



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
JABÓN DE ARROZ A BERLÍN - ALEMANIA

AUTOR

ESTEFANÍA GISSELA GONZÁLEZ ROMERO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE JABÓN
DE ARROZ A BERLÍN – ALEMANIA

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

Profesor Guía

Carlos Fernando Ordoñez Vizcaíno

Autora

Estefanía Gissela González Romero

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de jabón de arroz a Berlín – Alemania, a través de reuniones periódicas con el estudiante Estefanía Gissela González Romero, el noveno semestre, 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”.

Carlos Fernando Ordoñez Vizcaíno

1712623840

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de jabón de arroz a Berlín – Alemania, el estudiante Estefanía Gissela González Romero, el semestre nueve, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Marco Antonio Lalama Gross

1705328639

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"

Estefanía Gissela González Romero

1723072524

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por su bendición y guía constante en este camino difícil, por ser mi inspiración para trabajar en ser mi mejor versión.

A mis padres por su enorme esfuerzo, ejemplo, paciencia y sobre todo, su amor.

A mis hermanas por estar siempre a mi lado, por escucharme y por creer en mí.

A mi esposo por su amor, su apoyo incondicional y por brindarme el impulso necesario para que siga luchando por mis sueños.

A mi tutor por su valiosa ayuda en este trayecto y por sus enseñanzas.

En fin a todas aquellas personas en mi vida porque con su cariño me ayudan a salir adelante.

Estefanía González

DEDICATORIA

Dedico mi tesis y mi esfuerzo a Dios, a mi esposo y a mis padres, porque ellos me inspiran día a día a seguir adelante, a luchar por lo que deseo, a no rendirme nunca, a ser auténtica y diferente, incluso cuando el mundo dice lo contrario, porque sin ellos no lo hubiese logrado; pero sobre todo, me enseñaron el amor puro y verdadero.

Estefanía González

RESUMEN

El siguiente proyecto tiene el objetivo de determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de un jabón a base de arroz integral y otros ingredientes naturales como, el aceite de coco y aloe vera a la ciudad de Berlín en Alemania. Para cumplir el objetivo, se realizaron indagaciones sobre el entorno de la industria donde se comercializa el producto, un análisis de los clientes potenciales por medio de una investigación cuantitativa y cualitativa, se determinó la oportunidad del negocio enfocada en su factor diferenciador; en este caso, ventaja competitiva, se elaboró el plan de marketing necesario para establecer las características del producto, la estrategia de precio, las estrategias de promoción y la plaza o lugar donde está disponible el producto, al igual que un plan de operaciones que sirve para utilizar los recursos de la empresa de manera eficiente. Por último, se elabora un análisis financiero con el fin de determinar si el proyecto es viable y rentable.

La idea es ofrecer un producto que destaque los beneficios que tienen los insumos agrícolas del país en un mercado internacional. La elección del país destino se realizó tomando en cuenta las ventajas y tarifas preferenciales que se tiene gracias al Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea. Por medio de este proyecto, es posible observar que el Ecuador es capaz de fabricar productos industrializados y exportarlos, de esta manera incentivar a más empresas a que contribuyan en el crecimiento y desarrollo del país.

En conclusión, la evaluación financiera fue realizada en un periodo de 5 años, el en cual se evidenció una rentabilidad positiva y criterios de inversión que demuestran que el proyecto es viables, ya que se registra un VAN de \$45.829,11, el IR de 2,09% y una TIR de 47,82%. Adicional, el margen de utilidad neta en el quinto año refleja una tasa de 5,86%, lo que comprueba también, la factibilidad y éxito del negocio.

ABSTRACT

The following project aims to determine the feasibility of creating a company dedicated to the production and export of a soap based on brown rice and other natural ingredients; such as, coconut oil and aloe Vera to Berlin in Germany. To achieve the objective, inquiries were made about the industry environment, where the product is offered, an analysis of potential customers through quantitative and qualitative research, the business opportunity was determined, focused on its differentiating factor; in this case, a competitive advantage; the marketing plan necessary to establish the characteristics of the product, the price strategy, the promotion strategies and the place where the product is available, as well as an operations plan that helps to use the resources of the company efficiently. Finally, a financial analysis is prepared in order to determine if the project is viable and profitable.

The idea is to offer a product that highlights the benefits of the country's agricultural inputs in an international market. The choice of the country was made taking into account the advantages and preferential rates that are available thanks to the Multi-Party Trade Agreement between Ecuador and the European Union. Through this project, it is possible to observe that Ecuador is capable of create industrialized products and export them, so encouraging more companies to contribute to the growth and development of the country.

In conclusion, the financial evaluation was carried out over a period of 5 years, which showed a positive return and investment criteria that evidence that the project is viable, since a NPV of \$ 45,829.11 is recorded, the IR of 2 , 09% and an IRR of 47.82%. Additionally, the net profit margin in the fifth year reflects a rate of 5.86%, which also proves the feasibility and success of the business.

Índice

1.	CAPÍTULO I: Introducción	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo	2
1.1.2	Objetivos Específicos del trabajo	2
2.	CAPÍTULO II: Análisis del Entorno	4
2.1	Análisis del Entorno Externo	4
2.1.1	Entorno Externo	4
2.1.1.1	PEST Ecuador	4
2.1.1.1.1	Político	4
2.1.1.1.2	Económico	6
2.1.1.1.3	Social	8
2.1.1.1.4	Tecnológico	10
2.1.1.2	PEST Alemania	10
2.1.1.2.1	Político	10
2.1.1.2.2	Económico	11
2.1.1.2.3	Social	13
2.1.1.2.4	Tecnológico	14
2.1.2	Análisis de la Industria	15
2.1.2.1	(F1) Poder de negociación de los Clientes.	15
2.1.2.2	(F2) Poder de negociación de los Proveedores.....	16
2.1.2.3	(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.	17
2.1.2.4	(F4) Amenaza de productos sustitutos.....	17
2.1.2.5	(F5) Rivalidad entre los competidores.....	18
2.2	Conclusiones	18
3.	CAPÍTULO III: Análisis del cliente	21
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa.....	21
3.1.1	Entrevista a expertos.....	21
3.1.2	Entrevista a Clientes:	24
3.1.3	Encuestas:.....	26
3.2	Conclusiones:.....	28

4.	CAPÍTULO IV: Oportunidad de Negocio	30
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	30
5.	CAPÍTULO V: Plan de Marketing	33
5.1	Estrategia general de marketing.....	33
5.1.1	Mercado Objetivo	34
5.2	Marketing Mix	34
5.2.1	Producto	34
5.2.2	Precio	37
5.2.3	Promoción	39
5.2.4	Plaza.....	40
6.	CAPÍTULO VI: Propuesta de filosofía y estructura organizacional	42
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	42
6.1.1	Misión	42
6.1.2	Visión.....	42
6.1.3	Objetivos de la organización	42
6.2	Plan de Operaciones	43
6.2.1	Cadena de Valor	43
6.2.1.1	Actores en la cadena de valor.....	43
6.2.2	Maquinaria requerida para la exportación	45
6.2.3	Proceso de Recepción de Insumos	45
6.2.4	Proceso de fabricación del Jabón de arroz.....	46
6.2.5	Proceso de etiquetado y distribución del producto	47
6.3	Estructura Organizacional	48
6.3.1	Estructura Legal	48
6.3.2	Diseño Organizacional	49
6.3.2.1	Descripción de los cargos en la empresa	50
6.3.3	Requisitos de exportación a Alemania.....	51
7.	CAPÍTULO VII: Evaluación Financiera	54
8.	CONCLUSIONES GENERALES	62

9. Referencias.....	64
ANEXOS	69

Índice de Tablas

Tabla No. 1: Matriz EFE	19
Tabla No. 2: Tabulación de encuestas	26
Tabla No. 3: Segmentación demográfica.....	34
Tabla No. 4: Análisis del costo del producto.....	35
Tabla No. 5: Proyección de precio a 5 años	38
Tabla No. 6: Proyección del costo de la publicidad a 5 años	40
Tabla No. 7: Márgenes de Canal de distribución.....	41
Tabla No. 8: Resumen de Costos Mix de Marketing.	42
Tabla No. 9: Cadena de Valor.....	43
Tabla No. 10: Maquinaria de Producción.....	45
Tabla No.11: Requisitos para crear una empresa	49
Tabla No. 12: Descripción y análisis de puestos	50
Tabla No. 13: Total Ingresos proyectado a 5 años.....	54
Tabla No. 14: Costo del Producto proyectado a 5 años	55
Tabla No. 15: Gastos Generales proyectados a 5 años.....	55
Tabla No. 16: Total inversión Inicial	55
Tabla No. 18: Estado de Situación Financiera.....	57
Tabla No. 19: Flujo de Efectivo	58
Tabla No. 20: Estado de Flujo de Caja del Proyecto.....	59
Tabla No. 21: Flujo de Caja del Inversionista	59
Tabla No. 22: Tasas de Descuento.....	59
Tabla No. 23: Variables.....	59
Tabla No. 24: Criterios de Inversión.....	60
Tabla No. 25: índices Financieros.....	60
Tabla No. 26: Clasificación CIU	0

Índice de Figuras

Figura No. 1: Logotipo de la marca.....	36
Figura No. 2: Envase del Jabón de arroz	37
Figura No. 3: Caja de cartón reforzado.....	37
Figura No. 4: Flujograma de Recepción de insumos.....	45
Figura No. 5: Flujograma de Fabricación de Jabón de arroz	46
Figura No. 6: Flujograma de etiquetado y distribución	47
Figura No. 7: Organigrama de la empresa	50
Figura No. 8: Aspectos Económicos de Ecuador	0
Figura No. 9: Aspectos Económicos de Alemania.....	1
Figura No.10: Máquina Trituradora	1
Figura No.11: Máquina Mezcladora	2
Figura No.12: Máquina de lavado, llenado y taponado	2
Figura No.13: Máquina etiquetadora	3

1. CAPÍTULO I: Introducción

1.1 Justificación del trabajo

Actualmente, existe una clara tendencia al consumo y uso de productos orgánicos a nivel mundial. Alemania es uno de los países que prefieren estos productos que, por medio de sus propiedades, aportan beneficios importantes al cuidado de la salud; por otro lado, protegen al medio ambiente de los químicos que son utilizados en la fabricación de la mayoría de productos que se encuentran en el mercado (ProEcuador, 2017).

Aunque el Ecuador es conocido, en gran parte, por la exportación de productos agrícolas, este proyecto pretende demostrar que el país posee materia prima de excelente calidad para crear bienes terminados; es decir, industrializados, que sean aceptados en el mercado internacional. Un ejemplo de esta materia prima es el arroz integral producido por la empresa Schullo, que fue reconocido por la Fundación de Alimentos y Medicamentos, conocido como la FDA por sus siglas en inglés, como el arroz integral más puro en el mundo por su bajo contenido de arsénico (Schullo, 2013).

El jabón de arroz integral garantiza que, no solamente ha sido producido con elementos orgánicos, sino también, que la materia prima es fabricada con la menor cantidad de químicos posible. Este factor otorga al producto un factor diferenciador, y promete a las personas en Alemania que pueden utilizar un jabón innovador que cuidará de su piel con aporte extra de humectación, nutrición, exfoliación y limpieza profunda gracias al arroz integral y a los aceites esenciales, al mismo tiempo que protegen el medio ambiente.

El acuerdo multilateral de partes firmado por Ecuador y la Unión Europea, permite que los productos ecuatorianos ingresen a Alemania con tarifas preferenciales (Comisión Europea, 2017), por lo que es posible que el producto tenga un precio accesible en el mercado en comparación con otros productos naturales que, por lo general, dan la apariencia de un bien de lujo por sus altos precios en el mercado Alemán.

Los factores ya expuestos anteriormente permiten pensar que el consumo de productos orgánicos es esencial para un segmento de mercado en Alemania, por lo que la oferta de un producto para la piel del rostro, natural, y a bajo precio puede ser fácilmente aceptado en este mercado. Al mismo tiempo se demuestra que el Ecuador tiene la capacidad de fabricar productos industrializados para consumo nacional e internacional, lo cual serviría de gran ayuda para el crecimiento económico del país.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocios para la fabricación y exportación de jabón de arroz a la ciudad de Berlín en Alemania, con el fin de determinar su factibilidad comercial en el país europeo y su viabilidad financiera para generar una rentabilidad aceptable para los inversionistas.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

Determinar las oportunidades y amenazas de la producción de jabón de arroz por medio de una investigación del entorno externo de la industria en la que se va a fabricar y comercializar el producto, en este caso Alemania y Ecuador.

Realizar un análisis de mercado donde se oferta el producto, para determinar gustos, preferencias y comportamiento de consumo del mercado objetivo en Berlín- Alemania.

Identificar la oportunidad que tiene el negocio en base al análisis externo y la ventaja competitiva.

Determinar la estrategia general por medio de un análisis del mix de marketing para el producto, para establecer los factores más importantes tanto en el producto, el precio, la promoción y la plaza.

Desarrollar la filosofía de la empresa en base de la misión, visión y objetivos; y su plan de operaciones por medio de flujogramas de los procesos.

Realizar un análisis financiero, con proyección a 5 años, que permita definir la viabilidad y rentabilidad del negocio de producción y exportación de jabón de

arroz a Alemania por medio de indicadores financieros.

2. CAPÍTULO II: Análisis del Entorno

2.1 Análisis del Entorno Externo

La Clasificación CIU

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) este producto se encuentra en la Industria Manufacturera que pertenece a la sección C, la clasificación es C2023.11 que tiene la siguiente división que se explica en la tabla 21 en el anexo 1.

2.1.1 Entorno Externo

2.1.1.1 PEST Ecuador

El análisis Pest surge como una herramienta para definir la posición estratégica de una empresa, permitiendo conocer los factores que pueden influir en los niveles de demanda y en los costos de la misma. Con el estudio de todos los factores externos contemplados en el modelo, las unidades económicas pueden diseñar su estrategia para adaptarse a tendencias, competencia y posicionamiento dentro de la industria. (El mundo, 2016).

2.1.1.1.1 Político

En las últimas elecciones realizadas en Ecuador en abril del 2017 salió elegido el presidente Lenin Moreno, quien inicio su Gobierno proponiendo cambios substanciales en el país, tales como la reducción de la tramitología que requiere realizar una PYME para obtener el permiso de comercialización en el país, esquemas de financiamiento más accesibles; los cuales fueron iniciados ya por el Banco del Pacífico quien anuncio nuevas “líneas de financiamiento y sistemas de transacción electrónica que permita reducir costos operativos” (Efraín Viera, Presidente Ejecutivo del Banco de Pacífico, 2017), así como también financiamiento internacional por medio de publicidad. Estas medidas benefician a la industria manufacturera ya que de acuerdo a las últimas cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) al año 2015 el 89,7% de las empresas manufactureras eran microempresas, el 7,7% eran empresas pequeñas y 1,64%

eran empresas medianas (INEC, 2017). Existen importantes variables en el ámbito político para la industria son: Leyes tributarias, restricciones a la importación e incentivo de exportaciones y acuerdos comerciales.

Leyes Tributarias

Las leyes que rigen el ámbito tributario en el Ecuador permiten a la industria manufacturera obtener exoneraciones de pagos, por ejemplo el Artículo 9.1. de la Ley de Régimen Tributario Interno, que exonera a nuevas empresas en varios sectores de la industria del pago del impuesto a la renta para incentivar el desarrollo de nuevas inversiones; o como el Artículo 13. De la Ley de Régimen Tributario Interno que permite los pagos al exterior; es decir considera deducibles a gastos efectuados en el exterior, siempre y cuando, se haya realizado la retención en la fuente. Sin embargo, también impone una gran cantidad de pagos que desincentivan el comercio y a la producción, por ejemplo el IVA, el impuesto a la renta, el impuesto a los consumos especiales, impuesto a la salida de divisas y el impuesto a los ingresos extraordinarios. Esto impacta negativamente a las empresas en la industria manufacturera, ya que estas leyes dificultan los procesos de comercialización nacional e internacional.

Restricción a las Importaciones e incentivo a las exportaciones

En Ecuador, en el año 2016 se aplicaron medidas con el fin de restringir las importaciones y corregir el problema en la balanza de pagos (Resolución comercio exterior, 2016). Esto se realizó por medio de aranceles y salvaguardias; por ejemplo en la industria manufacturera el arancel que deben pagar algunos productos de limpieza es el 20%, algunos productos químicos como la glicerina el 15%, entre otros productos (Arancel del Ecuador, 2017).

No obstante, el país mantiene procesos determinados para la importación y exportación de productos. Esto se realiza por medio de la página web ECUAPASS, que es un sistema online para realizar la importación o exportación de productos y en el que las empresas deben registrarse siempre y cuando esté legalmente constituida en el país y cuente con RUC, certificado digital para firma electrónica otorgado por el Banco Central (Aduana del Ecuador, 2017). Este

nuevo sistema facilita todo el proceso de importación y exportación, fue estructurada con el fin de que el trámite de exportación sea más ágil y eficaz que el de importación debido a que el trámite de importación es más largo, exigen más documentación y participan más entidades públicas que los de importación (Senae, 2017).

Acuerdos Comerciales

De acuerdo al Reglamento para el Registro y Control de productos higiénicos, en la industria manufacturera, se requiere de una certificación de Registro Sanitario para su comercialización; el cual será otorgado únicamente por el Ministerio de Salud Pública, trámite que se realizará por medio de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ProEcuador, 2017). Este documento se exige para todos los productos a nivel internacional y debido a que este proceso se digitalizó y se realiza por medio del internet, es más rápido obtenerlo para las empresas ecuatorianas.

