UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TRABAJO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE SNACKS A BASE DE PRODUCTOS ANDINOS HACIA EL MERCADO ALEMÁN

AUTORA:

MICHELLE RECALDE ACUÑA

DIRECTOR

MGT. JOSÉ FRANCO MONCAYO

Agosto 2018

QUITO-ECUADOR

Yo, Michelle Recalde declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

_____

Michelle Recalde

Yo, *José Franco Moncayo* certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo ella la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

_____

José Franco Moncayo
Director

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme acompañado y permitido culminar con esta etapa tan importante en mi vida, a mis padres, hermanos, abuelos, tíos por su apoyo incondicional durante este trayecto. A mi enamorado Israel Cevallos por su apoyo, amor, colaboración y por su compañía.

Agradezco también, a mi Directora de Carrera María Augusta Játiva por haber sido mi guía y apoyo incondicional durante mi carrera.

A mi tutor, guía, José Franco Moncayo, por haber compartido conmigo sus conocimientos para la realización de este proyecto, por su paciencia, dedicación y por guiarme para ser una profesional.

Finalmente, a mi lector Eduardo Morán por su tiempo y consideración en la realización de este proyecto.

Michelle Recalde.

DEDICATORIA

A mis abuelos José y Mariana quienes siempre fueron mi luz y mi guía y a mis padres y hermanos por haber sido siempre mi apoyo y fortaleza en cada momento de mi vida.

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios para la creación de una empresa de exportación de snacks a base de cereales andinos hacia el mercado alemán, se compone del análisis de los entornos (PEST, Fuerzas de Porter), en el cual se determinan los factores internos y externos que inciden en el desarrollo de la empresa, además es importante recalcar que el acuerdo comercial con la Unión Europea ha impulsado y facilitado la exportación de este tipo de productos.

Una vez determinados los factores se hizo un análisis del mercado y de los clientes, en el cual se pudo determinar que en el mercado alemán existe una oportunidad de negocios para los snacks a base de Cereales Andinos. Por otro lado, se establecieron los lineamientos de la empresa en base a los componentes organizacionales y de marketing. Del mismo modo, el plan de marketing realizado para estos productos, está conformado por las estrategias de la internacionalización, desarrollo del producto del cual se determinaron las acciones del marketing mix, el cual se basa en la promoción y posicionamiento en el mercado Alemán de los snacks a base de Cereales Andinos como la quinua.

Finalmente, dentro del plan de negocios se realizó el componente financiero en el cual se hizo una proyección de cinco años con los respectivos indicadores financieros, los cuales determinaron la viabilidad de ejecutar la exportación de la empresa, debido a que tiene un VAN positivo de $ 2733,64 y un TIR de 46 %, estos han sido criterios de valoración positivos y se recomienda la ejecución de la empresa.

ABSTRACT

The business plan for the creation of an export company of snacks based on Andean Cereals towards the German market, is composed of the analysis of the environments (PEST, Porter's Forces), in which the internal and external factors determine the impact on the development of the company. Also it’s important to emphasize that the trade agreement with the European Union has promoted and facilitated the export of this type of products.

Once the factors were determined and the analysis of the market and customers were made it determined that in the German market exist a business opportunity for snacks based on Andean Cereals. On the other hand, the guidelines of the company were established based on the organizational and marketing components. In the same way, the marketing plan for these products is made up of the strategies of internationalization, the product development which determined the actions of the marketing mix, which is based on the promotion and positioning in the German market of snacks based on Andean cereals such as quinoa.

Finally, within the business plan the financial component was made based on a five-year projection was made with the respective financial indicators, which determined the feasibility of executing the company's export, because it has a positive NPV of $$ 273.364 and an IRR of 46%, These have been positive evaluation criteria and the execution of the company is recommended.

Índice

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO. 12
1. EL ENTORNO PARA EL NEGOCIO DE EXPORTACIÓN EN ECUADOR 12
1.1. ANÁLISIS PEST ECUADOR 12
1.1.1 ASPECTOS POLÍTICOS LEGALES 12
1.1.2 ASPECTO ECONÓMICO (PRINCIPALES INDICADORES) 13
1.1.3 ASPECTO TECNOLÓGICO 14
1.2. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER 16
1.3. MATRIZ DE IMPACTO 20
1.4. MATRIZ EFE 21
1.5. EL ENTORNO DE LOS NEGOCIOS EN ALEMANIA 22
1.5.1 ANÁLISIS PEST ALEMANIA 22
1.5.1.1 ASPECTOS POLITICOS LEGALES 22
1.5.1.2 ASPECTOS ECONÓMICOS (PRINCIPALES INDICADORES) 23
1.5.1.3 ASPECTOS SOCIO CULTURALES 24
1.5.1.4 ASPECTOS TECNOLÓGICOS 26
1.5.1.5 ASPECTOS AMBIENTALES 27
1.6. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER 28
1.7. MATRIZ DE IMPACTO. 32
1.8. MATRIZ EFE 33
1.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES EN BASE AL ANALISIS PEST, 5 FUERZAS Y MATRIZ EFE 33

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL CLIENTE (MERCADO OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN) 35
2.1. CARACTERISTICAS DEL MERCADO: OFERTA Y DEMANDA 35
2.2. DESCRIPCION DEL CLIENTE (PREFERENCIAS, NECESIDADES, HÁBITOS DE CONSUMO, NICHOS DE MERCADO) 38
2.3. MERCADO Y SEGMENTACION DEL MERCADO 41
2.4.CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO: ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS 43
2.5. TRANSPORTE, LOGISTICA, MODOS Y MEDIOS DE ENVÍO 47
2.6. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIOS 50

CAPÍTULO 3. MEZCLA COMERCIAL ADECUADA AL MERCADO ALEMAN 51
3.1. PRODUCTO 51
3.2. PRECIO 63
3.3. PLAZA Y CANALES DE COMERCIALIZACIÓN 64

3.4 PROMOCION Y COMUNICACIÓN 66

CAPÍTULO 4. LA EMPRESA 70
4.1. NOMBRE DE LA EMPRESA 70
4.2. ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y RECURSOS REQUERIDOS 70
4.2.1.MISIÓN 70
4.2.2. VISIÓN 70
4.2.3. PRINCIPIOS Y VALORES 70
4.2.4. OBJETIVOS: 71
4.2.5. LOGO DE LA EMPRESA 72
4.2.6. SLOGAN 72
4.2.7. ORGANIGRAMA FUNCIONAL 72
4.3. PROCESOS PRODUCTIVOS 75
4.3.1. PROCESOS PRODUCTIVOS FASES 75
4.3.2. DISTRIBUCIÓN DE PROCESOS DE FÁBRICA 80
4.3.3. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y CAPACIDAD INSTALADA 80
4.3.4. REQUERIMIENTOS LEGALES 81
4.3.4.1. REQUERIMIENTOS DE PLANTA 81
4.3.4.2. REQUERIMIENTOS DE EXPORTACIÓN: 87

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN FINANCIERA 91
5.1. INVERSIONES REQUERIDAS 91
5.1.1. Inversión inicial 91
5.1.2.Capital de trabajo. 91
5.2. PROYECCION DE INGRESOS POR VENTAS Y GASTOS 91
5.2.1.Proyección de ingresos 92
5.2.2. Proyección de gastos 93
5.3. BALANCES DE RESULTADO Y DE SITUACION 94
5.3.1.Balances de resultado 94
5.3.2.Estado de situación financiera 95
5.3.3.Estado de flujo de fondos 96
5.3.4.Estado de flujo del Proyecto 96
5.4. INDICADORES FINANCIEROS Y CRITERIOS DE EVALUACION 97
5.4.1 Cálculo de la tasa de descuento 97
5.4.2 Criterios de valoración 97
5.4.3 Índices financieros 97
5.4.4 Balance scorecard 97

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 98
6.1.CONCLUSIONES FINALES 98
6.2. RECOMENDACIONES 100
REFERENCIAS 101
ANEXOS..... 104

Índice de figuras

Figura 1. Las cinco fuerzas de Michael Porter Ecuador……16
Figura 2. Las cinco fuerzas de Michael Porter Alemania……..29
Figura 3. Dimensiones del pallet……..50
Figura 4. Organigrama INKARUKA. CIA LTDA……...74
Figura 5. Estado Inicial……76
Figura 6. Estado de transformación y elaboración (Responsables jefe de producción y operarios)……77
Figura 7. Estado final……...80
Figura 8. Distribución de la fábrica……..81
Figura 9. Procesos para obtener la certificación……...87
Figura 10. Proceso de registro de exportador en el ECUAPASS……88
Figura 11. Trámite de declaración DJO……89

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de impacto Ecuador……..……...…21
Tabla 2. Matriz EFE Ecuador…….……..…22
Tabla 3. Matriz de impacto Alemania……..……..…….....32
Tabla 4. Matriz EFE Alemania……..…….……..33
Tabla 5. Mercados de exportación de Alemania en 2016……..….....37
Tabla 6. De las importaciones desde el mundo hacia Alemania……...……..…38
Tabla 7. Comercio bilateral entre Alemania y Ecuador……..……..38
Tabla 8. Detalle de empaque Inkaruka Andean Cereals Fruti Box……...…….58
Tabla 9. Detalle empaque barras unitarias Inkaruka Andean bar……..……59
Tabla 10. Detalle de la caja de envío de las barras Inkaruka……..……...59
Tabla 11. Requerimientos de etiquetado para productos alimenticios procesados….…..61
Tabla 12. Capital de trabajo inicial……..…91
Tabla 13. Unidades producidas……92
Tabla 14. Proyección de ingresos por ventas……....92

Tabla 15. Gastos de producción anuales……...92
Tabla 16. Gastos generales anuales……..94
Tabla 17. Balance de resultado……..…94
Tabla 18. Estado de situación financiera……...…95
Tabla 19. Estado de flujo de fondos…….……96
Tabla 20. Flujo del proyecto…….……96

Índice de imágenes

Imagen 1. Proceso de logística desde planta Inkaruka Quito a Tienda Fair & Quer….....48
Imagen 2. Inkaruka Andean Bar Blueberry & Banana (Banano& Arándano)……..…53
Imagen 3. Inkaruka Andean Bar Pineapple & Walnuts (Piña & Nueces)…….54
Imagen 4. Inkaruka Andean Bar Raisins (Pasas)……...……..…55
Imagen 5. Inkaruka Andean Cereals FrutiBox…….56
Imagen 6. Detalle de empaque Inkaruka Andean Cereals Fruti Box……..…58
Imagen 7. Empaque barras unitarias Inkaruka Andean Bar…….…59
Imagen 8. Modelo de caja para el envío de las barras Inkaruka…….…..60
Imagen 9. Canales de distribución……65
Imagen 10. Dirección Fair & Quer Heidelberg Alemania……....66
Imagen 11. Tienda Fair & Quer Heidelberg Alemania…….66
Imagen 12. Tienda Fair & Quer Heidelberg Alemania…….67
Imagen 13. Percha de productos de Tienda Fair & Quer Heidelberg Alemania……..…68
Imagen 14. Productos de Tienda Fair & Quer Heidelberg Alemania……....68
Imagen 15. Redes sociales INKARUKA en Facebook…….....69
Imagen 16. Redes sociales Fair & Quer……69
Imagen 17. Percha de exhibición de barras de cereal en tienda FAIR & QUER……....70

Índice de Anexos

Anexo 1. Ejemplo de DAE Obtenida de Guía del Exportador PROECUADOR…..…..106
Anexo 2. Ejemplo de Packing list…….……...……...106
Anexo 3. Ejemplo de factura comercial……..…107
Anexo 4. Ejemplo de documento de embarque…….....…107
Anexo 5. Detalle de inversión inicial……..……..…..108
Anexo 6. Detalle de inversión en activos……..……..…108
Anexo 7. Indicadores Balance scorecard……....109
Anexo 8. Balance scorecard……..……..…110

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

1. EL ENTORNO PARA EL NEGOCIO DE EXPORTACIÓN EN ECUADOR

1.1 ANÁLISIS PEST ECUADOR

1.1.1 ASPECTOS POLÍTICOS LEGALES

- El COPCI **(Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones)** y su reglamento propone los siguientes incentivos:
- El Estado se encargará de fomentar la producción que esté orientada a las exportaciones y serán promovidas por mecanismos como el acceso a los programas de preferencias arancelarias COPCI.
- El derecho a la devolución condicionada total o parcial de los impuestos pagados por las importaciones. (COPCI)
- El derecho a poder acogerse a los regímenes especiales aduaneros, a la asistencia o facilitación financiera (COPCI)
- Un aspecto político legal importante es que el presidente de la República propuso los siguientes incentivos en materia de comercio exterior:
- Eliminación del anticipo al impuesto a la renta (IR) a empresas con ventas menores anuales a USD 300 000
- Las microempresas que ya existen dejarán de pagar IR por sus primeros USD 11000
- Los nuevas microempresas o empresarios no pagarán IR por el plazo de dos años
- Existirá una exoneración del IR por 5 años a los microempresarios y empresarios que traigan sus capitales en los próximos 12 meses al país.
- El gobierno del ecuador en 2016 en cuanto a uno de los cereales andinos, fundó el Consorcio de Exportadores de Quinua que busca promover la promoción y

exportación de Quinua a través de las oficinas comerciales de Pro Ecuador en diferentes países.

- El Ecuador a través del organismo conocido como el COMEX se encarga de aprobar las políticas públicas nacionales en materia de política comercial.
- La Aduana (SENAE) del Ecuador tiene como objetivo facilitar el comercio exterior y ejercer el control de la entrada, salida de mercancías, unidades de carga y de los medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República, además de quienes efectúen actividades directa o indirectamente relacionadas con el tráfico internacional de mercancías. También determina y recauda las obligaciones tributarias causadas por las importaciones y exportaciones de mercancías.
- Debido al acuerdo con la Unión Europea este año la Aduana contemplará cambios para 2.565 partidas arancelarias de productos que son importados desde los países que la conforman.
- El acuerdo comercial entre la UE y Ecuador atraerá las inversiones en el país.

- El índice de corrupción es alto debido a que representa al 74/113 en relación a otros países de América según el Rule of Law.
- Índice de libertad comercial para el 2017 es de 69.7%
- El índice de libertad para hacer negocios con el Ecuador es de 55,4%

1.1.2 ASPECTO ECONÓMICO (PRINCIPALES INDICADORES)

- El Pib del Ecuador para el 2017 es de USD 69969 millones, de acuerdo al FMI el Producto Interno Bruto del país (PIB) real del 2017 creció un 0,2 %
- En cuanto al Pib per cápita del año 2017 es de USD 5.969,0
- Se espera según el FMI que el PIB tenga un crecimiento en el 2018 en un 0,6% en Ecuador.

- El Riesgo País se encuentra en 562 puntos
- El Índice desempleo presentando en el año es de 4,1%
- En ecuador tiene un índice de endeudamiento de $ 7.534,6 millones, lo que representa en 42,7% del PIB.
- El índice de libertad económica representa al 49.3% para el 2017 según el Heritage Foundation.
- El índice de libertad de inversión para el año 2017 es de 30.05%
- El índice de libertad financiera es de 40% para el 2017
- La Balanza comercial Petrolera, para el año 2017, tiene un saldo favorable de USD 2,350.3 millones;
- La exportación de bienes desde el Ecuador a la Unión Europea se ha incrementado en un 72,4% entre el 2005 y 2016. Ecuador ha mantenido una balanza comercial positiva con el bloque europeo en los últimos 10 años. (EUROPEAN EXTERNAL ACTION SERVICE, 2017)
- Desde el 2005 al 2017 las importaciones de Ecuador desde la Unión Europea aumentaron en un 86%.

1.1.3 ASPECTO TECNOLÓGICO

- Los modos de transporte mediantes los cuales se puede realizar el envío de mercadería hacia Alemania, puede ser a través de transporte aéreo y marítimo.
- El principal modo de transporte aéreo de Ecuador se lo puede hacer a través del Aeropuerto Internacional de Quito Mariscal Sucre y el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo.
- A través de Ecuador cuenta con 7 terminales portuarias, situadas a lo largo de la Costa Pacífico del país. Dentro de los principales puertos ecuatorianos se encuentran:

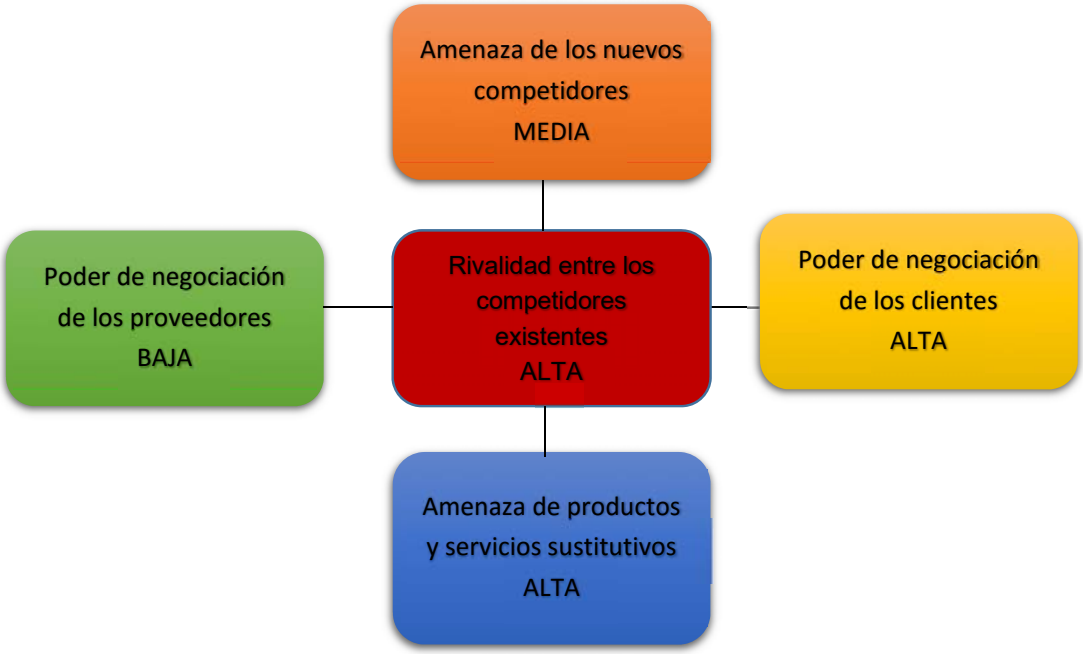
- Puerto de Guayaquil, el mismo que maneja el 70% del comercio trasfronterizo del país.
- Puerto Bolívar situado en la provincia de El Oro en donde el 90% de la carga movilizada es banano.
- Autoridad Portuaria de Esmeraldas por donde se transporta principalmente aceite de palma.
- Desde 2012 las operaciones en los puertos ecuatorianos de Guayaquil, Esmeraldas y Bolívar (El Oro) han aumentado, se movieron 1'591.052 contenedores o TEU (unidad de medición estándar, equivalente a un contenedor de 6,25 m) y ascendió a 1'907.090 TEU en 2016. La actividad en el puerto de Guayaquil aumentó el 6,9% en el 2017
- Según el Logistics Performance Index publicado por el Banco Mundial, Ecuador ocupa el puesto número 74 en cuanto al desempeño logístico con un porcentaje de 2.78
- Los costos de la mercadería en cualquier transporte dependen de la relación peso-volumen.
- Dentro de los principales productos que se exportan a la Unión Europea son el banano fresco, langostino, atunes, cacao y flores.
- Según fuentes del INEC el índice de penetración de internet es de 36,0% de los hogares que tienen acceso a internet, con un incremento de 13,5 puntos más que hace cinco años. En el área urbana el incremento es de 13,2 puntos y en área rural de 11,6 puntos. (INEC, 2016)
- En Ecuador existe facilidad bancaria a través del uso de los códigos SWIFT los cuales están formados por 8 u 11 caracteres (letras y números)

- Los códigos SWIFT de los bancos más importantes de Ecuador son Banco de Guayaquil Código: GUAY, Banco Del Austro S.A. Código: AUST, Banco Del Pacifico Código: PACI, Banco Pichincha C.A. Código: PICH.

1.2. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

El modelo de Michael Porter postula la existencia de cinco fuerzas, las cuales delimitan costos, precios y los requerimientos de inversión que forman parte de los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria. El análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter determina que la rivalidad entre los competidores se da por cuatro fuerzas que al combinarlas forman una quinta fuerza. En el presente caso, el sector competitivo a analizarse corresponde a los comercializadores de productos alimenticios naturistas y orgánicos en el mercado Ecuatoriano.

Figura 1. Las cinco fuerzas de Michael Porter Ecuador.



