



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE ALLULLAS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA Y SU EXPORTACIÓN  
HACIA ALEMANIA

AUTOR

MARÍA FERNANDA PALMA CORRALES

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
ALLULLAS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA Y SU EXPORTACIÓN HACIA  
ALEMANIA.

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

Profesor Guía:

Ing. Federico Orbe Cajiao MSc.

Autor:

María Fernanda Palma Corrales

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo plan de negocios para la producción y comercialización de allullas en la ciudad de Latacunga y su exportación hacia Alemania, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Fernanda Palma, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dado cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Ing. Federico Orbe Cajiao MSc.

C.C. 170779112-3

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de allullas en la ciudad de Latacunga y su exportación hacia Alemania, de María Fernanda Palma Corrales, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Ing. Walter René Vásconez Mejía MSc.

C.C. 170825308-1

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

---

María Fernanda Palma Corrales

C.C. 050303278-1

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y a mi familia, que fueron un apoyo fundamental en mi carrera, alentándome a seguir adelante día a día, y no dejarme desistir.

Gracias a ello, ahora seré lo que siempre quise llegar a ser.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, hermanos y a mis 10 mascotas, ya que sin ellos no hubiese podido continuar esta meta lograda, y a mí misma por nunca dejar de creer en mí ni en los peores momentos.

## RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo medir la viabilidad del plan de negocios para la producción y comercialización de allullas en la ciudad de Latacunga y su exportación hacia Alemania, a través de la empresa “WaferMafer”.

Esta idea de negocio nace de una tradición latacungueña, en la cual se busca dar a conocer al mundo un producto tradicional y 100% natural. Se realizó un análisis de los aspectos externos, donde se dio a conocer los riesgos, amenazas y oportunidades para ingresar a un mercado totalmente distinto como lo es Alemania, basándose en el modelo de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PEST. A su vez, mediante la investigación cualitativa y cuantitativa se pudo identificar aspectos importantes, los cuales son de gran ayuda para conocer los gustos y preferencias de los consumidores meta. Con dichos aspectos se llega a tener un enfoque más claro entorno al negocio. Tomando en cuenta, que la investigación de mercado es fundamental para detallar más a fondo el producto, precio, plaza y promoción para las allullas. Basándonos en la tendencia de consumo saludable el producto a exportar es libre de gluten y natural lo cual es apropiado para su consumo.

Dentro del plan de operaciones se detalla el proceso de la elaboración y exportación de allullas. Ya que con ello se puede dar a conocer los pasos que conlleva el producto. Adicional, se detalla la estructura organizacional que necesita la empresa para operar.

Por último, en el análisis financiero se puede apreciar la viabilidad de la implementación del negocio proyectado a cinco años. En la cual se detalla los ingresos, costos de producción y los respectivos indicadores financieros.

## ABSTRACT

The present document has the objective to measure the results of the business plan for the production and commercialization of allullas in in the city of Latacunga and its' exportation to Germany through the business "WaferMafer".

This business idea was born from a Latacungan tradition, which seeks to promote to the world a 100% natural and traditional product. An external aspect analysis was performed, where the risks, threats and opportunities of entering a completely different market such as Germany came to be known, this analysis was based on Porters 5 strengths model and a PEST. Furthermore, through a qualitative and quantitative investigation one was capable of identifying important aspects that where of great assistance to know the pleasures and preferences of the targeted consumers. With these aspects, one was capable of having a much clearer vision of the business surroundings. Taking into account that the market investigation is fundamental for detailing profoundly the product, price, place and promotion of the allullas.

Based on the tendency of healthy consumption, the product for exportation is gluten free and natural making it appropriate for consumption. Within the operation plan the process for elaboration and exportation of allullas is very well entail the product can be known. Additionally, the organizational structure necessary for the business to operate is included.

Finally, in the financial analysis one can observe the results of implementing the business projected for five years. In which the income, cost projection and respective financial indicators can be observed.

## 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 DEL ENTORNO .....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo (entorno político, económico, social, y tecnológico).....	3
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER).....	11
2.2 Análisis Interno - MATRIZ EFE .....	15
3 ANALISIS DEL CLIENTE .....	17
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	17
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	22
5 PLAN DE MARKETING.....	25
5.1 Estrategia general de marketing .....	25
5.1.2 Propuesta de valor .....	27
5.2 Mezcla de marketing.....	27
5.2.1 Producto.....	27
5.2.1.2 Branding.....	28
5.2.1.2 Empaque.....	29
5.2.1.3 Etiquetado .....	30
5.2.2.2 Punto de Venta .....	31
5.2.2.3 Canal de Distribución .....	31

5.2.3 Promoción.....	32
5.2.3.1 Estrategia promocional.....	32
5.2.3.2 Publicidad .....	32
5.2.3.3 Promoción de Venta.....	32
5.2.3.4 Relaciones públicas .....	33
5.2.3.5 Fuerza de ventas .....	33
5.2.3.6 Marketing directo.....	33
5.2.4 Precio.....	34
5.2.4.1 Costo de venta .....	34
5.2.4.2 Estrategia de precios.....	35
5.2.4.3 Estrategia de precio de entrada.....	35
5.2.4.4 Estrategia de precios de ajuste .....	35
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	36
6.1.1 Misión.....	36
6.1.2 Visión .....	36
6.1.3 Objetivos .....	36
6.2 Estructura organizacional.....	37
6.2.1 Estructura legal de la empresa .....	38
6.2.2 Marco legal .....	38
6.3 Plan de operaciones .....	39
6.3.1 Proceso de producción.....	40
6.3.1.1 Secuencia y tiempos .....	41
6.3.1.2 Gastos operacionales y administrativos .....	43
6.3.2 Proceso de exportación.....	43
7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....	44

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	44
7.1.1 Proyección de ingresos.....	44
7.1.2 Proyección de costos y gastos.....	45
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	46
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	47
7.3.1 Proyección de estado de resultados .....	47
7.3.2 Proyección estado de situación financiera.....	48
7.3.3 Estado de flujo de efectivo y flujo de caja del proyecto.....	48
7.4 Proyección de flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de evaluación. ....	49
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista. ....	49
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento. ....	49
7.4.3 Criterios de valoración .....	50
7.5 Índices financieros .....	51
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>53</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>55</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Estadísticas de exportación desde Ecuador.....	5
<b>Tabla 2.</b> Indicadores de Crecimiento. ....	9
<b>Tabla 3.</b> Importaciones de Alemania desde el mundo.....	10
<b>Tabla 4.</b> Proveedores .....	13
<b>Tabla 5.</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	15
<b>Tabla 6.</b> Segmento de Mercado.....	26
<b>Tabla 7.</b> Presupuesto de marketing .....	34
<b>Tabla 8.</b> Costo de Materia Prima. ....	34
<b>Tabla 9.</b> Tabla de tiempos y recursos por actividad. ....	42
<b>Tabla 10.</b> Gastos Operacionales.....	43
<b>Tabla 11.</b> Proyección de cantidad e ingresos. ....	45
<b>Tabla 12.</b> Cuentas por cobrar clientes. ....	45
<b>Tabla 13.</b> Proyección de los costos a 5 años. ....	45
<b>Tabla 14.</b> Proyección de gastos.....	46
<b>Tabla 15.</b> Detalle Inversión Inicial. ....	46
<b>Tabla 16</b> Estructura de capital. ....	46
<b>Tabla 17.</b> Estado de resultados anual.....	47
<b>Tabla 18.</b> Flujo de caja anual.....	48
<b>Tabla 19.</b> Flujo de caja del inversionista. ....	49
<b>Tabla 20.</b> Base para el cálculo de las tasas de descuento.....	50
<b>Tabla 21.</b> Tasas de descuento.....	50
<b>Tabla 22.</b> Criterios de inversión. ....	50
<b>Tabla 23.</b> Índices financieros .....	52

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Comercio entre Ecuador y la Unión Europea.....	8
<b>Figura 2.</b> Producto elaborado en horno de leña.....	28
<b>Figura 3.</b> Logotipo y slogan “WaferMafer” .....	29
<b>Figura 4.</b> Bolsa de papel biodegradable. ....	29
<b>Figura 5.</b> Empaque y Etiquetado “WaferMafer”. ....	30
<b>Figura 6.</b> Estructura de Canal de Distribución Indirecto Corto. ....	32
<b>Figura 7.</b> Organigrama de “WaferMafer” .....	37
<b>Figura 8.</b> Cadena de Valor “WaferMafer” .....	40
<b>Figura 9 .</b> Proceso de producción.....	41
<b>Figura 10.</b> Mapa de secuencias y tiempos. ....	42
<b>Figura 11.</b> Proceso de exportación .....	44

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

La industria de productos horneados, sigue expandiéndose a pesar de los percances que afectaron en años recientes a los precios de sus principales materias primas: el trigo y el aceite. Con un volumen de ventas de US\$ 460 mil millones en el año 2012, este sector se muestra dispuesto a seguir respondiendo al crecimiento de la población en el mundo y a un mayor nivel de ingresos que permite incrementar la capacidad de consumo. (Pro Ecuador). El sector panificador ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años, debido primordialmente a la gran acogida de los productos que el sector ofrece y también a los programas emprendidos por el Gobierno Nacional, que buscan fortalecer el sector productivo del país.

La sociedad ecuatoriana ha colocado al pan y a sus derivados como uno de sus productos favoritos dentro de las mesas de la mayor parte de las familias del país. Este proyecto busca aprovechar un producto tradicional que tiene trascendencia, auténtico y originario de la ciudad de Latacunga, como lo es la allulla. Este producto no requiere de mayores insumos, ni mano de obra ni invertir significativamente en el proceso productivo ya que tiene a la mano la materia prima para lograr su producción, por lo cual se buscará obtener una rentabilidad en su proceso de exportación.

De manera particular, las allullas resaltan como el derivado del sector de la panificación, más representativo y tradicional del cantón Latacunga, y se convierte en una verdadera oportunidad para comercializarlo en diferentes mercados locales, y en este caso en un mercado internacional altamente atractivo, como lo es Alemania.

### 1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad para la implementación del plan de negocios para la producción y comercialización de allullas en la ciudad de Latacunga, y su exportación hacia Alemania.

### 1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Analizar las variables del entorno externo, tanto políticas, económicas, sociales y tecnológicas de Ecuador y Alemania, así como también analizar los factores de la industria mediante el modelo de Porter, con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas que beneficiarán o afectarán a la implementación del plan de negocios.
- Realizar una investigación cualitativa y cuantitativa para establecer cuáles son los gustos y preferencias del mercado objetivo.
- Determinar la oportunidad de negocio en base a los resultados del análisis del entorno, la entrevista a los expertos, clientes y los hallazgos obtenidos en las encuestas.
- Ejecutar un plan de marketing a través del cual se identifique la estrategia general, el mercado objetivo, la propuesta de valor y la mezcla de marketing; elementos que facilitarán la implementación del plan de negocios.
- Desarrollar una propuesta de filosofía y estructura organizacional mediante la misión, visión, objetivos y plan de operaciones de la organización.
- Realizar el proceso logístico de exportación mediante el cual se enviará el producto hacia Alemania desde Ecuador.
- Realizar la evaluación financiera del plan de negocios y demostrar si el proyecto es o no rentable.
- Definir las conclusiones del plan de negocios en base al análisis de las variables mencionadas anteriormente.

## 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 Análisis del entorno externo.

2.1.1 Entorno externo (entorno político, económico, social, y tecnológico).

#### PEST Ecuador

##### - Político

##### Estabilidad Política

La política del gobierno ecuatoriano es particularmente intervencionista, y posee tres cuartas partes de las acciones de producción de petróleo. (SANTANDER, 2017). Si bien la deuda pública sigue siendo baja en comparación con los países vecinos, su rápido aumento, extiende el temor a un nuevo incumplimiento. El déficit fiscal aumentó significativamente a lo largo de 2016 y 2017, a pesar de las medidas restrictivas (congelación salarial de los funcionarios, aumento de los impuestos a la importación, menores subsidios, etc.).

##### Política comercial

Ecuador y Alemania estrechan lazos comerciales, lo cual es de mutuo beneficio para ambos países. Además, se tiene grandes expectativas de negocios con la Unión Europea, en el cual se da a conocer el acuerdo comercial para el desarrollo, con una liberación inmediata del 99,7% de la oferta exportable en productos agrícolas y 100% en productos industriales ecuatorianos. (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES, 2018).

Conjuntamente, según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial representará para el Ecuador un incremento anual del 0,10 del PIB, del 0,15% en el consumo y de un 0,13 % en la inversión, además de un efecto positivo en la generación de empleos y en mejores ingresos para la población. (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES, 2018). También, para llegar al mercado europeo es importante tomar en cuenta la calidad de los productos.

Dentro de los requisitos que se necesitan para exportar hacia Alemania están:

- Registro sanitario de alimentos procesados.
- Certificado de exportación.
- Certificado de libre venta.
- Certificado de buenas prácticas de manufactura.
- Descripción del proceso de elaboración del producto.
- Declaración del tiempo de vida útil.

Dichos requisitos están entre los más importantes para la exportación desde Ecuador.

### Estabilidad Social

La economía ya frágil del país fue golpeada por un terremoto en abril de 2016, que dañó parte de la infraestructura agrícola y acuícola y causó numerosas víctimas. El país recibió asistencia de emergencia del FMI para financiar su reconstrucción.

La economía ecuatoriana tiene que lidiar con la inversión privada insuficiente, la corrupción en el sector público, la gestión deficiente de su explotación petrolera y los recientes desastres climáticos. Los principales desafíos del país son la diversificación de su economía y la capacitación de una fuerza laboral más calificada. (UNICEF, 2017).

### - **Económico**

#### Producto Interno Bruto

Según (El Telégrafo, 2017) la economía del país muestra signos de recuperación permanente durante el año 2017, en parte por el aumento del consumo en los hogares. Además, indica que el crecimiento interanual del PIB está vinculado a un mejor desempeño del sector no petrolero que se incrementó en 3,4%. La balanza de pagos registró un superávit de \$ 59,2 millones. Lo cual permite ver que la economía ecuatoriana de manera interanual presenta un mayor crecimiento que los países vecinos. La economía ecuatoriana registró un crecimiento de 3,3% en el segundo trimestre de este año en comparación con el mismo período del año anterior.

### Estadísticas de exportación

Según el Banco Central del Ecuador, las estadísticas de comercio exterior de bienes por exportaciones de productos de panificación a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche o productos de pastelería, dentro de los años 2013 al 2019. Se observa que ha tenido flujos altos y bajos, lo cual se debe a la caída de la demanda internacional.

**Tabla 1.** Estadísticas de exportación desde Ecuador

Código Subpartida	Subpartida	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
		TM (Peso Neto)	FOB	TM (Peso Neto)	FOB	TM (Peso Neto)	FOB	TM (Peso Neto)	FOB	TM (Peso Neto)	FOB	TM (Peso Neto)	FOB
TOTALES:		88,6	396,7	134,3	611,9	74,4	323,9	37,2	89,2	58,6	181,4	17,3	33,6
1905909000	Los demás	88,6	396,7	134,3	611,9	74,4	323,9	37,2	89,2	58,6	181,4	17,3	33,6

### Política Monetaria

En los últimos años, Ecuador, que adoptó el dólar estadounidense como su moneda oficial en el año 2000, se enfrenta a dos problemas principales: la apreciación del dólar y la caída en los precios del petróleo, que representan el 40% de los ingresos del Estado. (Notimérica, 2017) En 2015, el país entró en recesión y la situación empeoró en 2016 (crecimiento negativo del 2,3% del PIB).

### Índice de precios

Uno de los rubros importantes dentro de la industria panificadora, representa la mano de obra, la cual tiene una incidencia importante dentro del costo de producción, así como de los costos indirectos de fabricación, más aun cuando las empresas del sector panificador enfrentan la falta de capacitación del recurso humano, incidiendo muchas veces en producciones imperfectas y muchas veces en daños irreversibles del producto terminado, provocando así grandes cantidades de desperdicio, que afectan también al margen de utilidad de la empresa. La falta de conocimiento de los beneficios de titularse como artesanos, inciden altamente en la economía de la empresa, ya que por medio de la titularización como artesanos, cuentan con beneficios como la importación de materias primas y maquinaria con aranceles bajos, siempre y cuando estos sean

destinados a la producción. Pero lo cierto es que, a niveles de crecimiento sustancial de la empresa, ya no se puede tomar la figura de artesano. (Santander Trade, 2017).