Además Ecuador cuenta con varios acuerdos comerciales con países como Chile un Acuerdo de Alcance Parcial (AAP) No. 65, También forma parte de organizaciones como la OMC, la Comunidad Andina y Mercosur, así como también el nuevo Acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea (SICE, 2017) que facilita el intercambio de productos entre Ecuador y Alemania debido a su arancel del 0% y entrada libre a la Unión Europea.

2.1.1.1.2 Económico

PIB

De acuerdo a la Figura No. 4 en el anexo 3, es evidente que Ecuador ha tenido un crecimiento constante en los últimos años, en el año 2013 con una tasa del 4,95% el cual ha ido disminuyendo a partir del año del 2014 que presentó una tasa del 3,99% debido a la caída del precio del petróleo, producto importante en el que se basa el modelo económico del país, que causó que para el año 2015 la tasa de crecimiento sea de 0,16%. Esta desaceleración en el crecimiento del PIB causa que existan menos ingresos en el país y por ende en los hogares de los consumidores, reduciendo así su poder adquisitivo. Esto causó un porcentaje

negativo del -1,47% en la tasa de crecimiento del PIB para el año 2016 (Banco Central del Ecuador, 2017). Factores importantes que ocurrieron en el mundo, como la desaceleración del crecimiento de Estados Unidos (Banco Mundial, 2016) y el terremoto en Ecuador en abril del 2016, afectaron también el desarrollo del país, causando desaceleración económica. El decrecimiento del PIB ralentiza el crecimiento de las nuevas empresas del país.

Es sumamente importante mencionar que del PIB Ecuatoriano, el porcentaje que abarca al sector manufacturo es aproximadamente 12,01%. Dentro del PIB, esta industria es importante porque incentiva a las empresas a ingresar en este sector con nuevos productos (ProEcuador, 2017).

De acuerdo a Pro Ecuador, el sector manufacturero constituyó el 13,55% del PIB en el 2015. Además los seis principales mercados de exportación de productos no petroleros son; Estados Unidos con el 26,04%; Vietnam con el 6,72%; Colombia con el 6,66%, Rusia con el 6,13%, China con el 4,83% y Alemania con 4,70% (ProEcuador, 2017).

En el 2016, Alemania importó 206.660 millones de dólares de la partida **3401.30.00**, que pertenece a la industria manufacturera. La tasa de crecimiento de importación de este producto fue negativa los años 2015 y 2016, dado que tuvieron un porcentaje del -4,55% en el 2015 en relación al año 2014, y de -10,29% en el 2016 con relación al año 2017 (Trade Map, 2016). Esto significa que, las oportunidades de exportar productos que se clasifiquen en esta partida se han ido reduciendo en los últimos años.

Inflación

Uno de los principales datos que determinan cómo se encuentra la situación ecuatoriana es la inflación la cual para el año 2016 cerró en 1,12% según reportes del INEC. Esta cifra puede ser comparada con la del año 2015 donde el año cerró con 3,38% de inflación. Cuando se analiza la variabilidad de precios mensuales se determina que el dinamismo es amplio en lo que respecta a precios del mercado, afectando directamente a la demanda ecuatoriana. Cabe recalcar que un beneficio claro es que este porcentaje ha bajado y crea confianza

también. (INEC, 2017)

De acuerdo a la figura No. 4 la inflación ha sido volátil a lo largo de los años, en la actualidad se han registrados cifras menores a 1 dígito, teniendo así inflación anual de -0,03%, de septiembre del 2016 a septiembre del 2017. (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta tasa beneficia a los consumidores en el mercado ecuatoriano, así como también, a los productores nacionales que se dedican a la exportación de productos elaborados con insumos locales ya que pueden fabricar sus bienes con costos más bajos y ganar competitividad en el mercado internacional.

Desempleo

Otro punto importante que va de la mano a la inflación son las tasas de desempleo presentes en el año 2016. Según INEC el desempleo para mediados del año 2016 es de 5,3% a nivel nacional manteniendo la cifra para cerrar el mismo año. Según fuentes de Proecuador la tasa de desempleo urbano es mayor a la rural en 4% lo cual determina que las situaciones más favorables y las más precarias en el ambiente urbano. (Proecuador, 2017)

Al contrario de la inflación, en la figura No. 4 se observa la creciente tasa de desempleo en el país. Por otro lado, el empleo en la industria manufacturera refleja que representa el 22,2% de la Población Económicamente Activa (PEA) al año 2013, la cual decreció en comparación al año 2011 que representaba el 23,4% de la PEA. Estas cifras, de acuerdo al documento del Evolución del sector manufacturero Ecuatoriano del INEC se limita solamente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (INEC, 2013, p. 33). Este factor representa una oportunidad para las nuevas empresas en la industria manufacturera ya que permite abrir nuevas plazas de trabajo y contribuir con la reducción de la tasa de desempleo en el país.

2.1.1.1.3 Social

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2017) en el último censo realizado en 2010 la población total era de 14.306.876. También en el ámbito social resalta el ingreso de los ecuatorianos y sus gastos,

en el INEC las cifras de estas variables indica que el ingreso en el área urbana es de \$1.046,3 y sus gastos corresponden a \$943,2; mientras que en el sector rural sus ingresos son de \$567,1 y sus gastos de \$526,2. El 58,8% de ecuatorianos son considerados como personas que recurren al ahorro antes que el gasto; sin embargo, el 41,1% de la población tienden a gastar más de lo que ganan (INEC, 2017). Estos datos nos permiten conocer que en las principales ciudades del país hay mayor poder adquisitivo que en los pueblos. En el caso de que las empresas exportadoras de la industria manufacturera decidan comercializar en el país, esto permite identificar en que lugares está el mejor segmento de mercado.

El Ecuador es una de las culturas más colectivistas en el mundo, superado solo por Guatemala, esto significa que los grupos a menudo tienen sus fuertes identidades ligadas a la raza y las diferencias de clase (Hofstede, 2016). Debido a este factor, los ecuatorianos tienden a dar mayor preferencia a los recursos que se dan dentro del país, y por ende a los productos nacionales. Esto se da especialmente, con recursos poco explotados, y que gracias a la información disponible actualmente en Internet, se puede saber que beneficios tienen estos productos. La población ecuatoriana le da mayor importancia a saber las ventajas y desventajas de consumir ciertos productos, especialmente aquellos que se encuentran en tendencia como los orgánicos, saludables o naturales.

Por otro lado, Ecuador presenta una larga historia en cuanto al trato que se ha dado al medio ambiente, entre se tiene la sobreexplotación de los recursos naturales, la fragmentación de hábitats y contaminación. Sin embargo, en el 2016 La Comisión de Biodiversidad y Recursos Naturales sugirió la creación de un código del medio ambiente que garantice la protección que se debe brindar a la naturaleza y las personas que se vinculan con la misma, por medio de normativas actualizadas (Asamblea del Ecuador, 2016). Esto permite que las empresas de esta industria puedan garantizar que la elaboración de sus productos se realiza de manera ecológica, generando competitividad en el mercado alemán ya que aprecian todas las medidas de protección del medio ambiente.

2.1.1.1.4 Tecnológico

La tecnología en Ecuador se analiza por medio de cifras recolectadas por el INEC en el año 2016, indica que del total de la población el 56,1% posee un celular, y teniendo en cuenta esta cifra como el 100%, el 52,9% son teléfonos inteligentes con acceso a internet. Además, el 52,4% de los habitantes han usado una computadora en el último año y el 55,6% ha usado el internet. Esta tecnología es muy importante cuando se trata del comercio exterior, ya que el principal medio de comunicación para las empresas de esta industria que se dedican a la exportación es el internet, así como también los medios de pago. A su vez, el internet es el mejor medio de publicidad, ya sea en Ecuador o en otro país, como Alemania, así la población puede conocer la variedad de productos que se ofertan y obtener mayor información sobre sus beneficios.

La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para comercializar productos y servicios. En la industria manufacturera, la maquinaria para la producción es de fácil acceso cuando se trata de producción a grandes escalas.

Es importante también tener en cuenta al nuevo sistema aduanero del país permite a todos los operadores de Comercio Exterior realizar sus operaciones aduaneras de importación y exportación, esto es un punto favorable y hace eficiente la exportación. El sistema fue puesto en marcha desde el 22 de Octubre del 2012 llamado ECUAPASS” (Proecuador, 2012). Los procesos de exportación para las empresas de esta industria se profundizarán en el capítulo 6.

2.1.1.2 PEST Alemania

2.1.1.2.1 Político

La República Federal de Alemania es un país europeo central formado por 16 estados, cada uno de estos estados cuenta con un Gobierno local que gozan de la potestad de tomar decisiones independientemente del Gobierno central, la forma de Gobierno de este país es Parlamentario Federal (Santander Trade, 2017). El actual presidente es Frank-Walter Steinmeier, quien fue electo en febrero del año 2017, y antes de este cargo era Ministro de asuntos exteriores.

El presidente es elegido por una Convención General que está conformado por miembros de la Asamblea Federal.

Alemania es uno de los miembros fundadores de la Unión Europea (UE) y otras organizaciones mundiales como la Organización Mundial del Comercio (OMC). Al ser parte de la UE, tiene importantes acuerdos comerciales que facilitan el comercio entre diferentes naciones, además de adoptar el euro como moneda oficial. Los requisitos de ingreso a Alemania se facilitan cuando se trata a la UE; sin embargo, también se complementa con tratados como el "Acuerdo de Libre comercio de la UE y la Comunidad Andina, Perú, Colombia y Ecuador" (Proecuador, 2017, p. 2). Esto facilita la exportación de productos manufactureros, que por medio de nuevas prácticas del Ministerio de Finanzas de Alemania, permite promover el comercio y su economía e incrementar la inversión.

Los productos que ingresen a Alemania, como aquellos de la industria de manufactura, deben cumplir con una serie de requisitos y pagos, por ejemplo: Certificados de circulación, declaración de la factura, y el Documento único Administrativo (DUA); Además entre los pagos se tiene el 19% de IVA vigente en Alemania (Proecuador, 2017, p. 15, 18).

2.1.1.2.2 Económico

De acuerdo al portal Santander Trade, "Alemania es la economía más grande de la Europa y la cuarta potencia económica mundial" (SantanderTrade, 2017). La mayor parte de sus ingresos corresponden a las exportaciones; sin embargo, la crisis mundial ha impactado a Alemania provocando una desaceleración económica (Santander Trade, 2017). Este hecho provoca la disminución de las importaciones, afectando a todas las empresas que exportan hacia el país.

PIB

A lo largo de los años, Alemania ha tenido un crecimiento económico constante, esto se debe a que Alemania está entre los países con mayor industrialización del mundo. De acuerdo a la guía comercial de Alemania, "el país se encuentra en el puesto 3 del ranking global de exportaciones, siguiendo a China y a Estados

Unidos” (Proecuador, 2017).

En base a la figura No. 5 en el anexo 4, el PIB de Alemania tiene un crecimiento constante. En el año 2013 la tasa de crecimiento es del 0,49%, en el 2014 es de 1,60%, en el 2015 es de 1,72% y en el 2016 es de 1,87% lo que significa expansión económica en la UE. De acuerdo a la Agencia Estadística de Alemania, este crecimiento se ha dado en gran parte gracias al incremento del consumo doméstico y el incremento del gasto de los hogares del 2%; lo que beneficia el consumo de los productos nacionales e internacionales. En agosto del 2017, el consumo en el sector manufacturero fue el 3,6% mayor al año anterior. (DESTATIS, 2017). Este factor beneficia a las empresas de la industria manufacturera de Alemania ya que permite estabilidad de las empresas que comercializan en el país.

Las exportaciones de Alemania presentan crecimiento el último año, lo que refleja su capacidad de industrialización. Su principal cliente es Estados Unidos, seguido de Francia (Proecuador, 2017). Por otro lado, las importaciones de Alemania registran decrecimiento del año 2014 al 2015; no obstante, para el año 2016, estas registran crecimiento de 3,4% con respecto al año anterior (TradeMap, 2017). Entre los principales proveedores de Alemania está China y Países Bajos. El incremento de las importaciones es una oportunidad para las empresas ecuatorianas que planean comercializar en Alemania.

Por parte de Ecuador, la mayor cantidad de productos exportados a Alemania son alimentos y rosas, las bananas tienen un porcentaje de participación del 61,19% en la economía alemana. Mientras que en el sector manufacturero, los principales productos que importa Alemania desde el mundo son los productos farmacéuticos, el plástico y sus manufacturas, prendas y complementos, entre otros. Aunque Alemania no importe productos manufacturados del Ecuador, es una oportunidad para explorar e innovar en este mercado.

Alemania se ubica en el puesto 17 del ranking Doing Business, lo que significa que el país es abierto a realizar negocios y por ende posee mayores facilidades para el acceso de nuevos productos al mercado (Doing Business, 2017).

Inflación

Al igual que en Ecuador, la inflación en Alemania ha ido decreciendo a lo largo del tiempo, De acuerdo a datos del Banco Mundial, paso de una inflación de 2,01% en el 2012 a una inflación de 0,48% en el 2016, y tan solo con un pequeño aumento al 0,23% del 2015. El incremento en el 2016, se debe mayormente a mayores precios en la energía y también en los alimentos. Esto significa que los productos de consumo se han encarecido en el último año con respecto al anterior, y beneficia a productores y comerciantes de este país, porque incrementa su margen de rentabilidad y permite que el precio de la industria manufacturera brinde mayor rentabilidad que el año anterior.

Desempleo

En la figura No. 5 se aprecia que el desempleo ha ido decreciendo en los últimos años. Según el portal Santander Trade, “la tasa de desempleo se redujo a su nivel más bajo en los últimos 25 años” (Santander Trade, 2017). Esta tasa se ve afectada debido al incremento de población desde el 2015 debido a la cantidad de refugiados de Siria, Irak y Afganistán que han acudido al país en busca de oportunidades (Santander Trade, 2017). El aumento de una población económicamente activa en Alemania provoca que las industrias sean más productivas, especialmente en el sector manufacturero, en el que la mano de obra es importante para empresas multinacionales y economías de escala y emplea el 22% de la fuerza de trabajo del país (CAMCHAL, 2015). A su vez, el decrecimiento de esta variable permite que mayor cantidad de habitantes adquieran un poder adquisitivo que beneficia el comercio del país.

2.1.1.2.3 Social

Alemania está conformada por una población de 82.175.700 habitantes, pero su crecimiento poblacional es del -0,16% en el año 2016 (Proecuador, 2017). En Alemania existe varias oportunidades de comercio, entre ellas una de las más importantes es la importancia que le brindan a los productos orgánicos, utilizados en la industria de alimentos y bebidas, y en la industria manufacturera en la que se elaboran productos que son considerados amables con la salud y el medio

ambiente. “La demanda de productos orgánicos en Alemania ha tenido en los últimos años un crecimiento de alrededor del 8%, y las ventas de producto orgánicos ascendieron en el 2015 a los €8.62 mil millones, 11% más que el 2014” (Proecuador, 2017). Este incremento se debe a que varios supermercados empezaron a ofertar mayor variedad de estos productos.

“Cabe mencionar que un ciudadano europeo (UE-28) gasta en promedio 47 € al año en productos orgánicos. Los alemanes compraron en el 2014 alrededor de 97 € en alimentos y bebidas orgánicos. Si bien Alemania se ubica muy por encima de la media, está, por detrás de Dinamarca, Suiza, y Suecia. En Suiza gastó un ciudadano promedio en el 2014 alrededor de 222 € / año” (Proecuador, 2017).

De acuerdo a este dato, es posible decir que los productos orgánicos se han vuelto más populares alrededor del mundo.

2.1.1.2.4 Tecnológico

Alemania es considerada como “líder mundial en tecnología, ingeniería e innovación” según el reportaje de la Comisión Europea, el Servicio de Información Comunitaria sobre Investigación y Desarrollo (Cordis). Esto se debe a sus continuos aportes proyectos en física, químicas, vehículos, y otros productos de consumos. Además cuenta con prestigiosas Universidades de investigación e industrias de ingeniería e informática (Cordis, 2012). Esto podría incentivar a la población la búsqueda de tecnología que facilite la producción de productos; actualmente el 87% de la población alemana mayores a 10 años utiliza el internet (Destatis, 2017), por ejemplo en la industria manufacturera, ya que, como menciona la Cámara de Comercio Chilena-Alemana, Alemania se centra en que la nueva tecnología tenga mayor impacto en la productividad, que en el “sector de alta tecnología del momento”; de esta manera incentiva las nuevas ideas y mejora la comunicación entre país en Comercio Exterior (2016). Esto implica que el desarrollo tecnológico de Alemania crea mayor competitividad para los productos manufactureros provenientes de otros países con menos desarrollo tecnológico, como Ecuador.

Además, gracias a sus avances tecnológicos, Alemania cuenta con procesos logísticos de alta tecnología que involucran una serie de puertos y aeropuertos ubicados alrededor del país, y con una tasa de usuarios de la banca en línea que de acuerdo a La Oficina Federal de Estadística de Alemania, el porcentaje es mayor al promedio que existe en toda la Unión Europea (Destatis, 2017). Esto facilita el comercio internacional y sus respectivas transacciones, especialmente para las empresas de la industria que desean expandir su comercio geográficamente.

2.1.2 Análisis de la Industria

“Una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad”. (Porter, 1979).

