

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

**Modelo de negocio para la exportación y comercialización de  
un suplemento proteínico y energético hacia Alemania.**

**AUTOR:**

**Simon Bassil Tatiana Alejandra**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de**

**INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**Eco. Barbery Montoya Danny Christian PhD.**

**Guayaquil, Ecuador**

**28 de agosto del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Simon Bassil Tatiana Alejandra**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

**TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_

**Eco. Barbery Montoya Danny Christian PhD.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Mgs.**

**Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Simon Bassil Tatiana Alejandra**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Modelo de negocio para la exportación y comercialización de un suplemento proteínico y energético hacia Alemania** previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2017**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_

**Simon Bassil Tatiana Alejandra**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Simon Bassil Tatiana Alejandra**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Modelo de negocio para la exportación y comercialización de un suplemento proteínico y energético hacia Alemania**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2017**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_

**Simon Bassil Tatiana Alejandra**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Mgs.  
DIRECTORA DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Jácome Ortega Xavier Omar Mgs.  
COORDINADOR DEL ÁREA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Cesar Enrique Freire Quintero Mgs.  
OPONENTE**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**REPORTE URKUND**

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, a document summary is shown with the following details:

- Documento:** [Simon Bassil\\_Tatiana Alejandra\\_FINAL.docx](#) (D30265033)
- Presentado:** 2017-08-28 04:13 (-05:00)
- Presentado por:** tatianasimon95@hotmail.com
- Recibido:** danny.barbery.ucsg@analysis.orkund.com
- Mensaje:** Simon Bassil\_Tatiana Alejandra\_FINAL. [Mostrar el mensaje completo](#)

Below the summary, a progress bar indicates: **0%** de estas 87 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

The right side of the interface shows a search results table with the following columns: **Categoría** and **Enlace/nombre de archivo**. The table is currently empty, with a message: **Fuentes alternativas** and **La fuente no se usa**.

At the bottom, the document's title is displayed: **TEMA: Modelo de negocio para la exportación y comercialización de un suplemento proteínico y energético hacia Alemania.** A yellow warning box indicates **1 Advertencias.** and a **Reiniciar** button is visible.

Below the title, a search result is shown with the following details:

- 61%** #1 Activo
- Fuente externa:** <http://repositor...> **61%**
- Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**
- TUTOR:** Econ. Barbery Montoya Danny Christian Guayaquil, Ecuador 28 de agosto del 2017
- Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**
- TUTOR:** Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa Guayaquil, Ecuador 19 de Septiembre del 2016

**Link:** <https://secure.orkund.com/view/29880952-244538-595885#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWymqgFAA==>

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por sus bendiciones y por ser la luz que siempre guía mi camino para alcanzar mis metas, sueños y anhelos. A mi familia por su amor y apoyo incondicional, en cada decisión que he tomado relacionada a mi carrera y mi vida; gracias por depositar su confianza en mí. A mis amigos quienes siempre me han brindado su amistad y ayuda desinteresada. Al cuerpo de trabajo de la empresa Cereales La Pradera por su profesionalismo, al abrir sus puertas y facilitarme toda la información que requería. Finalmente agradezco a mi tutor por ser mi guía, consejero y por todos los conocimientos impartidos para la culminación de este proyecto.

**Tatiana Alejandra Simon Bassil**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este proyecto de titulación y todo el esfuerzo empleado en él, a mis padres quienes son mi mejor ejemplo de constancia y perseverancia, por su apoyo, consejo y por su muestra de amor incondicional al poner mi vida como su prioridad. Padres amados míos, sin ustedes no soy nada.

**Tatiana Alejandra Simon Bassil**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**CALIFICACIÓN**

---

**Simon Bassil Tatiana Alejandra**

# ÍNDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Aspectos Generales .....</b>	<b>4</b>
Antecedentes.....	4
Problemática.....	6
Justificación .....	8
➤ Aspecto Empresarial .....	8
➤ Aspecto o impacto social.....	9
➤ Aspecto Académico.....	9
Objetivos.....	10
➤ Objetivo general.....	10
➤ Objetivos específicos .....	10
Alcance.....	10
Marco Teórico.....	11
➤ Macroentorno .....	11
➤ Microentorno.....	12
➤ Investigación de mercado .....	18
➤ Segmentación de Mercado .....	21
✓ Macrosegmentación .....	22
✓ Microsegmentación.....	23
➤ Marketing Mix .....	23
➤ Marketing internacional.....	24
Marco Conceptual .....	29
➤ Suplemento Alimenticio .....	29
➤ Libre de Gluten.....	29
➤ Orgánico.....	29
➤ Alimento Procesado .....	30
<b>Capítulo 1: Diagnóstico Situacional Inicial.....</b>	<b>30</b>
1.1. Análisis P.E.S.T.A.....	30
1.1.1 Ecuador como País Ofertante .....	30
1.1.2 Alemania como País Demandante .....	54
1.1.3 Matriz P.E.S.T.A. de Ecuador – Alemania.....	61
1.2 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter .....	64
1.2.1 La Amenaza ante nuevos competidores. ....	64

1.2.2 Amenaza de ingresos por productos sustitutos.....	65
1.2.3 Poder de negociación de los consumidores.....	68
1.2.4 El Poder de la negociación de los diferentes proveedores.....	69
1.2.5 Rivalidad entre competidores. ....	70
1.2.6 Matriz de las 5 Fuerzas de Porter .....	72
1.3 Situación actual (descripción) de la empresa .....	74
1.3.1 Filosofía Empresarial .....	74
1.3.2 Logo .....	78
1.3.3 Organigrama estructural.....	78
1.3.4 Cartera de productos por categoría.....	80
1.3.5 Actividades de la Empresa.....	82
1.3.6 Cadena de Valor .....	83
1.3.7 Análisis F.O.D.A.....	84
1.3. Conclusión del capítulo.....	89
<b>Capítulo 2: Investigación de Mercado.....</b>	<b>90</b>
2.1 Objetivos.....	90
2.1.1 Objetivo General .....	90
2.1.2 Objetivos Específicos.....	90
2.2 Método de Investigación .....	90
2.2.1 Tipo de Investigación .....	90
2.2.2 Tipos de Datos .....	91
2.2.3 Fuentes de Información .....	91
2.2.4 Instrumento Investigativo.....	92
2.2.5 Cuestionario de Preguntas.....	93
2.2.6 Resultados .....	97
2.2. Conclusión del capítulo.....	109
<b>Capítulo 3: Plan de Comercialización .....</b>	<b>109</b>
3.1 Objetivos del plan .....	109
3.2 Segmentación de mercado .....	110
3.2.1 Macrosegmentación .....	110
3.2.2 Microsegmentación .....	111
3.3 Ventaja competitiva y posicionamiento .....	113
3.4 Estrategia competitiva.....	113
3.5 Estrategia de internacionalización .....	113
3.5.1 Estrategia de entrada.....	114

3.6	Marketing Mix .....	115
3.6.1	Producto .....	115
3.6.2	Precio.....	126
3.6.3	Plaza .....	129
3.6.4	Promoción.....	139
3.7	Conclusión del capítulo.....	148
<b>Capítulo 4: Análisis Financiero.....</b>		<b>149</b>
4.1	Ingresos .....	149
4.1.1	Demanda potencial.....	149
4.1.2	Cantidad de unidades destinadas para su exportación.....	151
4.1.3	Ingreso trimestral.....	153
4.2	Egresos.....	154
4.2.1	Costos de fabricación.....	154
4.2.2	Gastos administrativos y de venta anuales.....	159
4.2.3	Gastos comerciales .....	160
4.2.4	Gastos de distribución .....	162
4.2.5	Gastos financieros .....	165
4.3	Flujo de caja trimestral al primer año.....	167
4.4	Estado de resultados proyectado a cinco años .....	170
4.5	Técnicas de evaluación financiera.....	172
4.5.1	VAN, TIR y Pay-Back.....	172
4.5.2	Marketing ROI .....	173
4.6	Análisis de sensibilidad.....	174
4.7	Conclusión del capítulo.....	176
<b>Conclusiones .....</b>		<b>177</b>
<b>Recomendaciones .....</b>		<b>179</b>
<b>Referencias .....</b>		<b>180</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>197</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fuerzas competitivas de Porter .....	14
Figura 2. Barreras de entrada .....	15
Figura 3. Subdivisión de la cadena de valor genérica.....	18
Figura 4. Pasos para la implementación de marketing estratégico.....	22
Figura 5. Dimensiones para las macrosegmentación del mercado.....	23
Figura 6. Estrategias alternativas de entrada a mercados.....	26
Figura 7. PIB anual del Ecuador del 2015 al 2016.....	38
Figura 8. Variación anual del PIB del Ecuador desde 2009 al 2017 .....	39
Figura 9. Evolución de la tasa de inflación anual desde el 2007 al 2016.....	39
Figura 10. Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT) del Ecuador.....	40
Figura 11. El crecimiento del PIB del sector de manufactura desde el 2004 al 2015 (aproximación) .....	41
Figura 12. Composición del PIB manufacturero en el año 2015.....	41
Figura 13. Exportaciones en valor % del Ecuador 2016 .....	42
Figura 14. Exportaciones ecuatorianas de quinua desde el año 2010 a julio del 2015.....	47
Figura 15. Principales destinos de las exportaciones ecuatorianas de quinua - % de participación, 2014 .....	48
Figura 16. PIB anual de Alemania en el periodo 2014 al 2016 .....	57
Figura 17. Esquema de clases sociales en las ciudades principales y de mayor poder adquisitivo.....	59
Figura 18. Principales destino de exportaciones de quinua peruana 2015..	66
Figura 19. Principales destino de exportaciones de quinua boliviana 2013..	67
Figura 20. Preparado para pan rústico sin gluten Schär.....	68
Figura 21. Logo antiguo .....	78
Figura 22 . Logos actualizados .....	78
Figura 23. Organigrama estructural de Cereales La Pradera .....	79
Figura 24. Muestras de productos de la empresa Cereales La Pradera .....	81
Figura 25. Cadena de distribución de Cereales La Pradera .....	82

Figura 26. Logo MARCA PAÍS.....	84
Figura 27. Estrategia de entrada.....	114
Figura 28. Contenido del producto.....	115
Figura 29. Etiqueta nutricional en español y alemán .....	117
Figura 30. Etiqueta semáforo del producto .....	118
Figura 31. Logotipo del producto .....	119
Figura 32. Empaque del producto de 1lb (454g) (cara frontal y posterior) en español .....	122
Figura 33 . Caja de cartón 600g (cara frontal y posterior).....	123
Figura 34. Empaque de 20g (cara frontal y posterior).....	124
Figura 35. Etapas del ciclo de vida del producto.....	125
Figura 36. Ciclo de vida del "Quinol shake" .....	126
Figura 37. Logo de denn´s Biomarkt.....	130
Figura 38. Ubicación de denn´s Biomarkt, Múnich.....	130
Figura 39. Logo de Alnatura .....	131
Figura 40. Ubicación de Alnatura Super Natur Markt, Múnich .....	131
Figura 41. Logo de VollCorner .....	131
Figura 42. Ubicación de VollCorner, Múnich.....	132
Figura 43. Logo de basic Bio-Genuss für alle .....	132
Figura 44. Ubicación de basic Bio-Genuss für alle .....	133
Figura 45. Logo de Vitalia Reformhaus.....	133
Figura 46. Ubicación de Vitalia Reformhaus.....	134
Figura 47. Logo de Biomarktgemeinschaft Stemmerhof eG .....	134
Figura 48. Ubicación de Biomarktgemeinschaft Stemmerhof Eg.....	135
Figura 49. Logo Erdgarten Biosupermark .....	135
Figura 50. Erdgarten Biosupermark .....	136
Figura 51. Logo de Landmann Biomarkt GmbH & Co KG .....	136
Figura 52. Ubicación de Landmann Biomarkt GmbH & Co KG.....	137
Figura 53. Bio Paradies KG .....	137
Figura 54. Ubicación de Bio Paradies KG.....	138

Figura 55. Canal de distribución enfocado al mercado alemán .....	138
Figura 56. Cabezotes o header card de "Quinol shake" .....	141
Figura 57. Rompe tráfico o stopper de "Quinol shake" .....	142
Figura 58. Saltarín o dangler de "Quinol shake" .....	142
Figura 59. Mueble de degustaciones de "Quinol shake" .....	143
Figura 60. Folleto de "Quinol shake" (cara frontal y posterior) .....	143
Figura 61. Página principal del website .....	145
Figura 62. Sección de procesados del website.....	146
Figura 63. Redes sociales de la empresa .....	147
Figura 64. Canal de YouTube de la empresa .....	148
Figura 65. Proceso de producción de "Quinol shake" .....	197

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Factores clave para la empresa.....	12
Tabla 2. Industrias priorizadas .....	32
Tabla 3. Industrias estratégicas .....	32
Tabla 4. Balanza comercial, exportaciones FOB e importaciones FOB del Ecuador del año 2016.....	42
Tabla 5. Las exportaciones no petroleras de productos tradicionales del Ecuador del año 2016.....	43
Tabla 6. Las exportaciones no petroleras de productos no tradicionales del Ecuador del año 2016.....	44
Tabla 7. Las exportaciones de los principales productos no petroleros que subieron a comparación del año 2015 al 2016 .....	45
Tabla 8. Las exportaciones de los principales productos no petroleros que se mantuvieron a comparación del año 2015 al 2016 .....	45
Tabla 9. Las exportaciones de los principales productos no petroleros que bajaron a comparación del año 2015 al 2016 .....	46
Tabla 10. Exportaciones ecuatorianas de quinua según su partida arancelaria desde el año 2010 al julio del 2015.....	47
Tabla 11. Exportaciones de quinua ecuatoriana - año 2014 al 2015.....	49

Tabla 12. Certificaciones y sellos más importantes que se deben de considerar para que los productos procesados a exportar entren de la manera adecuada al mercado alemán.....	54
Tabla 13. Gravámenes interiores de Alemania.....	56
Tabla 14. Porcentaje de aranceles para los productos que ingresan a Alemania.....	56
Tabla 15. Matriz P.E.S.T.A. de Ecuador - Alemania .....	62
Tabla 16. Empresas dedicadas a la producción de amaranto y chía y sus elaborados en Ecuador.....	66
Tabla 17. Importadores de productos orgánicos en Alemania.....	68
Tabla 18. Proveedores de materia prima directa para la elaboración del pinol de quinua de la empresa Cereales La Pradera .....	69
Tabla 19. Puertos marítimos de Alemania. ....	68
Tabla 20. Puerto marítimo de Hamburgo, Alemania. ....	70
Tabla 21. Exportadores ecuatorianos de productos elaborados a base de quinua .....	71
Tabla 22. Matriz de las 5 Fuerzas de Porter .....	73
Tabla 23. Valores o principios que guían a la empresa .....	75
Tabla 24. Cadena de valor cruzada de la empresa .....	83
Tabla 25. Matriz de resumen de resultados.....	107
Tabla 26. Microsegmentación del mercado .....	112
Tabla 27. Contenido de las diferentes presentaciones del producto.....	116
Tabla 28. Composición nutricional del producto. ....	117
Tabla 29. Resumen de costos unitarios, precios y margen de ganancia por presentación del producto.....	127
Tabla 30. Transformación de los precios para el distribuidor a P.V.P. de "Quinol shake" .....	127
Tabla 31. Subpartida arancelaria del producto .....	128
Tabla 32. Comparación de precios de venta estimados .....	129
Tabla 33. Calendario de las ferias alimentarias en Alemania .....	139
Tabla 34. Calendario de feria de producto orgánicos en Europa .....	140
Tabla 35. Demanda potencial del producto en Múnich, Alemania .....	150
Tabla 36. Cantidad consumida en gramos por persona .....	151

Tabla 37. Cantidad esperada de unidades destinadas para su exportación en Múnich .....	152
Tabla 38. Cálculo de ingresos trimestrales 1er y 2do semestre.....	154
Tabla 39. Desglose de la capacidad instalada para la producción de ambas presentaciones de "Quinol shake" .....	155
Tabla 40. Costo mensual de producción bruto del producto - "Quinol shake" (material directo) .....	155
Tabla 41. Costos unitarios por presentación solo considerando el material directo .....	156
Tabla 42. Desglose de costos unitarios: Materiales indirectos y producto terminado en bruto de ambas Presentaciones.....	156
Tabla 43. Designación porcentual de la producción destinada para la exportación de "Quinol shake" (metas).....	157
Tabla 44. Detalle de los costos de producción anuales .....	158
Tabla 45. Detalle de gastos administrativos anuales .....	159
Tabla 46. Detalle de gastos de venta anuales .....	160
Tabla 47. Detalle de gastos para la participación en ferias europeas.....	161
Tabla 48. Detalle mensual del gasto de comunicación O.T.L. ....	161
Tabla 49. Detalle mensual de gasto en material P.O.P. ....	161
Tabla 50. Medidas de la caja madre y del container de 20 pies junto con su capacidad .....	163
Tabla 51. Cantidad de producción que será exportada cada 3 meses en cajas madres de 24 unidades con su volumen total .....	164
Tabla 52. Peso unitario por caja madre y total de toda la carga completa en kilogramos .....	164
Tabla 53. Detalle mensual de los gastos de logística y transporte para la exportación (distribución) del producto .....	165
Tabla 54. Inversión inicial en maquinaria y equipos adicionales requeridos para la producción del producto a exportar.....	166
Tabla 55. Datos para la amortización de la deuda.....	166
Tabla 56. Resumen anual de la tabla de amortización del préstamo.....	167
Tabla 57. Flujo de caja trimestral al primer año .....	168
Tabla 58. Estado resultados proyectado a cinco años.....	170

Tabla 59. Tabla para la liquidación del impuesto a la renta para los ingresos percibidos por las personas naturales .....	171
Tabla 60. Resumen del flujo neto de efectivo de los 5 años proyectados con sus VAN, TIR y Payback del proyecto .....	172
Tabla 61. Marketing ROI anual del proyecto.....	173
Tabla 62. Relación costo - beneficio del proyecto.....	174
Tabla 63. Flujo de caja anual proyectado a cinco años en el escenario pesimista.....	175
Tabla 64. Flujo de caja anual proyectado a cinco años en el escenario optimista .....	176
Tabla 65. Cotización de transporte para la exportación marítima hacia el puerto de Hamburgo .....	198

## RESUMEN

El propósito del proyecto es diseñar un plan de comercialización para un suplemento proteínico y energético ecuatoriano que consta de un preparado alimenticio hecho a base de pinol de quinua elaborado por la empresa “Cereales La Pradera” y dirigido a Alemania. Para el diagnóstico situacional, se usó información secundaria obtenida de estudios de ProEcuador, prensa especializada, libros e informes, complementada con información primaria recopilada de una investigación de mercado a través de entrevistas a profundidad, cuyos resultados indicaron la necesidad de que dicho producto a exportar, sea elaborado con 60% de quinua y 40% de panela respecto a su contenido y sabor, que sea de consumo inmediato, de procedencia andina, 100% orgánico y beneficioso para la salud. De esta forma se proponen dos presentaciones: *doypack* de 454g (1lb) con un precio de \$3,16 (€2,68), y la caja de 30 sobres de 20g con un precio de \$4,44 (€3,70), distribuidas en supermercados ecológicos y tiendas naturistas – orgánicas de la ciudad de Múnich. Así mismo, la promoción del producto de nombre “Quinol shake”, consta el uso de comunicación BTL como participación en ferias junto a actividades de *merchandising* y material P.O.P.; comunicación OTL en el sitio web y redes sociales, además de promociones “3x2” y descuentos, con una probabilidad de aceptación de un 20 a 30 por ciento. El análisis financiero proyecta una utilidad neta de \$20.591,28 para el primer año con un crecimiento de ventas esporádico, un VAN positivo y una TIR de 60,10% logrando recuperar la inversión adicional en tres años.

**Palabras clave:** Alemania, alimento, comercialización, Ecuador, energía, salud, orgánico, panela, quinua, suplemento.

## ABSTRACT

The purpose of the project is to design a marketing plan for an Ecuadorian proteinaceous and energetic supplement that consist of a food preparation based on quinoa and brown sugar loaf made by the company *Cereales La Pradera* and aimed to Germany. For the situational diagnosis, secondary information obtained from studies of ProEcuador, specialized press, books and reports were used, complemented with primary information compiled from a market research through in-depth interviews, whose results indicated the need for the product to be exported, be made with 60% of quinoa and 40% of brown sugar loaf in terms of its content and flavor, be of immediate consumption, of Andean origin, 100% organic and beneficial for health. In this way two presentations are proposed: 454g (1lb) doypack with a price of \$3,16 (€2,68), and the box of 30 envelopes of 20g with a price of \$4,44 (€3,70), distributed in ecological supermarkets and naturist - organic stores of the city of Munich. Likewise, the promotion of the product named "Quinol shake", consists of the use of BTL communication as participation in fairs along with merchandising activities and P.O.P. material; OTL communication on the website and social networks, as well as "3x2" promotions and discounts, with a 20 to 30 percent probability of acceptance. The financial analysis projects a net profit of \$20.591,28 for the first year with sporadic sales growth, a positive NPV and a 60,10% IRR, managing to recover the additional investment in three years.

**Keywords:** Ecuador, energy, food, Germany, health, marketing, brown sugar loaf, organic, quinoa, supplement.

## RÉSUMÉ

Le but du projet est de concevoir un plan de marketing pour un supplément protéiné et énergétique équatorien consistant en une préparation alimentaire à base de biscuit de quinoa fabriquée par la société *Cereales La Pradera* et dirigée vers l'Allemagne. Pour le diagnostic situationnel, des informations secondaires obtenues à partir d'études de ProEcuador, de la presse spécialisée, des livres et des rapports ont été utilisées, complétées par des informations primaires compilées à partir d'une étude de marché par des entretiens approfondis dont les résultats indiquent la nécessité d'exporter le produit, que soit fabriqué avec 60% de quinoa et 40% de biscuit par rapport à son contenu et sa saveur, qui soit de consommation immédiate, d'origine andine, 100% organique et bénéfique pour la santé. De cette façon, deux présentations sont proposées : *doypack* 454g (1l) avec un prix de \$3,16 (€2,68), et la boîte de 30 enveloppes de 20g avec un prix de \$4,44 (€3,70), distribués dans les supermarchés écologiques et les magasins naturistes et organique de la ville de Munich. De même, la promotion du produit intitulé "Quinol shake", consiste à utiliser la communication BTL comme participation à des foires ainsi que des activités de commercialisation et des documents P.O.P. ; Communication OTL sur le site et les réseaux sociaux, ainsi que des promotions et des réductions « 3x2 », avec une probabilité d'acceptation de 20 à 30 pour cent. L'analyse financière prévoit un bénéfice net de \$20.591,28 pour la première année avec une croissance sporadique des ventes, une VAN positive et une IRR de 60,10%, ce qui permet de récupérer l'investissement supplémentaire en trois ans.

**Mots-clés :** Allemagne, alimentation, commercialisation, Équateur, énergie, santé, biscuit, organique, quinoa, supplément.

# INTRODUCCIÓN

Ecuador es un país mundialmente reconocido por la excelencia en la producción y exportación de sus productos agrícolas, demostrando una calidad reconocida a nivel internacional, llegando así a millones de hogares año tras año de manera infaltable (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2013). A nivel nacional, muchos productos han sido ya reconocidos por su excelencia, y con el paso del tiempo la gama se ha ido ampliando, y en las últimas décadas ha perfeccionado la producción de granos finos como quinua y café.

La agroindustria es uno de los principales sectores que contribuyen al PIB ecuatoriano (El Telégrafo, 2014), dado que el volumen y la calidad de producción permiten que éstos puedan ser exportados. Actualmente existe un grupo de empresas que comercializa sus productos en el exterior, y es también la meta a cumplir de empresas PYMES como Cereales La Pradera, no obstante, hay temas primordiales que evaluar que incluye mejoras continuas necesarias para alcanzar una internacionalización exitosa (Rivera, 2016).

Para esto, se requiere realizar un análisis sectorial (interno y externo) y financiero junto con una investigación de campo que revele la factibilidad de manufacturar un producto con valor agregado a base de la materia prima producida por la empresa, un producto ecuatoriano con calidad internacional.

“Una alimentación saludable es aquella que contribuye en su totalidad con los nutrientes y la energía necesaria que cada individuo requiere conservar su salud” (Ministerio de Salud, Argentina, 2016), por este motivo es que Cereales La Pradera, mediante análisis y experimentación diseñó un suplemento proteínico capaz de aportar la energía necesaria para abastecer la demanda calórica de niños como adultos utilizando como materia prima los finos granos producidos por la empresa y procesados con el mismo cuidado y dedicación que los caracteriza.

Actualmente las leyes y políticas favorecen al empresario ecuatoriano instándolo a impulsar su negocio fuera de las fronteras, a través del cambio

en el modelo de Matriz Productiva (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013), por lo que tomando la situación macroeconómica actual se inspiró el estudio presente, para éste se realizó la recopilación de datos financieros y de orden social que revelen la rentabilidad de exportar un producto orgánico de alta calidad producido netamente en Ecuador hacia el mercado alemán, país con el que actualmente se mantienen excelentes relaciones comerciales.

# ASPECTOS GENERALES

## Antecedentes

Durante los últimos años las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han tenido un buen desarrollo dentro del mercado local logrando una significativa rentabilidad para las mismas, y para aportar al Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador. Con la reciente visión de expansión internacional se ha indagado en la adquisición de estrategias de mercadeo diferentes y novedosas para captar la atención del cliente de manera eficaz y eficiente, no obstante, hay factores fundamentales que hay que tomar en cuenta para acceder al desarrollo constante en términos de internacionalización (Montesdeoca y Rivera, 2016, p. 24).

Las empresas que conforman el sector agro-industrial forman parte de dichas Pymes y “Cereales La Pradera” es una de ellas. Fundada en el año 1985, en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi – Ecuador, la empresa se dedica al procesamiento, transformación, empaque y distribución de cereales y granos utilizando materia prima de calidad y producción nacional, liderando en innovación y volúmenes dentro de la industria harinera y de cereales secos en el Ecuador, contando con maquinaria de alta tecnología. Así mismo, ésta se preocupa de que sus productos estén en el mercado con una excelente presentación y garantías con las exigencias de la calidad total ISO 9001:2000 y satisfaciendo a los clientes con una misión y visión enfocada al mejoramiento de sus productos y crecimiento de la misma con la enseñanza de valores, objetivos y metas claras (Valencia, 2015). Actualmente, la empresa cuenta con certificación de Buenas Prácticas Manufactureras (BPM) asegurando así al consumidor que sus productos son fabricados en condiciones sanitarias adecuadas; próximamente se obtendrá el registro que compete al Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) de seguridad alimentaria (Simon, 2017). Su anhelo de expansión hacia los mercados internacionales la ha llevado a pruebas de laboratorio y la debida investigación y desarrollo de un nuevo producto de valor agregado, un “suplemento proteínico y energético”

conocido por los miembros de la empresa como “pinol de quinua” hecho a base de harina de quinua y panela granulada para exportar.

La quinoa o quinua (del quechua kínua o kinuwa), *Chenopodium quinoa* está clasificada dentro de la familia de las quenoportodiáceas, como la cañihua, la remolacha y las espinacas, y es considerada un pseudocereal por su alto contenido de proteínas (15,5%) y aminoácidos (Callisaya y Alvarado, 2009, p. 1). Llamamos pseudocereal a ciertas plantas que producen semillas de un valor nutritivo y un uso similar al de los cereales comunes (Hernández y Licata, 2015, p. 3). Por tal motivo, a nivel mundial la quinua ha sido reconocida y valorada como el único alimento de origen vegetal que posee todos los aminoácidos esenciales, oligoelementos, vitaminas, además no contiene gluten. Este producto es una gran fuente de calcio, hierro, potasio, riboflavina, magnesio, zinc, cobre y vitamina B, lo que motivó a la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) a declarar al año 2013 como “El Año Internacional de la Quinoa (AIQ)”, proceso que fue apoyado por los países Argentina, Azerbaiyán, Ecuador, Georgia, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú y Uruguay, debido a las prácticas ancestrales de los pueblos andinos, quienes han sabido preservar a la quinua en su estado natural como alimento para las generaciones presentes y futuras (ProEcuador, 2015).

La quinua en el Ecuador es un alimento cultivado desde las poblaciones aborígenes Cañaris, antes de la llegada de los españoles a fines del siglo XVI, en la Sierra gracias a su trascendencia en las prácticas de producción andina y a las condiciones agroecológicas favorables. *“Para agosto del año 2014, el 92% de la producción de quinua del país se distribuía en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, y Chimborazo, y el 8% restante entre otras provincias”* (ProEcuador, 2015, p. 5).

“En el siglo XVIII, Juan De Velasco identifica dos tipos de quinua: 1) La blanca, que es un grano pequeño, redondo, aplastado, pelado; en siembras grandes de tierra fría es cultivada; y 2) La colorada, de grano muy menudo y redondo” (Peralta, 2011, p. 1). Este producto agrícola es sumamente importante para la producción ecuatoriana puesto que es usado como

materia prima para la elaboración de barras energéticas, bebidas frutales, cereales, granolas, chocolates, mezclas de harina de quinua, *snacks*, hojuelas, quinotto, papillas, galletas, pan, pastas, pinol, entre otros derivados (ProEcuador, 2015).

## **Problemática**

La agricultura y la agroindustria ecuatoriana han llegado a ser fuente de muchas oportunidades de negocios rentables proveedores de múltiples fuentes de trabajo para los habitantes del país, jugando así un rol importante para estos económicamente. Según el Banco Central del Ecuador (BCE) la agricultura aporta un 0,45% del Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador (El Telégrafo, 2015). El cultivo y producción de quinua y sus derivados se ha convertido en uno de estos negocios puesto que, gracias que plagas fuertes no lo afecta por motivos favorables climáticos respecto a la ubicación geográfica del Ecuador (ProEcuador, 2015). Incluso, según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2013) la quinua en Ecuador es considerada como una producción de calidad excepcional para la soberanía alimentaria (producción de 2000 TM/año en sistemas de producción altamente diversificados, ambiental y socialmente sostenibles y predominantemente de Agricultura Familiar Campesina).

Por estos motivos el país se encuentra desarrollando la idea de exportar materias primas, como las descritas anteriormente junto con otros mercados que conforman el sector agrícola, para ingresar a mercados internacionales que le proporcionen oportunidades de mejoras en su economía. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2017) agrega que “en el año 2014 las exportaciones de quinua del Ecuador alzaron las 668 toneladas; que a diferencia con 2015 que alzaron 1.319 toneladas, y hasta agosto del 2016 eran de 1.015 toneladas”. Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) (2017) indica que “las economías exportadoras de materias primas se encuentran confrontando momentos difíciles debido al insuficiente crecimiento de los precios de la materia prima que lleva consigo una desaceleración”. El director del Instituto de Investigaciones Económicas

de la PUCE Carlos de la Torre manifiesta que fundamentalmente Ecuador se ha caracterizado por ser un país exportador de materias primas que se ve más expuesto a las recientes variaciones del mercado internacional (Angulo y Orozco, 2017).

Es por esto que la empresa Cereales La Pradera, estando dentro del mercado de *commodities*, requiere de la elaboración de un proyecto de exportación que acuda a la innovación para el desarrollo de un producto con valor agregado, aplicando estrategias y acciones para su comercialización dentro de un mercado internacional (Alemania) el cual sacie las necesidades de sus futuros clientes en estudio, lo cual servirá como incentivo para la mejora de la matriz productiva del Ecuador. Haciendo síntesis de las palabras de Czinkota y Ronkainen (2008) *“un plan de negocios puede ser ejecutado a nivel internacional para gestionar las herramientas del marketing mix en un mercado de destino”*. Gracias a la ardua experiencia de transformación de cereales, granos y harinas en productos procesados innovadores, 100% orgánicos, beneficiosos para la salud (ricos en proteínas, vitaminas y libres de gluten) y fáciles de consumir, listos para la venta en percha directa hacia el usuario, que posee esta agro-industria laticungueña, podemos decir que es ideal para este plan estratégico de exportación enfocado en desarrollar un producto innovador que encaje de la mejor manera en las exigencias del mercado alemán y a las nuevas políticas propuestas por el gobierno para el cambio de la matriz productiva, que le permitirá al Ecuador generar mayor valor agregado a su producción mediante la especialización dentro de la noción de la construcción de una sociedad del conocimiento, y así lograr una economía menos dependiente del sector petróleo y de la exportación de materias primas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Además, surge la oportunidad de adquisición del suficiente ingrediente principal para la elaboración del suplemento a exportar ya que “dentro de las provincias de Imbabura, Pichincha, Chimborazo y Carchi se estima cultivar quinua en 16 mil hectáreas para el año 2017” (Ramón, 2017, p. 1).

Por otro lado, según el Instituto de Promoción de Exportaciones, ProEcuador (2013):

“Alemania es el mayor mercado en Europa para los productos orgánicos, libres de gluten y vegetarianos, y la quinua está adaptada perfectamente a la tendencia creciente de la salud. El canal principal es a través de los mayoristas orgánicos para tiendas de salud alimenticia” (p. 3).

Incluso, éste país es considerado como un poderoso motor económico y ocupante del cuarto puesto de las economías con los mejores ingresos en base a su PIB para el 2016, estaría en US\$ 3.494 billones (Fondo Monetario Internacional, 2017), tiene alrededor de 81.318.793 habitantes, convirtiéndolo en el país más concurrente de la Unión Europea (Contreras y Román, 2017, p. 23).

Otros aspectos importantes a considerar es que, “en el año 2016, Ecuador y la Unión Europea (UE) firmaron su acuerdo comercial multipartes. El mecanismo comercial, que permite el acceso de la oferta nacional exportable sin aranceles (0% de arancel), que tomó vigencia el 1 de enero del 2017” (Enríquez, 2016, p. 18) y que “Alemania cuenta con puertos y aeropuertos modernos, el principal puerto es Hamburgo cuyo tiempo de tránsito desde Guayaquil es alrededor de 30 a 35 días” (Paredes, 2014, p. 16). Ambos hechos representan el futuro ahorro de la compañía en lo que concierne a gastos de logística, transporte y exportación del producto.

Por todos los motivos descritos es que el problema principal en el estudio es la necesidad de impulsar la exportación de un producto procesado con valor agregado hacia el mercado de Alemania, donde la quinua surge como una oportunidad de desarrollo de mercado.

## **Justificación**

### **➤ Aspecto Empresarial**

Este modelo de negocio de exportación es una propuesta para la empresa agro-industrial Cereales La Pradera, pues al ser nuevo en temas de

exportación, éste le proporcionará el enfoque comercial internacional necesario para introducirse a los mercados internacionales, como Alemania (país al que se desea exportar) con su suplemento proteínico y energético en desarrollo como producto con valor agregado, para desarrollar estrategias que le permitan optimizar recursos, organizarse estratégicamente y realizar acciones comerciales que le permitan tener éxito en la internacionalización lo cual representa una excelente oportunidad para darse a conocer en estos mercados e incrementar sus ventas. Dicha generación de ingresos por esta Pyme será un excelente aporte para el PIB y rubros de la Balanza Comercial del país.

➤ **Aspecto o impacto social**

La razón del proyecto es mejorar una oferta de producto ecuatoriano dentro del sector agroindustrial, mediante el uso de materias primas (quinua y panela) 100% orgánicas para la elaboración del mismo y con valor agregado, para generar más fuentes de trabajo para los habitantes del país, ofreciéndoles la oportunidad de mejorar su situación económica y estilo de vida, además de cubrir demandas insatisfechas del consumidor tanto en el mercado local como de destino (Alemania).

➤ **Aspecto Académico**

Mediante este trabajo de titulación se pondrán en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas dentro del mercadeo internacional y negocios internacionales, mediante el desarrollo de un plan de comercialización hacia el mercado de Alemania, junto con la debida aplicación del análisis del comportamiento del consumidor desde la perspectiva internacional, mediante un estudio exploratorio de mercado que muestre la aceptación del producto a exportar. También, se busca aportar académicamente al sector que se dedica a la producción de quinua y al de panela, para que surjan nuevos proyectos orientados a la

internacionalización de derivados de estas materias primas con valor agregado, fomentando el desarrollo de oportunidades de negocios.

## **Objetivos**

### **➤ Objetivo general**

Diseñar un plan de comercialización para un suplemento proteínico y energético hecho a base de pinol de quinua elaborado por la empresa “Cereales La Pradera” y dirigido a Alemania.

### **➤ Objetivos específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa en estudio y su entorno micro y macro, considerando a Ecuador como país de origen y Alemania como país de destino.
- ✓ Definir la viabilidad del producto mediante un estudio exploratorio de mercado que muestre su aceptación.
- ✓ Establecer estrategias y acciones comerciales para ingresar al mercado alemán.
- ✓ Determinar la factibilidad del proyecto de exportación.

## **Alcance**

Puesto que este trabajo tiene como fin el desarrollo de un modelo de negocio para la exportación y comercialización de un suplemento proteínico y energético hacia Alemania, éste no abarca otros mercados internacionales, ni el proceso de obtención de la materia prima, proceso de producción ni costeo del mismo, sino que se enfoca en la actividad de comercialización basada en su cadena de valor.

En el estudio se realizará un diagnóstico completo de la situación actual de la empresa en cuestión, Cereales La Pradera, y su entorno micro y macro, considerando a Ecuador como país de origen y Alemania como país de destino para identificar su competencia directa e indirecta, barreras de entrada y tendencias de consumo (gustos y preferencias del consumidor) del pinol de quinua como suplemento proteínico y energético para satisfacer dicha necesidad. Una vez establecidas la necesidad a satisfacer se definirá la viabilidad del producto mediante un estudio exploratorio de mercado que muestre su aceptación. Además, mediante un plan estratégico de comercialización se establecerán las estrategias y acciones comerciales necesarias para ingresar al mercado alemán donde se especificará el segmento de mercado al que la empresa se quiere dirigir, introducción del producto, identidad de la marca, posicionamiento, estrategias de penetración, canales de distribución, entre otros aspectos relacionados a la mezcla de mercadotecnia. Por último, se determinará la factibilidad del proyecto de exportación mediante un análisis financiero estudiando la información contable disponible (Flujo de Caja, Estado de Resultado y Análisis de Sensibilidad), mediante el uso de indicadores económicos y razones financieras, los cuales serán destinados para la toma de decisiones dentro del proceso de implementación del plan.

## **Marco Teórico**

### **➤ Macroentorno**

Según Torreblanca (2014, p. 1), “el macroentorno refleja todas las fuerzas o factores externos que la empresa no puede controlar”. Para realizar el planteamiento de la comercialización del producto que consta de un plan estratégico de mercadeo, se debe de realizar un profundo análisis del mismo puesto que todas esas fuerzas pueden llegar a afectar tanto positiva como negativamente a la empresa. Dado esto, el nombre del análisis empleado para conocer el entorno general es “P.E.S.T.”

### a) Análisis P.E.S.T.

Según Machado y Bollaín (2015, p. 1) “existen cuatro factores fundamentales en el Análisis P.E.S.T.A que tienen una relación directa con el progreso de una empresa, que son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales” pues estos le permiten analizar el entorno en un macrocontexto por medio de factores externos. Éste análisis es una herramienta de gestión ideal para la toma de decisiones en la administración estratégica de una compañía. La siguiente tabla 1 ilustra de manera general los aspectos claves que conforman a cada uno de los factores que componen dicho análisis (Machado y Bollaín, 2015).

Tabla 1. Factores clave para la empresa

<b>Factores Políticos</b>	<b>Factores Económicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipo de gobierno y estabilidad</li> <li>▪ Posibles cambios en el entorno político</li> <li>▪ Legislación actual en el mercado local, social, ambiental, sobre empleo, consumidor, etc</li> <li>▪ Legislación ambiental</li> <li>▪ Legislación internacional</li> <li>▪ Procesos y entidades regulatorias (Denominaciones de origen, etc)</li> <li>▪ Políticas gubernamentales</li> <li>▪ Políticas fiscales (también para exportación)</li> <li>▪ Período gubernamental y cambios</li> <li>▪ Políticas de comercio exterior</li> <li>▪ Leyes antimonopolio</li> <li>▪ Financiamiento e iniciativas</li> <li>▪ Grupos de presión locales</li> <li>▪ Grupos de presión internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PIB</li> <li>▪ Demanda nacional:</li> <li>▪ Tasa de empleo / desempleo</li> <li>▪ IPC (índice de precios al consumo)</li> <li>▪ Evolución de los precios</li> <li>▪ Tipos de interés</li> <li>▪ Ingresos disponibles</li> <li>▪ Consumo de los hogares</li> <li>▪ Disponibilidad y distribución de los recursos</li> <li>▪ Costes laborales</li> <li>▪ Salarios</li> </ul>
<b>Factores Sociales</b>	<b>Factores Tecnológicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las pirámides de edad</li> <li>▪ Estructura de las familias.</li> <li>▪ Tasa de migración.</li> <li>▪ Inmigración</li> <li>▪ Movilidad geográfica</li> <li>▪ Cambios en el estilo de vida</li> <li>▪ Actitudes de consumo</li> <li>▪ Niveles educativos</li> <li>▪ Patrones de empleo</li> <li>▪ Influencia de los cambios socioculturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración de las tecnologías</li> <li>▪ Grado de obsolescencia</li> <li>▪ Desarrollo de nuevos productos</li> <li>▪ Velocidad de transmisión de la tecnología</li> <li>▪ Patentes</li> <li>▪ Desarrollo de las TIC</li> <li>▪ Impacto de internet</li> <li>▪ Impacto de las tecnologías emergentes</li> <li>▪ Influencia de los cambios tecnológicos</li> </ul>

Nota: Tomado de Machado y Bollaín (2015).

#### ➤ Microentorno

Según Mintzberg (1984, p. 65) “está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto

es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos” (Lugardo y Mosqueda, 2011).

Así mismo, para emplear un correcto análisis del microcentro se recomienda el “Análisis de las 5 Fuerzas de Porter”.