## - **Social**

### Sensibilidad de mercado

Dentro de los principales elementos que se debe valorar en la industria panificadora, es el segmento al cual se desea llegar con nuevos productos, esto principalmente por la valoración que el cliente da al precio del producto antes que a la calidad, si vamos a llegar a estratos altos y medios de la sociedad, el precio llega a influir si un producto es orgánico, pero la calidad influye totalmente, caso contrario en los estratos bajos la gran influencia del precio marca la diferencia en la hora de la compra.

Por otra parte, la industria panificadora en el Ecuador logró alcanzar la máxima distinción de dicha industria dentro del jurado del International Taste & Quality Institute, el cual es de las organizaciones culinarias profesionales más prestigiosas de Europa, considerando que el mejor pan de mundo se hace en Ecuador.

### Tendencia

La gran acogida del pan en la sociedad ecuatoriana, principalmente en la Sierra, ha beneficiado mucho a la industria, ya que ha sido de las industrias de crecimiento en el país, tradicionalmente las familias elaboraban artesanalmente el llamado pan casero, pero con el tiempo y la igualdad de género ha provocado que cada vez se consuma más alimentos elaborados fuera del hogar, esto principalmente en las ciudades grandes del país.

La calidad va de la mano con tres factores fundamentales; la mano de obra calificada, la buena calidad de la materia prima y la utilización de buenas prácticas de manufactura, si estos tres elementos van de la mano, la calidad es asegurada, caso contrario, se encontrarán deficiencias en los productos elaborados. (UNDA Germán, 2014)

## - Tecnológico

### Inversión en tecnología

La inversión en tecnología e innovación como base para muchos procesos industriales podría ofrecer al sector de productos horneados, la posibilidad de incrementar su presencia en mercado ecuatoriano con productos diferenciados y nuevos para el consumidor local. Adicionalmente, pertenecer a la Comunidad Andina (Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador) y tener un acuerdo de comercio con Venezuela, permite que a través de Ecuador se pueda atender un mercado que actualmente importa US\$ 164 millones en productos horneados. (PROECUADOR, 2017).

A su vez, para el proceso de exportación se ha implementado el sistema ECUAPASS, el cual inicia con la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), la misma que puede ser acompañada de una factura o proforma y la documentación previa al embarque. Dicho sistema ha sido de gran ayuda para agilizar los trámites al momento de enviar productos desde Ecuador hacia otros países. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2017).

El Ministerio de Industrias puso en marcha el programa de tecnificación de la cadena del sector panificador denominado Renova-Panadería, que pretende convertir a las panaderías populares en empresas más grandes. La tecnología ha beneficiado mucho a la industria panificadora, permitiendo la elaboración de altas cantidades de pan en pocos minutos, lo cual en el pasado era imposible, porque en todo momento de la elaboración la única herramienta era el hombre.

## **PEST Alemania**

### - Político

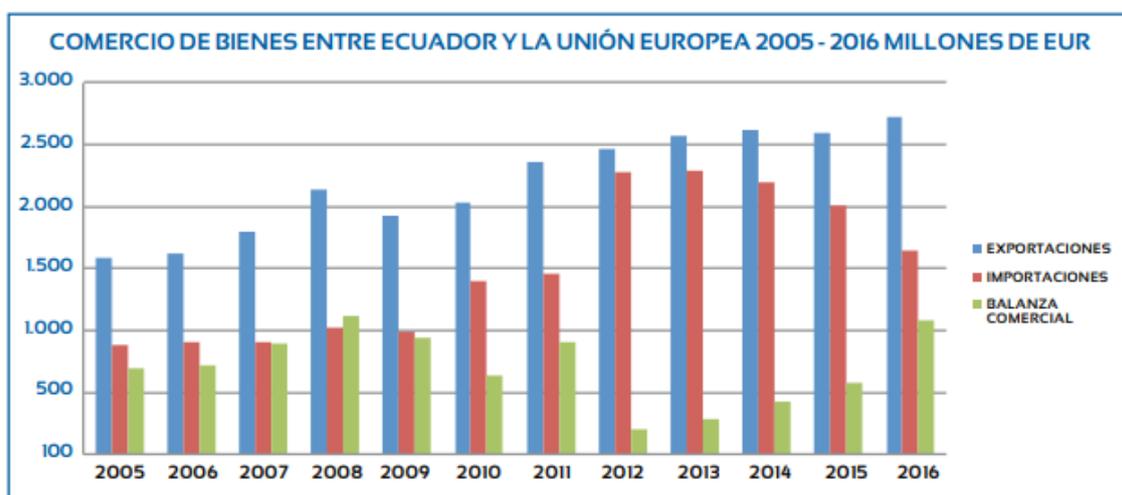
#### Forma de Gobierno

Según se puede recopilar de (SANTANDER, 2017) Alemania cuenta con 16 estados o provincias, que tienen gobiernos y legislaturas locales que gozan de una considerable descentralización respecto del gobierno federal. El gobierno actual de Alemania es un gobierno de coalición que está formado por la

CDU/CSU (de centro-derecha) y el SPD (de centro-izquierda). Por tratarse de los dos partidos mayores, esta coalición se denomina en Alemania "Gran Coalición".

### Política comercial

El acuerdo comercial entre la Unión Europea y Ecuador abre la puerta para incrementar los flujos comerciales entre ambas partes y atraer más inversiones. Básicamente es un "ganar – ganar" el cual busca la reducción de aranceles para las dos partes implicadas, es importante mencionar que dicho acuerdo va mucho más allá. En el cual se incluye la liberalización de servicios, un trato nacional en compras públicas, un marco favorable para inversiones, entre otros. La Unión Europea ha considerado promover el desarrollo sostenible y el comercio justo a través de los acuerdos comerciales negociados con los demás países. (Acuerdos bilaterales de la Unión Europea, 2018).



**Figura 1.** Comercio entre Ecuador y la Unión Europea.

### - Económico

#### Desempeño Económico

Alemania es la economía más grande de Europa y la cuarta potencia económica mundial (SANTANDER, 2017). Gracias a los ingresos considerables obtenidos

de las exportaciones, Alemania posee una economía sólida en comparación a sus vecinos europeos.

### Producto Interno Bruto

En 2016, el crecimiento económico alemán se consolidó, elevándose a 1,7% del PIB, apoyado por el consumo de los hogares y el comercio. Se prevé una ligera ralentización en 2017 (1,4%). (SANTANDER, 2017).

Como se puede ver en la siguiente tabla, se hace un análisis de indicadores de crecimiento de Alemania y sus estimados para este año y el año 2018.

**Tabla 2.** Indicadores de Crecimiento.

Indicadores de crecimiento	2014	2015	2016	2017( e)	2018( e)
PIB (miles de millones de USD)	3.885,44	3.365,29	3.446,64e	3.423,29	3.512,57
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,6	1,5	1,8 e	1,6	1,5
PIB per cápita (USD)	47.979	41.197	41.902e	41.244	42.196
Tasa de Inflación (%)	0,8	0,1	0,4	2,0	1,7
Tasa de paro (población activa)	5,0	4,6	4,2	4,2	4,2
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	282,88	280,27	294,34e	280,47	280,00
Balanza de transacciones corrientes (% del PIB)	7,3	8,3	8,5e	8,2	8,0

Tomado de: IMF – World Economic Outlook Database, 2017

El gobierno está en una buena vía para lograr su objetivo de bajarla a menos de 60% del PIB de aquí a 2024. Aunque en ligera baja, la cuenta corriente sigue siendo ampliamente excedentaria gracias a un excedente comercial masivo.

### Estadísticas de importación

Dentro de las importaciones de Alemania se puede observar que a medida que pasan los años su incremento cada vez es mayor con respecto a la subpartida 1905.90.90.00, la cual está basada en productos de panificación. Siendo que de los países que más importa Alemania son: Francia, Italia y Países Bajos.

**Tabla 3.** Importaciones de Alemania desde el mundo.

		Alemania importa desde el mundo		
Cód. del producto	Descripción del producto	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
1905909000	Los demás: preparación a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche, productos de pastelería.	360.280	388.452	413.740

Tomado de: Trademap, 2018.

## - Social

### Demográfico

Alemania es una de las 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 2.140.009 millones de euros, con una deuda del 68,1% del PIB. Su deuda per cápita es de 25.846€ euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en Alemania es de octubre de 2017 y fue del 1,6%. Alemania es uno de los países con menos porcentaje de personas desempleadas del mundo. (Portal Alemania, 2017)

### Estilo de vida

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los alemanes se encuentran entre los que mejor calidad de vida tienen. Alemania se encuentra en el 20º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Por ejemplo, en Alemania el consumo de pan ascendió a 126 Kg por año, en Chile a 98 kg y en Ecuador a 37 kg. Las diferencias en los niveles de consumo per cápita son el resultado de la cultura y costumbres alimentarias de cada región. (PROECUADOR, 2017).

Dicha nación es considerada como una de las cunas de la elaboración de pan, al poseer alrededor de trescientos diferentes tipos de este alimento. (ALEMANIA HOY, 2015). Además, dentro de la gastronomía alemana suelen acompañar los

platos con pan, el cual está lleno de variedad que va desde un pan blanco, hasta sus derivados del mismo. (harmonia.la, 2017).

## - Tecnológico

### Avance en Tecnología

Según lo menciona (CORDIS EUROPA, 2017) una multitud de proyectos financiados por la Unión Europea, coordinados por empresas, universidades e instituciones de investigación alemanas, ponen de relieve la diversidad de la innovación científica y tecnológica alemana, incluso en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Consecuentemente, es uno de los países que más patentes estrena en el mercado y de hecho el mayor exportador de materias manufacturadas. Pero esto no se debe sólo al esfuerzo privado; por el contrario, durante el siglo XX el impulso de una industria nacional ha sido clave en las estrategias económicas alemanas, y que hoy en día le permiten ser una potencia a nivel tecnológico mundial.

Mediante los avances tecnológicos en el sector molinero, se ha mejorado sustancialmente la calidad de la producción de pan. Puesto que, con las nuevas expectativas de abrir un negocio de panificación con mejoras en la materia prima contrae ciertos roces con restricciones de precios, distribución y establecimiento de nuevas panaderías en el continente europeo. (Scripta Nova, 2017).

**Código CIU:** C1071.01- Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.

**Subpartida:** 1905.90.90.00- Los demás, preparación a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche, productos de pastelería.

### 2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

El análisis de la industria de PORTER permite comprender de mejor manera la dinámica que influye en el sector de la producción y venta de las allullas consideradas alimento típico de la ciudad de Latacunga, para lo cual se analiza:

### *Poder de Negociación con los clientes: (distribuidores)*

La capacidad de negociación con los clientes en Alemania es BAJA, ya que al enviar un producto tradicional de otro país como lo es Ecuador, no tiene competencia alguna en el mercado. En dicha nación el consumo de productos alimenticios artesanales está en auge es el quinto consumidor más grande de la Unión Europea y depende de las importaciones para cubrir su demanda en productos alimenticios. (EZLA, 2018)

### *Rivalidad entre competidores (panaderías existentes)*

Dentro de la rivalidad entre competidores se puede decir que es MEDIA, ya que se aplica la estrategia de diferenciación dentro del mercado alemán, que le permitan posicionar al producto en el mercado. Por lo tanto, el grado de rivalidad se mantiene intermedio.

Para lo cual se analiza que los principales competidores son:

- Steinecke.
- Bäckerei Beumer & Lutum.
- Bäckerei & Bistro.
- Du Bonheur.

En la investigación realizada se pudo conocer que algunos productores artesanales de Latacunga si venden sus productos a EEUU, su mercado objetivo son los migrantes ecuatorianos.

### *Nuevos Participantes (Barreras de Entrada)*

En la actualidad existen ALTAS barreras de entrada para los productores de productos de panificación para el mercado alemán.

Requerimientos de Capital: Existen barreras de entrada por capital de inversión, dado que los recursos necesarios para colocar una panadería que produzca allullas de alta calidad para ser exportadas, no son accesibles para todos los

pequeños empresarios. Adicionalmente, dado que la maquinaria no es específica, existe mercado donde generar la reventa de los activos que se hayan adquirido, por lo que las barreras de salida pueden elevarse. Dentro de los competidores más fuertes se encuentran Reino Unido, Austria, Francia, Países Bajos, Italia y España. Los cuales son los que más exportan productos de panificación hacia Alemania.

Acceso a canales de distribución: Se considera que existe una alta barrera en esta variable, dado que existen canales de distribución ya establecidos pero muchas veces complejos de acceder en este tipo de productos alimenticios, por parte del servicio de distribución en el mercado nacional.

Para el ingreso a nuevos mercados existen algunas restricciones o requisitos como por ejemplo el que las empresas deben tener certificaciones de calidad y de normas fitosanitarias, sabiendo que con la negociación bilateral que Ecuador ha logrado obtener con la Unión Europea, se reducirá algunas de estas barreras de ingreso facilitando el comercio internacional entre ambos países.

#### *Poder de Negociación de los Proveedores*

El poder de negociación de los proveedores es BAJA, ya que todos los insumos que se utiliza para la elaboración de las allullas se pueden conseguir con gran facilidad a nivel nacional, para lo cual se tiene proformas de diferentes proveedores y se analiza los precios, formas de pago, calidad y tiempo en la entrega de los mismos.

**Tabla 4.** Proveedores

<b>PROVEEDORES</b>	
TIENDAS AL POR MAYOR DEL SECTOR	LEVADURA
TIENDAS AL POR MAYOR DEL SECTOR	HARINA
TIENDAS AL POR MAYOR DEL SECTOR	SAL
TIENDAS AL POR MAYOR DEL SECTOR	ACEITE VEGETAL

### *Productos Sustitutos*

Los productos sustitutos que compiten en el mismo mercado como son el pan, biscochos, galletas, satisfaciendo una misma necesidad, por lo que es MEDIA ALTA debido a las múltiples opciones de productos que existen en el mercado y que cubren la misma necesidad que las allullas.

Las allullas, al ser un producto con una elevada tasa nutricional y la cantidad de insumos tiene un precio más elevado que los diversos productos sustitutos, como son: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, entre otros. Al exportar el producto hacia Alemania el precio no será un limitante, ya que se presentarán estrategias de venta que muestren los beneficios de consumir éste producto elaborado de forma artesanal y orgánica, ya que es lo que más llama la atención en países extranjeros.

## 2.2 Análisis Interno - MATRIZ EFE

**Tabla 5.** Matriz de Evaluación de Factores Externos

N°	OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
1	La estrategia de diferenciación dentro del mercado alemán que le permitan posicionar al producto	0,04	2	0,08
2	En Alemania el consumo de productos alimenticios artesanales está en auge	0,1	2	0,2
3	La negociación bilateral que Ecuador ha logrado obtener con la Unión Europea	0,15	3	0,45
4	Los insumos que se utiliza para la elaboración de las allullas se pueden conseguir con gran facilidad a nivel nacional	0,12	4	0,48
5	El producto elaborado de forma artesanal qué es lo que llama la atención en países extranjeros.	0,18	2	0,36
N°	AMENAZAS	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
1	La industria no aplica estrategias de mercado que le permitan posicionar al producto fuera de la región centro del país	0,04	2	0,08
2	Existe una asociación de productores de allullas que genera competencia para el proyecto en el mercado.	0,06	2	0,12
3	Amplia variedad de sustitutos para el producto.	0,07	1	0,07
4	Se debe contar con certificaciones rigurosas de calidad y de normas fitosanitarias	0,02	1	0,02
5	Existen múltiples opciones de productos en el mercado que cubren la misma necesidad que las allullas	0,1	3	0,3
6	El precio será más elevado que los diversos productos sustitutos, por su proceso artesanal de producción y alto valor nutricional	0,12	4	0,48
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,64</b>

### CONCLUSIÓN Matriz EFE

Una vez realizada la Matriz de Evaluación de Factores Externos, a los factores que afectan de manera externa la ejecución y viabilidad del proyecto para la exportación de allullas desde Latacunga hacia Alemania, se obtuvo una puntuación ponderada de 2,64, cifra que se encuentra por encima del promedio, y se interpreta como el aprovechamiento de las oportunidades del sector, que permitirán contrarrestar las amenazas de gran manera, por lo que se podría optar

por estrategias ofensivas de mercado. Siendo que, la negociación bilateral que Ecuador ha logrado obtener con la Unión Europea y los insumos que se utilizan para la elaboración de las allullas se puede conseguir con gran facilidad a nivel nacional son consideradas como oportunidades para el plan de negocio y ayudarán a contrarrestar, el precio que será más elevado que de los diversos productos sustitutos, por su proceso artesanal de producción y alto valor nutricional.

