una perspectiva basada en conteos y magnitudes. Además, pretende generalizar los resultados de un grupo pequeño (muestra) a un grupo mayor (población). (Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucío, Roberto Hernández, 2014, pág. 19)

### 3.7.1 Resultados de Encuestas

Las encuestas fueron respondidas a través de Google Forms por 24 personas, quienes son alemanes o viven en Alemania. La encuesta se realizó en el idioma inglés, puesto que los alemanes manejan un buen nivel (EF, SF). Los resultados de esta investigación cuantitativa se encuentran en el *Anexo 16* y el análisis estadístico inferencial de la misma se puede observar en las siguientes tablas. Estos datos son significativos para las conclusiones y toma de decisiones.

**Tabla #3.** \_ Correlación 1 de Investigación Cuantitativa

¿Quién regularmente compra frutas orgánicas en almíbar en su casa? / De las siguientes marcas de fruta tropical orgánica en almíbar. ¿Cuál es la que usted más consume?

Cuenta	Who regularly buys the organic tropical fruit syrup in your home	Of these organic tropical fruit syrup brands, which one do you consume the most often?	Anyone	Demeter	Voelkel	Total general
	Alnatura					
	Husband		0.00%	0.00%	0.00%	50.00%
	Me		40.00%	37.50%	0.00%	50.00%
	Mother		60.00%	62.50%	100.00%	0.00%
	Total general		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**Tabla #4.** \_ Correlación 2 de Investigación Cuantitativa

De 1 al 5, donde 5 es "Completamente Interesante" y 1 "Muy poco Interesante". ¿Cuán interesante es este nuevo producto para usted? / ¿Dónde usted usualmente compra producto en almíbar?

Cuenta	From 1 to 5, where 5 is "completely interesting" and 1 is "Completely uninteresting", how interesting is this new product to you?	Where do you usually buy organic tropical fruit syrup?	Discounters (such as Aldi, Lidl)	Total general
		Denn's Bio		
	3		0.00%	60.00%
	4		100.00%	40.00%
	5		0.00%	0.00%
	Total general		100.00%	100.00%

Tabla #5. \_ Regresión de Investigación Cuantitativa

How much would you pay for this organic product syrup weighing 405 grams?	Días
5.5	90
5.5	7
5.5	180
5.5	90
5.5	90
5.5	180
5.5	90
4.5	30
4.5	90
4.5	15
4.5	90
4.5	90
4.5	90
4.5	30
4.5	90
3.5	90
3.5	90
	<b>45</b>

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	0.48124075	0.48124075	0.92662078	0.36232731
Residuos	14	6.97625925	0.498304232		
Total	15	7.4575			

	Coefficiente	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	-4.50937512	0.3611281	-12.4869719	5.6043E-09	-5.28391587	-3.73483017	-5.28391587	-3.73483017
Variable X 1	0.09361403	0.06375643	0.962891878	0.35232731	-0.00444271	0.01167877	-0.00444271	0.01167877

**b** =       **Y=**

- ✓ Se detectó a través de la encuesta que el 67% de los encuestados compra frecuentemente productos orgánicos y que el 47% de ellos estaría entre “completamente interesado” e “interesado” en adquirir este nuevo producto.
- ✓ De acuerdo con el análisis estadístico inferencial, en la *primera correlación* (ver tabla#3), con el 62,50% para las madres y 37,50% para las personas que adquieren por si mismas la fruta orgánica en almíbar, se comprueba que no tienen una marca posicionada en su mente.
- ✓ De acuerdo con el análisis estadístico inferencial, en la segunda correlación (ver tabla#4) con el 66,67%, se detecta que las personas que están “completamente interesadas” en este nuevo producto, comprarían en “tiendas de descuentos como Aldi, Lid y otros”.
- ✓ Referido al análisis estadístico inferencial, en la regresión, se tomó en cuenta la frecuencia y el precio. Por lo que se observa, por ejemplo, si el cliente final consume una vez cada 45 días, el precio será de 4,68 euros.
- ✓ El 94 % de consumidores de productos orgánicos se inclina para que el empaque sea de vidrio.
- ✓ Entre las 3 características más valoradas por el cliente respecto a este nuevo producto con el 26%, 21% y 19% son el sabor, cien por ciento orgánico y el fortalecimiento del sistema inmunológico respectivamente.
- ✓ El 69% de los potenciales consumidores de este producto prefiere comprar en supermercados comunes, seguido por el 25% que lo realizan en supermercados orgánicos.
- ✓ Las encuestas indican que el 69% prefiere enterarse sobre este producto a través de internet, redes sociales y email.



### 3.8 Conclusiones

La investigación tanto cualitativa como cuantitativa ha permitido recabar información que establece detalles importantes para el desarrollo del tomate de árbol orgánico en conserva, como las necesidades y perfil del consumidor potencial, lugar, precio, medios de comunicación y otros.

Por medio de esta investigación, se logró conocer el mercado actual de los productos orgánicos en conserva en Alemania y los patrones de consumo del cliente potencial para que así el *tomate de árbol orgánico en almíbar* pueda tener mejor desempeño hacia los ojos de los potenciales clientes.

Además, es importante mencionar que se descubrió peculiaridades favorables y en contra dentro del mercado, tales como que la mayoría de los potenciales clientes compraría este producto en un envase de vidrio por su vistosidad y en un peso de *405 gramos*.

Dado que no existe una competencia directa hacia el tomate de árbol orgánico en almíbar y los competidores indirectos con frutas como piña o frutilla orgánico en conserva no han logrado posicionarse como marca en la mente de al menos el 50% de consumidores de acuerdo a los resultados cuantitativos, la estrategia para este nuevo producto ecuatoriano será resaltar las ventajas competitivas que se obtuvieron del análisis como el sabor, cien por ciento orgánico y mejora del sistema inmunológico.

Los medios para realizar la publicidad del producto y la marca corresponden especialmente a través del internet y redes sociales por lo que reducirá costos y permitirá invertir en desarrollo de productos.

El lugar donde los clientes desearían adquirir este producto es en los supermercados y de acuerdo al resultado de la correlación 2, los clientes más interesados comprarían en las tiendas de descuento como Aldi o Lid.

Este estudio tanto cualitativo como cuantitativo aporta a la empresa con un panorama más claro sobre el mercado donde desea competir. Por lo tanto, se concluye que parte de su eventual éxito se atribuirá al entendimiento profundo del cliente y mercado.

## 4 Oportunidad de Negocio

### 4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio encontrada

Esta investigación cualitativa y cuantitativa es una gran fuente de información, que ha permitido determinar que 6 de cada 10 alemanes están dispuestos adquirir el *tomate de árbol orgánico en almíbar*, valorando como atributos especiales: 100% orgánico, buen sabor y mejora del sistema inmunológico. Esto cumple con la tendencia del alemán de consumir productos libres de químicos como arroja el análisis externo.

De hecho, el mercado de productos orgánicos en Alemania con un crecimiento del 6,7% demuestra que existen potenciales clientes y un mercado seguro. Tomando en cuenta que las barreras de entrada de nuevos competidores implica que todo el proceso de cosecha, producción, manufactura y comercialización del tomate de árbol sea orgánico y con el aval de las certificadoras internacionales. Adicional, esto engloba una buena inversión y know-how, certificaciones internacionales a necesitar y también las alianzas comerciales con el comprador directo (importadores).

Otro punto a destacar como revela el análisis Pestel y los expertos en la entrevista es: Alemania representa el mercado más grande de productos orgánicos con un 30,31% dentro de Europa y muchos alemanes adquieren estos, a través de supermercados como Rewe, Edeka, Aldi con un volumen de ventas del 55%.

De tal manera, la empresa *Ecuadorian Fruits in Syrup Corp.* frente a estas circunstancias, ve la **oportunidad de negocio** en comercializar su *tomate de árbol orgánico en almíbar* a través de supermercados alemanes. Esto representa que en un inicio dentro de la cadena de comercialización establecerá contacto con alguno de los 150 *importadores o mayoristas* registrados como intermediarios de productos orgánicos para que posteriormente éstos envíen el producto hacia los supermercados como las tiendas de descuento de Aldi o Lid.

Además, de acuerdo al análisis del cliente, el tomate de árbol orgánico en almíbar debe manejar una presentación de vidrio con un peso preferentemente de 405 gramos.

Otro punto a mencionar, sin lugar a dudas, los alemanes están dispuestos a gastar casi el doble en productos orgánicos en relación a un europeo promedio anualmente y tomando en cuenta que los alemanes consideran a este tipo de productos como bienes **no** de lujo. (Proecuador, 2013)

Igualmente, respecto al análisis externo, se evidenció que al menos el 75% de hogares alemanes dispone del servicio de internet por lo que esto se complementa con la investigación cuantitativa de que el 69% de respondientes desea que les llegue información del producto a través de internet, email y redes sociales.

Finalmente, dado este análisis, se ha podido evidenciar que el tomate de árbol orgánico en almíbar posee una gran oportunidad en este mercado de acuerdo a las preferencias, necesidades, y aceptación del consumidor hacia este nuevo producto.

#### 4.2 Potencial de Mercado

A través de este punto, se determina la potencial demanda para el tomate de árbol orgánico en almíbar en Alemania, ciudad Mainz, misma que permitirá disponer de una proyección adecuada de ventas, producción y también de una eficaz estrategia de marketing atado a su capacidad instalada.

Es más, de acuerdo a los datos recopilados, se estima dentro del mercado orgánico, un grupo objetivo de 29.006 personas con un una nivel de aceptación del 75%.

Tabla #6. \_ Demanda

DEMANDA		
Variables	Porcentaje	Total
Mercado Orgánico	20%	38.675
Nivel de Aceptación	75%	29.006

Al proceder con el cruce de variables cuantitativas de las encuestas, se determina que 29.006 personas de Mainz consumirán 9 envases cada uno. Esto implica un consumo de 261.054 envases de *tomate de árbol orgánico en almíbar* anualmente.

Tabla #7. \_ Frecuencia de Consumo

Frecuencia de Consumo			
Variables	%	Frecuencia al año	Consumo Anual
Una vez al mes	13,00%	12	2
Una vez a la semana (52 semanas al año)	6,00%	52	3
Una vez en dos semanas	6,00%	26	2
Una vez en tres meses	62,00%	4	2
Una vez en seis meses	13,00%	2	0
<b>Total (Frascos al año x persona)</b>	<b>100,00%</b>		<b>9</b>
<b>Total (Frascos x # de Consumidores Potenciales)</b>		<b>29.006</b>	<b>261.054</b>

### 4.3 Participación del mercado

Para adquirir información de la participación de mercado, se respaldó en datos avalados por Trademap, donde menciona que Alemania importó productos en conserva por una cantidad de 8.683 toneladas en el año 2016. (Anexo 17). Sin embargo, la capacidad instalada de la empresa permitirá una venta de 33.264 envases anuales (Anexo 18), por lo que esto significa una participación de mercado en Alemania del 0.16%.

Tabla #8. \_ Marketshare

Cantidad de producción Empresa Ecuadorian Fruit in Syrup Corp	Cantidad Trademap 2016			
	UNIDADES	EN UNIDADES	GRAMOS	Peso x envase (gramos)
33.264	21.439.506	8.683.000.000	405	
<b>0,16%</b>				<b>Participación de Mercado</b>

## 5 Plan de Marketing

El plan de marketing implica un esquema de acción adecuado de acuerdo con los objetivos planteados para poseer una ventaja competitiva sostenible sobre la competencia. (Jean-Jacques Lambin C. G., Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado. Segunda Edición, 2009)

Por lo tanto, el tomate de árbol orgánico en almíbar que se exportará hacia Alemania se someterá a un análisis de las 4 P's para ejecutar el plan de Marketing.

### 5.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia general de marketing adecuada para este proyecto es la *estrategia de enfoque basada en diferenciación de producto*, misma que se concentra en un segmento muy definido donde su producto tiene una posición diferenciadora en relación a los productos de la competencia. Esta posición diferenciadora debe ser percibido por el cliente final (John Mullins O. W.-C., 2007).

De tal manera, la empresa *Ecuadorian Fruits in Syrup Corp.* se diferencia por brindar un producto ecuatoriano nuevo, 100% orgánico, sabor único, libre de químicos que fortalece el sistema inmunológico y llamativo por su presentación en vidrio. Todas estas cualidades se adaptan a los patrones de los clientes finales quienes viven en *Alemania y adquieren productos orgánicos.*

Este tipo de estrategia es ventajosa porque, primeramente, el tomate de árbol no existe en almíbar dentro del mercado alemán y además, refuerza el hecho de que este producto sea orgánico y en conserva a base de panela orgánica para que su sabor genere confianza y una experiencia especial al consumidor.

Por la tanto, a través del mix de las 4P's del marketing, el *tomate de árbol orgánico en almíbar*, único en el mercado, llegará a este tipo de consumidores, consiguiendo ingresar en el mercado a través de mayoristas por medio de diversas actividades que promuevan la compra de este producto.

## 5.2 Grupo Objetivo

Es el segmento de mercado de interés donde la empresa centra sus esfuerzos de marketing para incentivar la compra de sus productos. (John Mullins O. W.-C., 2007)

Tabla #9. \_ Mercado Objetivo

Mercado Potencial Objetivo		
Variables	%	Total
Alemania	100%	86.162.000
Estado de Rheiland-Pfalz		4.052.803
Mainz		209.779
Personas desde 3 hasta 80 años	92,18%	193.380
Consumidores de Productos Orgánicos	20,00%	38.676
Aceptación del Producto	75,00%	29.007

DATOS INTERESANTES	
Extranjeros en Mainz	37.565
Polacos e Italianos en Mainz	5.705
Extranjeros cuyo origen es fuera de Europa	11.550
Turcos en Mainz	5.685
Extranjeros de Origen Europeo (excepto polacos, italianos y turcos)	14.625

## 5.3 Propuesta de Valor

Es una o varias ideas originales que destacan al producto sobre otros con rasgos similares, lo que lleva al consumidor a optar por este nuevo producto. (Rodríguez, 2011).

Se procede a establecer la propuesta de valor a través del *Modelo Canvas* que involucra 9 etapas.

## The Business Model Canvas

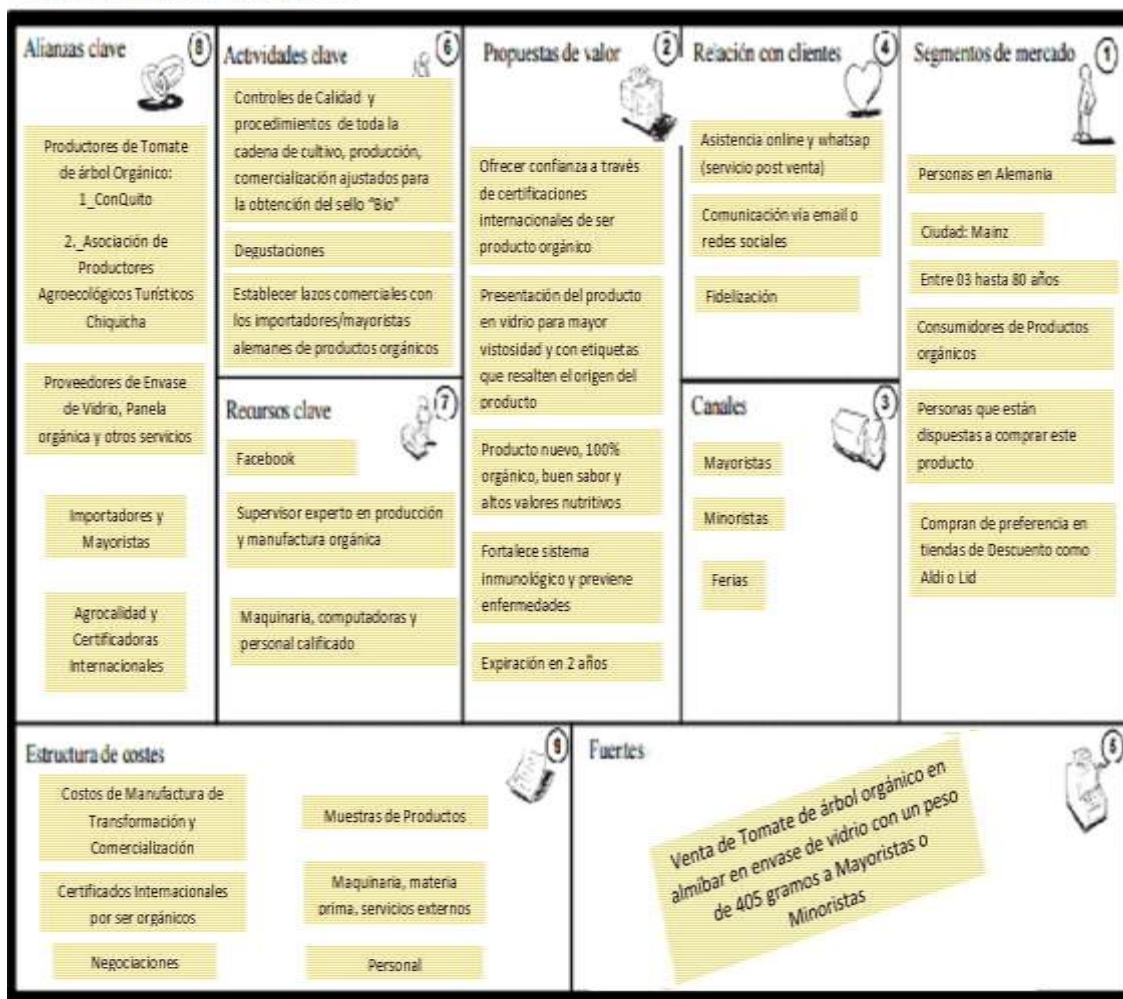


Figura #2. \_Propuesta de Valor Modelo Canvas

De acuerdo a lo expuesto, este nuevo producto se destaca por ser 100% orgánico en sus ingredientes y procesos, mismos que mantendrán la trazabilidad de orgánico desde su cultivo hasta que lleguen a manos del consumidor final.

Además, el status de *orgánico* estará respaldado a través de las certificadoras internacionales y Agrocalidad, mismas que generarán seguridad hacia el **cliente directo** "importadores-mayoristas alemanes" y también el **cliente final** con el siguiente perfil: desde 03 hasta 80 años, vive en la ciudad de Mainz (Alemania), gusta adquirir productos orgánicos en conserva con un nivel de aceptación del 70% y compra preferentemente en supermercados como tiendas de descuento.