### ***a) Análisis de las 5 Fuerzas de Porter***

El análisis de las cinco fuerzas de Porter (1980) es una herramienta que permite identificar los cinco factores fundamentales dentro de la industria o sector que representan un grado de competencia importante para la empresa, para así elaborar estrategias de negocio aprovechando las oportunidades y las amenazas detectadas, aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia, y sobre todo posicionarse sólidamente.

Según Porter (1996), “una compañía logra superar a sus adversarios sólo si consigue instaurar una diferencia que le permita defenderse, es decir su ventaja competitiva” (Lambin, 2009, p. 223).

La noción de rivalidad extendida descrita por Porter (1982), se basa en “la idea de que una compañía pueda explotar una ventaja competitiva en su mercado analizando y enfrentándose a sus fuerzas rivales, tales como los competidores directos y potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos una amenaza indirecta, debido a su poder de negociación” (Lambin, 2009, p. 224).

Es el juego combinado de estas cinco fuerzas competitivas, descrito en la figura 1, lo que determina el potencial de beneficio de un mercado-producto (Lambin, 2009, p. 224).

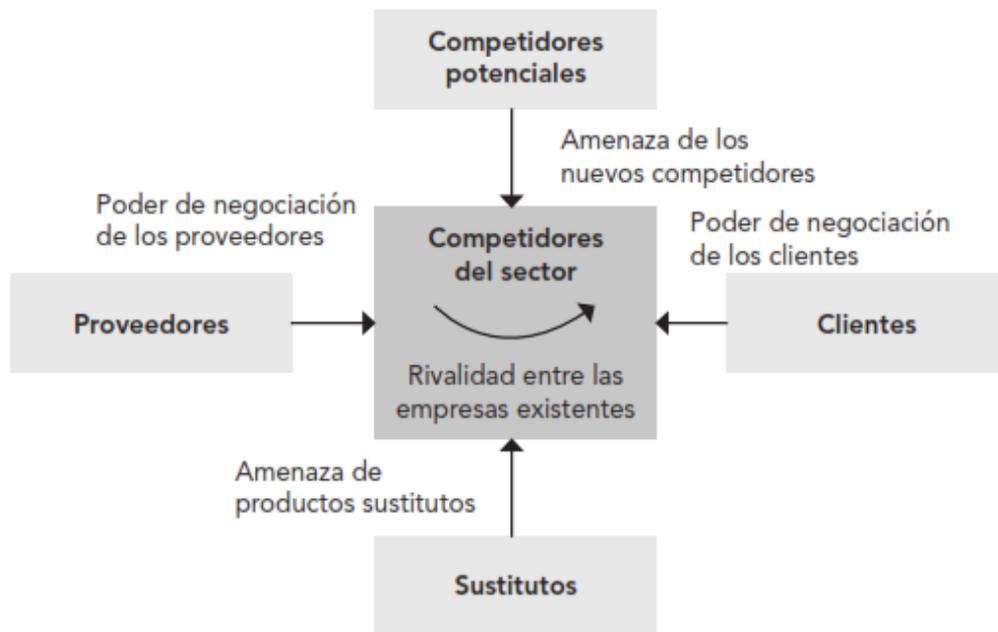


Figura 1. Fuerzas competitivas de Porter

Nota: Tomado de (Lambin, 2009, p. 224).

❖ **Amenaza ante nuevos competidores.**

De acuerdo a Porter (1980) “la amenaza depende de las barreras de entrada y de la fuerza de reacción de los competidores potenciales (empresas externas al mercado-producto), y según la siguiente figura 2 éstas pueden ser” (Lambin, 2009, p. 225):

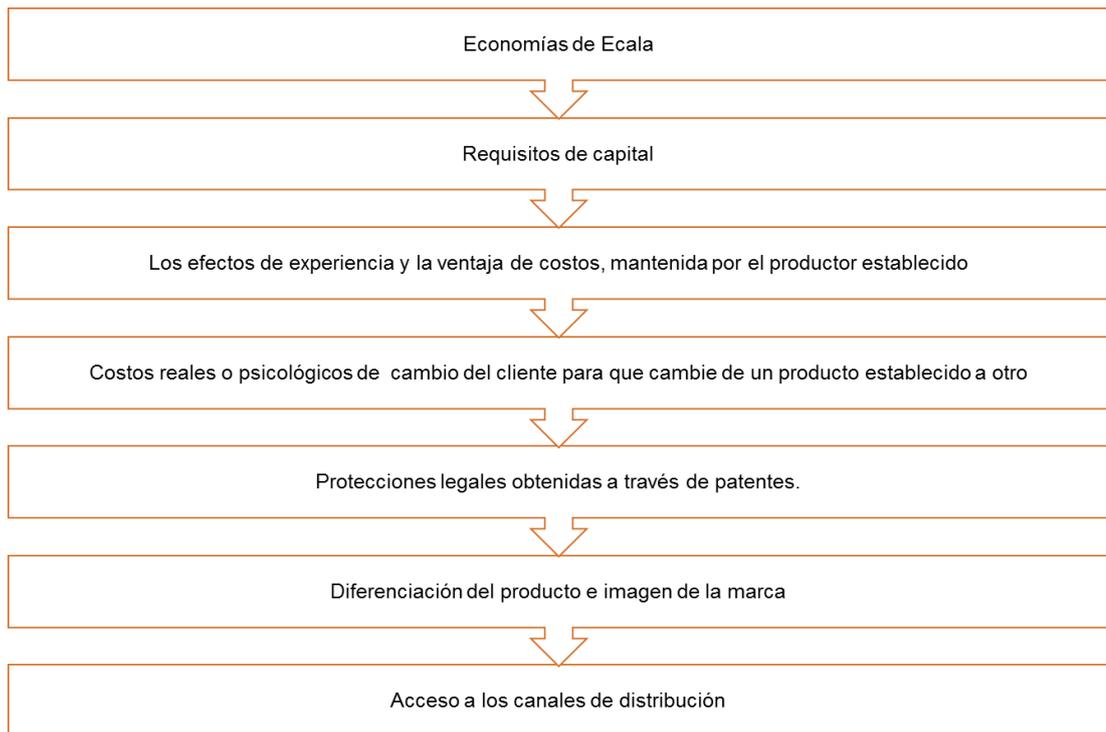


Figura 2. Barreras de entrada

Nota: Adaptado de Lambin (2009, p. 225).

### ❖ **La Amenaza de ingresos por productos sustitutos.**

Porter (1982) establece que:

“los productos sustitutos son capaces de ejercer una misma función para el mismo mercado objetivo de la compañía, pero se apoyan en diferentes tecnologías, los cuales constituyen una amenaza permanente, ya que la sustitución de un producto siempre es posible” (Lambin, 2009, p. 226).

### ❖ **Poder de la negociación con los clientes.**

Según Porter (1980) los clientes con alto poder de negociación con respecto a los ofertantes, son capaces de influir exigiendo la baja de precios, solicitando otros servicios o mejores facilidades de crédito e inclusive, posicionar a un competidor frente a otro” (Lambin, 2009).

### ❖ ***Poder de la negociación de los proveedores.***

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación al subir precios al distribuir, reduciendo la calidad del producto o limitando las cantidades que venden a un determinado cliente, pues todo esto complicaría la rentabilidad de una compañía no apta para cubrir incrementos de costos que tienen relación directa con el precio de venta de sus propios productos (Lambin, 2009, p. 227).

### ❖ ***Rivalidad entre competidores.***

Lambin (2009) establece que se pueden identificar cuatro tipos de competidores:

“Los *competidores directos*, que son las empresas que tienen un alto puntaje tanto en términos de necesidades de mercado como en plataforma tecnológica; los *competidores potenciales*, representados por empresas con alto puntaje en términos de plataforma tecnológica pero que actualmente no satisfacen las mismas necesidades de mercado; los *competidores sustitutos*, que satisfacen las mismas necesidades de mercado que la empresa central, pero con distintos tipos de recursos y/o tecnologías; y los *competidores durmientes*, que constituyen actualmente una amenaza baja, porque tanto sus mercados objetivos como sus tecnologías son diferentes” (p. 228).

### ***b) Cadena de Valor***

La cadena de valor es usada como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Según Porter (1985, p. 52) mediante la cadena de valor la empresa es descompuesta en sus partes constitutivas, para identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos

costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Además, Porter (1985, p. 52) también agrega que la empresa se forma con un conjunto de actividades que van desde el diseño y producción hasta la entrega del producto con un valor percibido en el mercado.

Es por esto que dicha cadena se divide en (Porter, 1985, p. 57):

- ❖ **Margen:** “Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor”.
  
- ❖ **Actividades de Valor:** se refiere a las diferentes actividades que realiza una compañía y estas se clasifican en:
  - ❖ **Actividades Primarias:** aquella que se involucran en el proceso de producción del bien hasta que se lo comercializa y entrega al cliente incluyendo el servicio postventa.
  
  - 1. **Logística interna o, de entrada:** se refiere a las actividades que involucran la distribución, recepción y almacenamiento de la materia prima necesaria para la fabricación del producto; a mayor el nivel de eficiencia de estas actividades mayor valor se genera.
  - 2. **Operaciones:** son las actividades involucradas en la creación del producto con la materia prima proporcionada por la logística de entrada; a mayor eficiencia en las operaciones, más recursos monetarios son ahorrados lo cual da como resultado un valor agregado para la empresa.
  - 3. **Logística Externa o de salida:** todas aquellas actividades desde el despacho del producto terminado hasta que se entrega a los intermediarios o inclusive al consumidor final.
  - 4. **Marketing y Ventas:** actividades de sumo cuidado que involucran el manejo de los gastos de publicidad y promoción del producto durante su venta.
  - 5. **Servicios:** “Los servicios abarcan varias áreas, que cubren desde el manejo de alguna instalación requerida por el cliente hasta el servicio postventa del producto. Se genera mayor valor al bien si en la cadena de suministros existe un fuerte factor de servicios, el

apoyo y la confianza necesaria pueden ser proporcionados a los compradores.

- ❖ **Actividades de Apoyo:** son las que sirven de apoyo y sustento para las actividades primarias al proporcionar recursos tanto materiales, humanos y tecnológicos y diversas funciones de la compañía en conjunto. El significado que las líneas punteadas que se muestran en la figura 3 es que el abastecimiento (sustento) de los recursos mencionados pueden relacionarse con las actividades, pero la infraestructura no está vinculada con éstas, más bien apoya a la cadena entera (Porter, 1985).

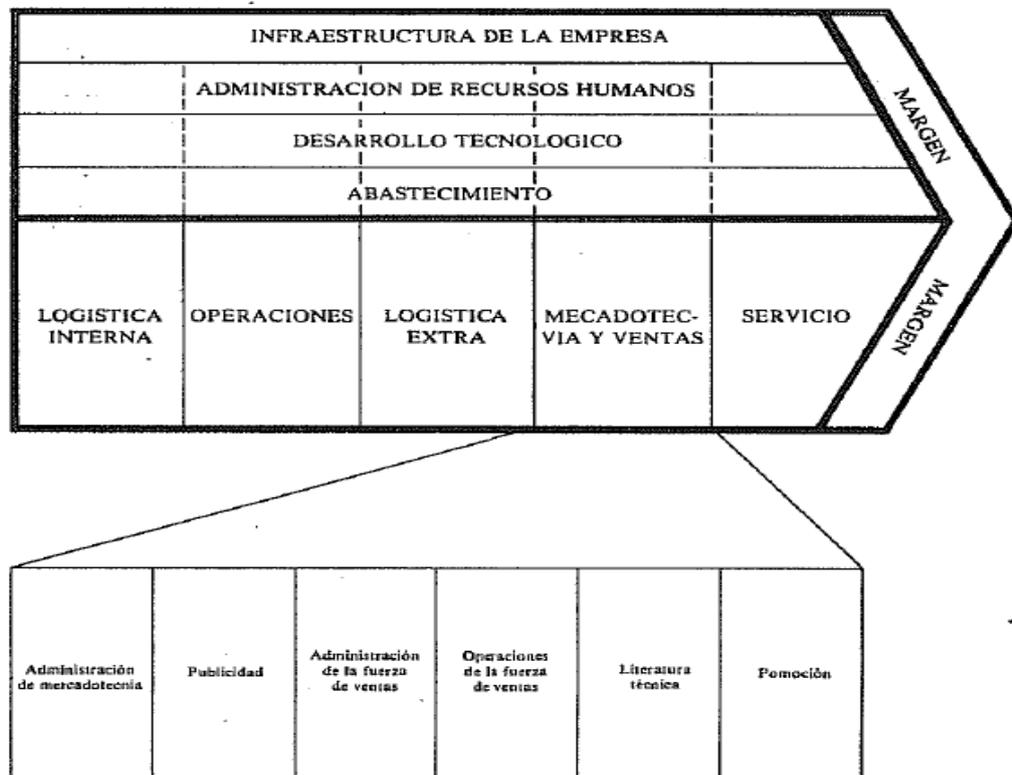


Figura 3. Subdivisión de la cadena de valor genérica

Nota: Tomado de Porter (1985, p. 63).

### ➤ Investigación de mercado

Con el fin de determinar el grado de aceptación de un producto o servicio tanto en el mercado local como extranjero, es necesario realizar una

investigación de mercado la cual obtiene y provee la data destinada para la toma de decisiones que van de la mano con el uso de la mercadotecnia, determinando así su viabilidad. La información recopilada suelen ser las necesidades por satisfacer de un mercado en específico y todas las características de los clientes potenciales que lo integran y su comportamiento dentro de este, pues de acuerdo a Chisnall (1996, p. 6) "la investigación de mercados no es un fin, es un medio para alcanzar un fin: mejorar la toma de decisiones".

Existen diversas teorías en cuestión: como parte de una de ellas es que la investigación de mercados es "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia" (Malhotra, 2008, p. 21). Así mismo, Kotler y Armstrong (2012, p. 65) establecen que "la investigación de mercados consiste en el análisis de datos para la elaboración de planes estratégicos pertinentes de una etapa de marketing específica que enfrenta una entidad". De acuerdo a Sandhusen (2002, p. 199), la investigación de mercados es "una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia".

Sin embargo, puesto que este estudio va dirigido a un mercado extranjero, es necesario citar la definición de esta investigación con enfoque internacional. Kumar (2000, p. 10) define a la "Investigación de Mercados Internacional (IMI) como una investigación de mercados realizada de forma secuencial o simultánea para facilitar las decisiones de mercadotecnia en más de un país la cual depende de factores socioculturales, políticos, demográficos y económicos."

### **a) *Proceso de Investigación***

El proceso formal y esencial de investigación de mercado consta de los siguientes nueve pasos (Kinneary y Taylor, 1998, p. 123):

1. Necesidad de Información
2. Objetivos de la investigación
3. Diseño de la Investigación y fuentes de datos
4. Procedimiento de recolección de datos
5. Diseño de la muestra
6. Recopilación de datos
7. Procesamiento de datos
8. Análisis de datos
9. Presentación de los resultados (Kinneer y Taylor, 1998, p. 123)

#### ***b) Tipos de investigación***

Según Kinneer y Taylor (1998, p. 125) la clasificación de los tipos de investigación de mercados es la siguiente:

- ✓ ***Investigación exploratoria:*** es apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones, donde se emplean enfoques amplios y versátiles; estos incluyen fuentes secundarias de datos, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupo con personas bien informadas e historias de casos.
- ✓ ***Investigación de monitoreo del desempeño:*** una vez seleccionado el curso en acción e implementando el programa de mercadeo, se necesita este tipo de investigación, pues es un elemento esencial para controlar los programas de mercadeo de acuerdo con los planes. En consecuencia, el monitoreo eficaz del desempeño incluye la minoría, tanto de las variables de la mezcla de mercadeo como las variables situacionales, además de otras medidas tradicionales de desempeño, tales como ventas, participación de mercadeo y utilidades.

- ✓ **Investigación concluyente:** suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales de investigación, pues esto comprende objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos. Con frecuencia se redacta un cuestionario detallado, junto con un plan formal de muestreo (Kinneer y Taylor, 1998, p. 126). Ésta se sub-clasifica en:
  - ❖ Investigación descriptiva: dependen principalmente de la formulación de preguntas a sus encuestados y de la disponibilidad de datos en fuentes de datos secundarias. Una investigación descriptiva eficaz se caracteriza por una enunciación clara del problema de decisión, objetivos específicos de investigación y necesidades de información detalladas. Se caracteriza también por un diseño de investigación cuidadosamente planeado y estructurado.
  - ❖ Investigación causal: es apropiada dados los siguientes objetivos de la investigación: Comprender cuáles son las variables que son a causa de lo que se predice y comprender la naturaleza de la relación funcional entre los factores causales y el efecto que se va a predecir. Esta debe diseñarse de tal manera que la evidencia relacionada con la causalidad sea clara (Kinneer y Taylor, 1998, p. 126).

### ➤ **Segmentación de Mercado**

Según Kotler y Armstrong (2012, p. 218) “la **segmentación del mercado** hace referencia a la división del mercado en diferentes grupos de compradores quienes tiene diferentes necesidades, características o conductas, que podrían requerir mezclas de mercadotecnia con estrategias distintas”.

Así mismo, “cuando se ha evaluado el atractivo de cada segmento y se han elegido uno o más al cual se desea ingresar esto se lo conoce como **mercado meta**” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 218).

Según Lambin (2009, p. 151) “para implementar el proceso de segmentación de mercado es necesario seguir los siguientes cuatro pasos fundamentales” que se muestran en la siguiente figura 4:

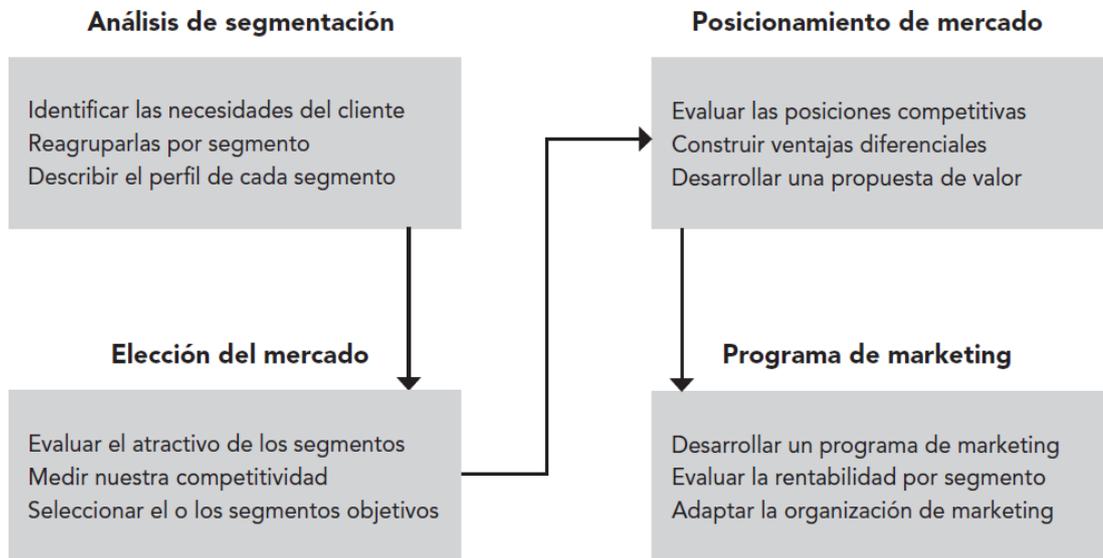


Figura 4. Pasos para la implementación de marketing estratégico

Nota: Tomado de Lambin (2009, p. 151).

La segmentación de mercado se divide en dos pasos específicas que corresponden a los diferentes niveles de desgloses de todo el mercado. El primero es la **macrosegmentación** cuyo fin es identificar los “mercados producto”; y el segundo paso es la **microsegmentación**, que busca cubrir “segmentos” de clientes dentro de cada mercado producto previamente identificado (Lambin, 2009, p. 150).

#### ✓ **Macrosegmentación**

“Para segmentar el mercado se debe de identificar el criterio relevante que describa las siguientes dimensiones” (Lambin, 2009, p. 152):

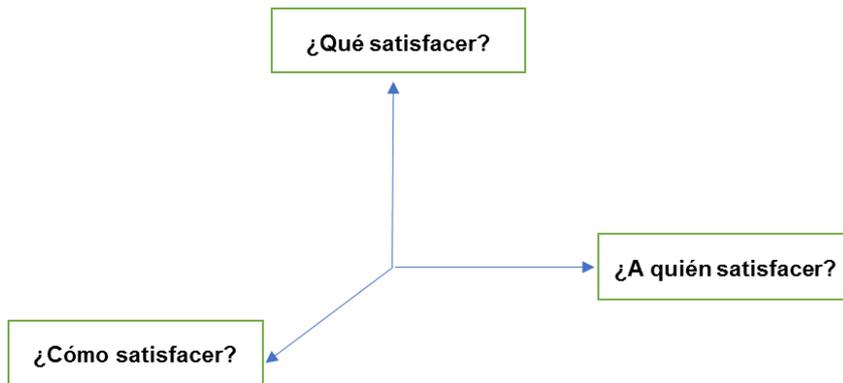


Figura 5. Dimensiones esenciales para las macrosegmentación del mercado

Nota: Adaptado de Lambin (2009, p. 152).

### ✓ **Microsegmentación**

“La microsegmentación se refiere a analizar las diferentes necesidades de los consumidores a mayor profundidad dentro de cada uno de los mercados productos identificados en cada etapa del análisis de la macrosegmentación” (Contreras y Román, 2017).

### ➤ **Marketing Mix**

Kotler y Armstrong (2012, p. 63) especifican que la mezcla de la mercadotecnia, más conocida como las 4 P's, es "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".

Las herramientas o el análisis de las 4 P's se explican de la siguiente manera (Kotler y Armstrong, 2012, p. 63):

- ❖ **Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible intangible una idea una persona, un lugar. El "producto", tiene a su vez, su propia mezcla de variables que son variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicios y garantías.

- ❖ **Precio:** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos. Sus variables son las siguientes: precio de lista, descuentos, complementos, periodo de pago y condiciones de crédito.
- ❖ **Plaza:** También conocida como *posición* o *distribución*, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística.
- ❖ **Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, telemarketing y propaganda (Kotler y Armstrong, 2012, p. 63).

### ➤ **Marketing internacional**

Según Czinkota y Ronkainen (2008, p. 38), el “marketing internacional es el proceso de planeación y realización de transacciones a través de las fronteras nacionales con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones, por ende, mantiene gran parte de los principios básicos del marketing de “satisfacción” e “intercambio” y es una herramienta que se emplea para obtener una mejora de la posición en la que se está en el presente”.

Dentro de esta rama se puede reconocer la función del mercadeo como un agente principal del cambio social y como un instrumento crucial para el desarrollo de una estrategia de negocios socialmente responsable. El mercadeo a nivel internacional debe de perseguirse a menudo de manera agresiva, pues la naturaleza en que se manejan las transacciones de intercambio de la empresa internacional es de constante cambio. Por lo

tanto, Esta necesidad de adaptación, de comprender el cambio, y a pesar de todo, de llevar a cabo con éxito las transacciones, pone de manifiesto el hecho del que el mercadeo internacional sea tanto un arte como una ciencia (Czinkota y Ronkainen, 2008, p. 38).

Para alcanzar el éxito en el mercadeo internacional, es necesario basarse con firmeza en sus aspectos científicos. Sólo entonces los ejecutivos de negocios, los consumidores individuales y los responsables de tomar decisiones podrán incorporar las consideraciones del mercadeo internacional en su pensamiento y planeación. Serán capaces de considerar las cuestiones y repercusiones internacionales, y de tomar decisiones basadas en respuestas a preguntas como: ¿Debo obtener mis suministros en el mercado interno o en el extranjero?, ¿Qué ajustes de mercadeo son o serán necesarios?, ¿Qué amenazas de la competencia global debo esperar?, ¿Cómo puedo manejar estas amenazas para convertirlas en oportunidades? y/o ¿Cuáles son mis alternativas estratégicas globales? (Czinkota y Ronkainen, 2008, p. 39).

#### **a) Estrategias de internacionalización**

Cuando una compañía hace el compromiso de convertirse en internacional, debe seleccionar una estrategia de entrada y para lograr esto debe de analizar las características del mercado, tales como: ventas potenciales, importancia estratégica, diferencias culturales y restricciones en el país) y las capacidades y características de la compañía, incluyendo el grado de conocimiento de mercados cercanos, participación del marketing y el compromiso que la administración esté dispuesta a asumir (Cateora, Cilly, y Graham, 2009, p. 325).

Conforme a Cateora *et al.* (2009, p. 326), una empresa puede escoger entre cuatro maneras distintas de entrada a los mercados: exportación, acuerdos contractuales, alianzas estratégicas e inversión extranjera directa”.

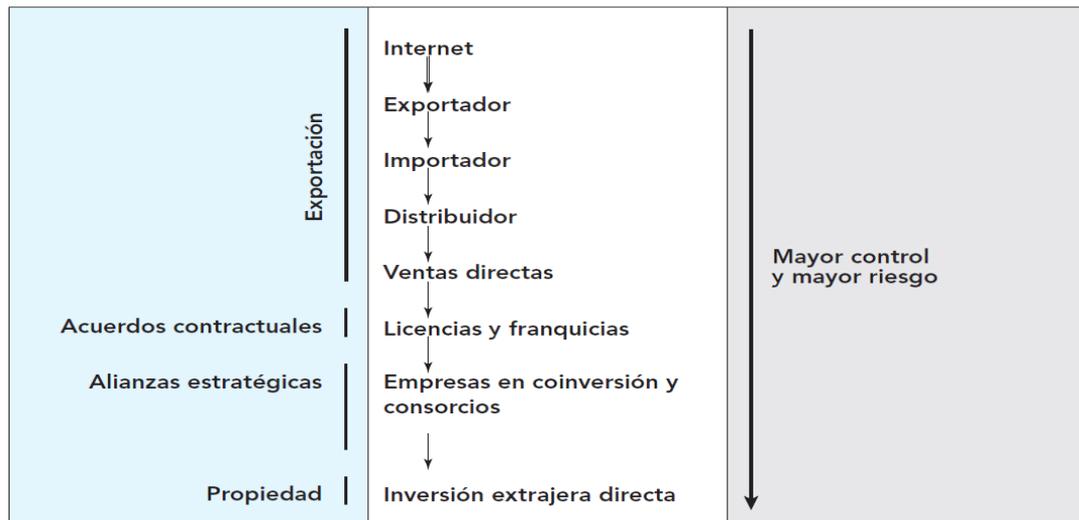


Figura 6. Estrategias alternativas de entrada a mercados

Nota: Tomado de Cateora et al. (2009, p. 326).

Tal y como se muestra en la figura 6, las estrategias son: **la exportación** ya sea “directa”, donde la compañía vende a un cliente en otro país, cuyo enfoque más común para las compañías que dan un primer paso al mercado internacional debido a que los riesgos de pérdidas financieras pueden ser minimizados; o “indirecta” lo cual significa que la compañía vende localmente a un comprador (importador o distribuidor) en el país de origen, quien a su vez exporta el producto. Otra opción es la relacionada a los **acuerdos contractuales** que se realizan a través de “licencias” (los derechos de explotación de patentes, derechos de marcas registradas y los derechos de utilizar procesos tecnológicos son otorgados) o “franquicias” (licencia en la cual el franquiciador proporciona un paquete estándar de productos, sistemas y servicios de administración, y el franquiciado proporciona los conocimientos de mercado, capital y compromiso personal en la administración) donde la transferencia de conocimiento sobresale en lugar de capital. De la igual manera, las **alianzas estratégicas internacionales** (*joint-venture* o consorcios) son muy usadas entre dos o varias compañías que se unen para lograr un objetivo común, finalmente la inversión directa extranjera (Cateora et al., 2009, p. 327).

**b) Estrategias de marketing a nivel internacional.**

Czinkota y Ronkainen (2008) establecen que para detallar cómo se pueden combinar los recursos de la empresa con el fin de adaptarse a las oportunidades de mercado se requieren estrategias alternativas. Los recursos con los que cuenta la empresa internacional para formar un programa integral de comunicaciones y usarlo en el mercado meta son los que constituyen la “mezcla promocional”. Estos recursos consisten en lo siguiente (Czinkota y Ronkainen, 2008):

- ✓ *Publicidad*: Cualquier forma de presentación no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado, que usa sobre todo medios de comunicación masiva, como medios impresos, televisión, medios electrónicos o comunicación directa orientada con precisión a cada cliente de negocio a negocio, o bien, al consumidor final que usa la tecnología de cómputo y bases de datos.
- ✓ *Venta personal*: El proceso de ayudar y persuadir a un prospecto de comprar un bien o servicio, y de influir sobre una idea mediante el uso de la comunicación personalizada con intermediarios y/o clientes finales.
- ✓ *Publicidad no pagada*: Cualquier forma de comentario noticioso o editorial no pagado e importante desde el punto de vista comercial acerca de ideas, productos o instituciones.
- ✓ *Promoción de ventas*: Incentivos directos que ofrecen un valor adicional al producto o que proporcionan un aliciente a la fuerza de ventas, intermediarios o clientes finales.
- ✓ *Patrocinio*: La práctica de promover los intereses de la empresa al asociarlos con un evento específico (a menudo deportes o cultura) o una causa (por lo general un interés social o de caridad) (Czinkota y Ronkainen, 2008).

El uso de estos recursos variará en función de la empresa y la situación. La selección de los instrumentos produce un énfasis en estrategias de

empujar o jalar en las comunicaciones de marketing (Czinkota y Ronkainen, 2008). **La estrategia de empujar** concentra sus esfuerzos en la venta personal. A pesar de su costo por contacto más alto, la venta personal es apropiada para el mercadeo internacional de bienes industriales, que tiene canales de distribución más cortos y poblaciones meta más pequeñas que los bienes de consumo. Los clientes gubernamentales son atendidos mediante la venta personal. Por lo común algunas industrias, como la farmacéutica, dependen de este tipo de venta para atender a sus clientes (Czinkota y Ronkainen, 2008).

En cambio, **las estrategias de jalar** dependen de los recursos de comunicación masiva, sobre todo de la publicidad. La publicidad es adecuada para los productos orientados al consumidor con audiencias grandes y canales de distribución extensos (Czinkota y Ronkainen, 2008).

No se debe utilizar ningún recurso de promoción de forma aislada o sin considerar a las demás; por tanto, se observa una tendencia hacia **la comunicación integrada de mercadeo**. Los recursos de promoción deben coordinarse con base en el mercado meta y características del producto, el tamaño del presupuesto destinado a la promoción, el tipo y dimensión de la participación internacional, y consideraciones de control (Czinkota y Ronkainen, 2008).

Por otra parte, Porter (1980) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria tanto a nivel local como internacional, “ventaja competitiva”. Esas tres estrategias genéricas fueron (Eumed, 2017):

- 1. Estrategia de liderazgo en costos:** en esta estrategia “la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector sin caer en dumping internacional”.
- 2. Estrategia de diferenciación:** esta estrategia sugiere incorporar al bien o servicio una peculiaridad que sea percibida como única y novedosa en el mercado.

3. **Estrategia de enfoque:** en esta estrategia la compañía se enfoca exclusivamente en un solo segmento del mercado y adapta sus actividades a servirles y satisfacerlos excluyendo a los otros (Eumed, 2017).

## Marco Conceptual

### ➤ **Suplemento Alimenticio**

Además, Martínez (2005) aclara que:

“un **suplemento alimenticio** es un compuesto que se ingiere en lugar del nutrimento que debería ser aportado a la dieta para completar el rendimiento de una persona que realice esfuerzos tanto físicos como mentales el cual contiene vitaminas, proteínas y minerales necesarios para proveer un valor nutritivo al organismo de una persona” (p. 15).

### ➤ **Libre de Gluten**

Según Abrey y Espinoza (2012) respecto al concepto del “gluten” “éste es una proteína que tienen el trigo, el centeno y la cebada. Existen dietas con alimentos libres de gluten seguidas por individuos que sufren que poseen la enfermedad celíaca es decir que son sensibles a esta proteína causando deficiencias tanto de vitaminas como de minerales y daños en el intestino; por lo tanto, los productos libres de gluten son aquellos que no contienen este componente” (p. 18).

### ➤ **Orgánico**

Según Clayton *et al.* (2014) establece lo siguiente sobre este concepto: “el término *orgánico* se fundamenta en la forma en que se cultiva y procesa

un alimento, pues ésta se la realiza sin agregar pesticidas y fertilizantes convencionales y sintéticos.” (p. 1).

#### ➤ **Alimento Procesado**

Según el Consejo para la Información sobre Seguridad de Alimentos y Nutrición (2011, p. 1), el procesamiento de alimentos es “todas aquellas operaciones mediante las cuales los alimentos crudos pasan a ser adecuados y seguros para su consumo, preparación o almacenamiento; en este proceso se convierten la materia vegetal o animal en un producto seguro, comestible, que se disfruta y saborea mucho más”.

## **1.1. Análisis P.E.S.T.A.**

### **1.1.1 Ecuador como País Ofertante**

#### **1.1.1.1 Factores Políticos**

##### ➤ **El Cambio de Gobierno**

La Republica Constitucional Presidencialista del Ecuador ha tenido exactamente 86 gobierno y 17 constituciones en sus primeros 159 años de independencia, lo cual lo convierte en uno de los países menos estables de América del Sur (Rubio, 2016). Dicho esto, se puede decir que el Ecuador durante este año 2017 ha presentado un importante cambio dentro de su política gubernamental, donde su gobernante juega un importante rol dentro de éste. Tras diez años de presidencia de Correa, el 24 de mayo del 2017 se posesiona Lenin Moreno como presidente del Ecuador (EL UNIVERSO, 2017). Un flujo de incertidumbres respecto al manejo de la política del Ecuador va ligado a su atractivo como país para las inversiones directas de capitales extranjeros.

##### ➤ **Incentivos a la Exportación**

Por otro lado, el gobierno del 2012 de Correa propone uno de los principales incentivos para la exportación ecuatoriana denominada el “Cambio o Transformación de la Matriz Productiva”. Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013, p. 11) el cambio de la matriz productiva comprende la transformación de un modelo de especializado en la exportación primaria a un secundario que favorezca el desarrollo de bienes y servicios con valor agregado, eco-sostenibles y diversificados, mediante el aprovechamiento de los recursos naturales del país junto con las capacidades y los conocimientos de la población.

Así mismo, uno de los ejes propuesto para la transformación de la matriz productiva es el fomento a las exportaciones de productos manufacturados que incluyan mayor valor agregado, alimentos frescos y procesados, confecciones, calzado y turismo, con el fin de diversificar y ampliar los destinos internacionales de los productos originarios de la oferta ecuatoriana (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, p. 12).

Incluso, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, (2013, p. 15) agrega que se han identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador.

Los sectores priorizados se muestran en las tablas 2 y 3 (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013), siendo la industria de “Alimentos frescos y procesados” el primero en la lista en secto de “Bienes y Servicios”:

Tabla 2. Industrias priorizadas

Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera
SERVICIOS	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

Nota: Tomado de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, (2013, p. 15)

Tabla 3. Industrias estratégicas

Industria	Posibles bienes o servicios	Proyectos
1) Refinería	Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil	• Proyecto Refinería del Pacífico
2) Astillero	Construcción y reparación de barcos, servicios asociados	• Proyecto de implementación de astillero en Posorja
3) Petroquímica	Urea, pesticidas herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras sintéticas, resinas	• Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenados • Planta Petroquímica Básica
4) Metalurgia (cobre)	Cables eléctricos, tubos, laminación	• Sistema para la automatización de actividades de catastro seguimiento y control minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala.
5) Siderúrgica	Planos, largos	• Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.

Nota: Tomado de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013, p. 15).

Otro incentivo que beneficia al sector manufacturero del país es el acuerdo multi-partes entre Ecuador y la Unión Europea firmado el 11 de noviembre del 2016 y que tomó vigencia el 1 de enero del 2017. De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador (2015, p. 1, 10-16) “el acuerdo no sólo garantiza el acceso con tarifa del 0% para el conjunto de la oferta actual de productos manufacturados procedentes de Ecuador, pero también abre oportunidades para muchos otros productos, entre ellos los que generan el cambio la matriz productiva. Las exportaciones ecuatorianas de productos manufacturados en estos sectores son alimentos, ropa y similares, muebles de madera, manufacturas de plástico, entre otros. En cuanto a las normas de origen para el sector industrial, Ecuador tiene flexibilidad para los productos que antes tenían una norma restrictiva en el SGP plus”. Esto representa un gran ahorro para las actuales y futuras PYMES exportadoras dentro de la categoría mencionadas en gastos de exportación.

Además, vale la pena mencionar que existen instituciones que poseen programas de apoyo al sector exportador e internacionalización hacia mercados extranjeros, tales como el “Ministerio de Comercio Exterior”, “El Instituto de Promoción de Exportaciones – PROECUADOR” y la “Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones – CORPEI” (CORPEI, 2017).

➤ **Políticas de Gobierno Enfocadas a la Exportación:**

Según PROECUADOR (2014, p. 4) los ecuatorianos y los extranjeros residentes del país como personas naturales o jurídicas pueden exportar si cuentan con el Registro Único de Contribuyente (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) indicando la actividad económica que se va a realizar, obteniendo el certificado de firma digital o TOKEN otorgado por el Banco Central y *Security Data* y registrándose como Exportador en el ECUAPASS.

## **a) Requisitos de Exportación:**

### **○ Procedimiento para Obtener la Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados**

Según el Ministerio de Comercio Exterior (2013, p. 1) el procedimiento para obtener la notificación sanitaria de alimentos procesados desde el Ecuador:

Paso 1: La planta de alimentos deberá tener permiso de funcionamiento vigente de la agencia.

Paso 2: Ingresar a la ventanilla única ecuatoriana (ECUAPASS) para realizar la solicitud.

- ✓ Registro de representante legal o titular del producto.
- ✓ Registro del representante técnico.

Paso 3: En el sistema se consignará datos y documentos:

- ✓ Declaración de la norma técnica nacional bajo la que 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.

Paso 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.

Paso 5: La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) revisará los requisitos en función del Perfil de Riesgo del Alimento, en 5 días laborales.

Paso 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 original, caso contrario se dará de baja dicho proceso. En caso de que la empresa tenga certificado de Buenas Prácticas de Manufactura, no necesita notificación sanitaria. Siempre y cuando haya homologado su certificado de buenas prácticas de manufactura (BPM) con la ARCSA.

#### **b) Declaración Aduanera del Ecuador**

Para dar inicio a la fase de exportación se debe realizar una transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS en el cual se puede adjuntar la documentación que se obtenga antes del embarque. Esta declaración es de carácter legal y donde se establecen las obligaciones que como exportador o declarantes la empresa debe de cumplir ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2017) los datos que se estipularan en la DAE son:

- 1) Del exportador o declarante;
- 2) Descripción de mercancía por ítem de factura;
- 3) Datos del consignante;
- 4) Destino de la carga;
- 5) Cantidades; y
- 6) Peso; y demás datos relativos a la mercancía

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS que señala el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2017) son la “factura comercial original”, “autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite) y “Certificado de Origen” electrónico (cuando el caso lo amerite). Cuando la DAE haya otorgado su aprobación, la mercancía entra a Zona

Primaria del distrito, lugar donde se procede al embarque, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Además, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2017) indica que, al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- **El Canal de Aforo Automático** consiste en la autorización de salida, en el que se otorga la autorización o permiso para el embarque de la mercancía, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.
- **Canal de Aforo Documental** se escoge al funcionario a cargo del trámite, para la entrada de la carga, posteriormente se hace la verificación de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y si no hay novedades se realiza el cierre. Si hay una notificación u observación se registra en el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Seguido a esto, "una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada".
- **Canal de Aforo Físico Intrusivo** según Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2017), "se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada".

### **c) Certificado de Origen**

Según PROECUADOR (2013) éste es un documento que certifica que la mercancía a exportar ha sido fabricada en su país de origen. El Ministerio de Industrias y Productividad (2015), señala mediante el artículo 4 de la Normativa Nacional la forma de emitir los certificados de origen:

Art. 4.- Para la emisión de los certificados de origen se deberá cumplir con los requisitos establecidos en la normativa aplicable y con el siguiente procedimiento: a) Estar registrado

como exportador en la Ventanilla Única Ecuatoriana. b) El exportador, tendrá que realizar la Declaración Juramentada de Origen de su producto en la Ventanilla Única Ecuatoriana. c) Solicitar el certificado de origen en la Ventanilla Única Ecuatoriana, que contará con la opción de asignar a cualquiera de las Entidades Habilitadas designadas por el Ministerio de Comercio Exterior, según el ámbito del universo arancelario y el país de destino de exportación y régimen de origen, adjuntando la factura comercial correspondiente. d) La Entidad Habilitada podrá conforme el perfil de riesgo, establecido mediante resolución de la Subsecretaría de Servicios al Comercio Exterior, realizar una inspección de procesos productivos en la planta de la empresa exportadora/productora para confirmar el origen del producto exportado. e) La Entidad Habilitada, posteriormente emitirá un Informe de inspección, que verifica la declaración juramentada de origen, en caso de ser favorable se aprobará el Certificado de origen en el Sistema de Gestión de Certificación de Origen (SIGCO). f) Finalmente se entrega el Certificado de Origen al Exportador.