## **CONCLUSIONES**

- La economía del país muestra signos de recuperación permanente durante el año 2017, lo que fomenta las inversiones.
- El consumo per cápita de productos horneados sigue incrementándose en muchos países, lo que favorece el consumo de las allullas.
- La tecnología ha beneficiado mucho a la industria panificadora, permitiendo la elaboración de altas cantidades de pan en pocos minutos.
- Alemania es la economía más grande de Europa y la cuarta potencia económica mundial, lo que lo convierte en un mercado atractivo para nuestras exportaciones de allullas.
- En Alemania el consumo de productos alimenticios artesanales está en auge y es el quinto consumidor más grande de la Unión Europea.
- El uso de la estrategia de diferenciación dentro del mercado alemán que le permitan posicionar al producto Las allullas tendrán un precio más elevado ya que son un producto con una elevada tasa nutricional y la cantidad de insumos.
- Entre los países que más exportan productos de panificación están: Reino Unido, Austria, Francia, Países Bajos, Italia y España.
- Es factible abordar el mercado alemán por todas las bondades que presta para el consumo de productos alimenticios artesanales como las allullas.
- Existe una amplia variedad de sustitutos que satisfacen la misma necesidad de una allulla.

### 3 ANALISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

##### Investigación Cualitativa

##### **Análisis de los resultados de las entrevistas a expertos y clientes**

##### **Entrevista experto:**

**Nombre entrevistado:** Leonor López Cueva.

**Cargo del entrevistado:** Propietaria de Víveres Lilianita- “ALLULLAS Y QUESOS DE HOJA”

La señora Leonor López Cueva, es una experta en la comercialización de allullas de la Ciudad de Latacunga, comenta que se encuentra en el negocio desde los 13 años hasta la actualidad. Con 81 años de edad, comenta que sabe cómo es el negocio y cómo se ha movido. Cuando las empresas de buses de Guayaquil y otros carros en general pasaban por Latacunga, sostiene que “El negocio como tal era muy bueno”. Puesto que, hace unos años con la implementación de la ruta E35 el negocio ha bajado bastante.

La experta sustenta que el negocio de las allullas es muy bueno ya que cuando existe un muy buen movimiento hay rentabilidad y tomando en cuenta la clase de producto que se elabore. López afirma que para lidiar con la competencia, se basa en los clientes ya que ellos son los que eligen, dependiendo del sabor y los gustos de cada uno. Inclusive, indica que se puede implementar la elaboración y comercialización de queso de hoja como complemento de dicho producto.

López comenta que no recomendaría entrar en el negocio en la ciudad de Latacunga, mientras que si el producto va a ser exportado ella lo recomienda. En particular, López muestra que el precio por unidad es de 0, 20 centavos americanos por unidad. Así mismo, para su distribución indica que es mejor la distribución directa ya que es incurre con menores gastos.

La experta recomienda que se tome en cuenta las siguientes características para la elaboración y comercialización de las allullas:

- Principalmente la calidad y forma de atender al cliente.

- La utilización de horno de leña que horno a gas.
- Al usar el horno de leña, el sabor de la tiende a conseguir un sabor diferente dependiendo el tipo de leña que se esté usando.
- Aconseja aprovechar leña de eucalipto.

**Entrevista experto:**

**Nombre entrevistado:** José Franco M.

**Cargo del entrevistado:** Ingeniero en Comercio Exterior.

José Franco indica que el tema de manteca animal en Europa no es tan aceptado ya que más se tiene la tendencia de consumir saludable con el uso de manteca y aceites de origen vegetal. Además, considera como punto importante tener un valor agregado diferente para el producto, ya que la manteca de cerdo sería más como una restricción y no un valor agregado. Tomando en cuenta que, para el segmento de mercado, debería darle un tratamiento más como un snack ya que eso puede ser una oportunidad para que se valore más el producto allí. Siendo que si se usa productos orgánicos para la elaboración se puede entrar en un canal de distribución orgánico, otra puede ser un producto que ingrese al mercado de comercio justo ya que en Alemania es un tema muy fuerte. Por otro lado, el darle un atributo provoca que el producto sea diferente para que pueda ingresar a un nicho de mercado.

Franco considera que los mejores canales para ingresar a Alemania son mediante un producto orgánico o con comercio justo. Puesto que, no es tan rentable ingresar en supermercados, almacenes grandes sino más a pequeñas tiendas que operen productos orgánicos o en el segmento de comercio justo. Max Carveler en Alemania es una tienda que maneja comercio justo.

Recomienda:

- Usar el tema del comercio justo.
- Buscar alternativas para la manteca de cerdo.
- Buscar ingredientes con componentes nutritivos.

Tomando en cuenta que se va a exportar en volúmenes pequeños se debe buscar un canal pequeño. Siendo que se debe certificar el producto bajo el sello de comercio justo. Otro punto es, general volúmenes que permitan pagar la inversión y amortización que se va a realizar. Al darle un agregado nutritivo al producto, la allulla tendría un valor diferenciador de los demás productos de panificación. Sin embargo, considera que el nombre allulla se modifique o explique para tener un mayor conocimiento y que se dé a entender. Ya que a los europeos les gusta conocer la historia detrás del producto que se va a consumir y tiene que ser un producto diferenciado. Para el empaque considerar la duración en percha, slogan que sea atractivo y que sea beneficioso para la salud. Por otra parte, exportar por vía aérea es la mejor manera para la exportación de dicho producto ya que se va a exportar en volúmenes pequeños.

**Entrevista cliente:**

**Nombre entrevistado:** María Paz Yépez.

**Cargo del entrevistado:** ecuatoriana, residente en Alemania.

La señorita María Paz, piensa que es un producto muy competitivo y que Alemania es un país muy reconocido por su gran variedad de panes que ofrece. Además, de considerar más una costumbre ecuatoriana, de acompañar dicho producto con café por la tarde, mientras que en Alemania tienen la tendencia de acompañar el café con productos dulces de panificación como pasteles y tortas. Normalmente, suele comprar pan en panaderías o también en un supermercado. Por lo que recomienda exportarlo más como un snack ecuatoriano.

Yépez, recomienda que sería mejor exportar a España por la cantidad de ecuatorianos habitando dicho país obteniendo un mayor exitoso. Comenta que el precio del pan varía dependiendo de la calidad y de que tan grande es, ya que si son pastas o algo más elaborado esta alrededor de un euro cincuenta o si es un pan simple de los que se cortan en tajadas se los puede encontrar en un euro. María comenta que al ser un producto ecuatoriano, es algo exótico para dicho

mercado objetivo ya que es un producto nuevo. Así mismo piensa que al vender por unidades es más costoso y para el consumo alemán es importante el ahorro.

### **Entrevista cliente:**

**Nombre entrevistado:** Janfryed Huemke.

**Cargo del entrevistado:** Residente actualmente en Ecuador.

Janfryed Huemke comenta que, el sabor a cerdo se distingue en la allulla y su textura. Además, considera que podría tener aceptación por el mercado alemán, por la gran cantidad de consumo de pan. El consumo de productos de dulce es muy común ya que se encuentra en cada alrededor de Alemania sin ningún problema. Pese a ello la allulla es un producto nuevo e innovador. El consumo de productos de panificación es en las mañanas y en las tardes. Siendo que considera que si sería una buena opción acompañar dicho producto con el queso de hoja, pese a que se consume más el queso maduro.

Huemke considera que es mejor vender por unidad en las calles mientras que en tiendas por paquetes. Las tiendas de especialidad y las panaderías son donde más se encuentran productos de panificación. Para la forma del empaque consideran mejor que sea algo tradicional y transparente para observar el producto. También, indica que un pan en Alemania está cerca de los 0,14 ctv. de Euro. Janfryed comenta que considera innovador el producto y que al exportar un producto de Ecuador, Latacunga podría tener una gran acogida por ser un producto tradicional. Acotando, por los medios que se puede dar publicidad al producto es mediante comerciales, los diferentes establecimientos donde se va a ofertar y anuncios.

### **Investigación Cuantitativa**

#### **Análisis de la encuesta**

Se realizó una encuesta a 11 personas de diferentes ciudades provenientes de Alemania. Por medio de la encuesta, fue posible recoger información oportuna enfocada a productos de panificación. En el anexo 1 se encuentra el formato de la encuesta realizada y la recopilación de los datos obtenidos. Cabe recalcar que

no se utilizaron preguntas abiertas para poder tener mayor exactitud de la información recopilada.

A través de la encuesta, se identificó, que el 72,7% de encuestados han escuchado hablar del producto “allullas” mientras que el 27,3% no ha escuchado hablar del mismo. Cerca del 81,8% de encuestados suele comprar productos de panificación en tiendas de especialidad, el 72,7% en panaderías, el 9,1% suele comprar en supermercados. En referencia a donde les gustaría encontrar el producto, al 100% de las personas les gustaría encontrar en panaderías, el 45,5% en tiendas de especialidad, el 27,3% en supermercados y el 9,1% en tiendas en línea. Por lo cual se tomó en cuenta que seleccionaron dichos lugares por el precio, comodidad y distancia de poder obtenerlos. Los encuestados manifiestan que están dispuestos a pagar por el producto entre \$ 0,80 centavos a \$1,50 por consumir productos de calidad. A su vez, se vio identificada la ciudad a la que se va a exportar por medio de la encuesta en la cual se detalla que el 55% de los encuestados se encuentran en la ciudad de Bonn provenientes de Alemania, siendo así un punto importante para la selección de exportación del producto.

Los encuestados respondieron que les gustaría conocer el producto tradicional de la ciudad de Latacunga por medio de medios tradicionales y redes sociales. Además, manifiestan que los aspectos que más les llama la atención de los productos de panificación son el sabor, tiempo de duración y la calidad de los productos. Adicionalmente, se les pregunto: “En qué grado está de acuerdo con la afirmación “las allullas son una alternativa de los productos de panificación “”, el resultado fue que, el 9,1% está muy de acuerdo con la afirmación, el 45,5% de acuerdo, el 36,4% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 9,1% poco de acuerdo.

### **Conclusiones en base al análisis cualitativo y cuantitativo tomando en cuenta las preferencias y necesidades de consumo**

1. Las personas al momento de elegir un producto se enfocan más en el sabor, tiempo de duración y calidad.
2. Tener en cuenta la utilización de productos orgánicos para la elaboración de dicho producto.

3. Darle un valor agregado y diferenciado al producto.
4. Las redes sociales son parte importante actualmente al momento de promocionar y dar a conocer productos nuevos.
5. La publicidad debe ser diferente y salir de lo común para poder atraer la atención de los clientes.
6. Tomar en cuenta los dos mejores canales de distribución para el proyecto, como lo son el comercio justo y el canal de distribución orgánico.
7. Se vio que no es rentable ingresar a supermercados ni mucho menos en almacenes grandes por temas de costos.
8. Buscar ingredientes con componentes nutritivos.
9. El precio de producto está basado en la calidad y más que todo al contenido nutricional que puede ofrecer.
10. Dar a conocer el producto por medio de una historia y así ser llamativo para el consumidor final.
11. Considerar la exportación aérea como principal forma de enviar el producto.
12. Las tendencias de consumo de los europeos.
13. Las personas consideran importante conocer un producto por medio de medios tradicionales y redes sociales.
14. En base a la información de las entrevistas a clientes, tienden a consumir más productos dulces al momento de elegir productos de panificación.
15. El consumo de productos de panificación es en las mañanas y en la tarde. Siempre y cuando se acompañe de alguna bebida caliente.
16. Para lidiar con la competencia básicamente, se basa en los clientes ya que ellos son los que eligen, dependiendo del sabor y los gustos preferenciales de cada uno.
17. Puede llegar a tener una gran acogida ya que es un producto tradicional.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

Para la producción y comercialización de allullas en la ciudad de Latacunga y su exportación hacia Alemania se describe la oportunidad de negocio encontrada

basándose en el análisis interno, externo y del cliente, lo que determina una idea general, de existir una oportunidad para dicho proyecto. Dado que, dichas variables ayudarán a analizar y utilizar la información para ampliar el conocimiento de los diferentes puntos de vista de los clientes, para la toma de decisiones y gestionar las relaciones con los consumidores (KOTLER, 2013). Se da a conocer la idea de negocio y la razón por la cual nace este proyecto de exportación.

La idea de este proyecto básicamente consiste en la exportación de allullas desde la ciudad de Latacunga hacia Alemania. Dicha idea nace del actual acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea, ya que es una oportunidad para entrar en el mercado europeo, puesto que los aranceles van a ser nulos en el largo plazo y se puede generar mayor inversión. Al mismo tiempo, con el acuerdo Multipartes se fortalecerá su lazo entre los dos países y a su vez se expandirá en el ámbito comercial y en inversión para un beneficio equitativo de “ganar- ganar”. Siendo así, una gran oportunidad para los empresarios ecuatorianos que están buscando internacionalizar sus productos basado en una investigación de mercado para identificar su segmento y las necesidades del mercado de destino.

Así mismo, en referencia a la tecnología, con el crecimiento que ha tenido la industria metalmecánica en la actualidad se tienen algunas empresas nacionales que ya proveen maquinaria de buena calidad y con la ayuda del sistema Ecuapass para agilizar los trámites al momento de la exportación. Por consiguiente, se está evitando la importación desde otros países para así aportar al consumo de producto interno del país. Dado que ahora ya se puede elaborar grandes cantidades de pan en pocos minutos por medio de los beneficios que ha traído consigo la tecnología.

De igual modo, el comercio justo en Alemania ha ido aumentando desde hace muchos años. Las personas prefieren conseguir dichos productos provenientes, aunque tengan que pagar uno o dos euros más por ellos. Por lo tanto, se presenta como una oportunidad en el sentido de exportar el producto por medio del canal de distribución de comercio justo, ya que en Alemania los productos

son distribuidos a través de más de 800 tiendas denominadas “Eine Welt Laden” (Ecuatoriano-Alemana, 2017) que se dedican a ofrecer productos exclusivos de comercio justo. Siendo considerado el precio un punto clave pero enfocado en mantener esquemas sociales y ecológicos dentro del país destino.

Otro punto a tener en cuenta es los insumos que se utilizan para la elaboración de las allullas se pueden conseguir con gran facilidad a nivel nacional. Ya que la mayoría de los insumos son orgánicos y sus aceites de origen vegetal. Adicional, hay que tomar en cuenta que los alemanes tienen la tendencia de comer saludable. Siendo que al ser un producto tradicional, llama más la atención en productos extranjeros. Algo adicional que se puede destacar es que detrás de cada marca se puede ver la historia que lo diferencia del resto de productos.

Adicional, en las encuestas se les realizó la pregunta: “En qué grado está de acuerdo con la afirmación “las allullas son una alternativa de los productos de panificación””, donde se respondió con gran aceptación que están de acuerdo, lo cual es una ventaja y una oportunidad de insertar el producto al mercado alemán. Tomando en cuenta, las preferencias del consumidor con la cual se acopla al mercado objetivo con el fin de satisfacer al cliente. Puesto que al ser un producto nuevo y éxito para dicho mercado es más llamativo y puede llegar a tener un mayor éxito con respecto a los productos de panificación.

Con las encuestas se llegó a tener un estimado del precio de las allullas alrededor \$1,35 centavos por unidad así siendo una oportunidad para demostrar la calidad y duración del producto. Tomando en cuenta la palabra de la experta en allullas que dio a conocer que el precio por unidad en la ciudad de Latacunga es de 0,20 centavos por unidad para la venta dentro del país. En referencia en lo antes mencionado, los alemanes se fijan mucho en el precio de un producto ya que el promedio de los gastos de consumo de los hogares en Alemania se ha calculado en unos 2.310€ mensuales y hogar (Portal Alemania, 2016). Tomando en cuenta que al ser un producto tradicional y orgánico, puede llegar a tener mayor acogida en el mercado sin importar su valor, sino más enfocado en la calidad que conlleva la allulla.