### 5.3.1 Experiencia

La marca comercial: *Ruru Kitu*. Es una frase en quechua que significa “Fruta - En Tierra Mitad del Mundo”

El objetivo de la marca es crear y entregar la experiencia hacia el consumidor final de que sus productos *orgánicos poseen sabores propios y características tanto físicas como nutritivas idénticas a las del país de origen*. (Philip Kotler, Marketing, 2012)

### 5.3.2 Diferenciación del Producto en un nicho de mercado

“*Ruru Kitu*” conserva su contenido nutritivo que representa un surtido de ventajas para el cliente final, puesto que éste:

- ✓ Posee vitaminas y minerales como: Provitamina A, vitamina C, calcio, hierro y fósforo.
- ✓ Controla la presión alta y el colesterol
- ✓ Un tomate de árbol dispone entre 20 a 60 calorías de acuerdo al tamaño, siendo bajo en relación a otras frutas.
- ✓ Fortalece el sistema nervioso e inmunológico
- ✓ Enfrenta a la anemia
- ✓ Uso de panela orgánica, misma que involucra cero aditivos

En otras palabras, como resultados finales, este producto permite afianzar la salud y prevenir enfermedades al consumidor orgánico.

Adicional, esta marca ofrece valores específicos que contribuyen para la decisión de compra tales como:

- ✓ Posee una presentación colorida y atractiva de alto nivel
- ✓ Dispone de un sabor característico entre dulce y ácido.
- ✓ Es 100% orgánico, natural y producido en Ecuador, mitad del mundo, aprovechando las condiciones geográficas.
- ✓ Elaborado y controlado por personal altísimamente calificado que se alinean a estándares internacionales.

### 5.4 Servicio Post Venta

De acuerdo al libro de segmentación de mercados, en resumen, el *servicio Post Venta* se refiere a que la empresa debe preocuparse por conocer o

indagar los sentimientos de sus clientes, luego de que éstos hayan adquirido el bien o el servicio. Así, la empresa generará fidelización. (Segmentación de Mercados, Tercera Edición, 2009)

Para mantener y fidelizar al cliente, se sostendrá una permanente comunicación a través de las redes sociales, principalmente con el uso de Facebook y WhatsApp para que en caso de que el cliente disponga de alguna inquietud o reclamo, pueda ser atendido en un plazo no mayor a 8 horas dentro de lunes a domingo bien sea a través de mensaje o llamada.

Adicional, esto permitirá, a través de sus comentarios en facebook, crear buena reputación y una comunidad fiel hacia la marca.

Finalmente, al poseer una comunidad fidelizada permite crear expectativa ante un eventual lanzamiento de un nuevo producto o penetración en el mercado.

## **5.5 Posicionamiento**

El posicionamiento escogido es el “*más por más*”, mismo que se refiere en colocar un precio más elevado, por causa de que el bien o servicio que se ofrece, posee valores diferenciadores en relación a su competencia. (Armstrong, 2012) Los tomates de árbol en almíbar están dirigidos a alemanes en Mainz que están dispuestos adquirir productos orgánicos con sello “Bio” (Anexo 18) a un mayor precio, puesto que, este producto se destaca por ser propio de la mitad del mundo, libre de químicos, nutritivo e idéntico su sabor al país de origen, fortaleciendo el sistema inmunológico y otorgando una nueva y exquisita experiencia en el paladar.

## **5.6 Estrategia de Internacionalización**

La estrategia de internacionalización corresponde al momento de seleccionar a Alemania como destino de exportación. Esta decisión concierne principalmente a que el *tomate de árbol en almíbar* posee un amplio potencial en este segmento de mercado por ser muy reconocida su *calidad* al ser de origen ecuatoriano, ser orgánico y ser una fruta nueva en conserva con sus meritorios atributos. Esto está respaldado por la investigación del cliente, la industria, factores externos del país exportador e importador. De hecho, exportar implica



que un individuo o empresa actúa como intermediario internacional para vender productos de su país de origen en otros países. (Nelson, 2010)

## 5.7 Oportunidades de Crecimiento

El crecimiento de la empresa se centrará en el *Diversificado Concéntrico*, de acuerdo a la *matriz de Crecimiento* de Phillip Kotler. Esta estrategia de crecimiento se refiere a la aplicación de nuevos productos que posea relación con su tecnología actual, productos o mercados. (Kirberg, 2014)

Tabla #10. \_ Matriz de Phillip Kotler

Intensivo	Integrado	Diversificado
Penetración del Mercado	Integración hacia atrás	Concéntrica
Desarrollo del Mercado	Integración hacia adelante	Horizontal
Desarrollo del Producto	Integración horizontal	Conglomerado

Adaptado de: Kirberg, 2014, p.41

Por medio del posicionamiento de la marca, fidelización del cliente, y el canal de distribución escogido, la empresa *Ecuadorian Fruits in Syrup Corp.* podrá crear otras conservas de nuevas frutas o modificar su producto actual.

## 5.8 Marketing Mix

### 5.8.1 Producto

El tomate de árbol orgánico en conserva de origen ecuatoriano es el producto a ser exportado, cumpliendo con todas las normas técnicas y de calidad para el consumidor orgánico alemán.

**Características del producto:** El tomate de árbol orgánico como fruta es una fuente de Provitamina A, vitamina, C, calcio, hierro, fósforo, proteínas, cuyos beneficios se traducen en ayudar en el funcionamiento de la vista, crecimiento, regeneración de células, huesos y dientes, controla la hipertensión, problemas inflamatorios hepáticos, obesidad, infecciones de gripe, dolores musculares, y otros. (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2013) (Anexo 19).

La marca *Ruru Kitu* posee como producto el tomate de árbol orgánico en almíbar, misma que en vez de azúcar, se añade panela orgánica. Esto certifica al producto en mantener un alto contenido nutricional y natural que beneficia al consumidor orgánico alemán en su salud, alimentación y cumple con el requisito de no dañar al medio ambiente con químicos.

**Tabla #11.** \_ Composición Nutricional del Tomate de Árbol Orgánico en Almíbar 405g

Compuesto	Cantidad
Energía (kCal)	172
Sodio (mg)	20
Carbohidratos (g)	44
Fibras (g)	2
Azúcares naturales (g)	42
Proteínas (g)	1
Colesterol (mg)	0
Agua (g)	175

**Adaptado de:** Arcor (referencia duraznos en almíbar)

<http://www.myfitnesspal.com/es/food/calories/arcor-duraznos-en-almibar-277816364>

**Logotipo y Slogan:** La marca del tomate de árbol orgánico en almíbar tendrá el nombre de *Ruru Kitu*, su eslogan llevará la frase en alemán de *naturgetreue aus der mittel Welt* (fiel a la original de la Mitad del mundo). La imagen de la marca y la frase será muy colorida y resaltando el origen para que llame la atención del consumidor alemán orgánico. (Anexo 20)

**Empaque:** Este producto estará en un envase de vidrio transparente y con la tapa twist que proporcionarán comodidad para el consumo y reciclaje.



**Figura #3.** \_Empaque

**Adaptado de:** Vector Soluciones Industriales

**Etiqueta:** De acuerdo a la norma establecida en la *Directiva 2000/13/CE* de la UE (Proecuador, 2013), esta etiqueta constará de: nombre de la marca y su logo, slogan, los tres atributos más valorados en la investigación cuantitativa, figuras que asemejan al producto a su país de origen, cuadro de la composición nutricional, peso en gramos, consejos de la alimentación nutritiva, datos para contactarse con el servicio al cliente. Además, lo más importante será añadir el logo del sello “Bio” que certifica que es orgánico y código de barras. Ambos puntos son revisados por la autoridad competente y el sello que es muy valorado por el consumidor alemán orgánico. Finalmente, todos estos indicadores cumplen con las normas de origen y destino, mismos que deben estar escritos en alemán.



Figura #4. \_Etiqueta

Costo Unitario: \$0,20 ctvs por ADARE

**Servicios de Apoyo:** Dado que como *producto*, *marca* o *empresa* son desconocidos en este nicho de mercado, la etiqueta del mismo, dispondrá de códigos *QR personalizados* para que direccionen al cliente final hacia la página oficial en facebook que les permitirá conocer de recetas caseras, beneficios de consumo, imagen e información institucional, dietas, promociones, nombre y # de contactos.

### 5.8.2 Precio

Este punto es muy importante, puesto que, al determinar el precio correcto, redundará en éxito comercial y financiero a la compañía. El precio estará sujeto de acuerdo con la percepción de calidad e imagen del cliente respecto al producto. (Jean-Jacques Lambin C. G., Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado. Segunda Edición, 2009)

La estrategia de precio escogido para este proyecto corresponde a la *estrategia de precios de desnatado* que se refiere en vender el producto al precio más alto de la curva de demanda y conforme el mercado madura se va ajustando.

Se toma esta decisión por diversas razones: Primero, se estima que la competencia replique el *tomate de árbol en almíbar* en este nicho mercado en un mediano plazo. Segundo, los consumidores orgánicos no pueden encontrar en otras marcas este producto. Tercero, de acuerdo a lo obtenido en el análisis de cliente, los consumidores alemanes que gustan de productos orgánicos son pocos sensibles al precio elevado en comparación a un europeo promedio.

Cuarto, la demanda es difícil de evaluar, puesto que son tipos de mercados y clientes muy específicos. Por eso, si desde un inicio se coloca un precio alto, ya se conoce una demanda base. Finalmente, la empresa *Ecuadorian Fruits in Syrup Corp.* es nueva y pequeña en el mercado por lo que su capital financiero es limitado. Por lo tanto, partir desde un precio elevado, permitirá a la compañía generar recursos para gastos como publicidad, nómina, promociones, utilidad del intermediario y otros que suelen ser elevados.

**Tabla #12.** \_ Fijación de Precio en Investigación Cuantitativa

Precio del Producto	
Opciones	Aceptación
3,00 a 3,99 euros	12%
4 a 4,99 euros	44%
5 a 5,99 euros	44%

**Tabla #13.** \_ Precio Unitario de acuerdo con análisis de costos y margen de intermediarios

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de Materia Prima de Producto Terminado	\$1,59	\$1,64	\$1,70	\$1,76	\$1,82
Mano de Obra Directa	\$0,34	\$0,39	\$0,39	\$0,39	\$0,39
Mano de Obra Indirecta	\$0,28	\$0,32	\$0,32	\$0,32	\$0,32
Costos Indirectos de Fabricación	\$0,11	\$0,12	\$0,12	\$0,12	\$0,12
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$2,32</b>	<b>\$2,47</b>	<b>\$2,53</b>	<b>\$2,59</b>	<b>\$2,65</b>
Ganancia de Ecuadorian Fruit in Syrup Corp. 53%	\$4,92	\$5,09	\$5,26	\$5,44	\$5,62
Precio (Margen de Ganancia Mayorista y Minorista) 30%	\$7,03	\$7,27	\$7,51	\$7,77	\$8,03
Convertidor \$ a Euro	€ 5,95	€ 6,16	€ 6,37	€ 6,58	€ 6,81
Promedio de % Inflación últimos 5 años (Costos) -EC	<b>3,40%</b>		Histórico Promedio Eur/USD últimos 5 años (convertidor)		<b>1,18</b>
<b>CRECIMIENTO DE VALORES</b>					

### 5.8.3 Plaza

Los *tomates de árbol orgánicos en almíbar* se comercializarán de preferencia en las tiendas de descuento de Mainz como Aldi o Lidl que son *minoristas*, de acuerdo a los resultados que arrojó la segunda correlación en análisis del cliente.

El tiempo máximo que tarda la exportación es de 53 días. (Anexo 21)

Como sistema de distribución para esta nueva empresa, se seleccionará la *distribución selectiva*, misma que se refiere a escoger un número menor de distribuidores respecto al número de distribuidores disponibles dentro de un

mercado. (Jean-Jacques Lambin C. G., Dirección de marketing.Segunda edición., 2009)

Esto le permitirá a *Ecuadorian Fruits in Syrup Corp.* reducir costos y obtener una mejor cooperación y comunicación de parte del intermediario. Por ejemplo, el intermediario puede colaborar en el presupuesto de promoción y publicidad, en mejorar los servicios a los clientes, poseer un nivel mínimo de existencias de este producto, aceptar productos nuevos que impliquen un mayor esfuerzo de ventas y otros. Esto es B2B – Business to Business (Jean-Jacques Lambin C. G., Dirección de marketing.Segunda edición., 2009)

El canal de distribución será indirecto, puesto que el producto pasará por mayoristas para que ellos posteriormente, envíen a los minoristas y finalmente el consumidor final orgánico adquiera en las tiendas de descuento.



Figura #5. \_Cadena de Distribución de Tomate de Árbol Orgánico en Almíbar

La empresa *Ecuadorian Fruits in Syrup Corp* procederá con la exportación en términos FOB (Puerto de Carga Convenido Libre a Bordo); es decir, la empresa ecuatoriana fungiendo como *vendedora* entrega los tomates de árbol en almíbar a bordo de un buque que el mayorista alemán como *comprador* haya decidido. Este Incoterm es exclusivamente para los medios de transporte marítimo o fluvial. (Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas, 2011).

Para mayor entendimiento de este término de negociación entre el vendedor y comprador (anexo 22).

Adicional, otro punto muy importante, en este el caso, los que fungen como *vendedor/exportador* y *comprador/mayorista* para realizar este intercambio comercial, deben poseer estos documentos exigibles para llegar a Alemania. (Proecuador, 2017)

**Tabla #14.** \_ Documentos que requiere el Mayorista para Importar

DOCUMENTOS PARA IMPORTAR DESDE ECUADOR HACIA ALEMANIA
Lista de Empaque
Factura Comercial
Documentos de Embarque
Declaración Aduanera de Despacho - Intrastat
<b>Certificado de Origen</b>
<b>Sello Bio</b>

**Adaptado de:** Proecuador (Alemania, Perfil Logístico 2017)

**Tabla #15.** \_ Documentos que requiere el Exportador – Ecuadorian Fruit In Syrup Corp. (exportar mensual)

DOCUMENTOS PARA EXPORTAR HACIA ALEMANIA	Costo
Documento de Embarque - (mensual)	\$ 300,00
Factura Comercial	\$ -
Lista de Empaque	\$ -
Declaración Aduanera de exportación (60% SBU) - (mensual)	\$ 225,00
<b>Certificado de Origen (MIPRO) (mensual)</b>	\$ 247,00
<b>Sello Bio - (anual)</b>	\$ 2.500,00
<b>Sello Agrocalidad - sólo una vez</b>	\$ 157,22
Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura - cada 5 años	\$ 1.048,16
	<b>\$ 4.477,38</b>
Certificado de Buenas Prácticas Agrícolas ( <b>proveedor</b> ) - cada 5 años	\$ 314,45

**Adaptado de:** Proecuador (Alemania, Perfil Logístico 2017)  
Agrocalidad (Tarifario 2017)

Además, de acuerdo al análisis de Pestel, por el tratado comercial Multipartes firmado entre UE y Ecuador, es necesario que esta empresa ecuatoriana gestione el *certificado de origen* a través del MIPRO para el beneficio arancelario del pago de 0% en este producto. También, debe disponer del documento que avala el sello de orgánico "Bio" de alguna certificadora internacional registrada necesariamente en el **SAE** y de Agrocalidad con # POA como ente supervisor ecuatoriano para exportar a este nicho de mercado. Considerar que previamente estas certificadoras internacionales ya tienen la autorización de la UE para garantizar este sello en la etiqueta y muchas de ellas tienen representación en Ecuador. (Anexo 23)

#### 5.8.4 Promoción

Los clientes directos de la empresa *Ecuadorian Fruits in Syrup Corp* corresponden a los mayoristas que importan fruta orgánica. Existen ya siete mayoristas mapeados con este perfil, la mayoría de ellos se encuentran en Hamburgo, donde está el puerto más importante de Alemania. Ellos tienen como clientes a supermercados comunes. (Anexo 24). Este detalle se ajusta a los resultados de la encuesta.

Para llegar a estos clientes, como exportadora, no basta con generar valor al producto, si la misma no se sustenta con una buena promoción, herramienta necesaria para comunicar con claridad y persuasión ese valor a nuestro cliente. (Philip Kotler, Marketing, 2012)

Por eso, se generará promoción del producto principalmente en ferias, eventos, reuniones de negocios, redes sociales.

Un punto a considerar es el hecho de que el producto debe ser atractivo para el consumidor final; caso contrario, no existirá demanda del producto por parte de **Minoristas** y peor aún de los **Mayoristas**.

Por eso, la empresa *Ecuadorian Fruits in Syrup Corp* se adueñará de las *estrategias de promoción* de su producto hacia *el cliente final* para incentivar la compra, crecer en ventas y por ende posicionarse dentro del mercado.

Además, se empleará como filosofía de promoción: la *comunicación marketing integrada*, misma que implica que todos los mensajes e imágenes por las diversas herramientas de promoción estén alineados. Estas herramientas son: publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y marketing directo. (Philip Kotler, Marketing, 2012). Algunos de estos serán utilizados para llegar a los Mayoristas y Consumidores Finales.

#### **5.8.4.1 Publicidad Mayoristas**

Se usará específicamente la publicidad informativa que consiste en comunicar al *cliente directo* respecto a nuestro producto: imagen, marca, beneficios, modo de uso y otros. A sí mismo, comunicar respecto a nuestros servicios como: tramitar quejas del cliente final por medio de nuestro servicio al cliente, capacitar a la fuerza comercial del mayorista para facilitar las ventas hacia sus clientes (minoristas).

Para esto se usará, trípticos, emails, Facebook, youtube, tarjetas de presentación y banners. Estos banners serán usados para capacitaciones de la fuerza de venta del cliente directo.

**Tabla #16.** \_ Presupuesto de Publicidad para Mayorista

	PRESUPUESTO PUBLICIDAD MAYORISTAS				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Banners</b>	\$ 246,00	\$ 211,97	\$ 175,34	\$ 135,98	\$ 140,60
<b>Tarjetas de Presentación</b>	\$ 7,50	\$ 7,76	\$ 8,02	\$ 8,29	\$ 8,57
<b>Trípticos</b>	\$ 54,00	\$ 46,53	\$ 38,49	\$ 34,82	\$ 30,86
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 307,50</b>	<b>\$ 266,26</b>	<b>\$ 221,85</b>	<b>\$ 179,09</b>	<b>\$ 180,04</b>

#### 5.8.4.2 Publicidad Consumidor Final

Se creará publicidad en facebook, youtube y se elaborará banners, trípticos dirigidos exclusivamente a este tipo de *cliente final* con un enfoque especial hacia: madres y personas que compran por sí mismas. Esto tiene como fin posicionar la marca *RITU* en su mente. Este material será distribuido con los productos muestra en los supermercados.

**Tabla #17.** \_ Presupuesto de Publicidad para Consumidor Final

	PRESUPUESTO PUBLICIDAD CONSUMIDOR FINAL				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Banners</b>	\$ 369,00	\$ 339,15	\$ 306,85	\$ 271,95	\$ 234,33
<b>Trípticos</b>	\$ 108,00	\$ 93,06	\$ 91,41	\$ 89,55	\$ 82,30
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 477,00</b>	<b>\$ 432,21</b>	<b>\$ 398,26</b>	<b>\$ 361,50</b>	<b>\$ 316,64</b>

#### 5.8.4.3 Relaciones Públicas Mayorista

El **Gerente General** es el responsable de crear buenas relaciones e intercambio de contactos para finalmente cerrar negociaciones con los clientes directos. En estos cierres incluye fijar pedidos, plazos de envío, formas de pago, incoterm FOB, apoyo publicitario y promociones de venta.