#### **1.1.1.2 Factores Económicos**

Una contracción de la economía en un 1,5%, pues según el BCE (Banco Central del Ecuador, 2017) en el año 2016, Ecuador tuvo un Producto Interno Bruto (PIB) de \$98.68 mil millones que es menor a las cifras del 2015 que fueron de \$100.2 mil millones (Banco Mundial, 2017). En la figura 7 se puede visualizar esta caída del PIB a continuación:

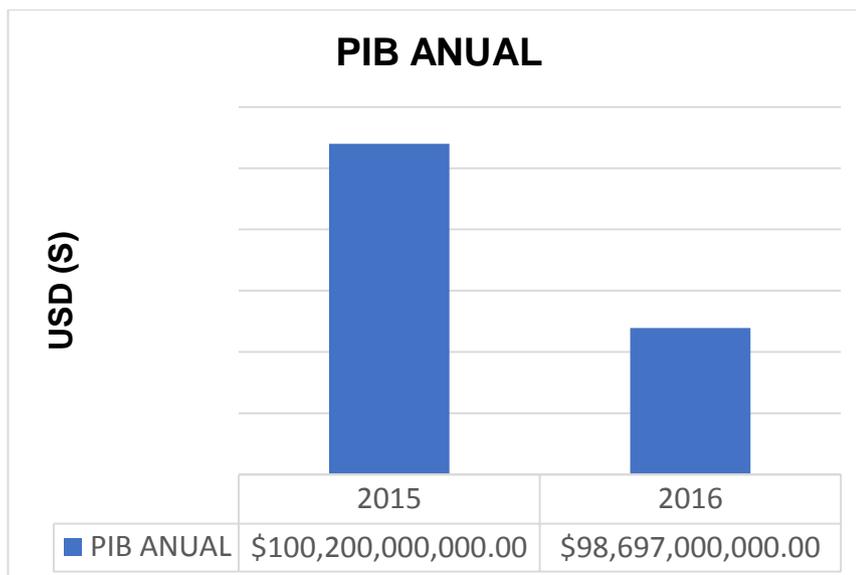


Figura 7. PIB anual del Ecuador del 2015 al 2016

Nota: Adaptado del Banco Central del Ecuador (2017) y Banco Mundial (2017).

Según el BCE (2017), durante esos años el PIB disminuyó debido a que la ejecución de la actividad económica se vio perjudicada por el dólar que se apreció, la rebaja del precio de barril de petróleo y por desastre natural provocado el 16 de abril del 2016. Sin embargo, se pronostica un alza en la tasa de variación anual del PIB del 2017 de 1,42% como crecimiento económico pues se estima que gracias al aumento del precio del petróleo en \$40 por barril y de las exportaciones junto con la vigencia del acuerdo multipares firmado entre Ecuador y la Unión Europea grandes oportunidades tienen la potencia de ser generadas.

La figura 8 muestra la variación anual de la tasa de crecimiento del PIB del Ecuador desde el año 2009 hasta la proyección del 2017 (Banco Central del Ecuador, 2017):



Figura 8. Variación anual del PIB del Ecuador desde 2009 al 2017

Nota: Tomado del Banco Central de Ecuador (2017).

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017) publicó que el “Ecuador registró una inflación anual de 1,12% en el 2016 frente al 3,38% del 2015, y en diciembre del 2016, el país registró una inflación mensual de 0,16%, dato que refleja una mejora en el dinamismo de precios en comparación a diciembre del 2015. La figura 9 ilustra la evolución anual de la inflación del Ecuador durante los últimos diez años, mientras que el cuadro 3 hace referencia a la variación mensual de la inflación desde diciembre del 2015 a diciembre del 2016.

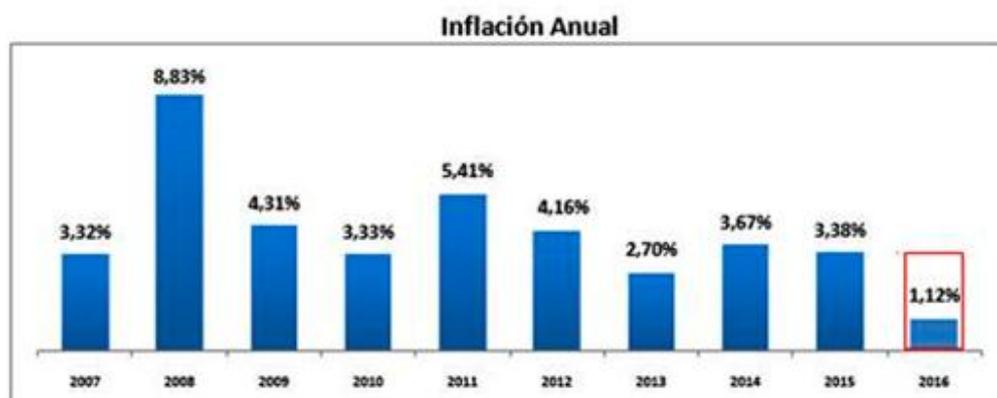
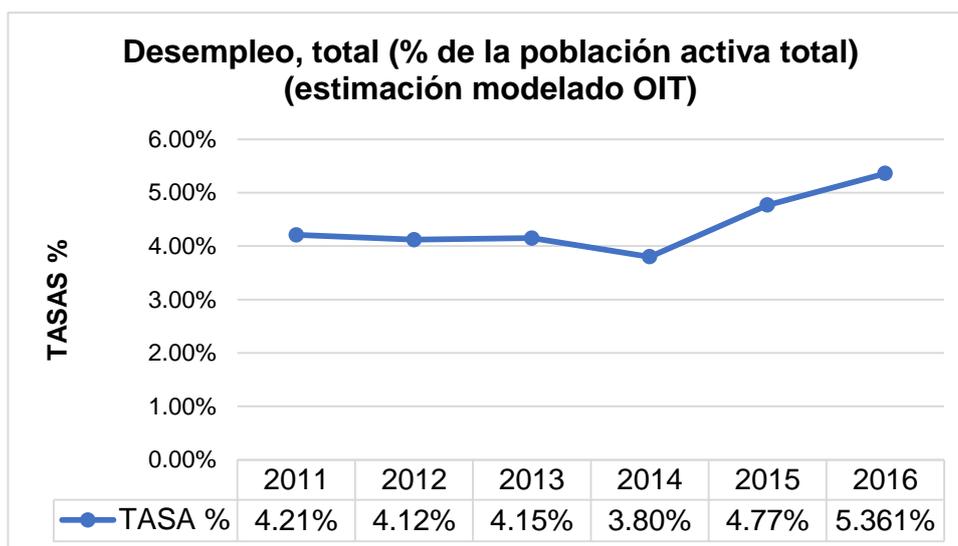


Figura 9. Evolución de la tasa de inflación anual desde el 2007 al 2016

Nota: Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017).

Además, según cifras del Banco Mundial (2017) con relación al año 2015 la tasa anual de desempleo del Ecuador aumentó de 4,77% a 5,361% en el año 2016. Esto quiere decir que durante ambos años una cantidad importante de ciudadanos ecuatorianos perdió su empleo o participa dentro de la población dedicada a ejercer una actividad económica como parte del subempleo.



*Figura 10.* Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT) del Ecuador

*Nota:* Adaptado del Banco Mundial (2017).

Puesto que este proyecto está enfocada a la Industria manufacturera es indispensable describir la situación de este sector de la economía. Según cifras del Banco Central del Ecuador (2015) este sector obtuvo un PIB de USD13.484 millones en el año 2015, con una participación de 12,01% y con relación al año 2014 ésta creció en promedio en un 4,6%. La siguiente Figura 11 explica cómo el PIB del sector de manufactura ha fluctuado a lo largo de los años 2004 al 2015 aproximadamente (Maldonado y Proaño, 2015, p. 6):

## CRECIMIENTO DEL PIB SECTOR MANUFACTURA

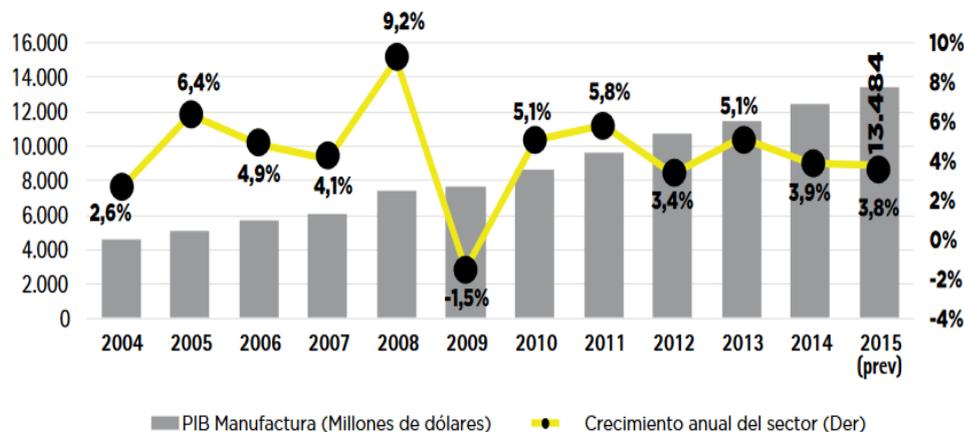


Figura 11. El crecimiento del PIB del sector de manufactura desde el 2004 al 2015 (aproximación)

Nota: Tomado de Maldonado y Proaño (2015, p. 6).

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015).

Así mismo, es importante mencionar cómo está compuesto este PIB manufacturero con base a los sectores de la economía que lo componen. Es por esto que Maldonado y Proaño (2015, p. 8) detallan, según las cifras del Banco Central del Ecuador del mismo año 2015, la composición del mismo en el figura 12 que se muestra a continuación, siendo el sector de “alimentos y bebidas” la industria más importante con un peso de 38%:

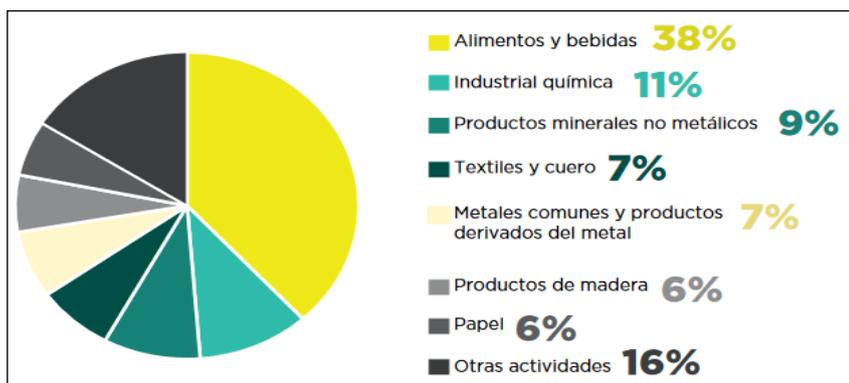


Figura 12. Composición del PIB manufacturero en el año 2015

Nota: Tomado de Maldonado y Proaño (2015, p. 6).

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015).

Por otro lado, entrando en el tema de comercio exterior, el Banco Central del Ecuador (2017) publica los datos relevantes de la Balanza Comercial del año 2016 con las siguientes consideraciones (Comité Empresarial Ecuatoriano, 2017, p. 1):

*Tabla 4. Balanza comercial, exportaciones FOB e importaciones FOB del Ecuador del año 2016*

1.-	BALANZA COMERCIAL POSITIVA EN:	1.247,0	MILLONES DE DOLARES
2.-	LAS EXPORTACIONES FOB SUMARON	16.797,7	MILLONES DE DÓLARES
3.-	LAS IMPORTACIONES FOB SUMARON	15.550,6	MILLONES DE DÓLARES

*Nota: Tomado del Comité Empresarial Ecuatoriano (2017, p. 1).*

*Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).*

Notablemente se puede identificar una fluctuación positiva con relación a la Balanza Comercial del año 2015 que, según la Federación Ecuatoriana de Exportadores (2016), registró un déficit de 3.140 millones de dólares al anotar exportaciones por valor de 18.366 millones y un volumen de importaciones de 21.506 millones (LA HORA, 2016).

Así mismo, del total de exportaciones, el 32,50% corresponden al sector petrolero y el 67,50% al no petrolero; de las exportaciones no petroleras alrededor del 75% pertenecen al sector agroindustrial (Comité Empresarial Ecuatoriano, 2017, p. 1).



*Figura 13. Exportaciones en valor % del Ecuador 2016*

*Nota: Tomado del Comité Empresarial Ecuatoriano (2017, p. 2).*

*Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).*

Las exportaciones no petroleras del año 2016 sumaron en 11.338,5 millones de dólares; de las cuales 6.457,3 millones de dólares el (56,9%) fueron de productos tradicionales y 4.881,2 millones de dólares (43,1%) de productos no tradicionales (Comité Empresarial Ecuatoriano, 2017, p. 1). Esto se muestra en las tablas 5 y 6:

*Tabla 5. Las exportaciones no petroleras de productos tradicionales del Ecuador del año 2016*

<b>ENERO - DICIEMBRE 2016</b>				
<b>NO PETROLERAS TRADICIONALES</b>	<b>VOLUMEN (TML)</b>	<b>VALOR FOB (DÓLARES)</b>	<b>VALOR UNIT. (USD/TM)</b>	<b>PART. EN VALOR (%)</b>
BANANO Y PLÁTANO	6.166.000	2.734.200.000	443,4	24,1%
CAMARÓN	371.000	2.580.200.000	6.958,7	22,8%
CACAO Y ELABORADOS	253.000	750.100.000	2.964,0	6,6%
ATÚN Y PESCADO	68.000	244.300.000	3.566,7	2,2%
CAFÉ Y ELABORADOS	25.000	148.600.000	6.013,9	1,3%
<b>TOTAL</b>	<b>6.883.000</b>	<b>6.457.400.000</b>		<b>57,0%</b>

*Nota: Tomado del Comité Empresarial Ecuatoriano (2017, p. 2).*

*Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).*

Tabla 6. Las exportaciones no petroleras de productos no tradicionales del Ecuador del año 2016.

ENERO - DICIEMBRE 2016				
NO PETROLERAS NO TRADICIONALES	VOLUMEN (TML)	VALOR FOB (DÓLARES)	VALOR UNIT. (USD/TM)	PART. EN VALOR (%)
ENLATADOS DE PESCADO	250.000	909.900.000	3.636,9	8,0%
FLORES NATURALES	143.000	802.500.000	5.604,3	7,1%
OTRA MANUFACTURAS DE METAL	121.000	319.100.000	2.629,1	2,8%
PRODUCTO MINEROS	176.000	310.400.000	1.763,3	2,7%
EXTR. Y ACEITES VEGET.	360.000	288.000.000	800,7	2,5%
MADERA	554.000	247.400.000	447,0	2,2%
MANUF. CUERO, PLÁSTICO Y CAUCHO	54.000	164.200.000	3.015,3	1,4%
JUGOS Y CONSERVAS DE FRUTAS	62.000	144.300.000	2.318,3	1,3%
QUÍMICOS Y FÁRMACOS	81.000	149.600.000	30.650,4	1,3%
ELABORADOS DE BANANO	128.000	117.700.000	3.493,5	1,0%
HARINA DE PESCADO	106.000	148.200.000	324,7	1,3%
VEHÍCULOS	3.000	83.000.000	947,0	0,7%
OTRA MANUF. TEXTILES	18.000	62.500.000	685,4	0,6%
MADERA TERCADAS Y PRENSADAS	182.000	59.100.000	1.688,7	0,5%
MANUF. DE PAPEL Y CARTÓN	65.000	61.900.000	12.458,7	0,5%
FRUTA	143.000	98.300.000	685,4	0,9%
OTROS ELABORADOS DEL MAR	25.000	41.400.000	1.688,7	0,4%
TABACO EN RAMA	4.000	53.700.000	12.458,7	0,5%
ABACA	12.000	25.100.000	2.147,0	0,2%
PRENDAS DE VESTIR DE FIBRAS TEXTILES	1.000	18.800.000	15.636,6	0,2%
<b>OTROS</b>	<b>490.000</b>	<b>776.100.000</b>	<b>1.582,5</b>	<b>6,8%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.978.000</b>	<b>4.881.200.000</b>		<b>42,9%</b>

Nota: Tomado del Comité Empresarial Ecuatoriano (2017, p. 2).

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).

No obstante, estas exportaciones de los principales productos no petroleros del año 2016 tuvieron una significativa variación con respecto al año 2015 las cuales se detallan en las tablas 7, 8 y 9 (Comité Empresarial Ecuatoriano, 2017, p. 3):

Tabla 7. Las exportaciones de los principales productos no petroleros que subieron a comparación del año 2015 al 2016

SUBIERON	INCREMENTO TM	INCREMENTO FOB (DÓLARES)	INCREM. VALOR FOB (%)
CAMARÓN	29.000	300.600.000	13,2%
CAFÉ Y ELABORADOS	1.000	2.100.000	1,4%
OTRA MANUFACTURAS DE METAL	4.000	-20.400.000	-6,0%
PRODUCTO MINEROS	33.000	-387.800.000	-55,5%
EXTR. Y ACEITES VEGETALES	33.000	2.600.000	0,9%
MADERA	168.000	-16.100.000	-6,1%
MANUF. CUERO, PLÁSTICO Y CAUCHO	2.000	-7.900.000	-4,6%
QUÍMICOS Y FÁRMACOS	18.000	-20.700.000	-12,1%
HARINA DE PESCADO	37.000	36.600.000	32,8%
MADERA TERCIAJAS Y PRENSADAS	83.000	8.100.000	15,9%
MANUF. DE PAPEL Y CARTÓN	3.000	-6.700.000	-9,8%
FRUTA	19.000	17.500.000	21,7%
OTROS ELABORADOS DEL MAR	3.000	3.100.000	7,9%
ABACA	3.000	10.300.000	70,3%
OTROS (el resto de productos)	70.000	93.800.000	13,7%
<b>TOTAL</b>	<b>439.000</b>	<b>120.600.000</b>	

Nota: Tomado del Comité Empresarial Ecuatoriano (2017, p. 3).

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).

Tabla 8. Las exportaciones de los principales productos no petroleros que se mantuvieron a comparación del año 2015 al 2016

SE MANTUVIERON	INCREMENTO TM	INCREMENTO FOB (DÓLARES)	INCREM. VALOR FOB (%)
PRENDAS DE VESTIR DE FIBRAS TEXTILES	0	-3.200.000	-13,1%
TABACO EN RAMA	0	-2.900.000	-6,7%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>-6.100.000</b>	

Nota: Tomado del Comité Empresarial Ecuatoriano (2017, p. 3).

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).

Tabla 9. Las exportaciones de los principales productos no petroleros que bajaron a comparación del año 2015 al 2016

<b>BAJARON</b>	<b>INCREMENTO TM</b>	<b>INCREMENTO FOB (DÓLARES)</b>	<b>INCREM. VALOR FOB (%)</b>
BANANO Y PLÁTANO	-102.000	-82.100.000	-3,50%
FLORES NATURALES	-2.000	-17.200.000	-2,40%
ENLATADOS DE PESCADO	-7.000	-36.300.000	-4,60%
CACAO Y ELABORADOS	-21.000	-54.000.000	-8,70%
ATÚN Y PESCADO	-4.000	-10.100.000	-4,60%
JUGOS Y CONSERVAS DE FRUTAS	-6.000	-13.400.000	-9,80%
VEHÍCULOS	-6.000	-76.900.000	-50,80%
OTRA MANUF. TEXTILES	-4.000	-14.700.000	-21,50%
ELABORADOS DE BANANO	-21.000	-5.200.000	-4,90%
<b>TOTAL</b>	<b>-173.000</b>	<b>-309.900.000</b>	

Nota: Tomado del Comité Empresarial Ecuatoriano (2017, p. 3).

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017).

#### ➤ **Exportaciones de Quinua**

Según ProEcuador (2015, p. 7) durante el periodo 2010-2014 las exportaciones de quinua han mostrado una tendencia positiva, con una tasa de crecimiento promedio anual (TCPA) del 53.78% en valor FOB. En el año 2014 se registraron exportaciones por un valor FOB de USD 5.2 millones, lo que denota un crecimiento del 243.72% con relación al año anterior en el que se reportó USD 1.5 millones. La siguiente figura 14 ilustra de forma más detallada lo previamente dicho:

### Exportaciones Ecuatorianas de Quinua

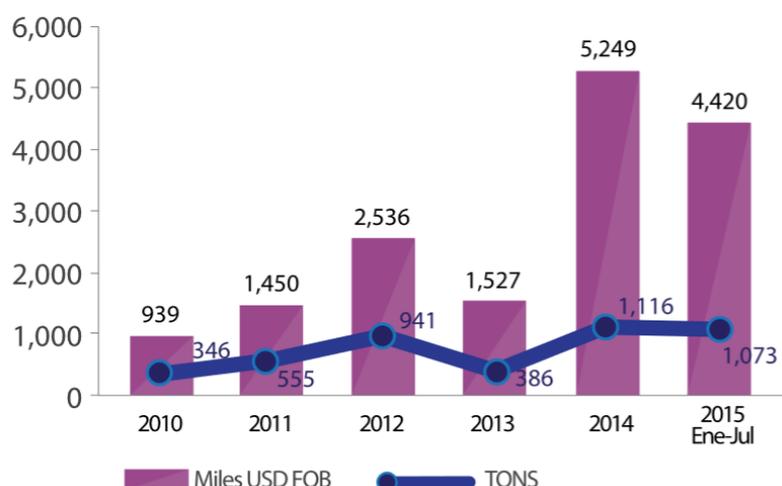


Figura 14. Exportaciones ecuatorianas de quinua desde el año 2010 a julio del 2015

Nota: Tomado de ProEcuador (2015, p. 7).

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015).

Además, ProEcuador (2015, p. 7) añade que el principal producto de exportación dentro del grupo de subpartidas analizadas es la quinua en grano excluyendo para siembra (1008.50.90.00), la misma que tuvo una participación del 64.52% durante el 2014, además se observa la subpartida de los demás cereales, bajo la cual también se continúa exportando quinua, tal y como lo indica la tabla 10 a continuación:

Tabla 10. Exportaciones ecuatorianas de quinua según su partida arancelaria desde el año 2010 al julio del 2015

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE QUINUA								
Miles USD FOB/TON								
Subpartida	Descripción	2013		2014		Ene-Jul 2015		FOB 2014
		FOB	TON	FOB	TON	FOB	TON	
1008.50.90.00	Quinua en grano exc. para siembra	372	100	3.387	749	3.974	986	64,52%
1008.50.90.00	Los demás cereales NCOP	1.125	276	1.862	367	446	87	35,48%
1008.50.10.00	Quinua en grano para siembra	30	10	0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>1.527</b>	<b>386</b>	<b>5.249</b>	<b>1.116</b>	<b>4.420</b>	<b>1.073</b>	<b>100,00%</b>

Nota: Tomado de PROECUADOR (2015, p. 7).

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015).

ProEcuador (2015, p. 7) designa que los principales destinos de exportación de quinua durante el 2014 fueron Estados Unidos, Países Bajos, Israel y Reino Unido, con una participación de 43.22%, 12.89%, 10.65% y 8.31%, respectivamente.



Figura 15. Principales destinos de las exportaciones ecuatorianas de quinua - % de participación, 2014

Nota: Tomado de ProEcuador (2015, p. 7).

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015).

Sin embargo, el Ecuador tiene como uno de sus principales compradores a Alemania puesto que el país europeo ha visto en la quinua ecuatoriana un producto de alta calidad y que satisface sus expectativas. Debido a esto se ha logrado ver el incremento en las exportaciones para el año 2014 pues Alemania compró alrededor de 60.56 toneladas métricas de quinua mientras que en el 2015 aumentaron en un 391,38% a 297.58 toneladas métricas (Banco Central del Ecuador, citado por Robinson y Montalván, 2016, p. 81), La siguiente tabla 11 ilustra el volumen de exportaciones de quinua enviadas a los principales países de destino de esta en base a la partida correspondiente designada:

Tabla 11. Exportaciones de quinua ecuatoriana - año 2014 al 2015

<b>Exportaciones Quinua Ecuatoriana - Año 2014</b>			
<b>Cód. Partida</b>	<b>País</b>	<b>TM (toneladas métricas)</b>	<b>FOB EN MILES</b>
1008509000	<b>ALEMANIA</b>	60,56	237,66
1008509000	CANADA	20	88
1008509000	COLOMBIA	14,5	83
1008509000	ESPAÑA	20,7	92
1008509000	ESTADOS UNIDOS	463,11	2.082,89
1008509000	FRANCIA	49,76	244,04
1008509000	ISRAEL	120	559
<b>Exportaciones Quinua Ecuatoriana - Año 2015</b>			
<b>Cód. Partida</b>	<b>País</b>	<b>TM (toneladas métricas)</b>	<b>FOB EN MILES</b>
1008509000	<b>ALEMANIA</b>	297,58	1.219,83
1008509000	CANADA	140,1	589,74
1008509000	COLOMBIA	24	96
1008509000	REPUBLICA DE COREA (SUR)	0	0
1008509000	ESPAÑA	73,83	267,47
1008509000	ESTADOS UNIDOS	403,16	1.384,96
1008509000	FRANCIA	8742	453,55
1008509000	ISRAEL	80	304
1008509000	ITALIA	0,35	2,15
1008509000	HOLANDA (PAISES BAJOS)	20	98
1008509000	REINO UNIDO	20	96,00
1008509000	REPUBLICA CHECA	1,08	2,39

Nota: Tomado de Robinson y Montalván (2016, p. 81).

Fuente: Banco Central del Ecuador (2016).

### 1.1.1.3 Factores Sociales

#### ➤ Datos Generales

El Ecuador es un país que se encuentra situado en el oeste de Sudamérica, bordeando el Océano Pacífico en el Ecuador (2.237 km), entre Colombia (708 kilómetros) y Perú (1529 kilómetros); es por esto que el 29,7% pertenece a tierras agrícolas, el 38,9% a bosques y el 31,4% a otros usos del suelo. El país cuenta con una población de 16.144.363 de habitantes para el año 2015 según las últimas actualizaciones de las estadísticas del Banco Mundial (2017) la cual cerca de su mitad se concentra en el interior en las cuencas y valles intermontañosos andinos,

grandes concentraciones también se encuentran a lo largo de la franja costera occidental; las selvas tropicales del este siguen siendo escasamente pobladas; dentro de esta población particularmente el 71,9% es mestiza (mezcla de amerindio y blanco), el 7,4% es Montubia, el 7% amerindia, 6,1% es blanca, el 4,3% es afroecuatoriana, el 1,9% es Mulata, el 1% es negra y el 0,4% son otros (CIA, 2017).

Así mismo, en este país el idioma oficial es el español (castellano) el cual constituye el 93% de su población seguido del Quechua al cual pertenece el 4,1%, otras lenguas indígenas el 0,7% y 2,2% hablan algún idioma extranjero, cuya religión es católica Romana 74%, 10,4% evangélico, testigo de Jehová 1,2%, otros 6,4% (incluye Mormón budistas, judíos, espiritistas, musulmanes, hindúes, religiones indígenas, religiones afroamericanas, pentecostales), ateo, agnóstico 7,9% 0,1%. Otro dato importante es que la edad media de los habitantes del Ecuador es de 27,4 años de edad, donde la masculina es de 26,7 años y femenina es de 28,1 años (CIA, 2017).

De acuerdo a la información obtenida de las fuentes del Banco Central (2017) establecido en los puntos anteriores, los empresarios ecuatorianos dedicados a la exportación se ha caracterizado por constantemente dirigir sus esfuerzos a productos agrícolas como el banano, cacao, café, camarón, atún, pescado y flores, considerándolos como productos tradicionales, los cuales han sido usados como materias primas en los países extranjeros para la elaboración de productos procesados, los cuales asertivamente se pueden elaborar en las industrias manufactureras ecuatorianas dejando de un lado el resto de productos agrícolas como quinua, brócoli, amaranto, chía, palmito, alcachofa, azúcar, panela, aceites, entre otros.

Según la Oficina de Madrid del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Ecuador (2017) y ProEcuador (2017), mediante estudios de mercado para identificar oportunidades para las empresas ecuatorianas en el mercado europeo, aquello que se busca es la promoción de productos industrializados (bebidas y alimentos procesados) que generen valor agregado a la oferta exportable del Ecuador y apoyen a su noción del cambio de la matriz productiva, tales como *snacks*, hortalizas andinas o

frutas, mermeladas, salsas gourmet, conservas, aceites, licores, harinas de diferentes compuestos y barras energéticas elaboradas con semillas de chía, quinua o amaranto, entre otros, como principales.

#### **1.1.1.4 Factor Ambiental**

La quinua tiene un proceso de cultivo y rígido donde se deben de tomar en cuenta el tiempo y las condiciones climáticas. La temporada de siembra de la quinua empieza desde el inicio del mes de septiembre y se prolonga hasta fines del mes de octubre para tener que cosechar siete meses después los cuales corresponden a los meses de enero, febrero y marzo (MAROMA, 2008). Sin embargo, éste se ve amenazado por factores externos como el clima junto con la propagación de plagas y enfermedades en el año 2016.

De acuerdo a Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura *et al.* (2002, p. 30) “factores climáticos como un alto contenido de sal en el suelo, erosión del suelo, heladas, granizo, sequía y viento, dificultan la actividad agrícola de la región ecuatoriana.”

Según el estudio realizado por Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2016):

“Conforme a la percepción de los agricultores de las provincias de Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura y Tungurahua, los gusanos cortadores y el MILDIU son los principales problemas de enfermedades y plagas que afectan el rendimiento de la producción de quinua.” (p. 8).

#### **1.1.1.5 Factor Tecnológico**

Para la elaboración del pinol de quinua como suplemento proteínico y energético, la empresa “Cereales La Pradera” debe someterse al siguiente

proceso de producción con un tipo de maquinaria específica (ver anexo 1, Diagrama de Flujo del Proceso de Producción de “Quinol shake”):

✓ **Flujo del Proceso con su Respectiva Maquinaria**

- **Recepción de la Materia Prima:** Para la medición de humedad se utiliza un medidor de humedad, marca STEINLITE, modelo SB-900.
- **Pesado:** Los sacos de materia prima que cumplen con los parámetros son pesados en la balanza de plataforma marca LEXUS, modelo Matrix, capacidad 300kg.
- **Limpieza:** La zaranda de limpieza para esta operación es de marca MIAG MARCHESSI.
- **Pre-cocción:** El equipo tornillo de cocción es de fabricación nacional, construido en su totalidad en acero inoxidable. Para este proceso la empresa debe de usar la “TOSTADORA TGNPO 200 AIX”.
- **Secado:** El secado del producto se lo realiza usando un secador de aire caliente, de fabricación nacional el cual trabaja mediante un generador de aire caliente marca BLOWTHERM, modelo 1H60.
- **Molido:** La molienda del producto mediante la utilización del molino de martillos, marca LAREDO, modelo 600.
- **Tamizado:** La tamizadora es de fabricación nacional construida en su totalidad en acero inoxidable de marca LEIFHEIT 03161, con capacidad de 350g.
- **Mezclado:** Mezclador en “V” tipo pantalón es de fabricación nacional construida en su totalidad en acero inoxidable.
- **Pesado:** El producto final obtenido será pesado mediante una balanza de plataforma, marca CAS, modelo X1-ACS, capacidad 200kg.
- **Envasado y Etiquetado:** Esta operación se la realiza en la máquina empacadora automática de harinas, marca INDUMAK, modelo MM-5000 para las presentaciones de 20g y ONOR PACK para empaque *doypack* de las presentaciones de 1lb (454g).

## ANÁLISIS

El panorama futuro para la exportación del producto desde Ecuador como país de origen denota retos por alcanzar ligados a oportunidades que requieren un profundo análisis y desarrollo de estrategias. Por un lado, el incentivo del gobierno para el cambio de matriz productiva y el acuerdo multi-partes entre Ecuador y la Unión Europea da a las Pymes (como Cereales La Pradera con visión exportadora de productos manufacturados con valor agregado), alientos de apoyo y un panorama beneficioso con el fin de diversificar y ampliar los destinos internacionales de la oferta ecuatoriana. Uno de los datos importantes a considerar es la tendencia creciente del PIB para este año 2017 gracias al acuerdo firmado de la con Unión Europea y el alza del precio del petróleo. Éste acontecimiento junto con el aumento del PIB manufacturero y de las exportaciones no petroleras cuyo 75% pertenecen al sector agroindustrial, la disminución de las exportaciones de productos tradicionales no petroleros y el aumento de las no tradicionales, reflejan la dependencia de la economía del Ecuador del petróleo y su precio fluctuante en el extranjero, pero da paso a los productos que también aparte de los tradicionales que también pertenecen a la oferta exportable del Ecuador (los no tradicionales) como la quinua, de tener una oportunidad de aumentar su participación en el mercado internacional que es un reto para los exportadores ecuatorianos.

Sin embargo, Forbes (2013) expresa claramente que *“los empresarios ecuatorianos han demostrado gran habilidad para manejar aguas turbulentas en los asuntos internos del país. Ecuador sensatamente dolarizó su economía”* y El Ministro de Comercio Exterior Francisco Rivadeneira (2017) añade que el país tiene un gran potencial para exportar bienes agrícolas, pues si en esta economía, las PYMES tienen la propensión de ser innovadoras creando productos procesados derivados de los mismos con valor agregado, ésta no tiene la necesidad de ser subdesarrollada para lograrlo y situarse en los mejores mercados. El interés del mercado europeo hacia los productos no tradicionales para hacer que estos sean exportados de manera procesada es una fuente de oportunidad e inspiración que tienen los empresarios ecuatorianos para comenzar a exportar.

## 1.1.2 Alemania como País Demandante

### 1.1.2.1 Factores Políticos

#### ➤ Permisos de la aduana alemana y Certificaciones

Entre las certificaciones y sellos más importantes que se deben de considerar para que los productos procesados a exportar entren de la manera adecuada al mercado alemán son (Laboratorios Indunidas, 2017; Meyer-Höfer y Spiller, 2013, p. 2; ProEcuador, 2017; Reyes, 2015, p. 8):

Tabla 12. Certificaciones y sellos más importantes que se deben de considerar para que los productos procesados a exportar entren de la manera adecuada al mercado alemán

CERTIFICACIÓN	LOGO	DESCRIPCIÓN
HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points)		Método que ayuda a identificar, evaluar y controlar sistemáticamente todos los peligros que pueden afectar a la seguridad e higiene de los alimentos.
Comercio Justo (Fairtrade)		Diseñado para corregir el desequilibrio de poder en las relaciones comerciales, la inestabilidad del mercado y las desigualdades del comercio convencional.
CEE – Reglamento Europeo		Diseñado para proporcionar a los consumidores de los Estados miembros de la UE confianza sobre la procedencia ecológica de los productos que adquieren.
Bio-Siegel		Sello ecológico alemán que protege alimentos orgánicos y garantiza las normas mínimas de la legislación de la Unión Europea para la agricultura ecológica.
Naturland		Promueve la agricultura orgánica en todo el mundo. Estas normas son aplicables a los requerimientos de los cultivos y a las condiciones locales de suelos o clima.
Kosher		Un producto contiene estándares religiosos, una marca de calidad y una garantía, equivalente al Good Housekeeping Seal of Approval.
OHSAS 18001:2007		Evaluación del sistema de gestión de la salud y seguridad laboral, que tiene el mayor reconocimiento a nivel mundial.
BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)		Hacer higiénicamente los productos de consumo humano para garantía del consumidor

*Nota: Tomado de Laboratorios Indunidas (2017); Meyer-Höfer y Spiller (2013, p. 2); ProEcuador (2017); Reyes (2015, p. 8).*

### ➤ **Barreras No Tarifarias**

Utilizando la partida arancelaria como referencia del producto a ser exportado, Alemania impone las siguientes barreras no arancelarias (European Commission, 2017):

- 1) *Control de los contaminantes en alimentos*
- 2) *Control de los residuos de plaguicidas en productos alimenticios de origen vegetal y animal*
- 3) *Control sanitario de los piensos de origen no animal*
- 4) *Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal*
- 5) *Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos*
- 6) *Etiquetado de productos alimenticios*
- 7) *Voluntario - Productos de producción ecológica* (European Commission, 2017).

### ➤ **Barrera Tarifarias**

Las siguientes tablas 13 y 14 muestran las especificaciones de acuerdo a las tarifas, derechos e impuestos que la empresa debe tener en cuenta para las cotizaciones de los "costes de la exportación" para llevar el producto a Alemania tomando la partida arancelaria del ítem que se exporta como referencia (European Commission, 2017):

Tabla 13. Gravámenes interiores de Alemania

### Gravámenes interiores

	Tarifa	Notas	Fecha de Revisión
IVA	7%	<a href="#">Alemania, EU</a>	01/04/2017
Impuestos especiales	-	<a href="#">Alemania, EU</a>	01/04/2017

Nota: Tomado de European Commission (2017).

Tabla 14. Porcentaje de aranceles para los productos que ingresan a Alemania

Origen	Tipo de medida	Derecho de aduana	Condiciones	Piè de página	Legislación europea
ERGA OMNES	Derecho terceros países	10.9 %			<a href="#">R2204/99</a>
Ecuador	Preferencias arancelarias	0 %			<a href="#">R1384/14</a>

Nota: Tomado de European Commission (2017).

#### 1.1.2.2 Factores Económicos

La economía alemana que forma parte de la eurozona y cuya capital es Berlín es la quinta más grande del mundo en términos de poder adquisitivo y la mayor de Europa e incluso es una importante exportadora de maquinaria, vehículos, productos químicos y artículos para el hogar y se beneficia de una mano de obra altamente cualificada (CIA, 2017).

Según cifras del Banco Mundial (2017), se registró un crecimiento de la economía en un 1,72% en el Producto Interno Bruto (PIB) del 2015 con relación al 2014, dando un valor total estimado de \$3.363 mil millones del PIB del 2015 el mismo que supera al del 2014 de \$3.879 mil millones de dólares. Para el 2016 el PIB del creció un 1,9% más en relación al año 2015 dando un total de \$3.952,701 mil millones y se estima a que tenga una tendencia de crecimiento para el 2017 (Datosmacro.com, 2017). En el Figura 16 se muestra el aumento del PIB a continuación:

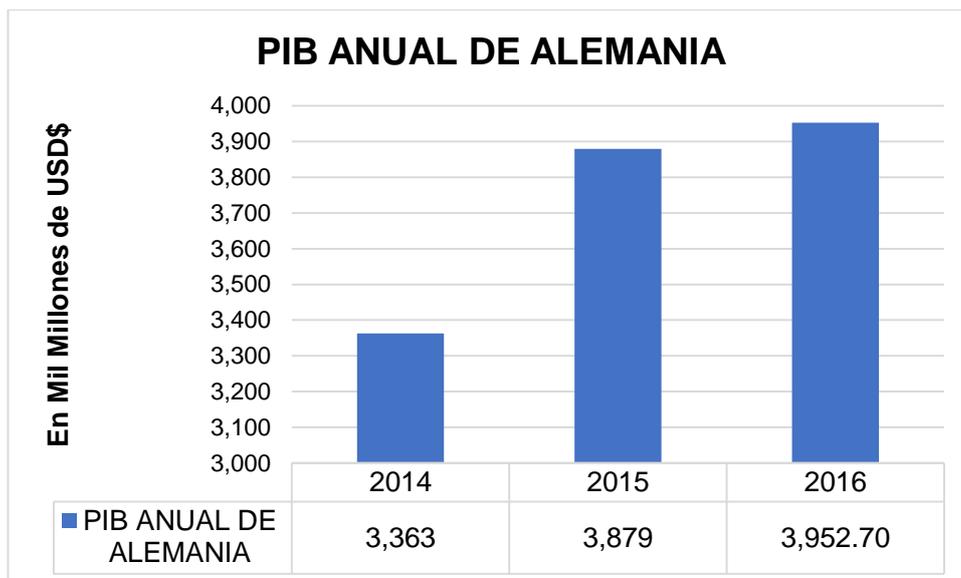


Figura 16. PIB anual de Alemania en el periodo 2014 al 2016

Nota: Adaptado del Banco Mundial (2017).

Según la Oficina Federal de Estadística (Destatis, 2016) la expansión de la economía con relación a su Producto Interno Bruto (PIB) alemán fue impulsado por el consumo interno que fue ligeramente superior al 1,6% registrado en el 2014. Además, el Banco Mundial (2017) agrega que la evolución de la inflación anual entre el periodo 2014 al 2015 es decreciente pues las tasas fluctuaron de 0,91% a 0,23%, pero en el año 2016 la tendencia de los precios fue positiva pues ésta se incrementó a 0.48% mostrando un mejor dinamismo en los precios comparado con el año anterior.

Por otro lado, la Agencia Central de Inteligencia (2017) estimó que la tasa anual de desempleo de Alemania disminuyó en pequeños puntos decimales de 4,6% del año 2015 a 4,3% para el año 2016. Esto quiere decir que las oportunidades de empleo para los habitantes de esta región es creciente y activa.

Con relación al entorno internacional del país, de acuerdo al “Observatory of Economic Complexity” Alemania es la tercera mayor economía de exportación en el mundo y la economía más compleja de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica (ECI). En 2015, Alemania exportó \$

1,240 mil millones e importó \$ 989 miles de millones, dando como resultado un saldo comercial positivo de \$ 252 miles de millones, considerado como el tercer importador más grande en el mundo (Simoës, 2017).

### **1.1.2.3 Factores Sociales**

#### **➤ Datos Generales**

Alemania está situada en Europa Central, tiene una superficie de 357.380 Km<sup>2</sup> bordeando el Mar Báltico y el Mar del Norte, entre los Países Bajos y Polonia, al sur de Dinamarca (CIA, 2017). Alemania está entre los países con más población del mundo, dentro del ranking de 196 estados cerrando finalizando el 2015 con 82.175.684 de habitantes cuya población femenina fue mayoritaria, con 41.661.561 mujeres, lo que supone el 50,7% del total, frente a los 40.514.123 hombres que son el 49,3% (Datosmacro.com, 2017). Asimismo, su capital Berlín posee una población de 4.076.739 de habitantes, siendo la ciudad más poblada de Alemania con una edad promedio de sus habitantes es de 42,4 años, seguido de el puerto de Hamburgo con un millón 762 mil habitantes y Múnich con casi un millón 430 mil habitantes. (Deutsche Welle, 2017). Según la Agencia Central de Inteligencia (CIA, 2017) dentro de esta población particularmente se encuentran los alemanes como grupo étnico, ocupando el 91.5%, seguido de los turcos que integran el 2,4% y otros (compuesto en gran parte de polaco, italiano, rumano, sirio y griego) que constituyen el 6,1%; también, otro dato importante es que el 75,3% de la población total es urbana.

Además, el idioma oficial de este país es el alemán pero el danés, frisio, sorabo y romani son idiomas oficiales de las minorías; bajo alemán, danés, frisio del norte, sater frisón, bajo sorabo, sorbio superior, y romani son reconocidos como lenguas regionales en virtud de la Carta Europea de Lenguas Regionales o Minoritarias y como parte de sus religiones son la católica romana (29%), protestante (27%), musulmanes (4,4%), cristianos ortodoxos (1,9%), otros (1,7%), ninguno o miembros de grupos religiosos no registrados (36%) (CIA, 2017).