Fuente: (2013). En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 75). Décimocuarta edición.Pearson.
Elaborado por: Autora

Amenaza de nuevos competidores. MEDIA

Porter en el modelo establece que la amenaza de nuevos competidores en el mercado puede ser atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de superar por nuevos participantes que puedan establecerse con nuevos recursos y capacidades para apoderarse acaparar una cuota en el mercado. En el caso de Ecuador el poder de negociación de los proveedores es media debido a las barreras de entrada que existen y que influyen en los competidores nuevos como es el caso de las barreras económicas para las nuevas empresas ya que son la inversión requerida para la entrada en el mercado ecuatoriano, la publicidad enfocada a dar a conocer la nueva empresa que representa un gasto y la innovación tecnológica para innovar en productos que en muchas ocasiones es bastante alta, por otro lado están las economías de escala, o la diferenciación de los productos que se da en las empresas establecidas que ya tienen prestigio de marca, obligando a los nuevos competidores a realizar grandes inversiones. Sin embargo, existe una creciente tendencia que existe en el consumo y comercialización de este tipo de productos.

Amenaza de productos sustitutos. ALTA

De acuerdo a la teoría de las cinco fuerzas de Porter, la existencia de productos sustitutos representa un límite en el crecimiento potencial de un sector ya que obliga a poner un techo en el precio que se puede cobrar en el mercado en el que se desarrolla. En el caso de la industria alimenticia la amenaza de productos sustitutos para las barras de quínoa y amaranto es alta, pues existen varios productos alimenticios fuertemente posicionados como es el caso de las barras energéticas elaboradas con cereales de trigo, granola o maíz de marcas destacadas como Bolt, Tosh, Nature Valley, Kellogs, Quinde entre otras, ubicadas en grandes supermercados y farmacias como Megamaxi, Supermaxi,

Comisariatos, Fybeca entre otras que suplen la necesidad nutricional de los consumidores, afectando y fragmentado el mercado.

Poder de negociación de los proveedores. BAJA

Porter determina que el poder de negociación de los proveedores está sustentado en la influencia que tienen para afectar a la rentabilidad de la empresa por medio del incremento en el precio de la materia prima. En este caso el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que en el caso de materias primas como la quinua y el amaranto, existen alrededor de 2366 productores de quinua en Chimborazo y un promedio de 6000 productores a nivel nacional según datos proporcionados por las fundaciones Maquita Cushunchic (MCCH), Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador (ERPE) y Coprobich (EL COMERCIO, 2017) y varios productores de amaranto en Ibarra, Cotacachi como es el caso del centro de acopio más grande del mismo, el cual está conformado por aproximadamente 70 familias productoras de amaranto (EL NORTE, 2018) y en otras provincias que pueden abastecer a la industria, es decir que no depende de un solo vendedor, factor que beneficia a la empresa ya que se puede disponer de proveedores sin dificultad, sin embargo también existen factores que pueden perjudicar la provisión de las materias primas y a su precio como lo son los factores climáticos que afectan a toda la industria.

Rivalidad entre competidores existentes. ALTA

La rivalidad entre competidores que comercializan este tipo de productos alimenticios es alta ya que varias empresas han logrado posicionarse en el mercado ecuatoriano, como lo son Wypala, Cereales Andinos entre otras que se encuentran constantemente en innovación de sus productos y han logrado ir atendiendo a la demanda nacional.

Poder de negociación de los clientes ALTA

Debido a que existen gran cantidad de oferentes con productos similares el poder de negociación de los clientes es alta ya que se pueden encontrar una variedad de marcas que se encuentran en el mercado como QuinuaPlus de 8 barras con un precio al consumidor final en $3,39, Everfrut de 6 barras en $4,09 y de 3 barras en $2, 11, Wypala con un precio de $5,00 la caja de 6 barras, Cereanola la caja de 6 barras en $2,49, Cereales Andinos, en Kinuwa foods en un precio de $ 5,00 aproximadamente la caja de 6 barras, los clientes pueden cambiar fácilmente de marcas. En este mercado no existe aún una fidelidad de parte de los clientes debido a que recién están comenzando a posicionarse por ser alimentos sanos, orgánicos, y con beneficios nutritivos.

1.3. MATRIZ DE IMPACTO

Tabla 1. Matriz de impacto Ecuador

Impacto			
Categoría	**Positivo**	**Negativo**	**Comentario**
Político Legal			
Gobierno fomentará las producción orientada a las exportaciones y las promoverá por mecanismos como los programas de preferencias arancelarias.	x		Esta iniciativa facilitará que se promuevan las exportaciones en el pais
total o parcial de los impuestos pagados por las importaciones	x		
Derecho a poder acogeres a los regímenees aduaneros especiales o facilitación financiera	x		
Eliminación del anticipo al impuesto a la renta (IR) a empresas con ventas menores anuales a USD 300 000	x		Atraerá y apoyará esta iniciativa a muchos micro empresarios
Las microempresas que ya existen dejarán de pagar IR por sus primeros USD 11000	x		Este incentivo servirá de mucha ayuda sobre todo a los microempresarios
Los nuevas microempresas o empresarios no pagarán IR por el plazo de dos años	x		Fomentará que existan nuevas microempresas que exporten sus productos
Exoneración del IR por 5 años a los microempresarios y empresarios que traigan sus capitales en los próximos 12 meses al país	x		
La Aduana contemplará cambios para 2.565 partidas arancelarias de productos que provengan de la UE	x		El acuerdo con la UE, beneficiará a la importación de productos que no se produzcan en el país
Acuerdo comercial con la Unión Europea	x		Fomentará las inversiones en el país
El índice de corrupción es alto debido a que representa al 74/113		x	El índice es bastante alto en comparación al país de destino
Índice de libertad comercial de 69.7%		x	El índice es alto en comparación a otros países, existe todavía dificultades importantes en el sector comercial
El índice de libertad para hacer negocios con el Ecuador es de 55,4%		x	Los negocios en el país siguen teniendo trabas, lo cual dificulta la posibilidad de hacer negocios con otros paises convirtiendoló en un sector poco atractivo
Económico			
PIB 2017, USD 69969 millones con un crecimiento del 0,2%	x		
PIB per cápita 2017 es de USD 5.969,0		x	
Riesgo País es de 562 pts		x	La calificación de RP influye considerablemente en la inversión extranjera
Índice de desempleo es de 4,1%		x	A pesar de que se ha reducido el índice de desempleo en el país todavia sigue siendo alto en relación a otros países
Índice de endeudamiento de $ 7.534,6 millones		x	El endeudamiento es uno de los factores más negativos que tiene el país.
El índice de libertad económica representa al 49.3%		x	En relación a otros países el Ecuador tiene un índice de libertad económica muy baja
El índice de libertad de inversión para el año 2017 es de 30.05%	x		A pesar de que el índice es bajo respecto a otros países, se espera que con el fomento y el apoyo del gobierno mejoren las inversiones em el país y se fomente el comercio exterior
El índice de libertad financiera es de 40% para el 2017		x	
Tecnológico			
Modos de transporte mediantes los cuales se puede realizar el envío de mercadería hacia Alemania, puede ser a través de transporte aéreo y marítimo.	x		Beneficioso para la exportación de los productos Ecuatorianos
Desempeño logístico del 2.78%		x	desempeño lógistico se acerque más a 5% quiere decir que el país tiene un índice de desempeño logístico, volviendolo un destino más atractivo, en el caso del país este índice debería mejorar debido a que se encuentra dentro de los porcentajes más bajos de América Latina
Indice de penetración de internet es de 36,0% de los hogares que tienen acceso a internet		x	
Incremento de 13,5 puntos más que hace cinco años de internet en las viviendas	x		Factor positivo
Existe facilidad bancaria a través del uso de los códigos SWIFT	x		
Total	13	11	

Fuente: Manuel, J. (s.f.). *Herramientas claves en un Plan de Marketing: Matriz PEST.* Obtenido de https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/

Elaborado por: Autora

1.4. MATRIZ EFE

Tabla 2. Matriz EFE Ecuador

FACTORES DE DETERMINACIÓN DE ÉXITO			
Oportunidades	**Peso**	**Calificación**	**Peso ponderado**
Firma del acuerdo con la Unión Europea	0,15	4	0,6
Incentivo de parte del estado para la producción orientada a las exportaciones	0,1	4	0,4
Eliminación del anticipo del IR a empresas con ventas menores a USD 300000	0,09	3	0,27
Las microempresas que ya existen dejarán de pagar IR por sus primeros USD 11000	0,08	3	0,24
Fundación del Consorcio de Exportadores de Quinua que busca promover la promoción y exportación de Quinua a través de las oficinas comerciales de Pro Ecuador	0,1	4	0,4
Medios de transporte accesibles para el envío de mercadería	0,08	3	0,24
Poca rivalidad de competidores	0,1	4	0,4
Gran cantidad de proveedores de la materia prima	0,1	4	0,4
Concientización sobre el consumo de productos naturales	0,1	4	0,4
Exportación de productos se han incrementado hacía la UE	0,1	4	0,4
Calificación Total	1		3,75
Amenazas			
Crisis económica del país limita la inversión	0,15	4	0,6
El índice de libertad de inversión es de 30.05%	0,07	3	0,21
El índice de libertad financiera es de 40%	0,07	4	0,28
El Riesgo País se encuentra en 562 puntos	0,15	4	0,6
El índice de corrupción es alto debido a que representa al 74/113 en relación a otros países de América	0,1	4	0,4
Índice de libertad comercial es de 69.7%	0,1	4	0,4
El índice de libertad para hacer negocios con el Ecuador es de 55,4%	0,1	4	0,4
Puesto número 74 en cuanto al desempeño logístico con un porcentaje de 2.78	0,08	3	0,24
Alta amenaza de productos sustitutos	0,08	3	0,24
Alto poder de negociación de los clientes	0,1	4	0,4
Total	1		3,77

Fuente: F. R. David (2013) *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimocuarta edición.Pearson.

Elaborado por: Autora.

1.5 EL ENTORNO DE LOS NEGOCIOS EN ALEMANIA

1.5.1 ANÁLISIS PEST ALEMANIA

1.5.1.1 ASPECTOS POLITICOS LEGALES

- Alemania que forma parte del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Ecuador, se beneficia de la reducción gradual de aranceles entre los países, de una cierta liberalización de servicios y de la presentación de facilidades para realizar negocios con tratos preferenciales.
- Con la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea, presenta una positiva posición para las empresas de otros países que busquen comercializar sus productos en el mercado europeo.
- En el marco legal del acuerdo al ser estable, transparente, de largo plazo permitirá una mayor previsibilidad para los emprendedores.
- La apertura de negocios en el Alemania para el 2017 86.6%
- El índice de libertad comercial es de 87.06%
- Según datos del Doing Business el índice de comercio transfronterizo es de 91,77 para el 2017.
- Los riesgos políticos según los índices del Freedom House, Alemania es considerado un país libre con índices de 1/7 al 2017.
- El país actualmente es estable políticamente, lo cual permite que exista un equilibrio en las políticas públicas y es considerado uno de los líderes del bloque regional por la estabilidad política y fortaleza económica que posee y busca constantemente nuevos compradores.
- Para la importación de productos orgánicos se deben cumplir con las normas "SAFE", decretadas por la Organización Mundial de Aduanas (OMA).

- Para las importaciones a la Unión Europea existe un nuevo sistema de control de importaciones, llamado "Import Control System" (ICS), para la seguridad de los flujos de mercancías al momento del ingreso en el territorio aduanero.
- Para la importación de productos se debe contar con: una declaración aduanera por escrito, una factura y, en ocasiones, con un certificado de origen. El Código aduanero modernizado (MCC).
- Alemania es ahora el 10º destino de inversión extranjera.
- Los requisitos para la importación de snacks a base de productos andinos a la Unión Europea son los siguientes: Control de contaminantes en productos alimenticios, Control de la salud de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos, control de la salud de los productos alimenticios de origen no animal, trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos, etiquetado de productos alimenticios, voluntario - productos de producción orgánica.

1.5.1.2 ASPECTOS ECONÓMICOS (PRINCIPALES INDICADORES)

- El Pib de Alemania para el 2017 es de 3.423,29 millones de euros.
- El producto interno bruto del segundo trimestre de 2017 ha experimentado un crecimiento del 0,6% en relación al trimestre anterior.
- Alemania tiene un PIB Per cápita trimestral de 41.244 € euros.
- El índice de desempleo del país es Tasa de desempleo (2017) es de 3.7%
- El índice de libertad económica de Alemania es de 73.8 puntos según el Heritage Foundation.
- El endeudamiento del país representa al 64,7%
- El índice de libertad de inversión para el 2017 es de 80.0%
- Índice de libertad financiera es de 70%

- La Balanza comercial de bienes y servicios es de $264.095.932,36
- En cuanto al sector no tradicional, las exportaciones agrícolas del país representan más del 50%, con productos como bananas, espárragos en conserva, quinua, entre otros. Por otra parte, los envíos del sector siderometalúrgico y minería no metálica, con manufacturas de cinc es de US$ 5 millones, manufacturas de plomo de US$ 4 millones, laminados de cinc de US$ 3 millones, material de andamiaje (US$ 2 millones), andalucitas US4 1 millón
- La inversión extranjera directa del país fue de 771 mil millones USD hasta el 2016.
- En cuanto al comercio los principales productos importados desde el Ecuador son bananas con la cantidad (203,744 miles de USD), esencias y concentrados de café (46,876 miles de USD), banano orgánico certificado (32,598 miles de USD) y quinua con (151,30 toneladas) según datos del Banco Central del Ecuador.
- Para el año 2015 Alemania importó desde Ecuador cereales andinos como la quinua según datos del Banco Central del Ecuador una cifra de 1.403.830 que representa el 25% del total de exportaciones de Ecuador al mundo.

1.5.1.3 ASPECTOS SOCIO CULTURALES

- Según el estudio realizado por Pro Ecuador sobre cereales andinos como la quinua determinó que Alemania es el mayor Mercado de Europa para el consume de alimentos orgánicos, libres de gluten y elaborados a base de quinua. (PROECUADOR, GUIA COMERCIAL ALEMANIA , 2017)
- Según la Asociación Vegetariana Alemana (VEBU), unos 7 millones de alemanes son vegetarianos de los cuales entre el 8% y 9% representa a la población total del país, mientras que aproximadamente 700 000 alemanes son veganos y ambos tienen interés

por los productos a base de este cereal, de origen orgánico y libre de gluten. (VEBU Deutschland, 2017)

- Según el informe realizado por la agencia de desarrollo de Alemania, Germany Trade & Invest, se determinó que existe una mayor conciencia sobre la salud lo cual ha generado una gran demanda de productos orgánicos y saludables que beneficien al consumidor, abriendo posibilidades de nuevos nichos de mercado. (Germany Trade & Invest, 2016)
- El informe del Germany Trade & Invest reflejó así mismo que las ventas de productos orgánicos ha ido en aumento con el 11% en 2015, siento este el mercado europeo más grande de consume estos productos. (Germany Trade & Invest, 2016)
- La tendencia del mercado Alemán hacia una dieta libre de trigo y gluten ha tenido un impacto positivo, generando una preferencia por los conocidos cereales ancestrales como la quinua, lo cual ha ido incrementando el consumo en los hogares alemanes (PROCOMER, 2017)
- En los consumidores alemanes existe una creciente preocupación por mantener un estilo de vida saludable, basada en una alimentación saludable, con la menor cantidad de aditivos o químicos. (PROCHILE, 2015)
- En los últimos 30 años, el número de vegetarianos alemanes se ha multiplicado más de diez veces. (VEBU Deutschland, 2017)
- Los productos andinos no contienen gluten por tanto sirven como substitutos para cereales que si contienen gluten, para aquellos consumidores con enfermedades celiacas o que sufren de intolerancia al gluten. (PROMPERU, Perfil de Producto-Granos Andinos-, 2017)
- La demanda en el mercado para productos andinos sin gluten en Alemania creció aproximadamente en 130 millones de euros (BIOECO, 2017)

- El mercado de los alimentos andinos sin gluten seguirá incrementándose en los próximos años, basándose en el aumento de la demanda por parte de la creciente población celiaca y en la tendencia por parte de los consumidores alemanes en mejorar el consumo alimenticio hacia formas más saludables que integren alimentos sin gluten como estrategia para mejorar la salud. (BIOECO, 2017)
- Para el consumidor alemán los factores que influyen el momento de la compra son el sabor, la seguridad alimentaria, así como los efectos en la salud, el impacto en el medio ambiente, la sostenibilidad y la equidad social. (PROMPERU, Perfil de Producto- Granos Andinos-, 2017)
- Los exportadores Ecuatorianos deben resaltar los beneficios para la salud que tienen los productos andinos, especialmente comparándolas con alimentos básicos como el arroz, las pastas y las papas. (PROECUADOR, GUIA COMERCIAL ALEMANIA , 2017)

1.5.1.4 ASPECTOS TECNOLÓGICOS

- En la logística de transporte Alemania cuenta con la infraestructura más moderna de Europa. (PROECUADOR, 2017)
- En los accesos marítimos, tiene 60 puertos de carga de los cuales los principales puertos Alemania son: Hamburgo, Bremerhaven y Kie (PROECUADOR, 2017)
- Las principales vías aéreas son el aeropuerto Internacional de Frankfurt y el aeropuerto de Hamburgo por ser el centro de transporte de pasajeros y carga.
- Según el Logistics Performance Index publicado por el Banco Mundial Alemania ocupa el puesto número 1 en cuanto al desempeño logístico con un porcentaje de 4.23 (BANCO MUNDIAL, 2017)

- La infraestructura de red de Alemania en cuanto a las tecnologías de la información y la comunicación ha sido bien desarrollada y las tasas generales de penetración de Internet se encuentran por encima del promedio de la Unión Europea (UE).
- Alemania ocupa el noveno puesto mundial en el índice de penetración de teléfonos inteligentes, con una cifra de 55,5 millones de personas que usan un teléfono inteligente. (ICEX, 2017)
- Índice de penetración de Internet: 89.7 por ciento.
- No existe bloqueo en aplicaciones de medios sociales.
- Para realizar transferencias internacionales hacia Alemania es necesario conocer el código SWIFT / BIC de la entidad bancaria, los códigos principales son: Aareal Bank AG Código: AARB, Allianz Global Investors Kapitalanlagegesellschaft Mbh Código: AGID, Baader Bank AG, Código: BDWB

1.5.1.5 ASPECTOS AMBIENTALES

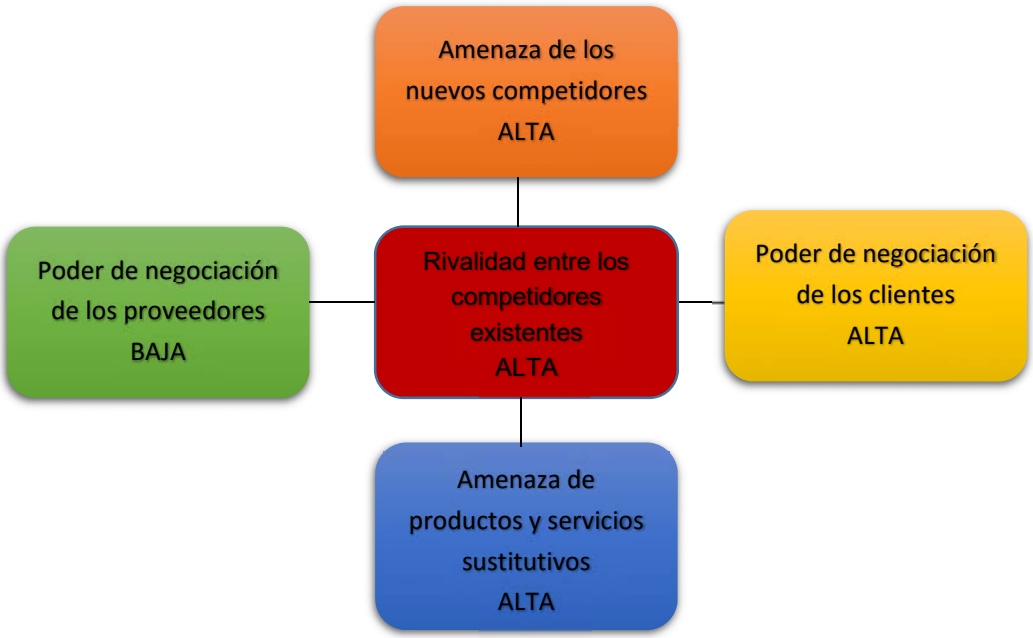
- La certificación 'Bio-Siegel' es una de las etiquetas orgánicas más conocidas en el mercado Alemán que buscan brindar a los consumidores la uniformidad y claridad sobre los productos ecológicos y orgánicos que están presentes en el mercado. (PROECUADOR, 2017)
- El etiquetado ecológico de la UE ECOLABEL permite identificar los productos que redujeron su impacto medioambiental desde que se extrae la materia prima hasta que el producto es desechado o reciclado. (PROECUADOR, 2017)
- El logo orgánico de la UE es obligatorio para todos los productos orgánicos y ecológicos únicamente si sus ingredientes son 95% han sido producidos de manera ecológica. (PROECUADOR, 2017)

- Cuando un producto lleva la certificación Fair Trade le permite al consumidor saber que tanto los productos como los comerciantes han cumplido con los criterios de equilibrio de poder en las relaciones comerciales, estabilidad de Mercado entre otras.
- IFS es la normativa internacional para desarrollar un control de calidad estándar y uniforme de la seguridad Alimentaria. (PROECUADOR, 2017)
- La certificación Naturland promueve la agricultura orgánica a nivel mundial son aplicables para los requerimientos de cultivos y condiciones de suelo. (PROECUADOR, 2017)

1.6. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

El modelo de Michael Porter postula la existencia de cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria, las cuales delimitan costos, precios y los requerimientos de inversión que forman parte de los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria. El análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter determina que la rivalidad entre los competidores se da por cuatro fuerzas que al combinarlas forman una quinta fuerza. En el presente caso, el sector competitivo a analizarse corresponde a los comercializadores de productos alimenticios naturistas y orgánicos en el mercado Alemán.