La información interactiva será mostrada a través de una Tablet y también se llevará *productos de muestra* para que los gerentes o empresarios interesados de Alemania puedan conocer y degustar personalmente el producto.

Lo expuesto anteriormente, manifiesta que se debe gastar en viajes internacionales. El **Gerente General** realizará viajes cuatro veces al año con una estancia promedio de un mes por cada viaje. Las fechas de los mismos coincidirán con las ferias más importantes a las que acudirá como asistente en búsqueda de los mayoristas y si es posible de minoristas. (Anexo 25) Por



ejemplo, la feria Biofach es un gran espacio para generar relaciones públicas (Anexo 26)

Para el caso de las muestras dirigidas a nuestros mayoristas potenciales, se podrá llevar a Alemania un valor que no supere los 50 euros por envío. (Proecuador, 2012) Es decir, los cuatro viajes al año implican un límite de \$200.00 que corresponde a 104 envases de acuerdo con el costo directo.

**Tabla #18.** \_ Presupuesto de Relaciones Públicas Mayoristas

	PRESUPUESTO RELACIONES PUBLICAS				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Viajes Internacionales</b>	5.000,00	5.063,00	5.126,79	5.191,39	5.256,80
<b>Hostales o casas</b>	4.800,00	4.860,48	4.921,72	4.983,74	5.046,53
<b>Ticket de Ferias</b>	640,00	648,06	656,23	664,50	672,87
<b>Alimentación</b>	4.200,00	4.252,92	4.306,51	4.360,77	4.415,71
<b>Movilización en Alemania</b>	3.000,00	3.037,80	3.076,08	3.114,83	3.154,08
<b>Muestras</b>	199,16	190,09	196,55	186,30	192,63
<b>TOTAL</b>	<b>17.839,16</b>	<b>18.052,35</b>	<b>18.283,88</b>	<b>18.501,53</b>	<b>18.738,64</b>
Promedio de % Inflación últimos 5 años -EC	<b>3,40%</b>		Promedio de % Inflación últimos 5 años - AL	<b>1,26%</b>	

#### 5.8.4.4 Relaciones Públicas Consumidor Final

A través de la página oficial de *RITU* en Facebook, se buscará que el cliente final se informe e interactúe en las fotos o vídeos que desarrolle la compañía. Estas fotos y vídeos expondrán el lado humano de cuántas personas orgullosas de su trabajo se benefician de esta actividad.

#### 5.8.4.5 Promoción de Venta Mayorista

Las tres promociones de ventas planeadas que se dispondrá en los primeros cinco años son:

- 1)** Si un *mayorista* alcanza una compra superior a 924 unidades al mes, se le entregará un descuento del 3% mediante una nota de crédito por valor.
- 2)** Si el *mayorista* logra hacer llegar el producto a supermercados como las tiendas de descuento de Aldi (11 establecimientos) o Lidl (6 establecimientos) en Mainz, se le otorgará 6% de descuento en una nota de crédito por valor de acuerdo al valor vendido a esas tiendas.
- 3)** Por cada degustación que gestione el *mayorista* en las diferentes cadenas de supermercado, se le suministrará de material publicitario tales como: banners y trípticos informativos. Si las degustaciones realizadas son más de 40

al año, se le otorgará el 5% de descuento mediante una nota de crédito por el valor comprado en el año.

\* **Nota:** Promociones dentro de la ciudad de Mainz y la nota de crédito de valor es acumulativa y se entregará al final del año para uso en el año siguiente

**Tabla #19.** \_ Presupuesto de Promoción hacia los Mayoristas

	PRESUPUESTO DE PROMOCIONES DE VENTA HACIA MAYORISTAS				
	2018	2019	2020	2021	2022
Promoción 1	\$ 659,74	\$ 2.046,50	\$ 2.821,44	\$ 5.470,07	\$ 6.787,27
Promoción 2	\$ 249,90	\$ 775,19	\$ 1.781,21	\$ 2.992,88	\$ 4.856,21
Promoción 3	\$ 1.666,00	\$ 3.875,95	\$ 4.453,03	\$ 5.985,77	\$ 7.141,48
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.575,64</b>	<b>\$ 6.697,64</b>	<b>\$ 9.055,69</b>	<b>\$ 14.448,73</b>	<b>\$ 18.784,96</b>

#### 5.8.4.6 Promoción de Venta Consumidor Final

Se trabajará en coordinación con el mayorista para que realice degustaciones y publicidad del producto en los supermercados donde el cliente final puede encontrar la marca *RITU*.

## 6 Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

### 6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización

#### 6.1.1 Misión

*Ecuadorian Fruits in Syrup Corp* se dedica actualmente a comercializar y exportar tomates de árbol en conserva a base de ingredientes orgánicos, sanos y nutritivos que permiten satisfacer las nuevas tendencias del consumidor alemán, cumpliendo con estándares internacionales de calidad y generando fuentes de trabajo, estabilidad laboral y crecimiento personal dentro de la sociedad ecuatoriana.

#### 6.1.2 Visión

*Ecuadorian Fruits in Syrup Corp* se colocará en 5 años como la empresa líder en la comercialización y exportación de *tomates de árbol orgánicos en conserva* de altísima calidad en el mercado alemán como producto estrella, por medio de una estrategia de enfoque basada en diferenciación que le permitirá posicionarse en un nicho de mercado y manteniendo un excelente vínculo con sus clientes, proveedores y trabajadores. Además, buscará diversificar su línea de productos en un futuro no muy lejano.

### 6.1.3 Objetivos de la Organización

#### Objetivos a Corto Plazo

1. Llegar a 3000 suscriptores en la página de Facebook de Ecuadorian Fruit Syrup Corp en un año.
2. Solicitar al proveedor Asociación de Productores Agroecológicos Turísticos Chiquicha que gestione el certificado Bio a través de una de las certificadoras internacionales y Agrocalidad. Para el caso de CONQUITO, requiere sacar el sello Bio de una certificadora internacional.
3. Sacar como empresa el certificado Bio avalado por una de las certificadoras internacionales y Agrocalidad máximo en tres semanas.
4. Llegar a una utilidad líquida positiva que corresponda al 1% del total de ventas durante el primer año de comercialización de la conserva orgánica.
5. Construir un plan de marca eficiente que posicione al producto en la mente de los consumidores del mercado meta, esto será cuantificado a través del nivel de satisfacción de los compradores y recompra del producto.
6. Tener cerradas negociaciones con los clientes directos "mayoristas" para que se pueda vender los 33.264 envases previstos para el primer año.

#### Objetivos a Mediano Plazo

1. Obtener una utilidad líquida positiva que corresponda al 15% sobre el total de ventas en el tercer año.
2. Designar 3% de las utilidades a proyectos de diversificación de producto a partir del tercer año.
3. Llegar a 12.000 suscriptores en la página de facebook de Ecuadorian Fruit Syrup en el tercer año.
4. Obtener una participación de mercado del 0,17% en el tercer año.

#### Objetivos a Largo Plazo

1. Lograr un valor de la reinversión del 30% de la inversión inicial para ejecutar ampliación y diversificación de la compañía en el quinto año
2. Reducir costos de producción en un 6% hasta el 2023, mediante el incremento de la demanda de materia prima que se traduce en mayor poder de negociación de la empresa hacia sus proveedores
3. Generar el 30% de utilidad neta para los socios y accionistas de la empresa
4. Aumentar la productividad en un 10% a partir del sexto año
5. Compra de nueva maquinaria y herramientas a partir del sexto año

## 6.2 Estructura Organizacional

### 6.2.1 Estructura Legal de la Empresa

*Ecuadorian Fruits in Syrup Corp*, se sujetará bajo la figura legal de Compañía Limitada. De acuerdo al Art. 92 de la Ley de Compañías.

“se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la

que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura." (Ley de Compañías, 1987)

De acuerdo a *Ecuadorian Fruits in Syrup Corp. Ltda.*, las acciones serán contraídas con un porcentaje de participación de la siguiente manera:

Daniel Fernández: 70% - \$280	Daniela Fernández: 15% - \$60	Elizabeth Fernández: 15% - \$60
<b>Monto mínimo exigido por la ley: \$400</b>		

El siguiente tipo de compañía se adecua a las necesidades de la empresa a ser constituida debido a que es la que menos capital requiere y tiene los beneficios de realizar *exportaciones* e importaciones.

Además, será necesario patentar el nombre de la marca conforme lo indica el artículo 165 de la Ley de Propiedad Intelectual Capítulo II Sección I en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) (Registro oficial 426, 2006)

Tabla #20. \_ Presupuesto de Constitución de la Empresa

	PRESUPUESTO CONSTITUCION				
	2018	2019	2020	2021	2022
Registro de la Marca	\$ 210,00				
Constitución	\$ 410,00				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 620,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

### 6.2.2 Diseño Organizacional: Tipo de Estructura

*Ecuadorian Fruits in Syrup Corp. Ltda* va disponer de una estructura funcional que se basa en un orden por afinidad de tareas. (Montúfar, 2013) Esta estructura tiene la intención de controlar, supervisar, y manejar los procesos y personal de la empresa a través de sus gerentes o jefes de las respectivas áreas; eso sí, fluirá entre las áreas involucradas una comunicación eficaz para la toma de decisiones en beneficio de los intereses de la compañía.

### 6.2.3 Organigrama y Descriptivo de Funciones

Dado que esta empresa está iniciando, se procederá con una estructura funcional vertical desarticulando funciones hacia abajo. No obstante, la meta de la compañía será a largo plazo establecer una estructura funcional horizontal, cuyo objetivo es proporcionar más niveles de cooperación, puesto que las decisiones ya no recaen sobre una persona: presidente o gerente, sino sobre jefes del área o producto. Esto descentralizará la toma de decisiones.

\*Un punto a tomar en cuenta, la estructura horizontal va depender del crecimiento en ventas y personal para su ejecución.



Figura #6. \_Organigrama

A continuación, se describe las funciones junto con los salarios:

Tabla #21. \_ Descripciones de Funciones – Gerente General

<b>Cargo:</b>	<b>Gerente General -Reporta a Accionistas</b>
<b>Requisitos:</b>	Ingeniero financiero, administración de empresas o afines. Edad: 27 - 55 años.
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Planificación estratégica anual, generar alianzas estratégicas</li> <li>2 Control, toma de decisiones y cumplimiento de objetivos del personal a cargo</li> <li>3 Supervisión de las operaciones integrales de la empresa</li> <li>4 Viajes al exterior para coordinación, logística, promoción del producto y establecer relaciones comerciales con potenciales mayoristas</li> <li>5 Responsable de establecer relaciones comerciales con proveedores de insumos de producción y de la compra de los mismos</li> <li>6 Realizar planes estratégicos para Marketing</li> <li>7 Coordinar la participación en ferias internacionales</li> <li>8 Negociar con el mayorista formas de pago, crédito, material publicitario capacitaciones a fuerza de ventas, incoterm y otros.</li> <li>9 Negociar con las empresas proveedoras de servicio externo.</li> <li>10 Manejar las redes sociales y servicio al cliente</li> </ol>
<b>Salario:</b>	\$ 1,000

Tabla #22. \_ Descripciones de Funciones – Supervisor de Producción

<b>Cargo:</b>	<b>Supervisor de producción-Reporta a Gerente General</b>
<b>Requisitos:</b>	Ingeniero o Tecnólogo Industrial, Agroindustrial, Agrónomo o afines. Edad: 27-50 años. Experiencia mínima 1 año en puestos similares
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Responsable del control de los tomates de árbol en conserva en cuanto a transformación de la materia prima, control de calidad y empaque del producto terminado.</li> <li>2 Entrega del producto listo a los transportistas</li> <li>3 Desarrollo de nuevos productos</li> <li>4 Responsable de obtener las certificaciones de producto orgánico, calidad, entre otras</li> <li>5 Responsable de recibir y devolver la materia prima al proveedor.</li> <li>6 Enviar cada dos semanas muestras del producto terminado de diferentes lotes e insumos a un laboratorio designado. Esto por control interno de estatus orgánico</li> <li>7 Hacer respetar el uso de ropa adecuada en el área de transformación</li> <li>8 Colaborar a operarios en ciertas etapas de la transformación del producto</li> <li>9 Asesorar a los productores de tomate de árbol</li> </ol>
<b>Salario:</b>	\$ 650

Tabla #23. \_ Descripciones de Funciones – Asistencia de Gerencia

<b>Cargo:</b>	<b>Asistencia de Gerencia - Reporta a Gerente General</b>
<b>Requisitos:</b>	Cursando estudios de Ingeniería en Marketing, Comercial, Negocios, Diseño Gráfico, Comunicación o afines. Edad: 22 – 40 años. Hablar intermedio el alemán o inglés y ser muy proactiva. Experiencia mínima 6 meses en puestos

	similares
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Encargado de la compra de material de oficina</li> <li>2 Cooperación a jefe inmediato en cuánto a cotizaciones</li> <li>3 Encargado de reservar tickets aéreos y hospedaje para su jefe</li> <li>4 Encargado de recibir correspondencia como facturas</li> <li>5 Atender llamadas y canalizar a la persona adecuada</li> <li>6 Apoyar a su jefe inmediato con las empresas proveedoras de servicios externos</li> <li>7 Órdenes de Compra y Facturar</li> <li>8 Archivar</li> </ol>
<b>Salario:</b>	\$ 500

Tabla #24. \_ Descripciones de Funciones – Operario

<b>Cargo:</b>	<b>Operario -Reporta a Supervisor de Producción</b>
<b>Requisitos:</b>	Bachiller, Técnico o tecnólogo en mecánica industrial. Edad: 20 – 40 años. Experiencia mínima 6 meses.
<b>Funciones:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Manejo adecuado de la maquinaria e insumos de producción</li> <li>2 Mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria</li> <li>3 Gestión operativa de planta</li> <li>4 Responsable del almacenamiento, carga y cuidado de inventarios</li> </ol>
<b>Salario:</b>	\$ 386

Tomar en cuenta que se subcontratará los siguientes servicios externos para el funcionamiento de la compañía:

**Agente de aduana y transporte:** a través del agente de aduana se realizará la exportación de: tomate de árbol en conserva. (\$180 mensual). Esto cobra el agente de aduana por cada trámite de exportación.

Además, se contratará una empresa para que provea del transporte interno de los productos desde la planta de comercialización hacia el puerto de embarque en GYE. (\$250 mensual incluye seguro de transporte)

**Laboratorista:** Como control interno se enviará una vez cada seis meses a uno de los laboratorios registrados por Agrocalidad y SAE (Servicio de Acreditación Ecuatoriano) (Anexo 27) las muestras del producto terminado de indistintos lotes. Así, se determinará si todos los entes involucrados en esta cadena están controlando el uso de cero químicos. (\$350 cada examen, análisis de 360 moléculas – son 2 veces al año)

**Diseño de Marketing y Redes Sociales:** se contratará cuatro veces al año del servicio de diseños de logotipo, packing, etiquetado, promociones, Facebook, material interactivo, publicitario. (\$200 al año)

**Servicios Contables:** se contratará el servicio de contabilidad para que prepare y presente declaraciones de impuestos locales, responda a todas las comunicaciones relacionadas al cumplimiento fiscal, impuestos, presente

información financiera cada fin de mes y cierre de año a *Gerencia General*. .  
(\$2000 al año) (\$167 al mes)

**Mantenimiento Instalaciones y Maquinaria:** se contratará el servicio de mantenimiento de instalaciones y maquinaria para que la producción nunca se vea afectada. Serán 3 visitas cada mes por parte del proveedor (\$100.00 al mes).

#### 6.2.4 Presupuestos Sueldos y Salarios

El sueldo total anual de los 5 trabajadores corresponde a un valor de \$44.141,48 tomando en cuenta sueldo base, fondos de reserva, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones y aporte patronal.

Tabla #25. \_ Sueldos del Personal

	Resumen de Sueldos				
	2018	2019	2019	2020	2021
Costo de Mano de Obra Directa	\$ 12.319,58	\$ 13.536,04	\$ 13.995,58	\$ 14.470,73	\$ 14.962,01
Costo de Mano de Obra Indirecta	\$ 10.108,70	\$ 11.123,96	\$ 11.501,62	\$ 11.892,10	\$ 12.295,83
Administrativos	\$ 21.713,20	\$ 23.897,89	\$ 24.709,23	\$ 25.548,10	\$ 26.415,46
<b>Total Gastos Sueldos</b>	<b>\$ 44.141,48</b>	<b>\$ 48.557,89</b>	<b>\$ 50.206,43</b>	<b>\$ 51.910,93</b>	<b>\$ 53.673,30</b>

#### 6.2.5 Plan de Operaciones



Figura #7. \_Plan de Operaciones

**1.\_ Recepción de Materia Prima.** \_ Tanto como el *operario 2* y el *supervisor* son los encargados en recibir todos los insumos que requiere la compañía.

**2.\_ Clasificación y lavado.** \_ Tomando en cuenta como materia prima principal al tomate de árbol orgánico, el *supervisor* y el *operario 2* son los encargados de descartar la fruta que no cumpla requisitos como: carecer del sello orgánico, dañadas internamente, evidencia de manipulación con químicos. El supervisor es el encargado de firmar el recibido. Po eso, él es el responsable que los productos recibidos cumplan con los estándares de calidad y de devolver al proveedor en ese mismo momento. Las frutas escogidas serán lavadas por inmersión (meter en el agua) y clasificadas cuidadosamente. Además, es muy importante en esta actividad la labor del supervisor, puesto que, frutas que tengan daño en el exterior, pero siguen siendo aptas para el consumo, se incluirán dentro de la comercialización.

**3.\_ Pelado y Neutralizado.** \_ En paralelo, conforme la fruta ya cumple el paso anterior, el *operador 1* procede a pelar con un pelador de fruta manual. Luego, neutraliza la fruta sumergiendo en una solución acidificada con ácido cítrico a pH 3.5 para eliminar posibles restos de la cáscara.

**4.\_ Corte de Frutas.** \_ En paralelo, conforme la fruta cumple el paso anterior, se corta el tronco con un cuchillo. El encargado es el *operario 2*.

**5.\_ Blanqueado y Elaboración de Almíbar.** \_ Se mezcla aquí todos los ingredientes: agua, fruta orgánica y panela orgánica (edulcorante/ en **brix**). Los mismos se colocarán en dos ollas de cada una 50 litros, con una tapa hermética a fuego alto. De esto estará encargado el *operario 1* y con apoyo del *Supervisor*. (\***brix** unidad de medida de la cantidad de azúcar dentro de un líquido – instrumento para medir: el refractómetro).