## **5 PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

La estrategia de marketing elegida para la exportación de allullas es la de diferenciación. Se basa en producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tener. (Porter, 2017)

#### **Estrategia de diferenciación:**

Esta estrategia será útil para el siguiente proyecto ya que se basa en un producto distinto y novedoso a los comúnmente consumidos dentro de la rama de la panificación. Por dicha razón, de ofrecer un producto distinto, la elaboración conlleva un proceso distinto con la utilización de productos orgánicos y aceites vegetales que aporten un valor nutricional en cada allulla con los más altos estándares de calidad para ser consumido a cualquier hora del día como un snack. De igual manera su empaque es distinto ya que lleva el logo de la empresa y la historia que la destaca a la misma.

Finalmente, las allullas, además de tener un sabor crujiente y un aroma a único a eucalipto por su cocción de horno de leña. En consecuencia, los beneficios y diferenciación que ofrecerá la marca son:

- a) Sabor
- b) Calidad
- c) Valores nutricionales
- d) Aroma
- e) Empaque.

Es importante mencionar, que los valores nutricionales se basan en las preferencias de consumo alemán.

#### **Exportación Directa**

Se optó por utilizar para la estrategia de internacionalización, la de exportación definitiva hacia Alemania. Se decide utilizar la exportación directa para la empresa "WaferMafer" ya que se va a vender los productos directamente al

distribuidor en Alemania, quien luego venderá el producto al consumidor final. Por consiguiente, este enfoque requiere de compromiso por parte de los ejecutivos y los recursos de la empresa. (DANIEL'S, JOHN D.; RADEBAUGH, LEE H. y SULLIVAN, DANIEL P., 2013).

### 5.1.1 Mercado Objetivo

La tabla analiza rápidamente los criterios se fueron utilizados para así determinar el mercado objetivo y el nicho al que se aspira llegar.

**Tabla 6.** Segmento de Mercado.

<b>SEGMENTACION DE MERCADO</b>	
<b>Segmentación Geográfica</b>	
País	Alemania
Ciudad	Bonn
<b>Segmentación Demográfica</b>	
Población Total (2016)	82.667.685
Población Bonn (20	324.899
Femenino	50,80%
Masculino	49,10%
Edad	25 a 69 años
Sexo	Femenino y Masculino
Estado Civil	Todos
Nivel de Instrucción	Nivel medio alto
<b>Gastos de Consumo</b>	
Alimentación	11,20%

### Adaptado de Datos de Naciones Unidas, Alemania

El mercado objetivo para este plan de negocio son hombres y mujeres de entre 25 a 69 años de edad, independiente a su sexualidad y estado civil. El mercado alemán muestra una gran tendencia a comparar precios y a comprar frecuentemente en las "tiendas de descuento". Se deja influir por las ofertas y no duda en visitar varios puntos de venta para aprovechar los precios más atractivos. (Santander Trade, 2017) Por otra parte, el estilo de vida de los alemanes tiene una tendencia de consumir saludable, para lo cual se enfoca en

producir un producto sano para su venta y consumo con gran aceptación del mercado al que está dirigido.

### 5.1.2 Propuesta de valor

El modelo canvas se detalla en el anexo 4.

## **5.2 Mezcla de marketing**

### 5.2.1 Producto

Las allullas es un producto natural, en el cual se combina el aroma del eucalipto de árboles latacungueños y a su vez, con el uso de productos 100% nacionales y saludables para su agradable consumo. Este producto está elaborado a base de harina, aceites vegetales, agua tibia, levadura y sal. Dado que el 80% de la allulla se base en su cocción en hornos de leña y el restante 20% es su preparación.

Dicho producto va a ser exportado a Alemania debido a que se tiene el acuerdo comercial con la Unión Europea. El acuerdo asegura la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2017)

Por otra parte, las allullas forman parte de los productos de panificación y pueden llegar a ser parte de una dieta saludable. Para formar parte de la tendencia de consumir saludable dicho producto toma conciencia y lo que busca es satisfacer a los consumidores alemanes a base de componentes nutricionales sanos.

#### 5.2.1.1 Atributos

Los atributos que conlleva el producto “WaferMafer” son insólitos, lo que quiere decir que, “al ser un producto horneado en leña de eucalipto, le da un sabor diferente y mucho más crujiente, dando una gran satisfacción al cliente”, tomando en cuenta que su cocción toma más tiempo de lo normal que un horno a gas. Al mismo tiempo, sus ingredientes son “productos ecuatorianos que están llenos de sabor, color y calidad” (Ministerio de Turismo, 2018). Asimismo, uno de

los atributos que destaca al producto es su apariencia, olor y textura. Ya que con lo anteriormente mencionado se define la calidad con la que se maneja el producto.

Las allullas tienen una duración de entre 2 y 3 semanas bajo una conservación adecuada. Cada allulla viene por separado para mantener su textura, olor y sabor. Ya que así proporciona al consumidor un producto en adecuadas condiciones. Además, para el producto “mantener la calidad de desempeño es muy importante” (Philip R. Cateora, 2001)



**Figura 2.** Producto elaborado en horno de leña.

#### 5.2.1.2 Branding

La marca de las allullas será “WaferMAfer”, a través de este nombre se quiere dar a conocer un nuevo producto tradicional de Ecuador para el país destino Alemania. Ya que conlleva la tradición de una ciudad como lo es Latacunga y lo que se busca es darse a conocer por medio de un producto diferente a lo comúnmente antes visto en el mercado alemán. La marca se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual (Asociación americana de Marketing, 2018). Lo que trata de ofrecer la marca es romper los esquemas con un nuevo sabor de otro país dentro de un mercado selectivo.



**Figura 3.** Logotipo y slogan "WaferMafer"

El slogan representa un producto tradicional basado en la calidad de productos orgánicos y la tradición que se lleva por años en la ciudad de Latacunga. Donde lo que se trata de ofrecer es una experiencia única donde se diferencia de los demás productos por su sabor.

#### 5.2.1.2 Empaque

El empaque para cada allulla de (9,07g) será en una bolsa de papel biodegradable. A su vez, el empaque debe estar acorde a la legislación europea, se debe tomar en cuenta los riesgos que implican para la salud de los consumidores y en especial para el medio ambiente, tomando en cuenta que para dar una imagen internacional a una marca es importante poner en inglés o alemán para su respectivo etiquetado y embalaje (SANTANDER, 2017). Cada allulla será empaquetada en su respectiva bolsa en el cual se da a conocer una reseña de lo que es el producto y su respectivo origen.



**Figura 4.** Bolsa de papel biodegradable.

### 5.2.1.3 Etiquetado

Para el etiquetado del producto se va a utilizar el idioma inglés para dar un mayor entendimiento al consumidor final. Ya que estudios han demostrado que existe gran dificultad para comprender bien el sentido del eslogan. Además, se incluirá, el “made in” como argumento comercial de la marca y puesto que está presente en la totalidad de productos alimenticios (Santander Trade, 2018). Además, se incluirá una descripción del producto donde se dé a conocer más a fondo de que se trata el producto “allullas”.

Se incluirán los siguientes aspectos:

Ingredientes.

País de origen.

Fecha de elaboración

Fecha de vencimiento

Sistema o método de conservación

	Elaboration:	Expiration:
<p><b>Ingredients:</b>  <b>Water, flour, salt, eucalyptus firewood.</b>  <b>This product is 100% organic.</b></p> <p>Keep in a fresh and dry place</p> <p>visit our social networks</p>   	  <p><b>"WaferMafer"</b>    traditional product</p> <p><i>"Allulla is a product derived from baking. It is    traditionally from    Latacunga city- Ecuador.    It is baked in eucalyptus firewood which gives it    a different flavor and crispy texture."</i></p>  	

**Figura 5.** Empaque y Etiquetado “WaferMafer”.

#### 5.2.1.4 Soporte

Para el soporte técnico del producto se ofrecerá asistencia de calidad las 24 horas al día de los 7 días de la semana. Además, se incluirán en el empaque números de contacto para que los clientes puedan dar sus opiniones, sugerencias quejas o dudas acerca del producto.

#### 5.2.2 Plaza

##### 5.2.2.1 Estrategia de distribución

La distribución tiene una importancia especial cuando se trata de implementar una estrategia. Con respecto a al producto “WaferMafer” se utilizará la estrategia de distribución selectiva. Ya que esta le permitirá colocar el producto en los lugares más frecuentes donde compran los clientes. Dichos lugares son panaderías y tiendas de especialidad. Entre las ventajas que se destacan están que se posee un número limitado de distribuidores y se evita la distribución masiva de dicho producto.

##### 5.2.2.2 Punto de Venta

Los principales punto de venta a los que se va a enfocar son panaderías y tiendas de especialidad, por medio de la propia marca llamada “WaferMafer”.

##### 5.2.2.3 Canal de Distribución

El tipo de canal de distribución va a ser indirecto corto, es decir se vale de un distribuidor para hacer llegar el producto al consumidor final. Además la selección del distribuidor es muy importante ya que de esta manera se estará dando una buena imagen para el producto. Entre las actividades que se van a desarrollar son ventas por vía telefónica, correo y redes sociales. Se escoge este tipo de canal ya que con la ayuda de un distribuidor se va a lograr dar a conocer el producto en un nuevo mercado totalmente diferente.



**Figura 6.** Estructura de Canal de Distribución Indirecto Corto.

### 5.2.3 Promoción

#### 5.2.3.1 Estrategia promocional

En las panaderías y tiendas de especialidad se espera realizar estrategias pull, es decir enfocarse principalmente en los consumidores y sus necesidades. Una de las ventajas es enfocarse en ser un producto 100% orgánico. Además, lo que se espera es buscar la persuasión del consumidor hacia la marca “WaferMafer”. El objetivo de comunicación es establecer una alta demanda del cliente y la lealtad hacia la marca entre los consumidores finales (GALLUCCI, LAMBIN, SICURELLO, 2007). A su vez, la promoción del producto es al ser un producto libre de gluten y 100% natural. Lo cual tiene su diferencial ante otros productos de panificación que se exportan ya hacia Alemania desde distintos países.

#### 5.2.3.2 Publicidad

El objetivo de la publicidad se basa en describir el producto de una manera llamativa hacia el consumidor con las características que lo identifica. La información que conlleva dicho producto será clara y concisa.

Puesto que, el 88% de alemanes están conectados a internet más de dos horas al día en promedio navegando en la red. La publicidad por red es más factible para dar a conocer el producto que por medios tradicionales como periódicos. El canal con un mayor impacto será en redes sociales y folletos. Adicional, se darán muestras gratuitas una vez al mes en las panaderías y tiendas de especialidad.

#### 5.2.3.3 Promoción de Venta

La promoción de venta servirá para ofrecer incentivos de comprar y la publicidad aporta en dar razones por las cuales comprar. Siendo así, la promoción para el

producto allullas será ser un producto orgánico y libre de gluten. Lo cual implica que su sabor, aroma y textura son de mayor calidad. Además, se busca cuidar la salud del consumidor. Además, se busca incentivar el consumo de productos 100% naturales. Adicional, brindarle promociones al distribuidor basándose en el volumen de ventas.

#### 5.2.3.4 Relaciones públicas

Es importante mantener un contacto frecuente con el distribuidor para de esta manera asistir a ferias alimentarias en Alemania de productos orgánicos donde se pueda dar a conocer mediante degustaciones. De igual manera, mediante publicity de producto ya que no incurre en gastos y se da a conocer un producto específicamente.

#### 5.2.3.5 Fuerza de ventas

Se tendrá como fuerza de ventas desde Ecuador hacia el distribuidor en Alemania una persona que sea trilingüe y sepa dominar a la perfección el inglés, alemán y español. Adicional, mediante el uso de una estructura de fuerza de ventas por clientes permitirá entablar una relación más estrecha con el distribuidor y así se incrementen las ventas en mayor cantidad a largo plazo.

#### 5.2.3.6 Marketing directo

En lo que se refiere a marketing directo se utilizara la forma de marketing online ya que es la manera más rápida de obtener un crecimiento (KOTLER, 2013). Puesto que se utilizara la creación de una página web y la red social Facebook que actualmente es la utilizada por personas de todas las edades. En donde se aceptara preguntas, quejas y sugerencias para el producto hechas por los consumidores, adicional se dará a conocer los beneficios de consumir productos orgánicos, información, atributos, recetas y consejos.

**Tabla 7.** Presupuesto de marketing

PRESUPUESTO MKT	AÑO				
	1	2	3	4	5
Creación página Web	\$ 511,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creación páginas Redes Sociales	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Manejo de página web y redes sociales	\$ 5.400,00	\$ 5.535,54	\$ 5.674,48	\$ 5.816,91	\$ 5.962,92
Pautas digital (Google SEO y Facebook Ads)	\$ 3.600,00	\$ 3.690,36	\$ 3.782,99	\$ 3.877,94	\$ 3.975,28
Roll up y publicidad dentro de los establecimientos	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Degustación en punto de venta o ferias	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00
<b>Total Publicidad y Promoción</b>	<b>\$ 11.481,00</b>	<b>\$ 10.795,90</b>	<b>\$ 11.027,47</b>	<b>\$ 11.264,85</b>	<b>\$ 11.508,19</b>

## 5.2.4 Precio

### 5.2.4.1 Costo de venta

Para el costo de venta se toma toda la materia prima directa utilizada para la preparación de una allulla. Los insumos utilizados para la elaboración son harina, levadura, sal y aceite. Los costos están basados en paquetes de 50 unidades para entregar al distribuidor.

En la siguiente tabla se detalla más a fondo los costos de cada uno de los insumos utilizados.

**Tabla 8.** Costo de Materia Prima.

Producción de un paquete de cincuenta unidades					
Materia prima directa	Insumo (libra x unidad)	Costo Unitario (libras)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de libra. x paquete	Costo total de insumo
Harina	0,075	\$ 0,65	50	3,75	\$ 2,44
Levadura	0,008	\$ 2,35	50	0,40	\$ 0,94
Sal	0,006	\$ 0,75	50	0,30	\$ 0,23
Aceite vegetal	0,012	\$ 3,00	50	0,60	\$ 1,80
<b>Materia prima indirecta</b>					
Bolsita de papel con diseño (25)	-	\$ 0,23	50	-	\$ 11,50
Caja de Cartón	-	\$ 0,35	1		\$ 0,35
				<b>Costo de materia prima</b>	<b>\$ 17,25</b>
				<b>Costo unitario por unidad</b>	<b>\$ 0,35</b>

Los insumos utilizados para la elaboración del producto “WaferMafer” son nacionales y naturales.

#### **5.2.4.2 Estrategia de precios**

Para el producto se utilizara la fijación de precios de valor agregado, donde “en lugar de recortar los precios para que coincidan con la competencia, añaden características y servicios de valor agregado para así diferenciar sus oferta y apoyar así sus precios más altos” (KOTLER, 2013). Se utilizará esta estrategia ya que al ser un producto nuevo y diferente, lo que se busca es llegar a ser parte de la dieta de consumo de los alemanes, es así, que el valor agregado del producto es ingresar como un producto orgánico para marcar tendencia de consumo saludable entre los demás productos de panificación. Además, con dicha estrategia se alcanzara el posicionamiento de la marca a través de sus atributos que ofrece el producto.

#### **5.2.4.3 Estrategia de precio de entrada**

Para el precio de entrada, se basa en el análisis de sensibilidad de precios Van Westendorp en el cual se determinó el precio óptimo que los consumidores están dispuestos a pagar. Lo cual está basado en el precio de: caro que compararía y barato que compraría. Según dicho modelo, el precio óptimo es de \$1,35 por allulla con su respectivo empaque amigable con el medio ambiente. Además, con dicho precio estimado se dará a conocer el producto en panaderías y tiendas de especialidad.