Figura 2. Las cinco fuerzas de Michael Porter Alemania



Fuente: F. R. David (2013) *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 75). Décimocuarta edición.Pearson
Elaborado por: Autora.

Amenaza de nuevos competidores. ALTA

Porter define que la amenaza de los nuevos competidores tiene influencia en la baja rentabilidad del sector, pues los consumidores buscan ganar una mayor cuota en el mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta en productos alimenticios de origen orgánico y a base de cereales andinos debido a los costos de cambio para los clientes ya que los consumidores alemanes no tienen una barrera que los limite en el momento de la compra de un producto nuevo, del mismo modo los accesos a los canales de distribución facilitan a que el exportador pueda comercializar en los supermercados de Alemania (PROECUADOR, GUIA COMERCIAL ALEMANIA , 2017) y su barrera de entrada es baja y finalmente las economías de escala por el lado de la oferta ya que las empresas que ya venden en el mercado alemán cuentan con una

estructura de comercialización basada en la generación de volúmenes grandes de producción y no tiene políticas públicas restrictivas que impidan el ingreso de nuevos productos siempre y cuando estos cumplan con los requisitos de calidad y origen. (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2017)

Poder de negociación de los proveedores. BAJA

Este poder se fundamenta en la influencia según Portes que tiene para afectar la rentabilidad de las empresas mediante el aumento en el precio de la materia prima. En este caso es bajo pero podrían afectar en el país de origen al perjudicar a la provisión de la materia prima ya sea por factores como el clima. Igualmente los proveedores pueden ofrecer productos que no se diferencian pues no existe patente alguna sobre los cereales andinos.

Amenaza de productos sustitutos. ALTA

Porter indica que los productos sustitutos limitan el crecimiento potencial de un sector, al poner una barrera en el precio que se puede cobrar. La amenaza de alimentos como las barras a base de cereales andinos es alta, pues existen varios productos similares como lo son las barras energéticas elaboradas con cereales de trigo, granola, maíz o libres de gluten que tienen buen posicionamiento en el mercado alemán y además suplen las necesidades alimenticias de los consumidores.

Rivalidad entre competidores existentes. ALTA

La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado alemán que comercializan productos alimenticios similares es alta debido a los siguientes factores: las barras

energéticas suplen la necesidad calórica de los consumidores, por lo tanto en el mercado Alemán se pueden encontrar una gran variedad de productos similares que vienen provienen de Perú lo cual la diferencia entre la adquisición de un producto de este tipo o de otro es baja para el consumidor, por lo cual no existe gran diferencia, por otro lado el consumidor de estos productos puede cambiarse de marca el momento de la compra, debido a la diversidad que existe en la oferta y la diferenciación mínima del precio final.

Poder de negociación de los clientes ALTA

Debido a que existen gran cantidad de oferentes con productos similares en cuanto a precios, los clientes pueden cambiar fácilmente de marcas. En este mercado no existe aún una fidelidad de parte de los clientes debido a que recién están comenzando a posicionarse por ser alimentos sanos, orgánicos, y con beneficios nutritivos, además de que prima mucho para el consumidor Alemán los productos que tengan trazabilidad, cuidado con el medio ambiente y que tengan los sellos respectivos para garantizar la calidad en los productos, son clientes exigentes y muy selectivos lo cual hace que su poder de negociación sea ALTA.

1.7. MATRIZ DE IMPACTO.

Tabla 3. Matriz de impacto Alemania

Matriz de Impacto			
Categoria	**Positivo**	**Negativo**	**Comentario**
Político Legal			
Con la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea, presenta una positiva posición para las empresas de otros países que busquen comercializar sus productos en el mercado europeo	x		La firma beneficia el comercio entre ambos países.
La apertura de negocios en el Alemania para el 2017 86.6%	x		Este índice representa una gran oportunidad comercial para el país
El índice de libertad comercial es de 87.06%	x		Demuestra que es un país confiable y oportuno para hacer negocios.
Los riesgos políticos según los índices del Freedom House, Alemania es considerado un país libre con índices de 1/7 al 2017.	x		Es un indicador positivo que convierte al país en un lugar muy atractivo comercialmente.
El país actualmente es estable políticamente, lo cual permite que exista un equilibrio en las políticas públicas	x		La estabilidad política permite que el país sea confiable para inversionistas extranjeros y empresarios
Para la importación de productos orgánicos se deben cumplir con las normas "SAFE"		x	No es considerado un indicador negativo, pues el sistema permite asegurar la calidad de los productos pero puede ser considerado en algunos casos como un limitante
Alemania es ahora el 10º destino de inversión extranjera.	x		Atractivo para los inversionistas
Económico			
El Pib de Alemania para el 2017 es de 3.423,29 millones de euros.	x		Beneficioso por su estabilidad económica
El producto interno bruto del segundo trimestre de 2017 ha experimentado un crecimiento del 0,6% en relación al trimestre anterior.	x		
El índice de desempleo del país es Tasa de desempleo (2017) es de 3.7%		x	
El índice de libertad económica de Alemania es de 73.8 puntos según el Heritage Foundation.	x		
El endeudamiento del país representa al 64,7%		x	
El índice de libertad de inversión para el 2017 es de 80.0%	x		
Índice de libertad financiera es de 70%	x		Benficioso para los negocios
Social			
Alemania es el mayor Mercado de Europa para el consume de alimentos orgánicos, libres de gluten y elaborados a base de quinua.	x		Mercado atractivo para la exportación de cereales andinos en forma de snacks
7 millones de alemanes son vegetarianos de los cuales entre el 8% y 9% representa a la población total del país, mientras que aproximadamente 700 000 alemanes son veganos y ambos tienen interés por los productos a base de este cereal, de origen orgánico y libre de gluten.	x		
Existe una mayor conciencia sobre la salud lo cual ha generado una gran demanda de productos orgánicos y saludables que beneficien al consumidor, abriendo posibilidades de nuevos nichos de mercado.	x		
Las ventas de productos orgánicos ha ido en aumento con el 11% en 2015, siento este el mercado europeo más grande de consume estos productos.	x		Factor beneficioso ya que al ser un mercado consumidor de productos orgánicos, saludables, convierte al país en un mercado indicado para las exportaciones
La tendencia del mercado Alemán hacia una dieta libre de trigo y gluten ha tenido un impacto positivo, generando una preferencia por los conocidos cereales ancestrales como la quinua, lo cual ha ido incrementando el consumo en los hogares alemanes.	x		Las tendencias en auge de productos naturales y orgánicos hacen de este un mercado altamente atractivo
En los consumidores alemanes existe una creciente preocupación por mantener un estilo de vida saludable, basada en una alimentación saludable, con la menor cantidad de aditivos o químicos.	x		Atractivo y beneficioso para los productos saludables
En los últimos 30 años, el número de vegetarianos alemanes se ha multiplicado más de diez veces.	x		
Los productos andinos no contienen gluten por tanto sirven como substitutos para cereales que si contienen gluten, para aquellos consumidores con enfermedades celiacas o que sufren de intolerancia al gluten.	x		Atractivo para el nicho de mercado de personas que no consumen productos con gluten, los snacks a base de cereales andinos tendrían gran potencial
La demanda en el mercado para productos andinos sin gluten en Alemania creció aproximadamente en 130 millones de euros.	x		Beneficioso para la exportación de snacks a base de productos andinos, por no contener gluten
Tecnológico			
En la logística de transporte Alemania cuenta con la infraestructura más moderna de Europa.	x		Altamente beneficioso para las exportaciones
Según el Logistics Performance Index, Alemania ocupa el puesto número 1 en cuanto al desempeño logístico con un porcentaje de 4.23	x		Para exportar al país, gracias a su alto desempeño logístico permite el comercio y facilita las exportaciones
La infraestructura de red de Alemania en cuanto a las tecnologías de la información y la comunicación ha sido bien desarrollada y las tasas generales de penetración de Internet se encuentran por encima del promedio de la Unión Europea (UE).	x		La infraestructura tecnológica facilita la comunicación con el país, facilita el comercio y los negocios
Alemania ocupa el noveno puesto mundial en el índice de penetración de teléfonos inteligentes, con una cifra de 55,5 millones de personas que usan un teléfono inteligente.	x		Beneficioso pues se puede alcanzar mayor cantidad de personas por medio de campañas publicitarias mediantes redes sociales
Ambiental			
Certificaciones y sellos para la entrada de productos como el de agricultura ecológica de la UE		x	No se considera un aspecto del todo negativo, pues permite que los productores aseguren la calidad , sin embargo el conseguir las certificaciones se podrían considerar un
Total	24	4	

Fuente: Manuel, J. (s.f.). *Herramientas claves en un Plan de Marketing: Matriz PEST.* Obtenido de https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/

Elaborado por: Autora

1.8. MATRIZ EFE

Tabla 4. Matriz EFE Alemania

FACTORES DE DETERMINACIÓN DE ÉXITO			
Oportunidades	**Peso**	**Calificación**	**Peso ponderado**
Firma del acuerdo comercial Unión Europea con Ecuador	0,1	4	0,4
Exportación a un país que tiene una alta estabilidad política y libre	0,1	4	0,4
Alto índice de apertura de negocios y libertad comercial	0,05	3	0,15
País altamente estable económicamente	0,05	3	0,15
Alta capacidad de compra de cereales andinos como la quinua	0,04	4	0,16
Facilidad de transporte de las mercancías, tanto marítimo y aéreo	0,04	3	0,12
Auge de consumo de alimentos orgánicos en Alemania	0,1	4	0,4
Tendencias de consumo crecientes de productos orgánicos	0,03	3	0,09
Incremento de vegetarianos y veganos que consumen productos saludables	0,05	4	0,2
Incremento de consumo de productos sin gluten como los cereales andinos	0,4	4	1,6
Alta infraestructura tecnológica y de comunicación	0,02	3	0,06
Oportunidad de nuevos nichos de mercados	0,02	4	0,08
Calificación total	1		3,81
Amenazas			
Requisitos de entrada para la importación de cereales andinos	0,3	3	0,9
Alta amenaza de nuevos competidores de snacks parecidos en el mercado	0,2	4	0,8
Amenaza alta de productos sustitutos	0,2	4	0,8
Certificaciones necesarias para la entrada de los productos	0,3	3	0,9
Calificación total	1		3,4

Fuente: F. R. David (2013) *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimocuarta edición.Pearson.

Elaborado por: Autora.

1.9.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES EN BASE AL ANALISIS PEST, 5 FUERZAS Y MATRIZ EFE

- La firma del acuerdo entre Ecuador y la Unión Europea a pesar de las ideologías proteccionistas del anterior gobierno ecuatoriano, han abierto puertas a los empresarios de ambos países para la comercialización de diversos productos, en el caso de los pequeños y grandes empresarios este tratado permite un horizonte

comercial mucho más amplio en países como Alemania que están abiertos a importar productos naturales, orgánicos, de origen andino.

- Ecuador tiene diferentes proveedores de la materia prima como la quinua, por lo tanto no existe riesgo en el incremento en los precios o de abastecimiento.
- Es importante que el gobierno actual continúe impulsando el sector exportador y los incentivos a los microempresarios y agricultores.
- Con la información obtenida se puede determinar que la población alemana tiene mayor conciencia respecto al consumo de alimentos saludables, lo cual representa una gran oportunidad para la exportación de productos a base de productos andinos ya que son una alta fuente de proteínas.
- La estabilidad política en el gobierno alemán permite que exista un equilibrio en las políticas públicas en relación a la planificación comercial para exportar a Alemania.
- La economía estable reflejada en los ingresos per cápita y crecimiento económico en general además de la apertura comercial hacen que el mercado Alemán sea altamente atractivo.
- Los consumidores alemanes son altamente susceptibles a la calidad (certificaciones), trazabilidad, características de los productos y precios.
- Existen mucha rivalidad entre los competidores debido a que Alemania tiene varias alianzas comerciales con muchos países, como Perú que proporciona productos similares y pocas barreras de ingreso.
- Basado en la información recolectada a través del análisis del entorno se puede determinar que existe una gran oportunidad de vender snacks a base de cereales andinos como la quinua en el mercado Alemán.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL CLIENTE (MERCADO OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN)

2.1. CARACTERISTICAS DEL MERCADO: OFERTA Y DEMANDA

El mercado alemán es bastante competitivo y exigente pues constantemente está buscando ofrecer y comprar productos nacionales o importados de buena calidad, poniendo especial interés desde que el producto se cultiva o procesa hasta el momento en el que llega al consumidor con precios moderados y razonables. Actualmente la oferta nacional alemana de snacks orgánicos no es suficiente para el abastecimiento del mercado, sin embargo la demanda de los productos orgánicos tiene un crecimiento más rápido ya que ha tenido en los últimos años un crecimiento promedio de alrededor del 8% desde el 2015, con ventas de € 8.62 mil millones según un la guía comercial de Alemania elaborada por PROECUADOR. (PROECUADOR, GUIA COMERCIAL ALEMANIA , 2017).

De igual manera al igual que en el resto de la Unión Europea, Alemania ha registrado un cambio importante en los hábitos de consumo de alimentos ya que existe una creciente e importante inclinación por mantener estilos de vida más saludables a base de una alimentación natural, evitando grandes cantidades de aditivos o procesos químicos. Esta conciencia por la salud se ha fortalecido el interés por el concepto de consumo de snacks a base de productos andinos con tendencia a lo orgánico logrando un incremento en la demanda para el consumo de estos productos.

En efecto según el Bölw que es la Federación de Productores de Alimentos Orgánicos de Alemania, el ciudadano alemán gasta en promedio alrededor de 47 € al año y aproximadamente el 10% de los hogares alemanes consumen habitualmente productos orgánicos dentro de los que se encuentran los snacks a base productos andinos (Böwl,

Por otro lado, Alemania es uno de los países más industrializados y fuertes del mundo. Para ocupó el tercer puesto en el ranking global de exportaciones, luego de China y Estado continuación se presenta una tabla de las exportaciones de los mercados exportados por Al 2016 de este producto.

Tabla 5. Mercados de exportación de Alemania en 2016

Sub partida: 190410 Cereales (exc. maíz), en grano o en forma de copos o demás granos trabajados, Pre-cocidos o insuflados.

Importadores	Valor exportado en 2016 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Alemania (%)	Cantidad exportada en 2016	Unidad de medida	Valor unitario (USD/Unidad)
Mundo	60.879	100	15.720	Toneladas	3.873
Países Bajos	9.414	15,5	1.942	Toneladas	4.848
Bélgica	7.435	12,2	1.138	Toneladas	6.533
Reino Unido	7.045	11,6	1.721	Toneladas	4.094
Italia	5.454	9	2.332	Toneladas	2.339
Polonia	4.852	8	1.213	Toneladas	4.000
Austria	4.627	7,6	802	Toneladas	5.769
Francia	4.545	7,5	2.006	Toneladas	2.266
Suiza	4.427	7,3	749	Toneladas	5.911
República Checa	2.584	4,2	469	Toneladas	5.510

2017). Además la misma Federación indica que en 2017, los consumidores alemanes compraron más de 10 mil millones de euros en productos con tendencia a lo orgánico, incluyendo snacks a base de cereales andinos, ubicándose encima de la media, que fue Dinamarca, Suiza, y Suecia.

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE
Elaborado por: Autora

Así mismo las importaciones de los mercados proveedores de Alemania de la sub partida para los snacks a base de productos andinos, se presentan a continuación presentados en la Tabla 6.

Tabla 6. De las importaciones desde el mundo hacia Alemania

Subpartida: 190410 Cereales (exc. maíz), en grano o en forma de copos o demás granos trabajados, pre cocidos o insuflados

Exportadores	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015	Valor importada en 2016
Mundo	59.603	68.438	73.423	66.364	66.700
Francia	16.176	20.296	21.021	19.080	19.181
Austria	2.535	4.455	8.152	7.510	7.587
Dinamarca	12.425	12.852	15.015	12.503	6.736
Italia	6.924	8.298	6.471	6.429	6.132
Países Bajos	2.436	1.805	3.113	4.209	4.838
Turquía	2.632	2.827	2.780	2.303	4.273
Bélgica	5.992	4.889	4.100	3.829	3.914
Reino Unido	1.532	3.681	2.026	1.765	3.432
Grecia	2.452	3.452	4.301	2.611	3.360

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.
Elaborado por: Autora.

Los resultados presentados en la tabla se puede observar que el principal país proveedor de la subpartida presentada es Francia, seguida de Austria y Dinamarca. Por otro lado en el caso de Ecuador se muestra en la tabla 7 el valor de exportaciones de la subpartida específica para el producto hacia a Alemania desde el año 2015 hasta el año 2017.

Tabla 7. Comercio bilateral entre Alemania y Ecuador

Subpartida para el Producto: 190410 Cereales (exc. maíz), en grano o en forma de copos o demás granos trabajados, pre cocidos

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Alemania		
		Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
190410	Cereales (exc. maíz), en grano o en forma de copos o demás granos trabajados, pre cocidos o	176	119	247

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE. Cálculos del CCI basados en estadísticas de Eurostat en miles de USD CIF.
Elaborado por: Autora

Hasta el año 2016 la cantidad importada de la subpartida correspondiente a los productos andinos fue de 247 miles USD, en relación a los años anteriores las cantidades van creciendo anualmente.

2.2 DESCRIPCION DEL CLIENTE (PREFERENCIAS, NECESIDADES, HÁBITOS DE CONSUMO, NICHOS DE MERCADO)

Perfil del Consumidor

Características demográficas:

- El producto estará dirigido niños, jóvenes, universitarios, adultos entre ellos mujeres embarazadas y celíacos, de clase social media, media alta y alta residentes en la ciudad de Heidelberg en Alemania.

- En especial a las personas que tengan tiempo consumiendo productos orgánicos y que se fijan con más detalle los ingredientes y los valores nutricionales de los productos además de los estudiantes universitarios jóvenes, que tienen una tendencia a consumir productos innovadores.

Estilos de vida

- Los consumidores de éste producto serán principalmente aquellos que tienen interés en invertir el dinero y tiempo en productos saludables orgánicos a base de cereales andinos, que requieran de suplementos calóricos provocados por actividades físicas intensas, en el caso de los deportistas los snacks a base de cereales andinos aportan hidratos de carbono esenciales para brindar energía y para formar, mantener y reparar los tejidos, del mismo modo los estudiantes universitarios que mantengan un estilo de vida saludable, activo y busquen un snack sano para cualquier hora del día.
- Vegetarianos y Veganos: Los consumidores vegetarianos que han ido incrementándose en los últimos 20 años con cifras del 8% y 9% de la población de la ciudad que representan (VEBU Deutschland, 2017)como consecuencia de la popularidad de los productos orgánicos, gracias a la influencia de la cocina alternativa especialmente de India y Asia y los veganos por otro lado, que brindan muchas posibilidades para productos derivados de los súper alimentos como la quinua y la chía, amaranto, los cuales son la base de este tipo de snacks a base de productos andinos, son una fuente de proteínas y vitaminas alterna especialmente en comparación con alimentos como el arroz, las pastas y las papas.
- Celíacos y embarazadas: Consumidores celíacos que son intolerantes al gluten que es una proteína presente en la harina de cereales como el trigo, el centeno y cebada, al igual que para las embarazadas que necesitan el consumo de este tipo de alimentos en su dieta diaria debido al valor nutritivo de los ingredientes como la quinua, chía, amaranto, que son libres de gluten y libre de transgénicos, representan una alternativa perfecta como sustitutos de las harinas y de los snacks fritos comunes que contienen gluten y grasas trans.