Por las siguientes razones, este procedimiento tiene un efecto trascendental en la fruta: inactiva sus enzimas, estabiliza su color y aroma, lo ablanda, elimina el gusto a crudo o sabores desagradables, reduce la presencia microbiana y especialmente lo convierte en almíbar. Adicional, el agua se reduce en un 35%. Por lo tanto, se obtiene entre las dos ollas 65 litros.



\*Tomar en cuenta que se tendrán otras dos ollas para que al momento que se empiece con el **paso 7**, siga en cocción más productos

Tabla #26. \_ Ingredientes

Descripción	Peso en Gramos	Costo Unitario en	COSTO UNITARIO
Tomate de Árbol	166	0,0025	\$ 0,42
Panela	21,25	0,002525	\$ 0,05
Agua	42,5	0,0005	\$ 0,02

**6.\_ Preparación de Envases.** \_ De manera simultánea a la elaboración de almíbar, el operario 2 se encargará de llevar los envases de vidrio al área de lavado para proceder con la limpieza de los mismos y tener listos para el envasado.

**7.\_ Envasado.** \_ Al salir del hervidero de la olla, la fruta y el almíbar, de manera inmediata, son envasadas y encerradas en los frascos de vidrio. En esto trabajan los dos operarios y con apoyo del supervisor.

\*De acuerdo a la tendencia del consumidor orgánico de adquirir una fruta en almíbar con menos azúcar, el almíbar debe estar entre 16 a 20 °Brix y poseer un pH entre 3.5 - 4.0 por ser una fruta ácida.

\*El tomate de árbol logrará la mezcla adecuada con el almíbar entre 8 a 15 días. Llamado proceso de ósmosis y difusión.

**8.\_ Empacar y Almacenaje Provisional.** \_ El *Operario 1* procede a empacar dentro de cajas para 24 unidades y almacenar. El *supervisor* será encargado de revisar que esto se lleve a cabo.

**9.\_ Proceso de Distribución.** \_ El *Operario 2* carga y coloca la caja almacenada en el camión para despacho. El *supervisor* firma como responsable del despacho y a su vez hace firmar al transportista como recibido conforme.

### 6.2.6 Flujograma

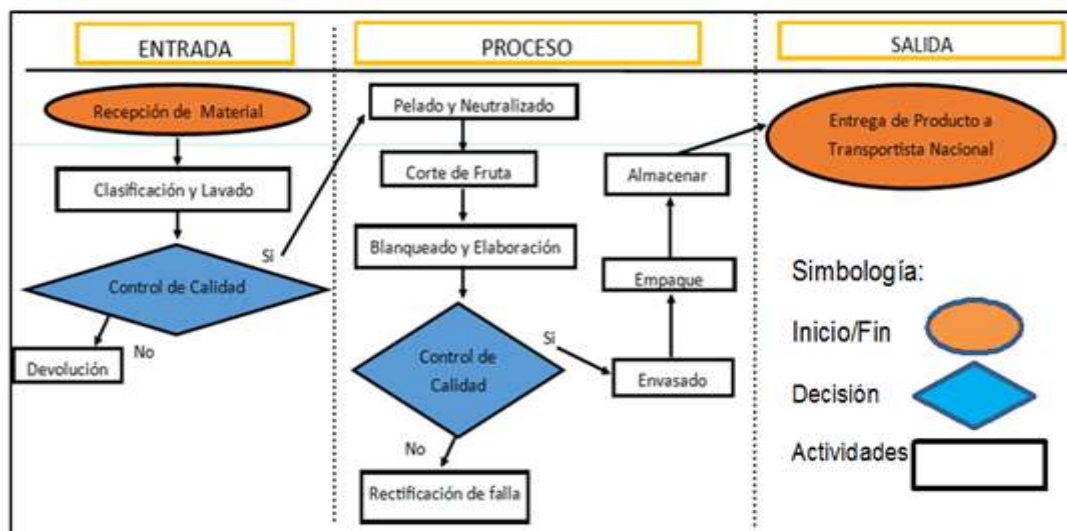


Figura #8. \_Flujograma

## 6.2.7 Activos Fijos

Tabla #27. \_ Inventario en Activos Fijos

<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS PARA LA PRODUCCIÓN</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unit</b>	<b>Costo Total</b>
Cocina semiindustrial 2 quemadores	1	125,00	125
Pelador Manual de fruta	2	39,00	78
Ollas de Acero de 50 litros	4	156,00	624
Refractómetro	2	55,00	110
Jgo de cuchillo de 24 piezas + Utencillo oster	1	50,00	50
Recipientes de alimentos de plástico de 30lts	2	60,00	120
Balanza electrónica	2	55,00	110
Mesón de tres niveles acero inoxidable	1	500,00	500
Etiquetadora manual botellas circulares	2	950,00	1.900
Estanterias	2	150,00	300
<b>Total</b>			<b>3.917</b>
<b>MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unit</b>	<b>Costo Total</b>
Sillas giratorias	5	30,00	150
Sillas de sala de espera	1	130,00	130
Impresora	1	300,00	300
Escritorios	4	135,00	540
Teléfonos	1	40,00	40
<b>Total</b>			<b>1.160</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>
Computadoras	4	500,00	2.000
Tablet	1	199,00	199
Celulares	4	115,00	460
<b>Total</b>			<b>2.460</b>

## 6.2.8 Instalaciones

Las instalaciones de la compañía se dividen en: Cubículo 1 (Asistente de Gerencia), Cubículo 2 (Gerente General) y Cubículo 3 (Supervisor de Producción). Además, consta del espacio de transformación y almacenamiento del producto. (\$350 arriendo)

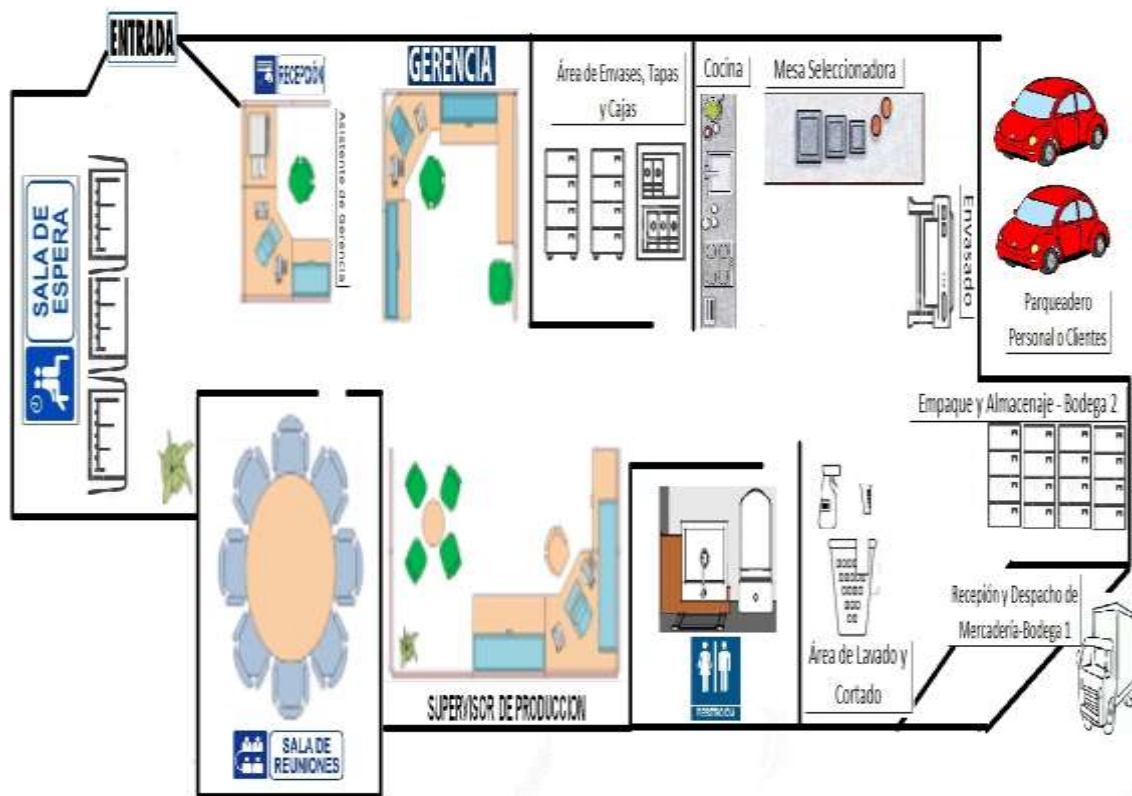


Figura #9. \_Instalaciones

### 6.2.8.1 Macro localización

Las oficinas y la planta se encontrarán en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito. Se procede de esta manera, dado que es la capital y goza de todos los servicios básicos, transporte, comunicación, mayor seguridad y se encuentran casi todos los insumos y servicios que requiere la empresa. Además, es fácil encontrar mano de obra y profesionales calificados por ser una ciudad donde se encuentran varias universidades e institutos tecnológicos.

### 6.2.8.2 Micro localización

Se escoge específicamente Carcelén por razones como: es en una zona industrial, costo de arriendo económico, dispone de servicios básicos, transporte, bomberos, policía, supermercados, restaurantes, hospital y otros en la misma zona. Además, Carcelén por ser uno de los lugares que se ubica más al norte de Quito, tiene la facilidad de enlazarse a las autopistas como la Occidental, Simón Bolívar, Coyas, Córdova Galarza y poder cruzar la ciudad sin problema. Esta ubicación favorable le permite llegar al aeropuerto de Quito en 30 minutos o salir de la ciudad de Quito máximo en una hora hacia Guayaquil.

## 7 Evaluación Financiera

### 7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

#### 7.1.1 Proyección de Ingresos

Se determina la producción del tomate de árbol orgánico en almíbar de acuerdo con el mercado objetivo en el plan de marketing y la capacidad instalada de la empresa. Se producirá el primer año mensualmente en promedio 2.772 envases a un precio inicial de \$4,92 hacia el *mayorista*. Para determinar esta proyección de ingresos, se basó en el crecimiento del sector que corresponde a un promedio de 3.29% de los últimos 10 años y de la inflación un promedio de 3.40% de los últimos 5 años. De tal forma, se establece la siguiente proyección de cantidad vendida y el precio dentro de 5 años:

Tabla #28. \_ Ingresos por Ventas

INGRESOS X VENTAS A MAYORISTAS					
Variables	2018	2019	2020	2021	2022
Cantidad Vendida	33.264	34.360	35.490	36.660	37.870
Precio	\$4,92	\$5,09	\$5,26	\$5,44	\$5,62
Ingresos x Ventas	\$ 163.650	\$ 174.789	\$ 186.676	\$ 199.386	\$ 212.970

Estos ingresos anuales comienzan en el año 2018 con \$163.650 y termina con \$212.970, valores que permiten enfrentar los egresos de la empresa por causa de materia prima, gastos operativos y sueldos. Al combinar el crecimiento del sector económico y la inflación en el precio final, da un crecimiento promedio anual de ventas de la compañía de 6,37% dentro de los 5 años.

#### 7.1.2 Proyección de Costos

Los costos están compuestos de la siguiente manera:

- Materiales Directos (Proveedores - Anexo 28 y 29)

Tabla #29. \_ Costos Directos

COSTOS DIRECTOS			
Descripción	Peso en Gramos	Costo Unitario en Gramos	COSTO UNITARIO
Tomate de Árbol	166	0,0025	\$ 0,42
Panela	21,25	0,002525	\$ 0,05
Agua	42,5	0,0005	\$ 0,02
Envase de Vidrio y Tapa	198	0,86	\$ 0,86
ETIQUETA		0,2	\$ 0,20
Cajas	0,04	1	\$ 0,04
TOTAL			\$ 1,59

\*Al proveedor orgánico de tomate de árbol se le pagará \$2,50 el kilo para fomentar su producción y venta a Ecuadorian Fruits in Syrup Corp. (Precio regular \$1,50)

- Mano de Obra Directa e Indirecta

Tabla #30. \_ Costo Mano de Obra Directa e Indirecta

Costo Mano de Obra					
Descripción	Cantidad	Costo al año	Total	2018	Costo MO
Operarios	2	\$ 6.160	\$ 12.320	36.034	\$ 0,34
Supervisor de Producción	1	\$ 10.109	\$ 10.109	36.034	\$ 0,28

\*Se va contar con un inventario mínimo para cumplir pedidos a tiempo. Ejemplo: Primer año 2770 unidades

- Costos Indirectos de Fabricación

Tabla #31. \_ Costos Indirectos

Costos Indirectos Totales	
Variables	2018
Overoles industriales	\$ 147
Mantenimiento instalaciones y maquinaria	\$ 1.200
Agua	\$ 600
Gas	\$ 1.200
Laboratorio	\$ 700
	<b>\$ 3.847</b>
Producción de unidades año 2018	36.034

\$ 0,11

La proyección de costos se realiza en base a la proyección de la inflación que influye en el costo unitario y a la proyección del sector que incide en la cantidad vendida.

Tabla #32. \_ Costos Anuales

Costos Anuales de Producción					
Variables	2018	2019	2020	2021	2022
Cantidad Vendida	36.034	34.450	35.590	36.760	37.970
Costo Unitario	\$2,32	\$2,47	\$2,53	\$2,59	\$2,65
Total	<b>\$ 83.626</b>	<b>\$ 85.329</b>	<b>\$ 90.165</b>	<b>\$ 95.285</b>	<b>\$ 100.721</b>

### 7.1.3 Proyección de Gastos

La proyección de gastos se determina por gastos de operación y salarios del personal administrativo de la compañía. Para los gastos de operación, se toman en cuenta los consumos en el plan de marketing, pago de arriendo, luz, agente de aduana, transporte interno, servicio diseño de marketing y redes sociales, servicios contables, documentos de exportación, suministros de oficina y limpieza, depreciaciones y gastos pre operacionales. Para la proyección de gastos se usa la proyección de la inflación.

Tabla #33. \_ Proyección de Gastos

Proyección de Gastos					
Variables	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos Sueldos Administrativos	\$ 21.713	\$ 23.898	\$ 24.709	\$ 25.548	\$ 26.415
Gastos Generales	\$ 60.327	\$ 53.374	\$ 56.789	\$ 62.434	\$ 67.930
<b>Total</b>	<b>\$ 82.040</b>	<b>\$ 77.272</b>	<b>\$ 81.498</b>	<b>\$ 87.982</b>	<b>\$ 94.345</b>

\*Desde el año 2019 ya no hay gastos pre operacionales

## 7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

### 7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial para este proyecto engloba compra de equipo, maquinaria y mobiliario que corresponde a los activos fijos (propiedad, planta y equipo). Además, esto incluye capital de trabajo inicial para que la empresa pueda arrancar con la producción. La inversión inicial es de \$31.502. (Anexo 30)

### 7.2.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo inicial es necesario para conocer el dinero que necesita la compañía para operar en los primeros meses de transformación y exportación del tomate de árbol orgánico en almíbar hacia Alemania. En este caso, el valor de capital de trabajo es de \$23.965 que se refiere al monto más alto de un mes que la empresa va necesitar para operar en el año 2018. (Anexo 31)

### 7.2.3 Estructura de Capital

La estructura de capital para emprender este negocio corresponde a 40% de capital propio por un valor de \$12.601 de parte de los accionistas, esto se considera en el patrimonio para el estado de situación financiera. Mientras el 60% pendiente corresponde a través de una solicitud de crédito por un valor de \$18.901, esto bajo el supuesto de la tasa de interés PYMES más alta de 11.83% que puede cobrar una entidad financiera en el país. (Banco Central , Sf). La cuota mensual se estima de \$419 en un plazo de 5 años, monto que se adapta a la estructura financiera de la empresa. (Anexo 32)

## 7.3 Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

### 7.3.1 Estado de Resultados

El estado de resultados implica el análisis de los ingresos, costos y gastos. El estado de resultado de este proyecto por los cinco años es:

Tabla #34. \_ Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	163.650	174.789	186.676	199.386	212.970
<b>Costos</b>	<b>77.198</b>	<b>84.673</b>	<b>89.780</b>	<b>94.882</b>	<b>100.270</b>
Materiales e insumos	37.351	36.691	60.356	64.670	69.066
MOD	12.320	13.536	13.996	14.471	14.962
MOI	10.109	11.124	11.502	11.892	12.296
Costos indirectos	3.847	3.978	4.113	4.252	4.397
Inventario inicial de Prod Terminado	-	6.428	7.084	7.499	7.932
(-) Inventario final de Prod Terminado	(6.428)	(7.084)	(7.499)	(7.932)	(8.382)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>86.452</b>	<b>90.116</b>	<b>96.926</b>	<b>104.534</b>	<b>112.700</b>
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>82.040</b>	<b>77.272</b>	<b>81.498</b>	<b>87.982</b>	<b>94.348</b>
Sueldos y beneficios	21.713	23.898	24.709	25.548	26.415
Servicios contables	2.000	2.068	2.138	2.211	2.286
Suministros Oficina	360	372	383	398	411
Arriendo	4.200	4.343	4.490	4.642	4.800
Suministros de limpieza	600	620	641	663	686
Luz	480	496	513	531	549
Teléfono y Plan Celulares	360	372	383	398	411
Internet	600	620	641	663	686
Promoción y publicidad	21.199	23.449	27.961	33.493	38.023
Diseño de marketing y redes sociales	200	207	214	221	229
Agente de aduanas	2.160	2.233	2.309	2.388	2.469
Transporte interno	3.000	3.102	3.207	3.316	3.429
Documentos de Exportación	12.969	12.163	12.576	13.003	13.445
Provisiones	10.870				
Depreciaciones	1.328	1.328	1.328	508	508
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>4.413</b>	<b>12.844</b>	<b>16.428</b>	<b>16.552</b>	<b>18.358</b>
Intereses préstamos	2.080	1.712	1.298	832	308
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>2.333</b>	<b>11.132</b>	<b>14.130</b>	<b>15.720</b>	<b>18.047</b>
Participación laboral	350	1.670	2.120	2.358	2.707
Impuesto a la renta	436	2.082	2.642	2.940	3.375
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.547</b>	<b>7.381</b>	<b>9.368</b>	<b>10.422</b>	<b>11.965</b>

La *utilidad neta* procedente de la venta de los tomates de árbol orgánicos en almíbar en el primer año corresponde a \$1.1547, esto significa un margen neto de 0,95% respecto a las ventas. Este margen crece hasta alcanzar 5,62% en el quinto año. Se llega a este porcentaje por la efectividad en el posicionamiento de la marca, en estrategias de marketing, en el know-how del proceso de comercialización del producto orgánico. La estructura de costos se coloca entre 47% y 48% respecto a las ventas, siendo el resto *margen bruto*.