Por otro lado, “en Alemania, especialmente en las ciudades de principales y de mayor poder adquisitivo como Múnich, el modo de clasificación social consta de tres categorías: clases medias y superiores, clases trabajadoras y clases agrícolas”, que se explica a continuación (Benza, 2013, p. 4):

“Macro-clase”	Clase	Descripción
Clases medias y superiores	I. Altos directivos y profesionales	Altos directivos y gerentes, profesionales, empleadores con 10+ empleados
	II. Técnicos superiores y directivos intermedios	Supervisores de área, gerentes intermedios, maestros de nivel básico y medio , técnicos con estudios especializados
	IIIa. Oficinistas	Secretarias, archivistas, otros trabajadores de rutina
	IIIb. Dependientes de comercio	Empleados de comercio
	IVa. Pequeños empleadores	Pequeños propietarios de negocios o empresas (con menos de 10 trabajadores)
Clases trabajadoras	IVb. Independientes sin empleados	Comerciantes por cuenta propia. Trabajadores en oficios o semi-calificados (i.e. mecánicos, electricistas, costureras) por cuenta propia.
	V+VI. Asalariados manuales calificados y semicalificados	Capataces industriales, operarios de maquinaria, conductores
	VIIa. Trabajadores manuales de baja calificación	Asalariados y trabajadores no calificados (trabajadores de limpieza, jardineros, vendedores ambulantes, ayudantes en la industria, trabajadores no calificados en la construcción).
Clases agrícolas	VIIb. Asalariados agrícolas	Jornaleros agrícolas
	IVc. Pequeños propietarios agrícolas	Campesinos, dueños de tierra con menos de 10 trabajadores

Figura 17. Esquema de clases sociales en las ciudades principales y de mayor poder adquisitivo

Nota: Tomado de Benza (2013, p. 4).

### ➤ Tendencias de Consumo

Según un informe de nutrición del Ministerio de Agricultura y Alimentación de Alemania (2017) la mayoría de los alemanes quiere una preparación sencilla y rápida de los alimentos, pero al mismo tiempo comer saludable. Además, ProEcuador (2015, p. 9) secundarias indican que las actuales tendencias y requerimientos de consumo de los habitantes de Alemania se centran en su preocupación por la salud con un gran interés por “alimentos más balanceados, listos para consumir, étnicos y exóticos y de temporada, también productos hechos a la medida (porciones de variado tamaño)”.

Es importante considerar que Alemania es un país con alto poder adquisitivo que presenta un aumento en la búsqueda de experiencias nuevas y/o buenas para la salud donde la calidad y diferenciación con esenciales a través de “ingredientes o mezclas novedosas (preferiblemente naturales); denominaciones de orígenes o indicaciones geográficas; empaque y etiquetado novedoso; entre otros” (ProEcuador, 2015, p. 16).

Es por esto que, de acuerdo a estudios realizados por ProEcuador (2015) “del el 31% de las ventas orgánicas europeas totales corresponden a Alemania; éste consumo progresivo está notoriamente fomentado por el deseo de bienes libres de químicos, tanto por motivos de salud y ambientales e incluso, en el año 2014, las familias alemanas de sus ingresos gastaron 4,8% más en alimentos y bebidas orgánicas en el 2014. Además, se presentan oportunidades para bienes vinculados a favorecer la salud, tales como quinua, frutas secas (uvilla, por ejemplo), semillas de chía, maca, amaranto, entre otros” (p. 16).

Dentro del mercado alemán se ha diagnosticado un creciente consumo y conocimiento de la quinua generalmente orgánica y de la panela pues es considerada como “un bien novedoso en este mercado y demandado por actores de comercio justo como GEPA” (ProEcuador, 2015, p. 20).

Otro dato importante sobre las tendencias del consumo de éste mercado es que los alemanes buscan consumir productos libres de gluten para evitar enfermedades celiacas. Por otro lado, debido al estilo de vida acelerado de los alemanes, en especial de los deportistas, el consumo en la mañana de una bebida o suplemento energético 100% natural, enriquecida con vitaminas es necesaria para comenzar el día de la mejor manera (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica - PROCOMER, 2011, p. 21).

## **ANÁLISIS**

Las fuentes secundarias indican que Alemania es una potencia idónea para exportar el producto pues su PIB ha tenido una evolución beneficiosa desde el periodo 2014 al 2016 con una tendencia de crecimiento para el año 2017, lo cual indica que es una economía estable para iniciar negociaciones internacionales ya que el poder adquisitivo de su población, además de está tiene un gran número de habitantes, denota que tienen la posibilidad de comprar productos en grandes volúmenes y a precios competitivos en el mercado (dinamismo en los precios), pues según los datos estadísticos el incremento del indicador se debió al mismo consumo interno.

También, dentro del aspecto internacional, Alemania como país demandante posee un perfil atrayente, debido a que es considerado como el tercer importador más grande del mundo en panoramas presentes y futuros se ve atraído a demandar a los mercados extranjeros productos novedosos que sean orgánicos, libres de gluten y beneficiosos para la salud, tales como la quinua y la panela (principales materias primas del producto del proyecto a exportar), para que sean transformados en alguna bebida o suplemento energético 100% natural y rico en vitaminas dirigida, en su mayoría, al público deportista.

### **1.1.3 Matriz P.E.S.T.A. de Ecuador – Alemania**

Mediante esta matriz se plasmarán aquellos puntos relevantes a la del análisis PEST en general combinando al país ofertante (Ecuador) y al demandante (Alemania) para determinar en un macro-contexto las posibles oportunidades y amenazas que presenta la empresa Cereales La Pradera al exportar el producto en estudio para de este modo desarrollar estrategias internas y externas que sean competitivas tanto para los mercados de origen como de destino, logrando que la empresa esté preparada para dichos factores externos que no puede controlar. La siguiente tabla 15 lo demuestra a continuación donde los “✓” las oportunidades y las “✗” las amenazas:

Tabla 15. Matriz P.E.S.T.A. de Ecuador - Alemania

MATRIZ PESTA ECUADOR - ALEMANIA				
FACTOR	ECUADOR	✓ ✗	ALEMANIA	✓ ✗
P	<b>Cambio de gobierno:</b> País considerado como uno de los países menos estables de América del Sur; incertidumbres en el manejo de la política del nuevo presidente <b>puede afectar a su atractivo como país para las inversiones directas de capitales extranjeros.</b>	✗	Considerado como uno de los países con política gubernamental estable.	✓
	<b>Incentivos del Gobierno a la Exportación:</b> 1. Cambio de la Matriz Productiva a las Pymes con visión exportadora de productos manufacturados con valor agregado (primer sector priorizado: alimentos frescos y procesados). 2. Acuerdo multi-partes entre Ecuador y la Unión Europea que garantiza el acceso con tarifa del 0% a las exportaciones ecuatorianas de productos manufacturados en sectores de alimentos y entre otros. 3. Existencia de instituciones que poseen programas de apoyo al sector exportador e internacionalización hacia mercados extranjeros.	✓	El gobierno alemán proclamó la necesidad de adquirir productos que beneficien la salud de la población.	✓
	Estrictos requisitos de documentación de aduana y extensos trámites de exportación para la salida del producto ecuatoriano.	✗	Requerimiento de Obtención de permisos aduaneros, certificaciones y barreras no arancelarias estrictos para la entrada del producto en estudio al país. No existen barreras tarifarias: 0% de arancel para los productos que ingresen a Alemania ni impuestos especiales	✗ ✓
E	<b>Indicadores favorables:</b> 1. Pronóstico de crecimiento del PIB de 1,42% para este año 2017 gracias al acuerdo firmado con la Unión Europea y el alza del precio del petróleo. 2. El aumento del PIB manufacturero (12,01% de participación en el PIB total) del 2015 en un 4,6% y de las exportaciones no petroleras cuyo 75% pertenecen al sector agroindustrial. 3. Disminución de las exportaciones de productos tradicionales no petroleros y el aumento de las no tradicionales del año 2016. <b>Productos no petroleros no tradicionales como la quinua pueden aumentar su participación en el mercado internacional.</b>	✓	<b>Indicadores favorables:</b> 1. El PIB ha tenido una evolución beneficiosa desde el periodo 2014 al 2016 con una tendencia de crecimiento para el año 2017, <b>lo cual indica que es una economía estable para iniciar negociaciones internacionales ya que el poder adquisitivo de su población denota que tienen la posibilidad de comprar productos en grandes volúmenes y a precios competitivos en el mercado (dinamismo en los precios), pues según los datos estadísticos el incremento del indicador se debió al mismo consumo interno.</b> 2. El país es considerado como el tercer importador más grande en el mundo.	✓
	<b>Exportaciones de quinua ecuatoriana:</b> 1. En el año 2014 se registró un crecimiento del 243.72% en las exportaciones en valores de FOB al mundo. 2. Alemania ocupa el sexto puesto en los principales destinos de exportación en todo el mundo. 3. Las exportaciones para Alemania aumentaron un 391.38% en el 2015. El mercado alemán considera esta materia prima del producto a exportar de alta calidad y que satisface sus expectativas.	✓		

S	Situación demográfica actual favorable para la producción agrícola. <b>Condición que facilita la adquisición necesaria de la principal materia prima del producto en estudio.</b>	✓	El país no posee las condiciones agrícolas necesarias para la producción de quinua ni panela.	✓
			<b>Población 2015:</b> está entre los países con más población del mundo, 82.175.684 de habitantes, el 50,7% son mujeres y el 49,3% son hombres, su edad media es de 42 años. 75,3% de la población es urbana ( <b>alto poder adquisitivo</b> ).	✓
	<b>Idioma oficial:</b> Español; solo el 2,2% de la población habla algún idioma extranjero. <b>Posible problema de comprensión oral en la negociación internacional.</b>	✗	<b>Idioma oficial:</b> Alemán ( <b>se debe de traducir el empaque del producto</b> ).	✗
	Los empresarios ecuatorianos se han concentrado en la exportación de productos tradicionales agrícolas que han sido usados como materia prima para la elaboración de productos procesados (finales) en el extranjero.	✗	<b>Tendencias de consumo:</b> Alemania en panoramas presentes y futuros se ve atraído a demandar a los mercados extranjeros productos novedosos que sean orgánicos, libres de gluten y beneficiosos para la salud, tales como la quinua y la panela (principales materias primas del producto del proyecto a exportar), tales para que sean transformados en alguna bebida o suplemento energético 100% natural y rico en vitaminas dirigida, en su mayoría, al público deportista.	✓
Los empresarios ecuatorianos se encuentran motivados a promover de productos industrializados (bebidas y alimentos procesados) que generen valor agregado a la oferta exportable del Ecuador y apoyen a su noción del cambio de la matriz productiva, tales como snacks, hortalizas andinas o frutas, mermeladas, salsas gourmet, conservas, aceites, licores, harinas de diferentes compuestos y barras energéticas elaboradas con semillas de chía, quinua o amaranto, entre otros, como principales.	✓			
T	La empresa requiere de la compra de la TOSTADORA TGNPO 200 AIX para el proceso industrial de la elaboración del pinol de quinua.	✗	País industrializado y tecnificado incentiva deseos de desarrollo operacional y productivo	✓
A	La agricultura en la región andina está expuesta a diversos factores climáticos adversos como sequía, heladas, viento y granizo, alto contenido de sal en el suelo, y erosión del suelo, los mismos que complican el desarrollo agrícola de la región.	✗	El suelo del país no es el apropiado para el cultivo de ciertos productos agrícolas como la quinua orgánicas	✓
	Más del 50% de los productores de estas provincias declaran a MILDIU y a los gusanos cortadores como los problemas que afectaron a su rendimiento	✗		

## **Riesgos identificados para la empresa**

Los riesgos que se pueden detectar en el macroentorno de la empresa son la inestabilidad económica política que posee el país lo cual puede afectar a la inversión extranjera, dejando a la empresa sin muchas opciones para buscar proveedores de recursos extranjeros en caso de que se desee hacer algún acuerdo como *outsourcing*. Otro riesgo es el no poder cumplir con los requisitos de exportación a tiempo, la maquinaria faltante para el proceso de producción o que la materia prima no se encuentre disponible por motivos climáticos, como por ejemplo que no sea temporada o que existan plagas en esos momentos, para cubrir volúmenes de demanda una vez que se haya conseguido un pedido de demanda del extranjero durante alguna negociación. Además, en momentos de negociar con algún futuro socio alemán puede haber confusiones en la negociación puesto que el representante comercial de la empresa no posee conocimientos del idioma natal del contratante, pero si se puede realizar la negociación en inglés.

## **1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **1.2.1 La Amenaza ante nuevos competidores.**

En el caso de Productos alimenticios en el mercado alemán, la amenaza de nuevos competidores es alta, debido a los siguientes cuatro factores (Orlando , 2017, p. 23):

- 1) *Economías de escala por el lado de la oferta:* Las empresas que venden en el mercado alemán tienen una estructura de comercialización que se basa en la generación de grandes volúmenes de producción; esto sucede, porque este país es un mercado atractivo para los exportadores, ya que cuenta con un alto nivel de consumo y es accesible para los productores.
- 2) *Costos de cambio para los clientes:* Los costos de cambio para los clientes del mercado de alimentos en Alemania son bajos, esto indica

que el consumidor no tiene una barrera que le limita la compra de un producto nuevo.

- 3) *Acceso a los canales de distribución:* el exportador que busque comercializar en los supermercados de Alemania, cuenta con varios canales de distribución, los cuales no se encuentran relacionados con los supermercados por lo que su barrera de entrada es baja.
- 4) *Políticas gubernamentales restrictivas:* en Alemania no existe una política pública que frene la entrada de productos alimenticios, siempre y cuando cumplan con los requerimientos de origen y calidad, además, el gobierno alemán forma parte del mercado de la Unión Europea que es proclive al libre comercio entre las naciones (Orlando, 2017, p. 23). El riesgo que existe en esta situación es que los consumidores pueden considerar al producto a exportar como un producto homogéneo por la existencia de muchos entrantes.

### **1.2.2 Amenaza de ingresos por productos sustitutos.**

En el Ecuador existen dos tipos de cereales que son considerados como sustitutos de la quinua que es la principal materia prima del producto a exportar que son la chía y el amaranto, pues según López *et al.* (2009, p. 2) el amaranto (*Amaranthus caudatus* L), la chía (*Salvia hispanica* L) y la quínoa (*Chenopodium quinoa* W) son plantas antiguamente cultivadas en el continente americano productoras de semillas que hoy en día, han tenido una gran acogida en el mercado de la celiacía por ser naturalmente libres de gluten. No obstante, Natero y Romano (2017, p. 7) aclaran que la quinua y el amaranto se consideran pseudocereales debido a que tienen un elevado contenido de almidón; por el contrario, la chía, es una planta herbácea. En Ecuador existen empresas que se dedican a la producción y comercialización nacional de productos elaborados con estos cereales sustitutos de la quinua, las cuales se detallan de la siguiente manera:

Tabla 16. Empresas dedicadas a la producción de amaranto y chía y sus elaborados en Ecuador

AMARANTO	CHÍA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Camari</i>: harina, barras energéticas y granola.</li> <li>• <i>Intiamaranto</i>: snacks.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kunachía</i>: grano</li> <li>• <i>Sumaklife</i>: grano</li> </ul>

Además, la empresa Camari también fabrica pinol de quinua como tal, pero no lo exporta.

Por otro lado, en términos de comercio exterior, los socios comerciales sustitutos que tiene Alemania para la importación de quinua a parte del Ecuador son Bolivia y Perú, pues según el estudio realizado por Robinson y Montalván (2016, p. 70) y ProEcuador (2014, p. 2). Alemania es el sexto principal destino de exportación de este producto para Perú con porcentaje de participación del 5% frente a los otros destinos, de igual manera, este es el quinto para Bolivia con un porcentaje de participación del 8,4%. Esto se puede apreciar a continuación en los Figuras 18 y 19:

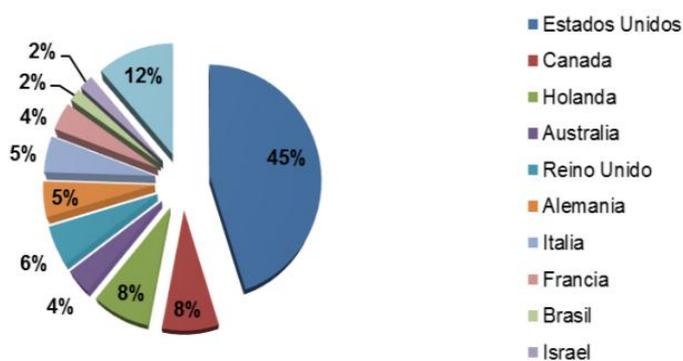


Figura 18. Principales destinos de exportaciones de quinua peruana 2015

Nota: Tomado de Robinson y Montalván (2016, p. 70).

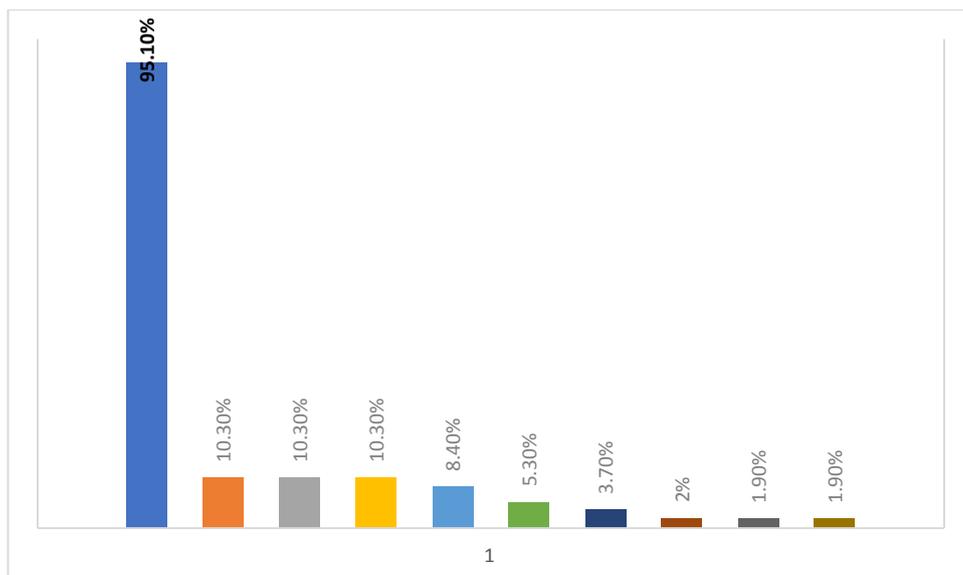


Figura 19. Principales destinos de exportaciones de quinua boliviana 2013

Nota: Tomado de ProEcuador (2014, p. 2).

Al cierre del 2015 las exportaciones de quinua de Perú se valorizaron en US\$143 millones y los envíos en volumen sumaron cerca de 42.000 toneladas, logrando un crecimiento en 13%, es decir 4.743 toneladas más que el año anterior (Cámara de Comercio de Lima, 2016).

Las exportaciones de quinua boliviana crecieron un 12% en noviembre del 2016 respecto a noviembre del 2015, dando un total de 26.485 y 23.657 toneladas respectivamente (Instituto Nacional de Estadísticas de Bolivia, 2017).

Además, en el mercado alemán existen varias empresas que comercializan productos procesados con otro tipo de ingredientes como por ejemplo el amaranto y cereales libres de gluten, los cuales suplen de forma similar a la quinua (Orlando , 2017, p. 23). Una de las compañías es Schär la cual oferta productos libres de gluten como almidón de maíz, harina de lino 12%, harina de alforfón 8%, salvado de guisante, salvado de arroz, fibra de manzana, azúcar, espesantes: harina de semilla de guar, sal con materia prima exportada (Dr. Schär, 2017). En la siguiente figura 20 se puede apreciar el ejemplo de una de las categorías de harinas mencionadas de esta empresa sustituta:



Figura 20. Preparado para pan rústico sin gluten Schär

Nota: Tomado de Dr. Schär (2017).

### 1.2.3 Poder de negociación de los consumidores

Dentro del sector de alimentos, los clientes del mercado alemán tienen un alto poder de negociación puesto que la empresa apunta y depende directamente de los intermediarios que son los que se encargan de distribuir el producto en los diferentes tiendas naturistas y orgánicas, y ellos deciden a qué proveedor dar prioridad; otro motivo se presenta por la existencia de una gran variedad de productos sustitutos, los consumidores pueden llegar a ser sensibles a las características y beneficios que el producto pueda proporcionar, a la calidad y al precio. Es por esto que se debe considerar quiénes podrían ser los posibles importadores tanto de productos orgánicos como de comercio justo. Según Robinson y Montalván (2016, p. 99) son los siguientes:

Tabla 17. Importadores de comercio justo y productos orgánicos en Alemania

<b>Importadores productos orgánicos</b>	<b>Importadores de comercio justo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bohlsener Muehle GmbH &amp; Co. KG</li> <li>▪ Care Naturkost GmbH &amp; Co. KG</li> <li>▪ Davert</li> <li>▪ Horst Bode Import-Export GmbH</li> <li>▪ Rapunzel Naturkost GmbH (principal distribuidor de productos naturales en Alemania)</li> <li>▪ Ziegler &amp; Co. GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wikana Keks und Nahrungsmittel</li> <li>• Ludwig Weinrich GmbH &amp; Co. KG</li> <li>• GEPA mbH</li> <li>• Ziegler &amp; Co. GmbH</li> <li>• F.W.Praum GmbH &amp; Co. KG</li> <li>• ECO TERRA GmbH</li> </ul>

Nota: Adaptado de Robinson y Montalván (2016, p. 99 - 103).

#### 1.2.4 El Poder de la negociación de los diferentes proveedores.

La manera en que los proveedores pueden afectar a la empresa es en su rentabilidad a través del incremento de precio de la materia prima lo cual se relaciona directamente con el costo directo de la fabricación del producto. Sin embargo, en el caso de las empresas de comercialización de alimentos, los proveedores tienen un bajo poder de negociación, porque existen varias organizaciones o personas naturales que pueden abastecer a la industria a pesar de que Cereales La Pradera depende en su totalidad de ellos (Orlando, 2017, p. 23).

La siguiente tabla 18 plasma los actuales proveedores que tiene la empresa Cereales La Pradera con relación a su materia prima directa para la elaboración del pinol de quinua:

*Tabla 18. Proveedores de materia prima directa para la elaboración del pinol de quinua de la empresa Cereales La Pradera*

<b>QUINUA</b>	<b>PANELA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fernando Herrera</li><li>• Aprocach - Asociación de Producción y Comercialización Agropecuaria de Chimborazo</li><li>• Urcupac</li><li>• Nutri Quinua</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Víctor Gallardo</li><li>• Delfina Candelejo</li><li>• Joffre Pacheco.</li></ul>

Lo mismo sucede con los proveedores logísticos de Alemania, pues a pesar de que sus servicios influyen directamente con los gastos de exportación del producto terminado, el poder de negociación que tiene la empresa con ellos es bajo ya que existe una diversidad amplia de oferta para el acceso físico desde Ecuador hacia Alemania. Se ha escogido el acceso de vía marítima en este caso puesto que resulta ser el menos costoso el cual consta de la siguiente información explicada en las tablas 19 y 20:

Tabla 19. Puertos marítimos de Alemania.

<b>PUERTOS MARÍTIMOS DE ALEMANIA</b>	
<b>Características</b>	<b>Exportaciones ecuatorianas</b>
*Una de las mejores infraestructuras portuarias del mundo.	Hamburgo y Bremerhaven.
*Más de 60 puertos entre principales y auxiliares.	

Nota: Adaptado de ProEcuador (2015, p. 6).

Tabla 20. Puerto marítimo de Hamburgo, Alemania.

<b>PUERTO MARÍTIMO DE HAMBURGO - ALEMANIA</b>	
<b>Características</b>	<b>Ubicación</b>
*Reconocido como la puerta de entrada al mundo.	A orillas del río Elba.
*Posee una de las más densas redes de servicios de línea en Europa.	
*Uno de los más grandes e importantes puertos del mundo.	
*Cuenta con cuatro grandes terminales de contenedores de alto desempeño en el manejo con los tiempos de amarre corto.	

Nota: Adaptado de ProEcuador (2015, p. 6).

### 1.2.5 Rivalidad entre competidores.

Según el Portal de Comercio Exterior del Banco Central del Ecuador (2017), las siguientes compañías plasmadas en la tabla 21 son exportadoras de productos elaborados a base de quinua dirigidos al mercado alemán:

Tabla 21. Exportadores ecuatorianos de productos elaborados a base de quinua

Compañía	Ubicación	Descripción	Foto
Sumaklife	Ambato	Empresa dedicada a la comercialización cereales andinos, plantas medicinales, condimentos, quinua en grano, elaborados de Quinua.	
Rogetore & Franco S.A	Quito	Empresa dedicada a la elaboración y desarrollo de productos en base a la quinua los mismos que están elaborados para su comercialización en el mercados nacional e internacional. Entre los productos que ofrecen está la Barra de granola de Quinua y Compotas de piña con Quinua denominadas Quinua Kids.	
Cereales Andinos S.A	Quito	Es una empresa que se dedica al fortalecimiento de la cadena de valor de la quinua ecuatoriana y también apoya a sectores de pequeños agricultores dedicados al cultivo de este grano andino. Entre los productos que exporta están las Hojuelas de Quinua, Granola con Quinua, Cereal de Maíz con Quinua	
Fundan	Quito	Es una empresa que ha tenido como misión ayudar a mujeres y aquellos grupos étnicos de cantones como Colta, Chambo, Cumandá, Morona y Esmeraldas a desarrollar proyectos de desarrollo. Entre los productos que exportan está la Quinua, Frejol, Chocho, Habas Secas, Arvejas, Amaranto Negro.	

Maquita MCCH	Quito y Guayaquil	Es una empresa que busca promover el desarrollo de la capacidad productiva que ayuda a los campesinos a mejorar sus ingresos mediante la comercialización comunitaria entre diversos productores accediendo al mercado nacional e internacional. Entre los productos que ofrece esta la Quinoa, Granos y harinas, Panela, procesados de frutas, entre otros.	
Urcupac	Quito	Es una empresa que trabaja con los agricultores ecuatorianos que buscan promover y promulgar la cosecha de los cultivos ancestrales entre ellos está la quinoa y se fomenta la producción de amaranto y chocho. Entre los productos que exportan esta la Quinoa blanca con vegetales y especias (Quinotto), sopa de quinoa y maní y la quinoa en grano.	

*Nota: Adaptado de Orlando (2017, p. 15); Robinson y Montalván (2016, p. 87); Banco Central del Ecuador (2017).*

### 1.2.6 Matriz de las 5 Fuerzas de Porter

Mediante esta matriz se plasmarán aquellos puntos relevantes a la del análisis de las 5 fuerzas de Porter en general combinando al país ofertante (Ecuador) y al demandante (Alemania) para determinar en un micro-contexto las posibles oportunidades y amenazas que presenta la empresa Cereales La Pradera al exportar el producto en estudio para de este modo desarrollar estrategias internas y externas que sean competitivas tanto para los mercados de origen como de destino. La siguiente tabla 22 lo demuestra a continuación donde los “✓” las oportunidades y las “✗” las amenazas:

Tabla 22. Matriz de las 5 Fuerzas de Porter

MATRIZ DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
FUERZA	ECUADOR	✓ *	ALEMANIA	✓ *
A. E. Nuev. Comp.	NO APLICA		Las empresas que venden en el mercado alemán tienen una estructura de comercialización que se basa en la generación de grandes volúmenes de producción (alto nivel de consumo y es accesible para los productores).	✓
			Los costos de cambio para los clientes del mercado de alimentos en Alemania son bajos. <b>La empresa debe apuntar a una estrategia de precios bajos por lo tanto no puede excederse mucho en costos.</b>	✗
			de productos alimenticios, siempre y cuando cumplan con los requerimientos de origen y calidad. <b>El riesgo que existe en esta situación es que los consumidores pueden considerar al producto a exportar como un producto homogéneo por la existencia de muchos entrantes.</b>	✗
Sustitutos	Existen empresas ecuatorianas dedicadas a producción de los cereales sustitutos de la quinua (materia prima principal) que son el amaranto y la chía y a sus elaborados. <b>Los consumidores pueden optar por preferir estos alimentos (se debe de fortalecer el valor agregado del producto a exportar).</b>	✗	Los socios comerciales sustitutos que tiene Alemania para la importación de quinua a parte del Ecuador son Bolivia y Perú los cuales pueden llegar a entrar a este mercado ofreciendo productos sustitutos que compitan con el producto a exportar.	✗
			Empresas que comercializan productos procesados con otro tipo de ingredientes como por ejemplo el amaranto y cereales libres de gluten, los cuales suplen de forma similar a la quinua.	✗
P. N. Consum.	NO APLICA		La empresa apunta y depende directamente de los intermediarios que son los que se encargan de distribuir el producto en los diferentes tiendas naturistas y orgánicas, y ellos deciden a qué proveedor dar prioridad.	✗
			Existen una gran variedad de productos sustitutos, los consumidores pueden llegar a ser sensibles a las características y beneficios que el producto les pueda proporcionar, a la calidad y al precio.	✗
P. N. Proveed.	Existen varias organizaciones o personas naturales que pueden abastecer a la industria.	✓	Existe una diversidad amplia de oferta para el acceso físico desde Ecuador hacia Alemania (proveedores logísticos).	✓
	Cereales La Pradera Depende en su totalidad de ellos.	✗		
Rivalidad de Competidores	La existencia de 6 exportadoras ecuatorianas que ofrecen productos procesados hechos a base de quinua en el mercado alemán. <b>El producto a exportar puede ser considerado como homogéneo (valor agregado no percivido).</b>	✗	NO APLICA	

### Riesgos identificados para la empresa

El primer riesgo que puede presentar la empresa en su microentorno es que no tenga la capacidad de producción o que no posea recursos (materia

prima, por ejemplo) disponibles para cubrir dichos grandes volúmenes. También otro riesgo se da cuando el producto a exportar sea considerado como homogéneo dentro del mercado alemán por la existencia de muchos productos sustitutos tanto locales como extranjeros debido a que se puede ver la posibilidad de que los consumidores no perciban adecuadamente su valor agregado.

### **1.3 Situación actual (descripción) de la empresa Cereales La Pradera**

#### **1.3.1 Filosofía Empresarial**

##### **1.3.1.1 Misión**

CEREALES LA PRADERA es una industria molinera y empacadora de cereales, que busca un desarrollo armónico, social y económico de la empresa y de sus colaboradores. Es una empresa reconocida por la calidad y constante innovación de sus productos y servicios, líder en el mercado regional de cereales empacados, harinas y más productos alimenticios, con una permanente preocupación por la satisfacción de sus clientes, colaboradores y proveedores que trabajan junto a ella; es una empresa participante activa del desarrollo socio económico y cultural del Ecuador.

##### **1.3.1.2 Visión**

Para el 2020, ser una empresa líder en el mercado nacional, en la producción, industrialización y comercialización de cereales y productos alimenticios afines, alcanzando niveles altos de competitividad en calidad, y cantidad producida y comercializada en el mundo. Nuestro éxito comercial se sustentará en la responsabilidad social y la innovación de productos y servicios de alto valor percibido para el mercado industrial, mayorista y de consumo.

### 1.3.1.3 Valores y principios que guían la empresa

La siguiente tabla 23 muestra la lista de todos los valores o principios por los cuales se rige la empresa Cereales La Pradera:

Tabla 23. Valores o principios que guían a la empresa Cereales La Pradera

<b>VALOR/PRINCIPIO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Respeto</b>	Manifestaciones de obediencia que se hacen por consideración y cortesía.
<b>Integridad</b>	Ser Honesto, honrado, incorruptible, Ser correcto e intachable.
<b>Responsabilidad</b>	Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo. Obligación de responder ante ciertos actos o errores.
<b>Prudencia</b>	Cualidad que consiste en actuar con reflexión y precaución para evitar posibles daños.
<b>Puntualidad</b>	Característica de lo que se produce en el momento adecuado o acordado.
<b>Coherencia</b>	Conexión, relación de unas cosas con otras.
<b>Gratitud</b>	Reconocimiento de un favor o beneficio que se nos ha hecho.
<b>Honestidad</b>	Recato, decencia, rectitud de comportamiento.
<b>Solidaridad</b>	Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros.
<b>Flexibilidad</b>	Facilidad para acomodarse a las distintas situaciones o a las propuestas de otros.
<b>Superación</b>	Vencimiento de un obstáculo o dificultad, mejora de las propias cualidades o actividad.

<b>Amistad</b>	Relación de afecto, simpatía y confianza que se establece entre personas que no son familia.
<b>Optimismo</b>	Ser optimista significa nunca rendirse ante las adversidades, ser positivos ante cualquier situación.
<b>Justicia</b>	Principio moral que inclina a obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde.
<b>Respeto al medio ambiente</b>	<p>La empresa estará comprometida con las practicas sostenibles, para ello se cumplirá con la legislación aplicable y vigente sobre conservación y protección del medio ambiente, se promoverá procesos de trabajo ambiental sustentable que utilice energía renovable (eólica, solar, fluvial), evitará cualquier tipo de contaminación e impacto adverso sobre el ambiente y zonas de su área de influencia.</p> <p>La empresa enfocara sus recursos humanos, tecnológicos, y económicos para reducir impactos ambientales que perjudiquen al medio ambiente.</p>

#### **1.3.1.4 Objetivos corporativos**

Los objetivos establecidos en el plan operativo de la empresa son (Falconí, 2015, p. 82):

1. Ser la mejor empresa de elaboración y comercialización de cereales a nivel nacional.
2. Se una empresa que a través del fomento agrícola se auto abastezca de sus materias primas sin dependencia de intermediarios comerciales.
3. Desarrollar productos para el consumo nacional e internacional
4. Tener posicionamiento internacional con algunos productos desarrollados.
5. Dotar a la planta con tecnología de punta.

6. Mantener un sistema completo de control de calidad en el campo industrial y administrativo para obtener la certificación ISO 9000.
7. Obtener el sello verde, requisito indispensable para incursionar en mercados de mayor valor agregado.
8. Mantener una infraestructura de mercadeo eficiente y que cumpla con los requerimientos del sistema.
9. Elaborar planes de desarrollo a corto, mediano, para todas las áreas involucradas en el negocio de CEREALES LA PRADERA como son las áreas de producción agrícola, producción industrial, mercadeo y ventas.
10. Cubrir el mercado nacional con toda la gama de productos.
11. Lograr que el nombre CEREALES LA PRADERA sea reconocido a nivel nacional, por superior calidad de productos, buenos precios, excelente presentación y oportunidad en atender las necesidades de los clientes.
12. Se debe hacer convenios internacionales con proveedores potenciales de las materias que no se cultivan localmente, con el objetivo de asegurar la provisión y el precio de la misma, de tal manera de no permitir que estas sean intermedias en sus precios y calidades.
13. Desarrollar planes de explotación y mejoramiento agrícola, con el objetivo de implementar nuevos productos y semillas que mejoren la calidad de las materias primas.
14. En el campo comercial se deberán desarrollar planes completos, medibles y realizables de mercado y ventas de productos industrializados (Falconí , 2015, p. 82).

### 1.3.2 Logo



Figura 21. Logo antiguo

*Nota: Tomado de Cereales La Pradera (2017).*



Figura 22 . Logos actualizados

*Nota: Tomado de Cereales La Pradera (2017).*

### 1.3.3 Organigrama estructural

La siguiente figura 23 describe la estructura organizacional de la empresa Cereales La Pradera de acuerdo al área de trabajo, deparado por cada uno de los departamentos que la conforman (Cereales La Pradera, 2017):



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CEREALES "LA PRADERA"

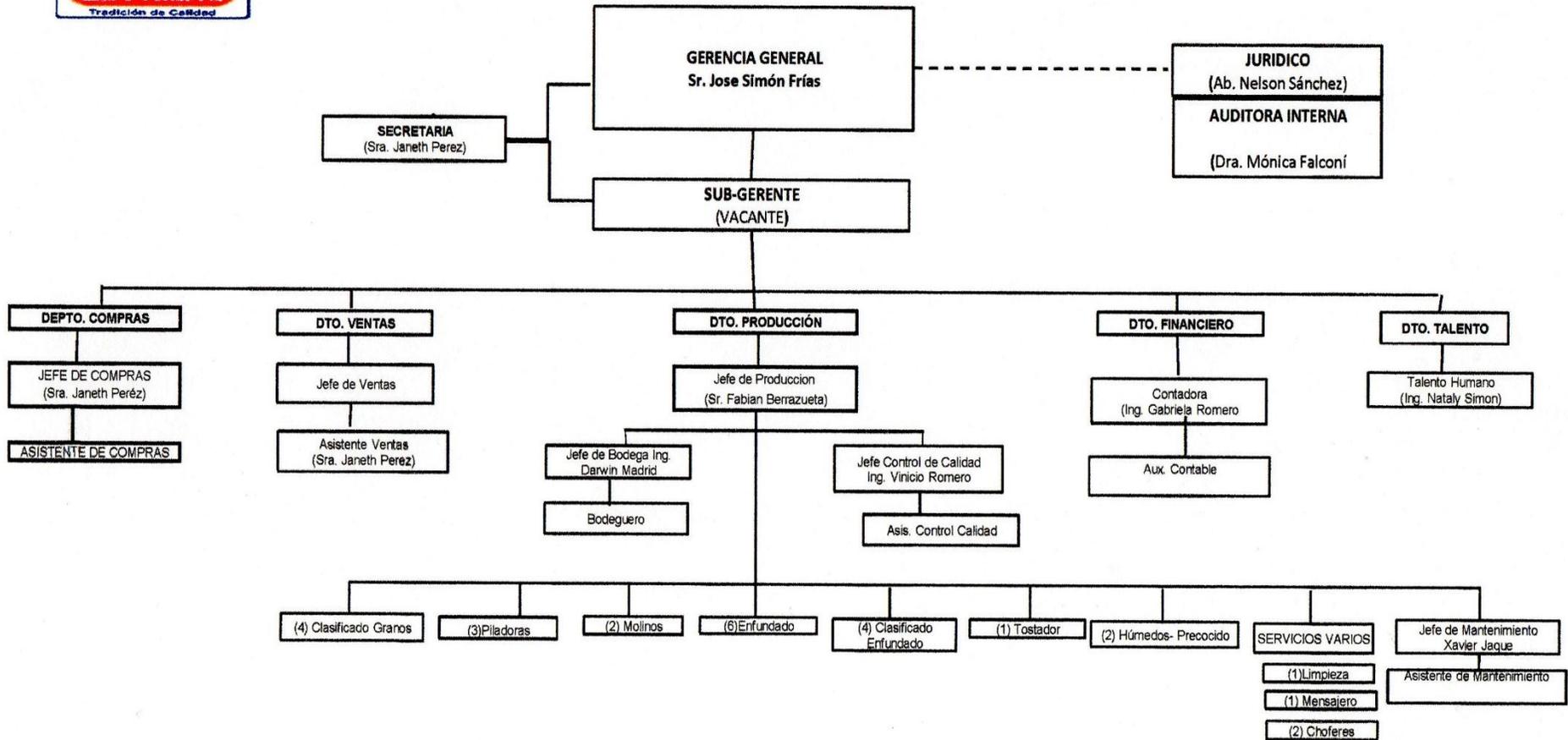


Figura 23. Organigrama estructural de Cereales La Pradera

### **1.3.4 Cartera de productos por categoría**

La empresa Cereales La Pradera posee una amplia cartera de productos que consta de las siguientes categorías (Cereales La Pradera, 2017):

#### **1.3.4.1 Granos Secos (paquetes de 250g y 500g):**

- Arveja verde
- Canguil Americano
- Chulpi
- Frejol Alegre
- Frejol Blanco Bolón
- Frejol Canario Bolón
- Frejol Rojo Bolón
- Frejol Negro
- Lenteja
- Maíz Suave para tostar
- Maní
- Mote Especial
- Quinoa
- Soya
- Garbanzo (Cereales La Pradera, 2017).

#### **1.3.4.2 Enlatados (peso neto de 425g):**

- Frejol Rojo Bolón
- Garbanzos (Cereales La Pradera, 2017).

#### **1.3.4.3 Precocidos (packs de 250g y 500g)**

- Morocho
- Humitas
- Maíz Arepa Amarilla
- Maíz Arepa Blanca
- Maíz pa todo amarilla (Cereales La Pradera, 2017).

#### 1.3.4.4 Procesados (packs de 250g y 500g)

- Arroz de Cebada
- Avena la pradera
- Hojuelón Avena
- Cebada Perlada
- Cebada Perlada Cortada
- Morocho Fino
- Morocho partido
- Morocho Trillado
- Pinol
- Polenta
- Sémola Pradera (Cereales La Pradera, 2017)



Figura 24. Muestras de productos de la empresa Cereales La Pradera

Nota: Tomado de Cereales La Pradera (2017).

### 1.3.5 Actividades de la Empresa

“Cereales La Pradera es una de las principales empresas molineras de la provincia de Cotopaxi, que consigue la satisfacción de los consumidores ofertando productos de calidad a precios competitivos” (Andrade y Freire , 2006, p. 46), la cual se dedica a la producción de harinas de consumo humano y balanceados, y al empaque de granos y cereales.

La empresa cuenta con una cadena de distribución indirecta puesto que ésta “se vincula con intermediarios tales como mayoristas y minoristas e incluso detallistas y cadenas tanto de supermercados y comisariatos nacionales quienes compran y venden el producto al consumidor final” (Andrade y Freire , 2006, p. 47). Los proveedores de materia prima son empresas nacionales, (sierra como de la costa), e internacionales (Canadá, Argentina, Perú y Chile).