Motivos

- Los motivos por los que los consumidores adquirirían estos productos se debe a que son snacks saludables, buenos sustitutivos de los productos refinados y llenos de azúcares que son dañinos para la salud, sus ingredientes son categorizados como superfoods de los andes ecuatorianos, altamente energéticos, por los beneficios para la salud, ricos en nutrientes, pueden consumirlos a cualquier hora del día y ayudan en la digestión.

Hábitos de compra

- Es importante tomar en cuenta que consumidores de esta clase de productos son más exigentes en comparación a los consumidores tradicionales, pues son muy cuidadosos con respecto a su salud, así como de la seguridad alimentaria y la sostenibilidad de los productos que consumen. Por lo tanto, es fundamental considerar el etiquetado de este tipo de alimentos para su acceso y presentación en el mercado de Heidelberg.
- Los productos con origen andino son productos que han ganado gran popularidad, especialmente entre las personas que se encuentran en sus 30's.
- Para satisfacer el mercado meta, los snacks a base de productos andinos se encontrarán en el Bio- Supermercado Fair&Quer, entre otros en la ciudad de Heidelberg.

2.3 MERCADO Y SEGMENTACION DEL MERCADO

Variables:

Generales-objetivos:

- **Geográficos**

Para determinar el mercado meta a través de los resultados de las encuestas realizadas por la empresa (Allensbach,2016) en la ciudad de Heidelberg sobre la cantidad de productos de este tipo con orientación a lo orgánico determinó que para 150 000 habitantes que corresponde según el de la ciudad de Heidelberg situada al noroeste de Baden-Wurtemberg (Alemania),considerada la tercera de las ciudades más saludables de toda Alemania (EUROANDINO, 2018) al menos 5 de cada 10 ciudadanos consumen productos de procedencia orgánica. Del mismo modo tomando como referencia los índices de la población del Index Mundi (MUNDI, 2017) de la ciudad corresponde al 12.83% niños de 0,16 años, 51.18% la población universitaria de entre 17-35 años, 14,23% adultos entre los 36 y 64 años y finalmente 21.76% de 65 años en adelante. En relación a estas cifras se tomó en cuenta a la población universitaria que representa a más de la mitad de la población para tomar la muestra, de la cual la universidad de Heidelberg conocida por ser la más antigua del país con 29000 estudiantes (Universidad Heidelberg, 2017) se estima que el nicho de mercado que consumiría el producto seria el 25% aproximadamente basado en las estadísticas de consumo de productos orgánicos del que representa a una población de 5800 personas que corresponderán al mercado objetivo para el proyecto entre los cuales se contemplan a los perfiles de consumidor que serán detallados posteriormente.

- **Demográficos (edad, sexo)**

El producto va dirigido a:

- En su mayoría a la población del mercado objetivo que son universitarios de entre 18 a 30 años,
- Adultos de 30 a 65 años
- Embarazadas y Celíacos de todas las edades

- **Socio-económicos (renta, estudios)**

De niveles socio económico perteneciente a la clase social media, media alta de diferentes nacionalidades residentes en la ciudad de Heidelberg en Alemania

- **Generales-subjetivos:**

- **Personalidad del consumidor**

  Los consumidores del mercado objetivo tienden a ser exigentes pues son muy cuidadosos con respecto a su salud, así como de la seguridad alimentaria y la sostenibilidad de los productos que consumen. Por lo tanto los productos que buscan deben contener las certificaciones correspondientes que les garanticen que el alimento que consumen es de origen orgánico, que es libre de gluten, bajo en calorías y que pueden verificar la trazabilidad de los mismos.

- **Estilos de vida**

Los consumidores de éste producto serán principalmente aquellos que tienen interés en invertir el dinero y tiempo en productos saludables orgánicos a base de cereales andinos, que requieran de suplementos calóricos provocados por actividades físicas intensas, en el

caso de los deportistas los snacks a base de cereales andinos aportan hidratos de carbono esenciales para brindar energía y para formar, mantener y reparar los tejidos, del mismo modo los estudiantes universitarios que mantengan un estilo de vida saludable, activo y busquen un snack sano para cualquier hora del día.

2.4 CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO: ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

A partir de la entrada en vigencia del acuerdo comercial entre Ecuador con la Unión Europea, según fuentes de Export Desk Help el arancel para los snacks a base de cereales andinos es de 0% debido a las preferencias arancelarias (Legislación europea D2369/16), sin embargo se debe pagar el gravamen interno de IVA del 7%.

Entre los requisitos principales que deben cumplir los snacks a base de cereales andinos se encuentra:

- **Control de los contaminantes en alimentos:**

Para garantizar un alto nivel de protección del consumidor, las importaciones en la Unión Europea (UE) de productos alimenticios deben cumplir esta legislación diseñada para garantizar que los alimentos puestos en el mercado sean seguros para comer y no contengan contaminantes a niveles que puedan amenazar salud, sujetos a la Sección 2: establece límites para diversas micro toxinas como el maní, nueces, frutos secos y sus productos, cereales y productos derivados de cereales.

- **Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal**

Las importaciones de los productos alimenticios que tengan origen no animal en la Unión Europea (UE) deben cumplir las disposiciones generales y específicas que han sido destinadas para prevenir el riesgo a la salud pública y proteger los intereses de los consumidores. La legislación de la UE establece las siguientes medidas de protección:

1. Reglas generales de higiene de los alimentos: Las normas de higiene de los alimentos que deben ser respetadas por los operadores de empresas alimentarias de otros países están en el Reglamento (CE) nº 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, Criterios microbiológicos para determinados productos establecidos en el Reglamento (CE) n. ° 2073/2005 de la Comisión (DO L-338 22/12/2005) (CELEX 32005R2073), procedimientos basados en los principios de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), aprobación y registro de establecimientos.

2. Condiciones generales relativas a contaminantes en los alimentos:

Las sustancias contaminantes pueden estar presentes en los alimentos como el resultado de las diferentes etapas de producción y comercialización o puede ser debido a la contaminación ambiental. Debido a que representan un riesgo real para la seguridad alimentaria, la Unión Europea con la finalidad de minimizar el riesgo, ha impuesto medidas como lo son:

a) Niveles máximos de ciertos contaminantes en los productos alimenticios:

Ciertos productos alimenticios, como frutas, hortalizas, frutos secos, cereales, zumos de frutas, no deben contener en el momento en el que se comercialicen, niveles de contaminantes más elevados que los especificados en el Reglamento (CE) no 1881/2006, los niveles máximos de contaminantes se relacionan con la parte comestible de los alimentos y se aplican también a los ingredientes utilizados para la producción de alimentos compuestos.

b) Niveles máximos de residuos de plaguicidas en y sobre los alimentos.

c) Niveles máximos de contaminación radioactiva de los productos alimenticios.

- **Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos**

Ciertos productos están cubiertos por reglamentos o directivas específicas de la UE que incluso pueden imponer requisitos más estrictos sobre la rastreabilidad, como por ejemplo:

1. Cumplimiento de la Ley de Alimentos:

   Los alimentos importados deben cumplir con los requisitos pertinentes de la legislación alimentaria o las condiciones reconocidas por la UE que sean al menos equivalentes a los mismos. La autoridad competente del país exportador debe ofrecer garantías en cuanto al cumplimiento o la equivalencia con los requisitos de la UE.

2. Trazabilidad

La legislación de la UE define la rastreabilidad como la capacidad de rastrear y seguir cualquier alimento, alimento, animal o sustancia que produzca alimentos que se utilizará para el consumo, en todas las etapas de producción, procesamiento y distribución. El alcance del requisito de rastreabilidad se relaciona con:

Productos: Animales, Organismos genéticamente modificados (OGM), Frutas y vegetales, ciertos productos de origen animal (carne de res, pescado, miel), Aceite de oliva.

3. Legislación específica de la UE sobre trazabilidad en productos alimenticios:

Operadores: Esta disposición tiene por objeto garantizar que los exportadores de empresas alimentarias puedan identificar al proveedor inmediato de un producto y al consignatario inmediato posterior (principio de "un paso atrás, un paso adelante"), desde el importador de la UE hasta el nivel minorista, excluyendo el suministro al Consumidor final.

- **Etiquetado de productos alimenticios:**

Todos los productos alimenticios comercializados en la Unión Europea (UE) deben cumplir con las normas de etiquetado de la UE, que tienen como objetivo garantizar que los consumidores obtengan toda la información esencial para tomar una decisión informada mientras compran sus productos alimenticios.

Hay varios tipos de disposiciones de etiquetado que son aplicables a los productos alimenticios:

Reglas generales sobre etiquetado de alimentos

1. Disposiciones específicas para ciertos grupos de productos:
2. Etiquetado de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos.
3. Etiquetado de productos alimenticios con fines nutricionales particulares.
4. Etiquetado de aditivos alimentarios y aromatizantes.
5. Etiquetado de materiales destinados a entrar en contacto con alimentos.
6. Etiquetado de determinados productos alimenticios.

- **Voluntario - Productos de producción ecológica**

La comercialización en la Unión Europea de productos agrícolas vivos o no elaborados, productos agrícolas transformados para su uso como alimento, alimento para animales, semillas y material de reproducción vegetativa, con referencia a los métodos de producción ecológicos, debe cumplir las normas establecidas por Reglamento (CE) n ° 834/2007) cubren principalmente los siguientes aspectos:

1. Producción, procesamiento, empaque, transporte y almacenamiento de productos.
2. Uso de determinados productos y sustancias en la elaboración de alimentos (anexos VIII y IX del Reglamento (CE) no 889/2008 de la Comisión).

3. Logotipo de producción orgánica de la Unión Europea. En cuanto al logotipo y las indicaciones referentes a los métodos de producción ecológicos solo podrán utilizarse para determinados productos que cumplan todas las condiciones establecidas por el Reglamento.

4. Importaciones de terceros países: Los productos orgánicos de terceros países solo pueden comercializarse en la UE cuando están etiquetados como productos con indicaciones referentes a la producción ecológica, si han sido producidos de acuerdo con las normas de producción y sujetos a acuerdos de inspección que cumplen o equivalen a Legislación comunitaria.

2.5 TRANSPORTE, LOGISTICA, MODOS Y MEDIOS DE ENVÍO

Proceso de logística con transporte y envío desde la planta ubicada en Quito- Ecuador hasta la ciudad de Heidelberg en Alemania.

Imagen 1. Proceso de logística desde planta Inkaruka Quito a Tienda Fair & Quer Heidelberg-Alemania.

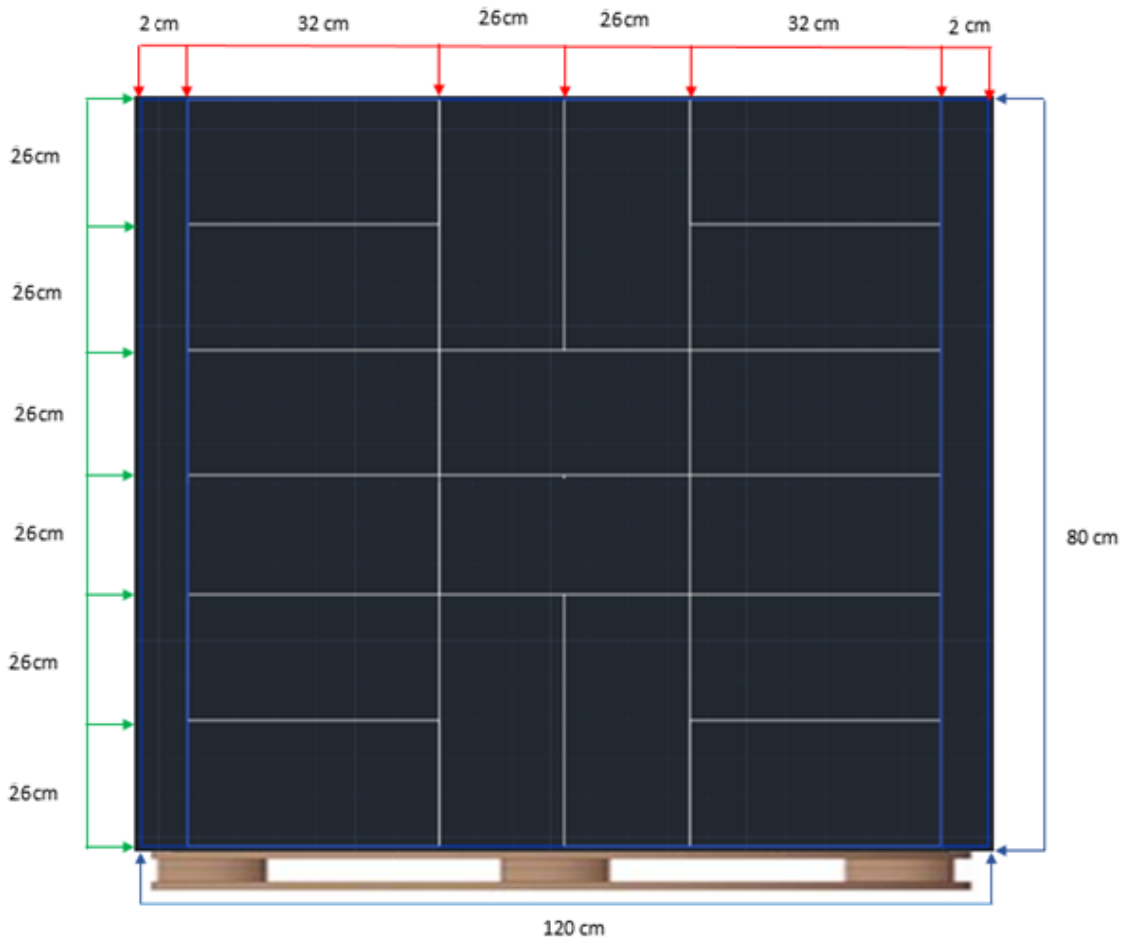
Fuente: PROMPERU. (2013). *Transporte de carga aérea internacional.* Obtenido de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/512/Transporte_carga_internacional_carga_aerea_2013_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Elaborado por: Autora

El proceso de logística comienza con la orden de compra a través de la venta realizada por el gerente en conjunto con el Director de Marketing Internacional y el Jefe de producción y nuestro contacto en la ciudad de Heidelberg, de la tienda Fair & Quer, posteriormente se procede a la producción interna en la planta, el envío por pallet puede ser de 60 cajas master de 32 cm de ancho x 26 cm largo y 26 cm de alto, que contienen 32 Cajas de 6 barras de cereales con una vida útil de 12 meses, la modalidad usada para el transporte y contención de las cajas será a través de palletización que son plataformas de madera en forma rectangular sobre los que se ubica la carga que será protegida con plástico de embalaje para volver al pallet un solo cuerpo y facilitar la manipulación en el transporte en movimiento, en nuestro caso se lo hará con las medida estándar en un Euro pallet cuyas medidas son de 1,20 cm de largo x 0,80 cm de ancho y una altura de 1,56 m ya que la altura del pallet no puede exceder los 1,70 m. Cada pallet tiene 60 cajas master en total, distribuidas en 6 niveles con camas de 10 cajas por cada nivel entre los cuales se colocará una superficie de cartón como separación en el nivel 5 para evitar que las cajas de los niveles inferiores sean aplastadas y evitando que suden las cajas con la cobertura de plástico. Aproximadamente se demora de 2 a 3 semanas la entrega, desde que se coloca la orden de compra, proceso, certificaciones, hasta entregar el producto final al transportista que lleva las cajas de Inkaruka Andean Cereals. La modalidad de transporte será aérea a través de una consolidadora de carga llamada PCN International Transport ubicada en la Federico Páez y Guanguiltagua en la ciudad de Quito la cual se demora de uno a dos días hasta embarcar la mercadería (tiempo promedio), la misma que se demora en llegar un día desde Quito hasta el aeropuerto de Frankfurt en Alemania, ya que es el aeropuerto más importante del país en cuanto a carga internacional es considerado el octavo del mundo, además es uno de los más importantes hubs de transporte en Europa con un total de 462,885 hasta el 2017 en movimientos de aeronaves y 2,067,257 toneladas

de carga. (PROECUADOR, 2017). Una vez en Frankfurt será ubicada en un recinto aduanero en el cuál el agente de aduanas hará todo el proceso de desaduanización de las mercaderías, se realizará el pago respectivo y se liberará la mercadería, nuestro socio comercial en Alemania recibirá la mercadería y se la llevará hasta la tienda en Heidelberg que se encuentra a 160 km con tiempo de demora aproximadamente de 1 hora con 40 minutos, donde será recibida la mercadería y expuesta al cliente final en percha.

Figura 3. Dimensiones del pallet:



Fuente: Europalet.com. (s.f.). *Dimensiones del europalet*. Obtenido de http://www.europalet.com/palets-exportacion

Elaborado por: Autora.

2.6 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIOS

Las oportunidades de negocio en el mercado Alemán y más aún en específico de la ciudad de Heidelberg son infinitas, estas surgen a través de las necesidades continuas de los consumidores. Mientras crece el consumismo y se crean nuevas tendencias, tienden a aparecer nuevas necesidades lo cual es un factor favorable para el desarrollo del plan de negocios propuesto debido a que se busca potenciar el consumo de los cereales andinos y posicionarlos como sustitutivos de los snacks refinados para los consumidores de productos orgánicos.

En la última década la mentalidad del consumidor Alemán y en específico de la ciudad de Heidelberg ha tenido un impacto bastante fuerte y un cambio notable ya que existe una preocupación mucho más grande por el cuidado de la salud desde temprana edad. La demanda de estos productos con tendencia a lo orgánico tiene un rápido crecimiento, ya que aproximadamente un 22% de los Alemanes consumen estos productos de manera habitual (Sueddeutsche Zeitung;ICEX, 2015), en especial por el beneficio que les proporciona esta clase de snacks a base de productos andinos por su alto contenido nutritivo, libre de gluten y bajo en calorías, lo cual ha despertado especial interés para su consumo por parte de personas vegetarianas y veganas que se encuentran en auge en este país, para los cuales representa una fuente de proteínas y vitaminas alterna especialmente en comparación con alimentos como cereales de maíz, arroz, pastas y papas, así mismo al no contener gluten como ya se mencionó con anterioridad son una alternativa perfecta como sustitutos para alimentos que si lo contienen, se orienta también hacia los consumidores que sufren enfermedades celíacas o que necesitan nutrirse de mejor manera como los deportistas, ejecutivos, estudiantes, embarazadas, niños y personas adultas.

CAPÍTULO 3. MEZCLA COMERCIAL ADECUADA AL MERCADO ALEMAN

3.1 PRODUCTO

- **Descripción y Atributos del producto**

Las barras orgánicas y energéticas Inkaruka son una alternativa de las barras de cereal de trigo, al estar conformados por cereales andinos los cuales son considerados superfoods que son categorizados como alimentos 100% naturales y que destacan por su alto contenido de nutrientes y pocas calorías concentradas en una pequeña cantidad, presentan beneficios para la salud, debido a las propiedades que tiene la barra como los antioxidantes, no contienen gluten, libres de azúcar, aportan 5 veces más la cantidad de calcio q la leche, 3 veces más la cantidad de hierro que las espinacas, 2 veces más la cantidad de proteínas que las verduras, son una fuente de minerales y vitaminas A,B,C,B1,B2,B3, además los cereales andinos contienen ácido fólico necesario en la alimentación de las mujeres embarazadas y pueden ser consumidos a cualquier hora del día entre las comidas, según la (FAO, 2018)

- **Inkaruka Andean Bar Blueberry & Banana (Banano & Arándano)**

Inkaruka Andean Bar Blueberry & Banana es elaborada a base de ingredientes ancestrales cultivados en el Ecuador como la quinua orgánica que tiene compuestos bio activos y el amaranto de la mejor calidad, transformados en hojuelas aprovechando su alto contenido nutricional. Esta barra de 51 gr es elaborada bajo la receta mágica de los Andes en Ecuador junto con ingredientes como el potasio propio del banano, los minerales y vitaminas A y C que se encuentran en la miel de abeja completamente orgánica, el calcio y proteína proveniente del chocho, la fibra de la avena no contaminada apta para el

consumo para la gente celíaca, los antioxidantes del arándano y el Omega 3 de la chía. Cada barra contiene 130 calorías, todos los ingredientes son naturales y son una rica fuente de fibra, proteínas, vitaminas, minerales.

Imagen 2. Inkaruka Andean Bar Blueberry & Banana (Banano& Arándano)

Fuente: Información propia

Elaborado por: Autora.