### 7.3.2 Estado de Situación Financiera (Balance General)

El balance general refleja el desempeño económico y financiero de la empresa en un tiempo determinado, donde constan los Activos, Pasivos y Patrimonio. Eso sí, tomar en cuenta que se estableció políticas de administración para una mejor orientación del estado de situación financiera de esta compañía. (Anexo 33)

Tabla #35. \_ Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	23.965	7.352	13.447	17.457	18.687	20.571
Cuentas x cobrar		13.637	14.566	15.556	16.616	17.748
Inventarios MP		2.390	2.362	2.523	2.695	2.878
Inventarios Prod terminado		6.428	7.084	7.499	7.932	8.382
<b>Activos corrientes</b>	<b>23.965</b>	<b>29.807</b>	<b>37.459</b>	<b>43.035</b>	<b>45.929</b>	<b>49.579</b>
Maquinaria de producción	3.917	3.917	3.917	3.917	3.917	3.917
Equipos de oficina	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160
Equipos de computación	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460
Dep. Acumulada		-1.328	-2.655	-3.983	-4.491	-4.999
<b>Activos Fijos netos</b>	<b>7.537</b>	<b>6.209</b>	<b>4.882</b>	<b>3.554</b>	<b>3.046</b>	<b>2.539</b>
	<b>31.502</b>	<b>36.017</b>	<b>42.341</b>	<b>46.589</b>	<b>48.975</b>	<b>52.117</b>

<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar local		2.390	2.362	2.523	2.695	2.878
Beneficios Sociales por pagar		2.129	2.201	3.307	3.420	3.536
IESS por pagar		609	630	651	674	696
Participación laboral por pagar		350	1.670	2.120	2.358	2.707
Impuesto a la renta or pagar		436	2.082	2.642	2.940	3.375
<b>Pasivos Corrientes</b>		<b>-</b>	<b>5.914</b>	<b>8.945</b>	<b>11.244</b>	<b>12.085</b>
Préstamos bancarios LP	18.901	15.955	12.641	8.912	4.718	-
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>18.901</b>	<b>15.955</b>	<b>12.641</b>	<b>8.912</b>	<b>4.718</b>	<b>-</b>
Capital social	400	400	400	400	400	400
Aportes futura capitalizacion	12.201	12.201	12.201	12.201	12.201	12.201
Utilidad del ejercicio		1.547	7.381	9.368	10.422	11.965
Utilidades retenidas			773	4.464	9.148	14.359
<b>Total patrimonio</b>	<b>12.601</b>	<b>14.148</b>	<b>20.755</b>	<b>26.433</b>	<b>32.171</b>	<b>38.925</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>31.502</b>	<b>36.017</b>	<b>42.341</b>	<b>46.589</b>	<b>48.975</b>	<b>52.117</b>

### 7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo evalúa la disponibilidad y movimiento de efectivo en un tiempo dado dentro de la empresa. En este caso, el flujo de efectivo muestra que existe más movimiento de efectivo en las actividades de operación (anexo 34).

### 7.3.4 Flujo de Caja del Proyecto

De acuerdo con el estado de resultados, se realiza el flujo de caja del proyecto. El saldo final del flujo de caja del proyecto es el siguiente:

Tabla #36. \_ Flujo de Caja del Proyecto

<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>					
<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
-31.502	-11.587	11.895	12.726	10.940	54.441

## 7.4 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del Inversionista

El flujo de la caja del inversionista procede también del estado de resultados. El saldo final del mismo es el siguiente:

Tabla #37. \_ Flujo de Caja del Inversionista

<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>					
<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
-12.601	-15.913	7.446	8.137	6.195	49.519

\*Para mayor detalle de flujo de caja del proyecto e inversionista, ver anexo 35.

### 7.4.2 Tasa de Descuento

La tasa de descuento se calcula respecto al costo promedio ponderado de capital (anexo 36).



### 7.4.3 Criterios de Valoración

Los criterios de valoración para el análisis financiero es el siguiente:

Tabla #38. \_ Criterios de Valoración

	Criterios de Inversión	
	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	\$ 14,655	\$ 8,961
TIR	21,26%	28,16%
B/C	\$ 1,47	\$ 1,71
Plazo de pago	4,53	4,58

Estos resultados demuestran que el proyecto es viable de acuerdo con las proyecciones consideradas en este capítulo, dado que el Valor Actual Neto es superior a cero mientras para el caso del inversionista, se evidencia que también existe flujos positivos por lo que demuestra la rentabilidad para la empresa y los accionistas. Además, la Tasa Interna de Retorno refleja ser mejor que la tasa de descuento del proyecto y del inversionista por lo que implica para el inversionista factible usar sus recursos en la inversión inicial.

### 7.4.4 Índices Financieros

Tabla #39. \_ Índices Financieros

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Sectorial
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>						
<b>INDICES FINANCIEROS</b>						
<b>MARGEN DE UTILIDAD</b>						
Utilidad bruta/ventas	53%	52%	52%	52%	53%	25%
Utilidad Neta/Ventas	1%	4%	5%	5%	6%	5%
Utilidad Operativa/Ventas	3%	7%	8%	8%	9%	9%
<b>ROA</b>						
Utilidad Neta / Activos Totales	5%	20%	22%	22%	24%	7%
<b>ROE</b>						
Utilidad Neta / Patrimonio	12%	52%	45%	39%	37%	15%
<b>ROI</b>						
Utilidad Neta / Inversión	5%	23%	30%	33%	38%	
<b>RAZON DE ROTACION</b>						
<b>ROTACION DE ACTIVOS FIJOS</b>						
Ventas/Activos Fijos Netos	26,36	35,81	52,53	65,45	83,00	3,39
<b>ROTACION DE CUENTAS X COBRAR</b>						
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	6,77
<b>ROTACION DE CUENTAS X PAGAR</b>						
Costos/Cuentas por pagar	32,31	35,85	35,57	35,20	34,84	5,06
<b>LIQUIDEZ</b>						
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	5,04	4,19	3,83	3,80	3,76	1,34
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Pasivos / Activos	61%	51%	43%	34%	25%	57%

Los índices financieros de la compañía detallan un progreso comercial y financiero en varios aspectos tales como: Primero, la rentabilidad (Utilidad Neta / ventas) de la empresa es creciente y es mayor que la industria en el año quinto. Segundo, la liquidez de la empresa siempre es mayor al de la industria. Finalmente, el endeudamiento de la empresa respecto a la industria muestra que la empresa camina con cautela porque el financiamiento externo que adquiere es para funcionar el año 1.

## 8 Conclusiones Generales

Este plan de negocios demuestra la viabilidad de crear una empresa en Quito dedicada a comercializar tomate de árbol orgánico en almíbar hacia Alemania, dirigido específicamente hacia los consumidores orgánicos desde 3 hasta 80 años en la ciudad de Mainz del estado de Rheiland-Pfalz, de acuerdo con la segmentación aplicada.

El análisis del entorno externo tanto de Ecuador como de Alemania presenta en mayor parte una gran oportunidad para este negocio. Entre los puntos más valorados son: el acuerdo comercial entre la UE y Ecuador, ingreso per cápita de un alemán promedio \$48.200 y Alemania es el país europeo de mayor consumo de productos orgánicos. Esto permite a esta empresa y su producto gozar de beneficios exclusivos por participar en estos dos mercados.

Además, lo anterior se complementa con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, siendo lo más destacado que: la marca de origen ecuatoriano posee fama mundial, las barreras de ingreso a esta industria son altas por su inversión y know-how y algunas empresas ecuatorianas poseen ya experiencia en el mercado orgánico.

El PIB de la industria de manufactura ha estado en crecimiento con un promedio de 3.29% en los últimos 10 años mientras el mercado orgánico en Alemania ha mostrado un crecimiento del 6% en cinco años. Adicional, la importación de productos en conserva por Alemania creció en promedio 1.5% en cuatro años. Estos tres argumentos son muy útiles al momento de probar la factibilidad del proyecto.

El análisis del cliente por medio de la investigación cualitativa y cuantitativa certifica que existe un nicho potencial para el producto por los nuevos patrones de consumo del alemán hacia el mercado orgánico. Tomando en cuenta también que algunos de ellos no tienen una marca posicionada en su mente.

Las estrategias de marketing están dirigidas al mercado objetivo cuyo fin es posicionar la marca RURU KITU en el mercado orgánico en conserva en Mainz, mediante las cuales se tiene la expectativa de alcanzar los mejores resultados en las ventas y aceptación del producto desde el primer año.

Los objetivos de la empresa, su estructura organizacional y funciones de los empleados se relacionan con los procesos de operación, mismos que tienen como finalidad ofrecer el mejor producto y servicio tanto al mayorista como al consumidor final para generar la mayor rentabilidad posible para la compañía.

El plan de negocios es sustentable y consistente financieramente, dado que el VAN y TIR son positivos lo que significa que existe rentabilidad tanto para el proyecto como para los accionistas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en los diferentes capítulos de este proyecto, se manifiesta que este plan de negocios es factible para que esta empresa y su producto puedan salir al mercado.

## Referencias

Agencia Central de Inteligencia. (SF). *Alemania*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

Agencia Central de Inteligencia. (SF). *Ecuador*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>

Agrocalidad. (SF). *Catastro de Operadores Orgánicos Bajo Normativa General, Resolución N99*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-direccion-de-organicos/>

Agrocalidad. (SF). *Gráfico Dinámico en Excel de las Exportaciones de Productos Orgánicos desde el 2013 al 016*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-direccion-de-organicos/>

Agrocalidad. (SF). *Gráfico Dinámico en Excel de las exportaciones de productos orgánicos desde el 2013 al 2016*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-direccion-de-organicos/>

AHK. (21 de 02 de 2012). *Productos orgánicos en Alemania: el boom que no cesa*. Obtenido de <http://ecuador.ahk.de/es/news/single-view/artikel/productos-organicos-en-alemania-el-boom-que-no-cesa/?cHash=faf2236587814615473129bd4f320a15>

Armstrong, P. K. (2012). Marketing-Décimocuarta edición. En P. K. Armstrong, *Marketing* (pág. 213). México: Pearson Educación.

Arthur A. Thompson, M. A. (2015). Cuáles son los factores de importancia estratégica en el macroambiente. En M. A. Arthur A. Thompson, *Administración Estratégica. Teoría y Caso, décimo novena edición* (pág. 42). Mexico D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores .

Asamblea Nacional. (24 de Mayo de 2017). *Presidente Lenín Moreno firmará decreto de Austeridad en su Gobierno*. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/49262-presidente-lenin-moreno-firmara-decreto-de-austeridad-en>

Banco Central . (Sf). *Tasas de Interés 2018*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Banco Central. (30 de Abril de 2017). *Estadísticas de Comercio Exterior de Bienes*. Obtenido de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/portal/1602171408/InfoView/listing/main.do?service=/common/appService.do&appKind=InfoView&isNewWindow=true&newUrl=../%2FOpenDocument%2Fopendoc%2FOpenDocument.faces%3Fbttoken%3Dnull%26appKind%3DInfoView%26service%3D%2FInfo>

- Banco Central. (Junio de 2017). *Estadísticas Mscroeconómicas. Presentación Estructural 2017*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- BANCO CENTRAL. (SF). *RIESGO PAÍS*. Obtenido 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 Mundial. (11 de Abril de 2017). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BCE. (SF). *Cuentas Nacionales Anuales -Publicaciones Históricas 2007-2015*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- BCE. (Sf). *PIB por enfoque del Ingreso - Cuentas Nacionales Anuales*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Biblioteca Banco Central del Ecuador. (07 de Julio de 2011). *Riesgo País del Ecuador, entre más altos de América Latina*. Obtenido de <http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=95527>
- Brooklyn Park, MN, USA . (SF de Mayo de 2017). *Estándar Equivalente de la Unión Europea para la Producción Orgánica y la Transformación para Terceros países Versión 17 (revisión Mayo 2017)*. Obtenido de <http://www.icea.com.ec/images/pdf/V17May7IACBEquivEUStdrrerespanol.pdf>
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. (2016). Estudiar e Investigar en Alemania. *Ökonomía*, 14-15.
- Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucío, Roberto Hernández. (2014). Metodología de la Investigación. En P. B. Carlos Fernández Collado. México: McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Castro, A. O. (2008). Matriz de evaluación de los factores externos. En A. O. Castro, *Planeación financiera estratégica* (pág. 75). Distrito Federal México: McGraw-hill/Interamericana Editores.
- Central de Inteligencia . (SF). *Alemania*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>
- Centro Europeo para Latinoamerica. (23 de Marzo de 2015). *El boom orgánico en Alemania*. Obtenido de <http://ezla.de/es/el-boom-organico-en-alemania/>
- CONQUITO. (SF). *Bioferias*. Obtenido de <http://www.conquito.org.ec/tag/bioferias/>
- DW. (02 de 12 de 2016). *Alemania en un minuto: El reciclaje de basura*. Obtenido de <http://www.dw.com/es/alemania-en-un-minuto-el-reciclaje-de-basura/av-36470276>

- EF. (SF). *El ranking mundial más grande según su dominio del inglés*. Obtenido de <https://www.ef.com.es/epi/>
- El Banco Mundial. (SF). *Estimados de la Población y Proyecciones*. Obtenido de <https://data.worldbank.org/data-catalog/population-projection-tables>
- El Comercio. (27 de Diciembre de 2016). *Industria espera insumos sin arancel de la Unión Europea*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/industria-insumos-arancel-union europea-acuerdo.html>
- Embajada de Alemania. (SF). *Sistema de Gobierno Alemania*. Obtenido de <http://www.embajadadealemania.org/pages/gobierno.php#.WQdof1WGP IU>
- ESPE. (Noviembre de 2013). *Proyecto de Prefactibilidad para la Producción y Comercialización de Tomate de Árbol eb el Cantón Pujilí*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7571/1/T-ESPE-047549.pdf>
- ESPOL. (08 de Mayo de 2009). *Proyecto de Inversión para la Exportación del Mango en Almíbar Enlatado como un Nuevo Producto para la Empresa Exofrut S.A*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5183/1/8521.pdf>
- Eurostat. (08 de Julio de 2015). *Acceso de Internet en los hogares 2014*. Obtenido de [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/4/4e/Internet\\_access\\_of\\_households%2C\\_2009\\_and\\_2014\\_%28%25\\_of\\_all\\_households%29\\_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/4/4e/Internet_access_of_households%2C_2009_and_2014_%28%25_of_all_households%29_YB15.png)
- Eurostat. (11 de Agosto de 2015). *Tasa de Empleo de las edades desde 15 hasta 64 años*. Obtenido de [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment\\_rate,\\_age\\_group\\_15%E2%80%9364,\\_2004%E2%80%9314\\_\(%25\)\\_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rate,_age_group_15%E2%80%9364,_2004%E2%80%9314_(%25)_YB16.png)
- Eurostat. (21 de Abril de 2015). *Tratamiento de desperdicios*. Obtenido de [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Waste\\_treatment,\\_2012\\_\(thousand\\_tonnes\)\\_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Waste_treatment,_2012_(thousand_tonnes)_YB15.png)
- Eurostat. (28 de Julio de 2016). *Balance Demográfico*. Obtenido de [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Demographic\\_balance,\\_2015\\_\(thousands\)\\_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Demographic_balance,_2015_(thousands)_YB16.png)
- Eurostat. (11 de 08 de 2016). *Inmigración 2015*. Obtenido de <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00176&language=en>
- Eurostat. (11 de 08 de 2016). *Tas de Inflación*. Obtenido de <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>

- Eurostat. (08 de Marzo de 2017). *Sitios Web y Funcionalidades*. Obtenido de [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\\_ciweb&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ciweb&lang=en)
- FAO. (SF). *Fichas Técnicas: Procesados de Frutas*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-au168s.pdf>
- INEC. (Julio de 2015). *Encuesta de Condiciones de Vida 2014*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>
- INEC. (Julio de 2015). *Encuesta de Condiciones de Vida 2014*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>
- INEC. (Julio de 2015). *Encuestas de Condiciones de Vida*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>
- INEC. (2015). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S)2015*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2015/Presentacion\\_TIC\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf)
- INEC. (SF). *Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador 2009-2013*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Panorama%20Laboral/20150922\\_LanzamientoPanoramaLaboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Panorama%20Laboral/20150922_LanzamientoPanoramaLaboral.pdf)
- INEC. (SF). *Proyecciones*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INIAP. (SF). *El cultivo de Tomate de Árbol*. Obtenido de [http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Cultivo%20tomate\\_e\\_cologico.pdf](http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Cultivo%20tomate_e_cologico.pdf)
- Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas. (2011). *Comercio y Aduanas.com.mx*. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de Incoterms: Qué es el incoterm FOB: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/110-que-es-incoterm-fob>
- Jean-Jacques Lambin, C. G. (2009). Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado. Segunda Edición. En C. G. Jean-Jacques Lambin, *Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado. Segunda Edición* (pág. 396). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jean-Jacques Lambin, C. G. (2009). *Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado. Segunda Edición*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Jean-Jacques Lambin, C. G. (2009). Dirección de marketing. Segunda edición. En C. G. Jean-Jacques Lambin, *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado, Segunda edición* (pág. 377). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Jean-Jacques Lambin, C. G. (2009). Fuerzas Competitivas. En C. G. Jean-Jacques Lambin, *Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa de Mercado, segunda edición* (pág. 224). Distrito Federal México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- John Mullins, O. W.-C. (2007). Administración de Marketing, Un Enfoque en la toma Estratégica de Decisiones, Quinta Edición. En O. W.-C. John Mullins, *Administración de Marketing, Un Enfoque en la toma Estratégica de Decisiones, Quinta Edición* (pág. 224). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- John Mullins, O. W.-C. (2007). Administración del Marketing. Un Enfoque en la toma Estratégica de Decisiones. Quinta Edición. En O. W.-C. John Mullins, *Administración del Marketing. Un Enfoque en la toma Estratégica de Decisiones. Quinta Edición* (pág. 2). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S.A. de C.V.
- Kirberg, A. S. (2014). Desarrollo de Nuevos Productos (Creatividad, Innovación y Marketing), Sexta edición. En A. S. Kirberg, *Desarrollo de Nuevos Productos (Creatividad, Innovación y Marketing)* (pág. 41). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- La Hora. (12 de Agosto de 2017). *Pelileo pionero en la producción de tomate de árbol*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/tungurahua/noticia/1102091907/pelileo-pionero-en-la-produccion-de-tomate-de-arbol>
- Laura Fisher, J. E. (2011). Mercadotecnia. En J. E. Laura Fisher, *Mercadotecnia, cuarta edición* (pág. 17). Mexico D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Ley de Compañías. (1987). Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Líderes. (SF). *Lo natural y orgánico apoyan su expansión*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/natural-organico-apoyan-expansion.html>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (SF). *Invierta Ecuador*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/codigo-de-la-produccion/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (SF). *Acuerdo Comercial Ecuador- Unión Europea*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>



