



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
PULPA DE GUANÁBANA HACIA BERLÍN – ALEMANIA

AUTOR

Fabián Andrés Landázuri Menoscal

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PULPA
DE GUANÁBANA HACIA BERLÍN – ALEMANIA

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

PROFESOR GUÍA

Ing. CPA. Carlos Ramírez Lafuente. MCA. MDU.

AUTOR

Fabián Andrés Landázuri Menoscal

AÑO

2018

DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, “PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PULPA DE GUANÁBANA HACIA BERLÍN – ALEMANIA, a través de reuniones periódicas con el estudiante FABIÁN ANDRÉS LANDÁZURI MENOSCAL, en el semestre 2018-1 orientado 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.”

Ing. CPA. Carlos Ramírez Lafuente. MCA. MDU.

CI: 170750502660

DECLARACIÓN DE PROFESOR CORRECTOR

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

Herman Spitzer MSC.

CI.: 1753419397

DECLARACIÓN DEL 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”.

Fabián Andrés Landázuri Menoscal

CI: 1718013400

RESUMEN

La guanábana es una fruta que tiene gran nivel de acogida en el Ecuador. El objetivo del siguiente plan de negocios es medir la viabilidad de implementar una empresa elaboradora de pulpa de guanábana y que exporte el producto al mercado internacional.

Se conoce que la fruta es rica en vitaminas como A, B y C. Además a esto, y el enfoque del plan de negocio, es resaltar los atributos anticancerígenos que la fruta otorga, brindando así la ventaja de diferenciación ante otras frutas. Además, en la presentación de pulpa, el consumidor elige la forma de consumir el producto, si es en jugo, yogurt, helado, entre otros.

Con respecto al mercado, Alemania es conocida por su tendencia al consumo de productos orgánicos. Este caso no solo aplica para este segmento, si no también, a los países dentro de la Unión Europea (UE). Es por esto que, la comunidad política mantiene altos estándares y exige certificaciones para la venta de dichos productos dentro de la región.

Aún con estas regulaciones, los productos ecuatorianos tienen gran posibilidad dentro del mercado europeo. Esto se debe a que Ecuador tiene ventajas gracias a la ubicación privilegiada geográficamente. Ya en sí, algunos productos ecuatorianos son reconocidos como los son el banano, el camarón, el cacao, entre otros.

ExpoFruit Cía. Ltda. busca lograr lo mencionado iniciando actividades con una producción pequeña y real de pulpa de guanábana. La inversión de maquinaria debe ser la necesaria para exportar uno o dos contenedores al mes hacia Europa. Cabe mencionar que la empresa no se enfoca al consumidor final. Al contrario, busca la venta del producto a distribuidores en el extranjero por medio de la exportación directa.

Hacer de este producto tendencia en mercados grandes e importantes como Europa, generaría al Ecuador reconocimiento internacional, abriendo así nuevas oportunidades al país en vías de desarrollo.

ABSTRACT

The Soursop, better known as guanabana in Spanish, is a common fruit in the tropical regions of America. In Ecuador, for example, the fruit is beginning to get acceptance by its consumers. The objective of the following business plan is to seek the viability of implementing a business of guanabana pulp production and measure the acceptance of the product in the international market.

The fruit is known by its high components of vitamin A, B and C. The focus of the business plan, is to highlight one of its main attributes, which is helping against the development of carcinogenic cells. This gives the product an aspect of differentiation against other kind of fruits. Furthermore, presenting the product as pulp, the consumer chooses how to consume the product either as juice, yogurt, ice cream, and others.

To mention the market, Germany is well known for demanding organic products. This not only applies to the mentioned segment, but also to the countries within the European Union (EU). Because of this, the political community demands high standards and therefore certifications for the products that are destined for the region.

Even with these regulations, Ecuadorian products have great potential within the European market. This is due to Ecuador's geographical advantage. As of now, there are already some well-known products for being produced in the country such as bananas, shrimps, cocoa, among others.

Expofruit Cía. Ltda. seeks to achieve this by producing a small and solid quantity of guanabana pulp for a small business. The investment in machinery is focused to a production of one and two containers per month to Europe. An important thing to mention is that the company does not focus in reaching the final consumer but the distributors aboard via direct export.

Making this product a trend in large and important markets such as Europe, would generate Ecuador international recognition, thus opening new opportunities to the developing country.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno Externo	3
2.1.2 Análisis de la Industria	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	19
Investigación Cualitativa.....	19
Análisis Cuantitativo	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	26
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....	26
5. PLAN DE MARKETING	30
5.1 Estrategia general de marketing.....	30
5.2.1 Mercado Objetivo	30
5.1.2 Propuesta de valor	32
5.2 Mezcla de Marketing	33
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	44
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	45
6.2 Plan de Operaciones.....	47

6.3 Estructura Organizacional.....	52
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	54
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	54
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	56
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	57
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	60
7.5 Índices Financieros.....	62
8. CONCLUSIONES GENERALES	64
REFERENCIAS	67
ANEXOS	71

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El primero de enero del 2017 entró en vigencia el acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea (UE). Es necesario aprovechar los acuerdos comerciales para fomentar el desarrollo económico del país. Además de la existencia de un acuerdo comercial, el mercado europeo es uno de los más estables económicamente. Y dentro de esta región, Alemania es la que más sobresale de entre todos los países miembros. Incluso, el país alemán ha logrado sacar provecho de la crisis griega y se considera que es una de las economías que sostiene al grupo regional. Dicho esto, el presente trabajo busca exportar guanábana, una fruta tropical no común, hacia Berlín, la ciudad más poblada de la región Europa Central.

La presencia de frutas tropicales es evidente en el mercado europeo. Por lo tanto, la selección de una fruta diferente al resto es de necesidad para sobresalir. La guanábana tiene propiedades curativas con un alto porcentaje de vitaminas A, B y C. Además, es fuente de fibra y sales minerales de fósforo y potasio. Según el médico, Roosevelt Solís, explica que esta fruta, al contener Acetogenina, puede inhibir el crecimiento de las células cancerosas y tumorales. Por medio de su presentación como pulpa, se puede conservar todas las propiedades naturales de la fruta y es de mayor facilidad de transporte y consumo para el cliente final. El transporte de la fruta a un mercado tan lejano da lugar a que el producto se descomponga y limita los días de transporte. Por otro lado, la pulpa es más fácil de transportar, puede resistir más días de transporte por medio de refrigeración y otorga la opción al consumidor final de cómo utilizar el producto. El consumidor tiene la opción de usar el producto a su elección, ya sea como insumo para panadería o crear sus propios jugos naturales, smoothies, yogurt, helado, entre otros.

1.1.1 Objetivo General del Trabajo

Analizar la factibilidad sobre el plan de negocios de producción y exportación de pulpa de guanábana hacia la ciudad de Berlín, Alemania.

1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo

- Analizar el entorno externo para determinar los posibles factores que influyen a la industria por medio del análisis PEST y también el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.
- Conocer el grado de aceptación del Plan de Negocio de lo potenciales clientes a través de investigaciones cualitativas y cuantitativas.
- Describir la oportunidad de negocio encontrada la cual debe estar sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing, orientado hacia el mercado objetivo y planteando una propuesta de valor sustentable y de acuerdo a estas elaborar la mezcla de marketing
- Proponer una filosofía organizacional por medio de misión, visión y objetivos; y de acuerdo a estos definir una estructura sustentable que ayude a llevar a cabo las ideas propuestas de manera eficiente.
- Evaluar la viabilidad del proyecto financieramente por medio de indicadores financieros de rentabilidad.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo

ANÁLISIS PEST - ECUADOR

Político - Legal

En el Ecuador existe dos formas de constituir un negocio. La una es por medio de Persona Natural y la otra es por Persona Jurídica. Si la vía es persona jurídica, la persona natural se desvincula de algunas obligaciones y por ende menos riesgos para esta. Además, la persona jurídica tiene mejor acceso a capital por medio de terceros y créditos. Mayor información en la tabla 1.

Cabe mencionar que, en abril del 2016, el país sufrió de un terremoto de 7,8 en escala Richter en las zonas costeras norte. Esto causó víctimas mortales y daños infraestructurales. Ante esto, el gobierno optó por una serie de medidas políticas para recuperar la productividad de la región afectada, Manabí y Esmeraldas. La Ley de Solidaridad otorga una serie de incentivos para las empresas que operen en la región como la exoneración del Impuesto a la Renta por los primeros cinco años de gestión, la exoneración del pago del Anticipo de Impuesto a la Renta, así como también la exoneración del Impuesto a la Salida de Divisas. (SRI, 2015)

Oportunidad

Oportunidad

Tabla 1 – Ventajas y Desventajas de Persona Natural y Jurídica

Adaptado de Superintendencia de Compañías 2015

Persona Natural		Persona Jurídica	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Fácil constitución de la empresa	Menos acceso a créditos	Responsabilidad limitada	Dificultad en su constitución
Baja inversión para su constitución	Capital limitado al dueño	Mayor disposición de capital	Obligada a llevar contabilidad
No lleva contabilidad	Responsabilidad limitada	Mayor acceso a créditos	Dificultad en caso de liquidación
Propiedad y control sobre una persona		Mayores beneficios sociales	Propiedad recae sobre más de un socio

Fácil liquidación

Acceso a
concursos públicosMayor inversión para
su constitución

Además a las ventajas y desventajas, también se debe considerar los pasos para la creación de una compañía. Según la Superintendencia de Compañías, se establecen los pasos para constituir una compañía a continuación.

1. Registro en el Superintendencia de Compañías
2. Realización del pago correspondiente
3. Firma de escritura y nombramientos de acuerdo al notario
4. Validación de datos por parte del Registro Mercantil
5. Otorgación del Registro Único de Contribuyentes (RUC) por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI)
6. Notificación de finalización de trámite
7. Registro en el Superintendencia de Compañías
8. Realización del pago correspondiente
9. Firma de escritura y nombramientos de acuerdo al notario
10. Validación de datos por parte del Registro Mercantil
11. Otorgación del Registro Único de Contribuyentes (RUC) por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI)
12. Notificación de finalización de trámite

Económico

El año 2016 fue un año duro para el país suramericano en el tema económico. Por segundo año consecutivo, el precio internacional del petróleo cayó. Se debe recordar que el principal producto de exportación del país son los aceites crudos de petróleo y un descenso en el precio del bien representan una reducción considerable en los ingresos fiscales para la economía. A esto, el déficit generado no se combatió por medio de reducción del gasto público sino por mayor endeudamiento externo. Según el Ministerio de Finanzas del Ecuador, el nivel de deuda externa se ubicó en 26,3% del PIB para marzo 2017. La Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Amenaza

prevé un crecimiento del -1,3% en el periodo 2017 para la economía ecuatoriana debido a las razones mencionadas. Otros indicadores económicos en la tabla 2.

A finales del 2016 la Asamblea Nacional del Ecuador aprobó el Acuerdo Multipartes con la Unión Europea. El acuerdo entró en vigencia desde el 1° de Enero del 2017 y busca dar ingreso preferencial al 99,7% bienes agrícolas y al 100% de los productos industrializados ecuatorianos. La firma de este acuerdo es un gran paso al fomento del comercio exterior y una potencial entrada a un mercado grande como lo es la Comunidad Europea.

En temas de perspectivas para el 2018, la CEPAL estima un crecimiento del país del 1,3% para el 2018. El Banco Central del Ecuador (BCE), por otro lado, estima un crecimiento levemente mayor al de la CEPAL estimado en y 1,6%.

Oportunidad

Amenaza

Tabla 2 – Principales Indicadores Económicos Ecuador

ECUADOR: Principales Indicadores Económicos				
	2014	2015	2016	2017
Tasa de variación anual				
Producto Interno Bruto	4,00	0,20	- 2,00	0,30
Producto Interno Bruto por Habitante	2,40	- 1,30	- 3,40	-
Precios al Consumidor	3,70	3,40	1,30	-
Riesgo País (cierre de año)	883,00	1.266,00	647,00	656,00

Adaptado de CEPAL y JP Morgan

Social

Para 2017 se estima que la población ecuatoriana llegue a 16,6 millones de habitantes. La población en edad de trabajar (PET) es de 11,7 millones de personas. La población económicamente activa (PEA) es de 7,9 millones de personas. La CEPAL calcula una tasa de crecimiento poblacional del 1,4% desde al 2015 al 2020. La tasa de migración es del -0,4%. Esto significa que el empleo está creciendo, y los ecuatorianos están regresando al país en busca de oportunidades.

Oportunidad

Tecnológico

La industria de elaboración de pulpa de fruta requiere de diversos materiales y tecnologías para la elaboración del producto. Por un lado, en Ecuador existen algunas empresas fabricantes de máquinas para la extracción de pulpa de fruta. Su precio varía del tamaño y la velocidad de los extractores. La disponibilidad de este tipo de tecnología y mano de obra para mantenimiento está disponible en el mercado ecuatoriano. En temas de maquinaria para la producción de pulpa se encuentran disponibles en la industria despulpadores y desmenuzadores. Dentro de desmenuzadores existen desintegradores tipo Rietz, molino de martillos y extractores helicoidal.

Oportunidad

En el caso de cuartos fríos, Infri Cía. Ltda. es una de las empresas presentes en el mercado ecuatoriano que los abastece. No solo son elaboradores de cuartos fríos sino también aislamientos térmicos, puertas aisladas, material acústico, refrigeradoras industriales y repuestos. Infri posee un sin número de clientes productores a nivel industrial lo que los vuelven confiables en su calidad de trabajo. Otro punto a favor es el aislamiento térmico que ofrecen a furgones, lo que cubre otro aspecto de la cadena productiva en la elaboración de pulpa de fruta. Este tipo de productos requiere una mano de obra más avanzada por lo que se ve reflejado en su precio alto.

Amenaza

Otros tipos de maquinarias requeridas para la elaboración son máquinas de pesaje, empaçado y sellado; disponibles en la industria.

Oportunidad

ANÁLISIS PEST - ALEMNIA

Político - Legal

Actualmente, la UE está conformada por 28 países miembros, tales como: Alemania; Austria; Bélgica; Bulgaria; Chipre; Croacia; Dinamarca; Eslovenia; España; Estonia; Finlandia; Francia; Grecia; Hungría; Irlanda; Italia; Letonia; Lituania; Luxemburgo; Malta; Países Bajos; Polonia; Portugal; Reino Unido, República Checa; República Eslovaca; Rumania; Suecia. Características de este bloque es la adopción de una moneda en común regional, la eliminación de barreras comerciales, fronteras entre países, y la libre circulación de personas. Bajo la partida arancelaria 2009.80.13 – Jugo y concentrados de Guanábana, según NANDINA, la Unión Europea aplica dos tipos de arancel.

Oportunidad

- a) Arancel del 0% para productos con contenido de azúcar \leq 30%
- b) Arancel SP para productos con contenido de azúcar $>$ 30%

Oportunidad

La Tabla 3 contiene más información sobre estos aranceles.

Reglamentaciones

La Industria de jugos de frutas está regulada por las leyes y reglamentaciones alimentarias alemanas que se expresan a través de las ordenanzas relativas a: Jugos de frutas, jugos de frutas congelados, jugos de frutas liofilizados, néctares y jarabes de frutas. Como estas se aplican fundamentalmente a productos listos para el consumo y no a las materias primas. La industria conjuntamente con el gobierno, han desarrollado una serie de parámetros específicos de referencia denominados valores RSK que hace referencia a las certificaciones para jugos de frutas. Estos valores permiten juzgar si un producto se ajusta a la práctica comercial y a las leyes alimentarias alemanas.

Normas de Etiquetado

En el panel principal la identificación del producto y su contenido neto, se debe aclarar el contenido de jugo y/o su grado de concentración. También El porcentaje de jugo debe ir al comienzo de la información, solamente el logo y el nombre del producto puede estar por encima de esta información. Punto de orden es que la letra debe ser legible, de contraste con el material impreso y en tamaño no inferior a la restante información del panel excepto los tamaños de letra de la marca, nombre del producto, logo, código universal del producto o el título de la frase "Nutrition Facts".