Este modelo de las cinco fuerzas de Porter permite realizar el análisis de la industria por medio de las cinco fuerzas más importantes que influyen en el éxito de las empresas y de esta manera determinar qué grado de competencia puede existir en esa industria. Se va a analizar a continuación la industria manufacturera.

2.1.2.1 (F1) Poder de negociación de los Clientes.

El jabón de arroz es un producto innovador en Ecuador y Alemania, y no se ha realizado una producción industrial o masiva del mismo. Es importante considerar que en la actualidad existen muchas empresas en la industria manufacturera de jabones; que prometen brindar diferentes propiedades que benefician a la piel. De acuerdo a Ernesto Baena, existen factores importantes para determinar el poder de negociación de los clientes: La concentración de clientes, explica que a mayor cantidad de clientes, hay bajo poder; a mayor diferenciación, mayor poder de negociar (Baena, 2003). Al existir un alto porcentaje de clientes y variedad de opciones en el mercado, se considera que el poder de negociación que tienen los clientes **es medio**, y podrá elegir el producto que más se ajuste a sus necesidades; pero, la creciente demanda de

productos orgánicos que beneficien la piel con las diferentes propiedades naturales que poseen, como el arroz, reduce la oferta original en el mercado alemán. Los clientes tienen disponible información que les permite conocer más sobre los componentes y beneficios que una marca les ofrece acerca de un producto, desarrollando así lealtad hacia aquellas empresas que tengan mayor valor agregado.

2.1.2.2 (F2) Poder de negociación de los Proveedores.

De acuerdo al profesor Baena, esta fuerza se puede analizar en la concentración de proveedores, en el que a mayor cantidad de proveedores, menor es su poder de negociación. Y la diferenciación de insumos, que indica que a mayor diferenciación, mayor poder de negociación (Baena, 2003). En Ecuador existen algunas empresas dedicadas a la comercialización de insumos necesarios para la elaboración del jabón. Entre estos, un conservante que no afecta a la piel y la glicerina que es esencial en la elaboración. Estos productos se encuentran también en el exterior y gracias al Internet se puede exportar esta materia prima a precios más convenientes. Sin embargo, el insumo principal del jabón es el arroz integral, mismo que le brindará su ventaja competitiva por tratarse de un producto exclusivo de la empresa ecuatoriana Schullo, ya que de acuerdo a estudios realizados por la Administración de Alimentos y Medicamentos o más conocido por sus siglas en inglés, la FDA, reveló que tiene la menor cantidad de arsénico en sus cultivos, que otros productos de arroz integral analizado en el mundo. Por estas razones el poder de negociación de los proveedores es **medio**.

Entre los proveedores de bienes necesarios para la producción de jabones en la ciudad de Quito se tiene:

- Solvesa Ecuador S.A.: Empresa proveedora de glicerina vegetal líquida con poder negociación bajo.
- Quimatec: Empresa proveedora de glicerina vegetal líquida con poder negociación bajo.
- Global Quim: Empresa proveedora de aceites esenciales con poder negociación bajo.
- Biogramp: Empresa proveedora de aceites esenciales con poder

negociación bajo.

- Schullo: Por ser la empresa proveedora, con la certificación por el arroz integral más puro en Ecuador, tiene un poder de negociación alto.

Por ende, en el momento de hacer una negociación, el proveedor no impondrá precio demasiado alto y buscará satisfacer las necesidades del productor con bajos precios y buena calidad en el caso de la mayoría de insumos; aunque, para el arroz integral, lo ideal sería realizar negociaciones con el proveedor.

2.1.2.3 (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.

La entrada de nuevos competidores a la industria en la producción de jabones es relativamente fácil, ya que se habla de jabones de arroz que se producen de manera artesanal. En la actualidad, muchas empresas buscan innovar y llamar la atención de sus clientes, por lo que en tiendas y supermercados se pueden encontrar gran variedad de jabones especializados considerados como orgánicos (USAID, 2005).

Por otro lado, aunque estos productos vienen apareciendo como mini proyectos de empresas que han querido dar mayor participación a productos artesanales; las barreras de entrada son bajas ya que no existen mayores regulaciones para estos productos en la Unión Europea, además existen economías de escala que manejan el mercado de una manera muy eficiente, abasteciendo la gran demanda existente en Alemania. Por esto se determina que el poder de amenaza de nuevos competidores es **medio**, se explica ya que de acuerdo a Ernesto Baena, las economías de escala indican que a mayor cantidad, menor amenaza de nuevos competidores; y las barreras gubernamentales, a mayor barreras, menor amenaza de nuevos competidores. (Baena, 2003)

2.1.2.4 (F4) Amenaza de productos sustitutos.

Los jabones de arroz tienen gran cantidad de productos sustitutos, entre estos se tiene toallas húmedas, lociones y cremas limpiadoras, y geles antibacteriales que en Alemania han ganado participación en el mercado, atienden la misma necesidad que el jabón de arroz e imponen una nueva tendencia. Además, al hablar de variaciones en el tipo de jabones existentes, se encuentran aquellos

que son en barra o líquidos y que además ofrecen beneficios como humectar y nutrir la piel. En esta industria, generalmente se trata de llegar a los gustos y preferencias del consumidor, por esta razón, con el tiempo se ven nuevos productos e innovadores que buscan satisfacer una misma necesidad. Como resultado de esto, la amenaza de productos sustitutos es **alta**. Esto se basa en factores propuestos por Ernesto Baena, que explica que a mayor disponibilidad de productos sustitutos existe mayor amenaza; además, si el rendimiento y la calidad en comparación con el jabón de arroz y su producto sustituto.

2.1.2.5 (F5) Rivalidad entre los competidores.

En Alemania, el mercado de productos relacionados con higiene y cosmética está liderada por varias multinacionales que se encuentran en constante competencia, sin embargo, debido a su tamaño, estas empresas requieren de instalaciones en las que puedan producir a gran escala, incrementando sus costos fijos (Consejería de Economía e innovación Tecnológica de Madrid, 2011).

Este producto orgánico es de fácil acceso al mercado ya que requiere de poca inversión y brinda una buena rentabilidad. Entre las empresas líderes en este mercado están: Beiersdorf AG de Alemania, Unilever, Henkel KagA, entre otras. Estas son las principales empresas en el mercado alemán que han ganado posicionamiento en la mente del consumidor. Alemania es conocida por su participación en el mercado europea del 14%, es uno de los más grandes en ventas, junto con Francia y Reino Unido (Procomer, 2013).

Debido a la fidelidad de los consumidores en Alemania la rivalidad entre los competidores es **alta**. Esto se debe a que los clientes identifican las marcas más conocidas, este factor, de acuerdo a Ernesto Baena, explica que los clientes asocian el nuevo producto con los productos de la competencia (Baena, 2003).

2.2 Conclusiones

Para explicar las conclusiones del presente trabajo, se desarrolla a continuación las principales oportunidades y amenazas del entorno en una matriz EFE en

base al análisis PEST y Porter que antecede.

Tabla No. 1: Matriz EFE

		Peso Relativo	Calificación	Peso Ponderado
	Oportunidades		(1-4)	
1	Incremento del 6% en consumo de productos orgánicos en Alemania	0,16	4	0,64
2	Nuevo acuerdo comercial que facilita negociación con la Unión Europea	0,21	4	0,84
3	Nuevo sistema ECUAPASS facilita proceso d exportación	0,09	3	0,27
4	Baja inflación en Ecuador permite reducir costos de producción	0,05	2	0,1
5	Mayor uso de internet que facilita comunicación en la negociación	0,05	3	0,15
6	Decrecimiento de la tasa de desempleo en Alemania que aumenta personas con poder adquisitivo	0,06	3	0,18
7	Varios proveedores que permite tener bajo poder de proveedores	0,08	4	0,32
	Amenazas			
1	Muchas empresas grande que se convierten en competencia difícil	0,10	1	0,1
2	Alta cantidad de productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad	0,09	1	0,09
3	Bajas barreras de entrada que permiten la entrada de nuevos competidores	0,06	1	0,06
4	Impuestos altos en Ecuador que incrementan los gastos de la empresa	0,03	2	0,06
5	Desaceleración crecimiento PIB en Ecuador que ralentiza el crecimiento de nuevas empresa	0,02	2	0,04
	TOTALES	1		2,85

El resultado de la matriz es de 2,85 que se encuentra por encima de la media, por lo que se puede decir que las oportunidades en el mercado son más importantes que las posibles amenazas.

- Existe un importante incremento en la compra y consumo de productos orgánicos en Alemania, lo que permite que el proyecto tenga oportunidad de entrar en el mercado.
- El nuevo acuerdo comercial que existe entre Ecuador y la Unión Europea permite que las empresas ecuatorianas comercialicen sus productos en Europa con arancel del 0%, así permite que el producto ecuatoriano ingrese al mercado con un precio competitivo.

- El nuevo sistema ECUAPASS permite que las empresas ecuatorianas que se dedican a la importación y exportación de productos, puedan agilizar sus procesos al realizarlo en línea. Esto permite que las empresas sean más eficientes y ahorren costos.
- La baja inflación en Ecuador en este año, brinda la oportunidad de conseguir insumos para la fabricación del producto a bajos costos, lo que por ende reduce el precio de comercialización. Debido a que la inflación también se redujo en Alemania, el impacto de la baja inflación en Ecuador es positivo para el negocio.
- El continuo uso del internet permite que los clientes se informen sobre nuevos productos en el mercado; esto beneficia el proyecto ya que permite que más personas conozcan lo que la empresa está ofertando.
- Existen empresas multinacionales dedicadas al cuidado de la piel y belleza en Alemania, que además son populares entre las personas y han logrado ganar su fidelidad, por lo que la competencia es alta y difícil.
- En Ecuador existen varias empresas que proveen de los insumos necesarios para producir jabón, por lo que es fácil encontrar buenos precios en el mercado y bajar costos en la fabricación del jabón. Esto nos permite tener un precio competitivo
- El decrecimiento de la tasa de desempleo en Alemania significa que incrementa la cantidad de personas que tienen un buen poder adquisitivo y que pueden acceder a productos naturales, que usualmente, son más costosos que los que contienen químicos.

3. CAPÍTULO III: Análisis del cliente

Para determinar la aceptación que puede tener un producto en una nueva cultura, es necesario realizar encuestas y entrevistas a clientes potenciales que les permita conocer su comportamiento de compra. La ciudad elegida es Berlín, ya que es la más poblada de Alemania, conformada por el 51,1% de mujeres, que es el segmento de mercado; y es conocida por ser una ciudad multicultural debido a que el 13% de sus habitantes son extranjeros, por lo que se considera que existe mayor apertura para nuevos productos.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Entrevista a expertos

Plan de Negocios para la producción y exportación de jabón de arroz a Berlín-Alemania.

Las entrevistas a expertos fueron realizadas el 26 de Mayo del 2017 con el fin de adquirir conocimientos sobre la industria a la que pertenece el plan de negocio para producir y exportar el jabón a base de arroz a Berlín en Alemania.

Experto 1:

Sandra Salas

Ingeniera en Administración de Empresas

Experiencias:

Gerente General de la empresa Corporación Logística Integral por 15 años

Experta en exportaciones de productos hacia varios países del mundo

Preguntas:

¿Ha realizado exportaciones a Alemania? ¿Qué productos predomina en las mismas?

¿Cuál es el factor más importante al momento de exportar un producto a Alemania?

¿Cuál cree usted que es la mejor forma de negociar en Alemania?

¿Qué recomendaciones daría usted a una nueva empresa que quiere incursionar

en el mercado alemán?

Conclusiones:

Después de la conversación sostenida con la Ingeniera Sandra Salas, se identifican algunos puntos relacionados con la exportación de Jabón de arroz hacia Alemania.

- La mayoría de productos exportados hacia Alemania son de origen orgánico debido a la nueva tendencia de consumir productos naturales y saludables, la mayoría de productos son alimentos y bebidas y un porcentaje menor se refiere a productos de uso corporal.
- La clave para que una exportación de jabón artesanal tenga éxito, es que el producto demuestre calidad, y que el envase sea elaborado de manera impecable para que llame la atención de las personas europeas, pues al ser nacionalistas, el producto extranjero debe ser perfecto.
- Es importante saber cómo negociar con un empresario alemán. Muchos de los productos que ha exportado hacia Alemania vienen de empresas grandes de Ecuador, que se han ganado la confianza de sus clientes; sin embargo, al inicio, todas estas empresas tuvieron que trabajar durante algunos meses para lograr que la negociación se diera con éxito.
- La ingeniera Sandra clasifica al mercado alemán como un mercado exigente, que buscan calidad en cada uno de los productos que adquieren, y sugiere que el enfoque debe ser ese, cumplir con la promesa de calidad y demás beneficios que se ofrece.
- Lo que la experta sugiere es participar en una feria internacional de productos orgánicos en Alemania, en la que se pueda dar a conocer el producto y sus beneficios; y así ganar popularidad y posicionamiento en el mercado alemán.

Experto 2:

Ana Isabel Moreno

Ingeniera en Administración de Empresas

Experiencias:

Gestora Empresarial

Fundadora de la empresa “Anisa Jabón” que inició en 2011

Experta en producción y comercialización de jabones artesanales.

Preguntas:

¿Cuál ha sido su enfoque al promocionar y comercializar sus productos?

¿Cómo desarrollo la imagen del producto?

¿Ha considerado la idea de exportar sus productos?

¿Qué recomendaciones daría usted a una nueva empresa que quiere incursionar en el mercado alemán?

Conclusiones:

Según lo conversado con Ana Moreno, es posible tener amplia información sobre la forma en que se comercializa este tipo de productos.

- Un jabón debe ser considerado como una pieza única para cada tipo de mujer, que pueda ser visto como un lujo accesible, y ofrezca siempre algo nuevo y original, adicionalmente que lleve aromas para que cada persona que lo use se pueda sentir identificado.
- Al iniciar un negocio es importante enfocarse en las oportunidades para ganar participación en el mercado, la ingeniera Moreno promocionó sus productos por medio de sus amigos y familiares, y redes sociales.
- Ganar la confianza de un cliente no es fácil, requiere de mucho esfuerzo y dedicación; no obstante, la clave es que el producto cumpla lo ofrecido. Una vez que se haya logrado obtener la lealtad del cliente se puede iniciar la distribución del producto en otras ciudades del país e incrementar la participación del mercado.
- Es importante tomar en cuenta la presentación del producto, estos jabones son populares por su originalidad, y su estilo vintage, que es una moda antigua en tendencia que se ha mantenido entre los jóvenes y que ha ganado espacio en la actualidad. Esto agregó valor a los productos y fue el medio para atraer tanto a sus clientes jóvenes como a aquellas mujeres adultas.
- La entrevistada no ha realizado exportaciones aún pero comenta que ese es

uno de sus objetivos, y además cree que en Ecuador ha tratado con todo tipo de personas, desde las que son muy cerradas, las que son muy estrictas, y las que están siempre dispuestas a probar algo nuevo. Ana piensa que en todo lugar podemos encontrar a estas mujeres siempre y cuando sepamos en donde buscar, por lo que recomienda que en Alemania se empiece con el segmento de mercado joven y fresco que siempre están dispuestas a probar cosas nuevas.

3.1.2 Entrevista a Clientes:

Cliente 1:

Giulia Schmidt

Estudiante Alemana de la Universidad de las Américas que reside en Ecuador por 2 años.

Preguntas:

¿Qué cualidades crees que son las más importantes en un jabón de rostro?

¿Qué tipo de textura prefieres en un jabón? ¿Por qué?

¿Has encontrado en Ecuador que haya logrado ganar tu fidelidad?

¿Estarías dispuesta a adquirir un jabón a base de arroz que tenga propiedades humectantes y exfoliantes al mismo tiempo?

¿Cuál crees que es la mejor forma de promocionar un nuevo producto de limpieza facial?

Conclusiones:

- Los productos que usa para el rostro son muy importantes para las mujeres en Alemania y son de muy buena calidad y precios accesibles, por ejemplo, en DM, se trata de una droguería popular en Alemania que se caracteriza por sus bajos costos, puede encontrar jabones líquidos de marca Nivea de 150 ml a 3,95 Euros, o un tónico facial marca Sante de 125 ml en 5,95 Euros, además de productos de la marca Alverde de 150 ml a 2,95 Euros.
- Durante la entrevista ella manifestó que siempre ha usado jabón líquido para su rostro porque cree que el producto se mantiene limpio en el interior del empaque, mientras que los jabones en barra están fácilmente expuestos a

- todo tipo de bacterias y son de difícil de manipulación.
- Un jabón puede ser capaz de ganar la fidelidad del cliente si brinda resultados a corto plazo, como son: nutrición, humectación, tonificación, o exfoliación, que son factores imprescindibles en un producto o loción para el rostro.
 - Después de una breve explicación al cliente sobre los beneficios que tiene el agua de arroz, Giulia comenta que si el jabón posee esas propiedades estaría dispuesta a comprarlo; sin embargo, en Ecuador ha adquirido muchos productos que no llevan a cabo su acción como la ofrecen y por ende sería muy difícil para ella confiar en un productos ecuatoriano.
 - Ella sugiere que al momento de entrar a Alemania los productos deben tener muy buena calidad y cumplir con todas las promesas que se hacen al momento de vender el producto y señala que el mejor medio para publicitar un nuevo producto es por medio de las redes sociales con descuentos y promociones significativas, las personas de Alemania siempre están en busca de ese tipo de beneficios.

Cliente 2:

Alena Boettcher

Estudiante Alemana que reside en Berlín.

Preguntas

¿Qué cualidades crees que son las más importantes en un jabón de rostro?