- Ministerio de Comercio Exterior. (SF). *Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (SF). *Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (SF). *Normativa de Origen*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/normativa-de-origen/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (SF). *UNIÓN EUROPEA: CRONOGRAMA DE DESGRAVACIÓN OTORGADO A ECUADOR*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/productos-negociados-en-el-acuerdo/>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (30 de Noviembre de 2013). *Patrimonio Alimentario*. Obtenido de <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/5-PATROMINO-1.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (SF). *El Gobierno Nacional presentó el programa económico*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/El-Gobierno-Nacional-present%C3%B3-el-programa-econ%C3%B3mico.pdf>
- Montúfar, R. G. (2013). Desarrollo Organizacional. En R. G. Montúfar, *Desarrollo Organizacional* (pág. 199). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Nelson, C. A. (2010). Manual de Importaciones y Exportaciones. En C. A. Nelson, *Manual de Importaciones y Exportaciones* (pág. 4). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Philip Kotler, G. A. (2012). Marketing. En G. A. Philip Kotler, *Marketing* (pág. 224). México: Pearson Educación.
- Philip Kotler, G. A. (2012). Marketing. En G. A. Philip Kotler, *Marketing* (pág. 408). México: Pearson Educación.
- Proecuador. (13 de Noviembre de 2012). *Perfil Producto Mercado de Flores Alemania*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-flores-en-alemania-2011/>
- Proecuador. (12 de Agosto de 2013). *Análisis Sector Cacao*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-cacao-2013/>
- Proecuador. (20 de Marzo de 2013). *Perfil de Producto Orgánico en Alemania*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-producto-organico-en-alemania-2012/>
- Proecuador. (20 de Marzo de 2013). *Perfil de Producto Orgánico en Alemania*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-producto-organico-en-alemania-2012/>

- Proecuador. (20 de Marzo de 2013). *Perfil de Producto Orgánico en Alemania*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-producto-organico-en-alemania-2012/>
- Proecuador. (20 de Marzo de 2013). *Perfil de Productos Orgánicos*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-producto-organico-en-alemania-2012/>
- Proecuador. (20 de Marzo de 2013). *Perfil de Productos Orgánicos en Alemania 2012*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-producto-organico-en-alemania-2012/>
- Proecuador. (30 de Septiembre de 2014). *Perfil de frutas secas en Alemania*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-frutas-secas-en-alemania-2014/>
- Proecuador. (30 de Septiembre de 2014). *Perfil de Frutas secas en Alemania*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-frutas-secas-en-alemania-2014/>
- Proecuador. (30 de Septiembre de 2014). *Perfil de Frutas Secas en Alemania*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-frutas-secas-en-alemania-2014/>
- Proecuador. (30 de Septiembre de 2014). *Perfil de Frutas Secas en Alemania*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-frutas-secas-en-alemania-2014/>
- Proecuador. (30 de Septiembre de 2014). *Perfil de Frutas Secas en Alemania*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-frutas-secas-en-alemania-2014/>
- Proecuador. (5 de Septiembre de 2016). *Análisis Sector Banano*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/product-analysis-of-banana/>
- Proecuador. (11 de Febrero de 2016). *Ecuador muestra a Alemania lo mejor de sus productos orgánicos*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2016/02/11/ecuador-muestra-en-alemania-lo-mejor-de-sus-productos-org%C3%A1nicos/>
- Proecuador. (20 de 01 de 2016). *El mercado alemán orgánico en ascenso*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Boletin-de-Inteligencia-Comercial-OCE-Hamburgo-Enero-2016-SI1.pdf>
- Proecuador. (2016). *Perfil Frutas No Tradicionales*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-FRUTAS-NO-TRADICIONALES.pdf>
- Proecuador. (07 de Abril de 2017). *Boletín de Comercio Exterior Marzo-Abril, 2017*. Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec\\_ic\\_07\\_75/](http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_ic_07_75/)

- Proecuator. (07 de Septiembre de 2017). *Ficha Técnica de Alemania, 2017*. Obtenido de <http://www.proecuator.gob.ec/pubs/ficha-tecnica-de-alemania-2017/>
- Proecuator. (11 de Mayo de 2017). *Guía Comercial de Alemania*. Obtenido de <http://www.proecuator.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-alemania/>
- Proecuator. (11 de Mayo de 2017). *Guía Comercial de Alemania*. Obtenido de <http://www.proecuator.gob.ec/pubs/gu%C3%ADa-comercial-de-alemania-2016/>
- Proecuator. (29 de Marzo de 2017). *Perfil Logístico de Alemania 2017*. Obtenido de <https://www.proecuator.gob.ec/pubs/perfil-logistico-de-alemania-2017/#>
- Proecuator. (s.f.). *Perfil Sectorial de Frutas No Tradicionales 2016*. Obtenido de SF: <http://www.proecuator.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-FRUTAS-NO-TRADICIONALES.pdf>
- Proecuator. (SF). *Banano y plátano*. Obtenido de <http://www.proecuator.gob.ec/compradores/oferta-exportable/banano/>
- Registro oficial 426. (2006). Ley de Propiedad Intelectual. Quito.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). Cuá de los dos enfoque es mejor? En C. F. Roberto Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación, sexta edición* (pág. 16). México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Rodríguez, R. A. (2011). Emprendedor: Éxito. Cuarta Edición. En R. A. Rodríguez, *Emprendedor: Éxito. Cuarta Edición* (pág. 30). México: McGraw-Hill-Interamericana Editores.
- Segmentación de Mercados, Tercera Edición. (2009). En R. F. Valiñas, *Segmentación de Mercados, Tercera Edición* (pág. 76). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (10 de Febrero de 2017). *Qué son los códigos CIU?* Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (15 de Febrero de 2017). *Sae y la agricultura orgánica: Nuestro rol*. Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/sae-y-la-agricultura-organica-nuestro-rol/>
- SRI. (SF). *Impuesto a la Salida de Divisa*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/isd>
- Unión Europea. (SF). *Alemania*. Obtenido de [http://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany\\_es](http://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany_es)
- Unión Europea. (SF). *Alemania*. Obtenido de [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany_es)

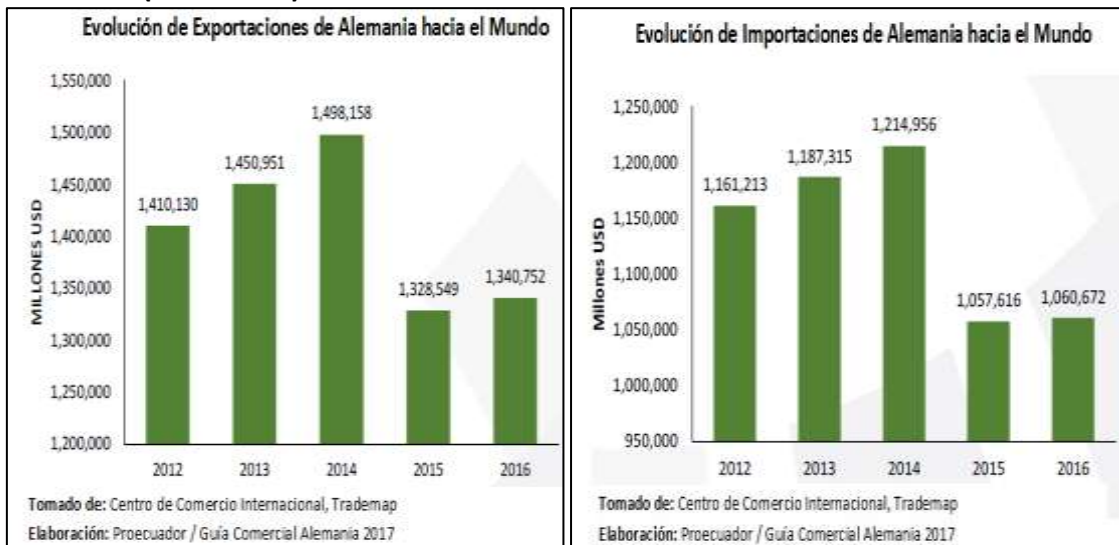
Unión Europea. (SF). *Países*. Obtenido de [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries\\_es#28members](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_es#28members)

Vistazo. (03 de Enero de 2017). *Los Beneficios No Inmediatos del Tratado con la Unión Europea*. Obtenido de <http://www.vistazo.com/seccion/pais-actualidad-nacional/actualidad-nacional/los-beneficios-no-inmediatos-del-tratado-con-la>

426, R. O. (2006). Ley de Propiedad intelectual. Quito: IEPI.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: Evolución de Exportaciones e importaciones de Alemania hacia el Mundo (2012-2016)**



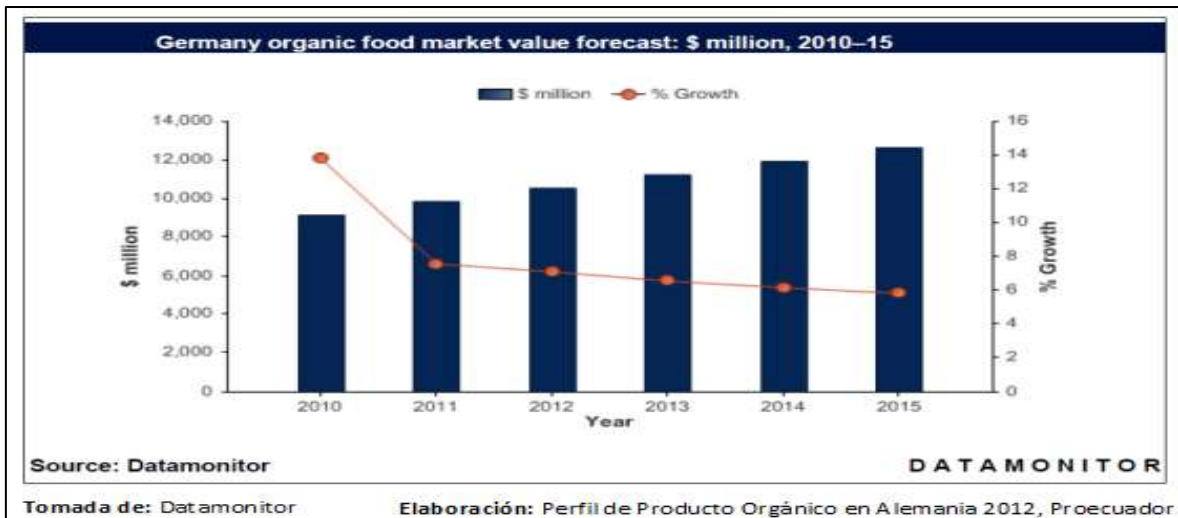
**ANEXO 2: Principales Destinos de las Exportaciones No Petroleras de Ecuador Ene-Nov2016**

PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS DE ECUADOR ENE-NOV 2016		
PAÍS	MILES USD FOB	PARTICIPACIÓN %
ESTADOS UNIDOS	2,352,294	22.81%
VIETNAM	1,007,471	9.77%
COLOMBIA	719,688	6.98%
RUSIA	701,960	6.81%
ESPAÑA	507,476	4.92%
ALEMANIA	484,739	4.70%
ITALIA	423,912	4.11%
PAÍSES BAJOS	387,544	3.76%
CHINA	383,483	3.72%
FRANCIA	258,223	2.50%
PERÚ	244,155	2.37%
CHILE	230,453	2.23%
ARGENTINA	194,563	1.89%
JAPÓN	193,422	1.88%
BÉLGICA	162,231	1.57%
MEXICO	152,113	1.48%
VENEZUELA	138,318	1.34%
BRASIL	130,610	1.27%
REINO UNIDO	129,233	1.25%
TURQUÍA	106,697	1.03%
DEMÁS PAÍSES	1,402,988	13.61%
<b>TOTAL</b>	<b>10,311,550</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE.  
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR.

Tomada de: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Boletín Mensual de Comercio Exterior, Proecuador, Enero-Febrero 2017, p.11

**ANEXO 3: Pronóstico del Mercado de Comida Orgánica en Alemania (millones en \$) 2010-2015**



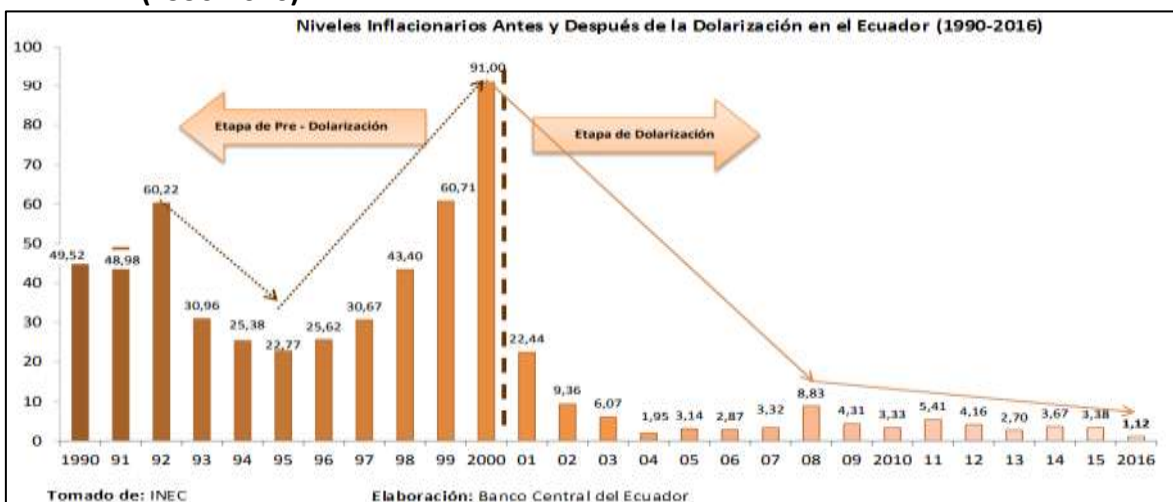
#### ANEXO 4: PESTEL-Factor Social Alemania (Puntos más destacados)

**FACTOR SOCIAL EN ALEMANIA**

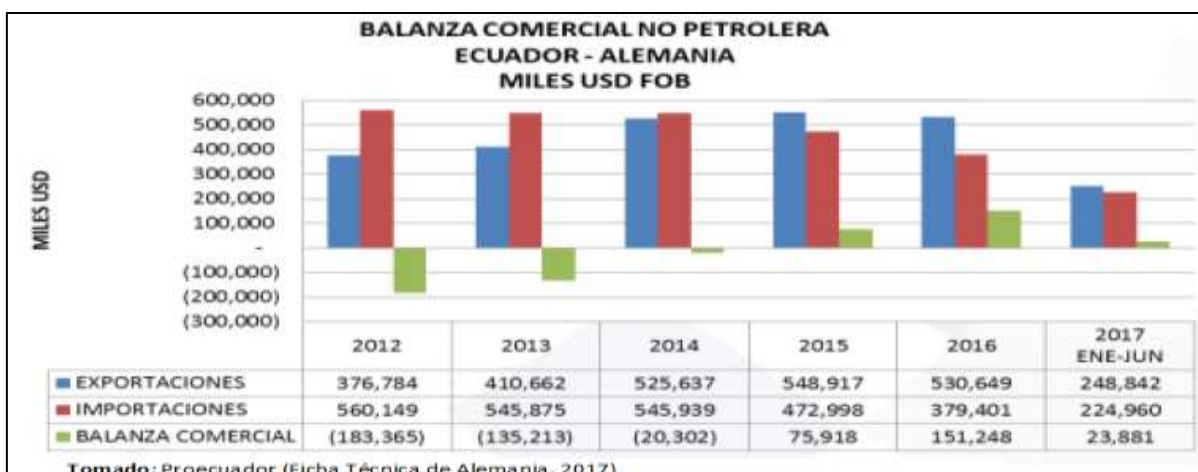
- 15% de los Ingresos Domésticos de los Alemanes son invertidos en comida y bebida (incluye alcohol y tabaco)
- Puntos de Compra de comida y bebida para los alemanes: 30% en almacenes de descuento, 30% en supermercados, quioscos, estaciones de gasolina, tiendas de barrio 20% restaurantes, 20% no especificado.
- Alemanes tienden a consumir productos de fácil preparación y empaques reusables.
- Productos que tienden aumentar el consumo en Alemania: Pan, pastas, sopas, productos de soya, productos bajos en grasas, jugos de frutas, frutas, productos orgánicos

Adaptada de: Pro ecuador (Perfil de Productos Orgánicos)

#### ANEXO 5: Niveles Inflacionarios Antes y Después de la Dolarización en el Ecuador (1990-2016)



#### ANEXO 6: Balanza Comercial No Petrolera Ecuador – Alemania (Miles USD FOB)



### ANEXO 7: PESTEL-FACTOR SOCIAL ECUADOR (PUNTOS MÁS DESTACADOS)

**FACTOR SOCIAL EN ECUADOR**

- Existen 132 empresas exportadoras ecuatorianas de productos orgánicos
- Crecimiento en volumen (kilos) de productos orgánicos desde 2013 hasta 2016 corresponde a 11,57% en promedio
- Principales destinos de los productos orgánicos ecuatorianos son Estados Unidos, Alemania, Suecia que representan el 71% del mercado de destino.
- Puntos de salida más frecuente de los productos orgánicos son Puerto Marítimo Guayaquil con el 75% y Puerto Bolívar con el 20% y otros 5%
- Desde el 2013 hasta 2016 se han vendido 73 productos orgánicos ecuatorianos con una venta aproximada de \$269 millones entre los 4 años

Adapta de: Agroalid (Gráfico Dinámico Exportaciones de productos orgánicos desde el 2013 al 2016)

### ANEXO 8: Empresas ecuatorianas asistieron a la BIOFACH en 2016

Feria Biofach	
#	Nombre de las Empresas Ecuatorianas
1	Andeanflavors
2	Cofina
3	Coprobich
4	Ecuaconservas
5	Exporgalinc
6	Inalproces
7	Montelia
8	Organic supply
9	Unocace
10	Platayuc
11	Agroalina
12	Sulagro

Adaptada de: Proecuador (Ecuador muestra a Alemania lo mejor de sus productos orgánicos)

### ANEXO 9: Productos Orgánicos exportados hacia Alemania desde 2013 hasta 2016

PRODUCTOS ORGÁNICOS HACIA ALEMANIA	AÑO			Total general
	2013	2014	2015	
ALOE	70.350,00			70.350,00
BANANO	9.700.435,61	11.783.467,80	23.400.729,79	44.884.633,20
CACAO	138.494,18	31,00	420.435,40	558.960,58
CACAO CASCARA			1,00	1,00
CACAO MANTECA			0,70	0,70
CACAO PASTA			25,00	25,00
CACAO POLVO			0,70	0,70
CAFÉ		2,00	5,00	7,00
CEREAL			53.946,00	53.946,00
CEREAL GLUTEN	2.055,00			2.055,00
PROCESADO (BANANO / UVILLA)	4.291,00			4.291,00
PROCESADO (MAÍZ / TRIGO/ QUINUA / AMARANTO)	2.300,00			2.300,00
PROCESADO (MAÍZ/ QUINUA )	16.775,00			16.775,00
QUINUA	59.400,00	82.100,00	2,50	141.502,50
<b>Total general</b>	<b>9.994.100,79</b>	<b>11.865.600,80</b>	<b>23.875.146,09</b>	<b>45.734.847,68</b>