#### **5.2.4.4 Estrategia de precios de ajuste**

Se aplicará una estrategia de fijación internacional de precios, dado que “empresas que comercializan sus productos internacionalmente deben decidir qué precios cobrar en diferentes países” (KOTLER, 2013). El precio establecido fue basado en la percepción y las preferencias de los consumidores alemanes. Además, se debe tomar en cuenta la táctica que usará el distribuidor al momento de entregar el producto a los diferentes puntos venta.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

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

#### 6.1.1 Misión

“WaferMafer” es una empresa ecuatoriana que se dedica a la producción y comercialización allullas en la ciudad de Latacunga para el mercado alemán. La allulla se destaca por su distinguido sabor y autenticidad del producto, supeditado a estándares de calidad y elaborado por personal altamente calificado. “WaferMafer”, ha adoptado una política de cuidado con el medio ambiente con la utilización de fundas de papel biodegradables; lo cual contribuye al establecimiento de la marca en el mercado internacional.

#### 6.1.2 Visión

“WaferMafer”, será, en los próximos cinco años, una marca reconocida en la elaboración de productos orgánicos ecuatorianos; y líder en el impulso del consumo saludable para el cuidado de la salud humana. “WaferMafer” logrará posicionarse exitosamente en el mercado Alemán y aprovechará de mejor manera los beneficios del Acuerdo Multipartes para ese mercado.

#### 6.1.3 Objetivos

Objetivos a mediano plazo:

Recuperar la inversión inicial dentro de los tres primeros años.

Incrementar las ventas en un 10% en base a la apertura de nuevos distribuidores para las diferentes ciudades de Alemania.

A partir del tercer año, buscar dos nuevos canales de distribución para el producto.

Aumentar el posicionamiento de la marca en un 4% por año mediante la publicidad y promoción.

Conseguir certificados de calidad, buenas prácticas de manufactura y comercio justo en los dos primeros años.

Ofrecer capacitaciones al personal a partir del primer año de apertura de la empresa.

Satisfacer la demanda del 18% del mercado objetivo (Bonn) desde el primer año que empieza a operar.

Objetivos a largo plazo:

Para el quinto año, acceder dos nuevos mercados europeos España y Bélgica.

Ocupar un 25% de la participación del mercado alemán en el sector de productos de panificación a partir de quinto año.

Ampliar la producción anual en un 8% para atender el crecimiento de las ventas.

Incrementar el margen de utilidad neto en un 30% con respecto al periodo inicial a partir del sexto año.

## 6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de WaferMafer” será centralizada y descentralizada lo cual implica que las decisiones tomadas dentro de la empresa estarán a cargo del gerente.

La empresa va a ser dividida en departamentos como en la siguiente figura.



**Figura 7.** Organigrama de “WaferMafer”

Las funciones que desempeña cada empleado que se detallan en el anexo 3.

#### 6.2.1 Estructura legal de la empresa

La estructura para la empresa se basa en una compañía de responsabilidad limitada con el nombre “WaferMafer” Cía. Ltda. y contará con dos socios accionistas. La empresa se dedicará a la elaboración y comercialización de allullas hacia Alemania.

#### 6.2.2 Marco legal

Para establecer la compañía de responsabilidad limitada se necesita:

Establecer un nombre para la compañía.

Presentación en la superintendencia de compañías copias certificadas de la escritura de la constitución de la compañía con la solicitud suscrita por un abogado.

Contar con el capital mínimo para la constitución que son cuatrocientos dólares.

Acudir a un notario público que eleve a escritura pública.

Aprobación de la escritura por la Superintendencia de Compañías.

Publicación en un diario de circulación nacional.

Conseguir los permisos municipales:

Patente municipal.

Certificado de cumplimiento de obligaciones.

Inscribir la compañía en el Registro Mercantil.

Realizar una junta general de accionistas.

Obtención de los documentos para abrir el RUC de la empresa.

Inscribir el nombramiento del representante.

Obtención del registro único de contribuyentes (RUC)

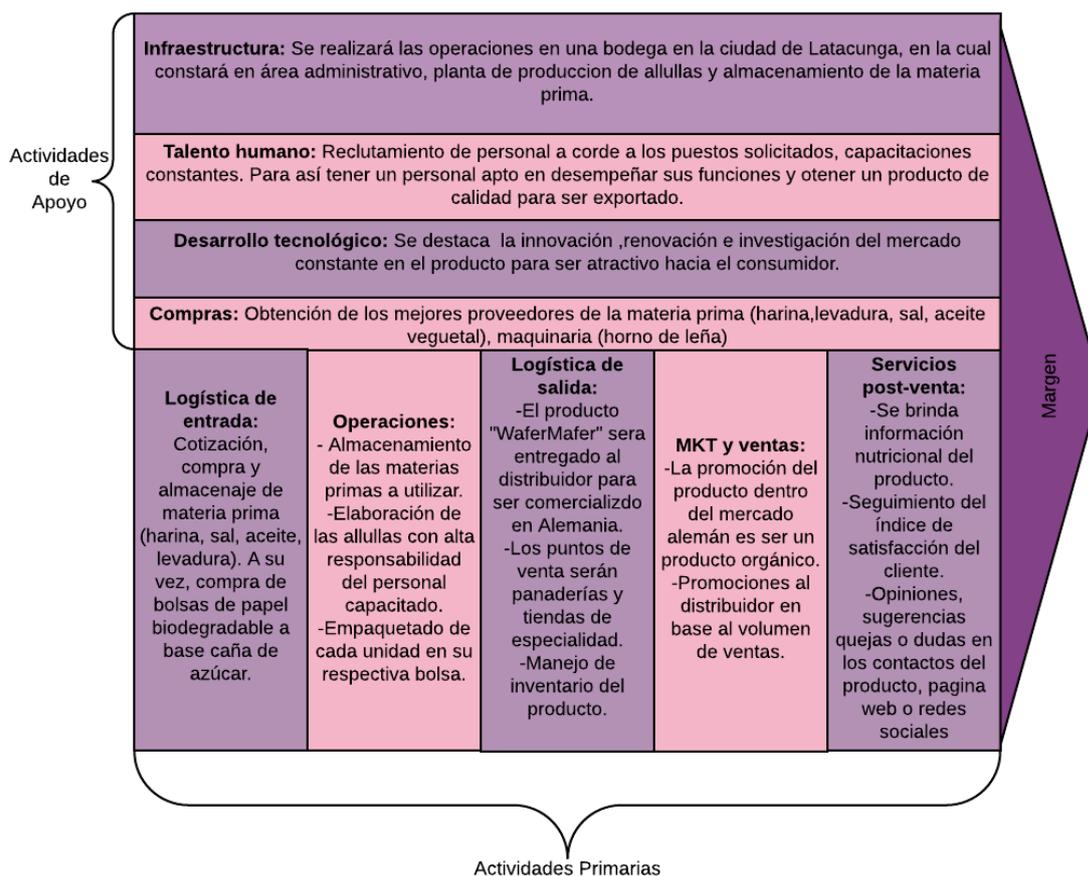
Obtención de la carta para el banco emitida por la Superintendencia de Compañías.

Con todos esos pasos anteriormente mencionados se realizará la constitución de la compañía limitada.

### **6.3 Plan de operaciones**

Para dar una clara descripción del plan de operaciones se ha elaborado la cadena de valor en la cual se detalla las actividades primarias, la cual ayuda al desarrollo y la sostenibilidad de la empresa, inclusive las actividades de soporte que contribuyen a dar soporte a los objetivos corporativos.

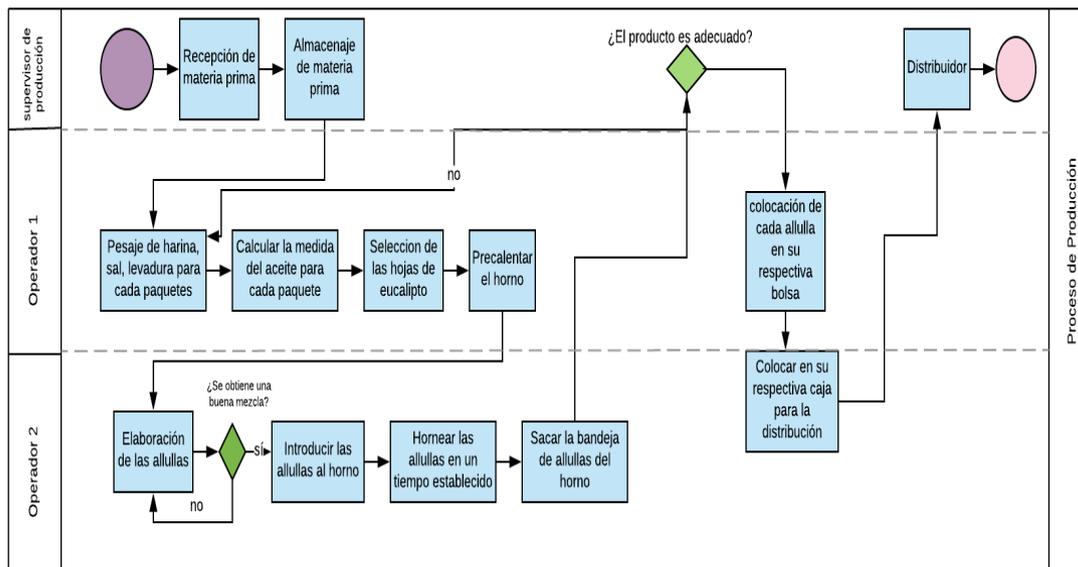
Se decide utilizar dicho INCOTERM ya que el producto al ser exportado hacia Alemania, es recibido por los distribuidos para su respectiva reventa en los puntos de ventas elegidos anteriormente por los consumidores en la encuesta realizada.



**Figura 8.** Cadena de Valor “WaferMafer”.

### 6.3.1 Proceso de producción

Para el proceso de producción se necesitaran dos operarios para la elaboración del producto (allullas). El proceso comienza con el pesaje de la harina, levadura, sal y aceite para cada paquete de cincuenta unidades. Después, se inicia la selección de las hojas de eucalipto para proceder a meter en el horno de leña y precalentarlo. Por consiguiente, se mezclan todos los ingredientes hasta obtener una mezcla homogénea. Se realizan las allullas y se procede a hornearlas en un tiempo establecido. Una vez listas se sacan del horno, se verifica la calidad del producto para ser empaquetado y distribuido.



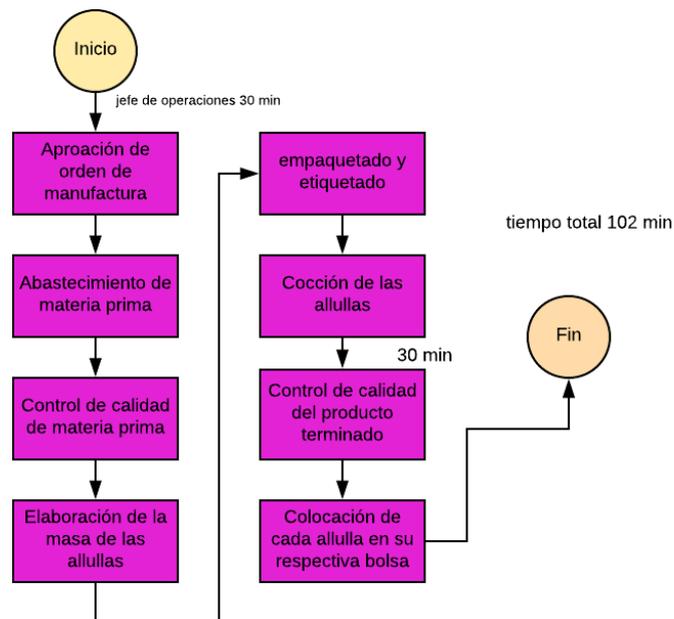
**Figura 9 .** Proceso de producción

### 6.3.1.1 Secuencia y tiempos

En la siguiente tabla se detalla la actividad, los tiempos y los recursos necesarios para el proceso de producción de allullas. Siendo así, el resultado obtenido es de 2 paquetes de 50 unidades en un estimado de una hora con cuarenta y dos minutos. En un tiempo aproximado de ochenta horas por mes se logran realizar 5000 allullas destinadas a la exportación.

**Tabla 9.** Tabla de tiempos y recursos por actividad.

N°	Actividad	Recursos que se utilizan	Tiempo estimado (min)
1	Pesaje de los insumos	Balanza industrial	5
2	Selección de las hojas de eucalipto	N/A	5
3	Precalentar el horno	N/A	10
4	Elaboración de las allullas	Ingredientes	30
5	Introducir al horno	N/A	10
6	Hornear las allullas	Horno	10
7	Sacar del horno	Guantes de cocina	2
8	Dejar enfriar	N/A	10
9	Colocar la allulla en su bolsa	N/A	10
10	Poner en empaque para distribución	N/A	10
Total tiempo			102

**Figura 10.** Mapa de secuencias y tiempos.

### 6.3.1.2 Gastos operacionales y administrativos

**Tabla 10.** Gastos Operacionales.

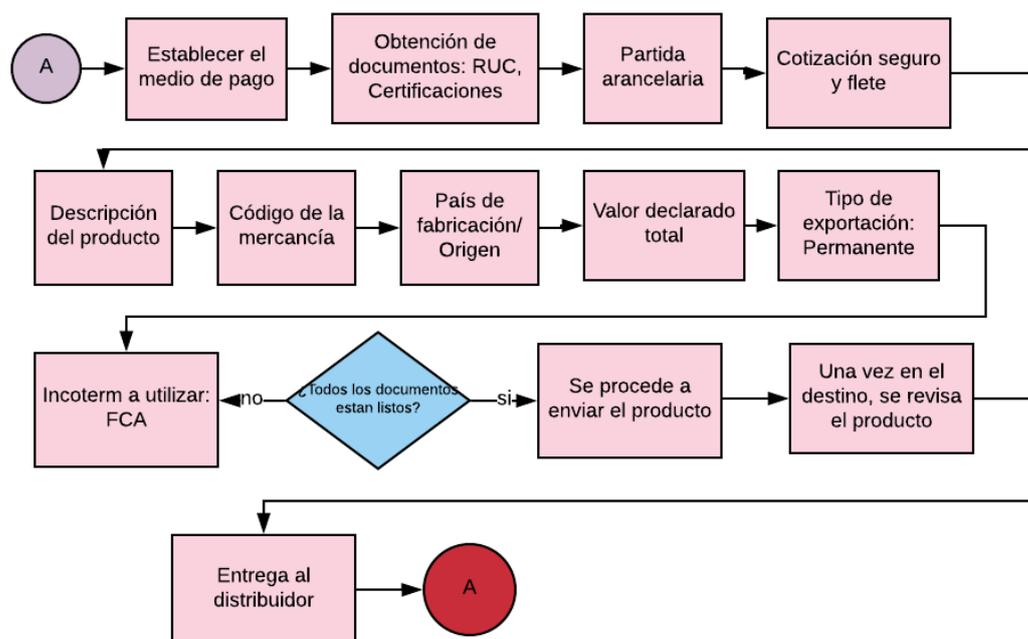
Clasificación	DATOS		Condiciones
OPERACIONAL	Suministros	\$ 10,00	Mensuales
C.I.F	Seguro maquinaria	2%	V. maquinaria
C.I.F	Mantenimiento y reparaciones	\$ 15,00	Mensuales
OPERACIONAL	Servicios básicos	\$ 30,00	Mensuales
OPERACIONAL	Gasto arriendo	\$ 140,00	Mensuales
OPERACIONAL	Publicidad	Presupuesto MKT	Mensuales
OPERACIONAL	Obtención registro fitosanitario	\$ 200,00	Un solo pago
OPERACIONAL	Obtención registro sanitario	\$ 457,02	Un solo pago
OPERACIONAL	Logística y transporte de exportación	\$ 573,14	Mensuales

### 6.3.2 Proceso de exportación

Dentro del proceso de exportación para las allullas, se presenta el Incoterm que se utilizara para el envío. En este caso para facilitar el proceso de negociación entre el vendedor y el comprador. A su vez, hay que tomar en cuenta los requisitos, certificaciones y costos que se necesitan para poder enviar el producto hacia Alemania, ya que si no se cumplen con los requisitos el producto no puede llegar a ser exportado. La empresa “WaferMafer” exportará mediante el Incoterm FCA (Free Carrier), donde el comprador asume toda la responsabilidad, incluidos los costos y riesgos de la mercancía recibida en el lugar acordado.