Amenaza

Amenaza

Tabla 3 – Aranceles Aduaneros Preferenciales

ARANCELES ADUANEROS PREFERENCIALES "SP1"		
Ano	Arancel Aduanero Preferencial (EUR/tn)	Volumen de importación de activación (toneladas métricas)
2014	118	1.566.772
2015	111	1.645.111
2016	104	1.723.449
2017	97	1.801.788
2018	90	1.880.127
2019	83	1.957.500
2020	75	No aplicable

Adoptado del Diario Oficial de la Unión Europea, dic 2016

Económico

<p>Alemania es uno de los países más industrializados del mundo. En 2015 el país ocupó el tercer puesto en el ranking mundial de exportaciones después de China y Estados Unidos (EEUU). La economía se enfoca en la producción de bienes y servicios industrializados, entre estos se encuentran vehículos, maquinarias y químicos.</p>	Oportunidad
<p>A parte de conformar la UE, Alemania posee diversos acuerdos de comerciales con diferentes economías por medio la UE. En otras palabras, la UE se encarga de la firma de acuerdos comerciales entre la región y el socio en análisis. Obviamente, el acuerdo tiene que ser aprobado por todos los países miembros.</p>	Oportunidad
<p>La situación política y económica de la UE como región está delicada por la crisis presentada en Grecia. Incluso Reino Unido ha decidido salir del bloque en su totalidad. Pero el caso alemán es diferente debido a que es esta economía la que sostiene la UE. Alemania es el país con mejores índices económicos de la región. De hecho, algunos expertos mencionan que Alemania ha logrado sacar provecho de la crisis y aportar a su crecimiento nacional.</p>	Amenaza

Tabla 4 – Principales Indicadores Económicos Alemania

ALEMANIA: Principales Indicadores Económicos					
	2014	2015	2016	2017	
	Tasa de variación anual				
Producto Interno Bruto	1,59	1,72	1,70	1,40	*
Producto Interno Bruto por Habitante	2,96	- 14,42	3,36	3,21	*
Precios al Consumidor	0,91	0,23	0,40	1,50	**

Adaptado de Banco Santander 2017

Social

<p>El consumo de productos "Bio" es tendencia en mercados desarrollados como Berlín. Según una investigación realizada por Fördergemeinschaft Ökologischer Landbau Berlin-Brandenburg (FÖL) el crecimiento para el año 2017 de los supermercados Bio es del 10% en relación al 2016. El supermercado con mayores filiales es Bio Company con 46 filiales, seguido de Biomarkt con 32, Alnatura con 15 y al final LPG con 8 filiales en la región. (Niederlausitz, 2017)</p>	Oportunidad
<p>Para el 2015, las ventas de productos orgánicos en Alemania ascendieron a EUR 8,62 mil millones, en contraste a los EUR 7,91 mil millones en 2014 y EUR 7,55 mil millones en 2013. Esto representa un incremento del 34,06% desde el 2010, según los resultados de la estimación de las ventas del grupo de trabajo coordinado por AMI (Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH) sobre la base de datos de GfK.</p>	Oportunidad
<p>Según los expertos, los productos orgánicos o "Bio" son cada vez más populares entre los consumidores. Una encuesta realizada por la empresa Allensbach sobre la cantidad de productos orgánicos determinó que para 16,6 millones de alemanes al menos la mitad de sus alimentos son de procedencia orgánica y este consumo está claramente impulsado por el deseo de productos libres de químicos, tanto por razones de salud y/o ambientales.</p>	Oportunidad
<p>Al momento de exportar productos hacia la UE, el puerto principal del bloque es Rotterdam (Países Bajos). Rotterdam, por ser puerto principal de todo un bloque económico, cuenta con tecnología de punta en lo que respecta a la logística de mercancías. Cuenta con cuartos fríos para la mercadería en diferentes puntos de la ciudad, dependiendo cuál sea el siguiente destino de esta dentro de la región europea.</p>	Oportunidad
<p>Tecnológico</p>	

<p>Alemania es uno de los países más industrializados del planeta. Por lo tanto, la presencia de tecnología de alta calidad y de vanguardia es evidente para cualquier tipo de industria. Además de ser una potencia tecnológica, Alemania exporta sus productos al resto del mundo. Productos como: vehículos, medicamentos preparados, aviones, cajas de cambio, demás partes y accesorios de carrocería, gas natural, cuadros, paneles y consolas, partes de aviones y de helicópteros y motores.</p>	Oportunidad
<p>Al momento de exportar productos hacia la UE, el puerto principal del bloque es Rotterdam (Países Bajos). Rotterdam, por ser puerto principal de todo un bloque económico, cuenta con tecnología de punta en lo que respecta a la logística de mercancías. Cuenta con cuartos fríos para la mercadería en diferentes puntos de la ciudad, dependiendo cuál sea el siguiente destino de esta dentro de la región europea.</p>	Oportunidad

2.1.2 Análisis de la Industria

Código CIIU de la industria

La elaboración de pulpa de guanábana se encuentra bajo el CIIU C1030.12 Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera. (INEC, 2012)

Poder de Negociación de los Proveedores (Ecuador)

La producción de guanábana es una actividad que ha tomado fuerza en el último año en Ecuador. Según el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (Iniap), en el Ecuador se produce alrededor de 3.000 toneladas de guanábana. Los sembríos de frutas se ubican principalmente en las provincias de Guayas y Santa Elena con un total de 120 hectáreas. También se encuentran sembríos en Manabí, Esmeraldas y El Oro. De acuerdo al Iniap, existen alrededor de 250 hectáreas de cultivo de guanábanas. Actualmente, el precio por el kilo de Guanábana está alrededor de USD 1,50.

Debido a alto nivel de producción, al número de proveedores y al poder de ellos sobre el precio, el poder de negociación de estos es baja en la industria.

→ Poder de negociación proveedores baja

Poder de Negociación de los Clientes (Alemania)

La guanábana es totalmente desconocida para el mercado haciéndola única en él. Sin embargo, Alemania es el líder en el mercado de jugos y néctares al tener el 25% de la participación en las importaciones a la UE, siendo también el mercado de jugos más grande de la Unión Europea y uno de las más grandes del mundo en consumo per cápita del producto, también es uno de los principales procesadores de estos alimentos dando a ellos un valor añadido al transformarlos en ingredientes alimentarios que se exportan a demás países de la Unión Europea.

Esto significa que el nivel de oferta de pulpa es bajo, pero los jugos y pulpas es bastante alto. Con enfoque a la pulpa y a la guanábana, los clientes no disponen de otras variantes directas en el mercado, pero si alternativas.

→ Poder de negociación de los clientes medio bajo

Amenaza de Productos Sustitutos (Alemania)

Los productos sustitutos varían del uso que se le dé a la pulpa. Si se toma a la pulpa directa, su sustituto es la fruta en sí. Todo tipo de fruta sustituye a la pulpa directamente. Otro tipo de ejemplo es por usos, si a la pulpa se la usa para realizar jugos tropicales, los productos sustitutos son todo tipo de bebidas con saborizantes. Por nombrar algunos de estos tipos de bebidas están: Aguas, bebidas carbonatadas, jugos, gaseosas, entre otros.

Tomando en cuenta lo mencionado, existen un sin número de productos sustitutos ante la pulpa de guanábana siendo estas bebidas de jugos naturales con la marca "Bio." Ante esto, la diferenciación juega un papel fundamental en la industria. Por esto se debe considerar una alta amenaza de productos sustitutos.

→ Amenaza de productos sustitutos alto

Amenaza de Nuevos Entrantes (Alemania)

La UE es bastante proteccionista en lo que respecta a productos agrícolas. Esto genera una traba al comercio internacional y una desventaja para el interesado en exportar a la región. Sin embargo, Colombia, Perú y Ecuador forman parte del acuerdo Multipartes lo que genera ventaja ante otros posibles entrantes de otras regiones.

La elaboración de pulpa de frutas es simple ya que solo consiste en la extracción de la pulpa directamente de la fruta. El principal socio de Alemania para el suministro de pulpa de fruta es India. India es un país lejano geográficamente de Alemania, y a la vez todavía más lejano logísticamente. Por ende, el transporte por barco desde India es largo por lo que los costos de flete se incrementan.

Otro punto es los certificados de calidad y de salud que la UE exige a los productos que busquen entrar a su mercado. Esto pone una traba más al comercio con ese socio.

En general, la amenaza de nuevos entrantes es alta debido a la baja inversión en la elaboración de pulpa y las trabas logísticas, arancelarias y paraarancelarios impuestas por el organismo lateral de la UE a otras regiones, además de sus acuerdos bilaterales.

→ Amenaza de nuevos entrantes medio bajo

Rivalidad de la Competencia

La competencia presente en el mercado de destino es casi nula debido a la dificultad de cultivo de fruta exótica en la región europea. Sin embargo, Alemania es uno de los principales países importador de jugos y pulpa de fruta.

Competencia directa en relación con pulpa de guanábana exactamente es casi nula. Sin embargo, existen otros tipos de pulpa de frutas exóticas que son rivales al producto.

Dentro de los productos conservados, la India sigue siendo el líder en el segmento, teniendo más de un tercio de la participación en el mercado, esto dejando fuera las importaciones indirectas realizadas por Bélgica y los Países

Bajos de su producto. Francia como socio comercial de Alemania importa el 25% del volumen que sale de Alemania para después ser importado por Alemania, procesado y vendido de nuevo a los clientes franceses.

Esto significa que la rivalidad de la competencia es alta y los exportadores se diferencian por las distintas propiedades naturales que ofrecen sus productos.

→ Rivalidad de la competencia alto

Conclusiones

Las conclusiones se las determinan por medio de la elaboración de una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) la cual se presenta a continuación.

Tabla 5 – Matriz EFE

<i>OPORTUNIDADES</i>	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
Exoneración del pago al impuesto a la renta	0,08	4	0,32
Acuerdo multipartes con la UE (reducción de trabas)	0,07	4	0,28
Tecnología a la mano en la industria local	0,05	3	0,15
Arancel 0% hacia la UE	0,09	4	0,36
UE como apalancamiento de la marca en otros países	0,07	4	0,28
Tendencias al consumo de productos orgánicos	0,08	4	0,32
Baja competencia directa	0,04	3	0,12
	0,48		
<i>AMENAZA</i>	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
Estancamiento económico	0,08	1	0,08
Perspectivas económicas 2018 restringidas	0,06	2	0,12
Altos costos de inversión en tecnología	0,07	2	0,14
Certificaciones hacia productos alimenticios	0,09	1	0,09
Normas para arancelarias (Etiquetado)	0,05	2	0,10
Alta presencia de productos sustitutos	0,10	1	0,10
Amenaza de nuevos entrantes	0,07	2	0,14
	0,52		
	1		2,60

Después del análisis del documento se puede afirmar los siguientes aspectos.

- Por medio de la Ley de Solidaridad, el gobierno otorga ventajas a las empresas que inviertan en la zona afectada por el terremoto, una de estas siendo a la exoneración del pago al impuesto a la renta.
- El Acuerdo Multipartes con la Unión Europea, reduce algunas trabas a la exportación de bienes ecuatorianos hacia Europa como lo son certificados, y preferencia ante otros socios.
- La maquinaria requerida para iniciar un negocio de extracción de pulpa de fruta está presente en el mercado. Sin embargo, cuanto más complicada sea el tipo de tecnología requerida, esta se reflejará en su precio.

- También, por medio del mismo acuerdo entre la UE y Ecuador, el país tiene un arancel preferencial en comparación al de la competencia, obteniendo así ventaja sobre estos.
- La entrada a un mercado de la UE da la posibilidad a entrar a otros mercados dentro de la comunidad política debido a la libre circulación de bienes y persona dentro de la región.
- Existe una creciente tendencia al consumo de productos “bio”. La nueva generación busca un estado de salud óptimo y reduce el consumo de productos elaborados con agentes químicos.
- La pulpa de fruta no se ha presentado en el mercado alemán. Sin embargo, existen productos sustitutos a este como lo es el jugo de frutas, el cual está posicionado en mercado.
- El estado económico del Ecuador afecta a desarrollo de la industria, así como también emprendimientos que requieran de fuentes de capital.
- Las fuentes internacionales, como el BM, el FMI y la CEPAL, no estiman un gran crecimiento económico para el país suramericano. Agregan que el 2018 será un año aún con un crecimiento bajo.
- Los costos de instalación de cuartos fríos son relativamente altos. Este tipo de tecnología es necesaria para mantener el producto fresco y estirar su tiempo de consumo. Además a los costos de instalación y de implementación, se deben considerar los costos de mantenimiento a estos ya que una falla significaría la pérdida parcial o total de la producción.
- Existen barreras paraarancelarias como reglamentaciones a los productos de consumo humano y certificaciones. Esto conlleva a la inversión de estos certificados y a la actualización de estos una vez concluido el tiempo suscrito.
- Además a los certificados, existen normas de etiquetado en las que se debe estar pendiente si se va a exportar a la UE. La UE no comparte un lenguaje en común entre sus miembros, por lo que, si se piensa en entrar a algunos mercados, las etiquetas deben ser personificadas a cada mercado.

- La presencia de la competencia en el mercado nacional es inminente, pero esta es en forma de jugos de frutas. Países Bajos es uno de los principales productores de jugos en la región. Sin embargo, el acercamiento de la pulpa es diferente al jugo. Esto se debe a que la pulpa ofrece más opciones al consumidor que el jugo.
- A pesar de ser un mercado con alta variedad de productos, la diferenciación juega un papel fundamental. Para diferenciarse de los productos cotidianos como la naranja, manzana o pera; la guanábana es una fruta tropical exótica. Luego entre frutas tropicales exóticas, la guanábana contiene componentes anticancerígenos que ayudan a prolongar la vida humana. Esto sin nombrar otros atributos presentes en la fruta. La presentación del producto en pulpa otorga al consumidor la elección sobre cómo consumir este producto, ya sea en jugo, smoothie, yogurt, helado, o como suministro para la elaboración de otros productos.

→ Cabe resaltar que la calificación total de la matriz EFE es de 2,60 puntos. Esto se considera bajo en la escala de puntuaciones Según Fred Davis en su libro "Administración Estratégica". Fred comenta que la ponderación base para considerar un proyecto no tan arriesgado es del 2,66. Para el caso del plan de negocio, el valor se acerca a la base, pero este sigue siendo inferior. Esto se debe al desconocimiento del mercado hacia el producto y a las trabas al comercio impuestas por la UE como las certificaciones. (Davis, F.)

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Como establecido con anterioridad, el mercado al que se busca exportar el producto es Alemania, más específico en la ciudad de Berlín.

Berlín es la capital alemana y la segunda ciudad con mayor población en Europa la UE. En la ciudad existen más de 3,5 millones de habitantes, según dato 2015. Berlín también se caracteriza por ser una ciudad con diversidad cultural. En ella existen varias culturas además de la alemana como lo son la turca, polaca, italiana, entre otros.

Para determinar el segmento de cliente objetivo se debe de realizar una serie de investigaciones dentro del mercado de destino para obtener el grupo óptimo al que se debe direccionar el producto.

Objetivo General

Determinar el segmento objetivo al que se debe direccionar la pulpa de Guanábana, su tamaño y preferencias de consumo por medio de métodos de análisis de mercados.

Objetivos Específicos

- Realización de entrevistas a profundidad a individuos o personas jurídicas que realicen actividades idénticas o similares a las planteadas en el plan de negocio.
 - Los temas que se deben cubrir en esta entrevista son la disponibilidad del producto con respecto a la estacionalidad, acondicionamiento del producto, proceso de exportación y posibles clientes.
- Elaboración de entrevistas a profundidad a posibles clientes o personas con conocimiento del mercado planteado en el plan de negocio.
- Desarrollar entrevistas a profundidad de posibles consumidores del producto en el mercado planteado en el plan de negocio y determinar su opinión con respecto expectativas del producto.
- Elaborar un sistema de encuestas dirigido a un posible segmento objetivo, resultado de las entrevistas elaboradas con anterioridad.

- Determinación del segmento objetivo en base al análisis de las entrevistas y encuestas realizadas anteriormente.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Investigación Cualitativa

El modelo optado para la elaboración de este segmento es la entrevista a profundidad a expertos. Para cubrir varios temas relevantes que conlleven a la implementación del plan de negocio se opta por entrevistar a personas o instituciones que estén dispuestas a compartir su conocimiento y experiencia con respecto al tema planteado. Las personas seleccionadas, aportan con temas relevantes para el trabajo como proveedores, producción, acondicionamiento, exportación, distribución, mercado y consumidor final.

Entrevista a Nancy Yáñez - Especialista de Administración de NAYA S.A. empresa exportadora de pulpa de fruta en Ecuador

La primera encuestada es Nancy Yáñez, dueña de una empresa que se dedica a la exportación de pulpa de frutas hacia Europa. Gracias a la experiencia de Nancy se abarcó temas como la estacionalidad de la materia prima, posibles formas de empaquetado y transporte del producto al exterior y clientes. Con respecto al tema de estacionalidad de la materia prima se dijo que antes esto era presente en la Guanábana. Ahora, gracias a la producción estratégica de las cultivadoras, se ha logrado reducir a su totalidad este tipo de desventajas. También se dijo que el nivel de producción de la fruta está creciendo debido a su mayor demanda. Existen dos formas de transportar el producto, una es por empaques plásticos, los cuales son sellados y enviados en contenedores refrigerados y la otra es por medio de bidones industriales los cuales son acomodados dentro de un container refrigerado para su exportación. La diferencia de estos es su segmento objetivo. Los empaques plásticos son más dirigidos a usuarios particulares mientras que los bidones de pulpa son para procesos más industrializados. En el tema de clientes, Nancy comentó que existen terceros que se encargan de la comercialización de la pulpa hacia los

detallistas. El tema de obtener uno es complicado pero una vez que se lo encuentra el proceso de exportación es relativamente sencillo y directo.

Entrevista a Juan Patricio Navarro - Jefe Comercial de PRO ECUADOR en Rotterdam

El segundo encuestado es Juan Patricio Navarro, jefe de la Oficina Comercial de PRO ECUADOR en Rotterdam - Holanda. Vía Skype, se abordó con Juan Patricio temas logísticos, barreras arancelarias, pararancelarias, la industria, socios comerciales, formas de producción alternativas y clientes. Se comentó que Rotterdam es el principal puerto de toda Europa. Si es que un producto extranjero al continente tiene como destino un país europeo, es más probable que si puerto de destino sea Rotterdam. Debido a que a la ciudad llegan una gran cantidad de mercaderías, la ciudad está bien desarrollada en lo que respecta el almacenaje y logística de productos. También se comentó que el principal destino de los jugos de frutas que llegan a la ciudad es Alemania. Juan Patricio hizo una anotación sobre el sistema de comercialización presente en la región. Él se refería a que muchos comerciantes exportan la materia prima para que esta sea trabajada en Holanda y luego sea exportada a otra ciudad europea. Esto eleva el nivel de competitividad. También se logró confirmar que desde que el Acuerdo Multipartes entre la UE y Ecuador, los productos ecuatorianos han sido más demandados, principalmente en España. Tema de importancia son las barreras pararancelarias. Para esto, se recomendó una página web en donde se encuentran todos los tipos de certificaciones necesarias para entrar al mercado europeo de acuerdo al producto. También se detalló que en Holanda existen varios clientes a los que el exportador puede contactar y son estos los que se encargan de distribuir el producto a toda Europa según sean las necesidades de los minoristas.

Entrevista a René Reinhold - Especialista de Investigación y Desarrollo en Kaufland en Neckarsulm

El tercer encuestado es René Reinhold, dedicado al área de investigación y desarrollo de una de las cadenas de supermercados más grandes de Alemania, Kaufland. Vía telefónica, René proporcionó información muy relevante en cuanto

al mercado y posibles formas de acercamiento hacia el consumidor final. Se detallo que los segmentos varían mucho con forme a la región, estado o ciudad. René opinó que, para un producto exótico y saludable, se debería buscar acercamiento en las ciudades grandes de Alemania donde se encuentren jóvenes de actualidad interesados en productos nuevos. Sin embargo, un estudio cuidadoso en conjunto con un modelo de encuesta bien detallado se debe llevar a cabo para determinar si estos de verdad necesitan del producto. Otro tema de interés fue formas de contacto con las cadenas de supermercado. Se concluyó que este es un tema más complicado y se basa en básicamente vender la idea al detallista y ver de qué forma le conviene vender el producto en sus tiendas. También se detalló que entrar es bien competitivo en especial si no existe espacio en percha para nuevos productos.

Entrevista a Felix Krautschuck - posible consumidor en Berlín

El último entrevistado fue seleccionado como posible consumidor al cual se optó por Felix Krautschuck. Él es un joven que culminó sus estudios y vive en la ciudad de Berlín. Gracias a las conversaciones mantenidas con Felix la entrevista resultó de gran ayuda para determinar el nivel de aceptación del producto en los consumidores y sus formas de comercialización. Para empezar, se llegó a la conclusión que no se comercializa pulpa de fruta en Alemania. Incluso, determinar un nombre en alemán para este fue bastante complicado. Gracias a las ayudas visuales se logró presentar el producto. El consumidor alemán no muestra mucho interés por productos desconocidos, pero al momento de presentar mayor información sobre la fruta y sus beneficios, el nivel de interés es más alto. Debido al potencial nutritivo que posee la fruta se recomienda elaborar campañas informativas al consumidor, ya sea por medio del empaque o por otras herramientas del marketing, para que este conozca el producto.