- **Inkaruka Andean Bar Pineapple & Walnuts (Piña-Nueces)**

Inkaruka Andean Cereals Pineapple & Walnuts es elaborada a base de ingredientes ancestrales cultivados en el Ecuador como la quinua orgánica que tiene compuestos bio activos y el amaranto de la mejor calidad, transformados en hojuelas aprovechando su

alto contenido nutricional. Esta barra de 51 gr es elaborada bajo la receta mágica de los Andes en Ecuador junto con ingredientes que tienen beneficios como los digestivos y vitamina C de la piña, el Omega 3 de la chía, los minerales y vitaminas A, C que se encuentran en la miel de abeja completamente orgánica, el calcio y la rica proteína proveniente del chocho, la fibra de la avena no contaminada apta para el consumo para la gente celíaca y los aminoácidos de las nueces. Cada barra contiene 130 calorías, todos los ingredientes son naturales y una rica fuente de fibra, proteínas, vitaminas, minerales.

Imagen 3. Inkaruka Andean Bar Pineapple & Walnuts (Piña & Nueces)

Fuente: Información propia

Elaborado por: Autora.

- **Inkaruka Andean Bar Raisins (Pasas)**

Inkaruka Andean Bar pasas es elaborada a base de ingredientes ancestrales cultivados en el Ecuador como la quinua orgánica que tiene compuestos bio activos y el amaranto de la mejor calidad, transformados en hojuelas aprovechando su alto contenido nutricional. Esta barra de 51 gr es elaborada bajo la receta mágica de los Andes en Ecuador junto con ingredientes como los antioxidantes de las pasas, los minerales y vitaminas A y C que se encuentran en la miel de abeja completamente orgánica, el Omega 3 de la chía, el calcio y rica proteína proveniente del chocho, la fibra de la avena no contaminada apta para el consumo para la gente celíaca. Cada barra contiene 130 calorías, todos los ingredientes son naturales y una rica fuente de fibra, proteínas, vitaminas, minerales.

Imagen 4. Inkaruka Andean Bar Raisins (Pasas)

Fuente: Información propia

Elaborado por: Autora.

- **Presentación del producto**

La presentación del producto es una caja que contiene 6 barras llamada Inkaruka Andean Cereals, Frutibox, las cuales contienen los diferentes sabores por caja.

Imagen 5. Inkaruka Andean Cereals FrutiBox

Fuente: Información propia

Elaborado por: Autora.

- **La marca**

El nombre de los snacks *Inkaruka Andean Cereals,* proviene del nombre Quechua, que quiere decir "El rey fuerte e invencible" el cual fue elegido para evocar a la fortaleza de los cereales andinos los cuales son conocidos por ser muy apetecidos en la cultura alimentaria de los Incas, por sus altos beneficios nutritivos y proteínicos que dan mucha energía, para ser posicionados como "El rey de los Snacks de Cereales Andinos". La marca busca transmitir el amor hacia la vida, al trabajo, a la constancia y lucha continua del hombre ancestral andino por defender y cultivar su alimento, además de transmitir la esencia de los frutos de las montañas ecuatorianas llenas de color y alegría que evocan un sentimiento de respeto por la "Pachamama" y la cultura del país.

- **Empaque**

Tabla 8. Detalle de empaque Inkaruka Andean Cereals Fruti Box

Inkaruka Andean Cereals Fruti Box	
Tamaño	13 cm de largo, 4 cm de ancho y 13 cm de alto
Peso	Peso Neto 310 gr
Sabor	Banano & Arándano, Piña &Nueces, Pasas en diferente caja
Textura	Crocante
Tipo	Caja de cartón reciclado

Fuente: Información propia

Elaborado por: Autora

Imagen 6. Detalle de empaque Inkaruka Andean Cereals Fruti Box.

Fuente: Información propia

Elaborado por: Autora

Tabla 9. Detalle empaque barras unitarias Inkaruka Andean bar

Inkaruka Andean Bar

Tamaño	12 cm de largo, 2 cm de ancho, alto 3cm
Peso	51gr por barra
Sabor	Banano & Arándano, Piña &Nueces, Pasas
Textura	Crocante
Tipo	Empaque Bio degradable

Fuente: Información propia

Elaborado por: Autora

Imagen 7. Empaque barras unitarias Inkaruka Andean Bar

Fuente: Información propia

Elaborado por: Autora

Tabla 10. Detalle de la caja de envío de las barras Inkaruka

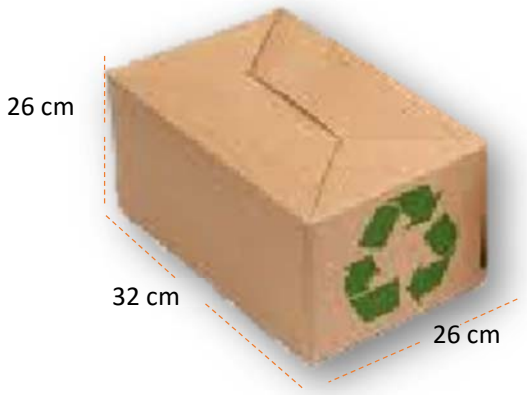
Caja master para envío

Tamaño	32 cm de largo, 26 cm de ancho y 26 cm de alto
Cantidad	32 Cajas Inkaruka Andean Fruti Mix Box, 6 Unidades por caja
Tipo	Caja de cartón reciclada

Fuente: Información propia

Elaborado por: Autora

Imagen 8. Modelo de caja para el envío de las barras Inkaruka



Fuente: Obtenido de imágenes de google Ricardo Arraiga Cajas de cartón (Ricardo Arraiga, 2017)
Elaborado por: Autora.

Según la legislación de la Unión Europea obtenida del EUR-LEX exige para el empacado y embalado los siguientes requerimientos importantes (European Union Law, 2017):

- El 60% en el peso de la totalidad de los materiales de embalaje y empaque contenidos deben ser reciclables.
- Los materiales que son utilizados para el empaque deben ser identificados como "para contacto con alimentos" y deben ir acompañados de un logotipo adecuado.
- Deben existir medidas de trazabilidad para que sea posible retirar cualquier producto defectuoso o proporcionar al público información específica.

- **Etiquetado**

Según la normativa de Alemania obtenidas a través del Trade Help Desk de la Unión Europea las características del etiquetado para los productos alimenticios comercializados en la Unión Europea (UE) deben cumplir con las normas de etiquetado de la UE, que garanticen que los consumidores obtengan toda la información esencial para tomar una decisión informada mientras compran sus productos alimenticios.

Existen dos tipos de disposiciones de etiquetado que se aplican a los productos alimenticios como lo son:

- Reglas generales sobre etiquetado de alimentos.
- Disposiciones específicas para ciertos grupos de productos:
  - Etiquetado de productos alimenticios con fines nutricionales particulares.
  - Etiquetado de aditivos alimentarios y aromatizantes.
  - Etiquetado de materiales destinados a entrar en contacto con alimentos.

De acuerdo con el Reglamento (UE) no 1169/2011, una declaración nutricional es obligatoria desde el 13 de diciembre de 2016. Se incluirá en la etiqueta con los siguientes contenidos Información nutricional obligatoria sobre alimentos procesados.

Tabla 11. Requerimientos de etiquetado para productos alimenticios procesados

Requisitos	**El nombre del producto alimenticio será su nombre legal.**
Lista de ingredientes	Precedido por la palabra "Ingredientes", la lista incluirá todos los ingredientes (incluidos los aditivos o las enzimas) en orden descendente de peso, tal como se registraron en el momento de su uso en la fabricación y se designaron con su nombre específico. La indicación de la cantidad de un ingrediente o categoría de ingredientes utilizados en la fabricación o preparación de un alimento se exigirá cuando dicho ingrediente / categoría de ingredientes: 1. aparece en el nombre de la comida o generalmente está asociado a ella por el consumidor; 2. se enfatiza en el etiquetado en palabras, imágenes o gráficos; o 3. es esencial para identificar un alimento y distinguirlo de otros productos similares.
Cantidad neta	Se expresará en unidades de volumen en el caso de productos líquidos (litro, centilitro, mililitro) y unidades de masa en el caso de otros productos (kilogramo, gramo). Los

Fecha de durabilidad mínima	Será la fecha hasta la cual el alimento conserva sus propiedades específicas cuando se almacena adecuadamente. La fecha consistirá de día, mes y año en ese orden y precedida por las palabras "mejor antes" o "mejor antes de finalizar" de conformidad con el Anexo X
Condiciones de almacenamiento o condiciones de uso	Cuando los alimentos requieran condiciones especiales de almacenamiento y / o condiciones de uso, deberán indicarse. Una vez abierto el paquete, para permitir el almacenamiento o uso adecuado del alimento, se indicarán las condiciones de almacenamiento y / o el límite de tiempo para el consumo, cuando sea necesario
País de origen o lugar de procedencia	La indicación de estos problemas será obligatoria: donde la falta de indicación de esto podría inducir a error al consumidor sobre el verdadero país de origen o lugar de procedencia del alimento
Declaración nutricional	Contenido obligatorio: • valor energético • las cantidades de grasa, saturados, carbohidratos, azúcares, proteínas y sal Contenido no obligatorio: • monoinsaturados • poliinsaturados • polioles • almidón • fibra • vitaminas o minerales

Fuente: TRADE HELP DESK (TRADE HELP DESK, 2018)

Elaborado por: Autora

Por otro lado, el Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo (DO L-189 20/07/2007) (CELEX 32007R0834) y el Reglamento (CE) nº 889/2008 de la Comisión (DO L-250 18/09/2008) (CELEX 32008R0889) establece reglas que rigen el uso de la etiqueta ecológica.

- **Certificados y sellos**

La certificación principal de los productos tendrán para la entrada al mercado de Heidelberg en Alemania son las siguientes:

Sello ecológico europeo: Los consumidores que adquieran productos con este logotipo pueden estar seguros de que el 95% de los ingredientes con los que está elaborado el producto han sido producidos bajo métodos ecológicos, además que el producto está de acuerdo a las disposiciones del sistema de control oficial y que provienen directamente del productor y está presentado en un envase sellado.

- **Valor agregado**

El valor agregado de los snacks Inkaruka Andean Cereals, son los beneficios proporcionados por sus ingredientes completamente naturales y que aportan a la salud cualidades nutritivas, libres de gluten, ricos en fibra, vitaminas, minerales y proteínas supliendo alimentos procesados que contienen transgénicos dañinos para el consumo humano, además de ser perfectos sustitutos de snacks fritos o de alimentos que contienen gluten, altos cantidades de calorías, azúcares, harinas refinadas y grasas trans, que aseguran a los consumidores que las barras de cereales andinos son completamente naturales, orgánicos y que proporcionan energía.

3.2. PRECIO

La estrategia de precios a implementarse será "Estrategia de precios orientada para penetrar en el mercado (Kotler,P. Armstrong Gary, 2012)" la cual se basa en fijar un precio más bajo para un producto nuevo, con el objetivo de penetrar el mercado con más rapidez y atraer a más consumidores y ganar más participación en el mercado. Actualmente en el mercado al que va dirigido el producto tiene varias marcas de barras de cereales con precios que tienen un rango que va desde 0,89 dólares (0,76 euros) a 1,49 dólares (1, 28 euros) por barra, dependiendo del tamaño, peso y variedad de las barras de cereal.

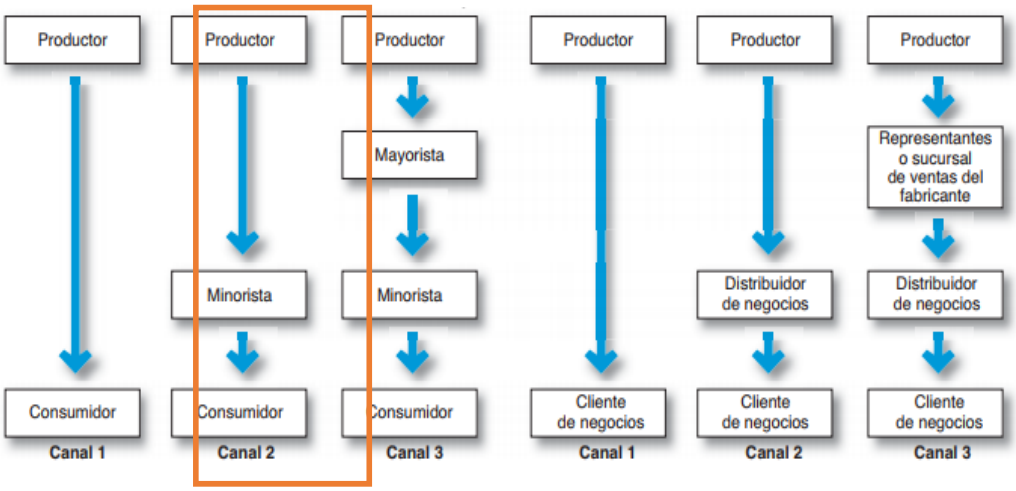
Específicamente las barras de cereal Inkaruka Andean Cereals Quinoamaranto bar de forma unitaria que se ofrecerá en el empaque de 51gr al distribuidor tendrá un precio de $0,50 (0,43 euros) con relación a la estrategia de precio de los competidores como son Frucht, Roo Bar que van desde los 0,50 (0,43 euros) y 1.49 dólares que equivale a 1,28 euros, esto depende del peso de cada uno.

En el caso de la caja Inkaruka Andean Cereals Fruti Box que se ofrecerá con el peso de 310 gr en base al resultado del análisis de costos respectivo, tendrá un precio en la tienda Fair & Quer de 3,00 dólares en relación a los precios de la competencia que varían desde 3 a 5 euros

Como estrategia de ajuste de precios al socio de la tienda de Fair and Quer se le ofrecerá descuentos por los productos, con el objetivo de que luego de un tiempo pueda aumentar las ventas y reducir su inventario.

3.3 PLAZA Y CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Imagen 9. Canales de distribución



Fuente: Kotler, P.; Armstrong, G (2012): Marketing. Pearson Education. México.

Elaborado por: Autora

El canal de comercialización que se implementará es el número 2 basado en el gráfico de Kotler, el cual va desde el productor, hacia el minorista que sería el supermercado especializado en alimentos orgánicos Fair & Quer, ubicado en la ciudad de Heidelberg. Para ello se estableció un acuerdo con este pequeño supermercado orgánico pues son ellos los que venderán al cliente final, en las perchas ubicadas en su tienda, con el acuerdo de recibir descuentos y promociones por los productos vendidos, inicialmente no se les puede ofrecer un margen de ganancia muy alto al ser un producto relativamente nuevo en el mercado, pero se contempla hacerles ese reconocimiento si las cantidad vendidas van aumentando con el tiempo.

- **Plaza**

En cuanto a la plaza se ubica en la ciudad de Heidelberg en Alemania en Adlerstr. 1 (9833,85 km) 69123 Heidelberg es un supermercado especializado en alimentos orgánicos.

Imagen 10. Dirección Fair & Quer Heidelberg Alemania.

Fuente: Fair and Quer página de Facebook. Obtenido de https://www.facebook.com/pg/Fair-Quer-Naturkost-171435872938656/about/?ref=page_internal

Elaborado por: Autora

Imagen 11. Tienda Fair & Quer Heidelberg Alemania.

Fuente: Información propia

Elaborado por: Autora

Imagen 12. Tienda Fair & Quer Heidelberg Alemania.

Fuente: Información propia

Elaborado por: Autora

3.4 PROMOCION Y COMUNICACIÓN

La promoción se la realizará bajo la estrategia de Trade Marketing, para impulsar las promociones al canal que busca conseguir que el socio distribuidor compre más productos, a través de la mejora de los procesos y tiempos de entrega, una retroalimentación y seguimiento de las demandas del distribuidor, además de promociones orientadas a los consumidores en el punto de compra, utilizando herramientas como las exhibiciones y demostraciones con muestras especiales en las que se puede probar gratis el producto, usando también flyers o brochures informativos sobre la historia de la creación y procedencia del producto, información sobre la empresa Inkaruka, los valores nutricionales de los ingredientes y la historia Andina de los cereales en redes sociales como Facebook.

Imagen 13. Percha de productos de Tienda Fair & Quer Heidelberg Alemania.

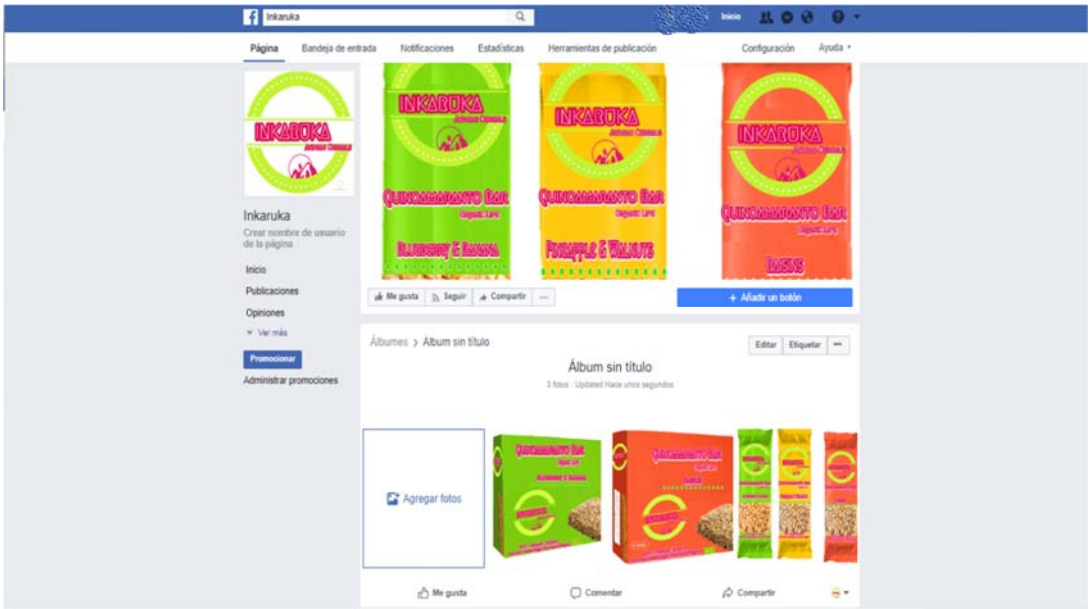
Fuente: Fotos extraídas de la página de Facebook (TIENDA FAIR & QUER, 2018)
Elaborado por: Autora

Imagen 14. Productos de Tienda Fair & Quer Heidelberg Alemania.

Fuente: Fotos extraídas de la página de Facebook (TIENDA FAIR & QUER, 2018)
Elaborado por: Autora

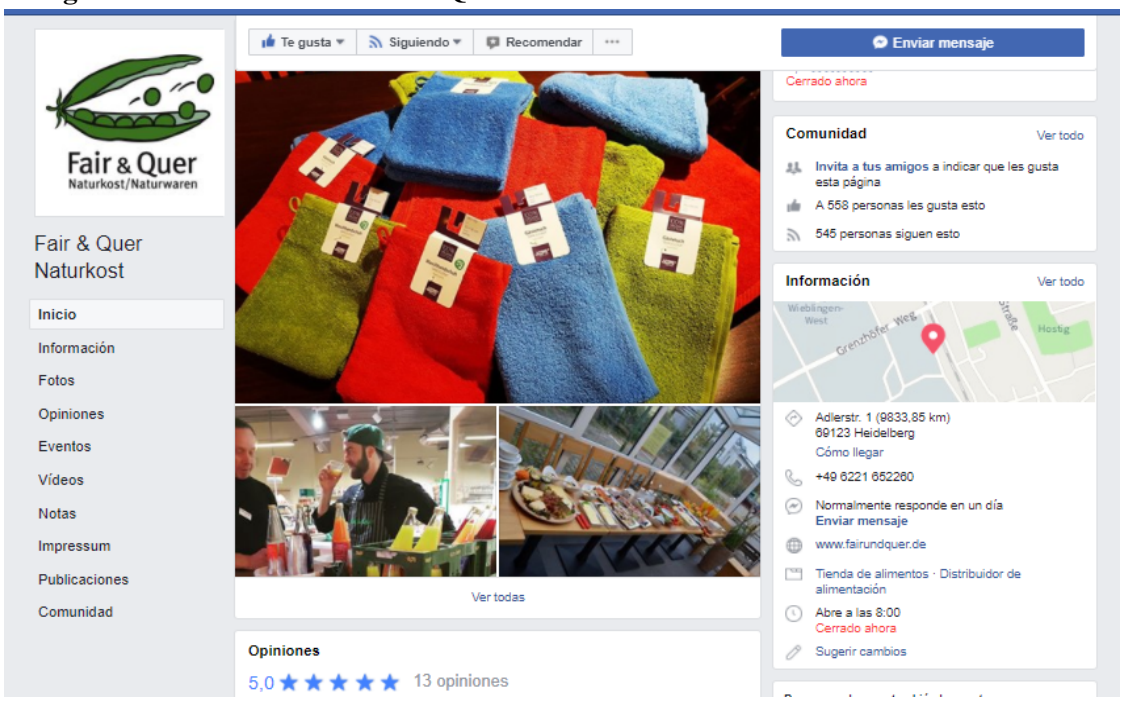
Por otro lado se realizará la promoción por redes sociales a través de la página Facebook de Inkaruka la cual estará direccionada a la página de Facebook de la Fair & Quer.