El lugar de entrega del producto será en el aeropuerto Mariscal Sucre, para su transporte vía aérea.

Al ser un producto frágil, se necesita de condiciones adecuadas como material aislante para ser transportado, además de optimizar el tiempo de transporte que es mucho menor que el que tomaría al utilizar un buque de carga, vía marítima ya que el producto es perecedero.



**Figura 11.** Proceso de exportación

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se valorará los estados financieros proyectados a cinco años, donde se determinará la viabilidad del negocio.

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Dentro de las políticas de cobranza con el distribuidor será 70% de contado y 30% a crédito en un lapso de quince días, debido a que los rubros no son tan altos. Para la proyección de ventas anuales se tomó en cuenta el consumo de pan por persona en Alemania, el cual indica que en promedio una persona llega a consumir alrededor de 57 kilos de pan por año según Alemanizarte. Dicho dato de consumo de pan fue un determinante para proyectar la venta de cien paquetes de cincuenta unidades mensuales, de esta manera se logra abastecer el 18% del mercado objetivo, con una cantidad de 5000 allullas mensuales.

Además, para el precio se ha tomado en cuenta la inflación de los últimos años en promedio con un 2,51, basado en datos del Banco Central.

**Tabla 11.** Proyección de cantidad e ingresos.

Por año	0	1	2	3	4	5
Cantidad proyectada de ventas		1200	1278	1422	1594	1872
Precio	\$ -	\$ 67,50	\$ 69,19	\$ 70,93	\$ 72,71	\$ 74,54
TOTAL INGRESO VENTAS	\$ -	\$ 81.000,00	\$ 88.430,25	\$ 100.863,92	\$ 115.901,96	\$ 139.532,24
MARGEN BRUTO		67,66%	67,69%	70,49%	73,18%	76,18%
MARGEN OPERACIONAL		11,33%	14,76%	23,03%	31,26%	40,55%
MARGEN NETO		7,03%	9,42%	15,03%	20,59%	26,84%

### 7.1.2 Proyección de costos y gastos

Para proyectar los costos de manera adecuada, se tomó en cuenta los costos de la materia prima directa, los costos indirectos de fabricación y la mano de obra. Para lo cual se sigue tomando en cuenta la inflación de 2,51%. Por lo tanto el valor de cada paquete de cincuenta unidades es de \$17,25, mientras que por unidad es de \$0,35. Dentro de las políticas de pago de “WaferMafer” con los proveedores será en un plazo de 30 días.

**Tabla 12.** Cuentas por cobrar clientes.

Política de cuentas por cobrar	
CONTADO	70%
Crédito a 30 días	30%

De acuerdo con lo mencionado, se consiguió lo siguiente:

**Tabla 13.** Proyección de los costos a 5 años.

	Inicial					
	0	1	2	3	4	5
Materia prima directa	\$ -	\$ 4.863,00	\$ 5.189,37	\$ 5.774,15	\$ 6.472,40	\$ 7.601,03
Mano de obra directa	\$ -	\$ 19.567,40	\$ 21.371,79	\$ 21.888,85	\$ 22.418,88	\$ 22.962,22
Costos indirectos de fabricación	\$ -	\$ 1.984,80	\$ 2.036,03	\$ 2.124,35	\$ 2.229,04	\$ 2.395,43

Los gastos que incurren en el proyecto, se basa en gastos sueldos, gastos generales y gastos depreciación y amortización. Siendo así, dentro los gastos sueldos se detalla todo lo que estipula la ley para el pago salarial. En los gastos

generales están: suministros de oficina, seguro de maquinaria, mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, gasto arriendo, publicidad, obtención registro fitosanitario, obtención registro sanitario y el transporte de exportación, se detalla en la tabla 7. Por ultimo dentro de los gastos depreciación y amortización se especifica las maquinarias y licencias de software a ser utilizadas dentro del proyecto. Dichos gastos fueron ajustados a la inflación basada en años anteriores hasta la actualidad en el Ecuador.

**Tabla 14.** Proyección de gastos.

	Inicial					
	0	1	2	3	4	5
GASTOS SUELDOS		\$ 44.918,00	\$ 49.081,99	\$ 50.275,19	\$ 51.498,34	\$ 52.752,20
GASTOS OPERACIONALES	0	\$ 14.211,14	\$ 14.310,20	\$ 15.470,61	\$ 16.843,52	\$ 18.908,08

**Tabla 15.** Proyección de gastos amortización.

GASTOS AMORTIZACIÓN	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Software	1	300	300	5
Gastos Constitución	1	1500	1500	5

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

La inversión inicial para el proyecto “WaferMafer” a 5 años es de \$18.892, distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 16.** Detalle Inversión Inicial.

Inversiones PPE	\$ 10.092,00
Inversiones Intangibles	\$ 1.800,00
Capital de Trabajo	\$ 7.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 18.892,00</b>

**Tabla 17** Estructura de capital.

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	70,00%	13.224,40
Deuda L/P	30,00%	5.667,60
Razón Deuda	0,43	

En lo que respecta a la deuda, se tomó en cuenta una tasa efectiva del 11,23%, para pyme del Banco Pacífico, para llevar a cabo el préstamo de \$5.667,60 en un plazo de 5 años con una cuota fija de \$123,88.

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

#### 7.3.1 Proyección de estado de resultados

Con el estado de resultados se muestra la utilidad neta de “WaferMafer” proyectada a 5 años. Puesto que con ello se da una mayor visión a los inversionistas acerca de los ingresos y gastos que tiene la empresa, tanto si es o no rentable el negocio.

**Tabla 18.** Estado de resultados anual.

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 81.000,00	\$ 88.430,25	\$ 100.863,92	\$ 115.901,96	\$ 139.532,24
(-) Costo de los productos vendidos	\$ 26.193,29	\$ 28.575,58	\$ 29.766,79	\$ 31.081,80	\$ 33.240,25
(=) <b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 54.806,71	\$ 59.854,67	\$ 71.097,13	\$ 84.820,17	\$ 106.291,99
(-) Gastos sueldos	\$ 25.350,60	\$ 27.710,19	\$ 28.386,34	\$ 29.079,46	\$ 29.789,98
(-) Gastos generales	\$ 18.398,54	\$ 17.213,56	\$ 17.606,21	\$ 18.008,72	\$ 18.421,33
(-) Gastos de depreciación	\$ 1.516,37	\$ 1.516,37	\$ 1.516,37	\$ 1.145,04	\$ 1.145,04
(-) Gastos de amortización	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	\$ 9.181,20	\$ 13.054,54	\$ 23.228,20	\$ 36.226,94	\$ 56.575,64
(-) Gastos de intereses	\$ 591,32	\$ 485,45	\$ 367,06	\$ 234,66	\$ 86,61
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	\$ 8.589,87	\$ 12.569,09	\$ 22.861,14	\$ 35.992,28	\$ 56.489,03
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.288,48	\$ 1.885,36	\$ 3.429,17	\$ 5.398,84	\$ 8.473,35
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 7.301,39	\$ 10.683,73	\$ 19.431,97	\$ 30.593,44	\$ 48.015,67
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1.606,31	\$ 2.350,42	\$ 4.275,03	\$ 6.730,56	\$ 10.563,45
(=) <b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 5.695,09	\$ 8.333,31	\$ 15.156,94	\$ 23.862,88	\$ 37.452,22
<b>MARGEN BRUTO</b>	67,66%	67,69%	70,49%	73,18%	76,18%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	11,33%	14,76%	23,03%	31,26%	40,55%
<b>MARGEN NETO</b>	7,03%	9,42%	15,03%	20,59%	26,84%

De acuerdo al estado de resultados, en el primer año se obtiene una ganancia baja debido a los gastos que se incurren en el primer año para la creación y comienzo de la empresa. Sin embargo, a partir del año dos ya se ven resultados favorables con respecto a la utilidad neta. El margen neto va desde 7,03% hasta

26,84% que respecta al año cinco. Como se muestra en la tabla 18. Para concluir “WaferMafer” es un negocio rentable y se refleja en su margen neto. Lo cual permite a los inversionistas sentirse seguros de pertenecer a la empresa.

### 7.3.2 Proyección estado de situación financiera.

En el estado de situación financiera nos ayuda a ver estado en el que se sitúa la empresa en un determinado tiempo. Está conformado por los activos, pasivos y patrimonio. Dentro del anexo 7, en el cual los activos se dividen en corrientes, no corrientes e intangibles. Para los pasivos se tomó en cuenta los corrientes, no corrientes. Puesto que en el patrimonio, se determina el capital necesario y las utilidades que se retienen.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo y flujo de caja del proyecto.

En el flujo de efectivo de “WaferMafer” se muestra el origen de los ingresos que se generan en el lapso de 5 años del proyecto por medio de las actividades de operación, inversión y financiamiento. Dentro del anexo 9, se presenta el estado de flujo de efectivo, el cual detalla los flujos que son pertinentes para la empresa.

Después de realizar el flujo de efectivo se formó el flujo de caja del proyecto. En el cual se muestran los flujos tanto positivo como negativos que puede llegar a tener la empresa en el plazo estipulado de 5 años. Además, presenta a los inversionistas sobre la liquidez que tiene la empresa. Dentro del flujo de caja se presenta para todos los años flujos positivos, ya que al ser un proyecto rentable arroja utilidades positivas, lo cual se ve reflejado dentro del mismo. Entre el cual se toma en cuenta el flujo de efectivo operativo, variación de capital del trabajo y los gastos del capital.

**Tabla 19.** Flujo de caja anual.

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (18.843,36)	\$ 7.080,05	\$ 10.876,12	\$ 17.727,20	\$ 25.984,53	\$ 45.553,77

## 7.4 Proyección de flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de evaluación.

### 7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista.

Para desarrollar el flujo del inversionista está ligado al flujo de caja del proyecto. En la tabla 20 se puede ver que en el año 0, el flujo es negativo debido al préstamo que se realizó. A pesar de ello, los años siguientes tiene saldo positivo hasta el año 5 donde indica que el negocio es rentable.

**Tabla 20.** Flujo de caja del inversionista.

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (18.843,36)	\$ 7.080,05	\$ 10.876,12	\$ 17.727,20	\$ 25.984,53	\$ 45.553,77
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(13.175,76)	5.792,79	9.553,17	16.364,36	24.577,07	44.096,41

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.

Para determinar la tasa de descuento, se tomó en cuenta la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro Americano a 5 años, (2,79%) obtenida de (Yahoo Finance, 2018). Mientras que para sacar el rendimiento del mercado, se tomó los datos históricos desde 2018 a 2013 de S&P 500, el cual es un indicador de progreso de 500 grandes empresas que cotizan sus acciones en la bolsa de valores de Estados Unidos. (Yahoo Finance, 2018). Puesto que para la beta, se tomó de las betas apalancadas de Estados Unidos, usando la beta de (alimentos procesados) 0,55 (Damodaran, 2018), la misma que fue desapalancada y vuelta apalancar por medio de la tasa de impuestos en Ecuador y a la deuda y capital para el proyecto. Siendo así, se obtuvo una beta apalancada de 0,52%. Tomando en cuenta el riesgo país de Ecuador, la tasa de impuestos, participación de trabajadores, escudo fiscal y costo deuda actual.

**Tabla 21.** Base para el cálculo de las tasas de descuento.

Tasa libre de riesgo	2,79%
Rendimiento del Mercado	11,23%
Beta	0,55
Beta Apalancada	0,52
Riesgo País	6,70%
Tasa de Impuestos	22%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	0,43
Costo Deuda Actual	11,23%

Mediante todos los datos obtenidos, se logra obtener las tasas de descuento WACC y CAPM.

**Tabla 22.** Tasas de descuento.

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	12,97%
CAPM	15,34%

#### 7.4.3 Criterios de valoración

**Tabla 23.** Criterios de inversión.

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$48.950,66	VAN	\$45.183,77
IR	3,60	IR	4,43
TIR	66,85%	TIR	82,27%
Período de Recup.	1,81		1,54

Mediante los criterios de valoración del proyecto y del inversionista se analizará la viabilidad de la implementación del proyecto en base a los indicadores VAN, TIR, WACC, CAPM.

- VAN conocido también como valor actual neto, para determinar el VAN del proyecto se utilizó el WACC de 12,97% mientras que para el inversionista se utilizó el CAPM de 15,34%. En la tabla 23, se puede observar que los criterios de inversión para el proyecto y para el

inversionista son positivos, lo cual da a conocer que es rentable el proyecto y a su vez, genera capital para la empresa. Cabe mencionar, que el VAN es positivo debido a que la inversión en maquinaria no es alta ya que no se requiere mucha maquinaria para la realización de las allullas latacungueñas.

- IR o también conocido como índice de rentabilidad, mediante el (IR) se midió el valor de ganancia o pérdida por cada unidad que se invirtió en el proyecto. Para “WaferMAfer”, el IR del proyecto es 3,60, por otra parte el IR del inversionista es de 4,43, es decir que por cada que se invierte se obtiene una ganancia de dichos valores antes mencionados. Lo cual concuerda con el VAN anteriormente presentado.
- TIR o también conocida como la tasa interna de retorno, lo importante de la TIR es que debe ser comparada con el WACC y el CAPM, en el caso del proyecto, se presenta una TIR de 66,85% mientras que para el inversionista se presenta una TIR mayor del 82,27%. Siendo así, se presentó un WACC de 12,97% y un CAPM de 15,34%, lo cual llegan a ser menores a la TIR indicando con una mayor certeza la viabilidad de proyecto.
- Por ultimo en el período de recuperación en ambos casos es en el transcurso del segundo año.

### **7.5 Índices financieros**

Se tomó en cuenta los índices financieros de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad.

**Tabla 24.** Índices financieros

<b>Razones de liquidez</b>						
<b>Razón circulante</b>	veces	15,36	21,06	27,86	33,36	42,05
<b>Razones de apalancamiento</b>						
<b>Razón de deuda y capital</b>	veces	0,30	0,18	0,10	0,05	0,02
<b>Cobertura del efectivo</b>	veces	17,09				
<b>Razones de actividad</b>						
<b>Período de cuentas por cobrar</b>	días	9,13	9,60	9,55	9,82	9,77
<b>Período de cuentas por pagar</b>	días	1,94	1,99	2,12	2,34	
<b>Período de inventario</b>	días	1,60	1,57	1,35	1,19	
<b>Ciclo operativo</b>	días	10,72	11,17	10,90	11,01	9,77
<b>Ciclo del efectivo</b>	días	8,78	9,18	8,78	8,68	9,77
<b>Razones de rentabilidad</b>						
<b>Margen de utilidad</b>	%	0,07	0,09	0,15	0,21	0,27
<b>ROA (Return on Assets)</b>	%	0,23	0,26	0,33	0,34	0,35
<b>ROE (Return on Equity)</b>	%	0,30	0,31	0,36	0,36	0,36

- **Liquidez:** Se tomó la razón circulante a corto plazo. Puesto que, la razón circulante es lo que la empresa genera, dentro del primer año es de 15,36 dólares en activos circulantes por cada dólar de pasivos circulantes. Puesto que, en los años siguientes la razón circulante aumenta debido al crecimiento de la cuenta de efectivo.
- **Rentabilidad:** Para la rentabilidad se tomó en cuenta el margen de utilidad, ROA, ROE. Dentro de margen de utilidad, se puede observar que en todos los años es positivo empezando con 7% en el año uno y termina en el año cinco con 27%. La utilidad aumenta por el crecimiento que se produce en las ventas. Además, se debe a que no se incurre tanto en gastos operacionales. Respecto al ROA y ROE, representa el rendimientos de los activos y el capital respectivamente. Los indicadores inician positivamente, debido a que desde el primer año se obtiene utilidad. Finalmente, terminan en 35% y 36% respectivamente para cada indicador. Lo que quiere decir que, por cada dólar en activos la empresa generó 35 y 36 centavos como utilidad, puesto que por cada dólar del capital contable, se generó 35 y 36 centavos de utilidad.
- **Actividad:** Para lo cual se calculó las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, períodos de inventario, ciclo operativo y el ciclo de efectivo. En lo que respecta a los períodos de inventarios indica la eficiencia que tiene la empresa. En las cuentas por cobrar se tiene un estimado de dos en todos

los años, lo cual nos indica que cobro sus ventas el 70% de contado y el restante 30% a crédito durante treinta días. En las cuentas por pagar se refleja que los pagos a los proveedores fueron del 70% de contado y el 30% a un plazo de treinta días como una política de pago con los proveedores.