Las entrevistas a profundidad dejaron en claro el proceso productivo deseado desde la obtención de la materia prima hasta el cliente. Los temas de proveedores, empaquetado, logística y proceso de exportación determinan el modelo de negocio a seguir y será tomado en consideración para el plan de negocios. En el tema de clientes y consumidores finales, estos ayudan a la

segmentación del mercado objetivo al cual se debe determinar sus expectativas, exigencias y preferencias en relación al producto que se desea comercializar.

Análisis Cuantitativo

Según Philip Aaker en su libro “Investigación de Mercados”, resalta que la principal elección para la recolección de datos es el método de encuesta. Esto se debe al alcance que se puede lograr con esta en temas de conocimiento, actitudes, comportamiento, y variables de clasificación, sin mencionar su versatilidad. Con la información obtenida se puede determinar un segmento potencial al cual dirigir una investigación menos especializada y enfocada a la determinación del grupo de consumidores finales. Para esto se optó por el método de encuestas a jóvenes residentes en Berlín con un nivel de ingresos medio-alto. La encuesta modelo se encuentra adjunta al plan de negocio en la sección de anexos. Para mayor información con respecto a la encuesta modelo consultar el anexo 3. (Aaker, P.)

El diseño de las preguntas también juega un rol importante. Para esto, se opta por preguntas cerradas, de opción múltiple. Por medio de esto, la recolección de datos y análisis resulta simple e importante siempre y cuando las preguntas estén bien formuladas. Tampoco se deja las preguntas abiertas de un lado, éstas también son importantes especialmente si no se conoce mucho del tema y se le otorga al encuestado la oportunidad de expresarse de manera más profunda.

Tabla 6 – Análisis Cuantitativo

ANÁLISIS CUANTITATIVO	
Método	Encuestas
Segmento	Jóvenes entre 20 y 35 años residentes en Berlín
Medio	Encuesta electrónica
Nº Encuestados	32 personas

Resultado de Encuestas a Potenciales Clientes

La encuesta se la realizó a hombres y mujeres de diferentes edades presentes en la ciudad de Berlín. El objetivo de esta encuesta es determinar el segmento objetivo al que debe enfocarse el trabajo y además de los gustos y preferencias

de los encuestados para determinar un plan de marketing en secciones siguientes del trabajo.

Producto

Cabe mencionar que el consumidor típico alemán tiene definidas sus tendencias de consumo hacia los jugos de manzana, pera y multivitamínicos. Ante esto se preguntó a los encuestados si estarían dispuestos a probar un jugo de categoría exótica. Ante esto, el 75% de los encuestados está dispuesto a consumir jugo de frutas exóticas y el 93% de ellos caracterizó a la guanábana como exótica.

Welche Säfte trinken Sie gern?

32 respuestas

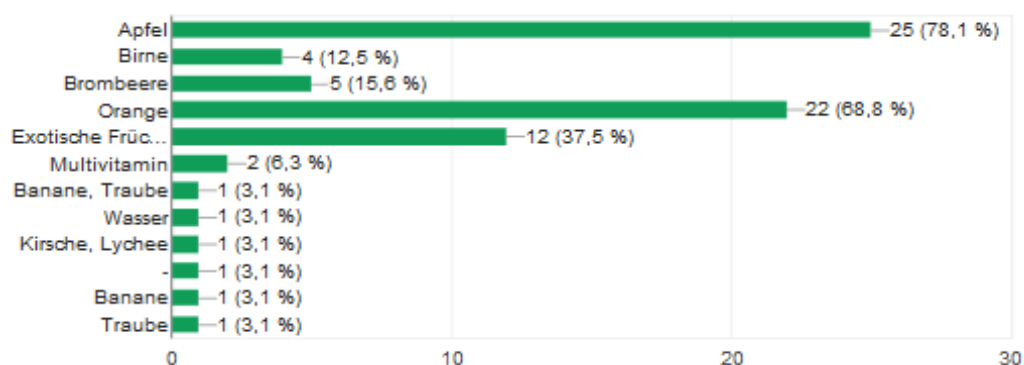


Figura 1 – Resultado encuesta - Bebida de preferencia

Welche Früchte würden Sie als "exotisch" bezeichnen?

32 respuestas

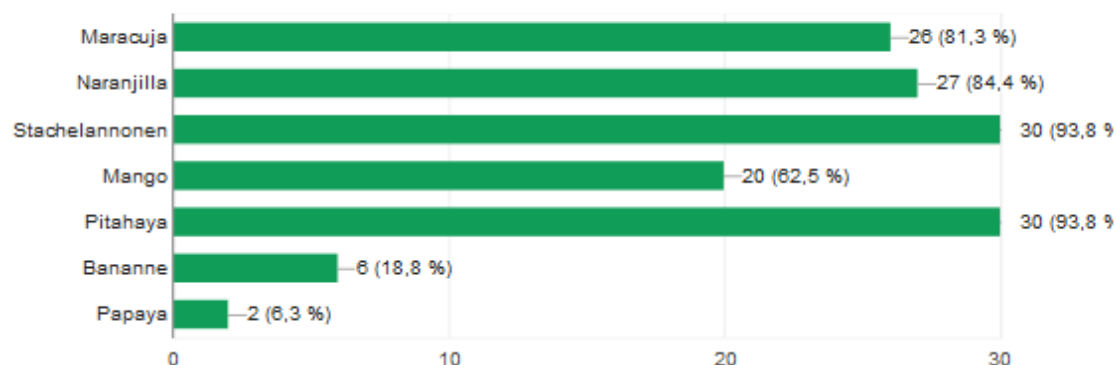


Figura 2 – Resultado encuesta - Fruta considerada como "exótica"

El momento de comentar en la encuesta las cualidades curativas de la fruta, el grado de aceptación al producto se elevó al 99% del total de los encuestados.

Esto quiere decir que, si se aplican medios de publicidad informativa, la aceptación del producto se incrementaría en el mercado.

Precio

Una vez comentado el producto, su presentación tamaño y empaque, se les consultó sobre su disposición a pagar. El 55% acordó en pagar entre un precio de EUR 3,00 y EUR 5,00. El otro 45% seleccionó entre el rango de EUR 6,00 y EUR 8,00. Esto muestra un índice de insensibilidad del consumidor ante el precio de venta del producto. Considerando esto, el precio de venta al público debería rondar entre los EUR 4,00.

Wie viel würden Sie für solch ein exotisches Produkt wie dieses bezahlen? (400 gr Packung) [100 gr Fruchtpüree = 1lt Saft]

32 respuestas

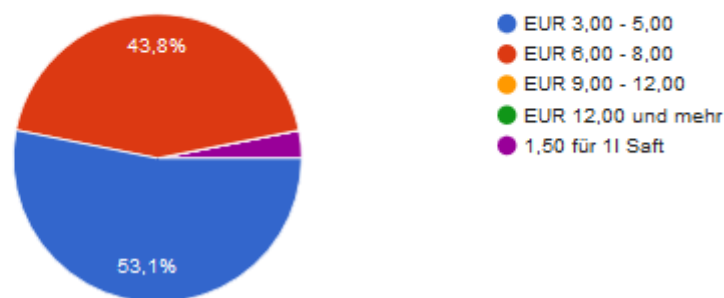


Figura 3 – Resultado encuesta – Disposición a pagar

Plaza

Los encuestados comentaron que el producto debería ser vendido en tiendas especializadas a la venta de alimentos bajo la categoría "Bio". Lo que tiene sentido ya que el segmento objetivo se concentra en tales lugares de venta.

Wo sollte dieses Produkt Ihrer Meinung nach angeboten werden?

32 respuestas

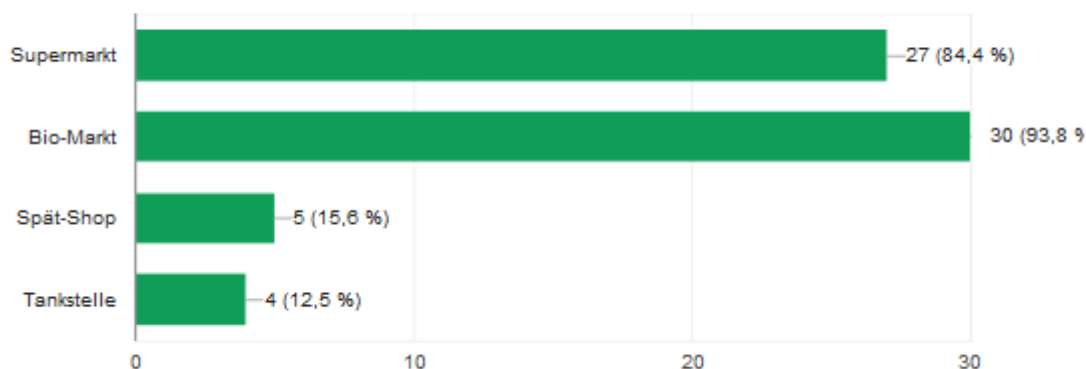


Figura 4 – Resultado encuesta – Lugar de venta

Competencia

Los participantes no supieron reconocer productos similares al presentado en el mercado. Salvo un participante que comentó de las cualidades del Aloe Vera. Aún así, el producto no entra como competencia ya que el enfoque es diferente.

Conclusiones

En conclusión, de los dos análisis, se determina que el potencial cliente debe de tener tendencia al consumo de productos naturales y saludables, según el análisis de las entrevistas a expertos. Además de esto, se debe adjuntar y correlacionar la información obtenida por las encuestas a potenciales clientes. De los resultados obtenidos son las mujeres que muestran un mayor grado de aceptación del producto. Sin embargo, no se debe ignorar al segmento de hombres debido a que todavía en un porcentaje considerable. En el tema de edad, se nota una clara diferencia y esto si determina un posible enfoque del producto hacia este segmento. El enfoque debería realizarse a personas de entre 19 y 55 años de edad. El nivel de ingresos al que se debería enfocar el trabajo debe ser de superiores a 900,00 €.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

La globalización ha hecho que productos de diferentes partes del mundo lleguen a las partes más distantes de este. Por lo tanto, cada vez existe una mayor variedad de productos que satisfacen diferentes tipos de necesidades de los consumidores. En Ecuador existen un sin número de productos que son todavía desconocidos por el mundo. Bajo este concepto, la pulpa de guanábana es un producto desconocido y nuevo en varios mercados. Por este motivo existe una gran oportunidad de acogida de estos siempre y cuando se logren cumplir con las expectativas de los consumidores.

El primero de enero del 2017 entró en vigencia el acuerdo Multipartes con la UE. El acuerdo otorga arancel preferencial a la mayoría de los productos provenientes de la región europea. Asimismo, los productos ecuatorianos tienen también un trato preferencial dentro de ese mercado. El producto que se analiza dentro de este proyecto, la pulpa de guanábana, es uno de los beneficiados por este acuerdo. El producto entra con tasa preferencial del 0% a Europa, lo que disminuye costos de exportación.

Si bien es cierto que no existen barreras arancelarias para el producto que se busca exportar, existen barreras no arancelarias que pueden dificultar la exportación de tal. Estas barreras hacen referencias a certificados sanitarios y de calidad que son exigidos por la UE. Sin embargo, estas barreras no deben ser vistas como un obstáculo al comercio sino como una forma de valor agregado al producto. Los certificados otorgan credibilidad al consumidor sobre el producto. Por lo tanto, la implementación de estos puede significar algunos costos extras para su obtención, pero a la vez representan una inversión.

La región europea es una región ya desarrollada en la cual su población es abundante y con grandes capacidades adquisitivas. Dentro de Europa se encuentra Alemania, el país que mayor sobresale dentro de la región. Alemania se ha caracterizado por ser la economía que sostiene al bloque económico después de la crisis financiera que aún tiene rezagos sobre algunos de sus países miembros como lo es Grecia. Según estadísticas, el ingreso promedio en

Alemania se establece entre los 3.703,00 €. Esto hace que sea una sociedad con un poder adquisitivo alto, según el Banco Mundial (BM), lo hace bastante atractivo entrar a una economía desarrollada donde la población tiene la capacidad de pagar por este tipo de productos.

Dentro de Alemania se encuentra Berlín, la capital del país. Berlín es la ciudad más poblada de Europa central. La ciudad cuenta con 3,5 millones de personas. Una de las principales características de Berlín es su diversidad. Dentro de la ciudad existen personas de nacionalidad alemana, turca, polaca, italiana, serbia, rusa, francesa, americana y muchas más. Esto significa que la población está acostumbrada a disponer de productos de diversas partes del planeta. Si la gente está acostumbrada disponer una gran variedad de productos, significa que está dispuesta a probar nuevas cosas; una oportunidad para los productos ecuatorianos que aún no se hacen conocer como la guanábana.

Otra moda común en los mercados desarrollados, como Berlín, es el consumo de productos orgánicos. Según diversos estudios dentro de Alemania, el consumo de productos "Bio" ha incrementado en 34,06% desde el 2010. El consumidor alemán busca implementar en su dieta cada vez más productos orgánicos libres de conservantes, pesticidas o químicos en su elaboración. La pulpa de guanábana proviene directamente de la fruta por lo que lo hace completamente natural. Al mantener su estado natural, se preservan los atributos provenientes de la fruta. Además de la naturalidad del producto, este es rico en vitaminas y contiene componentes anticancerígenos. En otras palabras, aparte de ser natural, es saludable.

Según las entrevistas realizadas a expertos, se afirma que al consumidor alemán le gusta estar informado de los productos que consume. Esto es una ventaja para el plan de negocio ya que el producto que se busca exportar contiene varios atributos que funcionan a favor de una vida más saludable para el consumidor. Pero esta información debe de estar disponible para el consumidor ya sea en revistas especializadas, internet, o redes sociales. Por ende, el desconocimiento del producto puede ser combatido por medio de campañas publicitarias

informativas en revistas nutricionales, blogs en el internet que buscan el mismo fin e incluso medios de información locales.

Los atributos naturales de la fruta es el factor diferenciador ante la competencia. La pulpa de frutas no está presente dentro del país europeo. Por lo tanto, la competencia directa es casi nula. Si bien el objetivo de exportar el producto en forma de fruta es para que el consumidor pueda elaborar jugos naturales nutritivos por su cuenta. En otras palabras, la oferta de jugo de frutas es una de las principales amenazas al producto. En Alemania el consumo de jugo de manzana es sumamente superior al consumo de otros jugos. A este le sigue en consumo de jugo de pera, naranja y jugos multivitamínicos. El objetivo no es quitar participación al tradicional jugo de manzana, el objetivo es proporcionar una alternativa en base a los atributos naturales de la guanábana. El desafío es demostrar al consumidor que el jugo puede llegar a ser más natural por medio de la pulpa natural que por los jugos. Esto se puede lograr por medio de una campaña informativa de marketing en la cual el mercado esté informado y busque interés por obtener el producto.

Si se logra atraer al mercado también se debe analizar si es posible cubrir esa demanda. La guanábana es un producto que ha tomado fuerza en los últimos años incluso dentro del Ecuador. Además, la oferta de la fruta se ha desarrollado bastante. Incluso se ha logrado eliminar problemas de estacionalidad del cultivo por medio de plantaciones estratégicas para así lograr vender la fruta a cualquier época del año. Como se detalló en los análisis cualitativos, problemas por falta de proveedores no las hay. El costo de la materia prima tampoco es de alto impacto. La guanábana es producto de la agricultura y además su oferta nacional es lo suficientemente alta para poder producir y exportar cantidades considerables.

La tecnología para elaborar la pulpa de la fruta no es altamente costosa ni difícil de conseguir en el mercado nacional. Esta consiste principalmente de un extractor los cuales funcionan a diferentes velocidades. También se requiere de una máquina empacadora si se busca exportar el producto en empaques específicos. Otro detalle es el acondicionamiento de bodega. Este tal vez es el

punto más costoso en inversión, gasto y manutención. El acondicionamiento de bodega debe de ser frío para evitar la descomposición del producto el mayor tiempo posible antes de llegar al consumidor final. Para esto se debe invertir en la infraestructura adecuada, dar el mantenimiento requerido cada cierto tiempo y cubrir costos por consumo eléctrico que también forman parte. Otros temas como proveedores de empaques y transporte de mercadería pueden ser tercerizados debido a que la industria nacional si ofrece tales servicios.

En tema de como el producto llega al consumidor final, o la cadena de distribución, existen un sin número de posibles clientes que están dispuestos a completar la cadena. Este dato se lo obtuvo gracias a profesionales del tema presentes en Rotterdam. Como establecido con anterioridad, Rotterdam es el puerto principal de Europa. La gran mayoría de las mercaderías que tienen como destino una ciudad europea entra por este puerto. Por lo tanto, el desarrollo logístico y la presencia de distribuidores en el sector es abundante. Si no se busca llegar por medio de distribuidores, se puede llegar por detallistas. Kaufland es la cadena de supermercados más grande de Alemania. Llegar a ellos es complicado, pero no imposible. Para esto se debe vender la idea y proponer como la entidad puede obtener beneficios distribuyendo el producto al consumidor final. En otras palabras, se propone exportar de manera directa hacia la UE ignorando así costos adicionales que implican los demás métodos de internacionalización y obteniendo un mayor control sobre la cadena de distribución.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La guanábana es una fruta que se cultivada en regiones tropicales, por lo tanto, este es desconocido para los países con climas templados y Alemania es uno de estos países. En Alemania no solo es desconocida esta fruta sino también la presentación en pulpa congelada. En el país se pone a disposición del consumidor el jugo de frutas directamente. El jugo de frutas es una variable saludable a los refrescos que se ofrecen en la actualidad como lo son las bebidas, gaseosas, energizantes, hidratantes las cuales poseen altos contenidos de azúcares. La pulpa de guanábana, por otro lado, fortalece el aspecto saludable y natural. Este atributo es en lo que se debe enfocar para ofrecer una diferenciación del producto tradicional ofrecido en el mercado.

Por medio de la diferenciación se ofrece un producto exclusivo al mercado. Philip Kotler propone 4 tipos de diferenciación, estas siendo “producto”, “personal”, “imagen” y “canal”. Kotler establece que una diferenciación por producto busca resaltar los atributos de este ya sea en forma, duración o diseño. Se debe considerar que se ofrece un producto que la competencia en Alemania no dispone debido a las ventajas naturales del Ecuador como los climas trópicos. Además, ninguna otra fruta ofrece las mismas cualidades nutritivas de la guanábana. También cabe recalcar que la pulpa de fruta ofrece más contenido si se lo compara con los jugos de fruta. Lo que se busca proponer al cliente es que puede obtener un producto más nutritivo, a mayor cantidad y a menor precio que los jugos que se ofrecen en el mercado. Es por esto que se debe optar por una diferenciación de producto, según Kotler.