Imagen 15. Redes sociales INKARUKA en Facebook



Fuente: Página de Facebook INKARUKA (INKARUKA, 2018)
Elaborado por: Aurtora

Imagen 16. Redes sociales Fair & Quer



Fuente: Fair & Quer página de Facebook (FAIR AND QUER, 2018)
Elaborado por: Autora

Parte de la estrategia de promoción es la ubicación de percha en Fair& Quer, la cual será en la parte central de las mismas a la altura de los ojos de los consumidores, como parte del acuerdo con el socio distribuidor comisionista.

Imagen 17. Percha de exhibición de barras de cereal en tienda FAIR & QUER.

Fuente: Información propia

Elaborado por: Autora

La caja que contiene las barras cuentan con una apertura en la parte frontal que le permite exhibir las mismas, actuando como una caja de exhibición como se puede apreciar en la fotografía, de igual forma de material reciclable con el logro de la empresa.

CAPÍTULO 4. LA EMPRESA

4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Inkaruka CIA LTDA. Es una empresa de responsabilidad limitada, cuyo nombre proviene del nombre en Quechua "El rey fuerte e invencible", dedicada principalmente a la elaboración y exportación de snacks a base de productos andinos. Establecida en Ecuador en la ciudad de Quito.

4.2 ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y RECURSOS REQUERIDOS

4.2.1 MISIÓN

Inspirar a nuestros consumidores para que tengan una vida más sana, creando conciencia sobre los beneficios de una alimentación más saludable y nutritiva con un producto de calidad y poseedor de atributos propios de los cereales de la cultura andina, orientado a un segmento de clientes altamente conscientes de los temas ambientales y alimenticios, contando con el compromiso de los trabajadores y directivos de la empresa.

4.2.2 VISIÓN

Lograr posicionar a la empresa de snacks orgánicos de origen andino, y crear un impacto en nuestros consumidores sobre los beneficios del consumo de los mismos en un plazo de 5 años en la ciudad de Heidelberg y ciudades vecinas.

4.2.3 PRINCIPIOS Y VALORES

- Ética: Mantener una conducta laboral basada en los derechos y deberes que han sido establecidos por la empresa, de forma equitativa y justa.
- Responsabilidad social: Promover el desarrollo social de nuestras comunidades de donde obtenemos la materia prima.

- Responsabilidad con nuestros consumidores: Ofrecer alimentos saludables, de calidad, higienizados, orgánicos.
- Medio ambiente: Elaborar nuestros productos de la forma más amigable con el ambiente, siempre respetándolo y cuidándolo a través de desperdicio mínimo y concientizando a través de nuestros productos.
- Espíritu emprendedor: Fomentamos y apreciamos la conducta y espíritu empresarial emprendedor, incentivando a nuestros empleados a que sigan innovando y auto superándose.
- Orden y Eficiencia: Para mayor productividad en la empresa es necesario seguir un orden en los procesos y formas de proceder, traduciéndolos en resultados eficientes.
- Disciplina y trabajo en equipo: Es importante un buen trabajo en equipo por parte de todos los que forman parte de la empresa, con la conciencia de que todos deben tener un comportamiento colaborativo y disciplinado.
- Desarrollo e innovación: Es primordial que la empresa siempre esté innovando y desarrollando nuevos productos e imagen para competir en un mundo globalizado.

4.2.4 OBJETIVOS:

- Lograr captar la atención del mercado de la ciudad de Heidelberg, para posicionarnos en este.
- Aumentar el porcentaje de consumidores de nuestros productos.
- Incrementar en los próximos 3 meses en un 15% la cantidad de ventas del producto.
- Rentabilizar el sistema de producción hasta convertirlo en un sistema autónomo.
- Comercializar los snacks a base de cereales andinos, ubicándolos son en tiendas Bio-Orgánicas en la ciudad de Heidelberg.
- Llegar a más consumidores a través de redes sociales y concientizar sobre los beneficios del consumo de este tipo de cereales.

4.2.5 LOGO DE LA EMPRESA

4.2.6 SLOGAN

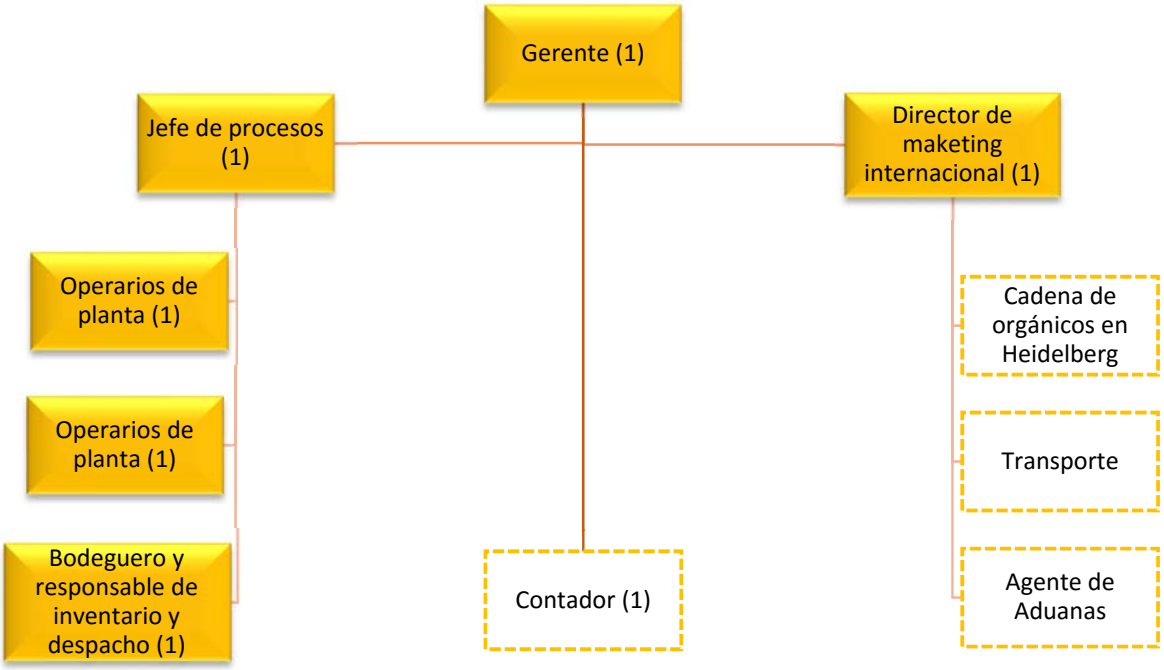
"El rey de los Cereales Andinos en su dieta nutritiva y sana diaria".

El logo de la empresa fue inspirado en la belleza y majestuosidad de uno de nuestros volcanes nevados conocido como "Cotopaxi" o "Cuello de Luna", el cual es identificado porque cuando ruge todo se estremece, concepto que queremos aplicar en nuestra marca y transmitirlo a través del slogan, relacionando la grandeza de este coloso por ser el rey de todos, con los snacks elaborados a base de cereales andinos. Del mismo modo se busca transmitir al consumidor la sensación de que cuando pruebe uno de los productos, se estremezca al sentir la fuerza y energía de los sabores andinos, así como, el fomento de conciencia sobre el consumo de lo nutritivo de los ingredientes que poseen las barras y los beneficios que estos brindan a la salud el momento de consumirlos.

4.2.7 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Al tratarse de una Mi pyme no hay necesidad de tener una planta administrativa ni de jerarquización, pues se busca promover la comunicación rápida, eficiente y con su respectiva retroalimentación entre cada colaborador de la empresa y en conjunto con nuestro socio la tienda de productos orgánicos Fair & Quer en la ciudad de Heidelberg.

Figura 4. Organigrama INKARUKA. CIA LTDA



Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

Las funciones a desempeñarse serán las siguientes:

Gerente: Dirigir, planear, analizar y supervisar todas las estrategias propuestas por las respectivas áreas y manejar la toma de decisiones de las mismas, para que estén encaminadas y alineadas con los objetivos de la empresa.

Jefe de procesos: Debe conocer a profundidad el proceso de producción y el correcto uso y funcionamiento de la utilización de la maquinaria para dirigir y dar soporte a los operarios de la planta a pesar de ser pequeña, además de controlar y supervisar la eficiencia de la realización en los procesos de producción y de abastecimiento de materia prima.

Dos operarios de planta y un bodeguero responsable de recibir mercadería: Preparar la materia prima, además de operar la maquinaria de cada uno de los procesos y empacar el producto terminado, posteriormente despacharlo.

Director de marketing y ventas internacionales: Realizar el plan de ventas y respectivas estrategias, establecer las relaciones comerciales con los distribuidores y potenciales compradores en el exterior. Plantear y ejecutar las estrategias propuestas en el marketing mix de las 4P's, según el presupuesto establecido, generar más ventas, mantener la cartera de clientes en la ciudad de Heidelberg en Alemania.

Servicios Tercerizados:

- Contador: Se requerirá el servicio de la parte contable una vez al mes para que se encargue de las declaraciones tributarias, cuadres de balances, repartición de utilidades, pagos al Sri, pagos de nómina, gestiones en la superintendencia.

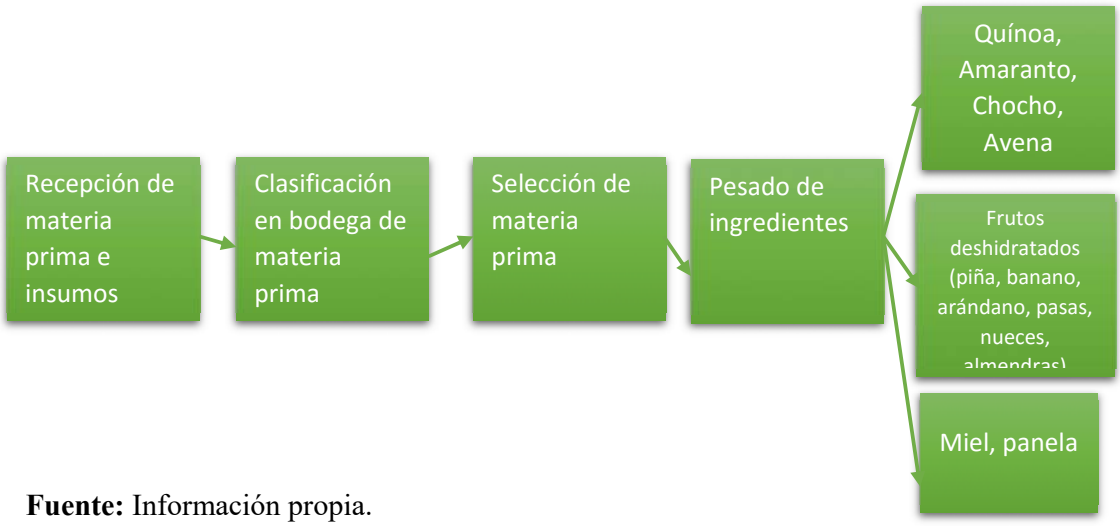
- Agente de aduanas: Se requiere de este servicio el momento de realizar la exportación para todos los trámites especificados más adelante.

- Transporte: La empresa de consolidadora de carga es contactada cuando se realiza el proceso de exportación.

4.3.PROCESOS PRODUCTIVOS

4.3.1 PROCESOS PRODUCTIVOS FASES

Figura 5. Estado Inicial



Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

1. **Recepción de Materia prima e insumos:**

Los proveedores de la materia prima que provienen de las comunidades seleccionadas para entregarnos la materia prima deben cumplir con algunos requisitos de calidad, como el que se haya cultivado y cosechado de manera orgánica sin pesticidas, una vez pasada la supervisión se descargan los camiones con la materia prima e insumos y pasa a bodega.

2. **Clasificación en bodega de materia prima:**

Una vez recibida la materia prima se la clasifica en los diferentes lugares establecidos para almacenar y conservar la materia prima, con la temperatura adecuada.

3. **Selección de materia prima:**

Pasado el proceso de clasificación el operador se encarga de seleccionar los ingredientes según el pedido que se tenga y los lleva en el carrito correspondiente que contiene subdivisiones para que no se mezclen los ingredientes, para ser pesadas según las recetas.

4. **Pesado de ingredientes:**

El momento previo a la elaboración de las barras de cereal, los ingredientes son pesados para determinar las cantidades exactas, especificadas en la fórmula, inicialmente se lo hace con una balanza de uso casero, pero se estima adquirir una balanza industrial a medida que exista más demanda.

- Primer control de calidad, estado fitosanitario de los ingredientes, peso de los ingredientes y las cantidades establecidas.

Figura 6. Estado de transformación y elaboración (Responsables jefe de producción y operarios)

Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

1. **Lavado y pelado:**

Para el lavado de los granos de quínoa, amaranto, además del chocho, se necesita una máquina limpiadora de granos, sin embargo en el caso se lo realizará manualmente y luego se adquirirá una especializada y adaptada para el amaranto. En el caso de la quínoa se la dejará remojar, el chocho y el amaranto se lo pelará manualmente, se los clasificará manualmente para evitar los granos que no estén en buen estado.

2. **Cocción de granos:**

Los granos de amaranto, chocho y la quínoa se los cocinará en agua hasta el punto de ebullición sin que se sequen demasiado.

3. **Secado y molido:**

Para este proceso es necesario que la humedad que existe en el almacenamiento del grano no supere el 12%, por ello se lo realiza una máquina que tiene una plancha, con agujeros por donde pasa el aire caliente hasta el punto de estar completamente seco, para el molido el tamaño de los granos deben estar entre 1.4 a 1.6 mm. El tiempo estimado de secado es de 1 hora a 50°C

4. **Elaboración de hojuelas:**

Para la elaboración de hojuelas, se hace uso de una aplanadora con dos rodillos unidos, en la cual los cereales secos pasan por una banda giratoria que los aplana por complete.

5. **Tostado de granos:**

Para el tostado de las hojuelas se lo hará manualmente con la ayuda de una tostadora mecánica de cereales.

6. Procesado y cortado:

Para las almendras, pasas, nueces se usa un procesador casero, luego se realizan cortes manuales con un cuchillo para evitar trozos desiguales y al igual si aumentaría la demanda se usaría un procesador industrial. Para las frutas deshidratadas como la piña, banano y arándano se cortan con un cuchillo de forma manual, en lo posible de forma uniforme.

7. Mezclado y amasado:

Se mezclan los ingredientes secos como los frutos deshidratados y cereales secados, junto con la miel y la panela, mezclando y amasando manualmente hasta lograr una masa compacta entre sí con el huevo. En el futuro se lo realizará en una mezcladora y amasadora industrial.

8. Colocación en placa y horneado:

La masa elaborada se coloca en una placa de acero inoxidable con un espesor de la lámina debe ser de 6mm, rociada previamente con aceite girasol para evitar que la masa se pegue, luego la masa es estirada con la forma de la lámina que hace de molde, compactando con la ayuda de una espátula la masa y que se esté distribuida de forma uniforme. se hace un control de humedad, temperatura y tiempo de horneado de 10 a 15 minutos a 160 C°, no puede sobrepasar este tiempo ya que es el exacto para que se pierda el exceso de humedad, favoreciendo a su consistencia.

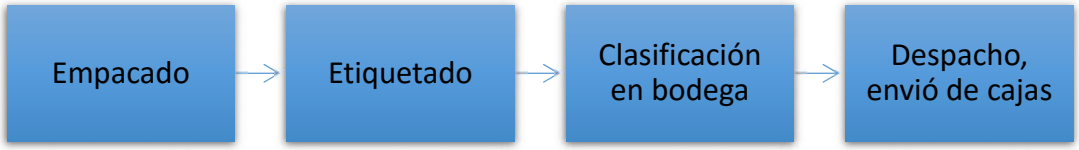
9. Enfriado:

La masa ya cocida es retirada del horno y dejándola enfriar a temperatura ambiente, cubriéndola con papel aluminio para evitar contaminación, posteriormente se corta las barras de forma rectangular con un molde de acero inoxidable de 12 cm de largo por 5 cm.

10. **Desmolado:**

Una vez que han sido cortadas manualmente, se retira el papel aluminio, se realiza una supervisión y pasa al empacado.

Figura 7. Estado final



Fuente: Información propia.
Elaborado por: Autora

11. Empacado:

En el empacado ya se tienen las fundas prediseñadas, la envoltura se lo hace por medio de un servicio de tercerización al igual que las etiquetas, se introduce las barras en las fundas de empaque de polipropileno y luego se hace un termo sellado para evitar la humedad, polvo o cualquier agente contaminante. El diseño de la imagen de los productos estará a cargo del director de marketing.

12. Etiquetado:

En el etiquetado ya viene en el empaque con los sellos nacionales e internacionales según lo exigido por la Unión Europea.

13. Clasificación en bodega:

El producto se clasifica en bodega y en las respectivas cajas para ser enviadas según las fechas establecidas**.**

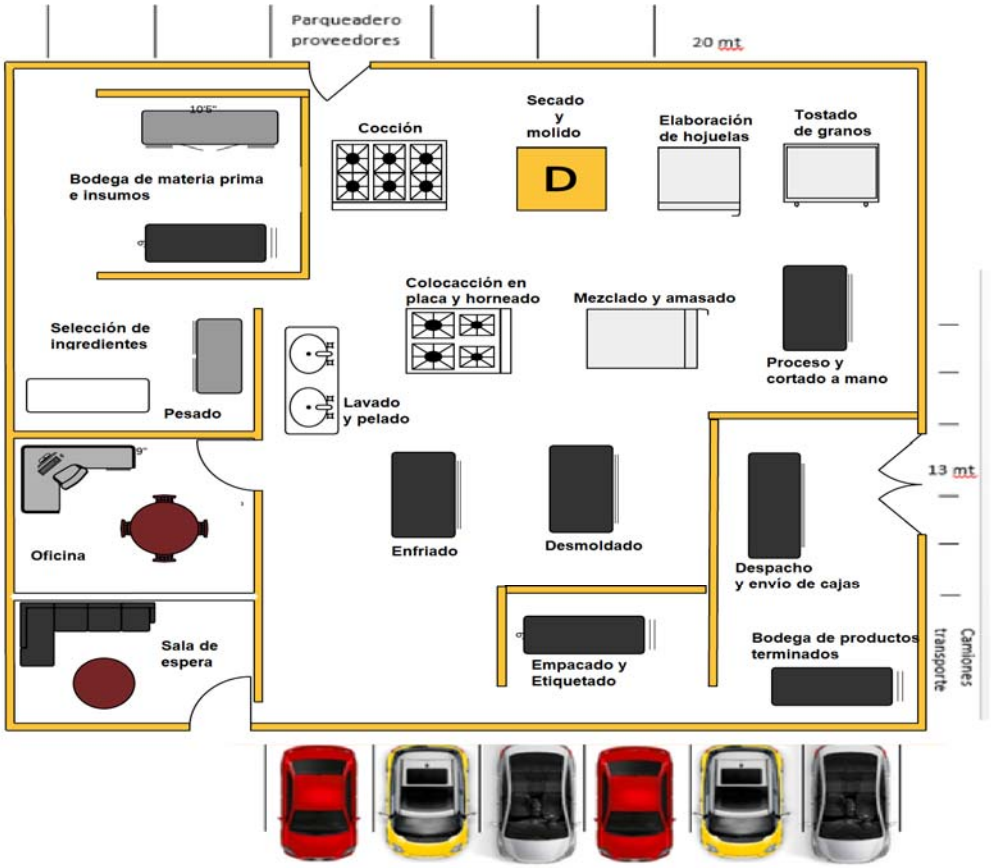
14. Despacho y envío de cajas:

Se despachan las cajas revisadas, selladas a los transportistas que harán el trámite para enviar al mercado internacional junto con el agente de aduana.

4.3.2 DISTRIBUCIÓN DE PROCESOS DE FÁBRICA

La distribución de los procesos en fábrica se encontrará de la siguiente manera.

Figura 8. Distribución de la fábrica.



Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

4.3.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN Y CAPACIDAD INSTALADA

La planta actualmente es semi industrial ya que parte de los procesos se los realiza manualmente y otros se los realiza a través de máquinas como la cocción, secado,

horneado, termo sellado. La capacidad utilizada momentáneamente es del 43% de 100% que tiene la planta equivalente para el trabajo de 14 personas. Sin embargo, temporalmente solo se encuentran operando siete personas en la planta, se estima contratar más personal con el incremento en la demanda del producto, sobre todo en el área de producción la cual tiene capacidad para fabricar en promedio el primer año de 5760 cajas mensuales los primeros tres meses y 7680 cajas mensuales los siguientes meses del año y los siguientes años la producción podría incrementarse en un promedio de 15360 cajas mensualmente con el incremento de la capacidad de producción. El precio por unidad de cada barra será de USD 0,50 y la caja de 6 barras de cada sabor tendrá un precio de USD 3,50 en el mercado extranjero luego de haber contemplado todos los costos de producción.