¿Qué tipo de textura prefieres en un jabón? ¿Por qué?

¿Estarías dispuesta a adquirir un jabón a base de arroz que tenga propiedades humectantes y exfoliantes al mismo tiempo?

¿Cuál crees que es la mejor forma de promocionar un nuevo producto de limpieza facial?

Conclusiones:

- Al momento de comprar un jabón es muy importante el precio, y su calidad, además también que sea práctico y fácil de usar y que contengan propiedades necesarias para la piel, como antibacterial y humectante. Alena cuida mucho

- su rostro, y cree que necesita de productos especiales porque su piel es sensible.
- Los jabones que más usa Alena son líquidos ya que cree que de esa forma es más fácil su uso. También ha pensado que es muy buena idea simplificar el momento de limpiar su rostro al incluir la exfoliación y nutrición en el jabón.
 - Después de explicar a Alena las propiedades que tiene el agua de arroz, nos menciona una de sus experiencias con un jabón artesanal, el cual prometía la eliminación automática de puntos negros después de un mes de uso, pero Alena solo consiguió resequedad en su piel e irritación; por esta razón ella comenta que el cumplimiento de la propuesta de valor que se da al producto es lo más importante para ella.
 - Alena recomienda que el producto se dé a conocer boca a boca en un inicio, ya que las recomendaciones de productos por personas cercanas a ellos es un factor importante a la hora de adquirir un producto; también menciona las redes sociales como medio de difusión, siempre y cuando la página llame la atención.

3.1.3 Encuestas:

Las encuestas se realizaron en inglés a 14 mujeres de Alemania. Las cuales respondieron preguntas sobre la edad, ingresos mensuales, y preguntas relacionadas al comportamiento de compra de un jabón para el rostro.

Tabla No. 2: Tabulación de encuestas

Pregunta	Opciones de Respuesta	Resultados
¿Con qué frecuencia al mes compra Jabón?	<ul style="list-style-type: none"> • 1 – 2 veces • 2 – 3 veces • 3 – más veces 	14/14 de personas compran jabón de 1 a 2 veces al mes
¿En qué tipo de tienda compra usualmente el jabón?	<ul style="list-style-type: none"> • Droguerías • Tiendas de belleza • Supermercado • Online 	9/22 compra su jabón en Droguerías, el 6/22 en Tiendas de belleza, el 5/22 en Supermercados y el 2/22 en tiendas especializadas. Ningún encuestado compra jabón

	<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas especializadas 	facial en línea.
¿Qué cualidades valora más al momento de adquirir un jabón facial?	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Fragancia • Ingredientes Orgánicos • Propiedades • Textura 	El 9/31 se basa más en las propiedades, el 8/31 en el precio, el 6/31 en los ingredientes orgánicos, el 4/31 en la fragancia y el 4/31 en la textura del jabón.
¿Qué tipo de presentación prefiere?	<ul style="list-style-type: none"> • Jabón Líquido • Jabón en barra 	El 11/14 de los encuestados prefieren jabón líquido y el 3/14 jabón en barra
¿Qué fragancias prefiere en el jabón facial?	<ul style="list-style-type: none"> • Cítrico • Dulce • Amaderado • Floral 	El 7/14 de los encuestados prefieren el aroma dulce, el 5/14 el flora, y el 2/14 el aroma cítrico. A ningún encuestado le gusta el aroma amaderado en el jabón.
¿Qué marcas de jabón compra usualmente?	<ul style="list-style-type: none"> • Dove • Dr. Sheller • Sante • Nivea 	El 6/14 compra la marca Nivea, el 3/14 Dove, el 2/14 Sante, el 1/14 Dr. Sheller y el otro 1/14 prefiere Dove y Nivea
¿Estaría dispuesto a comprar este producto?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	El 11/14 de los encuestados estarían dispuestos a comprar este producto, el 3/14 no estarían dispuestos.
¿Alguna vez ha escuchado hablar de las propiedades del Jabón de arroz en la piel?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	El 14/14 de las personas encuestadas no han escuchado de las propiedades que tiene el jabón de arroz
Si se menciona que, el jabón de arroz tiene propiedades astringentes para remover impurezas naturalmente, ¿Estaría dispuesto a comprarlo?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 	El 11/14 respondieron que sí, mientras que el 3/14 respondieron que no
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una unidad de Jabón de arroz para el rostro?	<ul style="list-style-type: none"> • 5 – 10 Euros • 11 – 15 Euros • 16 – 20 Euros 	El 11/14 estaría dispuesto a pagar entre 5 y 10 Euros, mientras que el 3/14 estaría dispuesto a pagar entre 11 y 15 Euros. Ningún encuestado

		pagaría entre 16 y 20 Euros.
¿Por qué medio le gustaría recibir información del producto?	<ul style="list-style-type: none"> ● Redes Sociales ● TV ● Revistas ● Internet 	El 7/14 prefiere recibir información del producto por medio de redes sociales, el 6/14 por medio de internet, el 1/14 por televisión. A ningún encuestado le gustaría recibir información del producto por medio de una revista
¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir?	<ul style="list-style-type: none"> ● Descuentos ● 2x1 ● Muestras gratis 	El 8/14 le gustaría recibir muestras gratis del producto, al 4/14 promociones 2x1 y al 2/14 descuentos.
Seleccione su edad	<ul style="list-style-type: none"> ● 15 – 20 ● 21 – 25 ● 26 – 30 ● 31 – 35 ● 36 – 40 	El 7/14 de los encuestados tiene entre 21 y 25 años, el 5/14 entre 26 y 30 años, el 1/14 entre 36 y 40 años y el 1/14 entre 15 y 20 años.
Seleccione sus ingresos mensuales (Euros)	<ul style="list-style-type: none"> ● 500 – 1.490 ● 1.498 – 2.000 ● 2.000 – 2.500 ● 2.500 – 3.000 ● 3.000 – 4.500 ● Más 	El 8/14 recibe ingresos mensuales entre 1.498 y 2.000 Euros; mientras que el 6/14 de los encuestados reciben ingresos entre 500 y 1.490 Euros.

3.2 Conclusiones:

De acuerdo a la investigación de mercado realizada para la producción y comercialización de jabón de arroz se concluye que:

- El mercado Alemán exige productos de calidad; por lo que es necesario que durante la producción del jabón se realice pruebas de calidad, es decir, que se pueda determinar que el producto cumple realmente lo ofrecido.
- De acuerdo a la encuesta, 11 de cada 14 personas en Alemania estarían dispuestos a comprar un jabón de arroz, para experimentar sus resultados

- y probar algo nuevo, pero es importante que este producto tenga buena calidad, un buen precio y sus propiedades sean importantes para su piel.
- Los factores que influyen en la decisión del cliente son un precio accesible y justo, propiedades innovadoras y beneficios únicos del producto e ingredientes orgánicos. Si el jabón líquido cumple con esto, un cliente cambiaría fácilmente de marca.
 - Según la entrevista profunda realizada a los clientes, es posible determinar que para ganar la lealtad del cliente, se debe brindar una buena experiencia de compra, ellos buscan sentir que todas sus necesidades están siendo cubiertas con un solo producto a un buen precio.
 - En base a los resultados de las encuestas, el mejor medio para promocionar el producto son las redes sociales y la mejor manera es por medio de muestras gratis, que permitiría al cliente comprobar los resultados y crear fidelidad; además promociones 2x1.
 - Existen empresas multinacionales en Alemania que tienen un fuerte posicionamiento en el mercado y que brindan productos de marcas conocidas como Nivea y Dove; sin embargo, muchas mujeres valoran más las propiedades del jabón y que contengan ingredientes orgánicos. Esto se debe a que la piel para una mujer de Alemania, especialmente su rostro, es muy importante, por esta razón los ingredientes del jabón de arroz deben ser 100% orgánicos y que no sean productos que originan alergias comúnmente.
 - El precio más aceptado en Alemania es entre 5 y 10 Euros, que corresponde al precio promedio de los jabones orgánicos que ya se encuentran a la venta en el país.

4. CAPÍTULO IV: Oportunidad de Negocio

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

Después de realizar el análisis externo de la industria y el entorno, es factible identificar los puntos más relevantes en el proyecto y definir las oportunidades principales para que el negocio tenga éxito.

- Las oportunidades más importantes para el negocio se generan a partir del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, ya que este permite que las empresas ecuatorianas puedan encontrar mercados nuevos y rentables que, generalmente, tienen poder adquisitivo alto. El ingreso a este mercado europeo con nuevos beneficios brinda la oportunidad de crecimiento para el Ecuador y el inicio de su industrialización.
- En el ámbito cultural, la tendencia de consumir saludable se ha consolidado entre los consumidores en Alemania, quienes buscan cuidar de la salud al ingerir alimentos naturales y usar productos libres de químicos en la piel y cabello. Este factor incrementa la demanda de jabones naturales que brinden propiedades únicas de su insumo principal. Por ejemplo, si se trata de jabón de arroz, los potenciales clientes buscan que el producto les brinde propiedades astringentes y tonificantes por las que se caracteriza el agua de arroz desde tiempos pasados. El ingrediente base de todos los productos es aquel que aporta beneficios importantes de diferenciación en el mercado.
- La tecnología influye positivamente en la exportación de un producto nuevo. Alemania cuenta con un sistema de transporte que incluye puertos y aeropuertos para permitir fácil acceso al mercado alemán de productos extranjeros. Además, los avances tecnológicos, como celulares inteligentes y sistemas brindan la oportunidad de fácil comunicación para la negociación y dar a conocer a profundidad el producto en el mercado alemán; por ejemplo, redes sociales.

- La economía alemana es considerada como una de las más estables en el mundo. Esto brinda confianza a las empresas interesadas en ingresar al país con productos o servicios innovadores, ya que están seguros de encontrar un nicho de mercado dispuesto a adquirir el bien. Además se asegura que la inversión en el proyecto va a estar segura y retribuyendo rentabilidad.
- Al realizar las entrevistas y encuestas a potenciales clientes, se observó que a las mujeres de Alemania les parece interesante probar productos nuevos, siempre y cuando, estos no dañen su piel con químicos perjudiciales para la salud, y además, que los productos cumplan el objetivo prometido en cuanto a las propiedades naturales. Este dato se convierte en una importante oportunidad, ya que el jabón de arroz estará fabricado bajo estrictos controles de calidad que garanticen los beneficios ofrecidos.
- Alrededor de América Latina, es popular que las personas mayores comenten en su familia sus secretos de belleza, que por lo general, siempre son naturales debido a que en tiempos pasados, aún no existía investigación relevante sobre preservantes y transgénicos, entre otros. Gracias a esto se sabe que el agua de arroz ofrece diferentes propiedades como; astringente, desinflamatorio y tonificador de la piel, especialmente en el arroz integral que además aporta ácido fólico, vitamina E, vitamina D, entre otros. En Ecuador, se desarrolló una marca de arroz integral, Schullo, reconocida como una de las marcas con la cantidad más baja de arsénico, usualmente utilizado para fertilizar las cosechas. No obstante, esta información no es conocida en lugares como Europa, donde reside una gran oportunidad de negocio, ya que no se podrá encontrar productos con materia prima pura, de buena calidad y que ofrezca las mismas propiedades, con esto el producto gana una ventaja competitiva, incluso frente a empresas grandes de Alemania.
- Los ingredientes de este producto aportan una serie de beneficios que difícilmente se han encontrado en un mismo producto; no obstante, ahora se encuentran presentes en este jabón orgánico, que ofrece proteger,

suavizar, hidratar, regenerar, limpiar, desinflamar, e incluso tratar problemas de la piel como el acné o la dermatitis. Estos beneficios se obtienen gracias al arroz integral, el extracto de Ale Vera, el aceite de coco y la glicerina vegetal presentes en el jabón de arroz.

- El proyecto aporta al país con nuevas plazas de empleo, incluso, el mismo incrementará a medida que crezca y se establezca la empresa en el país destino. Este factor se convierte en una oportunidad para el proyecto ya que permite contar con el Talento Humano capacitado para seguir los procesos y políticas establecidos, y al mismo tiempo, la innovación del producto y su fabricación.
- La exportación de un producto ecuatoriano genera la entrada de divisas al Ecuador, incrementado la cantidad de dinero en circulación dentro del país; y por ende su riqueza. Se considera como oportunidad de negocio ya que las nuevas divisas significan ventas y rentabilidad al proyecto.
- Se ofrece un producto natural, no solo su contenido sino también el envase. Las personas en Alemania, y alrededor del mundo, se preocupan más por cuidar el medio ambiente, por esta razón, el envase reutilizable del producto crea mayor aceptación del cliente a comprar el jabón de arroz. Su empaque ecológico también genera un impacto positivo en la mente del consumidor.
- El proyecto puede seguir creciendo. Es importante saber que Alemania, al ser una economía desarrollada, tiene alto poder adquisitivo, por lo que existe la oportunidad de crear nuevas líneas de producto en nuevas áreas geográficas, aumentando la posibilidad de tener éxito en este país y otros países Europeos.
- El jabón es un producto de primera necesidad alrededor del mundo, por lo tanto, las empresas en esta industria tienen oportunidad de crecimiento al garantizar la venta de este tipo de productos. El jabón de arroz puede tener éxito en el mercado gracias a sus propiedades diferenciadoras y las estrategias para ingresar el producto a Alemania.

5. CAPÍTULO V: Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

Para este plan de negocio se establece la estrategia general de marketing, que servirá de base para la estructuración del plan de marketing. Se plantean dos estrategias: Internacionalización y diferenciación.

Estrategia de internacionalización: Esta estrategia permite elaborar un plan de negocio para estimar el mercado potencial extranjero y maximizar las oportunidades en otros países (Claver y Quer, s.f, p.13). Por esta razón se planea ingresar al mercado en Alemania por medio de una estrategia de exportación directa con la ayuda de un distribuidor o importador, que se convierte en el intermediario territorial. El producto iniciará con una estrategia de concentración, al dirigirse en las mujeres de Berlín en Alemania entre 15 y 54 años de edad, el cual se convierte en el mercado objetivo, y así ganar experiencia en cuanto al comportamiento de los consumidores; para después extenderse a todo el país con la estrategia de diversificación, que permite llegar a una mayor cantidad de personas.

Estrategia de diferenciación: Esta estrategia tiene como objetivo la identificación de un producto en un mercado como algo único (Porter, 1982). El jabón de arroz integral sigue una tendencia orgánica que se encuentra en todo el mundo; sin embargo, muy pocas empresas multinacionales han explotado las propiedades y beneficios que tiene el arroz integral en la industria de belleza y cuidado de la piel. Por esta razón, es importante que el producto ingrese al mercado alemán con la idea de que es un producto único e innovador, que no ha sido explotado, pero que tiene beneficios únicos al usarlo para la producción de jabón como el de un tónico astringente y desinflamante. Es un producto de calidad que busca cuidar la piel y que permite notar los resultados desde su primer uso. Esta es la propuesta de valor del producto, que está complementada con la importancia que se da a las relaciones públicas para obtener toda la información posible de los clientes y trabajar para satisfacer sus necesidades; y la presentación del producto original y vintage.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado elegido para la comercialización del producto se localiza en Alemania en la ciudad de Berlín, a mujeres que tienen entre 15 y 54 años. Este producto se enfoca principalmente en las mujeres que siguen la tendencia de usar productos orgánicos que cuiden la salud de la piel.

Tabla No. 3: Segmentación demográfica

VARIABLES GEOGRÁFICAS	Población Total Alemania	82.175.700
	Población Berlín	3.470.000
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	Genero	Mujeres
	Porcentaje	51,10%
		1.773.170
	Edad	15-54
	Porcentaje	52,30%
927.368		

Tomado de: Destatis Alemania

De acuerdo a la tabla que antecede, la población objetivo es de 927.368 mujeres que se encuentran entre 15 y 54 años y se encuentran en la ciudad de Berlín en Alemania. Este segmento no puede ser más específico ya que el mercado al que se dirige este producto está enfocado en todo tipo de clientes; es decir, todos los status sociales, personas que realizan todo tipo de actividad o llevan diferentes estilos de vida.

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Producto

El producto que se ofrece es un jabón líquido para rostro a base de agua de arroz integral, extracto de aloe vera, aceite de almendra, con propiedades exfoliantes y complementado con otros ingredientes necesarios como, agua destilada y glicerina vegetal líquida. En una presentación de 150 ml. que de acuerdo a la competencia, es la unidad de medida más vendida. A continuación se presenta el costo de producción de un frasco de jabón líquido de arroz de la medida elegida.

Tabla No. 4: Análisis del costo del producto

	Insumo (ml. x unidad)	Costo Unitario (ml. ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de Kg. x paquete	Costo total de insumo
Materia prima directa					
Agua de arroz Integral	55,000	\$ 0,00055	1	55,00	\$ 0,0302
Agua Destilada	40,000	\$ 0,00132	1	40,00	\$ 0,0528
Extracto de Aloe Vera	20,000	\$ 0,00088	1	20,00	\$ 0,0175
Aceite de Coco	5,000	\$ 0,02778	1	5,00	\$ 0,1389
Glicerina Líquida	30,000	\$ 0,00500	1	30,00	\$ 0,1500
Materia prima indirecta					
Envase de Vidrio	-	\$ 2,00	1	-	\$ 2,0000
Caja de cartón	-	\$ 0,70	1	-	\$ 0,7000
					\$ 3,09

Sus ingredientes se consideran un atributo de rendimiento porque poseen grandes beneficios para la piel al brindar humectación, nutrición, protección, calma irritaciones y cuida de los poros del rostro. Además posee un atributo excitante debido la combinación de aceites que posee que brinda beneficios extras al producto.