El problema es el desconocimiento del consumidor. Para combatir esto se deben plantear planes estratégicos que serán abordados más adelante en la mezcla del marketing.

5.2.1 Mercado Objetivo

Antes de determinar la mezcla de marketing se debe tener definido a quien va dirigido el producto. Esto se debe a que el grupo de consumidores seleccionados comparten tendencias, gustos y preferencias que deben ser aprovechados por

las estrategias de marketing. Por esto, la diferenciación debe de ir enfocada al segmento objetivo. El segmento objetivo es determinado por medio de una segmentación de mercado la cual agrupa individuos que comparten características entre sí relevantes hacia la aceptación del producto, así lo explica Philip Aaker. (Aaker, P.)

Después de analizar la información, se determina Berlín como punto de partida para encontrar el segmento objetivo. Dentro de Berlín se segmenta a los habitantes según su grado de aceptación al producto en las investigaciones y de acuerdo a esto sus características compartidas. En este caso, el enfoque que se busca es a jóvenes que vivan a las tendencias actuales como el consumo de productos orgánicos y el cuidado de la salud.

Segmentación de Mercado

De acuerdo a la información obtenida de las entrevistas a expertos y las encuestas, se desarrolla la segmentación de mercado y determinación del mercado objetivo.

Tabla 7 – Segmentación de Mercado

SEGMENTACIÓN	
<i>Tipo</i>	<i># Personas</i>
<i>Geográfica</i>	
Europa	743.704.000
Alemania	81.679.769
Berlin	3.520.031
<i>Demográfica</i>	
Edad (18-45)	1.271.200
Con Trabajo	1.158.063
Poder Adquisitivo (mayor a 900 €)	977.405
<i>Psicográfica</i>	
Consumo "Bio"	487.235
Segmento Objetivo	487.235

Adaptado de Berlin.de, 2016; Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2015; Bundesagentur für Arbeit, 2017, kölnische Rundschau, 2013

Según la segmentación realizada, el segmento objetivo del Plan de Negocio es dirigido a las personas con tendencia de consumir productos naturales, con un poder adquisitivo mayor a 900,00 € mensuales de entre 18 y 45 años de edad dentro de la ciudad de Berlín – Alemania. El tamaño del segmento es de alrededor de 487.235 potenciales consumidores.

El tamaño de la muestra para obtener datos certeramente seguros en las próximas investigaciones es de 384 casos según estadísticas probabilísticas.

5.1.2 Propuesta de valor

La guanábana es una fruta altamente nutritiva debido a que es rica en vitaminas A, B y C. No se debe olvidar que esta también es fuente de fibra y sales minerales de fósforo y potasio. Además de esto, la guanábana contiene Acetogenina que ayuda contra el crecimiento de células cancerígenas. La pulpa de la fruta logra mantener todos los atributos nutritivos de la fruta hasta llegar al consumidor final, proporcionando así un producto orgánico y saludable desde su momento de cultivo hasta su consumo. La guanábana solo puede ser cultivada en zonas tropicales, por lo que lo hace desconocido en mercados con climas templados. Esto otorga al producto un factor exclusividad ante los demás.

La característica de ser un producto “orgánico” se la obtiene desde una selección minuciosa de proveedores, procesos productivos especializados, y una cadena de distribución cualificada. La selección de proveedores es rigurosa exigiendo productos en los cuales se hayan utilizado fertilizantes naturales, libre de pesticidas y fungicidas químicos. Una vez garantizado la naturalidad del producto, se aplican procesos de producción que busquen mantener la esencia de la fruta en la pulpa. Por lo general, el proceso de despulpado no requiere de otros insumos o agentes químicos para su procedimiento. En el tema de conservantes es diferente. Esto es combatido por medio de empaques sellados al vacío y puestos a congelar de manera inmediata una vez con el producto dentro. La cadena de distribución también es tomada en cuenta debido a que la mala práctica de esta puede llevar a la descomposición del producto. Las buenas prácticas de los procedimientos mencionados garantizan la confianza y fidelidad tanto de clientes como consumidores.

Gracias a que los atributos nutritivos de la fruta son conservados de manera eficiente, por medio de los procedimientos detallados previamente, se garantiza al consumidor un producto completamente saludable. El producto es saludable no solo por su calidad orgánica sino también por los componentes nutritivos que este posee. La fruta es rica en calcio, vitamina C y fósforo. Además, la Acetogenina ayuda a prevenir contra las células cancerígenas y otro tipo de enfermedades contra la piel. A parte de contener tantos elementos nutritivos, adicionar azúcar al producto es completamente innecesario debido a que la fruta ya tiene un sabor dulce de por sí.

Por último, el producto es exclusivo para los mercados que no lo pueden cultivar debido a que sus zonas de sembrado son en áreas específicas de la región tropical. En otras palabras, la planta no puede ser cultivada en cualquier parte del mundo, lo que le otorga al consumidor una sensación de exclusividad y extravagancia al momento de consumir el producto.

Por estos motivos, se determina que se ofrece más beneficios que un jugo natural de frutas comunes del área. La propuesta de posicionamiento general debe de ser más por lo mismo. En otras palabras, se busca ofrecer todos los beneficios que ofrece la pulpa de guanábana al mismo precio de un jugo natural de fruta.

5.2 Mezcla de Marketing

Producto

La guanábana tiene diversos nutrientes que funcionan en beneficio del organismo humano si se son consumidos. Para conservar los nutrientes proporcionados por la guanábana el producto como pulpa debe de ser almacenado en empaques plásticos sellados al vacío. El contenido apropiado dentro del empaque debe de ser de 400 gramos. Esto para el consumidor significa que por cada 100 gramos de pulpa se obtiene 1 litro de jugo. Entonces se ofrece 4 litros de jugo natural de guanábana por cada empaque.

El diseño del empaque también es necesario mencionar debido a que representa la imagen del producto. Primero cabe recalcar que la pulpa de guanábana es del

mismo color que la parte interna de la fruta. Como la pulpa es blanca al igual que la parte interna de la fruta, el empaque debe de ser del color de la parte externa de la fruta, verde. Ambos colores en combinación representan la fruta. Sin embargo, parte del producto debe poder ser visible para el consumidor también, en otras palabras, no se debe esconder el producto. Además, vistos de formas separadas, el blanco representa la pureza del producto y, por otro lado, el verde representa lo orgánico del producto. Estos tres puntos de vista del empaque son altamente positivos para atraer la atención del consumidor.

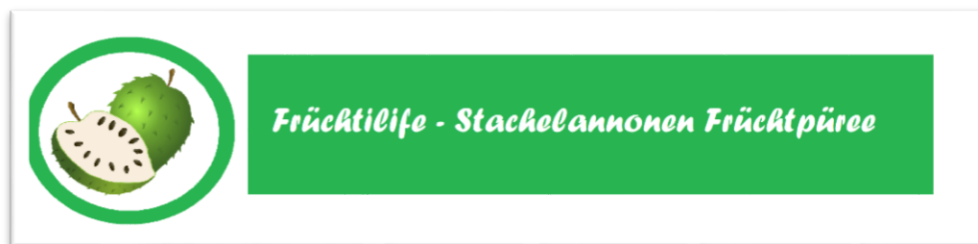


Figura 5 – Marca – Fruchtilife “Stachelannonen Früchtpüree



Figura 6 – Presentación Empaque Producto

La parte posterior se usa para información más técnica como la tabla nutricional (Nahrungswerte en alemán), información más detallada de la fruta como cualidades nutritivas, lugar de proveniencia y por su puesto el código de barras.

Tabla 8 – Tabla Nutricional Producto (Inglés)

NUTRITION FACTS		
<i>Serving Size</i>	100 gr	
<i>Serving per container</i>	100 gr	
<i>Amount per serving</i>	5	
	Amount	% Daily Value
<i>Total Fat</i>	0 gr	0%
<i>Saturated Fat</i>	0 gr	0%
<i>Cholesterol</i>	0 mg	0%
<i>Sodium</i>	25 mg	1%
<i>Total Carbohydrates</i>	11 gr	4%
<i>Dietary Fiber</i>	2 gr	8%
<i>Sugar</i>	8 gr	0%
<i>Protein</i>	0 gr	1%
<i>Vitamin C</i>		28%
<i>Calcium</i>		2%
<i>Iron</i>		7%

Tampoco se debe olvidar los certificados y sellos de calidad que dispone el producto. Esta parte es esencial para demostrar veracidad y obtener la confianza de los clientes y los consumidores. Según el Trade Export Helpdesk de la Comisión Europea. Para un producto como la pulpa de guanábana se requieren de condiciones para ser importados

- Principios y requisitos generales de la legislación alimentaria: todas las fases de la producción de alimentos y piensos y su distribución
- Trazabilidad: los importadores de productos alimenticios y piensos deberán identificar y registrar al proveedor en el país de origen [Reglamento (CE) nº 178/2002
- Normas generales relativas a la higiene de los productos alimenticios y a la higiene de los alimentos de origen animal

- Normas sobre residuos, plaguicidas, medicamentos veterinarios y contaminantes de y en los alimentos
- Normas especiales sobre alimentos y piensos modificados genéticamente, bioproteínas y nuevos alimentos
- Normas especiales sobre determinadas categorías de productos alimenticios (por ejemplo, aguas minerales, cacao o ultracongelados) y alimentos destinados a poblaciones específicas (por ejemplo, lactantes y niños de corta edad)
- Requisitos concretos de comercialización y etiquetado de materias primas para la alimentación animal, piensos compuestos y piensos destinados a objetivos de nutrición específicos
- Normas generales de los materiales destinados a estar en contacto con alimentos
- Controles oficiales e inspecciones destinados a asegurar el cumplimiento de la normativa de la UE relativa a alimentos y piensos
- Controles medio ambientales
- Clasificación, etiquetado y envasado de sustancias y mezclas
- Productos fitosanitarios y biocidas
- Normalización técnica
- Mercado
- Representante autorizado en UE
- Etiqueta ecológica de la UE

(Comisión Europea, 2017)

Jerome McCarthy establece estrategias para este segmento como lo son garantías, fianzas. Aplicándolo al proyecto, para garantizar la calidad del producto y seguridad al cliente, se aplican políticas de crédito del 70% de contado y 30% a crédito a 30 días. (McCarthy, J.)

→ Crédito representado como garantía del producto

Precio

Para este segmento se analiza la posibilidad de aplicar una estrategia de precios de penetración de mercados. La estrategia de penetración de mercados de precios busca implementar un precio bajo con el fin de ganar posicionamiento y subirlo paulatinamente con el tiempo. La estrategia de precios debe considerar los precios de la competencia y las estrategias de posicionamiento especificadas con anterioridad.

La pulpa de fruta no está presente en el mercado alemán. Por ende, no existe competencia directa. Los productos sustitutos son los que tienen mayor posicionamiento en el mercado. Para el caso del plan de negocio, los productos sustitutos son los jugos naturales de frutas. En Alemania el jugo de manzana es el que mayor posicionamiento tiene en el mercado, seguido por el de pera y manzana. Analizar los precios de estos productos es de importancia para aplicar un precio referencial. En Alemania, las principales cadenas de supermercados tienen su propia marca de productos, pero además existen otras marcas que se enfocan a la venta de jugos bio con mayor diversidad que las cadenas de supermercados. Tiendas como Kaufland junto con EDEKA, tienen su principal marca de productos en los buscan ganar posicionamiento implementando su marca. Por otro lado, Alnatura se enfoca en la venta de jugos netamente naturales con certificación "Bio". El precio de los productos de Alnatura difieren de los de la cadena de supermercados debido a su enfoque, especialidad y propuesta de valor. A continuación, se presenta la tabla de precios aplicados por las empresas mencionados.

Tabla 9 – Análisis precio competencia

	PRECIOS DE JUGOS DE FRUTAS EN ALEMANIA						
	Cantidad (lt)	Kaufland	Cantidad (lt)	EDEKA	Cantidad (lt)	Alnatura	PROMEDIO
<i>Apfelsaft (Bio)</i>	1	1,39 €			1	1,59 €	1,15 €
<i>Rote Beete (Bio)</i>	1	0,99 €			0,33	0,99 €	2,01 €
<i>Orangensaft (Bio)</i>	1	1,59 €	1	1,49 €	1	2,59 €	1,57 €
<i>Traubensaft (Bio)</i>			1	1,99 €	1	2,19 €	2,09 €
<i>Birnen Saft (Bio)</i>					1	2,49 €	2,49 €
<i>Coco drink (Bio)</i>					0,33	1,89 €	1,89 €
<i>Apfel Mangov</i>					0,75	1,19 €	1,19 €
<i>Pink Grapefruit (Bio)</i>					0,75	2,59 €	2,59 €

A parte del análisis de los precios de la competencia también es de relevancia para este segmento el análisis de costos de materia prima. Previamente se estableció que no existen problemas de estacionalidad con los proveedores y la oferta si logra satisfacer la demanda de la fruta se algún la entrevista a expertos. Además, a esto el precio del kilo de guanábana bordea el \$1,50. Es más el precio es variable dependiendo de la cantidad ofrecida. Hasta el momento no ha habido problemas con plagas que afecten a los cultivos. Una plaga sube los precios de la materia prima. Pero el caso que se ha dado en la región es la oferta de la fruta. En determinadas épocas existe sobreoferta lo que reduce los precios del producto. Sin embargo, el precio promedio bordea los \$1,50 y esa será la base para el análisis de costos de materia prima. Con estos datos se obtiene el siguiente análisis.

Tabla 10 – Composición guanábana

GUANÁBANA		
Cantidad	1	unidad
Peso	2,90	kg/unidad
Costo	1,50	USD/kg
Porcentaje de Pulpa con Pepa	89,40	%
Costo Fruta	3,48	USD/unidad
Cantidad utilizable	2,33	kg/unidad
Contenido Neto por empaque	400	gr
Costo del contenido	0,48	USD

Otros costos también entran en consideración, pero estos se encuentran con más detalle en el análisis financiero del plan de negocio. Con los datos obtenidos hasta ahora, se sabe que el precio promedio por el que se paga por un litro de jugo natural bordea los 1,87 €. La cantidad de pulpa que se busca comercializar es dentro de un paquete de 400 gr. El precio por litro obtenido de la fruta será de 7,48 €. Si bien es cierto que el precio establecido se encuentra sobre el promedio, este se encuentra bajo el precio de vendedores especializados en jugos “Bio”. Por ende, se cumple la estrategia de posicionamiento de más por menos. Para resumir, el precio del empaque será entre los 6,00 € para el

consumidor final. Como la estrategia de precios establecida es de costos bajos, el precio del producto irá incrementando según su aceptación en el mercado.

Tabla 11 – Margen al distribuidor

PRECIOS			
Precio de venta al cliente	\$	3,00	2,41 €
Precio de venta al consumidor	\$	7,46	6,00 €
IVA Alemán			19%
PV al consumidor sin IVA	\$	6,05	5,04 €
Tipo de cambio		1,24332	USD/EUR
Ganancia Bruta del distribuidor	\$	3,05	50,41%

- Estrategia de penetración de mercados
- Más por menos

Plaza

Para el transporte de la mercancía, las bolsas de 400 gramos deben de ser agrupadas en cajas. En cada caja el contenido deberá ser de 15 kilos, o que contengan 32 unidades del producto. Luego las cajas deberán ser agrupadas sobre pallets, los cuales deberán ingresar a un contenedor tradicional de 20 pies para facilitar su transbordo para la compañía a cargo de la logística entre empresa y aduanas. Aproximadamente, en un contenedor entran 432 cajas con contenido del producto.

El transporte del producto al extranjero puede ser considerada la fase más costosa del plan de negocios. Esto se debe a la necesidad de contenedores especiales con opción a congelado debido a la mercadería que se transporta. Para que el producto llegue en óptimas condiciones y no es estado de descomposición, se requiere de enfriamiento y este tiene un costo extra.

Considerando que la cadena de distribución entre el productor y el consumidor final no es directa, el precio del producto debe de ser accesible para que los distribuidores tengan maniobrabilidad con los precios de venta a consumidores. El plan de negocio busca llegar al consumidor final por medio de distribuidores o detallistas.

Se puede determinar la estrategia de distribución según el ciclo de vida de la empresa. Por ejemplo, en la etapa de introducción de la empresa, se opta por clientes como brokers en el extranjero. Según Juan Patricio Navarro, jefe operacional de Pro Ecuador en Rotterdam, existen un sin número de potenciales clientes en Holanda que están dispuestos a llevar el producto a diferentes clientes. Instituciones como estas ayudan al productor ecuatoriano a establecer contacto con estos.

Para etapas de crecimiento y madurez del plan de negocio se busca el objetivo principal que es llegar al consumidor final por medio de detallistas como la cadena Kaufland. Esto se lo logra gracias al contacto obtenido previamente con los brokers. Es por eso que esa estrategia es considerada para la fase de introducción del plan de negocios. Ahora, Kaufland es la cadena de supermercados más grande de Alemania. La clave para vender el producto a esta cadena es vender la idea y demostrar como el producto puede ser bien acogido por el consumidor final. Una vez que se demuestra que la idea tiene gran acogida, dependiendo del desarrollo del producto en la fase de producción, establecer relaciones con este tipo de instituciones pueden resultar no tan complicadas.

Debido a la presencia de algunos intermediarios en la cadena de distribución, la estrategia que se debe adoptar es push o estrategia de empuje. La estrategia push busca fortalecer los lazos entre el productor e intermediarios por medio de incentivos para la compra que favorezcan a ambas partes. Para el caso del plan de negocio se aplicará descuentos de acuerdo al volumen de ventas. Esto baja el precio de venta del producto hacia el cliente, por lo que este obtiene mejor margen de rentabilidad al momento de vender la mercadería al consumidor final.

Como se estableció en el segmento de precio, el precio de venta al consumidor deberá ser de 6,00 €. Como los precios son especializados para el consumidor, estos deberán reducirse para los distribuidores. El precio de venta al distribuidor se establece entre los \$ 3,00, otorgando de esta manera el suficiente margen para que estos también logren obtener su rentabilidad. Además de la reducción del precio de venta en comparación al consumidor, también se otorgan

beneficios por medio de las estrategias push previamente establecidas. Esto funciona de manera motivadora para que estos puedan aumentar sus ganancias de mejor manera.

La distribución que se debería abordar por los clientes es de tipo selectiva. Esto se debe a que el producto oferta una marca bio, los cuales son puestos en venta locales especializados. En Alemania existen muchas de estas tiendas con descripción "Bio" y tienen alta acogida por los consumidores de hoy en día. Además de los locales especializados, las cadenas de supermercados también se dedican a ofrecer este tipo de producto en pasillos especializados dedicados solamente a este tipo de productos.