- Apalancamiento: Se utilizó la razón de deuda y capital y la cobertura del efectivo. Dentro de la deuda y capital se indica el 30% de deuda utilizada para el proyecto. Lo cual indica que por cada dólar de activos en el año uno existen 26 centavos de deuda mientras que para el año cinco ya solo queda 2 centavos de deuda. Puesto que la cobertura de efectivo evidencia como se muestra frente a los gastos financieros del proyecto.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

- Una de las ventajas que se tiene para poner en marcha este proyecto es el costo de la materia prima, ya que al ser productos 100% nacionales y naturales no son tan costosos lo cual beneficia al costo de producción de las allullas.
- Después de analizar la viabilidad de implementar una nueva empresa en la ciudad de Latacunga, es importante recordar el acuerdo bilateral que se mantiene entre Ecuador y la Unión Europea, brindándole un mayor aporte al proyecto.
- Para exportar el producto, es importante recordar cumplir con todas las certificaciones para que al momento de exportar no se tenga complicaciones que a la larga pueden ser perjudiciales para las ganancias de la empresa "WaferMafer".
- Al ser un producto orgánico, su precio no es un impedimento ya que al contrario es uno de sus mayores atributos. Adicional, el producto es eco amigable con el ambiente lo cual benéfica a la empresa para poder llegar a expandirse mediante canales de distribución en otras ciudades de Bonn.
- Los expertos con su amplio conocimiento, fueron de gran ayuda para determinar que la viabilidad del negocio sería positiva siempre y cuando

exista la calidad adecuada. Teniendo en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores.

- Dentro del plan de marketing, se determinó el logo y slogan de acuerdo al mercado alemán, determinando el nombre de “WaferMafer” el cual es llamativo y acoger al oído del consumidor. El cual, con su slogan que indica ser un producto tradicional. Tomando en cuenta el incoterm FCA, el cual es de gran aporte para la exportación de producto.
- Es primordial tomar en cuenta las amenazas que afectan a la empresa para contrarrestar con las oportunidades y sacar provecho. Tomando en cuenta la competencia ya que es un factor importante a la hora de poner en marcha el proyecto.
- Cabe mencionar, que la allulla al ser un producto de panificación, cuenta con varios sustitutos con los cuales tiene que competir y fácilmente se vería afectado por el precio.
- Entre lo más destacado del proyecto, es su costo de producción bajo lo cual beneficia de manera considerable al proyecto, obteniendo unas ganancias altas y no generando pérdidas.
- Al realizar el análisis financiero se determinó que el proyecto es rentable y da una buena rentabilidad para los inversionistas, para lo cual fue tomado en cuenta mediante los criterios de inversión.
- Se determinó una inversión de \$18.892, fue distribuida 70% con capital propio y el 30% restante con deuda a largo plazo, la cual fue calculada con la tasa efectiva del Banco del Pacífico.
- Dentro del caso favorable para el proyecto, es importante tomar en cuenta que si se aumenta el número de unidades a ser exportadas se aumenta la ganancia en mayor proporción.
- Un caso desfavorable para la empresa es tener deuda, ya que al poseer el dinero suficiente no es necesario incrementar préstamos.

## Referencias

- Alemania, E. d. (2018). *Embajada de Alemania*. Obtenido de <http://www.embajadadealemania.org/pages/gobierno.php#.Wxl9vu4vzIV>
- AQUAHOY. (12 de 09 de 2017). *AQUAHOY - Portal de información de Acuicultura*. Obtenido de <https://www.aquahoy.com/mercado/general/30419-ecuador-es-el-segundo-exportador-de-camaron-en-el-mundo>
- Asociación americana de Marketing. (2018). *Marketing XXI*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>
- BCE. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Pagina Web del Banco Central del Ecuador: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- BCE. (01 de 05 de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Tasa sInteres/TasasVigentes052018.htm>
- Cifras, E. e. (2014). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)
- Compañías, S. d. (2014). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)
- CORDIS EUROPA. (2017). Obtenido de [http://cordis.europa.eu/result/rcn/89457\\_es.html](http://cordis.europa.eu/result/rcn/89457_es.html)
- DatosMAcro. (2017). Obtenido de <https://www.datosmacro.com/paises/alemania>
- Economía, A. (2013). *América Economía*.
- Economía, A. (2013). *América Economía*. *América Economía*.
- Ecuadoriano-Alemana, C. d. (12 de 09 de 2017). *Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana*. Obtenido de <http://ecuador.ahk.de/es/news/single-view/artikel/auge-del-comercio-justo-en-alemania/?cHash=0fa6218701cc26bbcb1a0745716b9693>
- El Telégrafo. (2017). Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/bce-la-economia-ecuatoriana-crecio-3-3-en-segundo-semester-de-2017>

- Embajada de Alemania, 2. (2017). Obtenido de <http://www.embajadadealemania.org/pages/gobierno.php#.WhOnZGwM78M>
- EZLA. (2018). *El boom orgánico en Alemania*.
- GALLUCCI, LAMBIN, SICURELLO. (2007). DIRECCIÓN DE MARKETING. En *GESTION ESTRATEGICA Y OPERATIVA DEL MERCADO* (pág. 381).
- KOTLER, P. Y. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (11 de 11 de 2017). *Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ministerio de Turismo. (2018). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/los-productos-ecuatorianos-estan-llenos-de-sabor-colores-y-calidad/>
- Notimérica. (09 de 01 de 2017). *Notimérica*. Obtenido de <http://www.notimerica.com/economia/noticia-dia-ecuador-dolarizo-20170109072036.html>
- Philip R. Cateora. (2001). *Marketing Internacional*. México: MCGRAW-HILL. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/173964386/Marketing-Internacional-Cateora-14e>
- Portal Alemania. (2017). Obtenido de <http://www.portalalemania.com/Vivir-y-vida-en-Alemania/2016/09/09/el-coste-de-vida-en-alemania.html>
- Porter, M. (2017). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- PROECUADOR. (2017). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>
- Santander Trade. (2017). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/encontrar-socios/ecuador/economia>
- Santander Trade. (2018). *Alemania: Empaques y Normas*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/empaques-y-nomas>

SANTANDER, T. P. (2017). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

UNDA Germán. (2014). Diseño de un sistema de gestión por en procesos y propuesta de mejora en una empresa panificadora ubicada en la ciudad de Quito. Caso: Panificadora Mi Buen Pan .

Vanguardia. (2014). *Revista Vanguardia*.

BCE. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Pagina Web del Banco Central del Ecuador: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Economía, A. (2013). *América Economía*.

Vanguardia. (2014). *Revista Vanguardia*.

Cifras, E. e. (2014). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)

Compañías, S. d. (2014). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

Economía, A. (2013). América Economía. *América Economía*.

PROECUADOR. (2017). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>

SANTANDER, T. P. (2017). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

CORDIS EUROPA. (2017). Obtenido de [http://cordis.europa.eu/result/rcn/89457\\_es.html](http://cordis.europa.eu/result/rcn/89457_es.html)

DatosMAcro. (2017). Obtenido de <https://www.datosmacro.com/paises/alemania>

Portal Alemania. (2017). Obtenido de <http://www.portalalemania.com/Vivir-y-vida-en-Alemania/2016/09/09/el-coste-de-vida-en-alemania.html>

Embajada de Alemania, 2. (2017). Obtenido de <http://www.embajadadealemania.org/pages/gobierno.php#.WhOnZGwM78M>

Santander Trade. (2017). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/encontrar-socios/ecuador/economia>

El Telégrafo. (2017). Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/bce-la-economia-ecuatoriana-crecio-3-3-en-segundo-semester-de-2017>

UNDA Germán. (2014). Diseño de un sistema de gestión por en procesos y propuesta de mejora en una empresa panificadora ubicada en la ciudad de Quito. Caso: Panificadora Mi Buen Pan .

[https://www.unicef.org/ecuador/Plan\\_Nacional\\_Buen\\_Vivir\\_2013-2017.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf)

EZLA El Boom Orgánico en Alemania (2015). <http://ezla.de/es/el-boom-organico-en-alemania/>

Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana (2012). Auge del comercio justo en Alemania. Obtenido de <http://ecuador.ahk.de/es/news/single-view/artikel/auge-del-comercio-justo-en-alemania/?cHash=0fa6218701cc26bbcb1a0745716b9693>

Portal de Alemania (2017).El coste de vida en Alemania. Obtenido de: <http://www.portalalemania.com/Vivir-y-vida-en-Alemania/2016/09/09/el-coste-de-vida-en-alemania.html>

Gestiopolis (2001). Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>

DatosMacro (2016). Población Alemania. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/alemania>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES (2017). Acuerdo Comercial Ecuador- Unión Europea. Obtenido de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

MINISTERIO DE TURISMO. Los productos ecuatorianos están llenos de sabor, colores y calidad. Obtenido de: <http://www.turismo.gob.ec/los-productos-ecuatorianos-estan-llenos-de-sabor-colores-y-calidad/>

MARKETING EN EL SIGLO XXI. La marca. Obtenido de: <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>

## ANEXOS

## Anexo 1. Formato encuesta.

### Allullas “WaferMafer”

Es un producto derivado de la panificación, tradicional del Ecuador de la ciudad de Latacunga. Son elaboradas con harina de trigo que es cocida con aceites vegetales en horno de leña. Es considerada una receta tradicional.

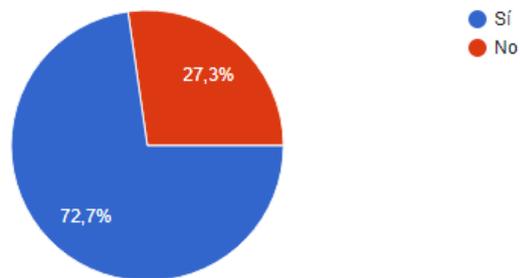
1. Ha escuchado hablar del producto ecuatoriano (allullas)
  - a. Sí
  - b. No
2. ¿En dónde suele comprar productos de panificación? Puede seleccionar más de uno
  - a. Tienda de especialidad
  - b. Panadería
  - c. Supermercado
3. ¿En qué lugar o lugares le gustaría encontrar el producto (allullas)?
  - a. Panadería
  - b. Tienda de especialidad
  - c. Supermercado
  - d. Tienda en línea
4. Indique la razón del porqué le gustaría encontrar el producto, donde respondió previamente.
  - a. Distancia
  - b. Comodidad
  - c. Precio
5. ¿En qué tipo de medio publicitario le gustaría observar sobre el producto tradicional de Ecuador de la ciudad de Latacunga? Puede seleccionar más de una
  - a. Folletos
  - b. Medios tradicionales
  - c. Redes sociales
  - d. Correo

6. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?
  - a. Correo
  - b. Redes sociales
  - c. Medios tradicionales
  - d. Folletos
7. En qué grado está de acuerdo con la afirmación “las allullas son una alternativa de los productos de panificación”
  - a. Nada de acuerdo
  - b. Poco de acuerdo
  - c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
  - d. De acuerdo
  - e. Muy de acuerdo
8. ¿Cuál o cuáles son los aspectos que más le llaman la atención de un producto de panificación? Puede seleccionar más de uno.
  - a. Sabor
  - b. Calidad
  - c. Precio
  - d. Tiempo de duración
9. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? De \$0,50 a \$0,75 por unidad.
10. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como barato y aun así lo compraría? De \$0,80 a \$1,00 por unidad.
11. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como caro y aun así lo compraría? De \$1,05 a \$1,50 por unidad.
12. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy caro como para comprarlo? De \$1,55 a \$2,50 por unidad.

## Anexo 2. Resultado encuestas.

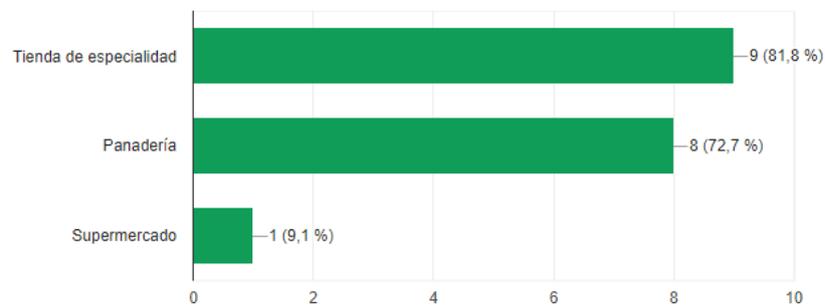
### Ha escuchado hablar del producto ecuatoriano (allullas)

11 respuestas



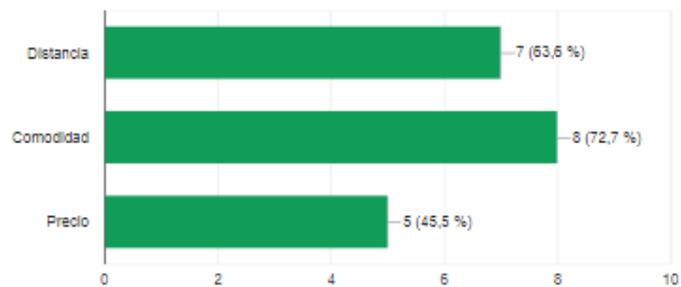
### ¿En dónde suele comprar productos de planificación? Puede seleccionar más de uno

11 respuestas



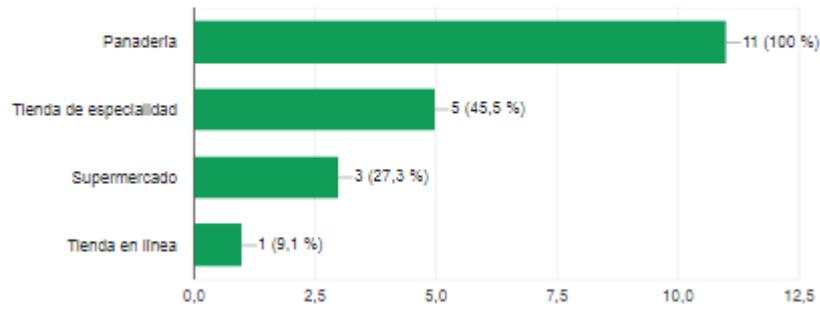
### Indique la razón del porqué le gustaría encontrar el producto, donde respondió previamente?

11 respuestas



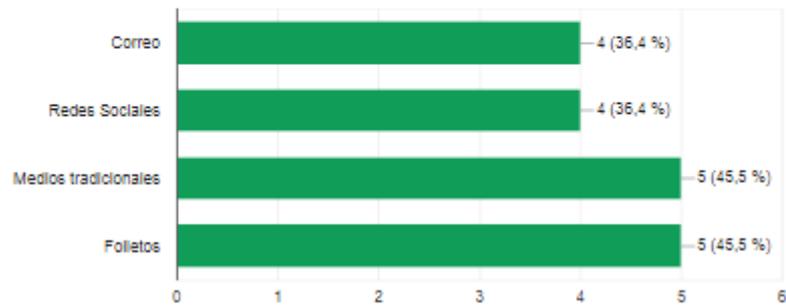
### ¿En que lugar o lugares le gustaría encontrar el producto (allullas)?

11 respuestas



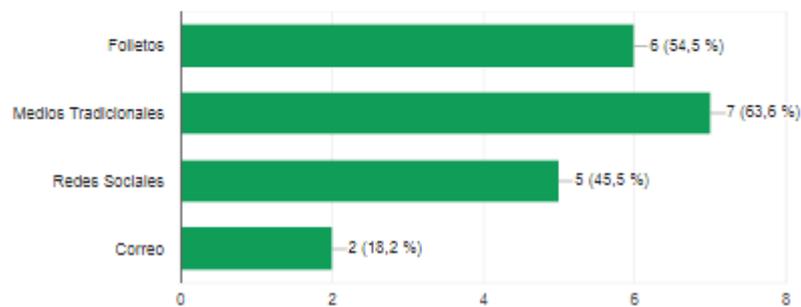
### ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?