El esquema de la empresa es el siguiente:

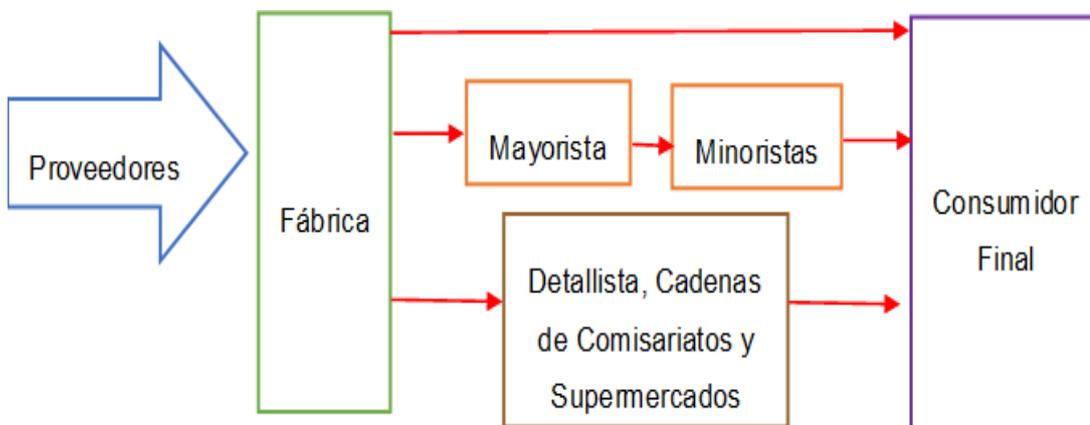


Figura 25. Cadena de distribución de Cereales La Pradera

Nota: Adaptado de Simon (2017); Andrade y Freire (2006, p. 47).

### 1.3.6 Cadena de Valor

Tabla 24. Cadena de valor cruzada de la empresa Cereales La Pradera

	Logística Interna	Operación, producción y financiamiento	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios
<b>Infraestructura (planificación y financiamiento)</b>	Eficiente planeación y cumplimiento de presupuestos asignados al abastecimiento de materias primas para la producción basados en la demanda de los clientes.	Existencia de una adecuada planificación de insumos y materiales directos e indirectos para la producción	*Cumplimiento apropiado de tiempos de entrega a intermediarios nacionales.	* Empresa de outsourcing encargada a la promoción de los productos. <i>*Carencia de planificación y asignación de presupuesto para campaña de marketing y ventas.</i>	<i>*No existe un área de Comercio Exterior.</i>
<b>Talento Humano</b>	*Personal capacitado respecto a conocimientos técnicos y administrativos de la empresa. *Continua capacitación.				<i>No existe personal que se dedique estrictamente a la exportación ni asistencia al cliente internacional.</i>
<b>Tecnología</b>	Adquisición y control de insumos mediante sistema ERP de la empresa y herramientas como Excel.	Planta totalmente automatizada con maquinaria de tecnología de punta.	Bodegas con sistemas de climatización tecnológicos actualizados y de última generación.	<i>Bajo alcance en el uso de redes sociales.</i>	<i>*No existe servicio post-venta.</i>
<b>Abastecimiento</b>	*Adecuado ingreso de materia prima programada con los requerimientos de la demanda. *La recepción de materias primas pasan por un control estricto de calidad. <i>*Alta dependencia con los proveedores, sin embargo se mantiene una relación estrecha de confianza con ellos (más de 20 años).</i>	*La empresa tiene 32 años en experiencia de contratación de la siembra de productos agrícolas. *Estricto seguimiento de cultivos (productos libres de químicos). *Suficiente respaldo para la obtención se repuestos y maquinarias apropiadas a la producción.	*Poseedora de camiones suficientes y eficaces para la entrega de mercancía. <i>*Dependencia de proveedores logísticos marítimos para la entrega del producto a exportar (no se ha realizado aún el contacto con ellos).</i>	<i>Outsourcing que no genera el apoyo adecuado a nivel nacional para la gestión de marketing y ventas.</i>	<i>*No existe área de servicio post-venta.</i>

### 1.3.7 Análisis F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. es una herramienta de administración y marketing que permite identificar las Fortalezas y Debilidades del microentorno de una empresa (aquello que puede controlar) junto con las Oportunidades y Amenazas del macroentorno de esta (aquello que no puede controlar) para desarrollar estrategias que le permitan estar preparada para escenarios futuros.

#### FORTALEZAS

F1: Dentro de las instalaciones de la empresa se han desarrollado productos elaborados con materias primas de muy buena calidad, especialmente productos de quinua

F2: La empresa está próxima a obtener certificados BPM y registro fitosanitario de producto a exportar.

F3: La empresa posee la licencia para hacer uso de la MARCA PAÍS cuya finalidad es impulsar la imagen del Ecuador y posicionarla como destino de alta calidad de sus productos y dar a conocer a nivel nacional e internacional mediante campaña que realice el mismo ministerio.



Figura 26. Logo MARCA PAÍS

Nota: Tomado de Simon (2017).

F4: Los productos fabricados en la empresa generan ganancias económicas puesto que los costos de materia prima de las cosechas son reducidos a diferencia de lo que se ofrece en el mercado internacional.

F5: La empresa puede trabajar de uno a dos contenedores que representan aproximadamente 40 toneladas para exportar al mes como máximo de capacidad instalada.

F6: El producto a exportar es de origen andino, producido en estado natural libre de gluten y químicos; además es beneficioso para la salud puesto que posee proteína, fibra, calcio, antioxidantes, omega 3 y 6, complejo B, etc.

F7: Personal capacitado respecto a conocimientos técnicos y administrativos de la empresa.

F8: Planta totalmente automatizada con maquinaria de tecnología de punta.

F9: La empresa mantiene una relación estrecha de confianza con sus proveedores (más de 20 años).

F10: La recepción de materias primas de la empresa pasa por un control estricto de calidad.

F11: La empresa tiene 32 años en experiencia de contratación de la siembra de productos agrícolas, por lo tanto, ésta emplea un estricto seguimiento de cultivos (productos libres de químicos, alta calidad y aptos para el consumo humano).

F12: Empresa poseedora de camiones suficientes y eficaces para la entrega de mercancía.

#### **DEBILIDADES:**

D1: La empresa depende en su totalidad de sus proveedores.

D2: La empresa requiere de la compra de la TOSTADORA TGNPO 200 AIX para el proceso industrial de la elaboración del pinol de quinua y de la

HONOR PACK para el empaque *doypack* de las presentaciones de 1lb (454g).

D3: Carencia de planificación y asignación de presupuesto para campaña de marketing y ventas en la empresa.

D4: La empresa no tiene experiencia como exportador, por ende, no existe un área de Comercio Exterior, ni personal que se dedique estrictamente a la exportación ni asistencia al cliente internacional.

D5: *Outsourcing* que no genera el apoyo adecuado a nivel nacional para la gestión de marketing y ventas.

D6: No existe área de servicio postventa en la empresa.

D7: Bajo alcance en el uso de redes sociales de la empresa.

D8: Dependencia de proveedores logísticos marítimos para la entrega del producto a exportar (no se ha realizado aún el contacto con ellos).

#### **OPORTUNIDADES:**

O1: Alemania es considerada como uno de los países con política gubernamental estable.

O2: Incentivos del gobierno ecuatoriano a la exportación; 1. Cambio de la Matriz Productiva a las Pymes con visión exportadora de productos manufacturados con valor agregado (primer sector priorizado: alimentos frescos y procesados). 2. Acuerdo multipares entre Ecuador y la Unión Europea que garantiza el acceso con tarifa del 0% a las exportaciones ecuatorianas de productos manufacturados en sectores de alimentos y entre otros. 3. Existencia de instituciones que poseen programas de apoyo al sector exportador e internacionalización hacia mercados extranjeros.

O3: El gobierno alemán proclamó la necesidad de adquirir productos que beneficien la salud de la población.

O4: Indicadores económicos favorables (pronóstico de crecimiento del PIB del Ecuador, aumento del PIB manufacturero, y de las exportaciones no petroleras cuyo 75% pertenecen al sector agroindustrial, disminución de las exportaciones de productos tradicionales no petroleros y el aumento de las no tradicionales); productos no petroleros no tradicionales como la quinua pueden aumentar su participación en el mercado internacional.

O5: Alemania está entre los países con más población del mundo con un alto poder adquisitivo.

O6: Alemania es considerada como el tercer importador más grande en el mundo.

O7: Incremento de las exportaciones de la quinua ecuatoriana (materia prima principal del producto) aumentaron gracias a que mercado alemán considera esta materia prima de alta calidad y que satisface sus expectativas.

O8: Situación demográfica actual del Ecuador favorable para la producción agrícola (condición que facilita la adquisición necesaria de la principal materia prima del producto en estudio).

O9: Alemania no posee las condiciones agrícolas necesarias para la producción de quinua ni panela.

O10: Alemania en panoramas presentes y futuros se ve atraído a demandar a los mercados extranjeros productos novedosos que sean orgánicos, libres de gluten y beneficiosos para la salud, tales como la quinua y la panela (principales materias primas del producto del proyecto a exportar), tales para que sean transformados en alguna bebida o suplemento energético 100% natural y rico en vitaminas dirigida, en su mayoría, al público deportista.

O11: Alemania es un país industrializado y tecnificado incentiva deseos de desarrollo operacional y productivo.

O12: Las empresas que venden en el mercado alemán tienen una estructura de comercialización que se basa en la generación de grandes volúmenes de producción (alto nivel de consumo y es accesible para los productores).

O13: Existen varias organizaciones o personas naturales que pueden abastecer a la industria (proveedores para la empresa).

O14: Existe una diversidad amplia de oferta para el acceso físico desde Ecuador hacia Alemania (proveedores logísticos).

### **AMENAZAS:**

A1: Ecuador es considerado como uno de los países menos estables de América del Sur; incertidumbres en el manejo de la política del nuevo presidente (puede afectar a su atractivo como país para las inversiones directas de capitales extranjeros).

A2: Estrictos requisitos de documentación de aduana y extensos trámites de exportación para la salida del producto ecuatoriano.

A3: Requerimiento de Obtención de permisos aduaneros, certificaciones y barreras no arancelarias estrictos para la entrada del producto en estudio al país alemán.

A4: Idioma oficial del país a exportar es el alemán (se debe de traducir el empaque del producto).

A5: La agricultura ecuatoriana en la región andina está expuesta a diversos factores climáticos adversos y plagas, los mismos que complican el desarrollo agrícola de la región.

A6: Productos sustitutos ofrecidos en el mercado alemán con precios bajos.

A7: Los costos de cambio para los clientes del mercado de alimentos en Alemania son bajos.

A8: En Alemania no existe una política pública que frene la entrada de productos alimenticios, siempre y cuando cumplan con los requerimientos de origen y calidad.

A9: Existen empresas ecuatorianas dedicadas a producción de los cereales sustitutos de la quinua (materia prima principal) que son el amaranto y la chía y a sus elaborados.

A10: Los socios comerciales sustitutos que tiene Alemania para la importación de quinua a parte del Ecuador son Bolivia y Perú los cuales pueden llegar a entrar a este mercado ofreciendo productos sustitutos que compitan con el producto a exportar.

A11: Empresas que comercializan productos procesados en Alemania con otro tipo de ingredientes como por ejemplo el amaranto y cereales libres de gluten, los cuales suplen de forma similar a la quinua.

A12: La empresa apunta y depende directamente de los intermediarios que son los que se encargan de distribuir el producto en las diferentes tiendas naturistas y orgánicas, y ellos deciden qué si darle a qué proveedor dar prioridad en Alemania.

A13: La existencia de 6 exportadoras ecuatorianas que ofrecen productos procesados hechos a base de quinua en el mercado alemán.

## **1.4 Conclusión del capítulo**

Una vez analizada la información recopilada del entorno externo tanto del territorio local de origen de la empresa como del país de destino, Alemania, para su internacionalización mediante la exportación de un producto procesado hecho a base de quinua y panela, habiendo analizado todos sus factores externos que pueden afectar a la evolución de la misma; y del entorno interno de la misma al analizar su rivalidad en la industria y su situación actual, se puede concluir que existe la posibilidad de que la empresa pueda lanzarse a competir en el mercado internacional seleccionado, pero para esto es necesario establecer estrategias competitivas ligadas a un plan de marketing y comercialización del producto a exportar para que de esta manera CEREALES LA PRADERA se encuentre preparada para aprovechar oportunidades y para enfrentar situaciones

riesgosas en futuro. Para asegurar la efectividad de dicho plan es necesario realizar una investigación de mercado la cual le permita a la empresa tener una garantía aproximada de que el producto será aceptado y viable en el mercado alemán, cuya metodología, estructura y resultados se explican a continuación.

## **CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo General**

- Determinar la viabilidad del producto en el mercado alemán.

#### **2.1.2 Objetivos Específicos**

1. Entender a profundidad las oportunidades y amenazas para el producto en el mercado alemán.
2. Conocer la aceptación del producto en la cultura alemana.
3. Determinar el precio adecuado para el producto.
4. Establecer los canales óptimos para la distribución del producto.
5. Reconocer los mecanismos idóneos para la adecuada promoción del producto.

### **2.2 Método de investigación**

#### **2.2.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación utilizado para este estudio es exploratorio concluyente. Por un lado es una investigación exploratoria, puesto que se busca definir la problemática propuesta con mayor precisión otorgándole la

información necesaria para el investigador y las medidas pertinentes para que se pueda desarrollar el enfoque que es amplio y versátil ya que los datos primarios son de naturaleza cualitativa y los unidades de estudios no son representativas; sin embargo, están dirigidas a personas expertas en los temas estudiados, de tal manera que este tipo de investigación se vuelve ideal para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones con respecto al producto a exportar. Por otro lado, es concluyente ya que su diseño de investigación es formal y estructurado debido a que comprende objetivos y necesidades de información claramente definidos mediante la redacción de un cuestionario detallado para la misma toma de decisiones administrativas y corporativas.

### **2.2.2 Tipos de Datos**

Según Malhotra (2008, p. 139) “la investigación cualitativa hace referencia a los expertos conocimientos que son equilibrados con base a muestras pequeñas de una población que facilita a la interpretación del problema”. Dentro de este proyecto se utilizará este tipo de investigación puesto que se recolectarán datos no numéricos acerca de percepciones futuras que remarquen las oportunidades y amenazas para el producto en el mercado alemán, y gustos y preferencias en el consumo del pinol de quinua como suplemento proteínico y energético elaborado con materias primas 100% orgánicas y libres de gluten que son la quinua y la panela dentro de este mismo mercado.

### **2.2.3 Fuentes de Información**

De acuerdo a Malhotra (2008, p. 144) existen dos tipos de datos que son los primarios y secundarios, donde “los datos primarios son aquellos que un investigador reúne con el propósito específico de abordar el problema que enfrenta (datos que no han sido reunidos) y los datos secundarios son aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión y se pueden localizar con rapidez y a bajo costo”.

En este proyecto son usadas ambas fuentes de información puesto que se recurrirá a diálogos directos con los expertos en relación a la problemática que se desea investigar (fuentes primarias) y a datos complementarios obtenidos de estudios ya realizados y sitios especializados (fuentes secundarias) para que de esta manera ambos se complementen para obtener una mayor información detallada y precisa para el desarrollo del plan de comercialización.

#### **2.2.4 Instrumento Investigativo**

Se usará las entrevistas a profundidad con preguntas abiertas junto con la degustación del producto como instrumentos investigativos, puesto que la entrevista es una técnica principal y completa para la obtención de información cualitativa para que ésta sea real y precisa sobre la situación que se desea investigar considerando que se basa en un formulario de preguntas enfocadas a adquirir toda la información posible que se necesita del experto.

Estas entrevistas estarán dirigidas en primer lugar al gerente general de la empresa Cereales La Pradera para determinar su nivel de experiencia frente a la situación tratada y a las personas de nacionalidad alemana que laboran en la Embajada Alemana y en la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana, ambas ubicadas en Quito, quienes tienen una visión amplia respecto a la situación de su país y aquello que se está consumiendo. Toda esta información será utilizada para el desarrollo del FODA del proyecto.

## 2.2.5 Cuestionario de Preguntas

### 2.2.5.1 Cuestionario para el gerente general de la empresa Cereales La Pradera



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Cargo  
en la Empresa: \_\_\_\_\_

#### FORMULARIO DE ENTREVISTAS PREVIO AL TRABAJO DE TITULACIÓN “MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN SUPLEMENTO PROTEÍNIC Y ENERGÉTICO HACIA ALEMANIA”:

##### 1. Percepción del Mercado Mundial

- 1.1. ¿Cuál es el panorama futuro del mercado mundial?
- 1.2. ¿Qué relaciones comerciales mantienen Ecuador y Alemania?
- 1.3. ¿Qué oportunidades de exportación tiene Ecuador en el mercado alemán?
- 1.4. ¿Qué amenazas se pueden presentar para la promoción de la oferta exportable ecuatoriana en el mercado alemán?

##### 2. La Empresa

- 2.1. ¿Qué tipo oportunidades tiene la empresa para la exportación de alguno de sus productos?
- 2.2. ¿Qué amenazas se podría presentar para la empresa en la exportación de alguno de sus productos?
- 2.3. ¿Considera al mercado alemán como un nicho de mercado favorable para la exportación? ¿Por qué? ¿Qué oportunidades y qué amenazas considera que tiene?
- 2.4. ¿Qué fortalezas y debilidad tiene la empresa respecto a la exportación? ¿Qué tan preparada está la empresa para esta expansión?
- 2.5. ¿Qué fortalezas y debilidades posee la empresa respecto a su flujo de procesos operativos? ¿Dentro de su cadena de valor, qué

actividades desde de soporte y primarias generan valor y cuáles no?

- 2.6. ¿Qué fortalezas y debilidades posee la empresa respecto a su poder de negociación con sus posibles intermediarios internacionales para exportar?
- 2.7. ¿Cómo es la empresa en el manejo y solución de conflictos?

### **3. Producto**

- 3.1. ¿Qué beneficios tiene el producto?
- 3.2. ¿Por qué tiene potencial para ser exportado?
- 3.3. ¿Qué lo hace diferente de su competencia?
- 3.4. ¿Cómo es la relación con los proveedores al momento de la adquisición de las materias primas? ¿es inmediata? ¿Qué tanto depende la empresa de sus proveedores?
- 3.5. ¿La empresa dispone de toda la maquinaria necesaria para la fabricación del producto?
- 3.6. ¿A qué segmento del mercado está dirigido el producto?
- 3.7. ¿Cuáles son los contras del producto?
- 3.8. ¿Considera que el producto es factible en el mercado?

### **4. Precio**

- 4.1. ¿Cuál es el estimado del precio de venta del producto?
- 4.2. ¿Los costos de producción son elevados?

### **5. Plaza**

- 5.1. ¿La empresa posee las facilidades para la distribución del producto al extranjero? ¿Posee el contacto y asesoramiento adecuado para la exportación?
- 5.2. ¿Quiénes son sus principales competidores nacionales?
- 5.3. ¿Qué fortalezas y debilidades posee la empresa respecto su locación?

### **6. Promoción**

- 6.1. ¿Posee la empresa el presupuesto para invertir en el marketing, publicidad y promoción del nuevo producto a exportar?
- 6.2. ¿Qué tan fuerte es la fuerza de ventas de la empresa?

### 2.2.5.2 Cuestionario para el experto alemán



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Estado  
de Alemania donde Vive: \_\_\_\_\_

#### FORMULARIO DE ENTREVISTAS PREVIO AL TRABAJO DE TITULACIÓN “MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN SUPLEMENTO PROTEÍNIC Y ENERGÉTICO HACIA ALEMANIA”:

##### 1. Perfil del Encuestado

###### Hablemos un poco de usted:

- 1.1. ¿A qué se dedica?
- 1.2. ¿Dónde trabaja?
- 1.3. ¿Cuánto tiempo lleva viviendo en Ecuador?
- 1.4. ¿Cómo es su estilo de vida? ¿Por qué es así?
- 1.5. ¿Cómo es su dieta? ¿Por qué es así?
- 1.6. ¿Qué plato o comida típica ecuatoriana le agrada?
- 1.7. ¿Qué otros alimentos son de su agrado?
- 1.8. ¿Le gusta practicar algún deporte?
- 1.9. ¿Qué tipo de alimento nutritivo no puede faltar en su desayuno para tener el mejor rendimiento y energía necesaria en el día?

##### 2. Percepción del Mercado Alemán

- 2.1. ¿Cuál es el panorama futuro del mercado mundial?
- 2.2. ¿Qué relaciones comerciales mantienen Ecuador y Alemania?
- 2.3. ¿Qué oportunidades de exportación tiene Ecuador en el mercado alemán?
- 2.4. ¿Qué amenazas se pueden presentar para la promoción de la oferta exportable ecuatoriana en el mercado alemán?
- 2.5. ¿Qué productos se ofertan a Alemania?
- 2.6. ¿Se ofertan productos alimenticios en Alemania? ¿De qué tipo?
- 2.7. ¿Cuáles son las actuales tendencias y requerimientos de consumo de productos alimenticios del mercado alemán? ¿Qué es lo que es lo que están buscando consumir?

- 2.8. ¿Qué estrategias de entrada al mercado internacional usted recomendaría para un producto nuevo en el mercado alemán proveniente de otro país?

### **3. Producto**

- 3.1. ¿Qué opina de los suplementos proteínicos y energéticos?
- 3.2. ¿Los considera necesarios en la dieta alemana y por qué?
- 3.3. ¿Qué beneficios nutricionales debería tener este producto para que le sea atractivo?
- 3.4. ¿Estaría dispuesto a comprar un suplemento alimenticio ecuatoriano? ¿Qué lo hace especial o atractivo?
- 3.5. ¿Qué valor agregado le daría usted al producto? ¿Sería igual si se lo consume en Alemania?
- 3.6. ¿Preferiría usted que sea orgánico y libre de gluten o no? ¿Por qué?
- 3.7. ¿Sabía que el pinol es considerado un suplemento alimenticio?
- 3.8. ¿Conoce la quinua y los beneficios que esta posee?
- 3.9. ¿De qué manera y con qué frecuencia se consume la quinua en Alemania?
- 3.10. ¿Estaría dispuesto a consumir un suplemento proteínico y energético hecho a base de pinol de quinua y panela granulada orgánica ecuatoriana?
- 3.11. ¿Qué características buscaría usted en el empaque?
- 3.12. ¿Con qué frecuencia consumiría usted este producto?
- 3.13. ¿Hay algún tema adicional que consideraría usted si comprara un suplemento alimenticio estando en Alemania?
- 3.14. ¿Qué segmento del mercado alemán estaría dispuesto a consumirlo? ¿Considera que los deportistas alemanes les interesaría el producto?
- 3.15. ¿Qué probabilidad de éxito podría tener el producto en el mercado alemán? ¿del 1 al 10? ¿Por qué?
- 3.16. ¿De 10 personas, cuántas cree que pueden comprar este producto en Alemania? ¿Con qué frecuencia lo consumirían?
- 3.17. ¿Qué producto sustituto en Alemania puede reemplazar al producto a exportar?

### **4. Precio**

- 4.1. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto?
- 4.2. ¿Con qué característica importante relacionaría este producto con el precio?

### **5. Plaza**

- 5.1. ¿Qué ciudad de Alemania recomendaría para dirigir la exportación de este producto y por qué?
- 5.2. ¿Cuál supermercado (o cuáles) es el más frecuentado por la población?
- 5.3. ¿Dónde se compraría este tipo de producto? ¿Dónde le gustaría adquirirlo?

## **6. Publicidad**

- 6.1. ¿Qué tipo de publicidad considera la más atractiva para este tipo de producto?
- 6.2. ¿Qué promociones le resultan atractivas?

## **2.2.6 Resultados**

### ***2.2.6.1 Informe General de la Entrevista del Gerente General de Cereales La Pradera***

El día martes 27 de junio del 2017 se llevó al cabo la entrevista a profundidad con preguntas a abiertas vía telefónica con el Gerente General de la empresa Cereales La Pradera, José Simon de 52 años la cual tuvo un tiempo de duración de 41 minutos exactamente.

#### **➤ Percepción del Mercado Mundial**

En primer lugar, el gerente expresa que el panorama mundial en el futuro es muy prometedor ya que cada vez aumenta más la demanda de productos y servicios porque aumenta la población mundial: a mayor población, mayores consumidores y más demanda, por lo tanto, el panorama a futuro para los mercados es muy prometedor ya que resultaría favorable ofrecer productos o servicios que sean los que demanden el mercado. También, acorde a las relaciones que tienen Ecuador y Alemania, el entrevistado explica que gracias a las exportaciones voluminosas que ha tenido el brócoli ecuatoriano el mercado alemán se abrió favorablemente al Ecuador donde las exportaciones del 2015 al 2016 hacia este país crecieron en un 19,8%. Se debe considerar que Alemania está convirtiéndose en uno de los principales mercados que tiene el país para ofertar productos no petroleros; entre los principales productos que se están demandando son la quinua en

estado natural y también productos elaborados de esta con valor agregado que sean de fácil consumo. No obstante, estableció que por las amenazas que presenta nuestro mercado ecuatoriano es necesario establecer vínculos sólidos con los posibles clientes alemanes de la empresa de tal manera que logremos productos terminados de alta calidad y con esa seguridad de mercado; es por esto que los empresarios ecuatorianos dedicados al sector de alimentos deben planificar desde la siembra del producto (materia prima) para garantizar tanto calidad como cantidad exportable hacia Alemania. Otra amenaza existente en el Ecuador es la inseguridad en el cultivo agrícola y eso afecta los volúmenes de cosechas en determinados momentos (cultivos por temporadas).

### ➤ **La Empresa**

Con relación a la empresa su propietario comenta que dentro de sus instalaciones se han desarrollado productos de muy buena calidad, especialmente productos de quinua que él y su equipo de trabajo consideran que son muy beneficios para la salud no solo para el mercado alemán, sino para el nacional y mundial, así que tienen como objetivo corporativo incursionar dentro de este mercado y considera una gran oportunidad ofertar el producto recientemente elaborado. También expresa que la empresa se encuentra en el proceso final de certificación BPM que es lo único que le faltaría para salir al mercado mundial; se aspira que a finales del mes de Julio ésta ya sea obtenida, lo cual ha requerido tres años de gestión (cambios radicales de las líneas de producción); sin embargo, se presenta la amenaza de que existen ciertas certificaciones más exquisitas como la HACCP o la Kosher, etc., que la empresa aún no posee.

A través de FEDEXPORT y la Cámara de Comercio para Industriales, conoce que el mercado alemán tiene mucho interés en bienes andinos en estado natural de fácil consumo que es lo que caracteriza en su mayoría a la cartera de productos de la empresa (oportunidad). Incluso, sustenta que la empresa se encuentra totalmente fortalecida para dar paso a la expansión hacia mercados internacionales, pues el proceso de adquisición del

certificado BPM le ha permitido corregir muchos errores de gestión, mejorar la infraestructura y maquinaria y se ha adoptado un capital importante de operación donde como empresa se puede captar una gran cantidad de materia prima que permita sostener una producción de ranking considerable y la empresa está preparada sobre la marcha a conseguir, si se diera el caso cantidades mayores de materias primas para procesarla (abastecimiento cubierto). La limitante es que, del momento, la empresa puede trabajar de uno a dos contenedores que representan aproximadamente 40 toneladas para exportar al mes como máximo de capacidad instalada, si la demanda supera la capacidad sencillamente se puede expandir mediante un sistema adicional con el que la empresa cuenta lo cual no representa costos elevados para responder a corto plazo (facilidad de respuesta).

#### ➤ **Producto y Plaza**

Este producto genera ganancias económicas puesto que los costos de materia prima de las cosechas son reducidos a diferencia de lo que se ofrece en el mercado internacional, lo cual le permite a la empresa negociar márgenes de utilidad tanto para los futuros *brokers* como para el cliente final lo cual beneficia a la industria agroindustrial como al país aportando al PIB y a la Balanza Comercial. La empresa tiene una dependencia importante con los proveedores, pero la ventaja es que se ha logrado una relación estrecha de confianza pues se ha trabajado con ellos más de 20 años y la empresa posee una modalidad de trabajar bajo convenios de siembras con precios pre pactados bajo condiciones de calidad con los agricultores, lo que le ha dado buenos resultados ya que permite al agricultor planificar sus siembras e inclusive saber a qué precio va a cosechar o a qué precio va a resultar su inversión ante la cosecha; esto es favorable tanto para el agricultor como para los industriales que cuentan con volúmenes de producción para determinado tiempo y en ese espacio en el que el producto se desarrolla Cereales La Pradera ya va buscando el mercado internacional para que al momento de la cosecha los productos estén listos para exportar. El diseño del empaque aún no ha sido bien definido puesto se están evaluando alternativas y también están demorados en la entrega de la ficha por parte

del laboratorio, que incluye la vida útil del producto que se busca y que sea de por lo menos un año; para que esto suceda se necesitan de 3 a 4 meses de estabilización del producto para que esta vida útil sea certificada con el registro sanitario.

Aquello que hace atractivo al producto es su origen andino producido en estado natural libre de gluten y químicos, hecho a base de la quinua y la panela, que al fusionarlos en uno solo lo convierten en un batido de rápida elaboración, facilita su consumo como un energizante y suplemento alimenticio que cuenta con proteínas y carbohidratos que son muy apetecidos por las personas que demandan una mejor nutrición; en este caso, se confía que este producto capte el interés de los *brokers* e importadores del mercado alemán.

Este producto, en el caso de Alemania, está dirigido a todos los segmentos, desde la clase más baja hasta la clase más alta, debido a que es un producto de consumo natural y es un batido de rápida elaboración, donde el usuario puede consumirlo directamente con agua purificada o leche, entonces el costo en euros no va a ser tan elevado para el producto final en Europa haciéndolo favorable para todos los mercados. Las personas consumirían este producto porque la quinua es un cereal nato, puro, andino, alto en proteína, carbohidratos, grasas naturales y fibra digerible, que proporciona una buena nutrición y energía en el día, así que ayuda muchísimo a una persona que realiza alguna actividad que involucre mucho esfuerzo tanto físico como mental. Un batido de quinua y adicionando panela, aporta calorías vacías por el contenido de azúcar natural que tiene, además de proteínas, energía y nutrientes esenciales para el desarrollo de procesos metabólicos; de esta forma, el consumo de esta proteína (pinol de quinua) ensancha y hace crecer la musculatura al que hace ejercicio, así que éste es un producto natural de muy buena condición y calidad para que los deportistas y las personas que van a trabajar e incluso los estudiantes puedan consumir de manera inmediata. Este producto también lo pueden consumir los bebés, porque generalmente la quinua con panela en una mamila con leche al gusto del ama de casa, quedaría muy bien ya que se ha trabajado un *shake* que no es tan dulce por lo cual no provoca ningún tipo de

empalagamiento o exceso de azúcar, así que pueden ser consumidos desde los infantes hasta los ancianos, cabe recalcar que también es un producto muy bueno para la celiaquía y la geriatría en caso de los adultos mayores que tienen dificultad en absorber ya los nutrientes; este producto que se consume en estado natural favorece al anciano dándole mayor energía, proteína, carbohidratos que ayudan para su día a día; por lo tanto este producto actúa como un complemento alimenticio proteínico y energético e incluso si una persona quiere bajar de peso y no abusar del alimento grasoso, este producto será de mucha ayuda. Incluso, no existe una contraindicación al consumo de la quinua ni de la panela pues al ser éste un batido nutricionalmente balanceado el exceso del consumo del mismo no afectará al organismo en absoluto. Este producto sería factible a nivel mundial y pues como será el primer producto por exportar a Europa de la empresa como principal mercado será Alemania, el éxito adquirido en esta actividad económica será el éxito del producto en todo el mundo, y obviamente al lanzamiento también se iniciará en el Ecuador como producto de venta local: se haría la distribución tanto local como internacional al mismo tiempo. En Ecuador es muy factible el lanzamiento de este producto porque la quinua y la panela son muy apetecidas en el mercado nacional y existe otro producto conocido como pinol mismo que es derivado de la cebada tostada con la panela y ahora se está desarrollando un producto de la quinua con la panela libre de gluten.

El justificativo del eslogan de la compañía “Tradición de Calidad” hace referencia a que ésta ha venido trabajando de hace 32 años primero basándose desde la contratación de la siembra de productos agrícolas, como en caso de la quinua, en donde se realiza el seguimiento del cultivo para saber y certificar que este ingrediente agrícola considerado que se va a cosechar, que esencialmente se considera con relación directa al proceso de producción del producto a exportar, no recibe ningún tipo de químicos (fumigación) pues siempre se exige que por lo menos dos meses antes de la cosecha no se le aplique absolutamente ningún tipo de método anti plagas para que la materia prima llegue completamente sano y limpio a las bodegas de Cereales La Pradera. Entonces la trazabilidad de las materias primas

agrícolas de la empresa es garantizada de esta manera. Además, las líneas de producción en la planta de Cereales La Pradera son totalmente automatizadas por lo tanto no existe la intervención de la mano humana que provoque la contaminación del producto, a esto los ha llevado las normas del BPM a la que se ha sometido la empresa para garantizar que el producto es adecuado para el consumo humano e incluso de que se manera un excelente control de asepsia y calidad (actividades que generan valor a la empresa).

### ➤ **Precio**

Actualmente el precio local (Ecuador) se lo ha fijado en \$4,00 el kilo el cual puede crecer a €6,00 u €8,00 una vez que se lo internacionalice. Para los 454g o 1lb localmente será alrededor de entre \$2,00 y \$3,00 aproximadamente y a Europa se estima que llegue a unos €5,00 o €6,00. A este precio hay que sumarle los costos de exportación y de comercialización en Europa, esto involucra márgenes de rentabilidad que exigen los *brokers* y el cliente final como es el supermercado de allá. El costo de la materia prima se encuentra en estos momentos en condiciones estables, es decir que no ha habido mayor variación, por lo que las cosechas del 2015 y del 2016 fueron muy buenas y los productores todavía tenían suficiente inventario almacenado en sus bodegas, por lo tanto, se aspira que este año todavía se mantenga un precio estable de la quinua y de acuerdo a los mercados a los que la empresa se vaya abriendo si es que se logra, se puedan ir haciendo convenios de mayores beneficios.

Por el momento la empresa no cuenta con contactos establecidos para la exportación del producto.

Con respecto a este producto en estos momentos no se cuenta con alguna competencia directa a nivel nacional sin embargo si existen substitutos como la empresa Cereales Andinos que ha elaborado otros batidos con máchica y Decarlo que ha lanzado productos nuevos de buena calidad que están buscando ser exportados a base de soya, quinua, cebada y entre otros. La locación de la empresa en la ciudad de Latacunga es

beneficiosa ya que está ubicada en el centro del país donde más se comercializa y se produce quinua al igual que sus alrededores. La debilidad que puede llegar a tener la empresa respecto a su locación es si existe alguna catástrofe como la erupción del volcán Cotopaxi que afecte la continuidad de la producción por un tiempo y también el hecho de que está a cuatro horas de viaje por carretera Latacunga hasta el puerto marítimo de Guayaquil.

#### ➤ **Promoción**

La empresa está dispuesta a adquirir inversión de capital por un crédito bancario para la destinarla gastos de promoción y publicidad en el extranjero en caso de que no se disponga del prepuesto estimado, sin embargo la situación económica de la empresa es favorable ya que el gerente la considera como una entidad estable que se ha mantenido por varios años en el mercado nacional cuyo capital de operación se encuentra intacto, en cinco años ésta ha crecido considerablemente y la considera como una empresa sólida y estable en el mercado nacional cuya trayectoria le da solvencia tanto financiera como humana para seguir creciendo y trabajando. En relación a qué tan fuerte es la empresa en su fuerza de ventas el gerente respondió que ésta se maneja a través de una empresa de *outsourcing* que se encarga de desarrollar con base a la demanda, la debida promoción del producto nacionalmente.

#### **2.2.6.2 Informe General de la Entrevista a Expertos Alemanes**

El día lunes 10 de julio del 2017 se llevó al cabo la entrevista a profundidad con preguntas abiertas de manera presencial con el Jefe de Asuntos de Cooperación, de Prensa y Culturales de la Embajada Alemana situada en la ciudad de Quito, Ronald Symanski de 56 años la cual tuvo un tiempo de duración de 47 minutos exactamente. Después, el día jueves 13 de julio del 2017 se realizó la misma entrevista al Coordinador de Proyectos Internacionales de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-

Alemana también situada en Quito, Florian Sauer de 29 años la cual tuvo un tiempo de duración de una hora y dos minutos exactamente.

Entre los datos más destacada se pudo recolectar que la mayoría de los alemanes poseen un estilo de vida dinámico, activo con grados de estrés, donde la actividad física y deportiva no puede faltar, por tales motivos buscan productos que le proporcionen una dieta sana, que sean ricos en como proteína, fibras, calcio y vitaminas, y les proporcionen energía para todo el día especialmente en el desayuno donde, el café, té yogurt y frutas (ligero) no pueden faltar, especialmente para aquellos que hacen deporte pues ambos concuerdan que los suplementos proteínicos y energéticos si son necesarios para el desempeño de estas actividades y recomienda que se mezclen con otras frutas para que sea de agrado para el mercado alemán.

Por otro lado, ambos concuerdan que el mercado mundial está creciendo puesto que ha habido aumentos de la demanda alimenticia extranjera en los últimos años, por aumentos de la población. Incluso, las relaciones comerciales entre Ecuador y Alemania se han fortalecido por diferentes hechos. Uno de estos es el reciente acuerdo multipares firmado con la Unión Europea, que favorecerá al comercio internacional entre ambos países, donde Ecuador ofrece materias primas agrícolas como frutas, vegetales, cereales y productos artesanales; en cambio, Alemania exporta altas tecnologías, productos procesados y con valor agregado. Es aquí, donde el Ecuador tiene la oportunidad de exportar productos alimenticios que no sean comunes y que tengan valor agregado; sin embargo, si el mercado alemán no conoce el producto, si no se realiza una debida introducción para su conocimiento puede resultar una amenaza para su entrada porque no habrá demanda; los alemanes al momento de consumir un producto toman en cuenta su procedencia, forma de elaboración, su contenido orgánico, de comercio justo, saludable y de alta calidad. La mejor manera es a través de la Cámara de Comercio pues ellos ofrecen la oportunidad de encontrar socios comerciales alemanes.

Respecto al producto, mediante la degustación del mismo, concuerdan que, sí estarían dispuestos a consumir el producto pues es de buen sabor, ligero y beneficioso para la salud, siempre y cuando se certifique que es orgánico, de origen ecuatoriano pero que no sea tan dulce, pues recomienda que este pinol contenga 60% de quinua y 40% de panela y de preferencia que sí sea libre de gluten y que estarían dispuesto a consumir el producto solo en la mañana todos los días. Respecto al segmento de mercado que podría consumir el producto sugiere que esté dirigido a los celíacos y deportistas, pero ven una oportunidad con las amas de casa puesto que también el pinol lo ven recomendable para la elaboración de productos para la familia y pastelería. Respecto al nombre del producto, sugieren que sea corto, fácil de pronunciar y que se mantenga como “Quinol shake” pues la palabra “quinol” les parece diferente y original, y “shake” es ideal globalmente para todos los productos que estén destinado a ser un batido. Además, se resalta que el tamaño del empaque y la presentación es adecuado con 454 g (1lb), aunque existe competitividad en el mercado alemán con productos libres de gluten que se presentan en 100 g como la harina de maíz; por lo tanto sugieren que el valor agregado no solo esté enfocado en los beneficios nutricionales, sino que en el empaque, el cual debe de ser muy atractivo con colores llamativos como el morado, verde, rojo, naranja y amarillo, donde no puede faltar una certificación de que sea orgánico como el sello “Bio-Siegel”, e incluso se recomienda que se use la imagen de la planta de la quinua para que el consumidor sepa de qué se trata el producto con una imagen de un vaso con el batido, y que esté traducido todo el empaque en alemán; adicional sugirió que en la parte de atrás del producto se coloque una descripción de qué es la quinua y la panela, una receta con alguna fruta en especial para que el consumidor sepa de qué manera se lo puede consumir junto con la etiqueta semáforo, además sugirieron que sea biodegradable como valor agregado. Para descubrir estas interrogantes fue necesario mostrar un bosquejo del empaque y hacer degustar el producto como tal; una vez hecho esto y con bases a sus conocimientos del mercado, agregaron que, de 10 personas alemanas, 2 a 3 personas pueden llegar a consumir el producto.

Por otro lado, para los alemanes el precio es uno de los determinantes más importantes para que estos adquieran el producto. Para que el alemán esté dispuesto a pagar el valor estimado de €5 a €6 depende de cómo el producto ha sido elaborado, su calidad (si tiene el sello bio), exclusividad y altos beneficios, puesto que aproximadamente el 10% de los alemanes dirigen sus ingresos a la compra de productos alimenticios, pero prefieren los productos de bajo precio. Recomendaron la noción alemana de “por cada 100g se pagan €1”.

En relación con la distribución del producto, como primera instancia se sugiere que sea ofrecido en tiendas especializadas de tipo naturistas y bio-orgánicas, supermercados ecológicos y en ferias agroalimentarias debido a que es un producto orgánico y de alta calidad. También, las ciudades recomendadas para la exportación de producto son Berlín, Colonia, Hamburgo y Múnich por el alto poder adquisitivo de la población y sus preferencias de alimentos orgánicos y saludables, debido a que en estas se encuentra gente más preocupada por su apariencia. Múnich es la ciudad más cara del mundo y sus habitantes están dispuestas a pagar altos precios.

Con base a la promoción, se sugirió que el mejor tipo de publicidad es mediante la degustación del mismo indicándole al consumidor sus beneficios y su particularidad de composición puesto que es un producto nuevo para el mercado alemán y procesado; adicional manejar la publicidad en línea la cual es de suma importancia para que el consumidor tenga una mejor cercanía con la empresa y el producto a ofrecer. Además, una vez que este se centre en el punto de venta se debe de usar una adecuada comunicación BTL para captar la atención de los posibles clientes potenciales junto con promociones como descuentos y 3x2 que frecuentemente se utilizan más en Alemania.