- Estrategia de empuje "push"
- Distribución selectiva

Promoción

Así mismo, como el segmento anterior, se usa una estrategia push. Esta busca reducir costos para los distribuidores para que estos puedan obtener mayor margen de ganancia. El objetivo es otorgar descuentos de acuerdo al volumen de compra de estos. Si se ordena un pedido de gran cantidad de producto, se puede negociar el precio de venta con estos para que así se obtenga una mejor rentabilidad para el cliente y motivar compras futuras.

Para la etapa de crecimiento y madurez, se busca negociar más con detallistas que con distribuidores. Para esta etapa se puede aplicar la misma que se estableció para los distribuidores. En este caso se considera un agente menos en a la cadena de distribución lo que puede significar mayor beneficio para la empresa encargada de exportar la mercadería y el detallista que pone a la venta el producto hacia el consumidor final. Además de seguir aplicando estrategias push, se aplican otras estrategias de marketing que motiven el consumo del producto en el mercado meta.

Según Kotler en su libro "Fundamentos del Marketing", explican la promoción de ventas como incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio". La promoción de ventas puede ser aplicada al consumidor

directamente para incentivar su compra y ganar posicionamiento de mercado. Por medio de estrategias como de 3x2, se puede captar la atención de consumidores que no estén tan informados sobre los aspectos nutritivos del producto y se atreven a probarlo. (Kotler, P.)

Las relaciones públicas también son de esencia en este tipo de mercados. Si bien es cierto que los consumidores no se conocen la empresa productora en América Latina, esta puede promocionar sus aspectos por medio de certificaciones de calidad, ambientales, y laborales. La presencia de este tipo de certificaciones dan valor agregado al producto las cuales tienen gran acogida por el consumidor europeo. Por nombrar un ejemplo, el plan de negocio debe enfocarse en obtener proveedores certificados no solo en aspectos de calidad y ambientales, sino también en aspectos laborales. El trabajo infantil es altamente criticado en Europa. Una mala selección de proveedores puede conllevar a la pérdida de posicionamiento en el mercado destino y la posible salida de tal. Por lo tanto, una buena relación pública conlleva a ganar credibilidad frente al cliente y consumidor, no conllevan altos costos a la empresa, y se las puede usar de manera eficiente en conjunto con otras estrategias de marketing como la directa que se analizará más adelante.

El marketing directo también es de suma importancia para esta etapa del proyecto. Kotler y Armstrong argumentan “consiste en las conexiones directas con los consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes”. Gracias a las entrevistas se logró determinar que el consumidor muestra mayor interés por el producto una vez que conoce todos los atributos nutricionales de la fruta. También se reconoció que la fruta es completamente desconocida al momento en el mercado y que los consumidores desconocen de las propiedades curativas de la guanábana. Por lo que se debe aplicar una campaña informativa por medio del marketing directo. (Kotler, P y Armstrong, G.)

Gracias a este tipo de herramienta se llega al segmento de cliente objetivo. El segmento objetivo para el plan de negocio son los jóvenes que buscan tener una vida más saludable. Si se enfoca en revistas de nutrición y cuidado de la salud,

se establece una comunicación directa con el consumidor final. De esta manera se comunican todos los atributos nutritivos y de cuidado que tiene la guanábana.

La campaña informativa busca dar a conocer al consumidor sobre las propiedades del producto y no donde obtenerlo. Esto se deberá lograr por medio de revistas especializadas en salud, alimentación y cuidado nutricional. Estas revistas no son de gran dificultad de encontrar en Alemania también estas tienen gran acogida por el joven consumidor de hoy en día. Por nombrar algunos ejemplos de revistas dedicadas a lo establecido son:

- Vitalis
- Gesundheit de Focus
- Gesundheit & Fit
- So Gesund
- Besser Leben
- Guter Rat
- Gesundheit & Kompetenz
- Gesund Leben
- Gesundheit Magazin de BR.de
- Gesund & Vital
- Food & Nutrition
- Nutrition I-Mag
- Die Ernährung

Llegar a estas revistas no busca un enfoque de marketing, sino intelectual y nutritivo. Gracias a este tipo de herramienta se logra captar la atención del consumidor, ofrecer incentivos de compra e incluso se puede ofrecer ofertas limitadas. Por lo que este tipo de artículos benefician a los vendedores de la fruta, guanábana, y a las revistas para captar más lectores. La información propuesta a la revista deberá estar respaldada por estudios como se lo ha hecho a lo largo del documento.

- ➔ Venta a distribuidores
- ➔ Promoción de ventas

→ Marketing directo (mediano plazo)

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La primera decisión radica en el tipo de compañía que mejor convenga para la idea de negocio. Por el tema de préstamos y credibilidad ante clientes, se considera una persona jurídica para realizar las actividades económicas programadas. Para el modelo de negocio conviene empezar bajo el criterio de Compañía de Responsabilidad Limitada. Las Compañías Limitadas requieren de un mínimo de dos socios. Además, el capital mínimo para su constitución es de USD 400,00.

Ante lo expuesto, se decide formar una Compañía de Responsabilidad Limitada bajo el nombre de ExpoFruit Cía. Ltda. La empresa se dedicará a la producción y exportación directa de pulpa de Guanábana hacia el mercado alemán asumiendo los costos, el seguro y el flete de la mercadería. En otras palabras, se habla de un método de exportación directa aplicando un INCOTERM CIF (Cost, Insurance and Freight).

La exportación directa hace referencia a que el cliente se encuentra en el extranjero y se lo vende directamente a él. La venta se la realiza a distribuidores los cuales se dedican a la compra y reventa de la mercadería a mayoristas o detallistas hasta llegar al consumidor, así lo detalla John D. Daniels en su libro "Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones". (Daniels, J.)

El INCOTERM CIF significa que la empresa asume los costos de flete y seguro. El exportador se responsabiliza por entregar la mercadería a bordo del buque en el puerto de embarque. También se encarga de pagar el costo del y el flete para el transporte de la mercadería a puerto destino. (Daniels, J.)

El primer envío se lo realizará con un contenedor de 20 pies. Dentro de él se transportarán 13.824 empaques de pulpa de guanábana. Estas a su vez estas estarán agrupadas en 432 cajas, llevando así con peso total de 5529,6 kg. De ahí se busca combinar las cantidades de exportación buscando mayores beneficios al cliente por medio de economías de escala.

Contenedores	Carga del embalaje
<p>Todos los contenedores:</p> <p>20' dv: 1 unidades</p>	<p>432e paquetes totales. Packed: 432e paquetes. (100%)</p>
	<p>Contenedor N°1 (20' dv 1 unidades)</p> <p>Packed: 432 packages: (100%). Including: ■ Carga1 - 432 paquetes (100%)</p> <p>Cargo volume: 16.41 m³ (49% of volume)</p> <p>Cargo weight: 5529.6 kg. (20% of max payload)</p> <p>Muestre los paquetes por bloques Muestre el empaquetado paso a paso  Muestre las imágenes de carga del palet</p>

Figura 7 - Cubicaje

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

ExpoFruit Cía. Ltda. busca llevar al mercado alemán la calidad de las frutas ecuatorianas siendo su producto principal la guanábana bajo su forma de pulpa, conservando así sus atributos naturales y propiedades ante los consumidores, logrando así crear una nueva tendencia hacia el consumo de pulpa de frutas, generando rentabilidad a sus socios de una manera sostenible y sustentable.

Visión

Hacer de la guanábana una tendencia de consumo en el segmento de pulpa de frutas en el mercado europeo hasta el 2027; posicionando a ExpoFruit Cía. Ltda. en el mercado exportador de futas nacional, como una empresa sustentable y reconocida principalmente por su rápido crecimiento y la optimización de sus operaciones, mostrando al país de manera permanente su responsabilidad social.

Tabla 12 - Objetivos

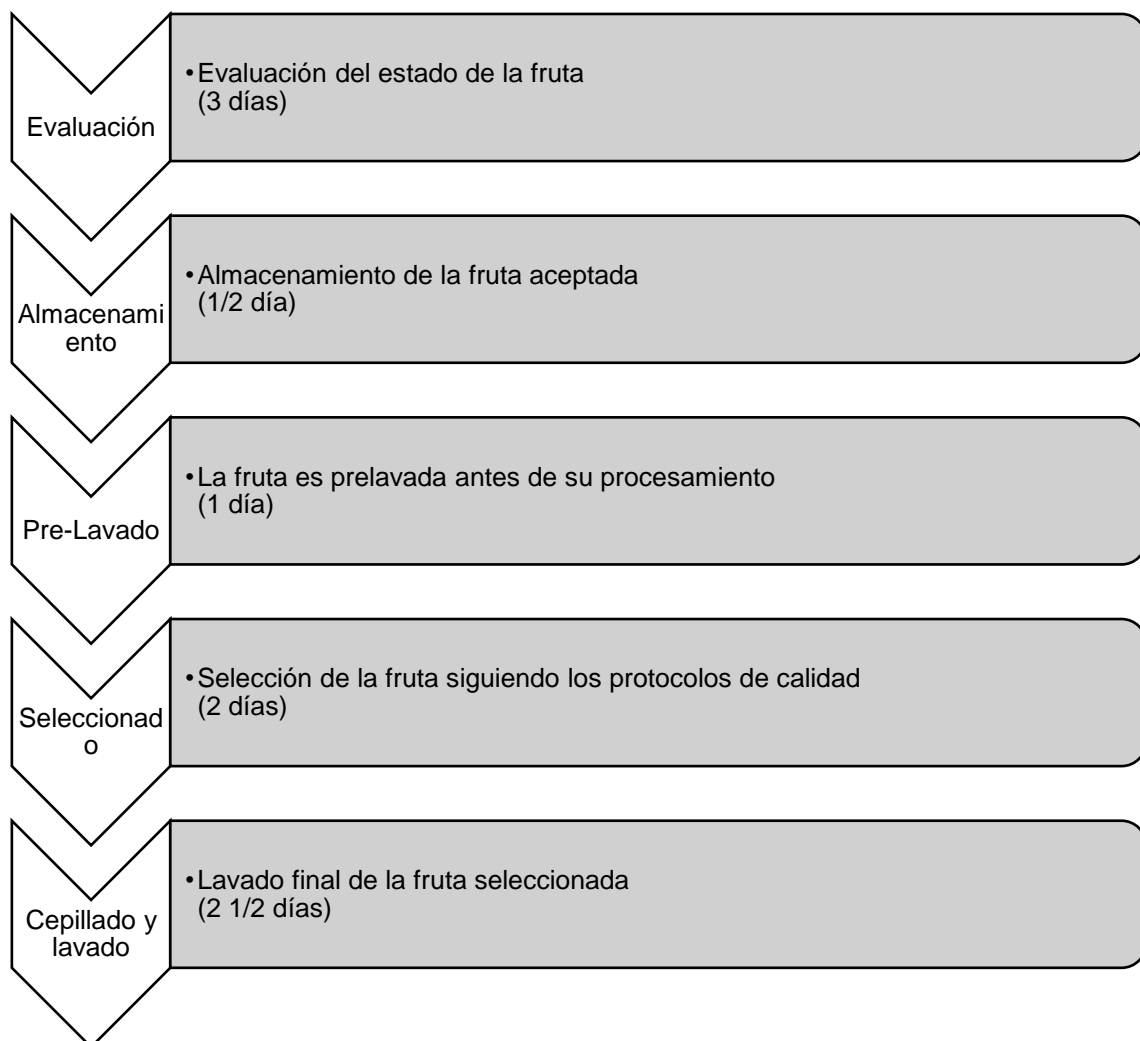
	Mediano Plazo	Largo Plazo
Perspectiva Financiera	<p>Recuperar la inversión dentro de 3 años máximo</p> <p>Ser rentable con un incremento de USD 0,50 en el segundo año</p> <p>Alcanzar economías de escala en la producción pulpa para el 3er año reduciendo el precio en USD 0,50</p>	<p>Reducir la dependencia de acreedores al 100% para el 5° año de funcionamiento.</p> <p>Adquisición de terrenos de cultivo de guanábana dentro de 15 años</p> <p>Obtener descuentos en insumos por parte de proveedores después de 3 años.</p>
Perspectiva de Cliente	<p>Incrementar los incentivos económicos a distribuidores en 5% con enfoque a la venta de productos.</p> <p>Garantizar envíos con mayor volumen a los clientes después de tres años, llegando a 1 ½ contenedor.</p> <p>Otorgar mayores facilidades de negociación a nuevos posibles clientes reduciendo requisitos y aumentando la confianza en estos.</p>	<p>Acceder a nuevos mercados en Europa como Holanda, Suiza y Austria después de 7 años.</p> <p>Investigar material específico para cada mercado de interés y compartir con los distribuidores.</p> <p>Diversificar la cartera de productos a partir del 6° año de funcionamiento ofreciendo pulpa de Maracuyá y Pitahaya.</p>
Perspectiva Interna	<p>Implementar políticas sobre reducción de desperdicios a partir del 2° año de operaciones, reduciendo desperdicios en un 3%.</p> <p>Selección más estricta a proveedores dentro de 2 años con certificaciones que garanticen la calidad del producto, mejorándolo en</p> <p>Implementar políticas de inventario la cual garantice un abastecimiento completo después de un mes.</p>	<p>Adquisición de maquinaria industrial (extractores y empacadoras) que acelere el proceso de producción para el 6° año.</p> <p>Implementar un plan de seguimiento a minoristas para negociar directamente con ellos al 6 año de posicionamiento (Kaufland y Edeka).</p> <p>Adquisición de bodegas de refrigeración grandes para el 6° año por capacidad de producto remanente</p>
Perspectiva de Formación y Crecimiento	<p>Implementar planes de capacitación a personal en temas de productividad a partir del 2° año</p> <p>Proponer políticas de buen manejo de materia prima con el objetivo de reducir al 3% los desperdicios después del 2° año de funcionamiento</p> <p>Obtener certificación ISO 18001 para el 3er año que hace referencia a la seguridad y salud organizacional</p>	<p>Implementar planes de capacitación a cultivadores en el 7° año en temas del cultivo de fruta e incrementar la producción en 3%.</p> <p>Poner en práctica un plan de educación básica a cultivadores y familia después del 9° año de funcionamiento.</p> <p>Formar al personal en el manejo de maquinarias industriales después del 6° año.</p>

6.2 Plan de Operaciones

La empresa deberá seleccionar una estructura organizacional que desarrolle de la mejor forma su modelo de negocio, está siendo la producción de pulpa y su exportación.

Otras empresas en el mercado, como “Exofrut,” “Frozen Tropic,” y “Emipulp,” se basan en el cultivo de la fruta, elaboración de la pulpa y su distribución en forma de pulpa a nivel industrial. Para relacionarlo con el Plan de Negocio, se debe tomar el enfoque de elaboración y distribución del producto

Tomando en cuenta los procesos productivos de las empresas presentes en el mercado, se puede elaborar el siguiente flujo para la elaboración y comercialización de pulpa.



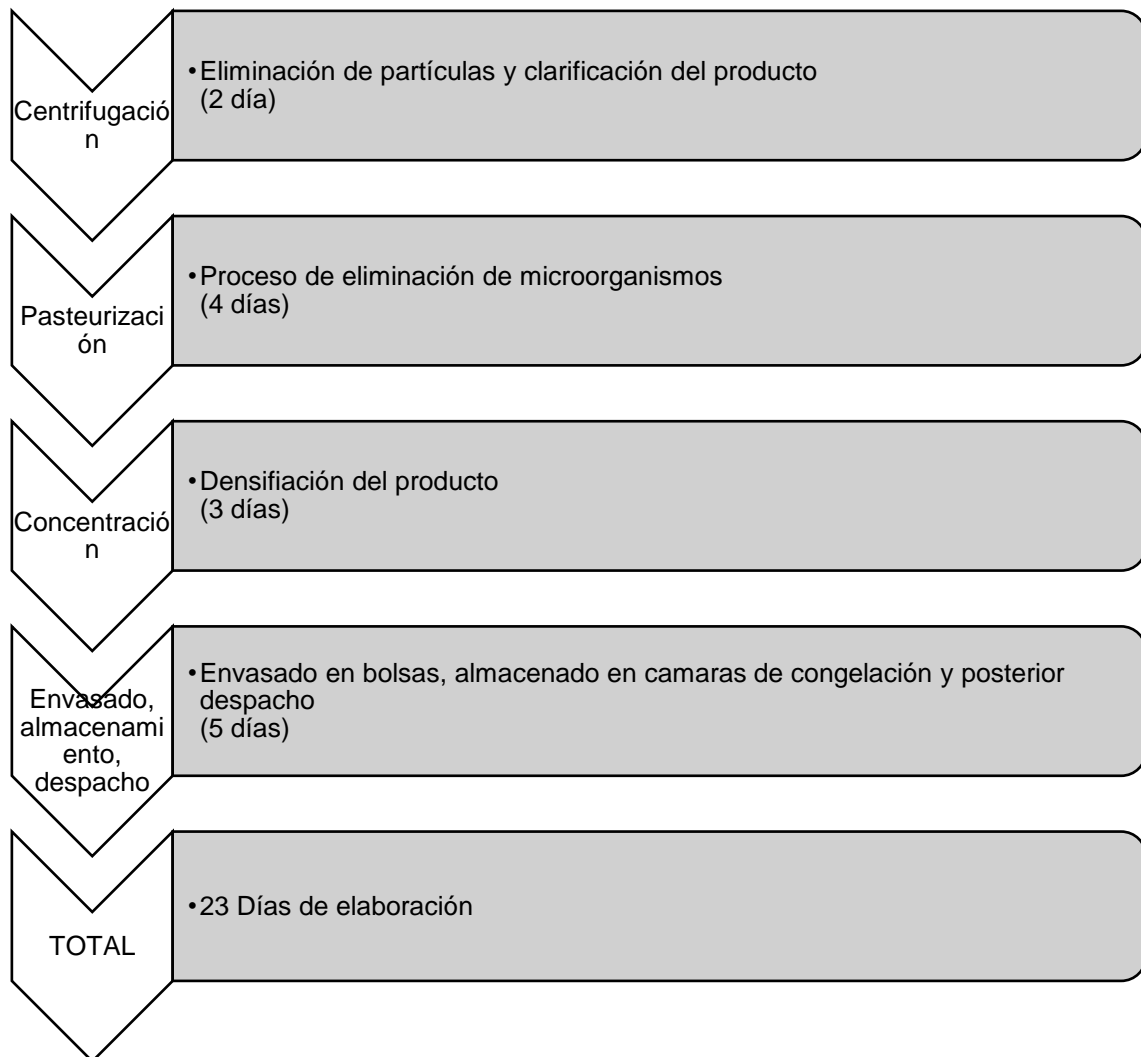


Figura 8- Elaboración de la Pulpa de Fruta

Comercialización



Figura 9 – Etapa de comercialización

Flujo de exportación directa

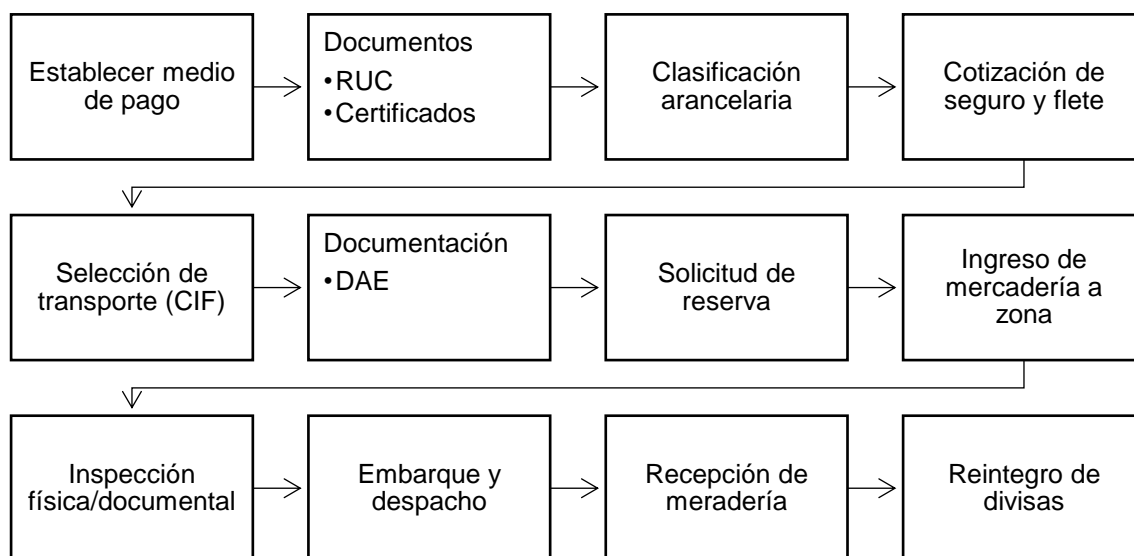


Figura 10 – Flujo de exportación directa

Además de detallar los procesos de mayor relevancia al modelo de negocio, las actividades que adicionen valor desde el momento que llega la materia prima, hasta su entrega al cliente son elemento de importancia en la implementación del negocio. Sin olvidar tampoco procesos relacionados indirectamente con la producción que también deben ser considerados. La forma de representar lo mencionado es por medio de la Cadena de Valor.