Adicional, se utiliza el concepto de producto aumentado, que se define por agregar factores que superen las expectativas del cliente (Kotler, 1998). En base a esto, el producto se destaca por factores diferenciadores como: envase de vidrio reutilizable, empaque reforzado que brinda doble protección al producto, etiquetas biodegradables, certificaciones de Comercio Justo, certificaciones que garantizan que se trata de un Producto Orgánico, línea de servicio al cliente que garantice atención a reclamos y sugerencias de los clientes y que pueda dar prontas respuestas.

Posicionamiento: Este producto se encuentra diseñado para satisfacer la necesidad de mujeres que buscan un jabón que no reseque la piel del rostro, y le brinde los beneficios que tendría con una crema humectante, al mismo tiempo que limpia su rostro de impurezas, lo cuida y protege. Va dirigido a las mujeres de la ciudad de Berlín en Alemania, ciudad caracterizada por tener población de diferentes partes del mundo, de entre 15 y 54 años de edad; que buscan productos que cuiden de su piel y cumplan el beneficio prometido.

El jabón de arroz busca posicionarse en el mercado con respecto a los competidores más fuertes. Entre los competidores están Nivea y Dove; por lo

que el jabón de arroz utilizará sus propiedades naturales para ganar espacio en la mente del consumidor frente a otros productos químicos.

Logotipo: La marca comercial del jabón de arroz es “Seife Reis” que significa jabón de arroz en Alemán, y su slogan es “Die Berührung eines Engels” que significa el toque de un ángel. Su nombre y slogan hacen referencia a las propiedades que tiene el producto, se promete que brindará humectación y nutrición a la piel y por ende, dejará la piel tersa y suave como el toque de un ángel. Además, el slogan va acorde al empaque y su tendencia vintage.

El Logotipo se ha creado basándose en la impresión que se desea dar al cliente, producto orgánico, que cuida la piel y que promete dejarla suave. Por esta razón, en la figura 1 se representa la suavidad de la piel con la figura de un ángel, se ha tomado en cuenta colores en tonos verdes que hace referencia a un producto natural, los tonos rosas que indican la feminidad de una mujer y el tono durazno que representa a la piel.



Figura No. 1: Logotipo de la marca

El empaque: Al analizar varios estudios de mercado, el empaque primario será una botella de vidrio fino de 150ml, está representado en la figura No. 2 y como se observa el diseño de este envase sigue la tendencia vintage que está de moda alrededor del mundo, y es reusable, por lo que cumple con las expectativas de cuidado del medio ambiente en Alemania. El empaque secundario es una caja de cartón del tamaño del envase con refuerzo en su interior, por tratarse de un envase delicado, como lo indica la figura 3, además tiene el mismo estilo con el logo de la marca; además para exportarlo el empaque terciario será una caja de cartón para 50 cajas individuales.



Figura No. 2: Envase del Jabón de arroz



Figura No. 3: Caja de cartón reforzado

El etiquetado: Se requiere que el envase de cartón individual conste de información como, la composición y sus valores, uso seguro, precauciones especiales e información de la empresa, país de producción. Además también la marca y el logo del producto. Al indicar toda esta información, se cumple con los requerimientos y normas que se exige la Unión Europea. Toda la información se encontrará en el idioma del país destino, alemán, así como también en Inglés con el fin de que pueda llegar fácilmente a todos los clientes potenciales tanto en la ciudad de Berlín, como en toda la unión europea (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2011).

5.2.2 Precio

Precio de venta: El precio al que podrán adquirir este producto se basa en factores como el costo de fabricar el producto, así como también los costos en lo que se incurren para su exportación hacia el país destino (Kotler, 2012). El costo de fabricar este producto en el envase de vidrio de 150ml es de \$3,09 dólares. Este precio se calculó tomando en cuenta los insumos que componen el jabón, el envase de vidrio y la caja de cartón. Además, se incluye el precio de

exportación del producto que es de \$0,88 por unidad.

En base a este valor se establece un margen de ganancia del 32,40% y se fija a un precio de \$5,87 USD que corresponde a 5,00 Euros, el tipo de cambio utilizado es de 1 dólar equivale a 0,850682 el 15 de diciembre del 2017, este valor se encuentra dentro del rango escogido por los clientes en las encuestas, que era de 5 a 10 euros. Este precio incrementará cada año de acuerdo a la inflación, se tomó en cuenta una inflación del 1% en la siguiente proyección.

Tabla No. 5: Proyección de precio a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	\$ 5,87	\$ 5,93	\$ 5,99	\$ 6,05	\$ 6,11

Estrategia de entrada: Se presente ingresar al mercado con una estrategia de descremado, es decir, va a tener un precio ligeramente más alto que el de la competencia, específicamente los jabones químicos, que se irá ajustando poco a poco. Además, se va a compensar este precio con mayor calidad y beneficios. El precio establecido para la venta al público es de 7,58 dólares, o 6,45 Euros.

Se escogió esta estrategia debido a que los productos orgánicos en Alemania son más costosos que los productos químicos. Esto se debe a los beneficios que aportan a la piel al usar un jabón natural, mismos que no se encuentran en un jabón que contengan químicos. Al mismo tiempo, se brinda al cliente la percepción de un producto de buena calidad y un lujo accesible.

Estrategia de precios: El precio escogido de este producto se basa en la competencia. Sin embargo, de acuerdo al análisis de mercado, la mayor competencia del producto son los jabones químicos de marcas reconocidas como Nivea o Dove. Por otro lado, los jabones naturales, que son productos de competencia directa tienen precios más elevados; por lo que en este caso la estrategia sería del precio más bajo, con respecto a los productos orgánicos en el país destino.

Estrategia de ajuste: Con el objetivo de mantener el producto a largo plazo, se planea una negociación de precios con los proveedores; por ejemplo, una alianza

estratégica con la empresa proveedora de arroz integral, para llegar a un acuerdo de que la venta de arroz integral con un fin cosmético y cuidado de la piel solo se haga con esta empresa. Así el jabón de arroz se pueda ir adaptando el precio en base al precio de los competidores y que no se vea afectado por la inflación en el país. El acuerdo con la empresa Schullo consistiría en una negociación de garantizar la compra mensual de hasta 7 quintales de arroz integral. Además, se puede iniciar una negociación de asociación para trabajar en la línea de productos de cosmética a base de este insumo.

Esta alianza permitirá acceder a la estrategia de ajuste de precios de descuento o bonificaciones; esta estrategia brinda al cliente beneficios a un precio más bajo, en el caso del jabón de arroz, los descuento se realizarán con compras en efectivo, y la compra de dos envases de jabón de arroz incluye una bonificación del 10% para la siguiente compra. Esta estrategia de ajuste va de la mano con la estrategia de ajuste de precios de referencia; esto quiere decir que el nuevo precio del descuento y la bonificación permitirán a los clientes comparar el precio del producto con el precio de otros jabones químicos y ganar mayor posicionamiento en la mente del consumidor (Kotler y Armstrong, 2012, p. 319).

5.2.3 Promoción

Para realizar la promoción del producto, se contará con una agencia publicitaria de Alemania con experiencia en este tipo de productos. Esto facilitará que el jabón de arroz se dé a conocer en Berlín; además, la agencia tendrá en cuenta la cultura del país para sus estrategias, mismas que estarán establecidas en base a las encuestas realizadas.

La agencia publicitaria escogida es Werbeagentur Berlín; que significa Agencia de publicidad Berlín, empresa que se enfoca en Campañas de publicidad, gráficos, ilustraciones, diseño web, relaciones públicas, entre otras (Werbeagentur Berlín, 2010). Esta empresa publicitaria cobrará por los servicios 255,20 euros, que son \$300,00 dólares mensuales por los dos primeros años, a partir del tercero este precio subirá el 15% anual. El tipo de cambio utilizado es de 1 dólar equivale a 0,850682 el 15 de diciembre del 2017.

5.2.3.1 Medios de publicidad

La publicidad se realizará a través de redes sociales, que es el medio preferido por los encuestados: como Facebook, twitter y WhatsApp, que por medio de community management, se dará a conocer a los clientes información importante sobre el producto como, lugar de presentación del producto, lugares de comercialización, campañas publicitarias que incentiven el cuidado de la piel, nuevas promociones, entre otros.

Además se realizará campañas publicitarias en la feria anual que se realiza en la ciudad de Berlín llamada "Kosmetik - Fachmessen" que significa Cosmética - Ferias Comerciales. En esta feria se realiza cada año, y cuenta con productos naturales para la piel, tratamientos y cosmética natural (FeriasInfo, 2017). En este espacio se podrá informar a los asistentes sobre la importancia de cuidar su piel, y las consecuencias de no hacerlo; además, se podrán presentar muestras gratis para mostrar al cliente su efectividad.

Para crear buenas relaciones con el cliente desde el inicio, se realizará un evento de lanzamiento del producto con ayuda del distribuidor en Alemania en la droguería elegida para su distribución; en la cual se espera contar con personas influyentes en diarios y noticieros que sean de ayuda para difundir información sobre este nuevo producto.

Tabla No. 6: Proyección del costo de la publicidad a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 4.140,00	\$ 4.761,00	\$ 5.475,15

5.2.4 Plaza

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas, la mayoría de mujeres en Berlín adquieren sus productos de limpieza facial en Droguerías que existen alrededor de todo el país, estas pueden ser locales, o pueden ser cadenas que se encuentran en toda Alemania. La mejor opción es DM, que es una droguería que cuenta con más de 2.000 locales en este país; también, esta cadena de droguerías es considerada como una de las que ofrecen mayor variedad y

calidad en productos de higiene, belleza, salud, cuidados de la piel y cabello, entre otros. En la página oficial de DM se puede encontrar que existen 68 cadenas de esta Droguería en Berlín (DM, 2017). Para empezar a ganar posicionamiento en el mercado, es necesario que el producto obtenga una buena localización en la percha de estas droguerías he ir adquiriendo aceptación de los clientes.

Los requisitos de esta cadena para colocar un producto en su percha es que se cumpla con todas las normas de etiquetado de la Unión Europea (UE), además debe tener el marcado CE, que otorgan a los productos que ingresan a la UE siempre y cuando cumplan con los requerimientos de sanidad, seguridad y protección del ambiente. Cuando se ha cumplido con estos requisitos, DM tiene precios diferentes dependiendo del espacio en la percha, la visibilidad y la ubicación (Comisión Europea, 2017).

Para su distribución se ha escogido un sistema formado por cuatro niveles de intermediación. Se inicia con el productor que sería la empresa Seife Reis, el producto pasa a manos del importador en Alemania, quien va a distribuir a las cadenas de DM en la ciudad de Berlín, y termina con el consumidor final. Esta distribución será directa, ya que Seife Reis se encargará de entregar el producto al distribuidor y él se encargará de que llegue a los locales de comercialización.

El canal de distribución explicado anteriormente corresponde al Nivel 3 según Kotler. En este canal incluye el productor, el mayorista, minorista y cliente final, y los márgenes de ganancia están distribuidos de la siguiente manera (Kotler, 2012).

Los márgenes para cada actor de la cadena estarán distribuida de la siguiente manera:

Tabla No. 7: Márgenes de Canal de distribución.

Nivel	Actor	Detalle	Margen	Valor USD	Valor EUR
1	Productor	Costos	-	\$3,97	-
2	Mayorista	Precio de Venta al Mayorista	32,40%	\$5,87	5,00 €
3	Minorista	Precio de Venta al Público	22,50%	\$7,58	6,45 €

Resumen de Costos del Mix de Marketing

Para resumir el análisis realizado en este capítulo, se realiza un cuadro de los costos proyectados a 5 años necesarios para la implementación de marketing en el proyecto.

Tabla No. 8: Resumen de Costos Mix de Marketing.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto	\$ 3,09	\$ 3,14	\$ 3,20	\$ 3,25	\$ 3,31
Precio	\$ 5,87	\$ 5,93	\$ 5,99	\$ 6,05	\$ 6,11
Promoción	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 4.140,00	\$ 4.761,00	\$ 5.475,15
Plaza	\$ 7,58	\$ 7,66	\$ 7,73	\$ 7,81	\$ 7,89

6. CAPÍTULO VI: Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Producto Orgánico Seife Reis S.A. es una empresa ecuatoriana que se dedica a la producción y exportación de jabones fabricados a base de agua de arroz a la ciudad de Berlín en Alemania. Está pensado para las mujeres que buscan cuidar su piel con productos naturales libres de químicos, que les brinde limpieza, nutrición y exfoliación en el rostro al mismo tiempo. El enfoque de la empresa es brindar productos de calidad con la colaboración de profesionales especializados en el cuidado de la salud, quienes serán capacitados para la producción

6.1.2 Visión

Posicionar la marca en el mercado Alemán en el lapso de 5 años, como una empresa comprometida a cuidar la salud de la piel de las mujeres, que ofrece productos de calidad y con grandes beneficios; y de esta manera ganar la confianza y fidelidad del cliente.

6.1.3 Objetivos de la organización

- Incrementar el porcentaje de ventas del jabón de arroz integral en 0,075% mensual durante los primeros 5 años del funcionamiento de la empresa.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa en 1% cada año en base a la utilidad neta los primeros 3 años.

- Mantener los gastos fijos de la empresa en un 15% del total de las ventas del jabón de arroz los primeros 4 años.
- Incrementar el posicionamiento en el mercado en un 2% con la creación de una línea de jabones, cremas y cosmética de arroz integral en un tiempo máximo de 7 años.
- Incrementar la participación de la marca en el mercado alemán en un 5% en 7 años por medio de la estrategia de desarrollo de mercado al incursionar en al menos 5 ciudades más en Alemania.
- Incrementar la capacidad instalada de la fábrica de jabón de arroz integral en un 35% en 10 años.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor permitirá que la empresa pueda identificar correctamente las actividades de la empresa; tanto primarias como aquellas que son de soporte para el funcionamiento de los procesos con el fin de localizar la ventaja competitiva del negocio (Porter, 1987).

Tabla No. 9: Cadena de Valor

Actividades de soporte	Infraestructura de la empresa	Procesos, políticas, administración de la empresa, contabilidad, situación legal					M A R G E N
	Gestión de Recursos Humanos	Selección de personal capacitado para cada actividad, perfiles de cargo, capacitación, nómina e incentivos.					
	Desarrollo de la Tecnología	Sistema para controlar procesos en línea (software), hardware y maquinaria para las operaciones					
	Abastecimiento	Estructuración de Almacén, inventario, necesario para la logística interna y externa					
Actividades primarias	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y ventas	Servicio		
	Recepción de materia prima (arroz integral, glicerina, aceite de coco, aloe vera, agua destilada, envase)	Elaboración del jabón de arroz integral	Traslado de cajas con el producto a puerto de Guayaquil para su exportación a Alemania	Intermediario (Distribuidor, importador)	Intermediario (Distribuidor, importador)		
	Almacenamiento y control de inventario	Embotellamiento, etiquetado y empaquetado	Tramitar documentación necesaria de exportación	Intermediario (Servicio de publicidad en Alemania)			

6.2.1.1 Actores en la cadena de valor

Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa: Esta actividad estará a cargo del Gerente General y el Gerente administrativo financiero, quienes desarrollarán los procesos y políticas de la empresa de manera que sus actividades fluyan eficientemente.

Gestión de Recursos Humanos: El Gerente administrativo financiero será responsable de esta actividad, y se encargará de generar un buen ambiente laboral para el personal para incentivar un buen desempeño.

Desarrollo de la Tecnología: Al ser una actividad importante, en la cual se sustentarán todas las funciones de la empresa, el desarrollo de la tecnología estará a cargo de la junta directiva; quienes seleccionarán el mejor sistema para controlar el correcto seguimiento de los procesos.

Abastecimiento: El Jefe de operación y calidad se responsabilizará por esta actividad. Será la persona que supervise que las operaciones se desarrollen de acuerdo a las normas para evitar costos de no calidad.

Actividades Primarias

Logística Interna: Esta actividad primaria estará a cargo del jefe de producción y calidad y los operadores. El objetivo es generar valor al ahorrar tiempo en la logística interna, estructurar el almacén de forma que sea eficaz y eficiente el inventario de los insumos.

Operaciones: Los operadores se encargan de esta actividad mientras que el jefe de producción y calidad supervisa el proceso. Los controles de calidad garantizarán que el producto cumpla con los beneficios ofrecidos y tenga excelente calidad.

Logística Externa: El jefe de logística será el responsable de gestionar la exportación, es necesario que sea estricto con el cumplimiento del tiempo de entrega de los productos en Alemania.

Marketing y ventas: Esta actividad estará a cargo del importador o distribuidor en el país destino, en este caso Berlín-Alemania, junto con la agencia de publicidad en Alemania que trabajará con las promociones y ferias.

Servicio: El distribuidor también se hará cargo de esta actividad.