Tabla 25. Matriz de resumen de resultados acorde a variables de mercadeo

	<b>Enfoque gerencial</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>
<b>SEGMENTO</b>	Todos los segmentos desde la clase más baja hasta la clase más alta. Personas que realizan alguna actividad que involucre mucho esfuerzo tanto físico como mental como los deportistas, trabajadores, estudiantes (consumo de inmediato), infantes, ancianos, amas de casa que quieran bajar de peso. Personas que padecen de celiaquía y geriatría y dificultad para absorber nutrientes.	Personas con preferencias por alimentos orgánicos y saludables, y preocupados por su apariencia. Clase social media alta y alta. Estilo de vida dinámico, activo con grados de estrés.	Personas con preferencias por alimentos orgánicos y saludables, y preocupados también por su apariencia. Clase social media alta y alta. Estilo de vida dinámico, activo con grados de estrés.
<b>PRODUCTO</b>	Producto de buena calidad, de origen andino producido en estado natural, libre de gluten y químicos, hecho a base de quinua y la panela que al fusionarlos lo convierte en un batido rápida y fácil elaboración que se lo puede consumir como un energizante y un suplemento alimenticio pues cuenta con proteínas, nutrientes y minerales (proteína, carbohidratos, grasas naturales, fibra digerible). Se lo puede consumir directamente con agua purificada o leche.	<b>Sí estaría dispuesto a consumir el producto</b> pues es de buen sabor, ligero y beneficioso para la salud, siempre y cuando se certifique que es orgánico con certificación "Bio-Siegel", de origen ecuatoriano pero que no sea tan dulce, pues recomienda que este pinol contenga 60% de quinua y 40% de panela y de preferencia que sí sea libre de gluten y que estarían dispuesto a consumir el producto solo en la mañana todos los días. <b>Probabilidad de éxito:</b> de 10 personas alemanas, 2 personas pueden llegar a consumir el producto.	<b>Sí estaría dispuesto a consumir el producto</b> pues es de buen sabor, ligero y beneficioso para la salud, siempre y cuando se certifique que es orgánico con certificación "Bio-Siegel", de origen ecuatoriano pero que no sea tan dulce, pues recomienda que este pinol contenga 60% de quinua y 40% de panela y de preferencia que sí sea libre de gluten y que estarían dispuesto a consumir el producto solo en la mañana todos los días. <b>Probabilidad de éxito:</b> de 10 personas alemanas, 2 a 3 personas pueden llegar a consumir el producto.

<b>PRECIO</b>	<p><b>PVP local por kilo:</b> \$4,00.  <b>PVP internacionalizado por kilo:</b> €6,00 a €8,00. <b>PVP local de 454g (1lb):</b> \$2 a \$3.  <b>PVP internacionalizado de 454g (1lb):</b> €5,00 a €6,00.</p>	<p><b>Precio estimado de 454g (1lb):</b> €5,00 a €6,00. <b>Condición de pago:</b> Proceso de elaboración del producto, calidad (sello bio) exclusividad y altos beneficios para la salud. Tendencia: precios bajos.  <b>Noción alemana recomendad:</b> “por cada 100g se pagan €1”.</p>	<p><b>Precio estimado de 454g (1lb):</b> €5,00 a €6,00. <b>Condición de pago:</b> Proceso de elaboración del producto, calidad (sello bio) exclusividad y altos beneficios para la salud.  <b>Tendencia:</b> precios bajos. El 10% de los alemanes dirigen sus ingresos a la compra de productos alimenticios. <b>Noción alemana recomendad:</b> “por cada 100g se pagan €1”.</p>
<b>PLAZA</b>	<p><b>Canal de distribución:</b> de <i>brokers</i> que distribuyan el producto a los supermercados en general.</p>	<p>Tiendas especializadas de tipo naturistas y bio-orgánicas, supermercados ecológicos y en ferias agroalimentarias. Ciudad de Berlín, Colonia, Hamburgo y Múnich (población con alto poder adquisitivo de la población y sus preferencias por alimentos orgánicos y saludables y también por su apariencia). Ciudad más cara del mundo es Múnich.</p>	<p>Tiendas especializadas de tipo naturistas y bio-orgánicas; y en ferias agroalimentarias. Ciudad de Berlín, Hamburgo y Múnich (alto poder adquisitivo de la población y sus preferencias por alimentos orgánicos y saludables y también por su apariencia). La ciudad más cara del mundo es Múnich.</p>
<b>PROMOCIÓN</b>	<p>Empresa <i>outsourcing</i> que se encarga de hacer la promoción y ventas de la empresa.</p>	<p>Degustaciones con información del producto incluida, publicidad en línea y descuentos como tipo de promoción.</p>	<p>Degustaciones con información del producto incluida, publicidad en línea, comunicación BTL y promociones como descuentos y 3x2.</p>

## **2.3 Conclusión del Capítulo**

Después de haber hecho la investigación de mercado, la información primaria obtenida a través de las entrevistas realizadas tanto al Gerente General de la empresa Cereales La Pradera y a sujetos de origen alemán se puede concluir que puede existir una oportunidad de exportar el pinol de quinua, pues puede ser aceptado como producto con valor agregado enfocado al alto gusto que tiene este mercado por consumir productos orgánicos y beneficiosos para la salud, con particularidad de que la fusión entre la quinua y la panela pueden brindar, gracias a sus altos valores nutricionales y calidad, además de testificación de que la empresa Cereales La Pradera es la indicada para la distribución del productos y lista para tomar medidas que apoyen a hacer posible su exportación; información que se puede constatar y enlazar dicha preferencia con base a la información de fuentes secundarias recopiladas dentro del análisis P.E.S.T. y de las 5 Fuerzas de Porter del proyecto, el cual incluyen investigaciones de mercado con datos tanto cuantitativos como cualitativos proporcionadas por PROECUADOR.

Es por esto que es necesario realizar un plan el cual incluya estrategias competitivas para el mercado de destino de destino de exportación basado en la información tanto primaria como secundaria que se recopiló mediante la investigación de mercado el cual sirva para guiar a la empresa Cereales La Pradera al dar sus primeros pasos para convertirse en exportador el cual se plantea a continuación.

## **CAPÍTULO 3: PLAN DE COMERCIALIZACIÓN**

### **3.1 Objetivos del Plan**

- Alcanzar un volumen de ventas de 39.809 fundas (*doypacks*) de 1lb y 70.285 de cajas con 30 sobres de 20g para el primer año proyectado.

- Obtener un incremento anual de ventas del 10% en el segundo año proyectado.

## **3.2 Segmentación de Mercado**

### **3.2.1 Macrosegmentación**

- **¿Qué necesidades satisfacer?**

Cubrir al consumo de productos procesados orgánicos y libres de gluten que aporten con las proteínas, minerales y vitaminas necesarias para tener un buen rendimiento al realizar actividad tanto física como mental, y al consumo de quinua ecuatoriana.

- **¿A quién satisfacer?**

Este producto está dirigido a dos segmentos tanto a familias alemanas (usuarios) sin discriminación de género donde se pueden presentar diferentes rangos de edad, pero es importante aclarar que las cabezas de la familia que son los padres de entre 30 a 54 años de edad son los compradores de este segmento; como a Hombres y mujeres alemanes (población) de 20 a 35 años de edad; ambos pertenecientes a la clase social media-alta y alta (dos segmentos). Se seleccionó la ciudad de Múnich puesto que es la tercera ciudad alemana con más población y la primera con mayor poder adquisitivo; donde la edad de la mayoría de sus habitantes va desde 20 años en adelante.

- **¿Cómo satisfacer?**

Presentando al producto como un suplemento proteínico y energético que puede ser consumido como un batido, hecho a base de quinua en polvo endulzada con gránulos de panela, que como resultado da una variedad diferente de “pinol” en empaques de 1lb (454g) y cajas de 30 unidades de

20g, el cual contiene grandes beneficios para la salud como alto grado de proteína, vitamina B, calcio, calorías, carbohidratos, omega 3 y fibra digerible, que proporciona una buena nutrición y energía en el día, así que ayuda muchísimo a una persona que realiza alguna actividad que involucre mucho esfuerzo tanto físico como mental e ideal para el desarrollo de procesos metabólicos; además resaltando que es un producto 100% orgánico y libre de gluten que se lo consume de manera inmediata. Para que esto sea posible, la elaboración del producto incluye materias primas cuya calidad es controlada desde que se la extrae de los cultivos seleccionados, la transforma en el producto terminado, hasta que se lo entrega al consumidor final.

### **3.2.2 Microsegmentación**

Para definir la microsegmentación basada en los parámetros

Para definir la microsegmentación basada en los parámetros anteriormente indicados en el marco teórico, se procede a presentar la tabla 26 que indica los grupos identificados como posibles consumidores del producto.

Tabla 26. Microsegmentación del mercado

DESARROLLO DE PERFILES						
PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	SEGMENTO				
		CATEGORÍA	DEMOGRÁFICO		PSICOGRÁFICO	CONDUCTUAL
			GENERAL	ESPECÍFICO		
SUPLEMENTO (PINOL) ORGÁNICO, LIBRE DE GLUTEN Y CON ALTO VALOR NUTRICIONAL EN EMPAQUE DE 500g	QUINUA EN POLVO (60%) ENDULZADA CON PANELA (40%) DESTINADO A SER CONSUMIDA COMO UN BATIDO ENERGÉTICO DE FÁCIL Y RÁPIDO CONSUMO (LISTO EN 5 MINUTOS)	FAMILIAS	Personas alemanas de todas las edades sin discriminación de género ni raza, pertenecientes al un status social medio-alto y alto.	<p><b>Usuarios:</b> Niños: 3 a 11 años. Adolescente: 12 a 19 años. Adultos jóvenes: 20 a 35 años. Adultos: 35 a 50 años. Adultos mayores: 51 años en adelante.</p> <p><b>Compradores:</b> Padres de familia : 30 a 54 años.</p>	<p><b>Personalidad:</b> metodoso en la salud y la imagen y una mente abierta.</p> <p><b>El estilo de vida:</b> Preocupación por el bienestar y armonía familiar, a través del consumo de productos sanos.</p>	<p><b>Beneficios Deseados:</b> Las personas con tendencia a probar un producto alimenticio innovador que sea ligero, fácil y rápido de preparar, orgánico y beneficioso para la salud el cual le aporte la energía y nutrición necesaria para tener un buen rendimiento en el día.</p>
SUPLEMENTO (PINOL) ORGÁNICO, LIBRE DE GLUTEN Y CON ALTO VALOR NUTRICIONAL EN UNA CAJA DE 30 UNIDADES CON EMPAQUES DE 20g.	QUINUA EN POLVO (60%) ENDULZADA CON PANELA (40%) DESTINADO A SER CONSUMIDA COMO UN BATIDO ENERGÉTICO DE FÁCIL Y RÁPIDO CONSUMO (LISTO EN 5 MINUTOS)	ADULTOS JÓVENES	Hombres y mujeres alemanes sin discriminación raza pertenecientes al un status social medio-alto y alto.	<p><b>Edad:</b> 20 a 35 años. <b>Ocupación:</b> Estudiantes, ejecutivos, trabajadores, lectores y deportistas.</p>	<p><b>Personalidad:</b> metodoso en la salud y la imagen y una mente abierta.</p> <p><b>El estilo de vida:</b> Activos, en constante movimiento y que valoran su tiempo.</p>	<p><b>Beneficios Deseados:</b> Las personas con tendencia a probar un producto alimenticio innovador que sea ligero, fácil y rápido de preparar, orgánico y con beneficioso para la salud el cual le aporte la energía y nutrición necesaria para tener un buen rendimiento en el día en especial si se realiza algún tipo de esfuerzo físico o mental.</p>

**NOTA:** Las personas celiacas son consideradas como clientes potenciales para el producto.

### 3.3 Ventaja Competitiva y posicionamiento

La principal ventaja competitiva del producto es su fácil y rápido consumo (listo en el momento: ahorro de tiempo), procedencia (andina) y su composición pues es 100% orgánico, de calidad, y beneficio para la salud (posee proteínas, nutrientes y es libre de gluten) gracias a sus principales ingredientes, de los cuales uno, que es la quinua, es considerado como superalimento o pseudocereal y la panela como endulzante natural.

### 3.4 Estrategia competitiva

Se adaptarán las estrategias de diferenciación y enfoque de manera combinada pues por un lado se aprovechará y explotará su ventaja competitiva (fácil y rápido de consumir, ingredientes naturales y orgánicos, beneficiosos para la salud y procedencia andina) definida y guiada a su posicionamiento: un *shake* fácil y rápido de consumir hecho de la fusión de quinua y panela orgánicas ecuatorianas; y está enfocado exclusivamente en el nivel socioeconómico medio-alto y alto de habitantes alemanes pertenecientes a los dos segmentos escogidos (familias y adultos jóvenes) y cuya característica principal es que son preocupados por su salud, rendimiento y tiempo.

### 3.5 Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización que se aplica es la **exportación directa** debido a que la empresa contactará directa, inmediatamente y venderá su producto a sus clientes interesados mediante distribuidores alemanes finales quienes se encargarán de distribuir los productos en los puntos de venta correspondientes, manteniendo la producción en Latacunga - Ecuador. Se elige este tipo de estrategia debido a que la empresa Cereales La Pradera es principiante en temas de exportación de tal modo que no tiene los conocimientos ni la experiencia suficientes para utilizar a otra opción más compleja y riesgosa.

### 3.5.1 Estrategia de entrada

Se selecciona la estrategia Multidoméstica como estrategia de entrada debido a que la empresa busca posicionar el producto a exportar en el mercado alemán adaptándolo a un rango alto a la cultura de la población debido a su presión por el consumo de alimentos orgánicos ligeros, no tan dulces, de fácil y rápido consumo que aporten a la salud, pues en esta ocasión la fórmula anterior del suplemento alimenticio iba a ser de 50% quinua y 50% panela, pero en base a las entrevistas realizadas como información primaria y con la información secundaria adquirida des estudios de mercado, la fórmula se cambió a 60% de quinua y 40% de panela para bajarle el nivel de dulce dándole así un sabor agradable y peculiar que permita lograr satisfacer los requerimientos del consumidor de la ciudad de destino (aceptación local).

El análisis del mismo se encuentra en la figura 27 que se muestra a continuación:

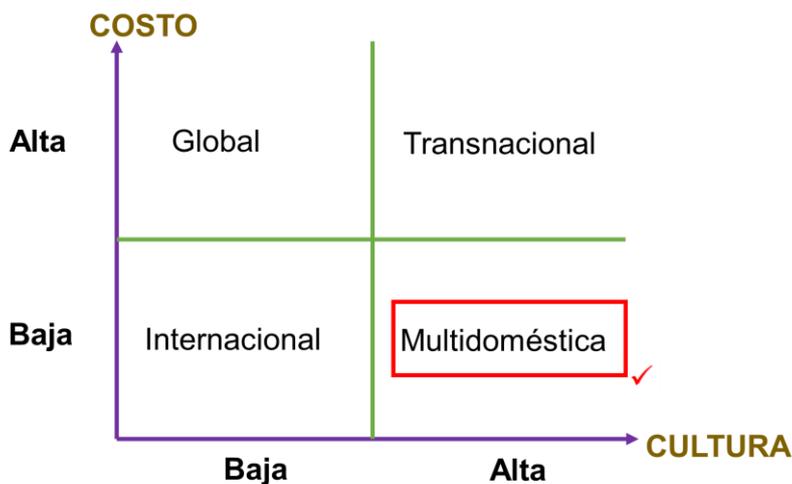


Figura 27. Estrategia de entrada

## 3.6 Marketing Mix

### 3.6.1 Producto

#### 3.6.1.1 ¿Qué es?

Es un producto procesado que consta de un preparado alimenticio que surge de la fusión de harina de quinua tostada y panela granulada elaborado de manera industrial, que como resultado da una variedad diferente de “pinol”, el cual actúa como un suplemento proteínico y energético soluble (batido) de fácil y rápido consumo. El producto radica en dos diferentes presentaciones cuya diferencia se figuran en su peso neto (gramos) y empaquetado adaptados a los dos segmentos de mercado seleccionados y a la ciudad donde se despachará el producto.

#### 3.6.1.2 ¿Cómo se lo consume?

Disolviéndolo instantáneamente en agua, leche o jugos de frutas (al gusto del cliente) sin necesidad de agregar azúcar. Además, se lo puede utilizar para preparar postres. En un vaso grande cuyo contenido promedio es de 200ml o cc se deben agregar 6 cucharaditas del producto que es igual a 20 g.

La siguiente figura 28 ilustra la manera en que se visualiza el producto en físico sin ser embazado:



Figura 28. Contenido del producto

### 3.6.1.3 Características del Producto

- ✓ Polvo soluble de color café claro un poco amarillento.
- ✓ Su contenido consta de 60% de quinua y 40% de panela. El detalle de sus dos tipos de presentación es el siguiente:

Tabla 27. Contenido de los diferentes tipos de presentaciones del producto.

Contenido de 1lb (454g)	Contenido de 20g
<ul style="list-style-type: none"><li>• 272g de quinua.</li><li>• 182g de panela</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 12g de quinua</li><li>• 8g de panela</li></ul>

- ✓ Materias primas ecuatorianas (andinas) de alta calidad las cuales le otorga al producto un sabor diferente y agradable para el gusto.
- ✓ El origen de las materias primas es de las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Imbabura y Tungurahua de la sierra ecuatoriana.
- ✓ Se usa la quinua de la variedad Tunkahuan, su color es blanco y de sabor dulce, con humedad mínima aceptada del 12% y la panela molida de color rubio con un 3% de humedad mínima aceptada.
- ✓ Se lo prepara en tan solo cinco minutos y se lo puede consumir de manera inmediata.
- ✓ Producto 100% orgánico, natural y libre de gluten.
- ✓ La vida útil del producto es de un año (tiempo de conservación).
- ✓ Posee grandes beneficios para la salud como alto grado de proteína, 16 aminoácidos esenciales, oligoelementos, vitamina B, calcio, calorías, carbohidratos, omega 3 y fibra digerible, que proporciona una buena nutrición, rendimiento y energía en el día. La tabla de composición y valor nutricional contiene los siguientes elementos:

Tabla 28. Composición nutricional del producto.

<b>COMPOSICIÓN NUTRICIONAL</b>	
Glúcidos	9,8g
Proteínas	2,8g
Agua	2,3g
Fibra	1,6g
Carbohidratos	9,8g
<b>VITAMINAS</b>	
B9	30µg
B1	0.2mg
B6	0.2mg
<b>MINERALES</b>	
Calcio	15,8mg
Potasio	156mg
Sodio	12,2mg
Zinc	0,66mg
Hierro	1,56mg
Magnesio	42mg
Fósforo	46mg

<b>Información Nutricional</b>		
Tamaño proporción:	20g	
Porciones por envase:	aprox 25	
Cantidad de porción		
Energía (calorías)	255,294 kJ (61,2kcal)	
Energía de la grasa (Cal. grasa):	16,6%	
Grasa total	0g	0%
Grasa saturada	0g	0%
Grasa Trans.	0g	0%
Grasa monoinsaturada	0g	
Grasa polisaturada	0g	
Coolesterol	0mg	0%
Sodio	0mg	0%
Carbohidratos totales	9,84	3%
Fibra bruta	1,6g	
Azúcares totales	1,18g	
Proteínas	2,8g	
*Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 838000 kg (2000 kcal).		

<b>Nährwertangaben</b>		
PortionsGröße :	20g	
Portionen pro Behälter:	aprox 25	
Menge des Teils		
Energie (Kalorien)	255,294 kJ (61,2kcal)	
Energie aus Fett (Kal. ges.):	16,6%	
Gesamtfett	0g	0%
Gesättigte Fettsäuren	0g	0%
Trans-Fettsäuren	0g	0%
Einfach ungesättigte Fettsäuren	0g	
Mehrfach ungesättigte Fettsäuren	0g	
Cholesterin	0mg	0%
Natrium	0mg	0,00%
Gesamt Kohlenhydrate	9,84	3%
Rohfaser	1,6g	
Gesamtzucker	1,18g	
Proteine	2,8g	
*Die Prozentsätze der Tageswerte sind auf eine Diät von 8380 kJ (2000 kcal) auf der Basis.		

Figura 29. Etiqueta nutricional en español y alemán



Figura 30. Etiqueta semáforo del producto

#### **3.6.1.4 Diseño**

- ✓ La presentación con contenido de 1lb (454g) equivale a 25 porciones de producto por cada batido que se prepare en un vaso con contenido líquido de 200ml o cc con 20g (6 cucharitas).
- ✓ La presentación con contenido de 20g equivale a una porción personal agrupada junto a otras 30 unidades por caja (600 g en total).

#### **3.6.1.5 Calidad**

Cereales La Pradera asegura la calidad del producto a exportar en base sus principales materias primas que son la quinua y panela adquiridas mediante la contratación de la siembra de productos agrícolas, proceso en el que tiene 32 años de experiencia, donde se realiza el seguimiento del cultivo para saber y certificar que este ingrediente agrícola considerado que se va a cosechar, no reciba ningún tipo de químicos (fumigación) para que la materia prima llegue completamente sano y limpio a las bodegas; además como toda la producción es automatizada no existe la intervención de la mano humana que provoque la contaminación del producto. Todos los productos y procesos están sujetos a un estándar de calidad nacional como: el registro sanitario No. 04336 INHQAN 0904 y regulaciones del NTE INEN 1673:2013.

Además, la empresa cuenta con el certificado BMP y la licencia de MARCA PAÍS como se mencionó anteriormente y se propone la obtención del certificado Bio-Siegel, Naturland, CEE, Kosher y HACCP para su comercialización internacional.

### 3.6.1.6 Marca

#### ➤ Nombre

El nombre asignado al producto es “Quinol Shake” cuya combinación de palabras fue escogida por el Gerente General de la empresa y sus asesores, donde “quinol” es la mezcla entre la palabra “quinua” como ingrediente y su resultado final cuando se mezcla con la panela es que el mismo “pinol” dándole nombre; mientras que “shake” es la manera en que se lo conoce en el mundo al batido, dándole al producto un nombre atractivo y único, cuyo mensaje transmitido es la “innovación a través de la quinua”.

#### Eslogan

“Energía andina para tu vida”

El mensaje que pretende transmitir el eslogan de la marca es la energía y rendimiento que proporciona el producto al consumidor durante todo el día y la nutrición y salud aportadas a su vida gracias a sus grandes propiedades y beneficios nacionales que esta posee, destacando además su procedencia, siendo las palabras claves: “energía”, “nutrición”, “salud” y “andina”.



Figura 31. Logotipo del producto

Nota: Elaborado por Galarza (2017).

### ➤ **Logotipo**

Tal y como se muestra en la figura 31 el logotipo del producto cuenta con colores vivos, como el verde, morado – vino para resaltar el anagrama del nombre del producto, y los colores originales de la planta de la quinua, su composición orgánica y beneficios para la salud (energía). El lado izquierdo del logotipo se encuentra una pequeña silueta de la planta de quinua y bajo todo el nombre el eslogan como tal. El logotipo fue creado por la diseñadora gráfica Valeria Galarza (2017).

### ➤ **Tipografía**

La tipografía escogida para el nombre del producto es “Forte”, la cual da una mejor resonancia y legibilidad al diseño del logo y captar la atención del cliente que lo vea y sea persuadido con la combinación de colores que trazan las letras.

#### **3.6.1.7 *Empaque***

Los diseños de ambos empaques con sus respectivos elementos y agregados fueron creados por la diseñadora gráfica guayaquileña Valeria Galarza (2017).

### ➤ **Psicología del Color**

La psicología del color está distribuida en su totalidad en la cromática del empaque. El color rojo se lo asocia con la fortaleza y energía, el amarillo con vitalidad, el verde con la vegetación y la salud, y el morado con la exclusividad y la belleza; las combinaciones de todos estos colores representan el rendimiento, energía, salud y belleza que se puede obtener al consumir este producto orgánico enfocado a lo exclusividad de adquirirlo por los segmentos de mayor poder adquisitivo.

➤ **Tipos de Presentaciones**

✓ ***Presentación de 1lb (454g)***

Para la presentación de 1lb (454g) el diseño del empaque consta de fundas *doypack* de plástico grueso de polipropileno con abre fácil de 14cm de ancho y 23,5cm de largo, base de ovalada de 8cm de diámetro. En la parte superior del empaque se encuentra el logo actualizado de Cereales La Pradera en el centro dentro de una franja rectangular personalizada con una pequeña silueta parecida a la del logo de color rojo que ocupa 7cm de largo de todo el empaque, mientras que el resto de su fondo es de color blanco.

La parte frontal dentro del espacio blanco en el área superior cuenta con el logo del producto “Quinol Shake” en grande, seguido de una pequeña descripción del producto en letras pequeñas, además bajo a todo esto en el lado izquierdo están enlistadas sus propiedades principales que aporta una porción de 20g (6 cucharitas) junto con el signo del certificado orgánico y la MARCA PAIS, y en su lado derecho se muestra un vaso grande acompañado de un sorbete con el contenido del batido, la planta de la quinua de color morado-vino, verde, rojo y amarillo junto con un pequeño símbolo de 5 minutos de preparación y su contenido neto en letras pequeñas. Se aprecian el juego de los colores verde, amarillo, rojo y morado.

El reverso del *doypack* cuenta con la tabla nutricional, el logo antiguo de la empresa, la notificación sanitaria, tiempo de conservación y que maneja la empresa, información general de la empresa en el lado derecho y las diferentes redes sociales que esta maneja, y en el lado izquierdo contendrá la etiqueta semáforo, una pequeña descripción de sus dos únicos ingredientes, la forma de preparación, el código de barras y logos de certificado de Kosher, BPM y CEE.



Figura 32. Empaque del producto de 1lb (454g) (cara frontal y posterior) en español

Nota: Elaborado por Galarza (2017).

✓ **Presentación de 20g en caja de 30 unidades.**

La presentación de 20g será envasada en fundas de plástico fino de polipropileno agrupada junto a otras 30 unidades en una caja de cartón (600 g en total). La caja consta de 10cm de ancho y 15cm de largo en sus tapa y base y 13cm de altura (profundidad). Se mantendrá la misma combinación de colores y diseño que con el doy-pack de 1lb (454g) en cuanto a logos, figuras e información, entre otros; sin embargo, se diferenciará de la siguiente manera: en la tapa frontal se mostrará el logo del producto, el logo del certificado orgánico, descripción, propiedades alimenticias, figuras mencionadas con anterioridad, el símbolo de *gluten free*, minutos de preparación y contenido neto; en la cara posterior se apreciarán la etiqueta semáforo, la forma de preparación, el logo antiguo de la empresa, la notificación sanitaria, tiempo de conservación, información general de la empresa, en lado lateral izquierdo de la caja se apreciará la tabla nutricional y los certificados de logos de certificado de Kosher, BPM y CEE, así mismo en lado lateral derecho se aprecia una descripción de sus dos únicos

ingredientes y la MARCA PAÍS; mientras que la tapa de encima tendrá el logo actualizado de la empresa Cereales La Pradera y la tapa base el código de barras del producto.



Figura 33 . Caja de cartón 600g (cara frontal y posterior)

Nota: Elaborado por Galarza (2017).

Los empaques de 20g tienen 11cm de largo y 7,5cm de ancho cuya parte frontal contiene únicamente el logo del producto con el nombre de la empresa actualizado, una pequeña descripción del producto y el sello de “Bio” y en la parte posterior la tabla de información nutricional y la forma de preparación. Los colores utilizados son blanco de fondo una pequeña barra de color rojo donde se encuentra la descripción.



Figura 34. Empaque de 20g (cara frontal y posterior)

Nota: Elaborado por Galarza (2017).

### 3.6.1.8 Ciclo de vida del producto

Según Kotler y Armstrong (2012, p. 337) “el **ciclo de vida del producto (CVP)** es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia y esta consta de cinco etapas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia”. El siguiente cuadro explica la diferencia entre las tres etapas mencionadas:

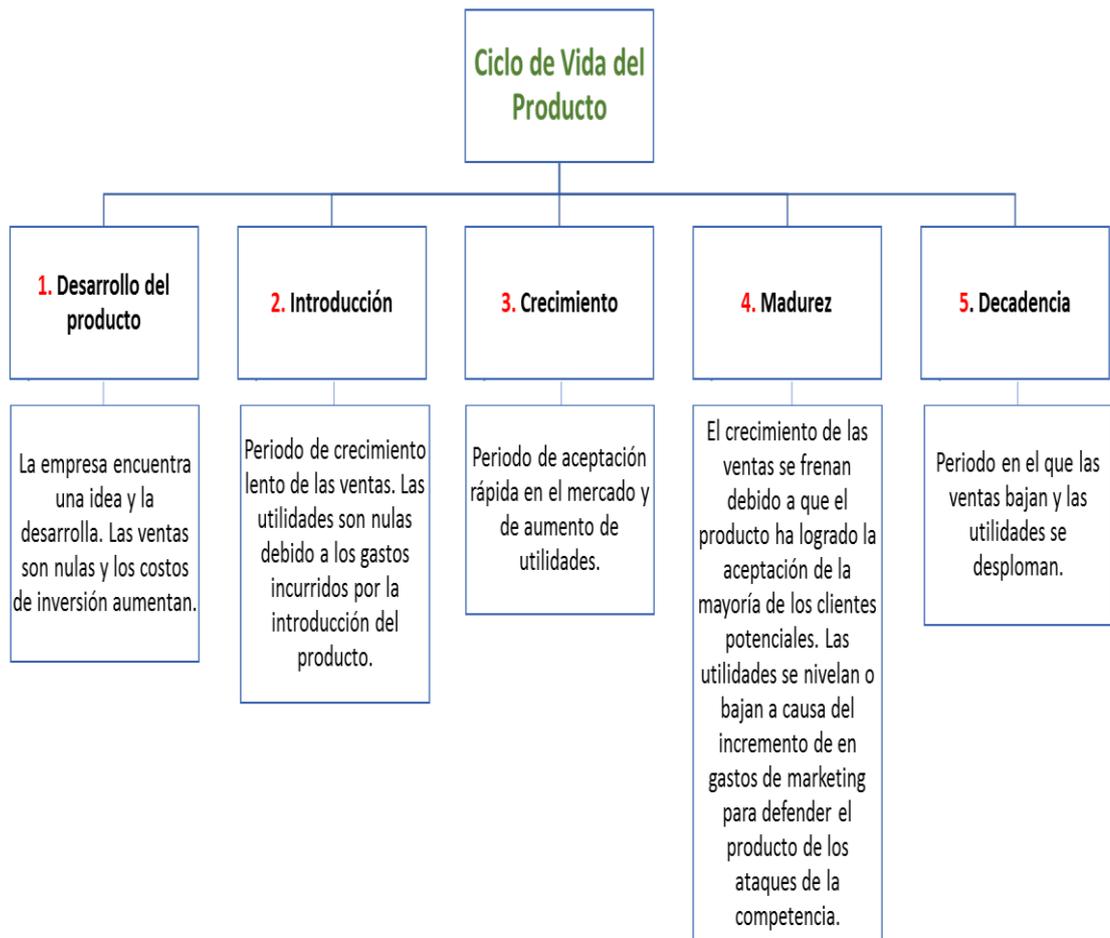


Figura 35. Etapas del ciclo de vida del producto

Nota: Adaptado de Kotler y Armstrong (2012, p. 337).

Basada en la información anterior se establece que el producto se encuentra en la etapa de “desarrollo” debido a que aún se encuentra en estudio tanto de laboratorio como de mercado además de que mediante este plan de comercialización la empresa se lanzará por primera vez internacionalizarse por lo tanto sus ventas son nulas y los costos de inversión siguen aumentando. La figura 36 muestra la situación del producto dentro de esta etapa en el ciclo:

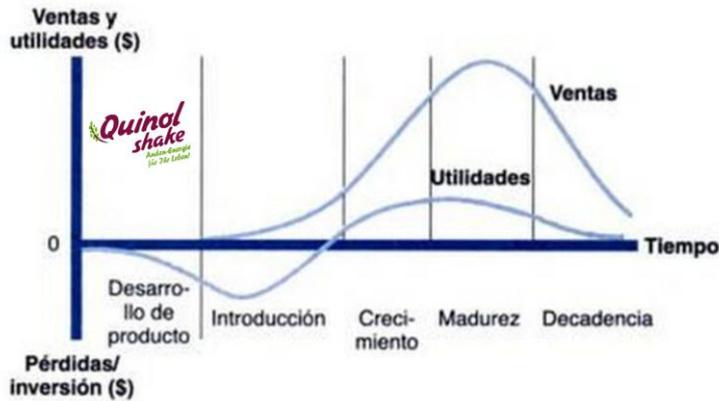


Figura 36. Ciclo de vida del "Quinol shake"

Nota: Adaptado de Kotler y Armstrong (2012, p. 337).

### 3.6.2 Precio

Respecto a la información de primera mano recopilada de las entrevistas realizadas a los alemanes residentes en Ecuador respecto al precio del producto sugerido de 1lb (454g) , se pudo pronosticar que estarían dispuestos a pagar un precio estimado de entre €5 a €6 siguiendo el contexto alemán de "100g por €1"; este tiene una relación directa con la calidad (elaboración, sello orgánico), exclusividad y altos beneficios, puesto que aproximadamente el 10% de los alemanes dirigen sus ingresos a la compra de productos alimenticios de los cuales el 4,8% corresponden al consumo de alimentos y bebidas orgánicas, pero prefieren los productos de bajo precio.

Para definir el precio de venta al público para las presentaciones de 1lb (454g) y de 20g empacadas en cajas de 30 unidades se han tomado en cuenta dicha información obtenida de la investigación de campo junto con la determinación y análisis del costos y gastos involucrados en el proceso de producción para fijar un % de margen de ganancias o utilidad bruta que la empresa desea captar; todo el cálculo del mismo se puede apreciar en el capítulo 4 del análisis financiero del proyecto. La siguiente tabla 29 muestra los precios de venta fijados junto con sus costos totales unitarios y sus márgenes de ganancia adquiridos respectivos de cada presentación del producto:

Tabla 29. Resumen de costos unitarios, precios y margen de ganancia por presentación del producto

Presentaciones del producto	Costo Unitario en USD	Precio en USD	Precio en € (€1 = \$1,175 y 1\$ = €0,85)	Margen de Ganancia
Presentación 1 (doypack de 454g - 1lb)	\$ 2,99	<b>\$ 3,16</b>	<b>€ 2,68</b>	8%
Presentación 2 (caja de 30 sobres de 20g.)	\$ 4,13	<b>\$ 4,44</b>	<b>€ 3,70</b>	8%

La tabla 29 indica que el precio de venta para el distribuidor que se ha fijado para la exportar el *doypack* del producto de 1lb (454g) es \$3,16 que al transfórmalos a euros da un valor de €2,68 que en relación a su costo unitario de \$2,99 genera un margen de ganancia del 8%, mientras que la caja de 30 sobres de 20g tiene un precio de venta para el distribuidor de \$4,44 transformados a €3,70 dando un también 8% de margen de ganancia en relación a su costo unitario de \$4,13. Una vez que el producto llegue al final de su canal de distribución se estima que el precio de venta al público del doypack de 1lb (454g) sea de \$4,86 que se transforman a €4,12 y la caja de 30 sobre de 20g tenga un precio de venta al público de \$6,83 que dan un valor total de €5,69; todo este cálculo se lo puede apreciar en la siguiente tabla 30:

Tabla 30. Transformación de los precios para el distribuidor a P.V.P. de "Quinol shake"

DOYPACK			
<b>PRECIO PARA EL DISTRIBUIDOR</b>			
	35%	<b>\$ 3,16</b>	<b>€ 2,68</b>
Distribuidor	15%	\$ 0,73	€ 0,62
Wholesaler/Reatailer	20%	\$ 0,97	€ 0,82
<b>PRECIOS PUNTOS DE VENTA</b>		<b>\$ 4,86</b>	<b>€ 4,12</b>
CAJA UNITARIA			
<b>PRECIO PARA EL DISTRIBUIDOR</b>			
	35%	<b>\$ 4,44</b>	<b>€ 3,70</b>
Distribuidor	15%	\$ 1,02	€ 0,85
Wholesaler/Reatailer	20%	\$ 1,37	€ 1,14
<b>PRECIOS PUNTOS DE VENTA</b>		<b>\$ 6,83</b>	<b>€ 5,69</b>

Para exportar el producto, la partida arancelaria a usar es 11.02.90.90 determinada de las demás variantes de preparaciones de la harina de cereales de molinería y de la industria alimentaria, obtenida de la siguiente manera (Consejo de Cámaras y Asociaciones de la Producción, 2017):

Tabla 31. Subpartida arancelaria del producto

<b>11.02.90.90</b>	<b>Subpartida arancelaria Pinol de Quinoa</b>
<b>B</b>	<u>CEREALES; MOLINERIA; SEMILLAS; RESINAS;</u> <u>MATERIAS TRENZABLES; GRASAS Y ACEITES;</u> <u>PRODUCTOS IND.ALIMENTARIA</u>
<b>11</b>	<u>" CAPÍTULO 11 - PRODUCTOS DE LA MOLINERÍA;</u> <u>MALTA; ALMIDÓN Y FÉCULA; INULINA; GLUTEN DE</u> <u>TRIGO"</u>
<b>11.02</b>	<u>HARINA DE CEREALES [EXCEPTO DE TRIGO O DE</u> <u>MORCAJO (TRANQUILLÓN)]</u>
<b>1.02.90</b>	LAS DEMÁS
<b>11.02.90.90</b>	LAS DEMÁS

Nota: Tomado del Consejo de Cámaras y Asociaciones de la Producción (2017).

El INCOTERM con el cual se negociará con el cliente extranjero para la exportación del producto es el término CIF (*Cost, Insurance and Freight*) el cual cubre el costo de transportación de la mercancía hasta el su puerto de destino más el seguro y flete. Los precios de venta fijados incluyen los valores CIF y partiendo de estos los importadores establecerán su nivel de ganancias (porcentaje de margen de utilidad).

### **3.6.2.1 Estrategia de entrada de precios**

Se empleará la estrategia de “penetración del mercado” como estrategia de entrada en los puntos de venta establecidos al empezar con un precio bajo respecto a su posible competencia y sustitutos ofrecidos en perchas supermercados ecológicos de Múnich para hacer más atractivo y competitivo el producto en el mercado. La siguiente tabla 32 establece la comparación entre el precio fijado para “Quinol Shake” frente a sus competidores y sustitutos:

Tabla 32. Comparación de precios de venta estimados

PRECIOS DE LOS COMPETIDORES Y SUSTITUTOS	
MARCA	PRECIO
JOCA FOODS (quinua en grano)	€ 11,48
ORGANICA S.A.C	€ 6,00
SADADY FOODS (harina de quinua)	€ 5,75
Schär (preparado para pan rústico sin gluten)	€ 5,00
Quinoa Real (harina de quinua)	€ 4,95
Bauck Hof (harina de teff ecológica)	€ 4,90
<b>PROMEDIO DE PRECIOS (ESTIMADO)</b>	<b>€ 6,35</b>
PRECIO DEL PRDUCTO VS. PRECIO ESTIMADO DE MERCADO	
MARCA	PRECIO
<b>Quinol Shake</b>	<b>€ 4,12</b>
Precio promedio estimado de mercado	€ 6,35
Diferencia %	54%

### 3.6.2.2 Estrategia de ajuste

La tasa de inflación de Alemania del 0,48% junto con los precios de la competencia y productos sustitutos serán determinantes importantes para que los precios fijados de ambas presentaciones del producto sean ajustados.

### 3.6.3 Plaza

Mediante la información primaria recolectada de la investigación de mercado se pudo conocer qué posibles puntos de venta que se escogerían como los más adecuados a las tiendas naturistas – orgánicas y supermercados ecológicos. De esta manera se procura llegar a los siguientes establecimientos clasificados según su ubicación y estatus social:

**Denn's Biomarkt:** Es una filial con sede en Töpen del grupo Dennree que consiste en una cadena de más de 250 supermercados orgánicos en Alemania y Austria (denn's Biomarkt, 2017).



Figura 37. Logo de denn's Biomarkt

Nota: Tomado de denn's Biomarkt (2017).

- ✓ Múnich: 8 establecimientos.

Ubicación en el barrio de estatus social medio alto y alto:

- Dirección: Bunzlauer Platz 7 80992 Múnich, Alemania.

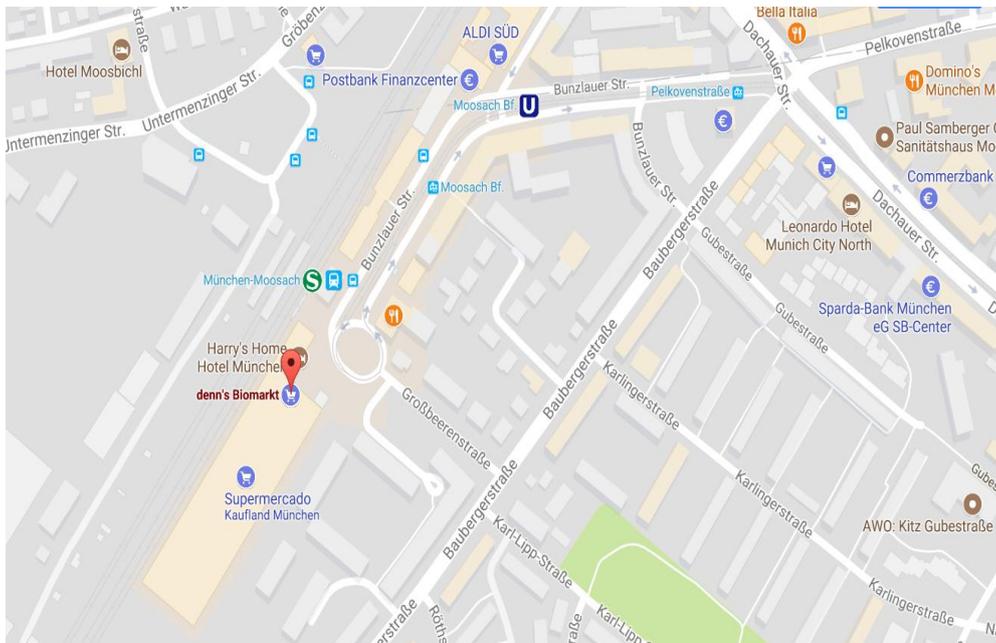


Figura 38. Ubicación de denn's Biomarkt, Múnich

Nota: Tomado de Google Mapas (2017).