La Cadena de Valor de Michael Porter busca describir las actividades primarias, relacionadas directamente con el producto, y las de soporte, las que apoyan al desarrollo de las actividades primarias, y como estas generan valor hacia el cliente.

Debido a la orientación de la empresa hacia la elaboración de pulpa, las actividades de mayor enfoque de ExpoFruit son la selección de proveedores, la elaboración detallada del producto y el recurso humano. Esto se lo puede apreciar a continuación por medio del gráfico propuesta de cadena de valor para la empresa ExpoFruit Cía. Ltda.

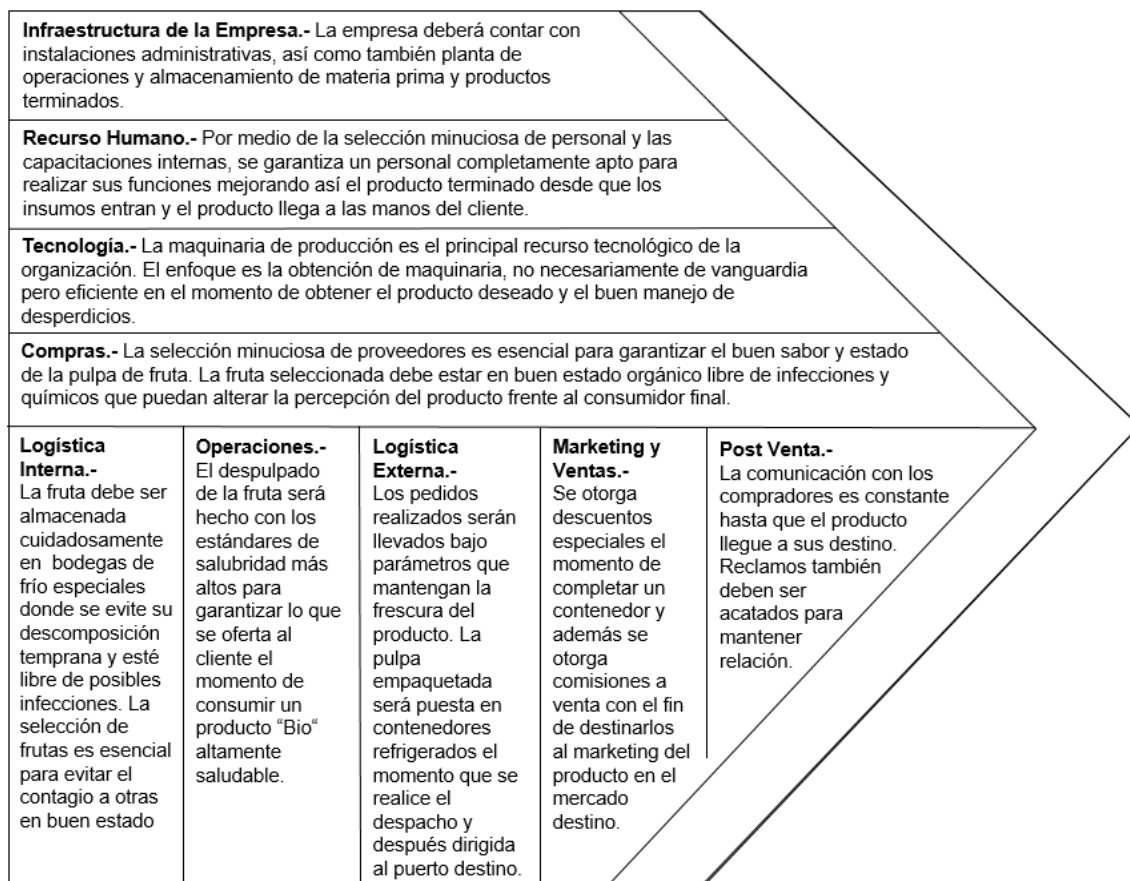


Figura 11- Elaboración de la Pulpa de Fruta

La combinación de los procesos principales para la elaboración y comercialización de la pulpa de fruta con la cadena de valor dan paso al mapa de procesos. El mapa de procesos explica la interrelación de las actividades dentro de la organización y el objetivo de estas hacia el cliente.

Dentro del mapa de procesos se detallan Procesos Estratégicos. Estos son establecidos por la directiva y soportan la toma de decisiones de estos. Los Procesos de Valor son aquellos relacionados directamente con el producto, en este caso la elaboración de la pulpa de guanábana. Por último, están los Procesos de Apoyo los cuales sirven de soporte para los dos macroprocesos mencionados.

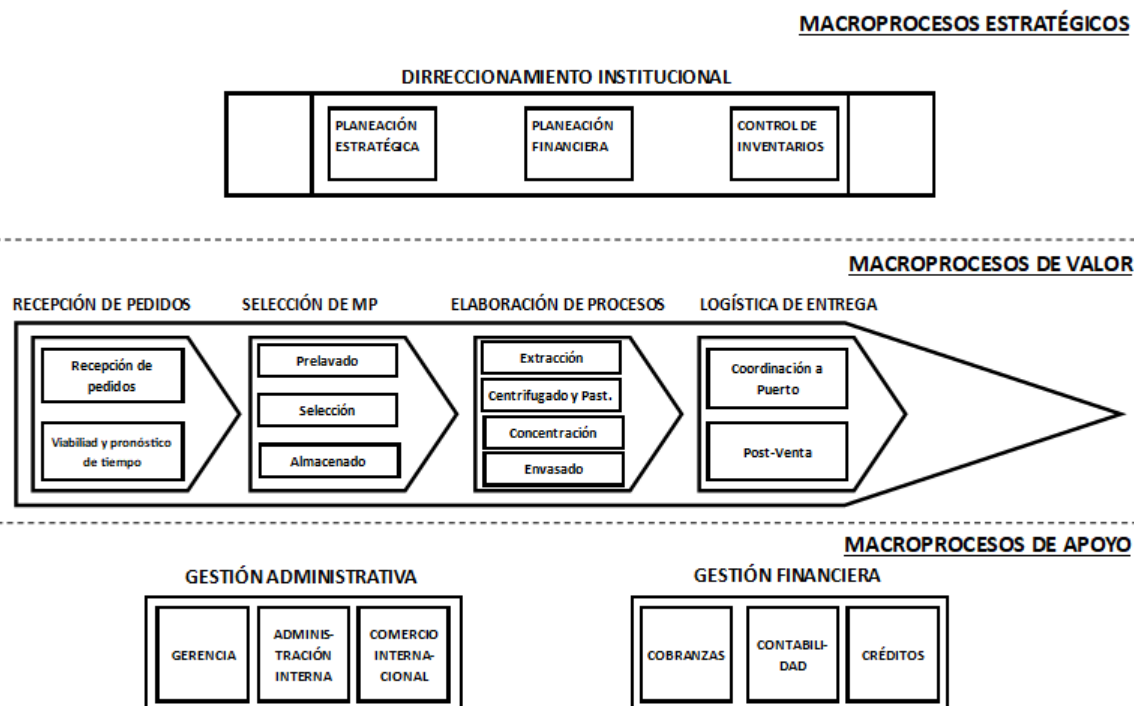


Figura 12 - Mapa de Procesos

Los macroprocesos estratégicos tienen un enfoque hacia la planeación estratégica, lo que orienta a la organización al cumplimiento de objetivos planteados. Además, el control de inventarios también se encuentra como “estratégico” debido a que con su correcta implementación se busca reducir tiempos de entrega hacia los clientes.

Los macroprocesos de valor se enfocan en la elaboración del producto desde la recepción del pedido hasta la entrega en puerto origen o destino, según la necesidad del cliente. En la cadena de valor se hizo énfasis en la elaboración detallada de la pulpa. Esto hace referencia a los procesos de extracción, centrifugado y pasteurización, concentración, y envasado. La ejecución detallada de estos determina la calidad del producto y su percepción al consumidor final y por ende al cliente.

En el caso de los macroprocesos de apoyo también tienen su relevancia en el flujo de procesos de la organización. La gestión administrativa gestiona el modelo al negocio. La gestión financiera evalúa las posibilidades de financiamiento hacia la organización, a clientes, así como también evaluación de indicadores financieros.

6.3 Estructura Organizacional

Una vez tomando en consideración los procesos productivos y sus actividades generadoras de valor, se puede determinar la estructura organizacional. Esto debido a que la estructura debe contemplar los procesos productivos, es decir, para este caso, la elaboración de pulpa y el proceso de comercialización deben estar presentes. Además de los procesos mencionados, se debe agregar procesos administrativos al modelo de negocio. También se debe considerar el ciclo de vida en el que se encuentra el negocio y su tamaño, este siendo en la etapa de nacimiento, y se detalla sobre una PYME.

Por lo tanto, el organigrama estructural debe contener la administración interna, el área productiva y el área de comercio exterior.

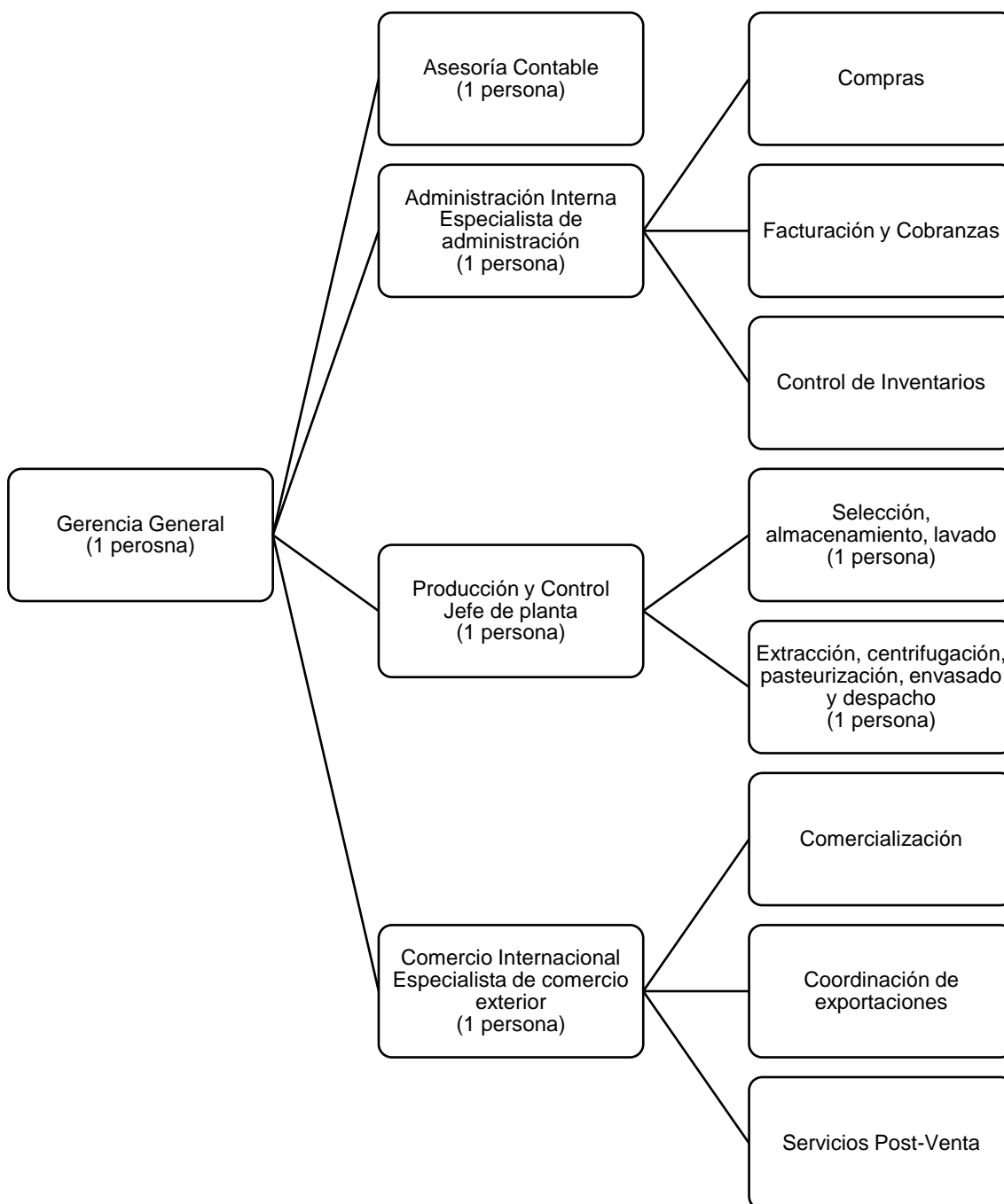


Figura 13 – Estructura Organizacional ExpoFruit

El organigrama presentado es un organigrama funcional, el cual presenta las funciones a cargo de las diferentes áreas. Por lo tanto, no significa que cada función esté a cargo de un administrativo. Un administrativo puede abarcar más funciones, en especial en la etapa de inicio del ciclo de vida de la empresa. El siguiente segmento busca agrupar funciones por administrativo.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Los elementos detallados en los capítulos anteriores serán puestos a análisis de factibilidad por medio del plan financiero. Dentro de este se determinará si el plan de negocio es rentable o no por medio de diversos indicadores financieros a un horizonte de cinco años.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos, se la realiza analizando el tamaño del mercado objetivo y con el juicio del nivel de aceptación de un producto nuevo en el mercado. Se estima ingresar al mercado exportando 10.368 empaques de pulpa de guanábana. Una vez iniciada la estrategia de posicionamiento, se estima elevar las exportaciones del producto a 13.824 empaques de pulpa congelada de guanábana. Esto va de la mano con una reducción del precio de venta inicial gracias al efecto de economías de escala obtenidas, reduciendo así la influencia de los costos fijos sobre el producto.

Una vez concluido el primer año de presencia en el mercado, y contando con un mejor posicionamiento sobre él, se eleva los precios de venta del producto obedeciendo así a la estrategia de penetración de mercado establecida en el capítulo del Plan de Marketing.

Tabla 13 – Ingresos Mensuales

INGRESO MENSUAL						
	1 Sem.	2 Sem.	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Empaques</i>	10.368	13.824	13.824	20.736	20.736	20.736
<i>PV</i>	3,25	3,00	3,50	3,50	3,50	3,50
<i>Ingresos</i>	33.696,00	41.472,00	48.384,00	72.576,00	72.576,00	72.576,00

Tabla 14 – Ingresos anuales

INGRESO ANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Empaques</i>	145.152	165.888	248.832	248.832	248.832
<i>PVP</i>	3,13	3,50	3,50	3,50	3,50
<i>Ingreso</i>	451.008,00	580.608,00	870.912,00	870.912,00	870.912,00

Dentro de costos se encuentra el costo de materia prima, costo de suministros de fabricación y costo de mano de obra directa (MOD). Los cuales están representados de la siguiente forma.

Tabla 15 - Costos

	<i>Costo por Unidad</i>	<i>Categoría</i>
<i>Guanábana (Kg)</i>	\$ 1,50	Materia Prima
<i>Empaque plástico (Unidad)</i>	\$ 0,50	Suministro de Fabricación
<i>Cartones (Unidad)</i>	\$ 0,80	Suministro de Fabricación
<i>Operador (Persona)</i>	\$ 450,00	MOD
<i>Obrero (Persona)</i>	\$ 400,00	MOD

Cada empaque de guanábana contiene 400 gr de la fruta y, como establecido anteriormente, la pulpa corresponde al 90% de la fruta. Esto quiere decir que se debe agregar el 10% restante al pedido de materia prima. Además, a esto se encuentran los cartones dentro de los cuales caben 32 empaques de pulpa de guanábana. Este suministro es considerado como costo debido al acondicionamiento necesario para el transporte de la mercadería.

Todos los costos tienen un incremento de acuerdo a la inflación anual establecida actualmente, la cual se encuentra alrededor del 1,12%.

Los gastos del plan están contemplados en la siguiente tabla de gastos junto con su regularidad y categoría respectiva. Así como los costos, estos son influenciados por la inflación anual de la economía nacional.