6.2.2 Maquinaria requerida para la exportación

La maquinaria necesaria para la producción de jabón de arroz integral se encuentra en la tabla a continuación (Ver Anexo 6):

Tabla No. 10: Maquinaria de Producción

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario
Máquina Trituradora	1	\$ 6.000,00
Máquina Mezcladora	1	\$ 5.000,00
Sistema de llenado y taponado	1	\$ 16.000,00
Máquina Etiquetadora	1	\$ 2.650,00

6.2.3 Proceso de Recepción de Insumos

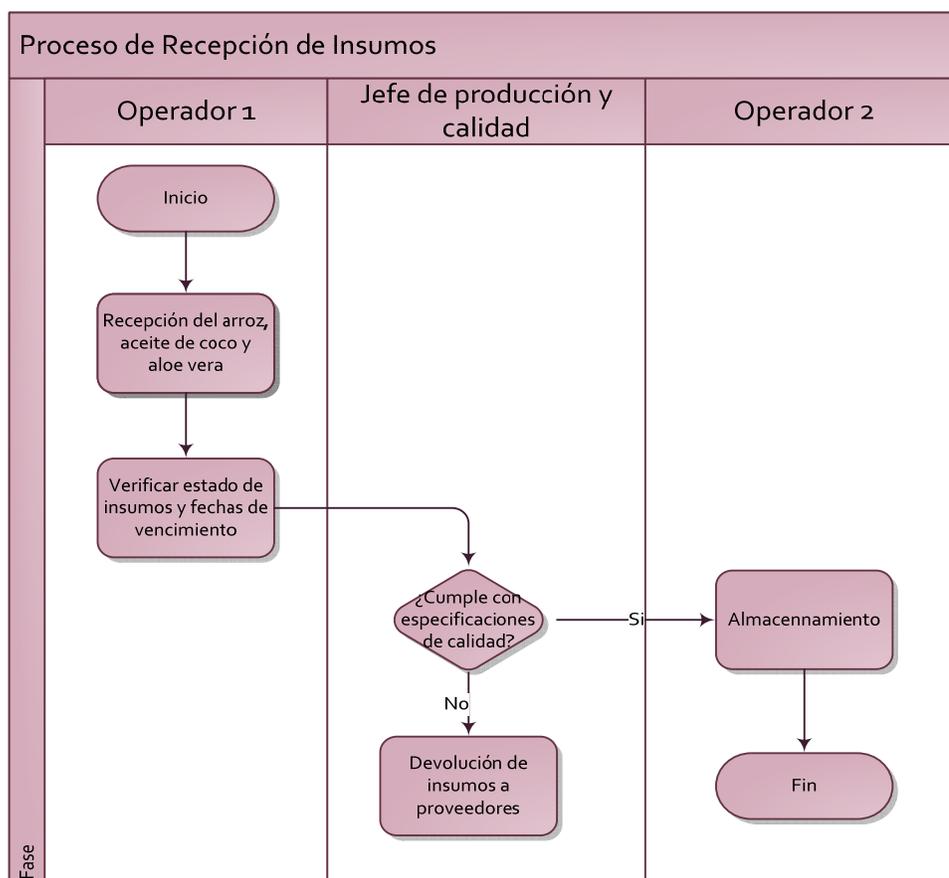


Figura No. 4: Flujograma de Recepción de insumos

De acuerdo a la Tabla No. 7 en el Anexo 5, este proceso inicia con la recepción

de toda la materia prima necesaria para elaborar el jabón de arroz; esto se realiza previo a la negociación de precios con los respectivos proveedores, especialmente con el proveedor de arroz integral con quien se realizará una alianza estratégica. El operador 1 estará a cargo de recibir los insumos y verificar que todos cumplan con las especificaciones dadas al momento de la negociación; es decir, cantidad, calidad y fecha de caducidad. Una vez pasada la revisión del operador 1, el jefe de producción y calidad se hará cargo de pasar la materia prima por control de calidad, si los insumos pasan el proceso serán almacenados por el operador 2; caso contrario, serán devueltos al proveedor por el jefe de producción y calidad. El tiempo de duración de este proceso es de 3 horas 45 minutos, como política de la empresa, todo proceso de control de calidad tendrá una duración máxima de una hora.

6.2.4 Proceso de fabricación del Jabón de arroz

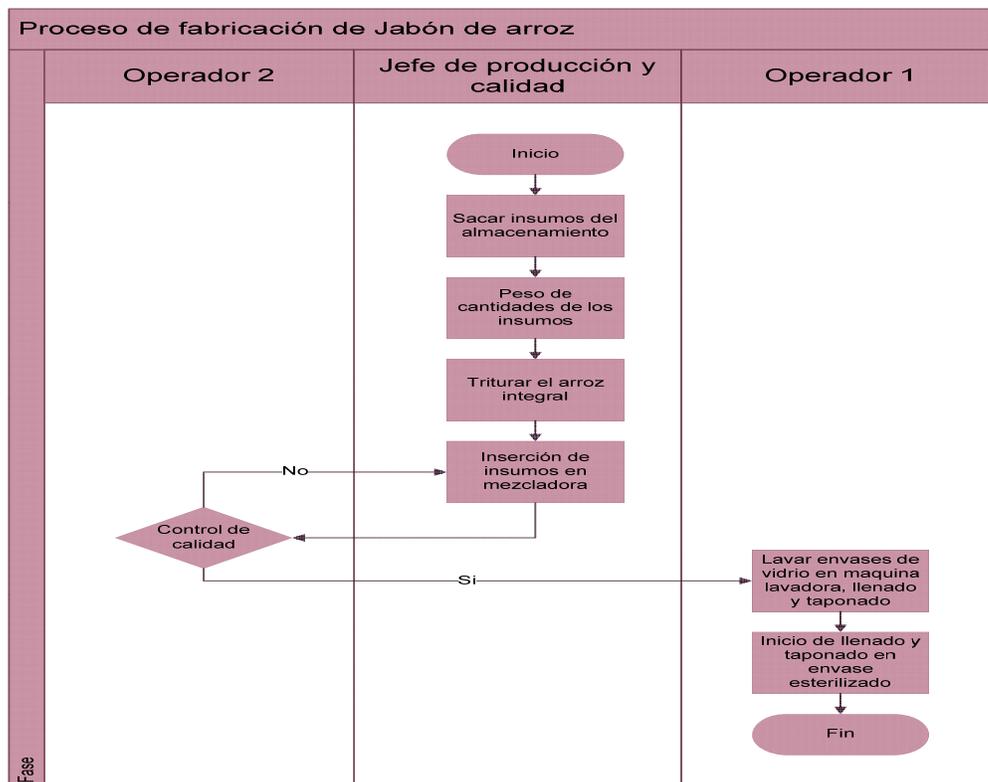


Figura No. 5: Flujo de Fabricación de Jabón de arroz

Para la producción del jabón de arroz, De acuerdo a la Tabla No. 8 en el Anexo

5, se iniciará sacando los insumos necesarios del almacén por el operador 2; a continuación, va a proceder a pesar las cantidades necesarias para realizar el jabón, se triturarán el arroz integral con el fin de obtener granos finos que permitan la exfoliación de la piel sin lastimarla, y se insertarán los insumos en la mezcladora poco a poco, esta mezcladora tiene una capacidad de 500L; es decir, 3.333 unidades de producto. El jefe de producción y calidad realizará el segundo proceso de calidad con la mezcla del producto, se deberá asegurar que el jabón tenga la textura y color correcto, y además que cumpla con todas sus funciones, nutrición, humectación y exfoliación. Si el jabón pasa el control de calidad, se procederá con el proceso; caso contrario, se incluirá los insumos necesarios para perfeccionar la mezcla. Mientras se realiza esta mezcla, el operador 1 realizará el lavado de los envases de vidrio en la máquina lavadora, de llenado y taponado; que tiene una capacidad de 4.000 botellas, y los tendrá listos para comenzar el llenado; estos envases también pasan por un proceso de control de calidad por parte del jefe de producción antes de su lavado, a continuación se procede con el envasado y taponado del producto. El tiempo de duración de este proceso es de 8 horas y 45 minutos.

6.2.5 Proceso de etiquetado y distribución del producto

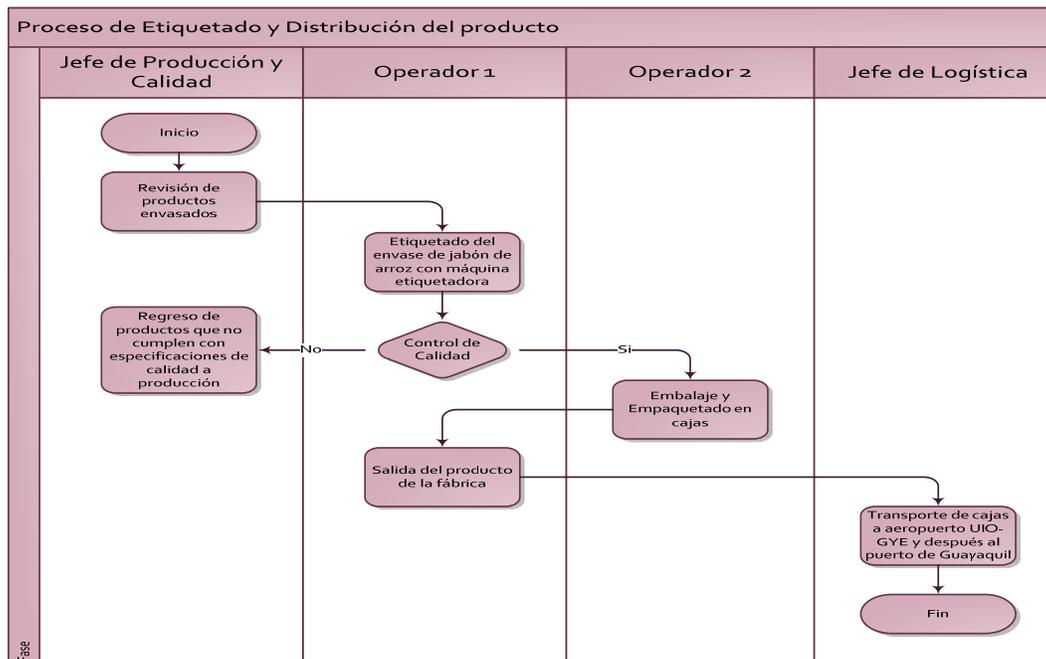


Figura No. 6: Flujo de etiquetado y distribución

Para iniciar el proceso de etiquetado, de acuerdo a la Tabla No. 9 en el Anexo 5, el jefe de producción debe revisar los envases de jabón ya rellenos para que pasen al proceso de etiquetado que es realizado por el operador 1, la máquina de etiquetado tiene una velocidad de 40 botellas por minuto. El producto terminado pasa por un último proceso de control de calidad, para aquellos que cumplan con los requerimientos necesarios para ser embalados y empaquetados por el operador 2 siguiendo todas las normas de la Unión Europea para la exportación. Por último, el operador 2 debe iniciar el proceso de salida de las cajas que se dirigen al aeropuerto de Quito hacia Guayaquil, para concluir con el transporte al puerto de Guayaquil. El tiempo de duración de este proceso es de 11 horas y 15 minutos.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

La Razón Social de la empresa es Producto Orgánico Seife Reis S.A., misma que se constituirá como una compañía anónima ya que se adapta de la mejor forma a la empresa. De acuerdo a la Ley de compañías, Sección VI, Art. 143, la empresa requiere conformarse con el capital de dos o más accionistas, quienes tienen que responsabilidad únicamente por el monto de su aporte en acciones de la compañía (Ley de Compañías, 1999). Las ventajas de constituir la empresa como sociedad anónima es que los socios tienen la opción de aportar al capital con bienes o dinero; además, tienen la viabilidad de transferir sus acciones y por último, es posible que un número ilimitado de personas sean accionistas de la empresa.

En el caso de Producto Orgánico Seife Reis S.A., se formará por cuatro accionistas, quienes aportarán con el 25% del total del capital de inversión. Uno de los requisitos necesarios para la creación de la empresa es la legalización de la escritura constitucional por parte de un notario para, posteriormente, inscribir la escritura en el Registro Mercantil. La escritura podrá ser legalizada siempre y cuando el capital haya sido depositado en una Cuenta Bancaria de la empresa y además el documento conste con los siguientes requisitos:

Tabla No.11: Requisitos para crear una empresa

Requisitos para estructurar la Escritura Constitucional de la empresa	
1	El lugar y fecha en que se celebre el contrato.
2	El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía.
3	El objeto social, debidamente concretado.
4	Su denominación y duración.
5	El importe del capital social, en el caso de la Sociedad Anónima es de \$800,00.
6	La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes.
7	El domicilio de la compañía.
8	La forma y las épocas de convocar a las juntas generales
9	La forma de designación de los administradores y representante legal de la compañía
10	Las normas de reparto de utilidades
11	La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente
12	La forma de proceder a la designación de liquidadores

Tomada de: Superintendencia de Compañías

Una vez que la empresa haya inscrito la escritura en el Registro Mercantil, es necesario tramitar los demás documentos necesarios para constituir la empresa, como el Registro Único de Contribuyentes (RUC), permisos de funcionamiento, como el que se encuentra sujeto al control sanitario requerido por el ministerio de salud y ministerio del ambiente que es emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), la cual clasifica a los laboratorios de productos higiénicos de uso doméstico en su categoría de riesgo A, que corresponde a alto riesgo debido a que se trata de un riesgo epidemiológico (Ministerio del Ambiente, 2015). Adicional, es necesario contar con la categorización que es otorgada por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) de acuerdo al tamaño de la empresa (MIPRO, 2016).

6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional seleccionada para la empresa es la vertical o funcional, debido a que permite diferenciar las divisiones con sus respectivas funciones en el proceso general de la empresa. Este tipo de organigrama permite

que cada persona tenga claro sus actividades de acuerdo al departamento al que pertenece, así también, la persona a quien debe reportar sus funciones; es decir, su jefe inmediato. De acuerdo a la superintendencia de compañías, es importante que este tipo de empresa cuente con la Junta de Accionistas como el órgano supremo. A continuación se detalla el organigrama de la empresa:

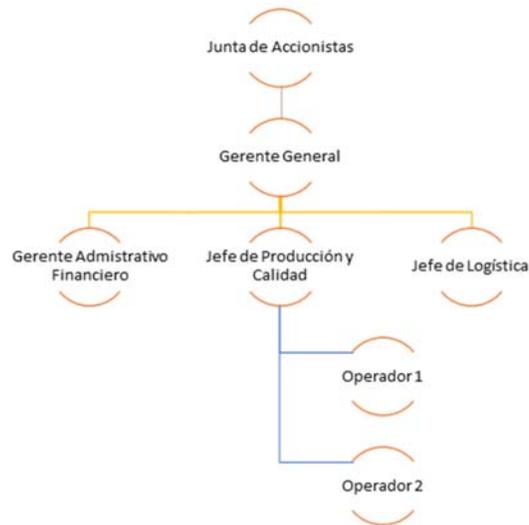


Figura No. 7: Organigrama de la empresa

6.3.2.1 Descripción de los cargos en la empresa

Para describir cada uno de los cargos, se usa el formato sugerido por Idalberto Chiavenato en su libro de Gestión del Talento Humano. El autor destaca la importancia de tomar en cuenta diferentes factores para diseñar un puesto, con el fin de entender que hace la persona en ese puesto, como lo hace y también las razones de hacerlo (Chiavenato, 2009, p. 223).

Tabla No. 12: Descripción y análisis de puestos

Nombre del Cargo	Resumen del Cargo	Relaciones	Calificaciones	Responsabilidades
Gerente General	Encargado de organizar la empresa, planificar sus actividades y dirigir que todo se desarrolle de la mejor manera, de acuerdo a los procesos y políticas establecidos por la compañía. Su sueldo mensual será de \$1.500,00.	Debe reportar sus actividades a la Junta de Accionistas	Educación: Título Superior de Administración de empresas o afines. Experiencia Profesional: En puestos similares mínimo 5 años. Competencias: Liderazgo, trabajo en equipo, empatía, autonomía y tolerancia a la presión.	.Tomar decisiones de la empresa en cuanto al giro de negocio. - Negociaciones con clientes y proveedores. -Participación en todos los aspectos legales de la empresa.

Gerente Administrativo Financiero	Encargado de manejar el recurso económico de la compañía, y desempeñará funciones en el área de Recursos Humanos. Su sueldo mensual será de \$900,00.	Debe reportar sus actividades al Gerente General y a la Junta de Accionistas	Educación: Título Superior en Finanzas. Experiencia Profesional: En puestos similares, mínimo 2 años. Competencias: Honestidad, Comunicación, Tolerancia a la presión.	.Elaboración y análisis de estados financieros. -Elaboración de proyección de ingresos y gastos. -Fijación de precios.
Jefe de Producción y Calidad	Encargado de supervisar todo el proceso de producción del jabón de arroz, desde la recepción de la materia prima hasta la fabricación del producto. Su sueldo será de \$850,00.	Debe reportar sus actividades al Gerente General	Educación: Título superior en Ing. Química. Experiencia Profesional: En cargos similares, mínimo 3 años. Competencias: Autonomía, liderazgo, motivación y trabajo en equipo.	.Realizar el control de calidad en las diferentes etapas de producción. -Garantizar que cada envase de jabón de arroz cumple con todos los requerimientos necesarios para la exportación.
Jefe de Logística	Encargado de todo el proceso de comercio exterior; es decir, la exportación del producto. Su sueldo será de \$750,00.	Debe reportar sus funciones al Gerente General	Educación: Título superior en Negocios Internacionales o carreras afines. Experiencia Profesional: En cargos similares, mínimo 3 años. Competencias: Capacidad de Negociación, proactividad y responsabilidad.	Tramitar toda la documentación necesaria para la salida del producto del país y la llegada del mismo a Berlín-Alemania sin complicaciones.
Operador	Encargados de llevar a cabo todo el proceso de elaboración del producto. Los operadores deben seguir todas las normas de seguridad, procesos y políticas de fabricación del jabón de arroz. Su sueldo será de \$500,00.	Deberán reportar sus actividades al Jefe de Producción y Calidad	Educación: Superior. Experiencia Profesional: En cargos similares, mínimo 1 año. Competencias: Proactividad, responsabilidad, trabajo en equipo.	.Mezcla para la elaboración del jabón de arroz. -Embotellamiento y etiquetado del producto. -Empaquetado del envase de jabón.