Adaptada de: Agroalid (Excel Exportaciones de Productos Orgánicos desde el 2013 al 2016)



## ANEXO 10: Empresas Ecuatorianas exportaron Productos Orgánicos hacia Alemania

Empresas Exportadoras Ecuatorianas de Productos Orgánicos hacia Alemania desde 2013 hasta 2016	
AGRICOLA INTERNACIONAL LA SEMILLA S.A AGRISEMSA	FAPECAFES
AGROBERRUZ S.A.	FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO ( CAMARI)
ARRIBA CHOCOLATE S.A	Fruta Rica Frutaric S.A.
Asociacion de Pequeños Productores Bananeros Cerro Azul	GLOBAL FRESH
Asociacion de pequeños productores Bananeros el "Guabo"	Golden Value Company S.A.
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGÁNICOS DE VINCES - APOVINCES	Hacienda Celia Maria CA.
Banabio S.A.	HOYOS - GARCES S.A HOYGARSA CDUA.
Bananme S.A.	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA
BRUNDICORPI S.A	KAVE CAFÉ ECUATORIANA S.A
Ceinconsa S.A	NUTRITION SOLUTION
CERES ECUADOR	PEDRO FERNANDO MARTINETTI SALTOS
CHIQUITA BANANA ECUADOR CBBRANDS S.A	PRODUCTOS ORGANICOS CHIMBORAZO SUMAKLIFE CIA. LTDA.
Cimexprisa S.A.	PRODUCTOS SKS FARMS CIA. LTDA.
CLUZON S.A	SOLUBLES INSTANTANEOS C.A
COFINA S.A.	SULAGRO S.A.
Comuna Santo DomingoAsociacion de Trabajadores Agricolas Autonomos	TERRAFERTIL S.A.
COORPORACION DE AGRICULTORES ORGANICOS SENDA VERDE	TRANSMAR COMMODITY GROUP OF ECUADOR S.A.
CORPORACION DE PRODUCTORES AGROECOLOGICOS Y FRUTAS TROPICALES " SAN MIGUEL DE BRASIL "	Tropical Fruit Export SA.
CORPORACION ECUATORIANA COLONCHE LINE	Tropicalagro S.A
CORPORACION GRUPPO SALINAS	TULICORP S.A.
DAMASCOSWEET S.A	Union de Bananeros Ecuatorianos S.A. (Ubesa)
DIALINSPEC S.A	UNION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS CACAOTERAS "UNOCACE"
Exbafruc Cia Ltda.	Union Regional De Organizaciones Campesinas Del Litoral Urocal
EXBAORO CIA. LTDA	

Adaptada de: Agrocalidad (Excel: Exportaciones de Productos Orgánicos desde 2013 hasta 2016)

## Anexo 11.\_ CIU- Clasificación de Industria Manufacturera

 Sección C CLASIFICACIÓN DE INDUSTRIA MANUFACTURERA				
División	Grupo	Clase	Subclase	Descripción
10				Elaboración de Productos Alimenticios
	107			Elaboración de otros Productos Alimenticios
		1073		Elaboración de Cacao, Chocolate y Productos de Confitería
			1073.2	Elaboración de Productos de Confitería
			1073.22	Conservación en azúcar de frutas, nueces y otros frutos secos, cáscaras de frutas y otras partes de las plantas

Adaptado de: INEC, CIU Rev. 4.0

**Anexo 12.\_ Sello Orgánico (De Alemania) / (Unión Europea) – Cualquiera de los dos son válidos y la obtención a través de certificadora internacional. (Considerar que también existen sellos orgánicos privados como: Naturland) – Sello Agrocalidad con código POA**



Tomado de: Procuador (Perfil de Productos Orgánicos en Alemania)



Tomado de: Agrocalidad

## Anexo 13.\_ Fichas Técnicas de Entrevistas a Expertos

Ficha Técnica Entrevista #1 - Experto		Ficha Técnica Entrevista #2 - Experto	
Nombre del Entrevistado	Andrea Pálpupa	Nombre del Entrevistado	Florian Sauer
Lugar de la Entrevista	Oficinas de Proveedor Quito	Lugar de la Entrevista	Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Alemana
Fecha y Hora	16/05/2017 . A las 12	Fecha y Hora	05/05/2017 . A las 13:15
Duración	1 hora 11 minutos 44 segundos	Duración	16 minutos con 7 segundos
Perfil del Entrevistado	Especialista Zonal de Proveedor	Perfil del Entrevistado	Coordinador de Proyectos, Servicios Económicos y Proyectos Especiales de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Alemana
Preguntas	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué opina sobre el mercado de productos orgánicos en Alemania? Existe mercado?</li> <li>¿Existe algún tipo de certificado que avale que el producto es orgánico? Qué le hace orgánico al producto?</li> <li>¿Por qué existe esa tendencia en Alemania hacia los productos orgánicos?</li> <li>¿Crees que hay oportunidades para las empresas ecuatorianas para exportar productos orgánicos hacia Alemania?</li> <li>¿Cuánto es el margen de los canales de distribución ?</li> <li>¿Los productos orgánicos está dirigido hacia extractos socio económicos altos, medio, bajos y porque?</li> <li>¿Los alemanes son abiertos a productos importados?</li> <li>¿Cuál es el perfil del consumidor orgánico en Alemania?</li> <li>¿Cuál serían las mayores dificultades para las empresas ecuatorianas para ingresar a este mercado?</li> </ol>	Preguntas	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué opina sobre el mercado de productos orgánicos en Alemania? Existe mercado?</li> <li>¿Existe algún tipo de certificado que avale que el producto es orgánico? Qué le hace orgánico al producto?</li> <li>¿Por qué existe esa tendencia en Alemania hacia los productos orgánicos?</li> <li>¿Crees que hay oportunidades para las empresas ecuatorianas para exportar productos orgánicos hacia Alemania?</li> <li>¿Qué canales de distribución serían los más adecuados para ingresar a este mercado con este producto orgánico?</li> <li>¿Los productos orgánicos está dirigido hacia extractos socioeconómicos altos, medio, bajos y porque?</li> <li>¿Los alemanes son abiertos a productos importados?</li> <li>¿Conoce si existe ya productos en almibar orgánicos en Alemania?</li> <li>¿Cuál serían las mayores dificultades para las empresas ecuatorianas para ingresar a este mercado?</li> </ol>
Ficha Técnica Entrevista #3 - Experto		Ficha Técnica Entrevista #4 - Experto	
Nombre del Entrevistado	Ing. Agrónoma Diana Granada	Nombre del Entrevistado	Alexandra Rodríguez Dueñas
Lugar de la Entrevista	En edificio Magas Piso 9	Lugar de la Entrevista	Conquito
Fecha y Hora	17/05/2017 . A las 15:30	Fecha y Hora	21/11/2017 . A las 14pm
Duración	57 minutos con 32 segundos	Duración	34 minutos con 29 segundos
Perfil del Entrevistado	Responsable de la Unidad de Certificación Orgánica Dirección de Gestión de Orgánicos	Perfil del Entrevistado	Responsable Proyecto de Agricultura Urbana Participativa Agrupar
Preguntas	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Crees que se pueda generar producción de tomate de árbol orgánico para exportar al mercado internacional? Porque si/no?</li> <li>¿Cuál es la esperanza de vida promedio del tomate de árbol orgánico a partir de que se tiene la cosecha y es susceptible a plagas?</li> <li>¿A través de que institución se obtiene el certificado orgánico de la Unión Europea?</li> <li>¿Cuál serían las mayores dificultades para las empresas ecuatorianas para ingresar a este mercado?</li> <li>¿Qué tipo de capacitaciones hay desde el sector privado y público hacia el productor para que se pueda obtener certificaciones internacionales bajo el lema de que es un producto orgánico?</li> <li>¿Cada cuánto hacen la inspección de la producción orgánica?</li> <li>¿Por qué existe esta nueva tendencia hacia los productos orgánicos en el exterior?</li> </ol>	Preguntas	<ol style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo a mi investigación, en el catastro de Agrocalidad, solamente Conquito maneja tomates de árbol. Cuántos son sus productores?</li> <li>¿Cuánto producen?</li> <li>¿Hasta cuánto podrían producir?</li> <li>Cuántos de sus productores dedicados a otro producto podrían decidirse por el tomate de árbol tomando que su producto podría ir hacia Alemania?</li> <li>¿Es posible capacitar a nuevos productores a través de ustedes incluso en otra provincia del país?</li> <li>¿Algún consejo en cuanto a este proyecto.</li> </ol>

## Anexo 14.\_ Certificado Agrocalidad hacia CONQUITO / Panela Orgánica



## Anexo 15.\_ Fichas Técnicas de Entrevistas a Potenciales Clientes

Ficha Técnica Entrevista #1 - Cliente Potencial		Ficha Técnica Entrevista #2 - Cliente Potencial	
Nombre del Entrevistado	Caro Etche	Nombre del Entrevistado	Florian Sauer
Lugar de la Entrevista	Por facebook	Lugar de la Entrevista	AHK Ecuatoriano -Alemana
Fecha y Hora	06/05/2017 . A las 10:15	Fecha y Hora	25/05/2017 . A las 15:43
Duración	12 minutos con 13 segundos	Duración	42 minutos con 56 segundos
Perfil del Entrevistado	Tiene 34 años, vive en Alemania. Trabaja en IKEA	Perfil del Entrevistado	Tiene 29 años, vive en Quito por 10 meses. Trabaja en AHK Ecuatoriano-Alemana

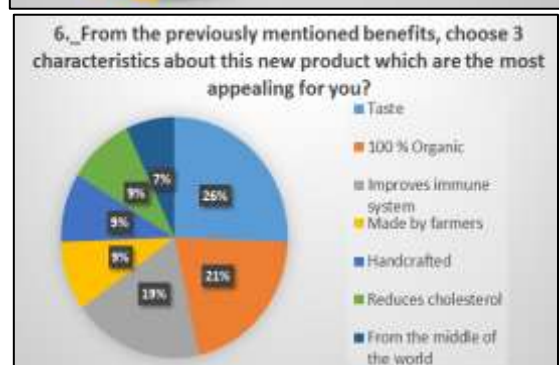
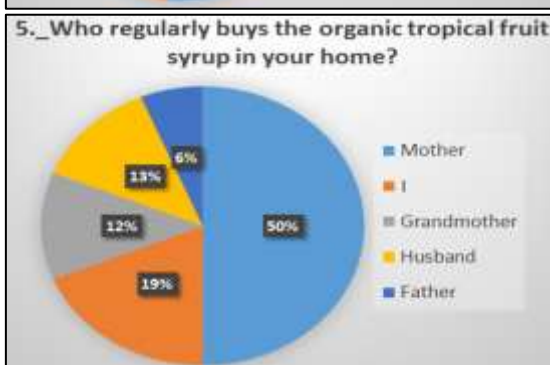
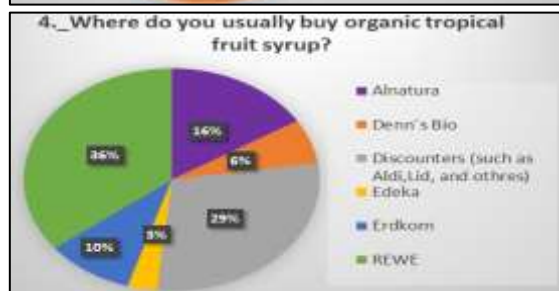
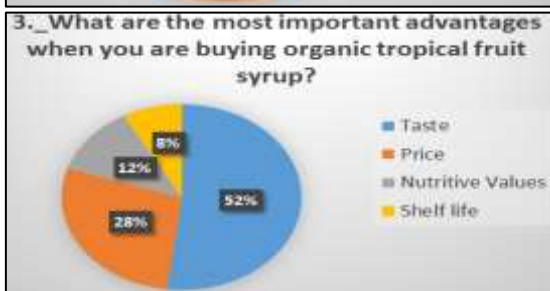
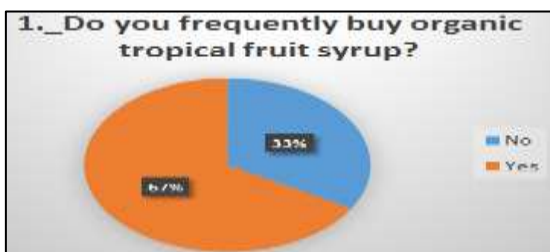
  

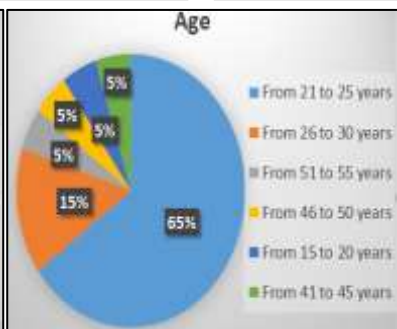
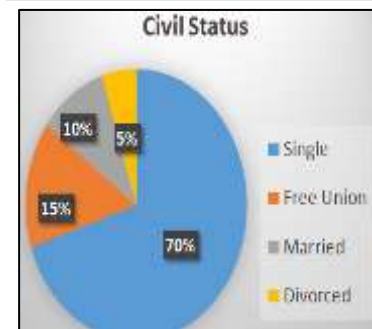
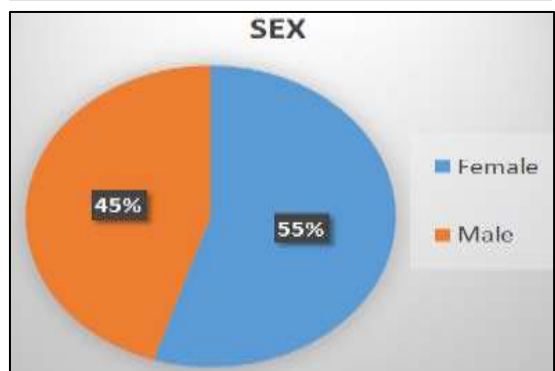
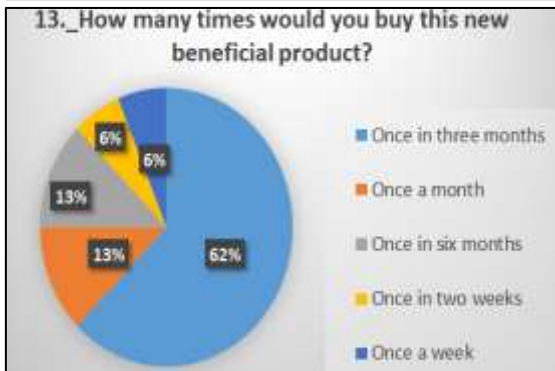
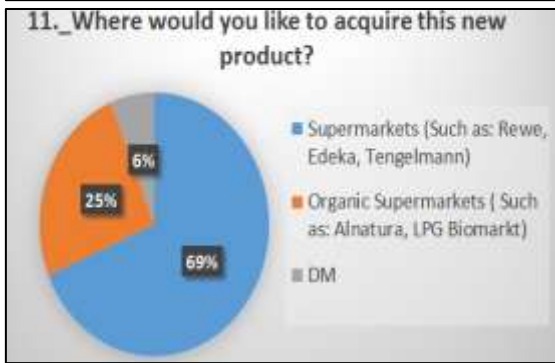
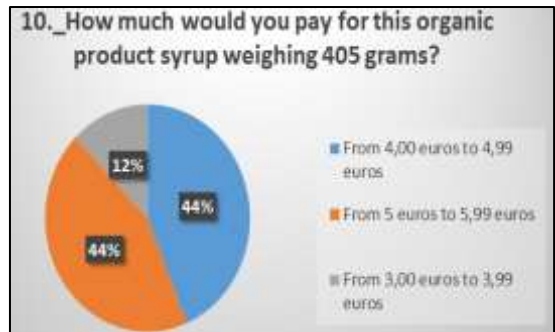
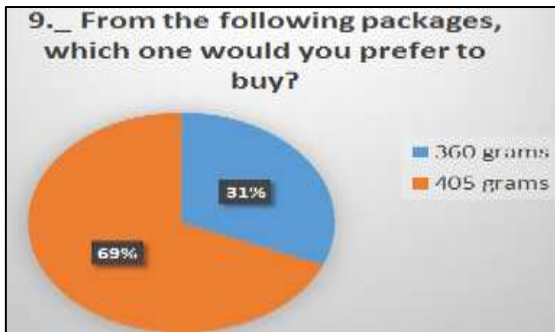
Ficha Técnica Entrevista #3 - Cliente Potencial	
Nombre del Entrevistado	Florian Thiel
Lugar de la Entrevista	Facebook
Fecha y Hora	25/05/2017 . A las 10:13
Duración	12 minutos con 24 segundos
Perfil del Entrevistado	Tiene 25 años, vivía en Tena por un programa de intercambio

Preguntas	
1.	¿Le gustan los tomates de árbol?
2.	¿Qué tipo de frutas tropicales orgánicas en almibar le gusta probar?
3.	¿Qué atributos valora de los productos orgánicos en almibars?
4.	¿Que marcas y precios conoce en productos en almibar?
5.	¿Que empaque le parece el adecuado para un producto en almibar orgánico?
6.	¿Dónde compra los productos orgánicos en almibar?
7.	¿Frecuencia de compra?

## Anexo 16.\_ Resultados de la Encuesta





**Anexo 17.\_ Cantidad Importadas en Conservas por Alemania / Capacidad de Producción**

Producto: 2006 Hortalizas, incl. "silvestres", frutas u otros frutos o sus cortezas y demás partes de plantas, confitados con azúcar "almibarados, glaseados o escarchados"

Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016
	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas
Mundo	8308	8436	8901	8568	8683

Adaptado de: Trademap

**Anexo 18.\_ Capacidad de Producción y Venta**

CAPACIDAD DE PRODUCCION Y VENTA	
Ollas de 50 litros	4
Produccion x hora (# de frascos)	25
Produccion por mes (# de frascos)	4.400
Tiempos muertos	10%
Capacidad de producción mensual de frascos	3.960
Capacidad de producción anual de frascos	47.520
Utilización de la capacidad instaladas 1er año	70%
Proyección de Venta 2018	33.264
Proyección de Producción 2018	36.036

Este porcentaje se presenta puesto que los operarios por ser seres humanos como mínimo tendrán que cumplir necesidades biológicas y sociales como: ir al baño, descansar, conversar y otros.