Tabla 16 - Gastos

	Gasto	Regularidad	Categoría
Suministros	\$ 10,00	mensuales	Operacional
Seguro maquinaria	3,00%	valor de maquinaria	C.I.F.
Container refrigerado	\$ 4.500,00	por viaje	Operacional
Flete	\$ 4.000,00	por container	Operacional
Seguro mercadería	3,00%	valor mercadería	Operacional
Mantenimiento y reparaciones	\$ 150,00	mensuales	C.I.F.
Servicios básicos	\$ 1.300,00	mensuales	Operacional
Gasto arriendo	\$ 1.700,00	mensuales	Operacional
Arriendo	\$ 3.400,00	un solo pago	Operacional
Publicidad	10,00%	valor de ventas mensuales	Operacional
Gastos de constitución	\$ 1.500,00	un solo pago	Operacional
Uniformes	\$ 60,00	anual	Operacional

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión necesaria ExpoFruit se basa en el proceso productivo de la elaboración de la pulpa, desde la recepción de la materia prima hasta su despacho. Por ejemplo, el material y ambiente necesario para el lavado de la fruta, el almacenamiento de la pulpa, elementos para el movimiento de carga pesada, y entre otros. Además de los bienes físicos, también se debe invertir en licencias y certificados. Estos elementos se ven resumidos en las tablas a continuación de inversión.

Tabla 17 - Inversiones

	Cantidad	Valor Unitario	Total
Maquinaria y equipo			33.895,00
Despulpadora	1	2.790,00	2.790,00
Empacadora	1	7.500,00	7.500,00
Cuarto frío 20 pies	1	10.500,00	10.500,00
Tanques de agua	2	400,00	800,00
Mesas de trabajo (acero inoxidable)	3	700,00	2.100,00
Elevador hidraulico	1	205,00	205,00
Generador eléctrico diesel	1	10.000,00	10.000,00
Equipos de computacion			2.375,00
Computadoras	4	350,00	1.400,00
Central telefónica	1	600,00	600,00
Impresoras	1	375,00	375,00
Muebles y Enseres			17.560,00

<i>Estaciones de trabajo</i>	5	200,00	1.000,00
<i>Silla ergonómica</i>	5	1.500,00	7.500,00
<i>Archivadores</i>	5	112,00	560,00
<i>Mesa de reunión</i>	1	500,00	500,00
<i>Sillas de espera</i>	10	800,00	8.000,00
TOTAL			53.830,00
	Cantidad	Valor Unitario	Total
Licencias			6.700,00
<i>Software</i>	4	300,00	1.200,00
<i>ISO 22000</i>	1	5.000,00	5.000,00
<i>Certificado Skal</i>	1	500,00	500,00
TOTAL			6.700,00

Tomando en consideración, políticas de penetración de mercado, la demanda inicial y una inversión inicial de USD 60.530,00, el capital de trabajo se establece bajo la siguiente estructura.

Tabla 18 – Estructura de capital

Financiamiento	Porcentaje	Monto
<i>Propio</i>	39%	\$ 45.000,00
<i>Deuda L/P</i>	61%	\$ 70.000,00
		\$ 115.000,00

CONDICIONES DE DEUDA

<i>Monto</i>	\$ 70.000,00
<i>Tasa de interés</i>	7,90%
<i>Plazo</i>	5
CUOTA	\$ 1.416,00

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

Se elaboró el estado de resultados con un horizonte de cinco años. En él, se aprecia como los ingresos son afectados por los costos, gastos, los intereses y los impuestos. Punto de orden es el impuesto a la renta que para el análisis financiero es del 0% debido a la ventaja que generada por la ley de reactivación económica detallada en el análisis de entornos.

Tabla 19 – Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	451.008,00	580.608,00	870.912,00	870.912,00	870.912,00
Cost. Prod. Vend.	198.485,29	224.538,29	336.430,28	337.684,25	337.263,29
UTILIDAD BRUTA	252.522,71	356.069,71	534.481,72	533.227,75	533.648,71
Gastos sueldos	87.132,20	94.053,66	95.086,57	96.131,04	97.187,21
Gastos generales	201.931,04	215.267,33	357.917,67	360.658,30	363.429,62
G. depreciación	2.154,88	2.154,88	2.154,88	2.154,88	2.154,88
G. amortización	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
UAlyP	- 38.935,41	44.353,83	79.082,60	74.043,53	70.636,99
G. intereses	5.105,74	4.131,96	3.078,42	1.938,56	705,32
UAlyP	- 44.041,15	40.221,87	76.004,18	72.104,98	69.931,67
15% P. Trabjdrs	-	6.033,28	11.400,63	10.815,75	10.489,75
UAI	- 44.041,15	34.188,59	64.603,56	61.289,23	59.441,92
22% Imp. Renta	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	- 44.041,15	34.188,59	64.603,56	61.289,23	59.441,92

La estrategia de penetración de mercado hace efecto en el primer año generando utilidades negativas. El momento de incrementar el precio USD 0,50 y al incrementar las ventas, se ve reflejado en los ingresos.

Después se presenta el Estado de Situación Financiera (ESF), así mismo, a un horizonte de 5 años.

Tabla 20 – Estado de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
<u>ACTIVOS</u>	115.000,00	75.200,59	98.384,97	156.244,52	202.432,12	241.527,64
Corrientes	54.470,00	18.232,14	44.978,07	106.399,16	155.634,42	198.291,49
Efectivo	52.811,12	3.578,70	27.145,11	81.308,60	130.543,86	176.518,69
C x C	-	12.441,60	14.515,20	21.772,80	21.772,80	21.772,80
Inv. MP	1.658,88	2.211,84	3.317,76	3.317,76	3.317,76	-
No Corrientes	60.530,00	56.968,45	53.406,91	49.845,36	46.797,70	43.236,16
PPE	53.830,00	53.830,00	53.830,00	53.830,00	53.830,00	53.830,00
Depre. Acum.	-	2.154,88	4.309,76	6.464,64	8.619,52	10.774,40
Intangibles	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00
Amort. Acum.	-	1.406,67	2.813,33	4.220,00	5.112,78	6.519,44
<u>PASIVOS</u>	70.000,00	74.241,74	63.237,53	56.493,52	41.391,90	21.045,49
Corrientes	-	16.128,00	17.983,83	25.153,40	25.105,21	21.045,49
C x P	-	16.128,00	17.510,40	24.192,00	24.192,00	20.044,80
Imp x P	-	-	473,43	961,40	913,21	1.000,69
No Corrientes	70.000,00	58.113,74	45.253,70	31.340,12	16.286,68	-
Deuda	70.000,00	58.113,74	45.253,70	31.340,12	16.286,68	-
<u>PATRIMONIO</u>	45.000,00	958,85	35.147,44	99.751,00	161.040,23	220.482,15
Capital	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Util. Ret.	-	- 44.041,15	- 9.852,56	54.751,00	116.040,23	175.482,15

En el ESF es notable una política de Inventario de Materia Prima (Inv. MP) del 30% del material requerido para el siguiente periodo. Política de productos terminados es inexistente debido a que se trata de un producto perecible y mientras menos tiempo permanezca almacenado, mejor calidad y sabor tendrá para el consumidor final.

Después se muestra el Estado de Flujo de Efectivo (EFE). Dentro de este análisis se aprecia la cantidad de efectivo disponible para la empresa y su capacidad de pago a proveedores.

Es fácil apreciar la tendencia a la baja del efectivo en el primer año de funcionamiento de la empresa debido a las políticas de ingreso al mercado y el nivel de ventas.

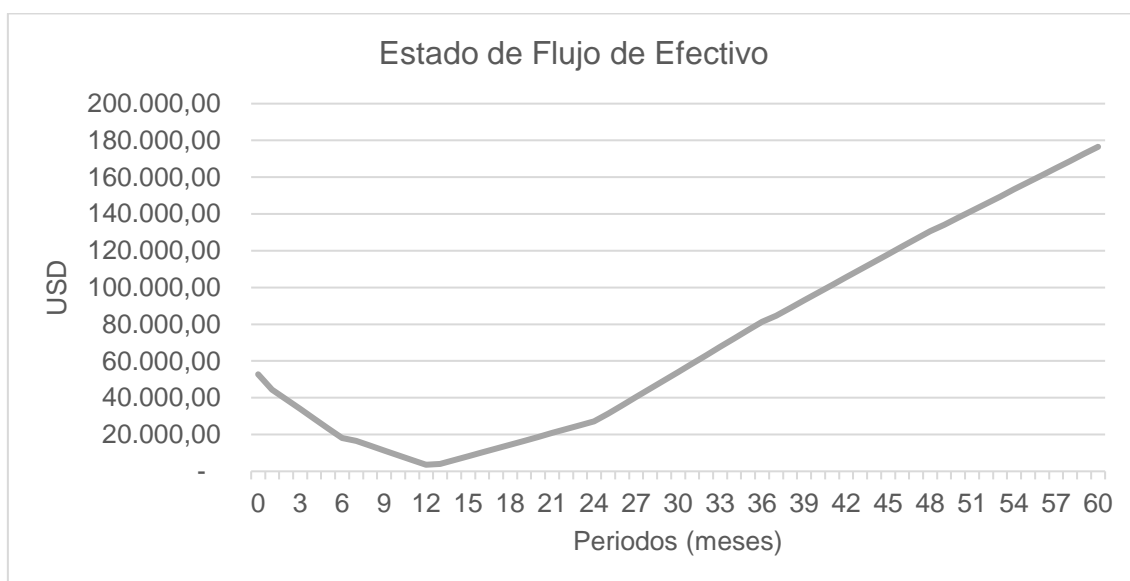


Figura 14 – Estado de Flujo de Efectivo

Gracias al gráfico del flujo de caja presentado, se puede apreciar el ingreso de dinero a partir del primer año. Además, que el periodo de recuperación es en el cuarto año.

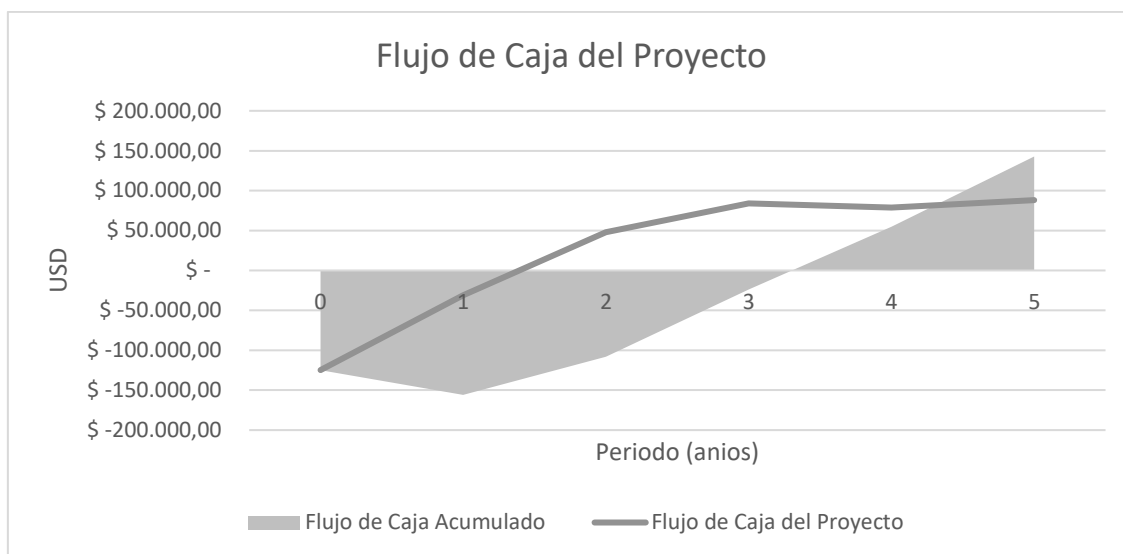


Figura 15 – Flujo de caja del proyecto

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

Para el flujo de caja del inversionista considera el flujo de caja del proyecto más el préstamo solicitado a la entidad y el pago de tales intereses. Ante esto, el flujo de caja del inversionista luce de la siguiente forma.

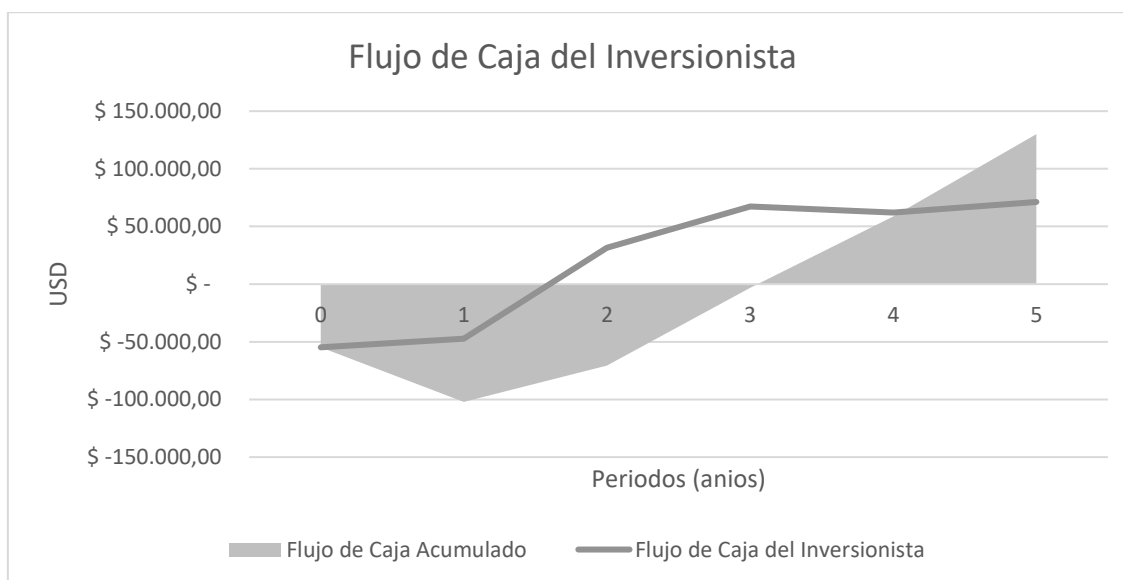


Figura 16 – Flujo de caja del inversionista

A diferencia del flujo de caja del proyecto, el flujo de caja del inversionista logra recuperar la inversión al inicio del cuarto año de operaciones.

El cálculo de la tasa de descuento, CAPM (Modelo de Valoración del Precio de Activos financieros) y WACC (Coste Promedio Ponderado del Capital), se la obtiene analizando la el rendimiento (yield) a cinco años. El rendimiento de mercado es el rendimiento de las 500 empresas más grandes de los EEUU. La Beta del proyecto es el apalancamiento de la beta. A esto se considera además el riesgo país del Estado Ecuatoriano. Y por último la tasa de impuestos presentes en el proyecto que se recuerda no aplica el 22% de impuesto a la renta. Todo da como resultado el siguiente análisis.

Tabla 21 – Cálculo tasa de descuento

Tasa de Descuento Beta apalancada	
<i>Tasa libre de riesgo</i>	2,26%
<i>Rendimiento de Mercado</i>	12,23%
<i>Beta Proyecto</i>	1,41708
<i>Riesgo País</i>	4,47%
<i>Tasa de impuestos del Proyecto</i>	15,00%
CAPM	20,853%
WACC	10,68%

El CAPM contribuye al cálculo del Índice de Rentabilidad (IR) del inversionista y el WACC al del proyecto. Ante esto se presenta los resultados obtenidos.

Tabla 22 – Criterios de inversión

Criterios de Inversion			
Criterios de inversion proyecto		Criterios de inversion Inversionista	
VAN	\$ 53.641,96	VAN	\$ 22.525,05
IR	\$ 1,43	IR	\$ 1,41
TIR	21,07%	TIR	29,55%
Periodo Rec	3,3053	Periodo Rec	3,0467

Como se indica, por cada dólar invertido, se recupera USD 0,43 en la inversión del proyecto. En el caso de la inversión del inversionista, este recupera USD 0,41 por cada dólar invertido. El rendimiento del proyecto es del 21,07% y 29,55% respectivamente. Por último, el periodo de recuperación en ambos casos es en transcurso del cuarto año.

7.5 Índices Financieros

Otros indicadores ayudan a medir la viabilidad, estado y rentabilidad del proyecto. Esta sección busca analizar el plan de negocios por medio de otros indicadores no mencionados con anterioridad.

Tabla 23 – Índice de liquidez

Índice de Liquidez	9,42
<i>Act. Corriente</i>	198.291,49
<i>Pas. Corriente</i>	21.045,49

Cuando el índice de liquidez es mayor a uno, indica que no existen dificultades con cubrir con las obligaciones a corto plazo. En este caso, el índice es 9,42. Sin embargo, esto quiere decir que los activos corrientes no están siendo utilizados de la forma más eficiente.

Tabla 24 – Nivel de Endeudamiento

Nivel de Endeudamiento	8,71%
<i>Pasivo</i>	21.045,49
<i>Activo</i>	241.527,64

Para el final del proyecto, el 8,71% de los activos han sido financiados por los acreedores correspondientes. Esto hace sentido ya que se termina de pagar deudas a largo plazo.

Tabla 25 – Razón de apalancamiento

Razón de Apalancamiento	0,91
<i>Patrimonio</i>	220.482,15
<i>Activo</i>	241.527,64

La razón de apalancamiento en este caso es de USD 0,91. Esto quiere decir que, por cada dólar invertido en el plan de negocios, el USD 0,91 proviene de capital propio. Por lo tanto, el endeudamiento externo al final del proyecto es considerado bajo.

Tabla 26 – Rentabilidad sobre activos

<i>Rentabilidad sobre Activos</i>		24,61%
<i>Utilidad Neta</i>		59.441,92
<i>Activos</i>		241.527,64

La rentabilidad sobre activos muestra la eficiencia de los activos sobre la utilidad. Para el caso del plan de negocio, los activos son un 24,61%. La tasa de retorno no se la considera baja, pero si es necesario hacer mejor uso de los activos disponibles del plan.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Para resumir, el plan de negocio consiste en la creación de una empresa que se dedique al empacado de pulpa de guanábana y su exportación hacia el mercado alemán. Esto quiere decir que el cliente se encuentra en el exterior y el método de internacionalización es exportación directa a distribuidores vía CIF.

Para empezar, en el análisis del entorno externo se puede mencionar el entorno político nacional. El gobierno ecuatoriano, por medio de la Ley de Solidaridad, otorga varias ventajas a las empresas que inviertan en las zonas afectadas por el terremoto como es la exoneración del pago de impuesto a la renta. La exoneración al pago de este tipo de tributo es beneficioso al momento de retener utilidades. El plan de negocio busca aprovechar de esta ventaja fundando su sede de producción en la provincia de Manabí

El entorno social internacional es otro punto de orden de prioridad. En los países desarrollados existe la tendencia al consumo de productos orgánicos y que sean de beneficio para la salud. Este es un beneficio para la oferta ecuatoriana de alimentos como lo son el banano, el cacao, el brócoli y las frutas. Por medio de la ventaja geográfica, Ecuador tiene la oportunidad de aprovechar este tipo de tendencia en países desarrollados como Alemania. La pulpa de fruta es un producto que busca mantener los componentes orgánicos de su origen y puede tener acogida en este tipo de mercados.