11 respuestas



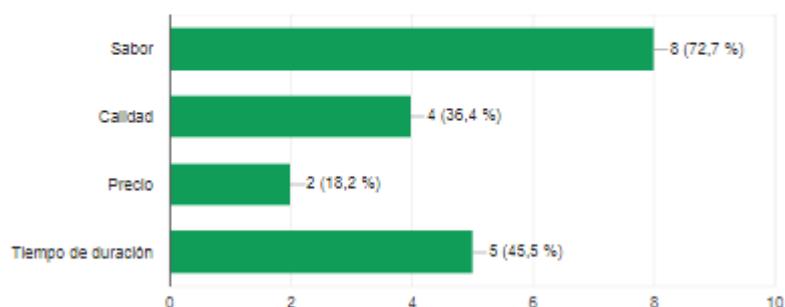
### ¿En que tipo de medio publicitario le gustaría observar sobre el producto tradicional de Ecuador de la ciudad de Latacunga? Puede seleccionar más de una

11 respuestas



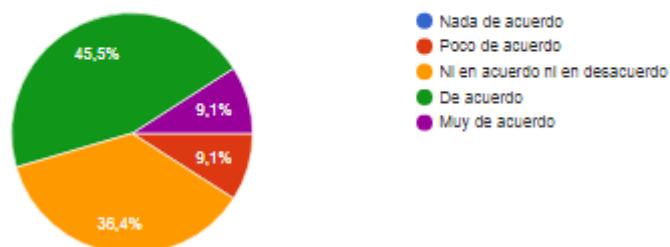
¿Cuál o cuáles son los aspectos que más le llaman la atención de un producto de planificación? Puede seleccionar más de uno

11 respuestas



En qué grado está de acuerdo con la afirmación "las allullas son una alternativa de los productos de panificación"

11 respuestas



¿ A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? De \$0,50 a \$0,75 por unidad

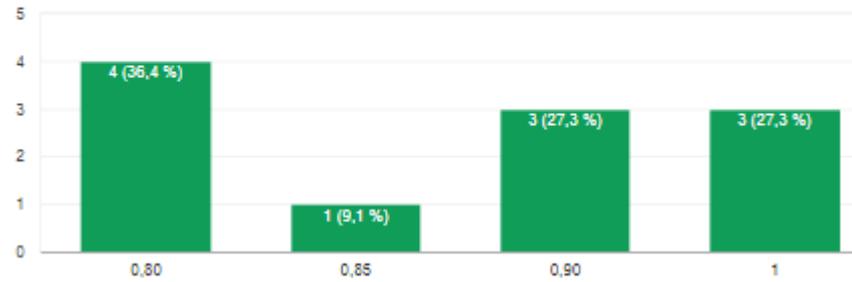
11 respuestas



¿ A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como barato y aún así lo compraría? De \$0,80 a \$1,00 por unidad

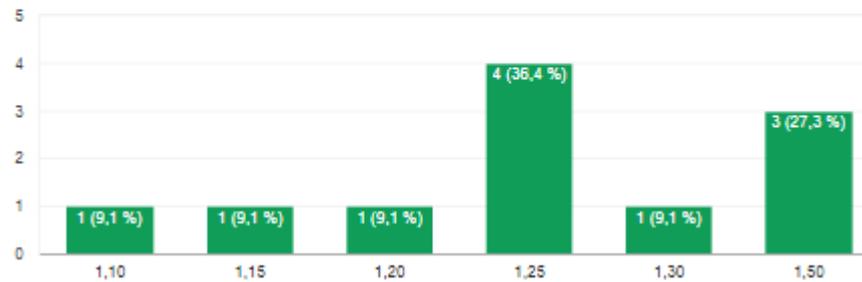


11 respuestas



¿ A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como caro y aún así lo compraría? De \$1,05 a \$1,50 por unidad

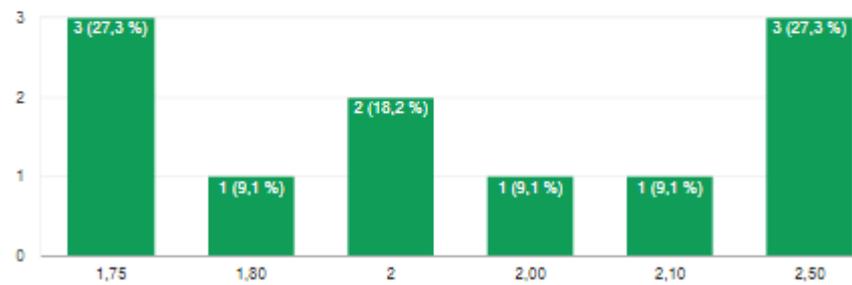
11 respuestas



¿ A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy caro como para comprarlo? De \$1,55 a \$2,50 por unidad



11 respuestas



Anexo 3. Perfil y desempeño de cada empleado.

Gerente	
Edad	30-60 años
Estudios	Licenciatura en Negocios Internacionales, Comercio Exterior o Aduanas
Experiencia	4 años en cargos similares
Funciones	Encargado de dirigir los departamentos de producción, financiero y comercio exterior.
Salario	\$ 1000
Operador de cocina	
Edad	20-55 años
Estudios	Gastrónomo, Ing. en Alimentos o a fines
Experiencia	3 años en posiciones similares
Funciones	Encargado de la elaboración de las allullas con las debidas precauciones. Verificar la recepción de materias primas.
Salario	\$ 650
Empaquetador	
Edad	20-55 años
Estudios	Ing. Comercial, alimentos o gastrónomo
Experiencia	2 años en posiciones similares
Funciones	Encargado de verificar el producto y empaquetar cada uno, supervisión de la calidad del producto.
Salario	\$ 650
Asistente Contable	
Edad	23-55 años
Estudios	Contabilidad o auditoria en finanzas
Experiencia	3 años en posiciones similares
Funciones	Encargado de la contabilidad y auditoría de la empresa, balances mensuales y anuales.
Salario	\$ 700

Anexo N° 4. Modelo Canvas.

Alianzas	Procesos	Recursos	Relacionamiento	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores para los insumos necesarios.</li> <li>• Crear alianzas estratégicas con proveedores de Bonn para llegar a poner una fábrica dentro la ciudad y poder llegar a una venta directa con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un producto orgánico y saludable.</li> <li>• Ofrecer calidad y duración.</li> <li>• Envió rápido y seguro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta industrial en la ciudad de Latacunga.</li> <li>• Abastecimiento de insumos y materiales necesarios.</li> <li>• Productos con su respectiva certificación orgánica y libre de gluten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha acordado enviar por medio de un comercio justo o como un producto orgánico para su consumo.</li> <li>• Dar a conocer por medio del internet información del producto a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas con ingresos medio alto.</li> <li>• Edad de 25 a 69 años.</li> <li>• País Alemania, ciudad de Bonn.</li> <li>• Personas que consumen productos de panificación.</li> </ul>
Propuesta de valor			Canal Distribución	Costos
<p>"Los clientes sólo les interesa resolver un problema o satisfacer una necesidad, que se ofrece a través de la Propuesta de Valor" (Steve Blank).</p> <p>Allullas "WaferMafer" "Una tradición de Latacunga- Ecuador" Es el nombre y slogan con el que se va a comercializar el producto haciendo referencia al país de origen (Ecuador).</p> <p>La propuesta de valor está basada en ofrecer un producto de calidad, con sus debidas certificaciones y ajustado al estilo de vida de los alemanes. Distinto a los demás productos comunes de panificación que se ofertan en el mercado. Gracias a su cocción en leña de eucalipto tiene un sabor distinto y tiende a guardar su aroma para ser degustado, con el fin de brindar una sensación diferente. Para que así, se cree una preferencia por parte del consumidor alemán y así llegar a tener un posicionamiento de la marca por medio de la lealtad, que otorgan los clientes con un precio justo al alcance del consumidor. Además, este proyecto busca ayudar al medio ambiente por medio de su empaque eco amigable para ganar responsabilidad dentro del entorno y la sociedad.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia de marketing está basada en la diferenciación.</li> <li>• Comercio justo.</li> <li>• Productos orgánicos.</li> <li>• Anuncios</li> <li>• Boca a Boca</li> <li>• Indirecto</li> <li>• Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo del lugar donde se va a poner la planta.</li> <li>• Servicios básicos.</li> <li>• Maquinaria.</li> <li>• Compra de insumos.</li> <li>• Costos de envío del producto.</li> <li>• Publicidad.</li> </ul>
				Ingresos
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto natural y orgánico.</li> <li>• Promociones y publicidad.</li> <li>• Precio fijo de envió.</li> </ul>

## Anexo N° 5. Costo de Exportación

Tu envío

Tipo  Sobre  Paquete  Palé

Origen    Empresa

Destino    Empresa

Paquete N.º  Peso /u  kg Dimensiones  x  x  cm

[Añadir un paquete](#) [Cambiar unidad \(libras/pulgadas\)](#)

Fecha:

Fecha de recogida deseada

Envío   Entrega prevista   Precio

**La mejor opción!**  
Mejor relación ✓ fiabilidad ✓ precio ✓ plazo

**FedEx** **Miércoles 18/07/2018** **Martes 24/07/2018**  
International Priority **492.14 € sin IVA**  
**Recogida** → **In situ** **antes de las 18h00**  
**(492.14 € IVA incl.)**

## Anexo 6 – Tasa efectiva para crédito.

**PYME PACÍFICO**

**Criterios De Simulación**

Monto Solicitado:

Plazo (meses):

Sistema de Amortización:

Para conocer las condiciones, costo total del crédito y la tabla de amortización proyectada, por favor genere los archivos de los botones: [Exportar a excel](#) y [Condiciones y Costo Total del Crédito](#)

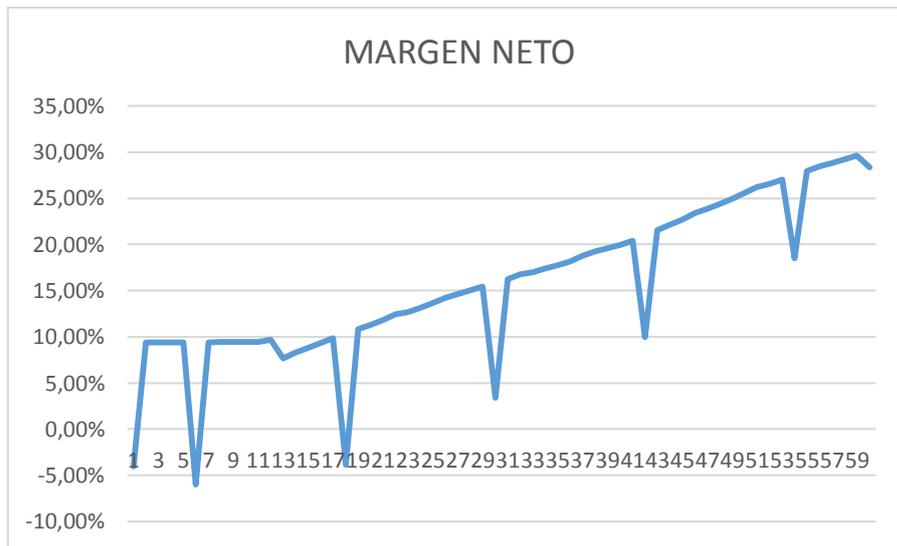
**Información General De La Simulación**

Segmento: COMERCIAL	Tasa de interés: 11.23	Moneda: DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA
Producto: PYME PACÍFICO	Plazo (meses): 60	
Monto Solicitado: 5668.00	Fecha de simulación: 2018/06/21	
Sistema de Amortización: Francés	Fecha de vencimiento: 2023/05/26	

## Anexo 7 – Estado de situación financiero anual.

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 18.912,85	\$ 24.677,50	\$ 32.212,54	\$ 46.559,16	\$ 69.675,64	\$ 106.230,04
<b>Corrientes</b>	\$ 7.020,85	\$ 15.137,07	\$ 25.023,68	\$ 41.721,88	\$ 66.818,60	\$ 105.353,24
Efectivo	\$ 6.951,36	\$ 12.744,15	\$ 22.297,32	\$ 38.661,67	\$ 63.238,74	\$ 101.522,10
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 2.025,00	\$ 2.324,93	\$ 2.638,63	\$ 3.119,32	\$ 3.734,28
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 239,74	\$ 257,96	\$ 262,80	\$ 276,84	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 60,79	\$ 61,40	\$ 68,69	\$ 75,98	\$ 88,14	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 8,70	\$ 66,79	\$ 74,79	\$ 82,80	\$ 95,56	\$ 96,86
<b>No Corrientes</b>	\$ 11.892,00	\$ 9.540,43	\$ 7.188,85	\$ 4.837,28	\$ 2.857,04	\$ 876,80
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 10.092,00	\$ 10.092,00	\$ 10.092,00	\$ 10.092,00	\$ 10.092,00	\$ 10.092,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.991,57	\$ 3.983,15	\$ 5.974,72	\$ 7.594,96	\$ 9.215,20
Intangibles	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 360,00	\$ 720,00	\$ 1.080,00	\$ 1.440,00	\$ 1.800,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 5.688,45	\$ 5.758,01	\$ 4.959,74	\$ 4.149,43	\$ 3.403,03	\$ 2.505,20
<b>Corrientes</b>	\$ 20,85	\$ 985,63	\$ 1.188,45	\$ 1.497,62	\$ 2.003,10	\$ 2.505,20
Cuentas por pagar proveedores	\$ 20,85	\$ 139,18	\$ 155,86	\$ 172,54	\$ 199,15	\$ 197,28
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 331,78	\$ 517,92	\$ 810,42	\$ 1.289,28	\$ 1.793,26
<b>No Corrientes</b>	\$ 5.667,60	\$ 4.772,38	\$ 3.771,29	\$ 2.651,81	\$ 1.399,93	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 5.667,60	\$ 4.772,38	\$ 3.771,29	\$ 2.651,81	\$ 1.399,93	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 13.224,40	\$ 18.919,49	\$ 27.252,79	\$ 42.409,73	\$ 66.272,61	\$ 103.724,84
Capital	\$ 13.224,40	\$ 13.224,40	\$ 13.224,40	\$ 13.224,40	\$ 13.224,40	\$ 13.224,40
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 5.695,09	\$ 14.028,39	\$ 29.185,33	\$ 53.048,21	\$ 90.500,44
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## Anexo 8 – Margen neto



## Anexo 9- Estado de flujo de efectivo anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ 6.688,01	\$ 10.554,26	\$ 17.483,84	\$ 25.828,94	\$ 39.683,29
Utilidad Neta	\$ 5.695,09	\$ 8.333,31	\$ 15.156,94	\$ 23.862,88	\$ 37.452,22
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 1.991,57	\$ 1.991,57	\$ 1.991,57	\$ 1.620,24	\$ 1.620,24
+ Amortización	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
- Δ CxC	\$ (2.025,00)	\$ (299,93)	\$ (313,71)	\$ (480,68)	\$ (614,96)
- Δ Inventario PT	\$ (239,74)	\$ (18,22)	\$ (4,84)	\$ (14,05)	\$ 276,84
- Δ Inventario MP	\$ (0,61)	\$ (7,29)	\$ (7,29)	\$ (12,16)	\$ 88,14
- Δ Inventario SF	\$ (58,09)	\$ (8,00)	\$ (8,00)	\$ (12,76)	\$ (1,31)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 118,34	\$ 16,68	\$ 16,68	\$ 26,61	\$ (1,88)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 514,67	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ 331,78	\$ 186,14	\$ 292,50	\$ 478,86	\$ 503,98
Actividades de Inversión					
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (895,22)	\$ (1.001,09)	\$ (1.119,48)	\$ (1.251,88)	\$ (1.399,93)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (895,22)	\$ (1.001,09)	\$ (1.119,48)	\$ (1.251,88)	\$ (1.399,93)
- Pago de dividendos					
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 5.792,79	\$ 9.553,17	\$ 16.364,36	\$ 24.577,07	\$ 38.283,36
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 6.951,36	\$ 12.744,15	\$ 22.297,32	\$ 38.661,67	\$ 63.238,74
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 12.744,15	\$ 22.297,32	\$ 38.661,67	\$ 63.238,74	\$ 101.522,10

## Anexo 10 – Punto de equilibrio