4.3.4 REQUERIMIENTOS LEGALES

4.3.4.1 REQUERIMIENTOS DE PLANTA

Autorizaciones para operar:

- **Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos:** Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la Cédula de Identidad de los mismos, formulario de RUC (Registro Único de Contribuyentes) cumplimentado y firmado por el representante.
- **Inscripción del RUC:** Este documento es necesario para la empresa, a través del cual se hace un seguimiento tributario, los requisitos, según el servicio de rentas internas SRI para su obtención son:

1. Formulario 01A y 01B

2. Escrituras de constitución Nombramiento del Representante legal o agente de retención

3. Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención

4. Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención

5. Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto.

6. Así mismo, el empleador debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) aportando copia de RUC, copia de C.I., y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliar a sus trabajadores.
7. Permiso de funcionamiento emitido por el Municipio del domicilio.
8. Permiso del Cuerpo de Bomberos.

- **Patente Municipal:** El documento del registro de la patente municipal es obligatorio para las personas para el establecimiento que ejerza permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales, por lo tanto el pago se lo realiza de forma anual y según el calendario establecido por el Municipio de Quito con fechas fijas de límites para el pago sin recargos, de acuerdo al último dígito de la cédula de identidad de los contribuyentes, para obtenerlo se necesita:

    1. Formulario de Inscripción de Patente.
    2. Copia de la Cédula de Identidad y certificado de votación de la última elección.
    3. Copia del RUC.
    4. Acuerdo de responsabilidad y uso de medios electrónicos.
    5. Correo electrónico personal y número telefónico del contribuyente.

- **Afiliación al IESS:** El empleador tiene que registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) con la copia de RUC, copia de C.I., papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliar a sus trabajadores.
- **Permiso del cuerpo de bomberos**
- **Autorización de ARCSA (BPM)**

Los requisitos para la obtención del por primera vez el Permiso de Funcionamiento del establecimiento de buenas prácticas de manufactura son:

1. Comprobante de pago cuando corresponda después de haber completado la solicitud y adjuntar los requisitos solicitados.
2. Trámites comprobados en línea:

- Número de Cédula de ciudadanía o de identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
- Número de cédula y datos del responsable técnico de los establecimientos que lo requieren.
- Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC/RISE)
- Categorización del Ministerio de Industrias y Productividad.

REQUISITOS ESPECIFICOS DE CADA ESTABLECIMIENTO:

1. Título del Técnico responsable del establecimiento
2. Categorización otorgada por el MIPRO
3. Métodos y procesos que se van a emplear para: materias primas, método de fabricación, envasado y material de envase, sistema de almacenamiento de producto terminado.
4. Indicar el número de empleados por sexo y ubicación: administración, técnico, operarios.
5. Planos de la empresa con ubicación de equipos siguiendo el flujo del proceso
6. Planos de la empresa a escala 1:50 con la distribución de áreas.
7. Información referente a la planta.
8. Detalle de los productos a fabricarse.

- **Procedimiento para obtener la notificación sanitaria para alimentos procesados (según el Arcsa) certificación comercial** (PROECUADOR, ALIMENTOS PROCESADOS, 2013)

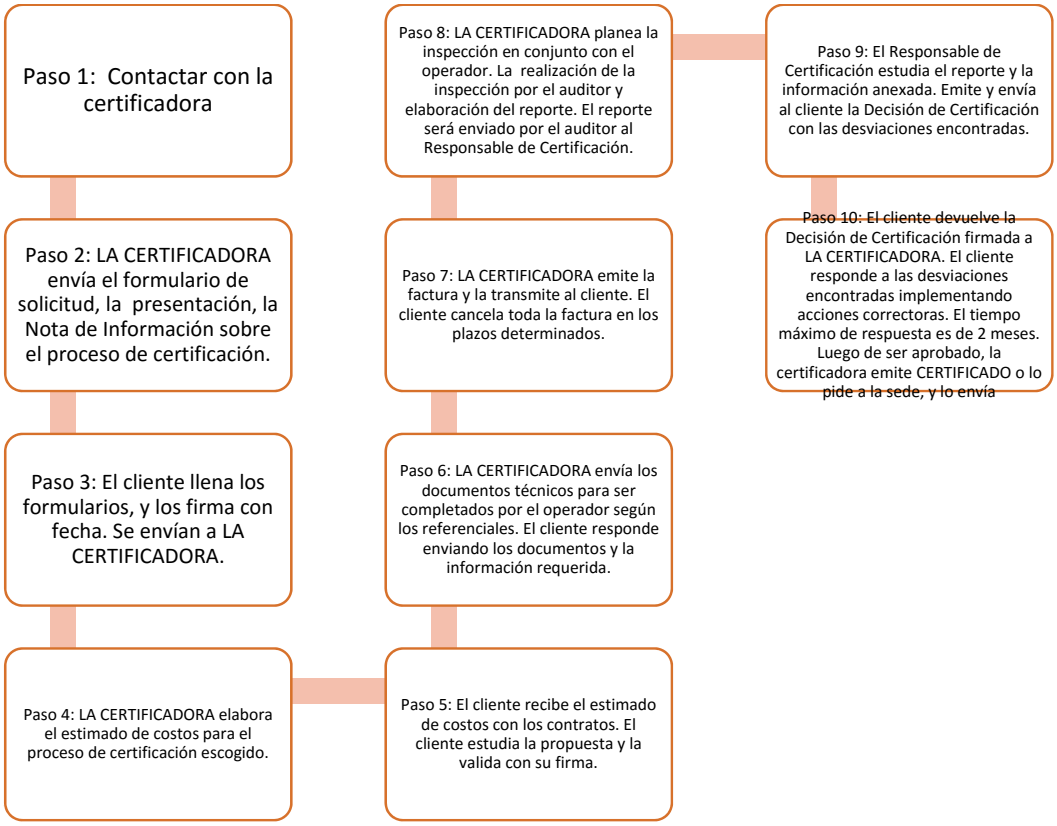
1. Ingresar a la Ventanilla Única Ecuatoriana (ECUAPASS) para realizar la solicitud. -Registro de Representante Legal o Titular del Producto -Registro del Representante Técnico.
2. En el sistema se consignará datos y documentos: -Declaración de la norma técnica nacional bajo la cual se elaboró el producto y en caso de no existir la misma se deberá presentar la declaración basada en normativa internacional y si no existiría una norma técnica específica y aplicable para el producto, se aceptarán las especificaciones del fabricante y deberá adjuntar la respectiva justificación sea técnica o científica.

3. Descripción e interpretación del código de lote, diseño de etiqueta o rótulo del o los productos, especificaciones físicas y químicas del material de envase, bajo cualquier formato emitido por el fabricante o distribuidor, descripción general del proceso de elaboración del producto, para el caso de productos orgánicos se presentará la Certificación otorgada por la Autoridad competente correspondiente.
4. El sistema emitirá una orden de pago de acuerdo a la categoría que consta en el Permiso de Funcionamiento y dispondrá de 5 días laborables para realizar la cancelación, caso contrario será cancelada dicha solicitud de forma definitiva del sistema de notificación sanitaria.
5. La Arcsa revisará los requisitos en función del Peligro de Riesgo del Alimento, en 5 días laborales. Para conocer su peligro de riesgo.
6. Una vez realizado el pago, la Agencia podrá emitir observaciones si fuera el caso. Las rectificaciones se deberán hacer en máximo 15 días laborables y únicamente se podrán realizar 2 rectificaciones a la solicitud.
7. En caso de que la empresa tenga certificado de Buenas Prácticas de Manufactura, no necesita notificación sanitaria. Siempre y cuando haya homologado su certificado BPM con la ARCSA.

- **Certificaciones internacionales:** Para la exportación de los productos al Mercado alemán y en general debido a la creciente necesidad de generar confianza en la cadena de valor es necesario que la empresa obtenga los certificados según las normas del país de destino y sellos internacionales correspondientes que den el valor diferenciador frente a la competencia. Se utilizará la certificación de agricultura ecológica bio requerida por la Unión Europea, aplicada a la ciudad de Heidelberg que

se detallara a continuación en conjunto con el proceso para certificarse que es el siguiente:

Figura 9. Procesos para obtener la certificación



Fuente: Guía de certificaciones internacionales PROECUADOR

Elaborado por: Autora

La certificación principal que se utilizará en este producto es la de Agricultura Ecológica para la Unión Europea, para ello los requisitos para la certificación más importante según la norma. Reglamento (CE) n° 834/2007, de la Unión Europea CEE

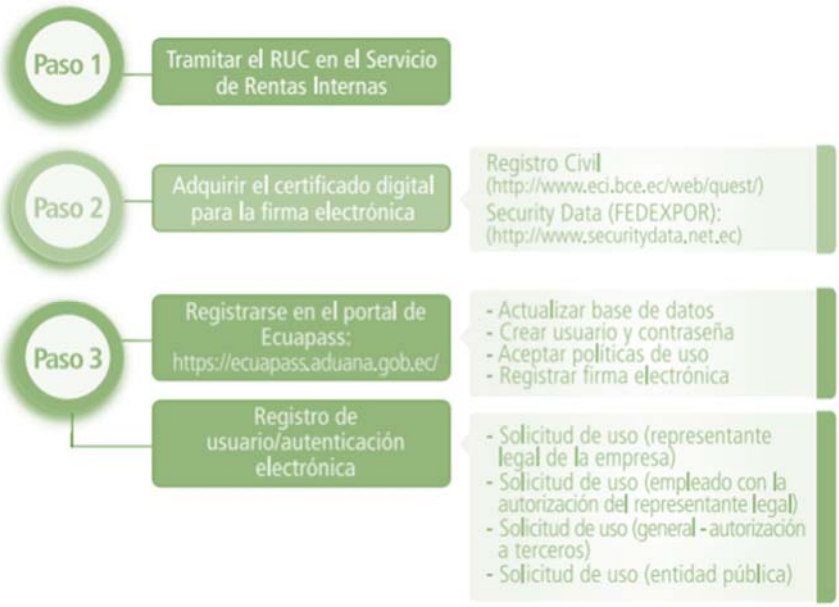
La certificación de la agricultura ecológica, es un sistema de producción agrícola que brinda al consumidor alimentos frescos y auténticos respetando los ciclos vitales de los sistemas naturales. Para obtenerla se necesita comprobar que las prácticas agrarias de donde provienen los ingredientes del producto cumplen con los siguientes requisitos según la guía de certificaciones internacionales proporcionadas por (PROECUADOR, 2017):

- Rotación de cultivos como prerrequisito para el uso eficiente de los recursos in situ.
- Límites muy estrictos en el uso de pesticidas y fertilizantes sintéticos, antibióticos para ganado, aditivos y coadyuvantes en alimentos, y otros insumos.
- Prohibición del uso de organismos modificados genéticamente.
- Aprovechamiento de los recursos in situ, tales como el estiércol para la fertilización o alimentos para el ganado producidos en la propia granja
- Selección de especies vegetales y animales resistentes a enfermedades y adaptadas a las condiciones locales.

4.3.4.2 REQUERIMIENTOS DE EXPORTACIÓN:

- Registro de exportador en el ECUAPASS

Figura 10. Proceso de registro de exportador en el ECUAPASS



Fuente: Guía del Exportador PROECUADOR
Elaborado por: Autora

Figura 11. Trámite de declaración DJO

Fuente: Información propia.
Elaborado por: Autora

PRE EMBARQUE

- **Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS:** Es una declaración que genera un vínculo legal y obligaciones que se deben cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte de la empresa. En el anexo 1 se detalla un ejemplo de DAE.

Los principales datos son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignatario
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso
- Demás datos relativos a la mercancía

- **Packing list:**

La lista de empaque que debe detallar el embalaje, la cantidad, el empaque, medio de transporte, cantidades. Ver anexo 2.

- **Factura comercial:**

La factura comercial junto con el packing list deben ser entregados junto a la DAE, en la factura comercial se deben especificar, nombre de la persona que recibirá la mercadería, los datos de la empresa que envía, la partida arancelaria, el detalle arancelario de la mercadería, los valores, y todo lo que contiene la mercadería. Ejemplo de la factura comercial anexo 3.

- **Documento de embarque:**

Es importante contar con el documento que especifique el medio de transporte por el cual se va a enviar la mercadería, en este caso se hará uso del Air Way Bill o Guía Aérea para poder embarcar la mercadería, además de las demás declaraciones o certificaciones solicitadas. Ejemplo de documento de embarque anexo 4.

OTROS REQUISITOS

- Certificado otorgados por el ARCSA
- Declaración aduanera de despacho INTRASTAT
- Certificado libre de contaminantes en alimentos.

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1 INVERSIONES REQUERIDAS

5.1.1 Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto se compone principalmente por la compra de activos, lo cual representa un 38%, la compra de inventarios de materia prima con el 32%, el capital de trabajo inicial con el 27% que se compone por dos meses de gastos en salarios y dos meses en gastos generales y el 3% de la inversión en activos intangible, como se detalla en el anexo 5. Del mismo modo, el análisis de las inversiones indica que el proyecto requiere de un monto de dinero en efectivo alto para iniciar las operaciones. En el anexo 6 de detalla la inversión en activos, materia prima para dos meses requerida para la producción de la caja de 310 gramos.

5.1.2 Capital de trabajo.

El capital de trabajo inicial del proyecto se detalla en la tabla 12.

Tabla 12. Capital de trabajo inicial.

Detalle	Inv. Inicial
Gastos salarios (2 meses)	5894
Gastos generales (2 meses)	14706,4
Total capital trabajo inicial	20600,4

Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

5.2 PROYECCION DE INGRESOS POR VENTAS Y GASTOS

La proyección de crecimiento de las ventas se sustenta conforme a las estrategias de marketing, al mercado objetivo y a la capacidad de producción de la planta la misma que al comienzo del proyecto utilizará el 43% de su capacidad, alcanzando su capacidad

máxima en el año 5. En la siguiente tabla se detalla las unidades producidas y de ventas proyectadas por año.

Tabla 13. Unidades producidas

Unidades producidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja de 310 gramos varios sabores	86.400	115.200	161.280	161.280	161.280

Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

5.2.1 Proyección de ingresos

El análisis financiero se realizó para un periodo de cinco años en los cuales para la proyección de ingresos se tomaron en cuenta factores como la cantidad vendida y los precios de exportación. La producción inicial anual será de 86.400 cajas (Fruti box) de 6 barras de quinua y amaranto de 310 gramos.

Tabla 14. Proyección de ingresos por ventas

Proyección ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	86.400	115.200	161.280	161.280	161.280
Precio FOB por caja de 310gr	$ 3,00	$ 3,00	$ 3,00	$ 3,00	$ 3,00
Total ingreso	$ 259.200,00	$ 345.600	$ 483.840	$ 483.840	$ 483.840

Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

Por otro lado, el precio de las cajas de 310 gramos se determinó en base a la estrategia de descrita en el componente respectivo del marketing mix. El precio FOB por caja de 310 gramos será de $3,00, en la tabla 14 se describen los ingresos proyectados en base a la cantidad proyectada a vender por el precio. La política de cobranza de la empresa es del 50% de las ventas al contado y el 50% con carta de crédito bancario con vencimiento de hasta 30 días.

5.2.2. Proyección de gastos

En cuanto a los gastos se consideró factores como el pago de sueldos según el cargo que desempeñe cada trabajador bajo el Código de trabajo e incluyen todos los beneficios de ley, en cuanto a los gastos generales se incluyen los servicios básicos, el mantenimiento de la planta, arriendo de la instalación, empaques, suministro de oficina, publicidad y ventas, transporte y logística. En el caso de la depreciación y amortización de los bienes de uso se realizó el cálculo en base a los valores acumulado durante el periodo de los cinco años del proyecto. Como se detalla en la tabla 15 y la tabla 16 de los gastos mencionados anualmente.

Tabla 15. Gastos de producción anuales

Gastos de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materias Primas e Insumos	$36.134	$48.179	$67.451	$67.451	$67.451
Sueldos Mano de obra	$18.696	$23.928	$39.624	$39.624	$39.624
Beneficios de ley	$2.160	$2.700	$4.320	$4.320	$4.320
Servicios básicos	$12.000	$15.000	$18.000	$18.000	$18.000
Mantenimiento de la planta	$9.600	$11.000	$12.400	$12.400	$12.400
Arriendo instalación	$24.000	$24.000	$30.000	$30.000	$30.000
Empaques, cajas, embalaje, pallet	$9.999	$13.328	$21.326	$21.326	$21.326
Materiales de oficina	$1.800	$1.800	$2.200	$2.200	$2.200
Amortización Bienes de Uso	$3.685	$3.685	$3.435	$3.435	$3.435
Total Gastos de Producción	$118.074	$143.620	$198.756	$198.756	$198.756

Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

Tabla 16. Gastos generales anuales

Otros gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Administración	$8.088	$14.832	$20.232	$20.232	$20.232
Sueldos Comerciales	$4.800	$4.800	$6.000	$6.000	$6.000
Cargas Sociales	$1.620	$1.620	$2.160	$2.160	$2.160
Publicidad y promoción	$7.776	$13.824	$27.648	$27.648	$27.648
Transporte	$22.500	$30.000	$48.000	$48.000	$48.000
Seguros	$5.184	$6.912	$11.059	$11.059	$11.059
Logística	$2.916	$2.916	$2.916	$2.916	$2.916
Total otros gastos	$52.884	$74.904	$118.015	$118.015	$118.015

Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

La política de pago a los proveedores de la empresa está definida en el 50% de la materia prima pago de contado y el 50% restante en un plazo de 30 días.

5.3 BALANCES DE RESULTADO Y DE SITUACION

5.3.1 Balances de resultado

El estado de resultados anual del proyecto se detalla en la tabla 17.

Tabla 17. Balance de resultado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	259.200	345.600	483.840	483.840	483.840
Costo de Ventas	35.064	48.179	67.451	67.451	67.451
Utilidad Bruta	**224.136**	**297.421**	**416.389**	**416.389**	**416.389**
Gastos de producción Fijos	81.940	95.441	131.305	131.305	131.305
Sueldos de Administración	8.088	14.832	20.232	20.232	20.232
Sueldos Comerciales	4.800	4.800	6.000	6.000	6.000
Cargas Sociales	1.620	1.620	2.160	2.160	2.160
Publicidad y promoción	7.776	13.824	27.648	27.648	27.648
Fletes	22.500	30.000	48.000	48.000	48.000
Seguros	5.184	6.912	11.059	11.059	11.059
Declaraciones,aduanas y aforos	2.916	2.916	2.916	2.916	2.916
Total Otros Gastos	134.824	170.345	249.320	249.320	249.320
Utilidad Antes de Intereses e	**89.313**	**127.076**	**167.069**	**167.069**	**167.069**
Impuestos					
Impuesto 15% Participación trabajadores	33.046	47.018	61.816	61.816	61.816
Impuesto a la renta 22%					
Utilidad Después de Impuestos	**56.267**	**80.058**	**105.254**	**105.254**	**105.254**

Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

Debido a que el proyecto se encuentra en una fase inicial de exportación hacia el mercado Alemán hasta el segundo año el proyecto comienza a tener una utilidad neta de $80.058 recuperando la inversión inicial, a partir del tercer año al quinto la utilidad se estabiliza y se mantiene durante los últimos tres años.

5.3.2 Estado de situación financiera

La empresa al no mantener ningún endeudamiento por préstamos presenta una posición contable que va fortaleciendo al patrimonio debido a la acumulación de las utilidades de cada año. Como se muestra en la tabla 18.

Tabla 18. Estado de situación financiera

ACTIVO	AÑO 1
Caja	87.073
Créditos	(14.400,00)
Productos terminados	1.071,00
Materias primas	-
Activo corriente	73.744,00
Bienes de uso	23.807,00
Amortización bienes de uso	(3.685,00)
Activo No Corriente	20.122
Total Activo	93.866,00
PASIVO	
Proveedores	1606
Sueldos y Cargas	2947
Impuesto a pagar	33046
Total Pasivo corriente	37599
Prestamos	0
Total Pasivo no corriente	-
Total Pasivo	37.599
PATRIMONIO	
Capital	-
Resultado	56.267,00
Utilidad/Perdidas Acumuladas	
Total Patrimonio	93.866,00

Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

5.3.3 Estado de flujo de fondos

Para el desarrollo del estado de flujo de fondos de la empresa para el funcionamiento de los cinco años se detalla en la tabla 19. Cabe recalcar que la adquisición de la propiedad y del equipo no aumenta durante los 5 años, debido a que desde el año 1 se adquiere la cantidad mínima y necesaria de implementos y la planta como se mencionó anteriormente la capacidad de producción de la empresa no se ocupa inicialmente al 100%.