6.3.3 Requisitos de exportación a Alemania

Una vez que la empresa está registrada legalmente en Ecuador y posee el RUC y todos los permisos necesarios para operar en el país, es necesario crear una cuenta en el ECUAPASS por lo que requiere contar con el Token, que es la firma electrónica para exportar (Banco Central del Ecuador, 2017).

Adicional, bajo el nuevo acuerdo multicultural firmado entre Ecuador y La Unión Europea, la empresa debe cumplir con los requisitos para que el producto ingrese al mercado alemán y que son establecidos por la Unión Europea y las Leyes de comercio propias de Alemania.

Entre los requisitos solicitados por Alemania para el ingreso de productos son: una “declaración juramentada de origen” que certifiquen que el producto fue realizado en Ecuador, “requisitos generales de salud y seguridad”, una “garantía de calidad total”, la “marca de conformidad CE”, una “acreditación y vigilancia del mercado”. En cuanto al embalaje, deben cumplir con “requisitos medioambientales y sanitarios” que deben garantizar que el material sea reutilizable y que contenga la menor cantidad de sustancias químicas. La

etiqueta del producto debe cumplir también con los requerimientos exigidos para ingresar a la Unión Europea, como el tipo de letra legible para la información obligatoria, información sobre posibles alérgenos, lista de ingredientes, información sobre el origen vegetal de los ingredientes y etiquetado de origen; toda esta información debe estar en alemán y en inglés (Trade HelpDesk, 2014).

Medio de transporte: El producto se exportará por medio de transporte marítimo de la empresa Maersk Line, empresa de Dinamarca que opera en el país realizando exportaciones hacia varios países del mundo, entre ellos a la ciudad de Hamburg en Alemania. Esta compañía tarda 20 días en tránsito desde Ecuador a la ciudad de Hamburg (ProEcuador, 2017). Una vez que la mercadería llegue al puerto de esta ciudad, los paquetes se trasladarán a Berlín por vía terrestre; la distancia que existe entre estas dos ciudades es de 288 km y el tiempo de recorrido es de 3 horas aproximadamente.

Régimen Aduanera: El jabón de arroz será exportado bajo el régimen aduanero de exportación definitiva, régimen 40. Este régimen permite que un producto tenga libre circulación en el país destino y no tendrá ninguna transformación ni regresará al país de origen (SENAE, 2017). La partida arancelaria bajo la que se exportará el producto es 3401.30.00.00 y tiene arancel libre para Alemania, debido al acuerdo multipartes (Trade Helpdesk, 2017).

Incoterm: El Incoterm que se va a utilizar es FOB, que significa Franco a Bordo; indica que la responsabilidad de contratación del transporte desde el punto de entrega de la mercancía hasta el puerto de destino y de la contratación del seguro recae en el comprador; sin embargo, si el cliente lo requiere, el vendedor debe contratar el transporte bajo la responsabilidad del comprador y debe ayudar con información necesaria sobre el seguro al comprador. Por otro lado, la empresa se debe responsabilizar del costo que tiene el embalaje de acuerdo a las especificaciones del cliente (ProEcuador, s.f.).

Tipo de carga: Para el transporte del producto se usará una carga Unitarizada, es decir, que el jabón de arroz se agrupará en 50 unidades dentro de una caja de cartón de 30x30cm en la base y de 31cm de altura. Adicional, se transportarán en 13 pallets con 8 cajas en cada uno, 5000 en el primer mes. Esto irá

incrementando de acuerdo a la proyección mensual por 5 años.

Empaque: Como se explicó en el plan de marketing, el producto usará 3 empaques, el primario que es el envase de vidrio de 150ml con dimensiones de 4cm de base y 14cm de altura, este va en el interior de una caja reforzada de 6cm de base y 15,5cm de altura, y por último, estos van agrupados en una caja de 30x30cm de base y 31cm de altura con 50 unidades cada uno.

Costos de exportación:

En los costos de exportación sólo incluye, los costos del transporte de la mercadería desde Quito a Guayaquil ya que se está utilizando un término de intercambio FOB. El costo del envío por DHL es de \$44,00 dólares las 50 unidades de producto; es decir, una caja de 30x30cm de base, 31cm de altura y un peso de 13kg. Este precio incluye la recolección del producto en la fábrica de Quito, su transporte hacia Guayaquil, y la entrega del mismo en el puerto de Guayaquil. El precio fue cotizado en la página oficial de DHL (DHL, 2017).

El costo de este transporte será incluido en el precio del producto, el mismo que es de \$0,88 por cada unidad. El total del costo por las 5.000 unidades es de \$4.400 dólares.

7. CAPÍTULO VII: Evaluación Financiera

Para determinar la viabilidad del plan de negocios para la producción y exportación del jabón de arroz a Berlín en Alemania, se realiza un análisis financiero mensual con proyección a 5 años.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de Ingresos

La cantidad inicial de exportación mensual es de 5000 unidades de jabón líquido de arroz integral. Esta cantidad se la calculó tomando el 0,5% aproximadamente del mercado seleccionado para iniciar la comercialización en la ciudad de Berlín en Alemania. La cantidad de unidades incrementará mensualmente en 0,075% que representa la tasa de crecimiento mensual de esta industria; se tomó como referencia al crecimiento de la competencia, en este caso Nivea, que creció en 1,1% en el 2016. Sin embargo, al ser una empresa nueva extranjera, es difícil aspirar al mismo porcentaje, por lo que se utilizó solamente el 0,9% anual de crecimiento durante los 5 años.

Por otro lado, los precios se proyectaron a la variación de los precios de la competencia. De acuerdo al análisis económico, en los últimos 5 años el promedio de la inflación de Alemania fue de 1,03%, la misma que ha generado pequeños cambios en los precios de los productos. Se incrementará el precio del producto cada año en 1%, el precio inicial será de \$5,87 dólares (5 Euros).

Tabla No. 13: Total Ingresos proyectado a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	60264	60840	61416	61992	62568
Precio	\$ 5,87	\$ 5,93	\$ 5,99	\$ 6,05	\$ 6,11
Ventas Efectivo	\$ 247.624,78	\$ 252.491,48	\$ 257.430,75	\$ 262.443,55	\$ 267.530,87
Ventas Crédito	\$ 106.124,90	\$ 108.210,63	\$ 110.327,46	\$ 112.475,81	\$ 114.656,09
Total Ventas	\$ 353.749,68	\$ 360.702,11	\$ 367.758,21	\$ 374.919,36	\$ 382.186,96

7.1.2 Proyección de costos

La proyección de costos de materia prima se basa en la inflación de Ecuador, la misma que de acuerdo al Banco Central es de 1,72% al 2016. Los costos tomados en cuenta son la materia prima directa e indirecta; es decir, insumos y

envase del producto.

Tabla No. 14: Costo del Producto proyectado a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Directa	\$ 0,39	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,41	\$ 0,42
Materia Prima Indirecta	\$ 2,70	\$ 2,75	\$ 2,79	\$ 2,84	\$ 2,89
Total Costo de Producto	\$ 3,09	\$ 3,14	\$ 3,20	\$ 3,25	\$ 3,31

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos tomados en cuenta para la proyección son gastos suministros de oficina, mantenimiento y seguro de maquinaria, servicios básicos, gasto arriendo, publicidad y los gastos de constitución de la empresa, que se paga una sola vez. Para proyectar estos gastos, se toma en cuenta la inflación del país de 1,72% al 2016.

Tabla No. 15: Gastos Generales proyectados a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Suministros de Oficina	\$ 600,00	\$ 610,32	\$ 620,82	\$ 631,50	\$ 642,36
Seguros de maquinaria	\$ 7.116,00	\$ 7.238,40	\$ 7.362,90	\$ 7.489,54	\$ 7.618,36
Mantenimiento y reparaciones	\$ 1.200,00	\$ 1.220,64	\$ 1.241,64	\$ 1.262,99	\$ 1.284,71
Servicios básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.661,92	\$ 3.724,91	\$ 3.788,97	\$ 3.854,14
Gasto arriendo	\$ 12.000,00	\$ 12.206,40	\$ 12.416,35	\$ 12.629,91	\$ 12.847,15
Publicidad	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 4.140,00	\$ 4.761,00	\$ 5.475,15
Sistema Hensel	\$ 21.600,00	\$ 21.971,52	\$ 22.349,43	\$ 22.733,84	\$ 23.124,86
Gastos de Constitución	\$ 1.500,00	\$ 1.525,80	\$ 1.552,04	\$ 1.578,74	\$ 1.605,89
TOTAL GASTOS	\$ 51.216,00	\$ 52.035,00	\$ 53.408,08	\$ 54.876,49	\$ 56.452,62

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

El valor inicial necesario para emprender el proyecto es de 49.850,00 USD. Este valor está compuesto por el total de activos tangibles e intangibles, y el Capital de trabajo; estos representan el 100% de la inversión inicial y se desglosan de la siguiente manera:

Tabla No. 16: Total inversión Inicial

TOTAL INVERSIÓN INICIAL		
Inversiones PPE	\$ 32.850,00	65,90%
Inversiones Intangibles	\$ 2.000,00	4,01%
Capital de Trabajo	\$ 15.000,00	30,09%
Total	\$ 49.850,00	100,00%

Los activos tangibles incluye la maquinaria para la elaboración del jabón de arroz integral y los equipos de computación que suman un valor de 32.850,00 USD,

los activos intangibles comprende el software o sistema que usará la empresa y que tiene un valor mensual de 2.000, 00 USD. Estos valores permiten saber que se requiere una inversión bastante fuerte en maquinaria.

7.2.2 Capital de trabajo

Como se observa en la tabla No. 11, el capital de trabajo es de 15.000,00 USD y se lo calculó tomando en cuenta la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente. El capital del trabajo representa el 30,09% del total de la Inversión inicial.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital se refiere a la forma de financiamiento inicial de la empresa. Está conformada por el 60% del aporte de los socios de la empresa, el valor de 29.910,00 USD y el 40% de deuda, el valor de 19.940,00 USD. Para este préstamo se eligió el Banco Pichincha ya que otorga microcréditos para pequeñas y medianas empresas hasta los 25.000,00 USD. La tasa de interés es de 22,92% en un plazo de 5 años; la cuota sería de 561,20 USD mensuales.

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

7.3.1. Estado de Resultados

El Estado de Resultados de este proyecto es positivo en los 5 años de proyección, el margen neto promedio es de 5,94% de ganancia neta cada año. A continuación se presenta el detalle del Estado de Resultados:

Tabla No. 17: Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	353.749,68	360.702,11	367.758,21	374.919,36	382.186,96
Costo de los productos vendidos	223.355,07	229.463,40	240.735,17	243.862,91	248.474,92
UTILIDAD BRUTA	130.394,61	131.238,71	127.023,04	131.056,46	133.712,04
Gastos sueldos	46.700,70	50.688,21	49.832,89	52.406,71	53.288,18
Gastos generales	42.900,00	41.678,64	42.502,07	43.411,38	44.418,80
Gastos de depreciación	1.066,67	1.066,67	1.066,67	977,78	1.066,67
Gastos de amortización	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	39.327,24	37.405,19	33.221,42	33.860,59	34.538,40
Gastos de intereses	4.327,79	3.714,39	2.944,64	1.978,71	766,58
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	34.999,46	33.690,81	30.276,77	31.881,88	33.771,81
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	5.249,92	5.053,62	4.541,52	4.782,28	5.065,77
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	29.749,54	28.637,18	25.735,26	27.099,60	28.706,04
22% IMPUESTO A LA RENTA	6.544,90	6.300,18	5.661,76	5.961,91	6.315,33
UTILIDAD NETA	23.204,64	22.337,00	20.073,50	21.137,69	22.390,71

7.3.2. Estado de Situación Financiera

Con la elaboración del Estado de Situación Financiera es posible observar que los activos incremental y la liquidez de la empresa va aumentando a lo largo de los 5 años proyectados; además, el valor de los pasivos disminuye debido al pago del préstamo realizado al banco para dar inicio al proyecto que culmina en el 5to año. El patrimonio de la empresa incrementa cada año gracias a las utilidades obtenidas el año anterior, esto permite que la empresa pueda tomar el capital a futuro con el fin de mejorar ciertos aspectos como, la fábrica, incremento de Talento Humano y la planeación de nuevas líneas de producto. A continuación, se detallan los valores del Estado de situación financiera.

Tabla No. 18: Estado de Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	57.573,61	95.222,43	114.592,17	130.835,40	147.360,43	155.115,27
Corrientes	22.723,61	64.507,60	88.012,51	81.187,03	101.226,83	115.785,34
Efectivo	7.276,39	24.526,17	47.543,70	40.162,30	59.724,75	92.053,15
Cuentas por Cobrar	-	8.882,48	9.056,68	9.233,48	9.412,90	9.594,99
Inventarios Prod. Terminados	-	1.884,64	1.919,93	2.021,16	2.041,19	-
Inventarios Materia Prima	1.947,22	1.965,91	1.984,60	2.003,30	2.021,99	-
Inventarios Sum. Fabricación	13.500,00	27.248,40	27.507,60	27.766,80	28.026,00	14.137,20
No Corrientes	34.850,00	30.714,83	26.579,67	49.648,38	46.133,60	39.329,93
Propiedad, Planta y Equipo	32.850,00	32.850,00	32.850,00	62.500,00	62.500,00	62.500,00
Depreciación acumulada	-	3.735,17	7.470,33	13.651,63	16.766,40	23.170,07
Intangibles	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Amortización acumulada	-	400,00	800,00	1.200,00	1.600,00	2.000,00
PASIVOS	27.663,61	27.107,79	24.140,53	20.310,26	15.697,60	1.061,73
Corrientes	7.723,61	9.574,43	9.627,21	9.586,71	9.729,76	1.061,73
Cuentas por pagar proveedores	7.723,61	7.797,75	7.871,90	7.946,05	8.020,19	-
Sueldos por pagar	-	772,00	772,00	772,00	772,00	772,00
Impuestos por pagar	-	1.004,68	983,30	868,66	937,57	289,73
No Corrientes	19.940,00	17.533,36	14.513,33	10.723,55	5.967,84	-
Deuda a largo plazo	19.940,00	17.533,36	14.513,33	10.723,55	5.967,84	-
PATRIMONIO	29.910,00	68.114,64	90.451,64	110.525,14	131.662,83	154.053,54
Capital	29.910,00	44.910,00	44.910,00	44.910,00	44.910,00	44.910,00
Utilidades retenidas	-	23.204,64	45.541,64	65.615,14	86.752,83	109.143,54
Comprobación	-	-	-	-	-	-

7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo

El Flujo de Efectivo permite conocer el efectivo circulante de la empresa, mismo que es utilizado para inversión de maquinaria, equipos, y planta, actividades propias de la operación y su financiamiento.

Como se observa en la tabla No. 14, el Flujo de Efectivo del proyecto va incrementando cada año, en este caso, también se realiza reinversión en el tercer y cuarto año, así como también, se inyecta capital en el primer año con el fin de evitar que exista un déficit de efectivo al comienzo del proyecto. Este capital está considerado en la inversión inicial. A continuación, se detalla el Flujo de Efectivo del proyecto.

Tabla No. 19: Flujo de Efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ 4.656,42	\$ 26.037,56	\$ 26.058,38	\$ 27.518,17	\$ 38.296,24
Utilidad Neta	\$ 23.204,64	\$ 22.337,00	\$ 20.073,50	\$ 21.137,69	\$ 22.390,71
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 3.735,17	\$ 3.735,17	\$ 6.181,29	\$ 6.314,78	\$ 6.403,67
+ Amortización	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
- Δ CxC	\$ (8.882,48)	\$ (174,20)	\$ (176,79)	\$ (179,42)	\$ (182,09)
- Δ Inventario PT	\$ (1.884,64)	\$ (35,29)	\$ (101,23)	\$ (20,03)	\$ 2.041,19
- Δ Inventario MP	\$ (18,69)	\$ (18,69)	\$ (18,69)	\$ (18,69)	\$ 2.021,99
- Δ Inventario SF	\$ (13.748,40)	\$ (259,20)	\$ (259,20)	\$ (259,20)	\$ 13.888,80
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 74,15	\$ 74,15	\$ 74,15	\$ 74,15	\$ (8.020,19)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 772,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ 1.004,68	\$ (21,37)	\$ (114,64)	\$ 68,91	\$ (647,84)
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ (29.650,00)	\$ (3.200,00)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ (29.650,00)	\$ (3.200,00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 12.593,36	\$ (3.020,04)	\$ (3.789,78)	\$ (4.755,71)	\$ (5.967,84)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (2.406,64)	\$ (3.020,04)	\$ (3.789,78)	\$ (4.755,71)	\$ (5.967,84)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 17.249,78	\$ 23.017,53	\$ (7.381,40)	\$ 19.562,45	\$ 32.328,40
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 7.276,39	\$ 24.526,17	\$ 47.543,70	\$ 40.162,30	\$ 59.724,75
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 24.526,17	\$ 47.543,70	\$ 40.162,30	\$ 59.724,75	\$ 92.053,15

7.3.4. Estado de Flujo de Caja

El Flujo de caja permite conocer si el efectivo del proyecto es suficiente para respaldar las operaciones del negocio y obtener resultados positivos para los inversionistas. En este proyecto, los flujos de caja del proyecto son positivos en la mayoría de los años; sin embargo, debido a la inversión y a la reinversión, el

año 3 es negativo. A continuación, el detalle:

Tabla No. 20: Estado de Flujo de Caja del Proyecto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(42.126,39)	14.802,13	28.500,20	(1.639,32)	25.630,05	100.280,29

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

Para evaluar el flujo de caja del inversionista se utilizan los resultados del flujo de caja del proyecto. Este flujo, al igual que el anterior, resulta positivo para la mayoría de años. A continuación se muestra los valores proyectados a 5 años:

Tabla No. 21: Flujo de Caja del Inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(22.186,39)	9.526,17	23.017,53	(7.381,40)	19.562,45	93.804,21

7.4.2. Cálculo tasa de Descuento

Para evaluar la tasa de descuento, es necesario calcular el CAPM del proyecto que significa *Capital Asset Pricing Model*, para determinar la relación que existe entre la rentabilidad del negocio y el riesgo que hay en el mercado. En este caso, como indica la tabla No. 17, el CAPM es de 20,55%. A partir de esta tasa, se puede calcular la tasa que representa el descuento que se debe aplicar al flujo de efectivo, esta tasa es conocida como WACC, que es el “Costo Medio Ponderado de Capital”. Para el proyecto, el WACC es de 18,41%.