2.772 Stock mínimo en el 2018 para eventuales emergencias como: reposición de mercadería que se dañó, eventuales pedidos adicionales y otros. Es necesario porque es la primera experiencia en este nicho de mercado para la empresa

## Anexo 19. \_ Composición Nutricional del Tomate de Árbol (porción 100g)

Compuesto	Cantidad	Compuesto	Cantidad
Valor Energético (Cal)	50	Calcio (mg)	9
Húmedad (%)	85.9	Fósforo (mg)	48
Proteínas (g)	2.2	Hierro (mg)	0.8
Grasas (g)	0.9	Vit.A (mcg)	230
Hidratos de Carbono totales (g)	10.3	Tiamina (mg)	0.1
Fibras (g)	1.6	Riboflavina (mg)	0.04
Cenizas (g)	0.7	Niacina (mg)	1.2
		Ácido ascórbico (mg) Vit. C	29

Adaptado de: Ministerio de Cultura y Patrimonio p.13  
Fuente: INCAP

## Anexo 20.\_ Logotipo y Slogan del producto



## Anexo 21.\_ Tiempos de Tránsito vía marítima de diversas agencias navieras que operan en Ecuador hacia los principales puertos de Alemania

TRANSPORTE VÍA MARÍTIMA DESDE ECUADOR HACIA ALEMANIA			
DÍAS DE TRÁNSITO			
AGENCIA NAVIERA/ PRINCIPALES PUERTOS	HAMBURG	BREMERHAVEN	BREMEN
MEDITERRANEAN SHIPPING CO.	22	19	-
MAERSK LINE	20	21	25
CMA-CGM	23	22	25
HAPAG LLOYD	23	29	27
EVERGREEN	53	51	53

Fuente: páginas de las agencias navieras

Tomado de: Proecuador (Alemania, Perfil Logístico, Marzo, 2017)

## Anexo 22.\_ Modus Operandi y Responsabilidad en Incoterm FOB



## Anexo 23.\_ Emisor de los certificados de origen en Ecuador y sello BIO

**PASO 1**  
**REGISTRO EN EL ECUAPASS:**  
El primer paso que debe realizar el exportador para poder obtener un certificado de origen es registrarse en ECUAPASS como exportador a través del sitio web: <https://portal.aduana.gob.ec/>, en la opción "Solicitud de Uso". (Para registrarse en Ecuapass deberá contar previamente con la firma digital o TOKEN)

**PASO 2**  
**GENERACIÓN DE LA DECLARACIÓN JURAMENTADA DE ORIGEN DJO:**  
Dentro de ECUAPASS, debe ingresar al menú "Ventanilla Única", opción "Elaboración de DJO". El usuario deberá generar la respectiva Declaración Juramentada de Origen del producto a exportar, requisito mínimo para la obtención de TODO Certificado de Origen. La DJO tiene como objetivo determinar de forma sistematizada, si el producto cumple con las normas de origen establecidas en cada uno de los Acuerdos, para beneficiarse de las preferencias arancelarias correspondientes. La DJO tiene una duración de 2 años.

**PASO 3**  
**GENERACIÓN DEL CERTIFICADO DE ORIGEN:**  
\* Si va a exportar a Estados Unidos de América, Unión Europea, Terceros Países, SGP o SGP+, la única entidad emisora es el MIPRO. El exportador debe ingresar en ECUAPASS, menú "Ventanilla Única", opción "Elaboración de CO", completar el formulario en línea, para luego rebrarlo físicamente en el MIPRO.  
**Adaptado:** Procuador (Requisitos para Obtener Certificados de Origen)

Razón Social	Ubicación	# de Certificado	Campo Acreditado
BCS ÖKO-GARANTIE CIA. LTDA.	Riobamba	OAE CP C 07-001	Procesamiento de Productos Orgánicos para Alimentación Humana, Comercialización de Productos Orgánicos Incluido Exportación e Importación
CERTIFICADORA ECUATORIANA DE ESTÁNDARES CERESCUADOR CIA. LTDA.	Guayaquil	OAE OCP 07-C02	
CONTROL UNION PERÚ S.A.C.	Lima	OAE OCP 07-C01	
ECOCERT ECUADOR S.A.	Guayaquil	OAE CP C 13-002	
ICEA ECUADOR CIA. LTDA.	Quito	OAE CP C 11-002	
QUALITY CERTIFICATION SERVICES CERTIFICACIONES DEL ECUADOR QCS CIA. LTDA.	Quito	OAE CP C 10-001	

**Adaptado:** Servicio de Acreditación Ecuatoriano (Certificadoras que pueden emitir certificado orgánico dentro del país para exportar)

## Anexo 24.\_ Importadores en Alemania de Frutas Orgánicas

<p>Bio Tropic GmbH</p> <p>FRUTAS</p> <p>Daimlerstraße 4, 47167 Duisburg, Alemania</p> <p>49 203 51 87 60</p> <p>49 203 51 87 63 60</p> <p><a href="http://www.biotropic.com">http://www.biotropic.com</a></p> <p><a href="mailto:info@biotropic.com">info@biotropic.com</a></p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: green;">1</p>	<p>Biofrusan Handelsgesellschaft mbH</p> <p>FRUTAS</p> <p>(*) 20097 Hamburg, Alemania</p> <p>49 40-682820-60</p> <p><a href="http://www.biofrusan.de">http://www.biofrusan.de</a></p> <p><a href="mailto:info@biofrusan.de">info@biofrusan.de</a></p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: green;">2</p>	<p>Cobana Fruchtring GmbH &amp; Co KG</p> <p>FRUTAS</p> <p>Bananas: Kai Siebert <a href="mailto:ks@cobana-fruchtring.de">ks@cobana-fruchtring.de</a></p> <p>Piñas: Tobias Frank <a href="mailto:tf@cobana-fruchtring.de">tf@cobana-fruchtring.de</a></p> <p>Cebollas, manzanas: Norbert Heisecke <a href="mailto:nh@cobana-fruchtring.de">nh@cobana-fruchtring.de</a></p> <p>Pears: Niels Koster <a href="mailto:nk@cobana-fruchtring.de">nk@cobana-fruchtring.de</a></p> <p>Limoner: Rüdiger Bärgholz <a href="mailto:rb@cobana-fruchtring.de">rb@cobana-fruchtring.de</a></p> <p>Neue Bege 2 + 30457 Hamburg, Alemania</p> <p>49 40 30305-0</p> <p>49 40 30305-197</p> <p><a href="http://www.cobana-fruchtring.de">http://www.cobana-fruchtring.de</a></p> <p><a href="mailto:info@cobana-fruchtring.de">info@cobana-fruchtring.de</a></p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: green;">3</p>	<p>OGL Food Trade Lebensmittelvertrieb GmbH</p> <p>FRUTAS</p> <p>(*) 85445 Oberding-Schwaig, Alemania</p> <p>49-8122-89204-0</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: green;">7</p>
<p>Dole Germany OHG</p> <p>FRUTAS</p> <p>(*) 20097 Hamburg, Alemania</p> <p>49 40 329060</p> <p><a href="http://www.dole.de">http://www.dole.de</a></p> <p><a href="mailto:kontakt@eu.dole.com">kontakt@eu.dole.com</a></p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: green;">4</p>	<p>Merkur Frucht Freiburg GmbH</p> <p>FRUTAS</p> <p>Hans-Bunte-Str. 13, 79108 Freiburg, Alemania</p> <p>49 761 - 510470</p> <p>49 761 - 5104760</p> <p><a href="http://www.merkurfrucht.de">http://www.merkurfrucht.de</a></p> <p><a href="mailto:info@merkurfrucht.de">info@merkurfrucht.de</a></p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: green;">5</p>	<p>Port International Organics GmbH</p> <p>FRUTAS</p> <p>Julia Müller</p> <p>Kontorhaus Großmacht - Lippestraße 1, 20097 Hamburg, Alemania</p> <p>49 (40) 30 10 00 - 0</p> <p>49 (40) 30 10 00 - 66</p> <p><a href="http://www.port-international.com">http://www.port-international.com</a></p> <p><a href="mailto:info@port-international.com">info@port-international.com</a></p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: green;">6</p>	<p><a href="http://www.ogl-foodtrade.com">www.ogl-foodtrade.com</a></p> <p><a href="mailto:info@ogl-foodtrade.com">info@ogl-foodtrade.com</a></p>

Adaptado de: Procuador (Perfil de Producto Orgánico en Alemania)

## Anexo 25.\_ Principales Ferias de Frutas Orgánicas en Alemania

Principales Ferias para Productos Orgánicos en Alemania y del Mundo (todos los años)		
Nombre de la Feria	Ciudad	Mes de Realización
Biofach-Feria Agricultura Ecológica -Orgánica	Nuremberg	Febrero
Grüne Woche - Semana Verde Internacional	Berlín	Enero
Fruit Logistic - Feria de fruta fresco y verdura	Berlín	Febrero
Feria Anuga - Feria de Alimentación y Bebidas	Colonia	Octubre

Adaptado de: Proecuador (Perfil de Producto Orgánico en Alemania)

## Anexo 26.\_ Datos de la Feria Biofach 2014

Feria Biofach	
	<b>Origen de los importadores:</b>
Superficie: 18,500 m <sup>2</sup>	Internacional 2014
Precio de la Entrada : EUR 80	Alemania 43%
Número de Asistentes: 42,445	Alemania 57%
	<b>Origen de los importadores internacionales:</b>
	Unión Europea 68%
	Resto de Europa 13%
	Oceania 10%
	Asia Australia 7%
	América 2%
	África 2%
	<b>Origen de los visitantes de acuerdo a sectores:</b>
	Minoristas 38%
	Comercio Mayorista / Importador / Exportador 17%
	Manufactura 17%
	Agricultura y acuicultura 9%
	Sector Servicios 13%
	Otros 6%
	<b>Adaptado de:</b> Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

## Anexo 27.\_ Laboratorios Autorizados por Agrocalidad y Registrados en Servicios de Acreditación Ecuatoriana (SAE)

Laboratorios Autorizados para Inocuidad de Alimentos		
Laboratorio de la Compañía SGS del Ecuador	Laboratorio WSS World Survey Services Ecuador S.A.	Seidlaboratory Cia. Ltda.
Laboratorio UBA Excelencia Química	Centrocesal Cia Ltda.	La Compañía MULTIANALÍTICA Cia. Ltda.
INSPECTORATE DEL ECUADOR S.A.	Laboratorio ANNCY Cia Ltda.	Laboratorio Agrorum S.A.
Laboratorio de Análisis de Alimentos Avve, Avilés y Vélez S.A.	Laboratorio de Crystal Chemical del Ecuador, DUPOCSA	Laboratorio Guijarro LASA S.A.
ECUACHEMLAB CIA. LTDA	<b>Adaptado de:</b> Agrocalidad	

## Anexo 28.\_ Proveedores de Costos Directos

Descripción	Proveedores de Materia Prima	Lugar
Tomate de Árbol Orgánico	Productores de CONQUITO / Asociación de Productores Agroecológicos Turísticos Chiquicha	Quito / Parroquia de Chiquicha (A 25 minutos de Pelileo)
Panela Orgánica	SHULLO	Quito
Agua	Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito	Quito
Envase de Vidrio y Tapa	Vector Soluciones Industriales	Guayaquil
ETIQUETA	Adare	Quito
Cajas	Cartonera Pichincha Escobera Ruiz Cia. Ltda.	Quito

## Anexo 29.\_ Cantidad Promedio de Tomates de Árbol en 1kg



## Anexo 30.\_ Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Descripción	Valor
Capital de Trabajo	\$ 23.965
Activos Fijos	\$ 7.537
<b>Total</b>	<b>\$ 31.502</b>

## Anexo 31.\_ Distribución de Capital de Trabajo

	CAPITAL DE TRABAJO											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	13.278	13.278	13.278	13.278	13.642	13.642	13.642	13.642	13.883	13.883	14.484	13.716
<b>Costos</b>	<b>4.892</b>	<b>6.845</b>	<b>6.845</b>	<b>6.845</b>	<b>6.962</b>	<b>6.962</b>	<b>6.962</b>	<b>6.962</b>	<b>7.040</b>	<b>7.390</b>	<b>7.235</b>	<b>6.986</b>
Materiales e insumos	8.704	4.296	4.296	4.296	4.413	4.413	4.413	4.413	4.491	4.491	4.686	4.437
MOD	1.027	1.027	1.027	1.027	1.027	1.027	1.027	1.027	1.027	1.027	1.027	1.027
MOI	842	842	842	842	842	842	842	842	842	842	842	842
Costos Indirectos	747	680	680	680	680	680	680	680	680	1.030	680	680
Inventario Inicial de Prod Terminado	-	6.428	6.428	6.428	6.428	6.428	6.428	6.428	6.428	6.428	6.428	6.428
(-) Inventario final de Prod Terminado	(6.428)	(6.428)	(6.428)	(6.428)	(6.428)	(6.428)	(6.428)	(6.428)	(6.428)	(6.428)	(6.428)	(6.428)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>8.386</b>	<b>6.434</b>	<b>6.434</b>	<b>6.434</b>	<b>6.680</b>	<b>6.680</b>	<b>6.680</b>	<b>6.680</b>	<b>6.843</b>	<b>6.493</b>	<b>7.249</b>	<b>6.730</b>
<b>Gastos Administrativos y ventas</b>	<b>16.984</b>	<b>5.914</b>	<b>5.914</b>	<b>5.914</b>	<b>5.914</b>	<b>5.914</b>	<b>5.914</b>	<b>5.914</b>	<b>5.914</b>	<b>5.914</b>	<b>5.914</b>	<b>5.914</b>
Sueldos y beneficios	1.809	1.809	1.809	1.809	1.809	1.809	1.809	1.809	1.809	1.809	1.809	1.809
Servicios contables	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Suministros Oficina	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Arriendo	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Suministros de limpieza	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Luz	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Teléfono	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Internet	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Promocion y publicidad	1.767	1.767	1.767	1.767	1.767	1.767	1.767	1.767	1.767	1.767	1.767	1.767
Diseño de Marketing y redes sociales	200											
Agente de aduanas	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Transporte interno	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Documentos de Exportación	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081	1.081
Preoperacionales	10.870	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>(8.698)</b>	<b>820</b>	<b>820</b>	<b>820</b>	<b>766</b>	<b>766</b>	<b>766</b>	<b>766</b>	<b>929</b>	<b>879</b>	<b>1.338</b>	<b>816</b>
(+) depreciación	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar	(13.278)	-	-	-	(73)	(49)	(35)	(26)	(47)	(38)	(85)	(7)
(-) Incrementos de inventarios MP	(2.390)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Incrementos de inventarios PT	(6.428)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) incrementos cuentas por pagar (local)	4.352	(1.102)	(367)	(184)	(98)	(66)	(47)	(35)	(23)	(18)	(6)	(16)
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar	2.129	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) incrementos IESS por pagar	609	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caja operativa neta	(23.493)	(472)	263	446	705	762	795	815	970	654	1.354	904
Caja Inicial	(23.493)	(23.965)	(23.965)	(23.702)	(23.256)	(22.551)	(21.788)	(20.993)	(20.178)	(19.209)	(18.575)	(17.221)
Caja Final	(23.493)	<b>(23.965)</b>	(23.702)	(23.256)	(22.551)	(21.788)	(20.993)	(20.178)	(19.209)	(18.575)	(17.221)	(16.317)

## Anexo 32.\_ Financiamiento de la empresa

Financiamiento		
Descripción	Valor	%
Préstamos	\$ 18.901	60%
Accionistas	\$ 12.601	40%
<b>Total</b>	<b>\$ 31.502</b>	



## Anexo 33.\_ Política de Administración para el Balance General

Política de Administración	
Política de dividendos	50,00%
Plazo de pagos a proveedores (días)	15
Plazo de cobros (días)	30
Inventarios Materia Prima (días)	15
Inventario Producto Terminado (días)	30

## Anexo 34.\_ Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		1.547	7.381	9.368	10.422	11.965
(+) depreciación		1.328	1.328	1.328	508	508
(-) Incrementos de cuentas por cobrar		(13.637)	(928)	(991)	(1.059)	(1.132)
(-) Incrementos de inventarios MP		(2.390)	27	(161)	(171)	(183)
(-) Incrementos de inventarios PT		(6.428)	(655)	(415)	(433)	(451)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		2.390	(27)	161	171	183
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar		2.129	72	1.106	112	116
(+) incrementos IESS por pagar		609	21	21	22	23
(+) incrementos Participación laboral por pagar		350	1.320	450	239	349
(+) incrementos Impuesto a la renta or pagar		436	1.645	561	297	435
Flujo neto de caja operativo		(13.667)	10.183	11.428	10.108	11.814
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	(7.537)					
Flujo de caja neto por inversiones	(7.537)	-	-	-	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Préstamos	18.901					
Aportes accionistas	12.601					
Pago de Préstamos		(2.946)	(3.314)	(3.728)	(4.194)	(4.718)
Dividendos pagados a accionistas			(773)	(3.690)	(4.684)	(5.211)
Flujo neto de caja por act. Financieras	31.502	(2.946)	(4.088)	(7.419)	(8.878)	(9.929)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>						
Caja al inicio	23.965	(16.613)	6.095	4.009	1.230	1.884
Caja Final	23.965	7.352	13.447	17.457	18.687	20.571

## Anexo 35.\_ Flujo de Caja para el Proyecto / Inversionista

Flujo de Caja Escenario Esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		4.413	12.844	15.428	16.552	18.355
(+) Gastos de depreciación		1.328	1.328	1.328	508	508
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		(350)	(1.670)	(2.120)	(2.358)	(2.707)
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		(436)	(2.082)	(2.642)	(2.940)	(3.375)
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		4.954	10.420	11.993	11.762	12.781
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(23.965)					
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(16.542)	1.475	732	(822)	(659)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						39.781
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(16.542)	1.475	732	(822)	39.122
INVERSIONES	(7.537)					
RECUPERACIONES						
(+) Recuperación activos fijos						2.539
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)						2.539
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(31.502)	(11.587)	11.895	12.726	10.940	54.441
Préstamo	18.901					
(-) Gastos de interés		(2.080)	(1.712)	(1.298)	(832)	(308)
(-) Amortización del capital		(2.946)	(3.314)	(3.728)	(4.194)	(4.718)
(+) Escudo Fiscal		701	577	437	280	104
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	(12.601)	(15.913)	7.446	8.137	6.195	49.519

## Anexo 36.\_ Tasa de Descuento

CAPM		WACC			
Beta	0,75				
Bono del estado	11%	Total	Costo	Costo d. de imp	WACC
Riesgo País	5%	Crédito	60,0%	11,83%	33,7%
Prima de Mercado	3,9%	Aportes socios	40,0%	18,1%	7,2%
			100,0%		WACC
					11,9%
<b>Costo de oportunidad Apalancado</b>		<b>18,1%</b>			