Tabla 19. Estado de flujo de fondos

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	273.600	350.400	491.520	483.840	483.840
Egresos por Compras M.P.	34.528	52.462	68.521	67.451	67.451
Sueldos y Cargas	32.417	47.880	72.336	72.336	72.336
Otros Gastos de Producción	57.399	65.128	83.926	83.926	83.926
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	38.376	53.652	89.623	89.623	89.623
Impuesto a las Ganancias		33.046	47.018	61.816	61.816
Total Egresos Operativos	162.720	252.167	361.425	375.151	375.151
Diferencia Operativa	110.880	98.233	130.095	108.689	108.689
Inversiones	23.807				
Diferencia Ingresos - Egresos	87.073	98.233	130.095	108.689	108.689
Flujo de Fondos	**87.073**	**185.305**	**315.401**	**293.994**	**424.089**

Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

5.3.4 Estado de flujo del Proyecto

En la tabla 20 se detalla el flujo del proyecto en función del flujo de fondos presentado anteriormente.

Tabla 20. Flujo del proyecto

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		273.600	350.400	491.520	483.840	483.840
Egresos Operativos		162.720	252.167	361.425	375.151	375.151
		110.880	98.233	130.095	108.689	108.689
Inversión activos	-23.807					
Flujo del Proyecto	-23.807	110.880	98.233	130.095	108.689	108.689

Fuente: Información propia.

Elaborado por: Autora

5.4 INDICADORES FINANCIEROS Y CRITERIOS DE EVALUACION

5.4.1 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto se determinó la tasa CAPM que dio como resultado el 41,56%

5.4.2 Criterios de valoración

Los criterios de valoración financieros para la empresa tienen una valoración positiva, como indicador se presentan los flujos de fondos del proyecto. El VAN del proyecto tiene un valor positivo de $2733,64, recuperando la inversión inicial y la TIR del proyecto es superior al valor del CAPM con 46%, por lo tanto existe una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital.

5.4.3 Índices financieros

Los índices financieros tomados en cuenta partiendo de la proyección de los estados contables se determina que la liquidez de la empresa es positiva debido a la acumulación de utilidades lo cual permite que la empresas cuente con la liquidez suficiente para pagar las deudas a corto plazo, adicional como no existe endeudamientos mayores por préstamos la situación patrimonial se fortalece con el paso de los años y finalmente la rentabilidad de la empresa va incrementándose a partir del segundo año la cual es superior a la industria.

5.4.4 Balance scorecard

Para el análisis de las estrategias, objetivos clave y los resultados de la empresa se ha utilizado la herramienta del balance scorecard para determinar la mejora del desempeño de cuatro áreas críticas de la misma como el desempeño financiero, el conocimiento del cliente, los procesos internos del negocio y el aprendizaje y crecimiento del personal como se detalla en los indicadores del cuadro de mando integral o balance scorecard en el anexo 7 y en el anexo 8.

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES FINALES

- Se concluye en base al análisis de los entornos que la firma del acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea representa una oportunidad para el intercambio de los diversos productos, además de impulsar a la creación de nuevos emprendimientos orientados hacia la exportación, sobre todo de productos agrícolas originarios de la zona andina como es el caso de la quinua, chía, amaranto que aportan un gran contenido nutricional. El enfoque hacia el mercado Alemán, representa una oportunidad comercial y crucial para el desarrollo del proyecto debido a la apertura comercial que tiene antes mencionada, la estabilidad política, económica y la facilidad en cuanto al transporte e infraestructura logística que facilita la llegada al consumidor final.
- El análisis enfocado a los clientes determinó que los alimentos orgánicos y de orígenes andinos como la quinua y el amaranto tienen un alto potencial como producto de exportación del país hacia el mercado Alemán, debido al creciente consumo de este tipo de snacks a base de cereales andinos, que está principalmente impulsado por el deseo de productos libres de químicos por salud y protección ambiental.
- El componente de marketing mix diseñado para el plan de negocios se basa en una estrategia de internacionalización de los snacks y de una estrategia de desarrollo del producto en el cual se puedan enfatizar las propiedades y atributos del consumo de los cereales andinos como la quinua y el amaranto. Por otro lado, el plan se enfoca en un nicho de mercado ubicado en la ciudad de Heidelberg que está conformado principalmente por universitarios, deportistas, personas que tienen a consumir alimentos saludables y que son conscientes de una adecuada nutrición.

- Con el plan de negocios se busca determinar la viabilidad operativa, comercial y financiera del desarrollo y el emprendimiento de una empresa que se dedique a la exportación de snacks a base de cereales andinos específicamente barras de cereal elaborados principalmente por quinua y amaranto al mercado alemán. Cabe recalcar que la viabilidad del plan de negocios está respaldado por la información obtenida sobre el análisis del cliente, en el cual se refleja un potencial mercado en crecimiento de consumidores de barras a base de cereales andinos, que se concentra especialmente en las personas vegetarianas, veganas, celíacas y que buscan el cuidado de su alimentación.
- La viabilidad operativa se establece ya que en el país se produce materia prima agrícola de buena calidad como la quinua orgánica que es el componente principal de las barras. Además cabe recalcar que la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea fortalece aún más la viabilidad y apertura comercial para este proyecto. Por otro lado, se puede adquirir con facilidad la maquinaria necesaria para el procesamiento de los ingredientes y el empacamiento de los mismos para el envío hacía el mercado Alemán.
- La viabilidad financiera se sustenta en la proyección de un periodo de cinco años y en su ejecución, tomando en cuenta el desarrollo de la competencia, los flujos de fondos del proyecto, los criterios de valoración como el VAN y la TIR que es superior al CAPM.
- En base al aumento de los pedidos se buscará tener una alianza con sociedades de productores de quinua principalmente, con el objetivo de alcanzar economías de escala e incrementar el volumen de exportación en base al pronóstico de ventas para el abastecimiento de la demanda de la tienda orgánica y de nuevas cadenas de tiendas orgánicas en ciudades aledañas.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda en base al análisis de los clientes sobre el producto que se promocione e impulse el consumo de estos alimentos por ser productos libres de químicos para la salud, con alto valores nutricionales y que sean considerados de consumo constante.
- Debido a las oportunidades comerciales que existen en el Mercado Alemán y la gran acogida que tienen este tipo de productos a mediano plazo investigar y desarrollar nuevos productos nutritivos para el Mercado.
- Para posicionar los snacks a base de productos andinos se recomienda invertir constantemente en el componente de marketing mix que fue diseñado en base a estrategias para que el desarrollo y posicionamiento del producto sea óptimo y que se enfaticen las propiedades y atributos del consumo de estos cereales para la salud y constantemente ofrecer promociones e información útil para el segmento de mercado al que está dirigido.
- En base a la viabilidad operativa se recomienda aprovechar la producción de la materia prima agrícola de los ingredientes sobre todo de la quinua y el amaranto para el estudio e investigación de mercados para el desarrollo de nuevos productos que sean de exportación, enfocados en la mejora de la calidad y del cuidado de la salud y de medio ambiente.
- Se recomienda en base a la viabilidad financiera que sustenta el proyecto al ser rentable que a largo plazo, se invierta en la adquisición de un terreno para establecer la empresa permanentemente, buscar asociaciones y alianzas con proveedores con la finalidad de reducir ciertos gastos fijos para que puedan ser destinados en el desarrollo de nuevos productos y en la mejora tecnológica de la planta.

REFERENCIAS

(2013). En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 75). Décimocuarta edición.Pearson.

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). *Guía de Requisitos para la obtencion de permisos de funcionamiento.* Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf

Allensbach. (2016). *AMI NATURIL INFORMIET.* Obtenido de https://www.ami-informiert.de/ami-english/ami-about-us/about-us.html

Allensbach. (2016). *Die Bio-Branche* . Obtenido de https://www.boelw.de/fileadmin/Veranstaltungen/BIOFACH/ZDF/BOELW_ZDF_2016_web.pdf

BANCO MUNDIAL. (2017). *índice de desempeño logístico Alemania.* Obtenido de https://lpi.worldbank.org/

BIOECO. (2017). *Alimentos sin gluten, crecimiento en alza.* Obtenido de https://www.bioecoactual.com/2017/01/30/alimentos-sin-gluten-crecimiento-en-alza/

David, F. R. (s.f.). *Administración Estrategica* . Pearson.

EL COMERCIO. (2017). *Chimborazo tiene 2 366 productores de quinua.* Obtenido de http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/chimborazo-366-productores-de-quinua.html

EL NORTE. (2018). *Sembrar y cosechar amaranto, una fuente de trabajo de una comunidad de Cotacachi.* Obtenido de http://www.elnorte.ec/imbabura/cotacachi/72618-sembrar-cosechar-amaranto-fuente-trabajao-cotaachi.html

Europalet.com. (s.f.). *Dimensiones del europalet.* Obtenido de http://www.europalet.com/palets-exportacion

EUROPEAN EXTERNAL ACTION SERVICE. (2017). *Acuerdo comercial Ecuador-Unión Europea.* Obtenido de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf

European Union Law. (2017). *Eur-Lex.* Obtenido de http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:l21207

F.R. David. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimocuarta ed.). Pearson.

FAIR AND QUER. (2018). *Donde estamos* . Obtenido de https://www.facebook.com/pg/Fair-Quer-Naturkost-171435872938656/about/?ref=page_internal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (2017). *Informe del Pais Alemania.* Obtenido de http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_252

Germany Trade & Invest. (2016). *The Food & Beverage Industry in Germany.* Obtenido de http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Service/Publications/industry-specific-information,t=the-food--beverage-industry-in-germany-,did=372446.html

ICEX. (2017). *El Sector de Industrias de la Ciencia y Tecnología en Alemania.* Obtenido de https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde3/nzqw/~edisp/doc2017740476.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=06-10-2017&utm_campaign=El%20sector%20de%20industrias%20de%20la%20ciencia%20y%20tecnolog%C3%ADa%20en%20Alem

INEC. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicación.* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

INKARUKA. (2018). *Página de Facebook.* Obtenido de https://www.facebook.com/Inkaruka-157955031592926/

Kotler,P. Armstrong Gary. (2012). *Marketing.* México: Pearson Education.

Lebensmittelwirtschaft, B. Ö. (2016). *Die Bio-Branche.* Obtenido de https://www.boelw.de/fileadmin/Veranstaltungen/BIOFACH/ZDF/BOELW_ZDF_2016_web.pdf

Manual, J. (s.f.). *Herramientas claves en un Plan de Marketing: Matriz PEST.* Obtenido de https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/

PERÚ, M. (2016). *Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) ALEMANIA.* Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/08.html

PROCHILE. (2015). *Estudio de mercado Alemania.* Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2016/04/Tendencias_Alemania_Superfood_2015.pdf

PROCOMER. (2017). *Las tendencias en el consumo de los superfoods en Alemania.* Obtenido de https://www.legiscomex.com/Documentos/tendencias-consumo-superfoods-alemania-mar-1-17-15not

PROECUADOR. (2013). *ALIMENTOS PROCESADOS.* Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/10/Flyer_ALIMENTOS_PROCESADOS_2017.pdf

PROECUADOR. (2017). *GUIA COMERCIAL ALEMANIA* . Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/category/descargas/tipo-de-descarga/guia-comercial-alemania2017/

PROECUADOR. (2017). *Guía de Certificaciones Internacionales.* Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-de-certificaciones-internacionales/

PROECUADOR. (Marzo de 2017). *PERFIL LOGÍSTICO ALEMANIA.* Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-logistico-de-alemania-2017/

PROMPERU. (2013). *Transporte de carga aérea internacional.* Obtenido de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/512/Transporte_carga_internacional_carga_aerea_2013_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

PROMPERU. (2017). *Perfil de Producto- Granos Andinos-.* Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/pdf/flip/granos.html

Ricardo Arraiga. (11 de 2017). *Cajas de cartón* . Obtenido de https://ricardoarriaga.com/fabricar-cajas-de-carton-reciclado/

Sueddeutsche Zeitung;ICEX. (2015). *Alemania demanda productos ecológicos.* Obtenido de https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/NEW2015405622.html

TIENDA FAIR & QUER. (2018). *Fotos*. Obtenido de https://www.facebook.com/171435872938656/photos/a.174388282643415.44804.171435872938656/1517580481657515/?type=3&theater

TIENDA FAIR & QUER. (2018). *Imágenes*. Obtenido de https://www.facebook.com/171435872938656/photos/a.174388282643415.44804.171435872938656/1517580481657515/?type=3&theater

TRADE HELP DESK. (2018). *Requerimientos de producto*. Obtenido de Trade Help Desk. Recuperado de http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=1904908000&partner=EC&reporter=DE&tab=2

Universidad Heidelberg. (2017). *Habitantes Heidelberg*. Obtenido de https://www.uni-heidelberg.de/international/hispanohablantes/estudiar.html

VEBU Deutschland, V. (2017). *Vegans and Vegetarians in Germany.* Obtenido de https://vebu.de/

ANEXOS

Anexo 1. Ejemplo de DAE Obtenida de Guía del Exportador PROECUADOR

REPÚBLICA DEL ECUADOR
DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN

Consulta del detalle de la declaración de exportación

Número de DAE	028-2012-40-00005727

Información de general

Código del distrito	GUAYAQUIL - MARITIMO	Código de régimen	EXPORTACIÓN DEFINITIVA
Tipo de despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	01903692

Información de Exportador

Nombre del exportador	CAFE ECUATORIANO S.A.	Teléfono del exportador	2597980
Dirección del exportador	Edificio World Trade Center		
Número de documento de	RUC 1202447530001	Ciudad del exportador	GUAYAQUIL
CIIU	CAFE EN GRANO	Número de documento de	
Nombre del declarante	CESAR RUIZ		
Dirección del declarante	CALLE SUR E INTERSECCIÓN		
Código de forma de pago		Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE

Información de carga

Puerto de carga		Puerto privado desde	
Puerto de llegada o de		Fecha de la carta de	15 ENERO 2013
Nombre del consignatario	GLORIA S.A.		
Dirección del	VIII SAN MARTIN Y CALLE 2		
Ciudad del contribuyente	BUENOS AIRES	Tipo de carga	CARGA CONTENERIZADA
Almacén de lugar de	[0000GCS] CONTECON GUAYAQUIL S.A.	Medio de transporte	MARITIMO
País de destino final	ARGENTINA		

DOLAR ESTADOUNIDENSE

Totales

Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE	Tipo de cambio	1
Total moneda transacción (FOB)	952,01	Cantidad de item	1
Peso neto total	8328	Peso total	8328
Cantidad total de bultos	64	Cantidad de contenedores	1
Cantidad total de unidades físicas	64	Cantidad total de unidades comerciales	64
Código de la mercancía de despacho urgente		Código de solicitud de aforo	NO
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer embarque	

Anexo 2. Ejemplo de Packing list

LA EMPRESA EXPORTADORA

EMPRESA EXPORTADORA

Dirección:.....Calle Sur e Intersección

Teléfono/Fax:.....593-4-2597980

E-mail:.....exportadora@ecuador.com.ec

COMPRADOR

Dirección:.....VIII / SAN MARTIN

Teléfono/Fax:.....(11)123-45678

E-mail:.....smartin@gloriasa.com

DETALLE DEL EMBALAJE

Nº DE BULTO	DESCRIPCIÓN DE LA MERCADERÍA	CANTIDAD	KILOS NETO	KILOS BRUTO
001	MERCADERÍA CLASE A	100 UNIDADES	50	70
002	MERCADERÍA CLASE B	200 UNIDADES	100	120
TOTAL: 3 BULTOS		600 UNIDADES	300	360

MARCAS: SIN MARCAS

EMBALAJE: PALETAS

VÍA:

FACTURA COMERCIAL: 001-002-00000XXXX

Anexo 3. Ejemplo de factura comercial

EMPRESA EXPORTADORA

Dirección:.....Calle Sur e Intersección

Teléfono/Fax:.....593-4-2597980

E-mail:.....exportadora@ecuador.com.ec

RUC: 120244753001

FACTURA

Mercado Exportación

Señores:

EMPRESA IMPORTADORA:...

Dirección:.....

Atención:.....

INVOICE (FACTURA COMERCIAL)N°.....001002004954

Nombre de Contacto:.....

Nuestra referencia:.....

N° de cliente:..... 15160

N° Orden de pedido:..... P/O 720

La mercancía ha sido enviada en:

Dimensiones de Embalaje:

Peso Bruto: 1,818,25 KG

Peso Neto: 1,520,35 KG

Marcas: SIN MARCA

Vía: AEREA

País de origen: ECUADOR

Fecha..... Enero / 2016

PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
190410.00.00	Productos a base de cereales obtenidos	67,500 UNDS	US$ 0,50	US$ 33,750.00
INCOTERM: FOB			TOTAL FACTURADO:	US$ 33,750.00

Anexo 4. Ejemplo de documento de embarque

75 PNA 6672 1082 075- 6672 1082

S E M I C, S.A.
Pol. Ind.Comarca,1 (Agustinos)
CALLE. "D" parcela.°H-5°
E-31013,PAMPLONA (NAVARRA)*España*

AIR WAYBILL
CARTA DE PORTE AEREO
(CONOCIMIENTO AEREO)
(Air Consignment Note)
IBERIA L.A.E. Iberia Líneas Aéreas de España, S.A.
VELAZQUEZ, 130-28006 MADRID
Miembro de I.A.T.A./Member of I.A.T.A.

CIA.MFRA.DE CALZADO EMYCO S.A.DE C.V.
Monte Elbrez,124,1er. piso
Col.Palmitos Palanco Chapultepec
11560,MEXICO DF *RFC MCE-871119-MV

AYR-MFX GROUP, S.L.
Ofic.Nº 5 AEROPUERTO DE PAMPLONA
E-31110,NOAIN/NAVARRA *ESPAÑA*

FLETE DEBIDO-FREIGHT COLLECT

78-9 5018/2010

PAMPLONA

MAD IB MEX IB

MEXICO DF (MEX) IB-6403/19

NIL

NOTIFICAR: CIA.MFRA.DE CALZADO EMYCO S.A. DE C.V.
881vd.Adolfo lopez Mateos # 3427 OTE.
37290 LEON GTO. (MEXICO)

C-EXPORT

7	224	KG-9715	224	444	99.456.-	MOLDES PARA SUELAS DE CALZADO. MEDIDAS/CAJA 40x26x18.,cms.
7	224	KG-9715			99.456.-	

PNA/MEX

99.456.-- CHA. 10.000.--

10.000.--

109.456.--

EXP/PNA-13666/99

17-FEBRERO-1999 Noain Aeropuerto "PNA" JL

075- 6672 1082

Anexo 5. Detalle de inversión inicial

Inversión inicial			%
Activos tangibles	$	23.807,00	38%
Materia prima	$	6.022,33	32%
Capital de trabajo inicial	$	26.033,00	27%
Activos intangibles	$	1.000,00	3%
Total inversión inicial	$	56.862,33	100%

Anexo 6. Detalle de inversión en activos

	Detalle de Inversiones en Bienes de Uso	Monto	Vida útil en Años
1	Banda transportadora	$1.000	10
2	Balanza Industrial	$600	10
3	Lavadora de granos	$1.200	10
4	Cocina horno industrial	$520	10
5	Maquina secado granos	$1.600	10
6	Mezcladora	$3.200	10
7	Refrigeradora industrial	$780	10
8	Empacadora termo sellado	$700	10
9	Bandejas de acero inoxidable	$560	10
10	Utensillos de cocina	$400	10
11	Tostadora de granos	$750	10
12	Camión pequeño	$11.520	5
13	Computadoras e impresoras	$499	2
14	Muebles de oficina	$378	
15	Insumos de oficina	$100	
	Total Inversión en Bienes de Uso	$23.807	

Anexo 7. Indicadores Balance scorecard

Balance Scorecard

	FINANCIERA		
Nombre del indicador	VENTAS	INGRESOS	UTILIDAD
Rojo	5.700	10.368	10.368
Amarillo	5.760	19.008	15.008
Verde	7.600	22.464	22.464
Objetivo	7.680	25.344	22.464
Conseguido	5.760	10.368	19.008

	INTERNA			CLIENTE		
Nombre del indicador	PRODUCTIVIDAD	INNOVACIÓN	TIEMPO ESPERA	FIDELIDAD	SATISFACCIÓN	CUOTA MERCADO
Rojo	30	2	30	30	30	35
Amarillo	65	50	50	50	50	65
Verde	90	90	90	90	90	90
Objetivo	100	100	100	100	100	100
Conseguido	43	42	45	50	75	45

	APRENDIZAJE		
Nombre del indicador	CAPACITACIÓN	ROTACIÓN	FORMACIÓN
Rojo	30	30	35
Amarillo	60	50	75
Verde	90	90	90
Objetivo	100	100	100
Conseguido	75	65	85

Anexo 8. Balance scorecard