Se debe recordar que los resultados de la matriz EFE no alcanzan una puntuación a favor del plan de negocio del proyecto. Esto significa que existe un riesgo en el ambiente al que el plan está dirigido. Una de las amenazas son las certificaciones de la UE los cuales representan un gasto. Si bien es cierto que las certificaciones pueden ser consideradas una inversión, estas son caras y el proceso de obtenerlas puede tardar tiempo. Otra amenaza importante es la presencia de productos sustitutos en el entorno. El sustituto a la pulpa de fruta es el jugo natural. Este tipo de productos ya cuentan con un posicionamiento en el mercado y resultaría difícil combatirlos.

La estrategia de marketing responde a las dificultades planteadas en el entorno externo. La industria de jugos en Alemania está altamente posicionada y según

investigación de primera mano, la pulpa de frutas es un tema aún se desconocido para los consumidores. Por medio de la diferenciación, se busca reducir los efectos del posicionamiento del jugo de frutas ofreciendo más ventajas al consumidor. A diferencia de los jugos, se ofrece un producto de mayor nivel orgánico debido a que los componentes de la fruta se conservan de mejor forma en pulpa. Además al tipo de presentación, la guanábana juega otro factor diferenciador. Esta fruta ofrece componentes únicos y no repetibles en otra fruta además de componentes anticancerígenos, y vitaminas para el cuidado del organismo.

Otras estrategias que se apoyan de la estrategia general de marketing son la estrategia de penetración de mercados, promoción de ventas, estrategia de empuje, marketing directo y garantías. La penetración de mercados y la promoción de ventas se enfocan en ofrecer precios bajos y promociones para captar la atención de clientes, en este caso los distribuidores y así otorgar un margen de ganancia alto. Las garantías buscan acatar la confianza de los clientes considerando las transacciones internacionales. Una de las más importantes es el marketing directo. De esta forma se busca informar a los consumidores de los beneficios de la pulpa de fruta y de la guanábana.

El aspecto financiero pone a prueba todas las estrategias antes mencionadas. El flujo de efectivo muestra de forma evidente los efectos de una estrategia de penetración de mercados, considerando un precio inicial de 3,00 USD para después pasar a 3,50 USD. El periodo de recuperación del proyecto y del inversionista resultan ser ambos culminado el tercer año alcanzando un índice de rentabilidad TIR del 21,07%.

A pesar de los resultados financieros, el análisis del macro entorno representa un índice de riesgo que se debe considerar. Para esto se plantean recomendaciones al plan de negocio propuesto.

- ➔ **Recomendación:** Ante las certificaciones de la UE, se recomienda conseguir las certificaciones, pero no exportar a un solo mercado dentro de la UE. Incrementando el segmento de clientes establecido, se reduce el riesgo y la influencia de los gastos en certificaciones europeas. Esto

para sacar provecho de una certificación y que el producto pueda estar presente en más de un país del bloque político.

- ➔ **Recomendación:** Con respecto a los productos sustitutos, se recomienda la diversificación la cartera de productos. Es decir, no solo ofrecer pulpa de guanábana, si no también, ofrecer pulpa de otras frutas y así reducir el efecto de los productos sustitutos. De esta forma se ofrece mayor variedad al consumidor las cuales captan su atención a probar la pulpa de frutas. Es decir, no concentrar todo el riesgo en un solo tipo de fruta.

REFERENCIAS

- Aaker, D. y Day, G. (1989). Investigación de Mercados. Editorial McGrawHill.
Recuperado el 06 de OCT del 2017.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). Solicitud de Registro de los Organismos de Inspección acreditados con fines de certificación BPM para plantas procesadoras de alimentos. Recuperado el 12 de DIC de 2017, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/solicitud-de-registro-de-los-organismos-de-inspeccion-acreditados-con-fines-de-certificacion-de-bpm-para-plantas-procesadoras-de-alimentos/>
- Ambito (2017). Riesgo País Ecuador. Recuperado el 14 de ABR del 2017 de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2016). Gender Datenreport. Recuperado el 24 de JUN del 2017 de https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/gender/kapitel2015/pdf/4_1_einkommen.pdf
- Berliner Morgenpost (2016). Berliner Boom: Bio als Lebensgefühl der Hauptstadt. Recuperado el 24 de JUN del 2017 de <https://www.morgenpost.de/berlin/article207406013/Berliner-Boom-Bio-als-Lebensgefuehl-der-Hauptstadt.html>
- Berlin.de (2015). Bevölkerungsprognose 2015-2030 – Berlin und Bezirke. Recuperado el 24 de JUN del 2017 de http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/bevoelkerungsprognose/de/prognose_berlin/altersstruktur.shtml
- Bundesagentur für Arbeit (2017). Statistik nach Regionen – Berlin <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Berlin-Nav.html>
- Banco Santander (2017). Estadísticas Alemania. Recuperado el 14 de ABR del 2017 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

CEPAL (2017). Estadísticas de la Región. Recuperado el 14 de ABR del 2017 de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40825/66/1601260BP_Ecuador_es.pdf

CEPAL (2017). Proyecciones a octubre 2016. Recuperado el 16 de ABR del 2017 de

http://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_proyecciones_octubre2016.pdf

Daniels, J. (2013). Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones. Editorial Addison – Wesley. Recuperado el 17 de NOV del 2017.

Damodaran. (2018). Betas por Sector. Recuperado el 20 de DIC de 2017, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Despulpado. Recuperado el 14 de ABR del 2017 de http://app.ute.edu.ec/content/3460-124-20-1-6-16/LECTURA1_%20SESI%C3%93N60001.pdf

European Comision (2017). Requisitos sanitarios y fitosanitarios. Recuperado el 01 de JUN del 2017 de http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm;jsessionid=6B0BDDF2EEBCDDE231722F584DBF103D?page=rt%2ftr_RequisitosSanitariosYFitosanitarios.html&docType=main&languageId=es

Exofrut. (2015). Tabla de contenido de la pulpa de guanábana. Recuperado el 15 de JUN de 2017, de <http://www.exofrut.com/product-pulpa.php?id=90>

Feedback Networks (s.f.) Calcular la Muestra Correcto. Recuperado el 24 de JUN del 2017 de <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>

INEC (2017). Informe Económico Laboral. Recuperado el 14 de ABR del 2017 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/Informe%20Economla%20laboral-dic16%2816-01-2017%29.pdf

INEC (2017). Cifras de Empleo Diciembre16. Recuperado el 14 de ABR del 2017 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf

INEC. (JUN de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.

Infri (2017). Flujjo de Producción. Recuperado el 24 de JUN del 2017 de <http://infri.com.ec/index.php/refrigeracion-y-a-c>

Kotler, P y Amstrog G. (2003). Fundamentos del Marketing. Pearson Education. Recuperado el 15 de AGO del 2017.

Kotler, P y Amstrog G. (2003). Dirección de Marketing. Pearson Education. Recuperado el 06 de DIC del 2017.

Kölnische Rundschau (2013). Mehr junge Leute kaufen Bioo-Lebensmittel. Recuperado el 24 de JUN del 2017 <http://www.rundschau-online.de/wirtschaft/bio-trend-mehr-junge-leute-kaufen-bio-lebensmittel-3248040>

Líderes (2015). Producción de Guanábana. Recuperado el 14 de ABR del 2017 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-guanabana-mercados-exportacion.html>

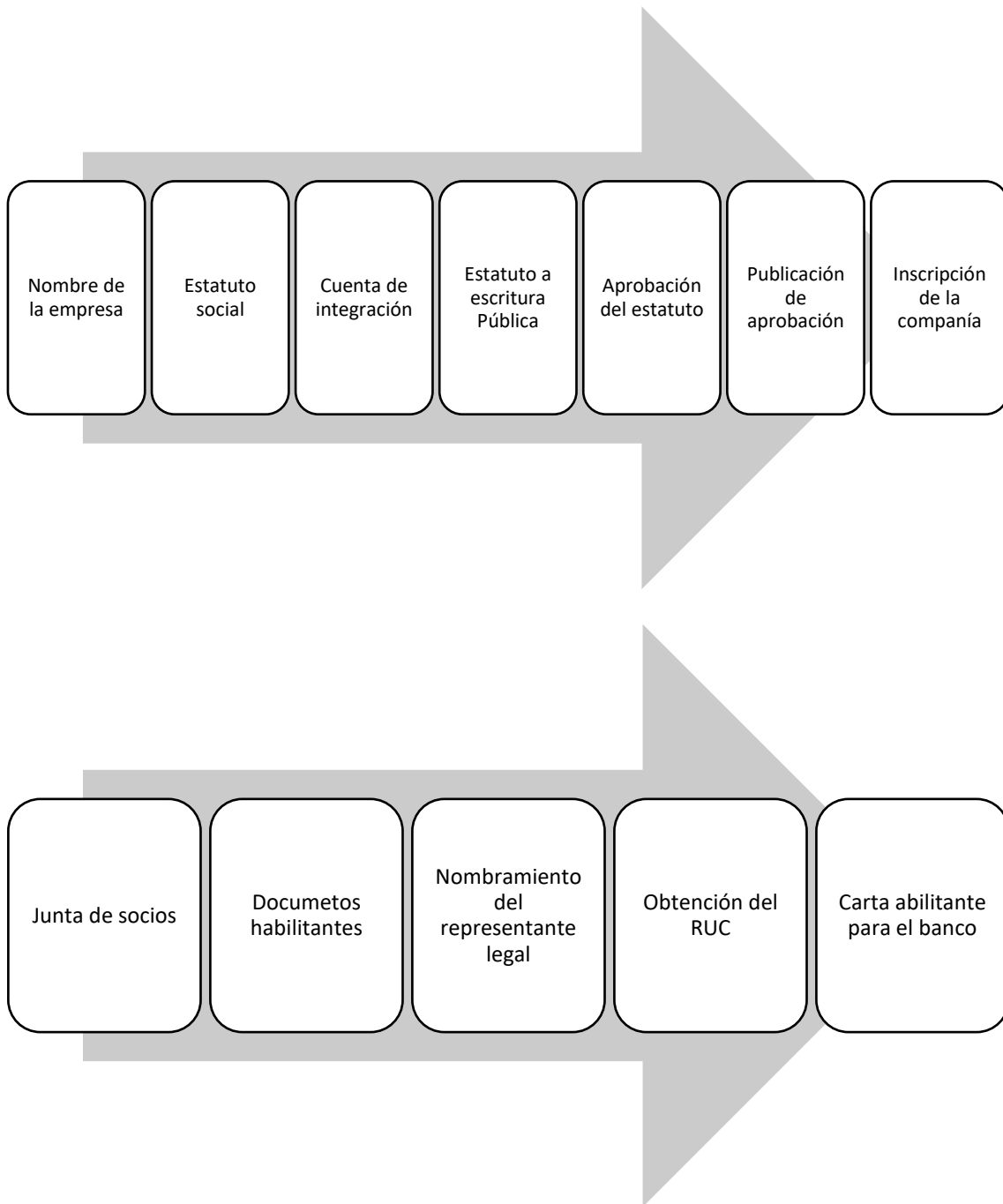
Ministerio de Comercio Exterior. Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea. Recuperado el 17 de MAY del 2017 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

Ministerio de Finanzas (2017). Deuda del Sector Público. Recuperado el 16 de MAY del 2017 de http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/DEUDA-SECTOR-P%C3%9ABLICO-DEL-ECUADOR_marzo2017-final.pdf

- Niederlausitz. (11 de JAN de 2017). *Bio in Berlin und Brandenburg*. Recuperado el 08 de SEP de 2017, de <http://www.niederlausitz-aktuell.de/brandenburg/65117/bio-in-berlin-und-brandenburg-fakten-trends-und-rahmenbedingungen.html>
- Skal. (2017). Impuestos y pagos al certificado. Reperado el 20 de DIC de 2017, de <http://www.skal.nl/home-en-gb/about-skal/fees/7>
- SRI. (2015). *Beneficios e Incentivos con Ley de Solidaridad*. Recuperado el 05 de OCT de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-solidaria-infografia-beneficios-e-incentivos-contribuyentes-manabi-y-esmeraldas>
- Universidad de Antioquía (s.f.) Comercialización, transformación y comercialización. Recuperado el 19 de ABR del 2017 de http://huitoto.udea.edu.co/FrutasTropicales/sistemas_de_empaque.html
- Universidad Surcolombiana, (2012). Indicadores Financieros. Recuperado el 12 de DIC de 2017, de https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/12/publicacion_pagina_web/division_financiera/contabilidad/INDICADORES%20FINANCIEROS%20A%20JULIO%20DE%202012.pdf
- Yahoo Finance. (2018). S&P 500. Recuperado el 20 de DIC del 2017 de, <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?p=%5EGSPC>

ANEXOS

Anexo 1
Pasos para la constitución de una compañía en Ecuador



Anexo 2

Principales Indicadores Sociales del Ecuador

ECUADOR: Principales Indicadores Sociales		
	Valor	Periodo
Población Total	16.624.000	2017
Tasa de Crecimiento de la Población	1,40%	2015-2020
Tasa Bruta de Natalidad	19,80%	2015-2020
Tasa Bruta de Mortalidad	5,20%	2015-2020
Tasa de Migración	-0,40%	2015-2020
Esperanza de Vida	77,00%	2015-2020
Tasa de alfabetización (15-24)	98,80%	2015
Tasa Neta de Matrícula Primaria	94,70%	2014
Tasa Neta de Matrícula Secundaria	82,50%	2013
PET	70,00%	2016
PEA	67,30%	2016
Tasa de Desempleo	5,20%	2016
Tasa de Subempleo	19,90%	2016
Tasa de Empleo Pleno	41,20%	2016

CELAC, 2017

INEC, 2017

Anexo 3

Encuesta a Potenciales Clientes

Gefrorenes Fruchtpüree von Stachelannonen (Guanabana)

Das Ziel dieser Umfrage ist die Analyse der möglichen Vermarktung von gefrorenem Fruchtpüree in Deutschland. Alle gesammelten Informationen in dieser Umfrage werden nur für akademische Zwecke verwendet. Die aus Stachelannonen gewonnenen Fruchtsauszüge haben aufgrund des hohen Anteils an Vitaminen A, B und C eine heilende Wirkung. Sie können zur Wachstumshemmung bestimmter Krebszellen eingesetzt werden.

Geschlecht *

- Weiblich
- Männlich

Altersgruppe *

- Unter 18
- 19-25
- 26-35
- 36-45
- 46 und älter

Ungefähres Einkommen *

- EUR 0 - 1.000
- EUR 1.001 - 2.000
- EUR 2.001 - 3.000
- EUR 3.001 und höher

Was trinken Sie zu Ihren Mahlzeiten? *

- Säfte
- Wasser
- Tee

- Limonade
- Bier

Falls Sie Säfte angekreuzt haben, setzen Sie die Umfrage an dieser Stelle fort.

Welche Säfte trinken Sie gern? *

- Apfel
- Birne
- Brombeere
- Orange
- Exotische Früchte
- Otro:

Würden Sie gern Säfte von exotischen Früchten trinken? *

- Ja
- Nein

Welche Früchte würden Sie als "exotisch" bezeichnen? *

- Maracuja
- Naranjilla
- Stachelannonen
- Mango
- Pitahaya
- Banane
- Otro

Wenn Sie wissen, dass die Stachelannone eine heilende Wirkung besitzt und sie gegen Krebs und Hautkrankheiten hilft, würden Sie sie konsumieren? *

- Ja
- Nein

Fruchtpüree

Im Handel werden Stachelannonen nur als gefrorenes Fruchtfleisch transportiert, da die Frucht sehr schnell verderbt, sobald sie einmal reif ist. Das Fruchtpüree kann dann nach dem Auftauen zu Säften, Smoothies, Eis und Joghurt weiterverarbeitet werden.

Fruchtpüree von der Stachelannone

Wie viel würden Sie für solch ein exotisches Produkt wie dieses bezahlen? (400 gr Packung) [100 gr Fruchtpüree = 1lt Saft] *

- EUR 3,00 - 5,00
- EUR 6,00 - 8,00
- EUR 9,00 - 12,00
- EUR 12,00 und mehr
- Otro:

Wo sollte dieses Produkt Ihrer Meinung nach angeboten werden? *

- Supermarkt
- Bio-Markt
- Spät-Shop
- Tankstelle

Kennen Sie diese Art von Produkt bereits von einer anderen Frucht in Deutschland? *

- Ja
- Nein

Falls Sie "Ja" gewählt haben, welche Arten kennen Sie?

Wie wichtig sind die folgenden Kriterien für Ihre Kaufentscheidung? (1 - sehr wichtig; 5 - nicht wichtig) *

- Preis
- Verpackung

- Nährwerte
- Produktmarke
- Geschmack

Link a la encuesta: <https://goo.gl/forms/Fd8legDlxmsGZykK2>

Anexo 4

Resultados Encuestas

1. Sexo

<i>Mujer</i>	18
<i>Hombre</i>	14

2. Rango de edad

<i>bajo 18</i>	2
<i>19-25</i>	24
<i>26-35</i>	5
<i>36-45</i>	1
<i>sobre 46</i>	2

3. Ingresos

<i>menor a 1000</i>	21
<i>1001 - 2000</i>	5
<i>2001 - 3000</i>	5
<i>sobre 3001</i>	1

4. Que toma usted en sus comidas?

<i>Jugo</i>	24
<i>Agua</i>	30
<i>Té</i>	12
<i>Soda</i>	9
<i>Cerveza</i>	6

5. Jugos de preferencia

<i>Manzana</i>	25
<i>Pera</i>	4
<i>Mora</i>	5
<i>Naranja</i>	22
<i>Frutas exóticas</i>	12
<i>Multivitamínicos</i>	2

6. Aceptación al jugo de frutas exóticas

<i>Si</i>	23
<i>No</i>	8

8. *Tendencia al consumo al momento de saber de las cualidades curativas de la guanábana*

Si	31
No	1

9. *Disposición a pagar*

3 - 5	17
6 - 8	14
9 - 12	0
Superior a 12	0

10. *Lugar de venta del producto*

Supermercados	27
Mercados "Bio"	30
Tiendas 24-7	5
Gasolineras	4

11. *Conocimiento de productos similares*

Si	31
No	1

13. *Factores de compra*

	1	2	3	4	5
Precio	14	11	4	2	1
Empaque		16	7	7	2
Nutrientes	10	9	10	3	0
Marca	3	3	7	8	11
Sabor	22	5	2	0	3