Tabla No. 22: Tasas de Descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	18,41%
CAPM	20,55%

Estas tasas fueron calculadas con los siguientes datos:

Tabla No. 23: Variables

Variables		
Tasa libre de riesgo	1,35%	Yahoo Finance, 8/01/2017
Rendimiento del Mercado	13,49%	Yahoo Finance, 8/01/2017
Beta	1,00	Damodaran, 8/01/2017
Beta Apalancada	1,11	
Riesgo País	4,30%	Ambito Ecuador, 8/01/2017
Escudo Fiscal	33,70%	
Razón Deuda/Capital	0,67	
Costo Deuda Actual	22,92%	

7.4.3. Criterios de Valoración

Es necesario evaluar el VAN, IR, TIR y el periodo de Recuperación para valorar el proyecto

Tablas No. 24: Criterios de Inversión

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$45.829,11	VAN	\$43.441,80
IR	2,09	IR	2,96
TIR	47,82%	TIR	66,80%
Periodo de Recuperación	4,00	Periodo de Recuperación	3,76

En el caso de este plan de negocio, los criterios de inversión son positivos en los flujos del proyecto y en los del inversionista. El valor del VAN permite reconocer que el proyecto es viable ya que cubre el valor de inversión y obtiene un monto adicional, y por lo tanto se acepta. El IR o *índice de rentabilidad*, indica que por cada dólar de inversión, existe 2,09 de rentabilidad en el caso del flujo del proyecto y 2,96 en el caso del flujo del inversionista. La TIR señala que el proyecto retorna una tasa del 42,82% en el flujo del proyecto y 66,80% en el flujo del inversionista. El periodo de recuperación es de 4 años.

7.5 Índices financieros

Tabla No. 25: índices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razones de liquidez					
Razón circulante	6,74	9,14	8,47	10,40	109,05
Razones de apalancamiento					
Razón de deuda a capital	0,40	0,27	0,18	0,12	0,01
Cobertura del efectivo	8,33	9,36	10,64	16,61	45,45
Razones de actividad					
Período de cuentas por cobrar	9,16	9,16	9,16	9,16	9,16
Período de cuentas por pagar	12,74	12,52	12,05	12,00	
Período de inventario	3,08	3,05	3,06	3,06	
Ciclo operativo	12,24	12,22	12,23	12,22	9,16
Ciclo del efectivo	(0,50)	(0,30)	0,18	0,21	9,16
Razones de rentabilidad					
Margen de utilidad	6,56%	6,19%	5,46%	5,64%	5,86%
ROA	24,37%	19,49%	15,34%	14,34%	14,43%
ROE	34,07%	24,69%	18,16%	16,05%	14,53%

De acuerdo a la tabla No. 20, los principales índices financieros evaluados son:

El índice de liquidez, que en este caso es de \$6,74 en el primer año, lo que significa que la empresa tiene este valor para cubrir cada dólar que debe. Se observa que al final de los 5 años, la empresa cuenta con un alto índice de liquidez que permite solventar cualquier eventualidad. La razón Deuda-Capital, permite ver el apalancamiento de la empresa, en el tiempo proyectado de 5 años se observa que la razón va disminuyendo debido al pago del crédito realizado para la inversión inicial; esto indica incremento de la capacidad de endeudamiento de la empresa. Las cuentas por pagar, expresa el índice de actividad; en el proyecto se observa que el periodo que se tarda la empresa en cobrar es alrededor de 9 días. El margen de utilidad explica que la empresa tuvo un margen de utilidad del 6,56% por cada dólar vendido en el primer año. El ROA permite conocer que por cada dólar en activos de la empresa el 24,37% es utilidad. El ROE refleja que por cada dólar del patrimonio de la empresa el 34,07% es utilidad.

8. CONCLUSIONES GENERALES

8.1. Conclusiones

Alemania es una de las economías con mayor crecimiento económico en Europa, esto la convierte en un mercado rentable para cualquier tipo de producto que se adapte a su cultura, gustos, preferencias y tendencias. Además es uno de los más grandes importadores de productos orgánicos, lo que garantiza el uso y consumo de productos naturales.

El Acuerdo Multipartes firmado con la Unión Europea es considerado como una importante oportunidad para hacer exportar hacia Alemania, esto se debe a las ventajas que nos brinda el acuerdo y las facilidades de exportación existentes. La partida arancelaria del producto tiene arancel del 0%.

El ingreso de productos industrializados a Europa permite que el Ecuador sea conocido internacionalmente como un país capaz de crear productos orgánicos con grandes beneficios y excelente calidad, en este caso las propiedades que tiene el arroz no ha sido mayormente explotado.

La tendencia de consumo de productos orgánicos se convierte en un aliado indispensable al momento de ofertar productos naturales. Alemania es uno de los países europeos con mayor tasa de consumo de este tipo de producto. El jabón de arroz será promocionado principalmente por ser un producto natural libre de químicos.

La investigación de mercado permite concluir que el producto podría tener buena aceptación en el mercado alemán, ya que los potenciales clientes encuestados y entrevistados estarían dispuestos a adquirir este producto; adicional, existe apertura a nuevos e innovadores productos y es importante que el producto cumpla con los beneficios ofertados.

Existe una clara oportunidad de mercado debido a factores de tendencia al uso de productos naturales, por lo que el insumo principal crea la ventaja competitiva al tratarse de arroz integral puro certificado por la FDA, esto genera valor al producto y se espera ganar espacio en la mente del consumidor.

La mejor manera de exportar el jabón de arroz es por medio de una estrategia de internacionalización de exportación directa y estrategias de diferenciación, esto permite agregar valor al producto gracias al arroz integral de marca ecuatoriana considerado el más puro del mundo.

El incremento anual de la utilidad neta y el flujo de efectivo, permite que los objetivos de la empresa puedan cumplirse. Esto se debe a que podrán contar con el capital necesario para crear una línea de productos a base de arroz integral y mejorar la capacidad instalada de la planta.

El desarrollo de mercado a largo plazo es factible gracias al lugar de venta escogido, DM se encuentra ubicado a nivel nacional en Alemania y es una de las más concurridas, por lo que los consumidores podrán encontrar el producto con facilidad en cualquier parte de Alemania.

El proyecto demuestra que es necesaria una buena estructuración operacional que cuente con la maquinaria necesaria para cumplir con la cantidad de producto que debe ser realizado mensualmente para cubrir con la demanda del cliente en Alemania.

La viabilidad financiera del proyecto es evidente en el análisis financiero, debido al valor positivo obtenido en los criterios de inversión que manifiestan que es posible cubrir el total de la inversión en 5 años y que además se genera un valor adicional. El índice de rentabilidad y la tasa de interés de retorno reflejan el brillante futuro de este producto en Alemania.

Referencias

- Aduana del Ecuador SENA. (2017). Regímenes aduaneros. Recuperado el 25 de junio del 2017 de: <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Aduana del Ecuador. Pasos para importar. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017 de: https://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
- Agencia de Publicidad. (2017). Werbeagentur Berlín. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017 de: <http://www.werbeagentur-berlin.de/Agencia-Publicidad/Agencia-de-Publicidad-Berlin-Alemania.php>
- Alibaba. (2018). Recuperado el 3 de Noviembre de 2017 de: https://www.alibaba.com/?src=sem_ggl&cmpgn=678190955&adgrp=34276573373&fditm=&tgt=aud-345134855925:kwd-14739453&locintrst=&locphyscl=9069516&mtchtyp=e&ntwrk=g&device=c&dvcmdl=&creative=148007444336&plcmnt=&plcmntcat=&p1=&p2=&a ceid=&position=1t1&gclid=Cj0KCQiAyszSBRDJARIsAHAqQ4ouRzRX1qELSeGQ_wsW_Y7W6MVi03fGPv77RIQh11z11v1vzk9H8I8aAugBEALw_wcB
- Ámbito. (2018). Riesgo país Ecuador. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017 de: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5&desde=08/12/2013&hasta=08/01/2018&pag=20>
- Asamble Nacional del Ecuador. Biodiversidad y Recursos Naturales. Recuperado el 8 de Noviembre del 2017 de: <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/blogs/comision-de-la-biodiversidad-y-recursos-naturales/43972>
- Baena, E. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Recuperado el 2 de febrero de: <file:///C:/Users/Stfania/Downloads/Dialnet-ELENTORNOEMPRESARIALYLATEORIADELASCINCOFUERZASCO MP-4845158.pdf>

- Banco Central del Ecuador. (2017). Certificación Electrónica. Recuperado el 15 de octubre del 2017 de: <https://www.eci.bce.ec/>
- Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial. Recuperado el 18 de diciembre de 2017 de: <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=indicadores-del-desarrollo-mundial#>
- Banco Pichincha. (2017). Tarifario informativo. Recuperado 22 de octubre del 2017 de: <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/TransparenciadeInformacion/TARIFARIO%20UNIFICADO%20INFORMATIVO%20AGENCIA%20-%20DICIEMBRE%202017.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ª. Ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Claver, E. y Quer, D. (s.f.). Estrategias de internacionalización de la empresa. Recuperado el 04 de febrero del 2018 de: <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/193.pdf>
- Damodaran. (2018). Betas por sector. Recuperado el 7 de enero del 2017 de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Destatis. (2017). Población de Alemania. Recuperado el 3 de noviembre del 2017 de: <https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/Population/Population.html>
- DHL Express. (2017). Cotización de servicios de exportación. Recuperado el 22 de diciembre del 2017 de: https://www.mydhl.dhl.com/mydhl/appmanager/smep/customerDesktop?_nfpb=true&_windowLabel=portletShippingOptionsQuery_4&portletShippingOptionsQuery_4_actionOverride=%2Fcom%2Fdhl%2Fsmep%2Fportlets%2FshippingOptionsQuery%2FcreateQuote#portletShippingOptionsR

esult

Ecuador en Cifras. Código CIIU de productos en la industria. Recuperado de:
<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Empresa Maersk Line. (2017). Recuperado de: <https://www.maerskline.com/faq>

Export HelpDesk. (2017). Requerimientos técnicos. Recuperado de:
<http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/technical-requirements>

Export HelpDesk. (2017). Requisitos para ingresar a la Unión Europea.
 Recuperado de: https://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index_es.htm

INEC, Directorio de empresas, 2017. Recuperado de:
http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true

INEC. Estadísticas sobre tecnología de la información y la comunicación en Ecuador. Recuperado de:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web.inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125-Presentacion_Tics_2016.pdf

Kotler, P. (2012). Dirección de Marketing. México DF: Pearson.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Fundamentos del Marketing. (14^a. Ed.). México: Editorial Pearson.

Ministerio del Ambiente. (2015). Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario. Recuperado de: http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Anexo_5_Regla-Permiso-de-Funcionamiento-20141.pdf

Ministerio del Medio Ambiente. (2014). Permisos de Funcionamiento. Recuperado de:

http://www.ambiente.gob.ec/wp.content/uploads/downloads/2015/01/Anejo_5_Regla-Permiso-de-Funcionamiento-20141.pdf

Página oficial Droguería DM. (2017). Encontrar DM Market. Recuperado de: https://www.dm.de/filialfinder.c468710.html?q_storefinder=Berl%C3%AD

Parlamento europeo y Consejo de la Unión Europea. (25 de octubre del 2011). REGLAMENTO (UE). Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32011R1169>

Portal CEFORCOM. (s.f.) Ministerio de Industrias y productividad (MIPRO). Recuperado de: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/CEFORCOM.pdf>

Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva. (1ª. Ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Proecuator. (2017). Guía Comercial de Alemania. Recuperado de: <https://www.proecuator.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-alemania/>

ProEcuador. (s.f.). Incotemers FOB (Franco a Bordo). Recuperado de: <https://www.proecuator.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/fob-franco-a-bordo/>

Reformas en La comisión legislativa y codificación. (2006). Recuperado de: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf ley de compañías

Santander Trade. (2017). Economía y Política de Alemania. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar.mercados/alemania/politica-y-economia>

Servicio de Información Comunitario sobre Investigación y Desarrollo. Cordis. Recuperada de: http://cordis.europa.eu/result/rcn/89457_es.html

Superintendencia de Compañías. (2015). Procesar solicitudes de constitución de compañías. Recuperado de: http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/cons_elec/

MANUAL_USUARIO_CONSTITUCION_ELECTRONICA_NOTARIOS.pdf

Trade HelpDesk. (2017). De Ecuador a Alemania. Recuperado de:
<http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=3401300000&partner=EC&reporter=DE>

Turismo Berlín. (2011). Datos Generales Berlín. Recuperado de:
<http://www.berlin.es/datos-generales.htm>

Yahoo Finance. (2018). Histórico Rendimiento de Mercado. Recuperado de:
<https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?period1=1357621200&period2=1515387600&interval=1d&filter=history&frequency=1d>

Yahoo Finance. (2018). Tasa de bonos del tesoro americano. Recuperado de:
<https://finance.yahoo.com/bonds>

ANEXOS

Anexo 1

CIIU

Tabla No. 26: Clasificación CIIU

CIIU

Sección C	Industrias Manufactureras
C20	Fabricación de sustancias y productos químicos
C202	Fabricación de otros productos químicos
C2023	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
C2023.1	Fabricación de jabones y detergentes
C2023.11	Fabricación de agentes orgánicos tensoactivos y preparados tensoactivos (detergentes) para lavar en polvo o líquidos; barras (jabón), pastillas, piezas, preparados para fregar platos (lavavajillas); suavizantes textiles, incluido jabón cosmético.

Tomado de: Ecuador en Cifras

Anexo 3

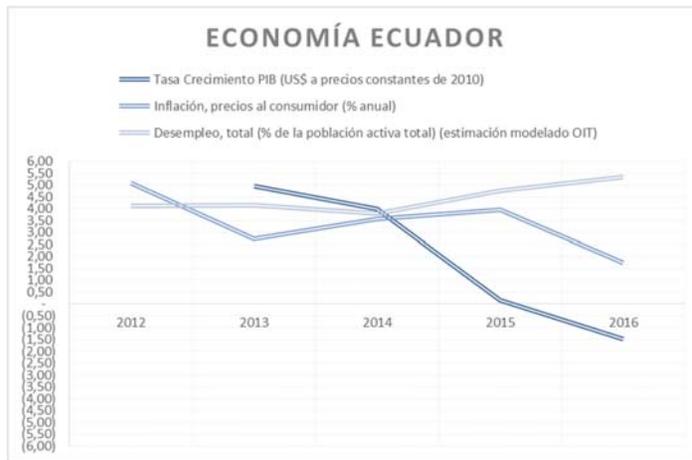


Figura No. 8: Aspectos Económicos de Ecuador

2012 – 2016

Tomado de: Banco Mundial

Anexo 4

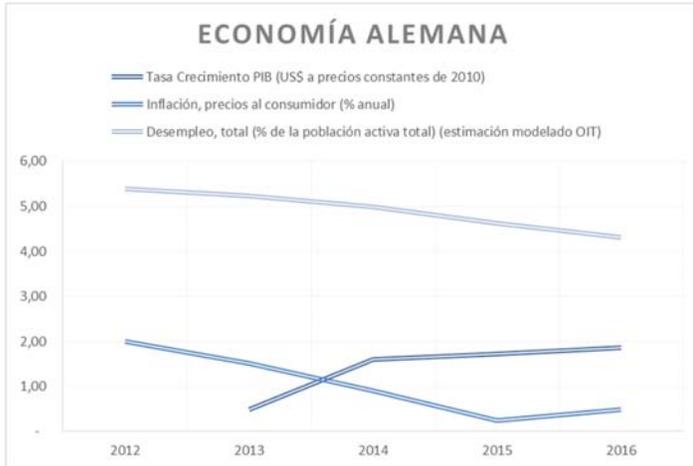


Figura No. 9: Aspectos Económicos de Alemania
2012 – 2016
Tomado de: Banco Mundial

Anexo 5



Figura No. 10: Máquina Trituradora
Tomado de: Alibaba, 2018



Figura No. 11: Máquina Mezcladora

Tomado de: Alibaba, 2018



Figura No. 12: Máquina de lavado, llenado y taponado

Tomado de: Alibaba, 2018



Figura No. 13: Máquina etiquetadora

Tomado de: Alibaba, 2018