**ALNATURA:** Cadena mayorista de alimentos orgánicos con sede en Bickenbach y más de 90 supermercados orgánicos en toda Alemania (Alnatura y Handels GmbH, 2017).



Figura 39. Logo de Alnatura

Nota: Tomado de Alnatura y Handels GmbH (2017).

- ✓ Múnich: 13 establecimientos

Ubicación en el barrio de estatus social medio alto y alto:

- Dirección: Münchner Freiheit 780802 Múnich, Alemania

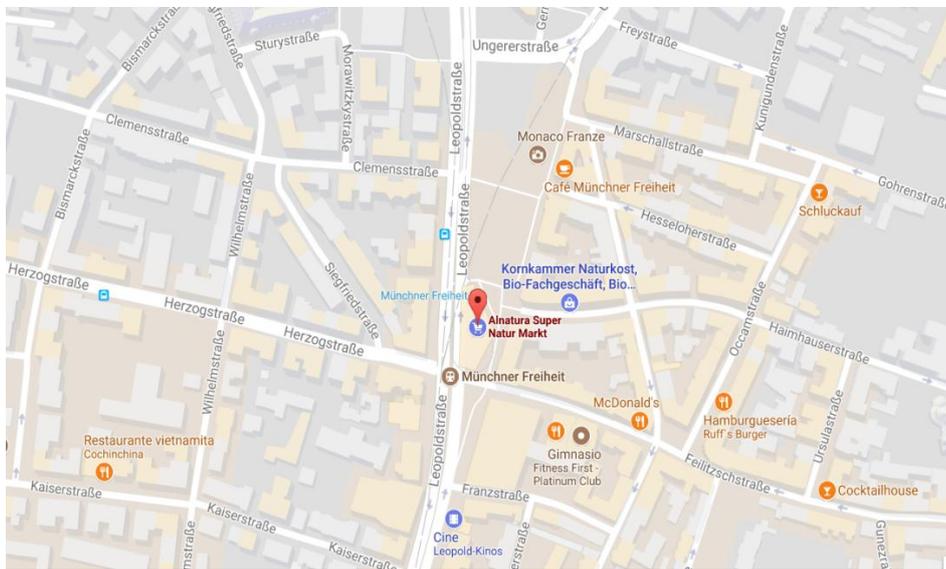


Figura 40. Ubicación de Alnatura Super Natur Markt, Múnich

Nota: Tomado de Google Maps (2017).

**VollCorner:** cadena de mercados especializada en productos orgánicos con 17 establecimientos situados en Múnich (basic Bio-Genuss für alle, 2017).



Figura 41. Logo de VollCorner

Nota: Tomado de VollCorner (2016).

*Ubicación en el barrio de estatus social medio alto y alto:*

- **Dirección:** Tegernseer Landstrasse 41 8154 Múnich, Alemania.

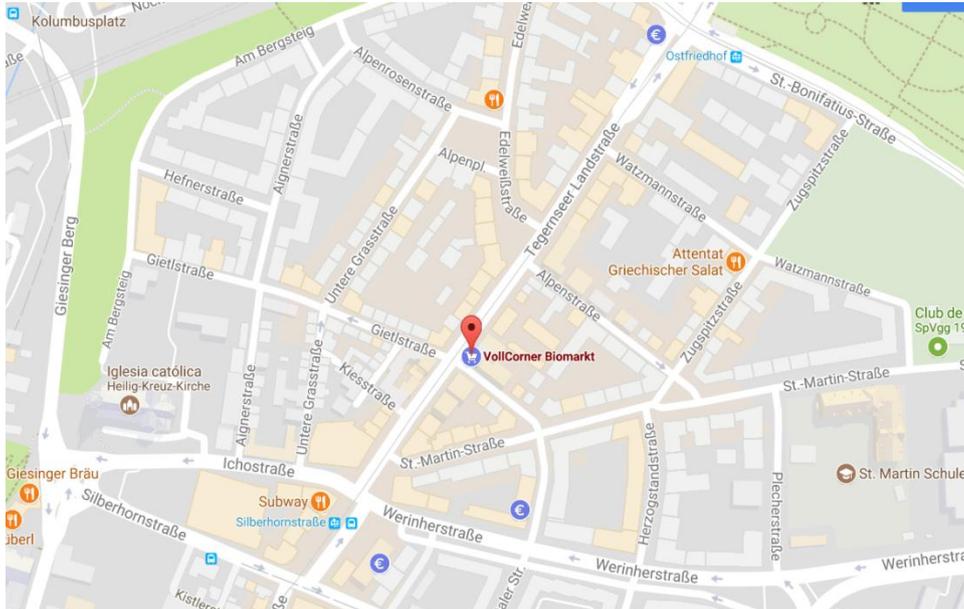


Figura 42. Ubicación de VollCorner, Múnich

*Nota: Tomado de Google Maps (2017).*

**basic Bio-Genuss für alle:** Cadena de supermercados de alimentos y procesados orgánicos que posee 11 establecimientos en Múnich (basic Bio-Genuss für alle, 2017).



Figura 43. Logo de basic Bio-Genuss für alle

*Nota: Tomado de basic Bio-Genuss für alle (2017).*

*Ubicación en el barrio de estatus social medio alto y alto:*

- **Dirección:** Amalienburgstraße 2-6, 81247 Múnich, Alemania.

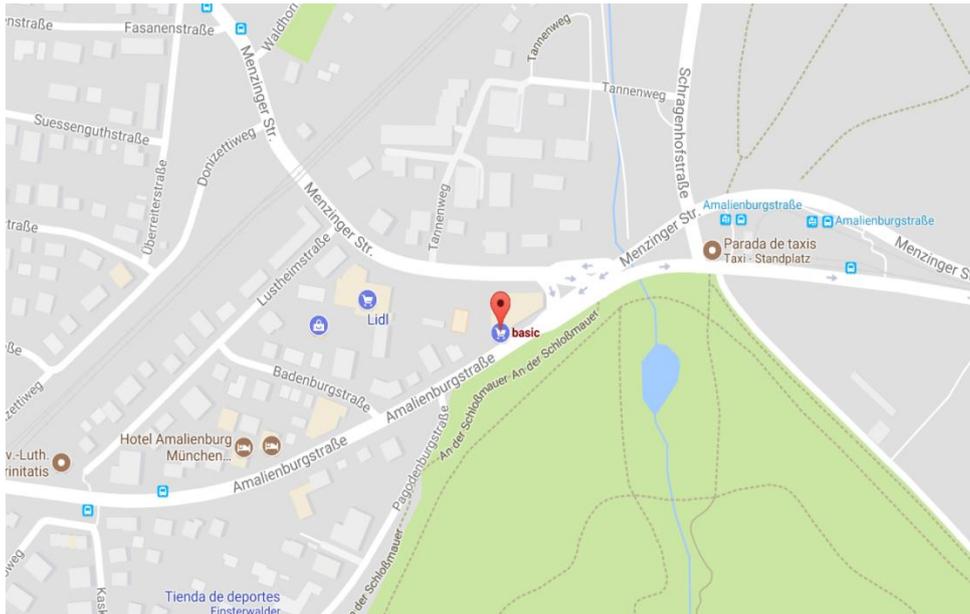


Figura 44. Ubicación de basic Bio-Genuss für alle

Nota: Tomado de Google Mapas (2017).

**Vitalia Reformhaus**: supermercado orgánico con más de 88 establecimientos en toda Alemania.



Figura 45. Logo de Vitalia Reformhaus

Nota: Tomado de Vitalia Reformhaus (2017).

✓ Múnich: 18 establecimientos.

*Ubicación en el barrio de estatus social medio alto y alto:*

- Dirección: Thalkirchner Str. 137, 81371 Múnich, Alemania.



Figura 46. Ubicación de Vitalia Reformhaus

Nota: Tomado de Google Maps (2017).

**Biomarktgemeinschaft Stemmerhof eG:** bio-mercado o tienda de 300m<sup>2</sup> que ofrece una amplia gama de alimentos y bebidas orgánicas (Biomarktgemeinschaft Stemmerhof EG , 2017).



Figura 47. Logo de Biomarktgemeinschaft Stemmerhof eG

Nota: Tomado de Biomarktgemeinschaft Stemmerhof Eg (2017).

*Ubicación en el barrio de estatus social medio alto y alto:*

- Dirección: Plinganser Straße 6, 81369 Múnich, Alemania.

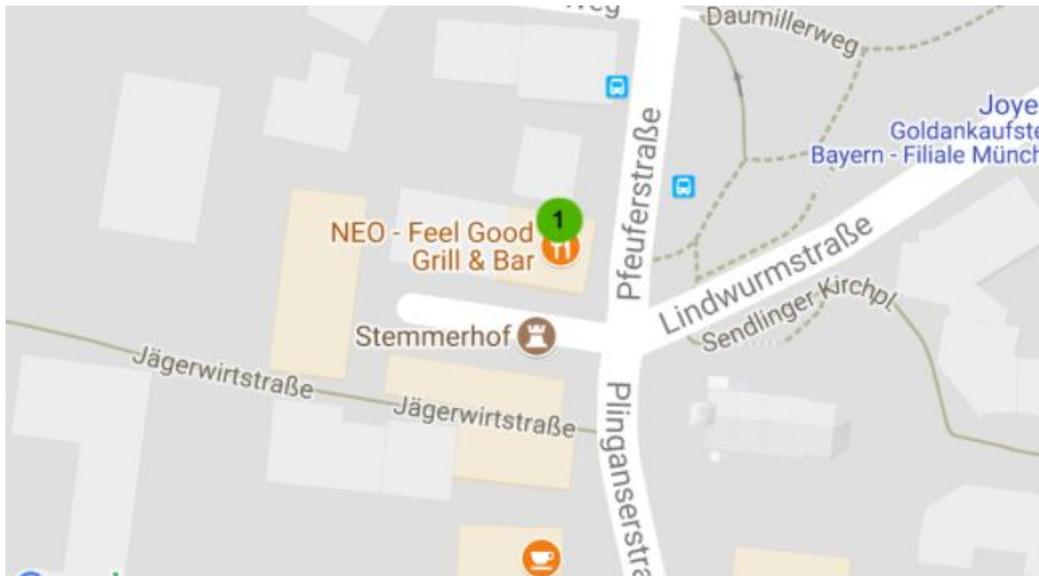


Figura 48. Ubicación de Biomarktgemeinschaft Stemmerhof Eg.

*Nota: Tomado de Google Mapas (2017).*

**Erdgarten Biosupermark:** pequeño supermercado de productos orgánicos con una buena relación calidad-precio de Múnich (Erdgarten Biosupermark, 2016).



Figura 49. Logo Erdgarten Biosupermark

*Nota: Tomado de Erdgarten Biosupermark (2016).*

*Ubicación en el barrio de estatus social medio alto y alto:*

- Dirección: Planeggerstraße 9a, 81241 Múnich, Alemania.

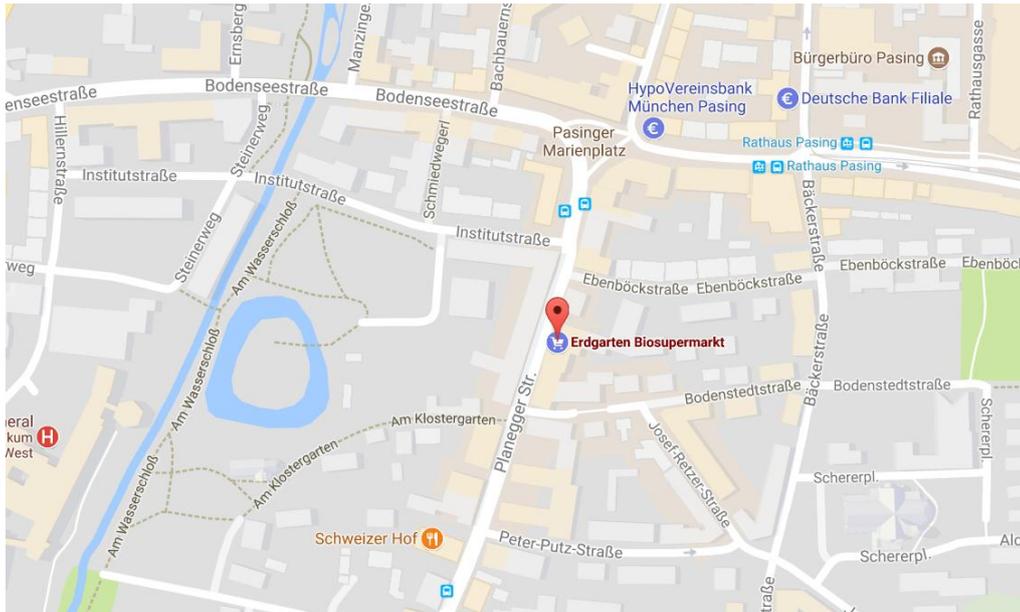


Figura 50. Erdgarten Biosupermarkt

Nota: Tomado de Google Maps (2017).

**Landmann Biomarkt GmbH & Co KG:** mercado orgánico situado a los barrios de clase alta en Múnich que ofrece productos 100% orgánicos con sello “Bio” (Landmann Biomarkt GmbH & Co KG, 2014).



Figura 51. Logo de Landmann Biomarkt GmbH & Co KG

Nota: Tomado de Landmann Biomarkt GmbH & Co KG (2014).

*Ubicación en el barrio de estatus social medio alto y alto:*

- Dirección: Barer Str. 54, 80799 Múnich, Alemania.

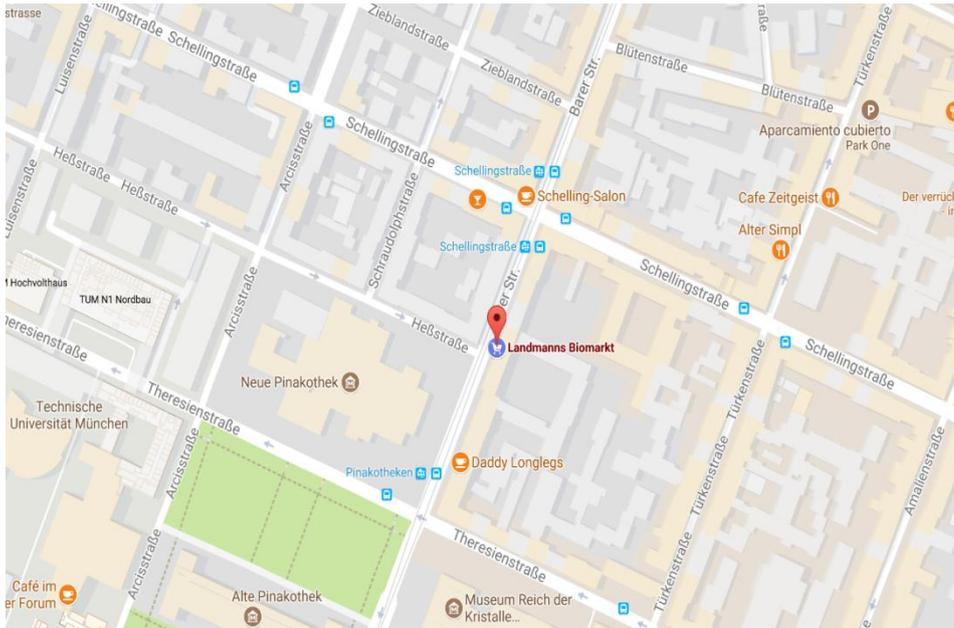


Figura 52. Ubicación de Landmann Biomarkt GmbH & Co KG

Nota: Tomado de Google Mapas (2017).

**Bio Paradies KG:** tienda naturista especializada en productos naturales orgánicos y saludables que consta de asesores especializados en salud y una sección especial de solo suplementos alimenticios, orgánicos y libres de gluten en el sector más caro de Múnich (Bio Paradies, 2017).



Figura 53. Bio Paradies KG

Nota: Tomado de Bio Paradies (2017).

*Ubicación en el barrio de estatus social medio alto y alto:*

- Dirección: Lerchenfeldstraße 10, 80538 Múnich, Alemania.



Figura 54. Ubicación de Bio Paradies KG

Nota: Tomado de Google Mapas (2017).

### 3.6.3.1 Canal de distribución enfocado al mercado extranjero

Cereales La Pradera recurrirá a un canal indirecto, donde ésta exportará las distintas presentaciones del “Quinol shake” a través de importadores, distribuidores y mayoristas como Bohlsener Muehle GmbH & Co. KG, “Care Naturkost GmbH & Co. KG” y “Rapunzel Naturkost GmbH” de bienes orgánicos en la ciudad alemana seleccionada, quienes se encargan de suministrar tiendas especializadas de tipo naturistas y bio-orgánicas, supermercados ecológicos. La figura 55 muestra la composición de dicho canal:



Figura 55. Canal de distribución del producto enfocado al mercado alemán

### 3.6.4 Promoción

La estrategia de promoción se concentrará en aumentar el bajo conocimiento de los consumidores finales del producto, mediante el establecimiento de diferentes incentivos de compra que proporcione al consumir el deseo de obtenerlo en los diferentes puntos de venta. Esto se logrará utilizando un modelo de comunicación directa conocido como BTL (*Below The Line* – bajo la línea):

#### 3.6.4.1 Comunicación BTL (*Below The Line* – bajo la línea)

Esta forma de comunicación aplicada en la publicidad se basa en “formas no masivas donde se emplea la creatividad para transmitir un mensaje de manera directa a los clientes de un segmento específico, en especial en los puntos de venta” (Bonello, 2009, p. 9).

##### ➤ Relaciones Públicas

El suplemento alimenticio “Quinol shake” se promocionará como un producto orgánico y beneficioso para la salud en las ferias alimenticias más famosas de Alemania gracias a la ayuda de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana y de ProEcuador; Cereales La Pradera realizará la exhibición y degustación del producto dentro del pabellón ecuatoriano de la institución junto a otros productos y marcas del país. La siguiente tabla 33 desglosa el calendario de dichas ferias:

Tabla 33. Calendario de las ferias alimentarias en Alemania

Feria	Ciudad País	Dirección	Fecha	Duración Horario
ANUGA	Colonia (Alemania)	Koelnmesse GmbH - Messeplatz 1 - 50679	07-11 de Octubre del 2017	5 días 10:00 a 19:00
BIOFACH	Nürnberg (Alemania)	Exhibition Centre 9047	14 - 17 de Febrero del 2018	4 días 09:00 a 18:00
ROHVOLUTION	Speyer (Alemania)	Standhalle Speyer, Obere Langgasse 33, 67346	30 de Septiembre al 01 de Octubre del 2017	2 días 10:00 a 18:00

ROHVOLUTION	Mülheim a. d. R. (Alemania)	Theodor-Heuss-Platz 1, 45479	4 - 5 de Noviembre el 2017	2 días 10:00 a 18:00
ROHVOLUTION	Berlín (Alemania)	FEZ-Berlin (carretera a FEZ 2, 12459)	17-18 de Marzo del 2018	2 días 10:00 a 18:00

Además, la empresa mostrará el producto en diferentes ferias de producto orgánicos del continente europeo tales como de la misma manera mediante la ayuda de ProEcuador, tales como:

*Tabla 34. Calendario de feria de productos orgánicos en Europa*

Feria	Ciudad País	Dirección	Fecha	Duración Horario
NATURAL & ORGANIC PRODUCTS	Londres (Reino Unido)	Nile Street, Brighton BN1 1HW.	22 - 23 de Abril del 2018	2 días 9:30 a 18:00
NATURA	Reze (Francia)	La Trocardière, 101 rue de la trocardière, 44 400.	2 - 5 de Febrero 2018	3 días 10:00 a 19:00
BIOCULTURA	Bilbao (España)	Bilbao Exhibition Centre - BEC. Ronda de Azkue, 1, 48902 Barakaldo, Vizcaya.	9 - 12 de Octubre del 2018	4 días 10:00 - 18:00
SALON BIO & CO	Strasbourg (Francia)	Parc des expositions du Wacken - Hall 5. Boulevard de Dresde - 67000 Strasbourg.	5 - 8 de Mayo del 2018	3 días 10:00 a 19:00
NATURABIO	Lile (Francia)	East Street Louis Street Chassieu, Rhone-Alpes 69680	24 - 26 de Noviembre del 2017	3 días 10:00 a 19:00
SALON VIVRE AUTREMENT	París (Francia)	33 Rue Henri Barbusse, 93130 Noisy-le-Sec	16 - 19 de Marzo del 2018	4 días 10:00 - 18:00

### ➤ Estrategias de *Merchandising*

**Exhibición:** Dentro de las tienda naturista – orgánica y supermercados ecológicos es recomendable acomodar ambas presentaciones del producto en las vitrinas situadas dentro de las cabeceras de la góndola para captar la atención de cliente junto con otros productos derivados de cereales que tengan el distintivo de que son orgánicos mediante el sello “Bio”.

**Material P.O.P.:** La empresa tomará el uso de esta herramienta publicitaria pues permite que el producto sea promocionado en el punto de venta en

diferentes formatos de comercialización para fidelizar la atención del cliente. Incluso, este tipo de material representa menor costo para la empresa. Los formatos escogidos se detallan a continuación:

- ✓ **Cabezotes o Header Card:** La empresa dispondrá de este elemento de decoración que se ubicará tanto en los extremos como en la parte superior de la góndola a fin de realzar la marca del producto dentro de los puntos de venta seleccionados. El propósito de éstos es que los clientes se detengan a observar el producto exhibido una vez captada su la atención.



Figura 56. Cabezotes o header card de “Quinol shake”

Nota: Elaborado por Galarza (2017).

- ✓ **Rompe tráfico o Stopper:** Material que se los pondrá de modo perpendicular en la góndola que se lo manejará como señalizador y divisor de cada espacio entre las presentaciones del producto y las otras marcas destacando sus dos presentaciones.



Figura 57. Rompe tráfico o stopper de "Quinol shake"

Nota: Elaborado por Galarza (2017).

- ✓ **Saltarín o Dangler:** El fin de este elemento de decoración es lograr la interacción con el cliente en los puntos de venta al sobresalir de la percha para el reconocimiento de la marca. En este se destacará el país de origen y su composición orgánica.



Figura 58. Saltarín o dangler de "Quinol shake"

Nota: Elaborado por Galarza (2017).

- ✓ **Mueble de degustaciones:** Mueble que se ubicará en el pasillo del punto de venta junto a la percha de exhibición del producto, cuya función será dar de degustar el producto previamente preparado para que el cliente lo pruebe antes de adquirirlo, dar una explicación detallada de sus beneficios, presentar la empresa junto con la marca del producto e incitar su compra.



Figura 59. Mueble de degustaciones de "Quinol shake"

Nota: Elaborado por Galarza (2017).

- ✓ **Folletos:** Se los entregarán en las ferias alimentarias los cuales contendrán información de la empresa, del producto y sus beneficios, junto con una pequeña reseña del país de origen e ingredientes, para para que los clientes potenciales nutran su conocimiento respecto a los mismos.

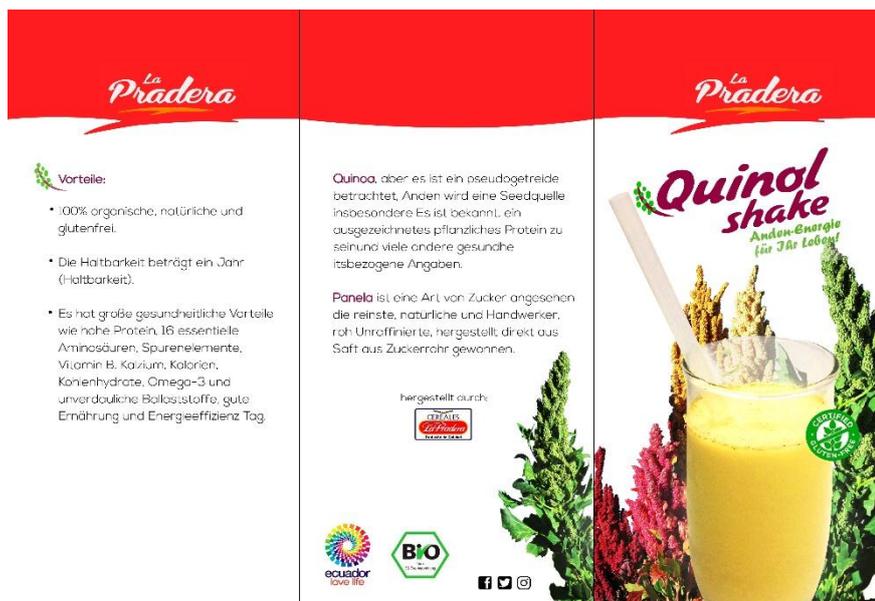


Figura 60. Folleto de "Quinol shake" (cara frontal y posterior)



Nota: Elaborado por Galarza (2017).

### ➤ **Comunicación OTL**

La comunicación del tipo “Terminal de línea óptica” (OLT) o también conocida como “comunicación en línea” será empleada y desarrollada por la empresa Cereales La Pradera con la intención de medir y evaluar la retroalimentación adquirida de los clientes para con el producto. Los instrumentos utilizados para conseguir estos resultados son unas diferentes redes de comunicación en línea (internet) para que los consumidores de “Quinol shake” accedan a toda la información relevante de tanto sobre la marca, producto, promociones, como de la empresa Cereales La Pradera, y a la vez disponer de una interacción más directa y cercana con los futuros clientes potenciales (Contreras y Román, 2017).

### ✓ **Website**

El producto será mostrado dentro de la misma página web de la empresa Cereales La Pradera <http://www.cerealeslapradera.com/> la cual cuenta con toda su filosofía empresarial detallada y se relata en español en su totalidad pero en la esquina superior derecha tendrá la opción de cambiar el idioma tanto en inglés como en alemán el cual será seleccionado acorde a la

conveniencia del usuario. Así mismo la información del producto, como su imagen, marca, descripción, origen y forma de preparación se encontrará dentro de la sección de “procesados gluten-free”, dando *click* en la sección de “precocidos”, más “procesados”. También, en la parte superior izquierda le da la opción al usuario de acceder al mapa de locación de la empresa, el contacto interno con las ventas internas y sus diferentes re-direcciones como son sus otras redes sociales y canal de YouTube. En las siguientes figuras se puede apreciar la portada de página principal y la sección de procesados donde se mostrará al producto.

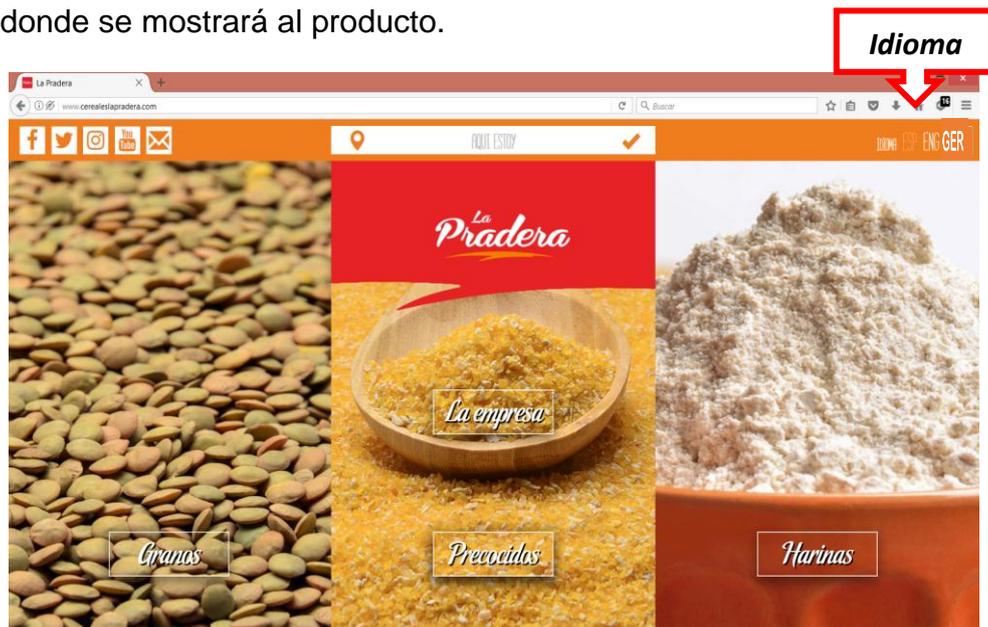


Figura 61. Página principal del website

Nota: Tomado de Cereales La Pradera (2017).



Figura 62. Sección de procesados del website

Nota: Tomado de Cereales La Pradera (2017).

### ✓ **Redes sociales**

Se dispondrá de las mismas redes sociales que maneja la empresa para crear un diálogo directo que fortalezca la comunicación con el cliente, generar credibilidad, confianza, monitorear su comportamiento y generar nuevas conexiones. Cereales La Pradera comparte su actividad y mejores momentos a través de sus redes sociales que son:

- Facebook (<https://www.facebook.com/LaPraderaEc/>).
- Twitter ([https://twitter.com/LaPradera\\_ec](https://twitter.com/LaPradera_ec)).
- Instagram (<https://www.instagram.com/lapraderaec/>).

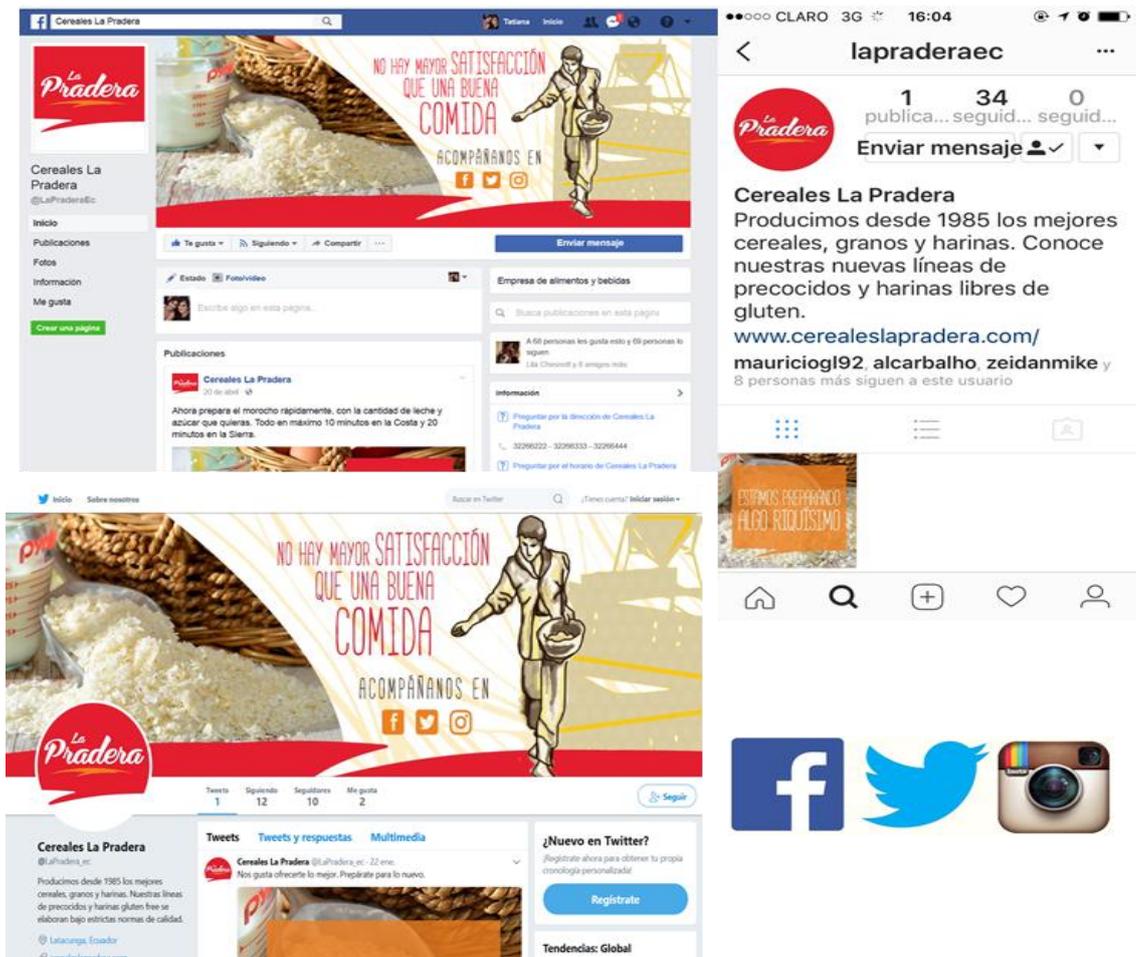


Figura 63. Redes sociales de la empresa

Nota: Tomado de Cereales La Pradera (2017).

### ✓ Canal de YouTube

Dentro del canal de YouTube de la empresa Cereales La Pradera se mostrarán diferentes videos que muestren una descripción del producto “Quinol Shake” y sus ingredientes junto con su transportación desde los cultivos de las diferentes provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Imbabura, Tungurahua., control de calidad, proceso de elaboración, incluyendo el empaquetado, y beneficios nutricionales.

- El link del canal es <https://www.youtube.com/channel/UCZhZJyV8yGydRa-gIX-z8w> y se muestra a continuación:

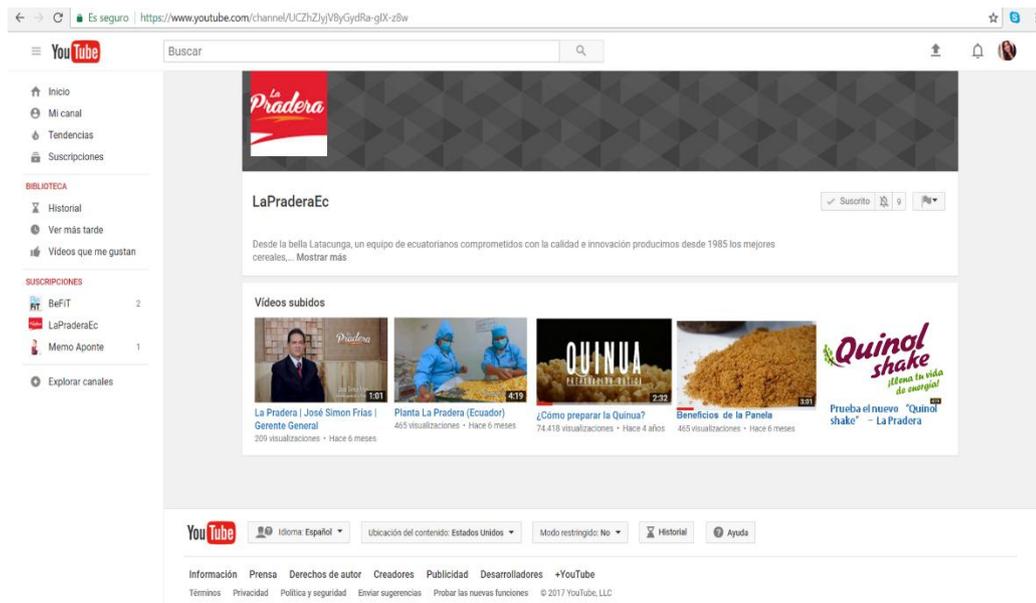


Figura 64. Canal de YouTube de la empresa

Nota: Tomado de Cereales La Pradera (2017).

### 3.6.4.2 Promociones

Según la investigación de mercado realizada de concreto que en el mercado de Múnich – Alemania unas de las mejores técnicas de promoción a acceder el “3x2” pues así le permite vender a la empresa más productos e incrementar sus ingresos al igual que los descuentos. Estas mismas técnicas se utilizan en los supermercados orgánicos alemanes seleccionados para vender el producto.

## 3.7 Conclusión del capítulo

Dentro del plan de comercialización se determinó que la segmentación del producto sea dentro de la tercera ciudad con más población en Alemania y con el mayor poder adquisitivo, Múnich, presentando el preparado alimenticio hecho a base de quinua y panela orgánicas de fácil y rápido consumo, de calidad y beneficio para la salud en presentaciones de *doypacks* 454g (1lb) para familias donde los compradores son los padres de 30 a 54 años de edad y cajas unitarias de 30 sobres de 20g para jóvenes de 20 a 35 años de edad (activos, en constante movimiento y altos niveles de

estrés), ambos segmentos pertenecientes a la clase social media-alta y alta. Se aplican estrategias competitivas como la de diferenciación y enfoque de manera combinada; y de estrategia de internacionalización se aplica la estrategia Multidoméstica basada en la exportación directa al tener contacto directo con los distribuidores alemanes. Para determinar el precio se acudió a las estrategias de penetración de mercado y ajuste de precios según la información proporcionada por las entrevistas a profundidad, donde se indicó que los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio promedio de cinco euros; por lo tanto, el precio para el intermediario del *doypack* de 454g (1lb) es de \$3,16 (€2,68), mientras que la caja de 30 sobres de 20g es de \$4,37 (€3,70). Con relación a la plaza y promoción, se propone la distribución en supermercados ecológicos y tiendas naturistas – orgánicas; el uso de comunicación BTL como participación en ferias junto a actividades de *merchandising* y material P.O.P.; comunicación OTL en el sitio web y redes sociales, además de promociones “3x2” y descuentos.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS FINANCIERO**

### **4.1 Ingresos**

#### **4.1.1 Demanda potencial**

La demanda potencial del producto es aquella que indica la cantidad de personas posibles que podrían estar dispuestas a comprar y consumir el producto dentro del mercado de destino que en este caso es Múnich en Alemania. El cálculo se desglosa de la siguiente manera tal y como se indica en la tabla 35:

Tabla 35. Demanda potencial del producto en Múnich, Alemania

<b>DEMANDA POTENCIAL</b>			
Población Total de Múnich	100%	1.430.000	personas
Probabilidad de éxito del producto en el peor escenario	20%	286.000	personas
Población de 20 a 54 años de edad	46,50%	132.990	personas
Población de clase social media - alta y alta (potenciales compradores del producto)	75,50%	100.407	personas
<b>Objetivo de mercado que la empresa espera alcanzar en el primer año (mercado meta)</b>	<b>5,00%</b>	<b>5.020</b>	<b>personas</b>

Nota: Adaptado de Benza (2013, p. 4), ProEcuador (2015, p. 16), Statista y Fibl (2015), y (PopulationPyramid.net, 2016).

La demanda potencial está dada de un 20% a 30% de probabilidad de éxito del producto en el mercado pues según los datos obtenidos en entrevistas a profundidad, de 10 personas alemanas en la ciudad de Múnich de 2 a 3 personas podrían consumir el producto, siendo el 20% la probabilidad de éxito en el peor escenario y el 30% la probabilidad de éxito en el mejor escenario; la certeza de este dato se enlaza y respalda con las estadísticas arrojadas de Statista y Fibl (2015) en el que especifica que “hasta un 22% de alemanes consume productos orgánicos de forma habitual”.

Los datos obtenidos son estimados proporcionales de fuentes secundarias de Alemania y de las fuentes primarias obtenidas de las entrevistas a profundidad de la investigación de mercado.

En Múnich existen 1.430.000 habitantes, de los cuales el 20% pueden consumir el producto en el peor escenario, es decir 286.000 habitantes. Partiendo de ese dato el segmento seleccionado al cual dirigirse consta de personas alemanas que vivan en Múnich de entre 20 a 54 años de edad (abarca ambos segmentos de las 2 presentaciones), que corresponde a un tamaño de población de 132.990 habitantes que compete al 46,50% de los 286.000 muniquenses seleccionados (PopulationPyramid.net, 2016). Así mismo, las clases sociales medias y superiores de la ciudad de Múnich

corresponden al 75,50% de la población: 10% de clase rica y 65.50% de clase media que viven en sectores urbanos (Export Entreprises S.A., 2017; Benza, 2013). De este modo, se puede determinar que de los 132.990 habitantes (20 - 54 años de edad), 100.407 pertenecen a la clase social media-alta y alta, es decir, el 75,50%; estos vendrían a ser los potenciales compradores del producto. La empresa en el primer año aspira llegar al 5% del mercado meta lo que significa cubrir 5.020 personas como objetivo de mercado.

#### 4.1.2 Cantidad esperada de unidades destinadas para su exportación

La cantidad que se espera vender resulta de la producción total en unidades tanto de los empaques en *doypacks* de 454g (1lb) como de las cajas de 30 sobres de 20g dentro de los puntos de venta (en percha) de Múnich, Alemania. Los siguientes datos están basados en información y metas planteadas que el Gerente de Cereales La Pradera aspira alcanzar:

Tabla 36. Cantidad consumida en gramos por persona

<b>CANTIDAD CONSUMIDA DEL PRODUCTO POR PERSONA</b>		
<b><i>Frecuencia</i></b>	<b><i>Cantidad</i></b>	<b><i>Unidad de Medida</i></b>
Diario	20	g
Mensual	1.000	g
Anual	12.000	g

Tabla 37. Cantidad esperada de unidades destinadas para su exportación en Múnich

<b>CANTIDAD ESPERADA DE UNIDADES DESTINADAS PARA SU EXPORTACIÓN EN MÚNICH</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
Gramos Anuales Consumidos	12.000	g
Objetivo de Mercado Esperado	5.020	personas
Producción Gramaje Anual Bruta (21% de capacidad usada)	60.244.470	g
Meta 30% para la producción de doypacks de 454g - 1lb	18.073.341	g
Meta 70% para la producción de sobres de 20g.	42.171.129	g
<b>Cantidad Total de Producción destinada para exportación de doypacks de 454g (1lb)</b>	<b>39.809</b>	<b>fundas</b>
<b>Cantidad Total de Producción destinada para exportación de sobres de 20g.</b>	<b>2.108.556</b>	<b>sobres</b>
<b>Cantidad Total de Producción destinada para exportación de cajas de 30 sobres de 20g.</b>	<b>70.285</b>	<b>cajas</b>

Según el Gerente General de Cereales La Pradera una persona llegaría a consumir 20g diarios de contenido neto de producto, por lo tanto 1.000g mensuales y 12.000g al año aproximadamente (frecuencias de consumo). Al multiplicar esos 12.000g anuales por la cantidad de personas de 5.020 como mercado meta da como resultado una cantidad de 60.244.470g producción en gramaje anual bruta en gramos (21% de capacidad usada destinada para Múnich), entonces las metas distribución destinadas a cada presentación son las siguientes: 30% de cantidad en gramos para los empaques de *doypacks* (454g – 1lb) y 70% para los sobres personales (20g) (la persona tiene mejor facilidad de pago) que es igual a 18.073.341g y 8.855.937g correspondientemente que al dividirlos para las cantidades requeridas por cada empaque se adquiere una proporción de 39.809 *doypacks* de 454g – 1lb y 2.108.556 sobres de 20g que dentro cajas de 30 unidades por 20g representan 70.285 cajas.

### **4.1.3 Ingreso trimestral**

Para el cálculo de los primeros ingresos del año se determinaron las ventas que se esperan alcanzar de manera trimestral partiendo de la cantidad total de unidades propuestas como objetivo del plan según cada presentación y donde se asignaron pesos porcentuales estimados de ganancia establecida como metas que se quieren lograr en cada periodo de tiempo.

Se considera la curva de ciclo de vida del producto (CVP) para la distribución acumulada hasta llegar al 100%, donde en la etapa de introducción se inicia con ventas bajas, pero luego en los siguientes trimestres la venta va en aumento. Debido a que se transportará y enviará la mercancía cada 3 meses (4 veces al año) las ventas están concentradas en meses específicos; es por esto que en los meses Enero, Febrero, Abril, Mayo, Julio, Agosto, Octubre y Noviembre no hay venta (no hay exportación), pero en los meses faltantes correrá la producción de manera acumulada teniendo las posibilidades considerando la suficiente y extensa capacidad instalada que posee la empresa (todos esos meses son compensados mediante la planificación trimestral). Para los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre se asignan los porcentajes de 15%, 20%, 25% y 40% correspondientemente.

Se ha planteado que se va a ejercer presión durante el primero y segundo mes, y así sucesivamente durante los meses que no hay exportación, para que existan ventas programadas; esto no exime que haya algún tipo de requerimiento adicional y no previsto (atípico) en la planificación trimestral; sin embargo, Cereales La Pradera si se encuentra preparada, gracias a su capacidad instalada suficiente para fabricación adicional; la idea al final del día es que la empresa debe cumplir con una meta anual. El flujo mensual se puede ver afectado, por un lado, pero al final del día la empresa logrará su meta anual que es alcanzar ese 5% del mercado alemán que estaría dispuesto a consumir el producto.

Tabla 38. Cálculo de ingresos trimestrales 1er y 2do semestre

**1er Semestre**

<b>INGRESOS</b>							
	<b>Crecimiento Mensual Proyectado</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>
	<b>Meses</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b>Venta Presentación 1</b>	Unidades	0	0	5.971	0	0	7.962
	Ventas en \$	\$ -	\$ -	\$ 18.863,55	\$ -	\$ -	\$ 25.151,40
<b>Venta Presentación 2</b>	Unidades	0	0	10.543	0	0	14.057
	Ventas en \$	\$ -	\$ -	\$ 46.804,68	\$ -	\$ -	\$ 62.406,24
	<b>Total de Ventas en \$</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 65.668,23</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 87.557,65</b>

**2do Semestre**

<b>INGRESOS</b>								
	<b>Crecimiento Mensual Proyectado</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>
	<b>Meses</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Venta Presentación 1</b>	Unidades	0	0	9.952	0	0	15.924	39.809
	Ventas en \$	\$ -	\$ -	\$ 31.439,25	\$ -	\$ -	\$ 50.302,81	\$ 125.757,01
<b>Venta Presentación 2</b>	Unidades	0	0	17.571	0	0	28.114	70.285
	Ventas en \$	\$ -	\$ -	\$ 78.007,80	\$ -	\$ -	\$ 124.812,48	\$ 312.031,21
	<b>Total de Ventas en \$</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 109.447,06</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 175.115,29</b>	<b>\$ 437.788,23</b>

## 4.2 Egresos

### 4.2.1 Costos de fabricación

Los costos de fabricación del producto detallan todos aquellos valores monetarios que se presentan dentro de la fabricación del producto final cuyos elementos son las materias primas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. A continuación, se observa el desglose de la obtención de cada uno de ellos para llegar a un costo total de producción tanto total como unitario para ambas presentaciones del producto, tomando en cuenta la capacidad instalada de la planta de producción de Cereales La Pradera como punto de partida:

Tabla 39. Desglose de la capacidad instalada para la producción de ambas presentaciones de "Quinol shake"

CAPACIDAD INSTALADA						
CAPACIDAD DE TODA LA PLANTA		100%	5000	qq	MENSUAL	
PRODUCCIÓN DE "QUINOL SHAKE" (10%)		10%	500	qq	MENSUAL	
PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO - QUINOL SHAKE						
PORCENTAJE REQUERIDO (%)	MATERIA PRIMA	CANTIDAD	UNIDAD DE	TIEMPO	OBSERVACIONES	
*	QUINUA BRUTA	339	qq	MENSUAL		
60%	QUINUA PROCESADA (NETA)	300	qq	MENSUAL	11,50%	MERMA
40%	PANELA	200	qq	MENSUAL		
100%	PRODUCTO TERMINADO	500	qq	MENSUAL		
PRESENTACIONES DE 1lb Y 20g	g (representan los 500 qq)	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDADES/MES		CONTENIDO DE CADA FUNDA	UNIDAD DE MEDIDA
1 QUINTAL PRODUCTO TERMINADO(QQ)/MENSUAL (100lb)	22.700.681	g	45.400	UNIDADES	454	g (1lb)
			1.135.034	UNIDADES	20	g

Tabla 40. Costo mensual de producción bruto del producto - "Quinol shake" (material directo)

COSTO MENSUAL DE PRODUCCIÓN BRUTO DEL PRODUCTO - "QUINOL SHAKE" (MATERIAL DIRECTO)			
<b>COSTO MATERIA PRIMA</b>			
QUINUA BRUTA	\$	55,00	POR QUINTAL
QUINUA PROCESADA (NETA)	\$	62,01	POR QUINTAL
PANELA	\$	45,00	POR QUINTAL
<b>TOTAL COSTO POR QUINTAL (qq)</b>	<b>\$</b>	<b>107,01</b>	<b>POR QUINTAL</b>
<b>COSTO DE MATERIA PRIMA MENSUAL</b>			
QUINUA PROCESADA (NETA)	\$	18.605,37	MENSUAL
PANELA	\$	9.000,00	MENSUAL
<b>TOTAL COSTO DE MATERIA PRIMA MENSUAL</b>	<b>\$</b>	<b>27.605,37</b>	

<b>COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA POR QUINTAL</b>	<b>\$</b>	<b>55,21</b>
--	-----------	--------------

Tabla 41. Costos unitarios por presentación solo considerando el material directo

MATERIA PRIMA DIRECTA - "QUINOL SHAKE"					
MATERIAL	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	EQUIVALENCIA	UNIDAD DE MEDIDA
QUINUA PROCESADA (NETA)	\$ 62,01	1	qq	100	lb
PANELA	\$ 45,00	1	qq	100	lb
PRODUCTO TERMINADO POR QUINTAL	\$ 55,21	1	qq	100	lb
TOTAL DE COSTOS UNITARIOS POR PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO					
PRESENTACIÓN DE 1lb (454g)	\$ 0,55	1	lb	454	g
PRESENTACIÓN DE 20g	\$ 0,02		porción	20	g
PRESENTACIÓN DE 600g (30 fundas 20g)	\$ 0,73	1	caja	600	g

Tabla 42. Desglose de costos unitarios: Materiales indirectos y producto terminado en bruto de ambas Presentaciones

MATERIAL INDIRECTO- "QUINOL SHAKE"						
PRESENTACIÓN DE 1lb (454g) EN FUNDA DOYPACK						
MATERIAL	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO TOTAL UNITARIO
COSTO DOYPACK	\$ 0,096	1	UNIDAD	*	*	\$ 0,096
COSTO CAJA MADRE	\$ 0,03	1	UNIDAD	24	DOYPACKS	\$ 0,00125
TOTAL DE COSTO DE MATERIAL INDIRECTO						\$ 0,11
MATERIAL INDIRECTO- "QUINOL SHAKE"						
PRESENTACIÓN DE 600g (30 fundas 20g)						
MATERIAL	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD REQUERIDA	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO TOTAL UNITARIO
COSTO CAJA UNITARIA	\$ 0,16	1	UNIDAD	*	*	\$ 0,16
COSTO FUNDA DE PROLIPOPILENO	\$ 0,02	1	UNIDAD (pa)	30	UNIDADES	\$ 0,15
COSTO CAJA MADRE	\$ 0,03	1	UNIDAD	24	CAJITAS	\$ 0,00125
TOTAL DE COSTO DE MATERIAL INDIRECTO						\$ 0,32

Las tablas 39, 40, 41, 42 muestran el desglose de los costos desde su conversión producción en gramaje, materiales directo e indirectos unitarios hasta el valor bruto total unitario de ambas presentaciones (sin tomar en cuenta los costos indirectos de fabricación), determinando que el costo unitario por producir un empaque de 1lb (454g) es de \$0,66, mientras que la caja de 30 unidades de 20g cada una,, que suman un total de 600g, tendría

un costo de \$1,05; ambos costos están calculados con base a la capacidad real instalada de la planta de producción de la cual el 10% destinan para la elaboración de “Quinol shake” que es igual a 500qq (quintales) mensuales donde se obtienen 45.000 *doypacks* de 1lb (454g) y 1.135.034 cajas de 30 sobres de 20g que representan a 600g en total, tal y como se indica en la tabla 39.

Sin embargo, del total de la fabricación del producto en la planta tan solo el 21% será destinado para su exportación. Del 100% de esta producción (total de producción de “Quinol shake por el 21%) se propone alcanzar dos metas: el 30% es para la producción de *doypacks* de 454g (1lb) y la diferencia del 70% para los sobres de 20g que son empacados en cajas unitarias de 30 unidades. Esto se lo puede apreciar en la tabla 43 que se muestra a continuación:

*Tabla 43. Designación porcentual de la producción destinada para la exportación de "Quinol shake" (metas).*

<b>PRODUCCIÓN DESTINADA PARA LA EXPORTACION</b>	<b>21%</b>	de toda la producción de "Quinol shake"
<b>Meta para la producción de doypacks de 454g 1lb</b>	<b>30%</b>	de la producción total destinada para la exportación
<b>Meta para la producción de sobres de 20g.</b>	<b>70%</b>	de la producción total destinada para la exportación

Estos porcentajes son considerados para el cálculo por separado de los costos de producción respectivos a cada presentación del producto (30% y 70%) considerando todos los elementos que integran los mismos que son “materia prima”, “mano de obra directa” y “CIF (costos indirectos de fabricación)” realizando un análisis marginal al solo considerar aquellos que se generan para la oferta exportable de la empresa (21%). Los materiales directos e indirectos son el producto de la multiplicación de sus costos

unitarios mostrados anteriormente y la cantidad designada para la exportación, mientras que el resto de desglose de costos fueron calculados usando como referencia los estados financieros del año 2016 de la empresa Cereales la Pradera. La siguiente tabla 44 refleja el detalle de los costos de fabricación (ventas) anuales por separado donde al final de la misma se han calculado el gran total de los mismos y sus unitarios.

Tabla 44. Detalle de los costos de producción anuales

<b>COSTOS DE FABRICACIÓN Y PRODUCCIÓN ANUALES</b>			
<b>Producción de doypacks de 454g - 1lb</b>		<b>Producción de cajas de 30 sobres de 20g.</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MONTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MONTO</b>
<b>Materia Prima Consumida</b>	<b>\$ 21.978,25</b>	<b>Materia Prima Consumida</b>	<b>\$ 51.282,58</b>
<b>Mano de Obra Directa</b>	<b>\$ 6.877,87</b>	<b>Mano de Obra Directa</b>	<b>\$ 16.048,36</b>
Sueldos M.O.D.	\$ 5.072,69	Sueldos M.O.D.	\$ 11.836,27
Beneficios Sociales M.O.D.	\$ 1.805,18	Beneficios Sociales M.O.D.	\$ 4.212,09
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	<b>\$ 19.877,89</b>	<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	<b>\$ 58.655,34</b>
Sueldos M.O.I.	3637,78695	Sueldos M.O.I.	\$ 8.488,17
Beneficios Sociales M.O.D.	1275,65676	Beneficios Sociales M.O.D.	\$ 2.976,53
Materiales Indirectos	\$ 4.379,00	Materiales Indirectos	\$ 22.491,27
Energía Consumida	\$ 1.129,67	Energía Consumida	\$ 2.635,89
Depreciaciones	\$ 1.594,25	Depreciaciones	\$ 3.719,92
Combustibles y Lubricantes	\$ 395,63	Combustibles y Lubricantes	\$ 923,14
Refrigerio y otros	\$ 214,82	Refrigerio y otros	\$ 501,25
Mantenimiento Maquinaria	\$ 1.299,72	Mantenimiento Maquinaria	\$ 3.032,69
Gasto Uniformes	\$ 176,89	Gasto Uniformes	\$ 412,75
Servicio limpieza y almacenam	\$ 106,09	Servicio limpieza y almacenam	\$ 247,55
Mantenimiento Edificios	\$ 1.333,49	Mantenimiento Edificios	\$ 3.111,48
Varios de Producción	\$ 0,76	Varios de Producción	\$ 1,76
Gasto Seguros La Unión	\$ 584,41	Gasto Seguros La Unión	\$ 1.363,61
Guardiania y Seguridad	\$ 11,90	Guardiania y Seguridad	\$ 27,76
Suministros de Limpieza	\$ 70,29	Suministros de Limpieza	\$ 164,00
Repuestos y Accesorios	\$ 11,58	Repuestos y Accesorios	\$ 27,03
Patentes y marcas	\$ 231,73	Patentes y marcas	\$ 540,71
Gastos Escoger granos	\$ 52,08	Gastos Escoger granos	\$ 121,53
Gastos Fumigación	\$ 141,07	Gastos Fumigación	\$ 329,16
Gasto Monitoreo	\$ 75,41	Gasto Monitoreo	\$ 175,96
Mermas en Producción (DV)	\$ 1.253,29	Mermas en Producción (DV)	\$ 2.924,35
Provisión Jubilación Patronal	\$ 208,97	Provisión Jubilación Patronal	\$ 487,60
Gasto Alimentación	\$ 1.188,22	Gasto Alimentación	\$ 2.772,51
Estudios de infraestructura	\$ 20,29	Estudios de infraestructura	\$ 47,33
Servicios Ambientales	\$ 26,03	Servicios Ambientales	\$ 60,74
Contribuciones Bomberos	\$ 5,91	Contribuciones Bomberos	\$ 13,79
Capacitación BPM	\$ 64,89	Capacitación BPM	\$ 151,41
Reglamentos Internos y de Seg	\$ 36,46	Reglamentos Internos y de Seg	\$ 85,08
Gastos médicos	\$ 351,59	Gastos médicos	\$ 820,38
<b>TOTAL COSTOS DE FABRICACIÓN</b>	<b>\$ 48.734,01</b>	<b>TOTAL COSTOS DE FABRICACIÓN</b>	<b>\$ 125.986,29</b>
CANTIDAD MENSUAL REQUERIDA	39.809	CANTIDAD MENSUAL REQUERIDA	70.285
<b>COSTO UNITARIO TOTAL DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 1,22</b>	<b>COSTO UNITARIO TOTAL DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 1,79</b>

#### 4.2.2 Gastos administrativos y de venta anuales

Al igual que los costos de fabricación, los gastos administrativos y de ventas anuales fueron determinados mediante un cálculo estimado tomando como referencia los estados financieros del año 2016 de la empresa Cereales La Pradera donde se realizó un análisis marginal al solo considerar aquellos generados y asignados para la exportación del producto (21%). El detalle de estos gastos se muestra en las siguientes tablas 45 y 46:

Tabla 45. Detalle de gastos administrativos anuales

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Sueldos	\$ 8.817,61
Beneficios Sociales	\$ 2.919,62
Mantenimiento Vehículos	\$ 886,09
Utiles de Oficina	\$ 669,29
Varios Administrativos	\$ 41,21
Gastos de Capacitación	\$ 2.214,43
Servicios Públicos Teléfonos	\$ 622,27
Combustibles y Lubricantes-ad	\$ 496,82
Impuestos Municipales	\$ 48,59
Depreciaciones	\$ 2.280,61
Mantenimiento Eq.de Oficina	\$ 48,72
Asesoramiento	\$ 841,77
Cuota C para Industriales-P.I	\$ 365,40
Gastos Seguros La Unión	\$ 204,90
Gastos Judiciales y Notariale	\$ 206,35
Servicios Básicos(agua)	\$ 17,85
Gasto Matricula Vehiculos adm	\$ 483,73
Provisión Jubilación Patrona	\$ 364,05
Servicios telefonicos	\$ 975,30
Soporte Técnico del Sistema	\$ 1.923,18
Honorarios Profesionales	\$ 38,42
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 24.466,21</b>

Tabla 46. Detalle de gastos de venta anuales

<b>GASTOS DE VENTAS ANUALES</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Sueldos	\$ 9.118,23
Beneficios Sociales	\$ 3.326,85
Fletes,Estibajes, Peajes	\$ 4.042,17
Movilizaciones	\$ 272,77
Viáticos	\$ 111,00
Registros Sanitarios y Renova	\$ 1.966,81
Varios de Venta	\$ 4,28
Incobrables	\$ 286,75
Servicios por Cobranzas y otr	\$ 4.988,55
Mantenimiento Vehículos	\$ 4.346,27
Combustible y Lubricantes-ven	\$ 1.354,12
Depreciaciones	\$ 1.585,41
Gastos Seguros La Unión	\$ 1.561,59
Permisos de circulación	\$ 13,86
Permiso de Funcionamiento	\$ 110,68
Gasto matriculas	\$ 109,17
Gastos médicos	\$ 301,64
Servicios de internet	\$ 1.256,85
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 34.757,00</b>

#### 4.2.3 Gastos comerciales

Los gastos comerciales del proyecto conforman el desglose del detalle de actividades que se pondrán en marcha en el primer año para la promoción del producto, tales como la participación en ferias, el mantenimiento de la comunicación OTL (página web, redes sociales y canal de YouTube) y material P.O.P. requerido de manera mensual. El desglose de gastos mensuales se detalla a continuación en las tablas 47, 48 y 49:

Tabla 47. Detalle de gastos incurridos en la participación de ferias europeas

PARTICIPACIÓN EN FERIAS						
Feria	Duración	Mes	Monto	Muestras del Producto	Stand	COSTO TOTAL FERIA
ANUGA	5 días	Octubre	\$ 5.000,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 11.000,00
BIOFACH	4 días	Febrero	\$ 3.803,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 9.803,00
ROHVOLUTION	2 días	Septiembre	\$ 3.456,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 9.456,00
ROHVOLUTION	2 días	Noviembre	\$ 3.456,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 9.456,00
ROHVOLUTION	2 días	Marzo	\$ 3.456,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 9.456,00
NATURAL & ORGANIC PRODUCTS	3 días	Abril	\$ 3.460,89	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 9.460,89
NATURA	4 días	Febrero	\$ 5.767,08	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 11.767,08
BIOCULTURA	4 días	Octubre	\$ 5.767,08	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 11.767,08
SALON BIO & CO	3 días	Mayo	\$ 5.767,08	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 11.767,08
NATURABIO	3 días	Noviembre	\$ 5.767,08	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 11.767,08
SALON VIVRE AUTREMENT	4 días	Marzo	\$ 5.767,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 11.767,00
<b>TOTAL DE PROMOCIÓN EN FERIAS</b>						<b>\$ 117.467,21</b>

Tabla 48. Detalle mensual del gasto de comunicación O.T.L.

GASTO COMUNICACIÓN OTL - MENSUAL	
Descripción	Monto
Mantenimiento	\$ 100,00
Contenido	\$ 90,00
Administración de Anuncios	\$ 450,00
Email-Marketing	\$ 50,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 690,00</b>

Tabla 49. Detalle mensual de gasto en material publicitario de tipo P.O.P.

GASTO EN MATERIAL PUBLICITARIO - MENSUAL			
Material POP	Cantidad	Monto Unitario	Total
Cabezotes	500	\$ 1,00	\$ 500,00
Rompe Tráfico	500	\$ 0,50	\$ 250,00
Dangler	500	\$ 0,30	\$ 150,00
Mueble de Desgustaciones	250	\$ 1,00	\$ 250,00
Folletos	8000	\$ 0,75	\$ 6.000,00
<b>TOTAL MATERIAL P.O.P.</b>			<b>\$ 7.150,00</b>

#### **4.2.4 Gastos de distribución**

Los gastos considerados para la trasportación y distribución del producto en el mercado alemán fueron calculados en base a la cantidad de unidades que se espera producir para exportarlas a Múnich que serán enviadas en pallets consolidados (33 cajas en un solo pallet) en primera estancia por el Puerto Marítimo de Guayaquil con destino al Puerto de Hamburgo en términos CIF, donde el distribuidor o importador se encargará de recibir la mercadería con un seguro pagado por Cereales La Pradera para llevarlos a los diferentes puntos de venta de Múnich. Para esto se realizó el cálculo del cubicaje de toda la carga y se cotizó con la empresa “Hafen Ecuador Consolidados” el envío (ver anexo 2, Cotización de Transporte para la Exportación Marítima).

##### **4.2.4.1 Cubicaje**

El cubicaje es la colocación y distribución espacial ideal de las cajas madres que se enviarán en una carga dentro de un contenedor que pueden ser consolidados (embalajes para carga suelta) o tarimas (carga unitarizada), para maximizar el espacio requerido del mismo (Jiménez *et al.*, 2015). Tal como se muestra en la tabla 50, el cálculo del cubicaje de la carga con los productos “Quinol shake” se realizó considerando la cantidad total de unidades que se desean exportar tanto de *doypacks* de 454g (1lb) como de cajas unitarias de 30 sobres de 20g.

Además, la tabla 50 indica el volumen total de una caja madre con capacidad de 24 unidades (fundas y cajitas unitarias) que es igual a 0.03m<sup>3</sup> junto con la capacidad de espacio que tiene un contenedor de 20 pies seleccionado que es igual a 1.219 cajas es decir 29.265 unidades en total.

Tabla 50. Medidas de la caja madre y del container de 20 pies junto con su capacidad

<b>MEDIDAS DE LA CAJA MADRE</b>		
Largo	49,5	cm
Ancho	28,5	cm
Alto	19,3	cm
Capacidad	24	fundas
Volúmen	<b>0,03</b>	<b>m<sup>3</sup></b>
<b>MEDIDAS DEL CONTAINER DE 20 pies</b>		
Largo	20	pies
Espacio/Volumen	33,2	m <sup>3</sup>
<b>MEDIDAS EXTERNAS</b>		
Base:	606 x 243	cm
Max alto:	260	cm
<b>MEDIDAS INTERNAS</b>		
Base:	590 x 235	cm
Max alto:	239	cm
PESO VACÍO	2.230	kg
PESO MÁXIMO	21.770	kg
<b>CAPACIDAD DEL CONTAINER DE 20 pies</b>		
Cajas que entran en el container	<b>1.219</b>	<b>cajas</b>
Unidades totales que entran en el container	<b>29.265</b>	<b>unidades</b>

La tabla 51 muestra la cantidad de unidades que se desean exportar consolidadas para 3 meses que es igual a 27.524 donde 9.952 son *doypacks* y 17.571 son cajas unitarias que envasadas es igual a 1.147 cajas madres de 24 unidades cuyo volumen total es igual a 10,4m<sup>3</sup>.

Así mismo, la tabla 52 muestra el peso unitario por caja madre que se exportará tanto para la presentación 1 que son los *doypacks* de 454g (1lb) que es igual a 10,90kg y de la presentación 2 que son las cajas unitarias de 30 sobres de 20g con un peso de 14,4kg, por lo tanto, el peso total de la carga consolidada por 3 meses es igual a 15.061,12kg donde 4.518,34kg son *doypacks* de 454g (1lb) y 10.542,78kg son cajas unitarias de 30 sobres de 20g.

Tabla 51. Cantidad de producción que será exportada cada 3 meses en cajas madres de 24 unidades con su volumen total

CANTIDAD DE PRODUCCIÓN DESTINADA PARA EXPORTACIÓN						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD ANUAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR 3 MESES	UNIDAD DE MEDIDA
Doypacks de 454g (1lb)	39.809	fundas (doypacks)	3.317	fundas (doypacks)	9.952	fundas (doypacks)
Cajas Unitarias de 30 sobres de 20g.	70.285	cajas unitarias	5.857	cajas unitarias	17.571	cajas unitarias
<b>TOTAL DE UNIDADES A EXPORTAR (REQUERIDAS)</b>	<b>110.094</b>	<b>unidades</b>	<b>9.175</b>	<b>unidades</b>	<b>27.524</b>	<b>unidades</b>
TOTAL Cajas Madre presentación 1	1.659	cajas	138	cajas	415	cajas (3,76 m3)
TOTAL Cajas Madre presentación 2	2.929	cajas	244	cajas	732	cajas (6,64 m3)
<b>TOTAL DE CAJAS A EXPORTAR (REQUERIDAS)</b>	<b>4.587</b>	<b>cajas</b>	<b>382</b>	<b>cajas</b>	<b>1.147</b>	<b>cajas (10,4 m3)</b>

Tabla 52. Peso unitario por caja madre y total de toda la carga completa en kilogramos

PESO POR CARGA						
DESCRIPCIÓN	NÚMERO	UNIDAD DE MEDIDA				
Presentación 1 (doypack 1lb)	454	g				
Presentación 2 (caja unitaria de 30 sobres de 20g)	600	g				
<b>Caja Madre presentación 1 (24 unidades)</b>	10896	g				
	<b>10,90</b>	<b>kg</b>				
<b>Caja Madre presentación 2 (24 unidades)</b>	14400	g				
	<b>14,4</b>	<b>kg</b>				
TOTAL PESO DE LA CARGA						
DESCRIPCIÓN	PESO ANUAL	UNIDAD DE MEDIDA	PESO MENSUAL	UNIDAD DE MEDIDA	PESO POR 3 MESES	UNIDAD DE MEDIDA
Presentación en doypack 1lb	18.073,34	kg	1.506,11	kg	4.518,34	kg
Presentación cajas de 30 sobre de 20g	42.171,13	kg	3.514,26	kg	10.542,78	kg
<b>TOTAL PESO DE LA CARGA</b>	<b>60.244,47</b>	<b>kg</b>	<b>5.020,37</b>	<b>kg</b>	<b>15.061,12</b>	<b>kg</b>

#### **4.2.4.2 Detalle de gastos mensuales de logística y transporte para exportación**

Una vez obtenido el volumen en m<sup>3</sup> y el peso en Kg totales de la carga, se procedió a cotizar mediante la consolidadora de carga los gastos mensuales desde los fletes terrestres y marítimos, documentación, trámites hasta las certificaciones. Los fletes, trámites y documentación se pagarán cada 3 meses y las licencias de las certificaciones serán desembolsadas por la empresa cada mes. La siguiente tabla 53 demuestra el detalle de los gastos de transportación y logística para la exportación (distribución) mensuales separados por una línea roja punteada para distinguir los fletes, documentación y trámites de las licencias de las certificaciones:

*Tabla 53. Detalle mensual de los gastos de logística y transporte para la exportación (distribución) del producto*

<b>GASTOS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE PARA LA EXPORTACIÓN (DISTRIBUCIÓN) MENSUAL</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Flete Marítimo	\$ 312,00
HBL	\$ 50,00
Administrativos	\$ 90,00
Transmisión	\$ 50,00
Seguro	\$ 100,00
Antinarcóticos	\$ 50,00
Flete Terrestre (camión)	\$ 334,69
HACCP	\$ 130,00
Kosher	\$ 130,00
Bio-Siegel	\$ 150,00
Naturland	\$ 150,00
CEE	\$ 150,00
<b>TOTAL GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 1.696,69</b>

#### **4.2.5 Gastos financieros**

Los gastos financieros del proyecto involucran el monto de dinero que será financiado por una institución financiera (deuda) que debe de ser capitalizado mensualmente. Estos gastos se detallan a continuación:

Tabla 54. Inversión inicial en maquinaria y equipos adicionales requeridos para la producción del producto a exportar

<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Monto</b>
Tostadora TGNPO 200 AIX	1	\$ 5.998,00
Máquina envasadora de polvo (Harina) por doypack HONOR PACK	1	\$ 43.400,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 49.398,00</b>

Tabla 55. Datos para la amortización de la deuda

<b>TABLA DE AMORTIZACION</b>		
<b>BENEFICIARIO</b>	Cereales La Pradera	
<b>INSTITUCIÓN FINANCIERA</b>	Corporación Financiera Nacional (CFN)	
<b>MONTO USD</b>	\$ 49.398,00	
<b>TASA ACTIVA ANUAL</b>	7,11%	
<b>TASA ACTIVA MENSUAL</b>	0,59%	
<b>TASA EFECTIVA</b>	7,32%	
<b>PLAZO</b>	5 años	
<b>DIVIDENDOS</b>	60 meses	
<b>CUOTA MENSUAL</b>	\$ 980,71	

Las tablas 54 y 55 indican que el crédito solicitado a la Corporación Financiera Nacional (CFN) será destinado al financiamiento de la maquinaria y equipos faltantes y requeridos por la empresa para la elaboración del producto. Todo esto suma un valor de \$46.639 considerando una tasa activa del 7,11% a un plazo de 5 años considerando una cuota mensual de \$492,36 en 60 meses (dividendos). La tasa activa del 7,11% es tomada de los indicadores financieros por sector publicados por la CFN siendo esta la tasa de “Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)” (Corporación Financiera Nacional, 2016, p. 1), de tal manera que la tabla 53 muestra la composición anual, donde los valores del “pago de capital” de cada uno de los 5 periodos serán considerados para el gasto financiero en cada año del flujo de caja anual proyectado.

Tabla 56. Resumen anual de la tabla de amortización del préstamo

RESUMEN ANUAL DE TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO			
Año	Pago Capital	Intereses	Cuota Anual
1	\$ 8.530,70	\$ 3.237,76	\$ 11.768,46
2	\$ 9.157,40	\$ 2.611,07	\$ 11.768,46
3	\$ 9.830,13	\$ 1.938,33	\$ 11.768,46
4	\$ 10.552,28	\$ 1.216,18	\$ 11.768,46
5	\$ 11.327,49	\$ 440,97	\$ 11.768,46

### 4.3 Flujo de caja trimestral al primer año

Se define un crecimiento trimestral para los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre asignándose los porcentajes de 15%, 20%, 25% y 40% correspondientemente, de tal manera que desde el inicio del primer trimestre se registran ganancias en diferentes proporciones. Además, este estado de resultados del primer año denota que, del total de las ventas, los costos de venta de ambas presentaciones tienen un peso de 67% sobre éstas. Los gastos administrativos, de venta, de distribución, financieros y comerciales tienen un peso de 6%, 8%, 3%, 2% y 34% respectivamente. Así mismo, al final de cada tercer mes se puede apreciar una utilidad neta en dólares positiva lo cual denota que el proyecto generará una importante suma de ganancias en el primer año para la empresa Cereales La Pradera después de impuestos de participación de trabajadores (15%) y a la renta (15%). El flujo mensual se puede ver afectado, por un lado, pero al final del día la empresa debe de cumplir con su meta anual que es alcanzar ese 5% que es el total de mercado alemán que está dispuesto a consumir el producto.

Tabla 57. Flujo de caja trimestral al primer año

PROYECCIONES MENSUALES DE INGRESOS EN EL PRIMER AÑO - 2018														
INGRESOS	Crecimiento Mensual Proyectado	0%	0%	15%	0%	0%	20%	0%	0%	25%	0%	0%	40%	100%
	Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Venta Presentación 1	Unidades	0	0	5.971	0	0	7.962	0	0	9.952	0	0	15.924	39.809
	Ventas en \$	\$ -	\$ -	\$ 18.863,55	\$ -	\$ -	\$ 25.151,40	\$ -	\$ -	\$ 31.439,25	\$ -	\$ -	\$ 50.302,81	\$ 125.757,01
Venta Presentación 2	Unidades	0	0	10.543	0	0	14.057	0	0	17.571	0	0	28.114	70.285
	Ventas en \$	\$ -	\$ -	\$ 46.804,68	\$ -	\$ -	\$ 62.406,24	\$ -	\$ -	\$ 78.007,80	\$ -	\$ -	\$ 124.812,48	\$ 312.031,21
<b>Total de Ventas en \$</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 65.668,23</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 87.557,65</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 109.447,06</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 175.115,29</b>	<b>\$ 437.788,23</b>
<b>COSTO DE VENTA</b>														
67%	Costo de Ventas Presentación 1	\$ -	\$ -	\$ 7.310,10	\$ -	\$ -	\$ 9.746,80	\$ -	\$ -	\$ 12.183,50	\$ -	\$ -	\$ 19.493,60	\$ 48.734,01
	Costo de Ventas Presentación 2	\$ -	\$ -	\$ 18.897,94	\$ -	\$ -	\$ 25.197,26	\$ -	\$ -	\$ 31.496,57	\$ -	\$ -	\$ 50.394,51	\$ 125.986,29
<b>Costo total de ventas en \$</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 26.208,04</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 34.944,06</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 43.680,07</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 69.888,12</b>	<b>\$ 174.720,30</b>
<b>Utilidad (Margen) Bruta</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 39.460,19</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 52.613,59</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 65.766,98</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 105.227,17</b>	<b>\$ 263.067,93</b>
<b>GASTOS</b>														
6%	Gastos Administrativos	\$ -	\$ -	\$ 3.669,93	\$ -	\$ -	\$ 4.893,24	\$ -	\$ -	\$ 6.116,55	\$ -	\$ -	\$ 9.786,48	\$ 24.466,21
8%	Gastos de Venta	\$ -	\$ -	\$ 5.213,55	\$ -	\$ -	\$ 6.951,40	\$ -	\$ -	\$ 8.689,25	\$ -	\$ -	\$ 13.902,80	\$ 34.757,00
3%	Gastos de Distribución	\$ 710,00	\$ 710,00	\$ 1.696,69	\$ 710,00	\$ 710,00	\$ 1.696,69	\$ 710,00	\$ 710,00	\$ 1.696,69	\$ 710,00	\$ 710,00	\$ 1.696,69	\$ 12.466,77

<b>2%</b>	<b>Gastos Financieros</b>	\$ 688,02	\$ 692,10	\$ 696,20	\$ 700,32	\$ 704,47	\$ 708,65	\$ 712,85	\$ 717,07	\$ 721,32	\$ 725,59	\$ 729,89	\$ 734,22	\$ 8.530,70
<b>35%</b>	<b>Gastos Comerciales</b>	\$ 7.840,00	\$ 22.260,08	\$ 21.913,00	\$ 10.150,89	\$ 19.607,08	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 17.296,00	\$ 23.457,08	\$ 21.913,08	\$ 7.840,00	\$ 154.347,21
	Participación en ferias		\$ 9.570,08	\$ 9.223,00	\$ 3.460,89	\$ 5.767,08				\$ 3.456,00	\$ 10.767,08	\$ 9.223,08		
	Muestra de producto		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00				\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		
	Stand		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00				\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00		
	Comunicación OTL	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	
	Material P.O.P	\$ 7.150,00				\$ 7.150,00				\$ 7.150,00			\$ 7.150,00	
	<b>Total Gastos en \$</b>	<b>\$ 9.238,02</b>	<b>\$ 23.662,18</b>	<b>\$ 33.189,37</b>	<b>\$ 11.561,21</b>	<b>\$ 21.021,55</b>	<b>\$ 14.939,98</b>	<b>\$ 2.112,85</b>	<b>\$ 2.117,07</b>	<b>\$ 34.519,81</b>	<b>\$ 24.892,67</b>	<b>\$ 23.352,97</b>	<b>\$ 33.960,19</b>	<b>\$ 234.567,88</b>
	<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>\$ (9.238,02)</b>	<b>\$ (23.662,18)</b>	<b>\$ 6.270,82</b>	<b>\$ (11.561,21)</b>	<b>\$ (21.021,55)</b>	<b>\$ 37.673,60</b>	<b>\$ (2.112,85)</b>	<b>\$ (2.117,07)</b>	<b>\$ 31.247,17</b>	<b>\$ (24.892,67)</b>	<b>\$ (23.352,97)</b>	<b>\$ 71.266,98</b>	<b>\$ 28.500,04</b>
<b>15%</b>	Participación de Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 940,62	\$ -	\$ -	\$ 5.651,04	\$ -	\$ -	\$ 4.687,08	\$ -	\$ -	\$ 10.690,05	\$ 4.275,01
	<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5.330,19</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 32.022,56</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 26.560,09</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 60.576,93</b>	<b>\$ 24.225,04</b>
<b>15%</b>	Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ 799,53	\$ -	\$ -	\$ 4.803,38	\$ -	\$ -	\$ 3.984,01	\$ -	\$ -	\$ 9.086,54	\$ 3.633,76
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4.530,67</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 27.219,18</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 22.576,08</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 51.490,39</b>	<b>\$ 20.591,28</b>

#### 4.4 Flujo de caja proyectado a cinco años

Tabla 58. Estado resultados proyectado a cinco años

FLUJO DE CAJA PROYECTADO A CINCO AÑOS						
Año		2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento Anual Proyectado			10%	15%	20%	20%
Venta Presentación 1	Unidades	39.809	43.790	50.359	60.430	72.516
	Ventas en \$	\$ 125.757,01	\$ 138.332,72	\$ 159.082,62	\$ 190.899,15	\$ 229.078,98
Venta Presentación 2	Unidades	70.285	77.314	85.045	93.550	102.905
	Ventas en \$	\$ 312.031,21	\$ 343.234,33	\$ 377.557,77	\$ 415.313,54	\$ 456.844,90
<b>Total Ventas en \$</b>		<b>\$ 437.788,23</b>	<b>\$ 481.567,05</b>	<b>\$ 536.640,39</b>	<b>\$ 606.212,69</b>	<b>\$ 685.923,87</b>
Inflación			4,02%	4,06%	4,10%	4,14%
39%	Costo de Ventas Presentación 1	\$ 48.734,01	\$ 55.764,04	\$ 64.153,45	\$ 77.014,19	\$ 92.453,46
40%	Costo de Ventas Presentación 2	\$ 125.986,29	\$ 144.160,19	\$ 158.637,53	\$ 174.569,42	\$ 192.102,06
<b>Costo total de ventas en \$</b>		<b>\$ 174.720,30</b>	<b>\$ 199.924,23</b>	<b>\$ 222.790,98</b>	<b>\$ 251.583,62</b>	<b>\$ 284.555,53</b>
<b>Utilidad (Margen) Bruta</b>		<b>\$ 263.067,93</b>	<b>\$ 281.642,82</b>	<b>\$ 313.849,41</b>	<b>\$ 354.629,07</b>	<b>\$ 401.368,35</b>
6%	Gastos Administrativos	\$ 24.466,21	\$ 25.689,52	\$ 26.974,00	\$ 28.322,70	\$ 29.738,83
8%	Gastos de Venta	\$ 34.757,00	\$ 36.494,85	\$ 38.319,59	\$ 40.235,57	\$ 42.247,35
3%	Gastos de Distribución	\$ 12.466,77	\$ 13.090,10	\$ 13.744,61	\$ 14.431,84	\$ 15.153,43
2%	Gastos Financieros	\$ 8.530,70	\$ 9.157,40	\$ 9.830,13	\$ 10.552,28	\$ 11.327,49
35%	Gastos Comerciales	\$ 154.347,21	\$ 162.064,57	\$ 170.167,80	\$ 178.676,19	\$ 187.610,00
<b>Total Gastos en \$</b>		<b>\$ 234.567,88</b>	<b>\$ 246.496,44</b>	<b>\$ 259.036,12</b>	<b>\$ 272.218,58</b>	<b>\$ 286.077,10</b>
<b>Utilidad Antes de Participación</b>		<b>\$ 28.500,04</b>	<b>\$ 35.146,39</b>	<b>\$ 54.813,29</b>	<b>\$ 82.410,50</b>	<b>\$ 115.291,25</b>
15%	Participación de Trabajadores	\$ 4.275,01	\$ 5.271,96	\$ 8.221,99	\$ 12.361,57	\$ 17.293,69
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>\$ 24.225,04</b>	<b>\$ 29.874,43</b>	<b>\$ 46.591,29</b>	<b>\$ 70.048,92</b>	<b>\$ 97.997,56</b>
15%	Impuesto a la Renta	\$ 3.633,76	\$ 4.481,16	\$ 6.988,69	\$ 10.507,34	\$ 14.699,63
<b>UTILIDAD NETA en \$</b>		<b>\$ 20.591,28</b>	<b>\$ 25.393,26</b>	<b>\$ 39.602,60</b>	<b>\$ 59.541,58</b>	<b>\$ 83.297,93</b>

El crecimiento anual del 10%, 15% y 20% son metas establecidas que se desean alcanzar para cada año proyectado en un periodo de 5 años, para que la curva del ciclo de vida se encuentre en crecimiento; por lo tanto, se designa una distribución acumulada hasta llegar al 100%, donde inicia bajo, pero conforme van pasando los años la distribución va en aumento. De tal manera que para el crecimiento proyectado de costos de ventas (producción) se acudió a un promedio obtenido de la inflación de los 10 últimos años el cual dio como resultado 4,02% asignado al segundo año y para el resto de años se sumó un punto más del 1% para que se continúe con la curva de crecimiento en este rubro. Los gastos administrativos, de venta (gestión de negociación), de distribución y comerciales (gestión de mercadeo y comunicacional) fueron proyectados con un punto más de la inflación que representa un 5% más a partir del segundo año. Por el motivo de que Cereales La Pradera es una persona natural obligada a llevar contabilidad, el rubro del impuesto a la renta se ajusta a la tabla actualizada respectiva proporcionada por el Servicio de Rentas Internas para liquidarlo respecto a sus utilidades anuales ubicadas en el rango de entre \$21.600 y \$43.190, siendo este impuesto de 15% (SRI, 2016), tal y como se muestra en la tabla 59:

*Tabla 59. Tabla para la liquidación del impuesto a la renta para los ingresos percibidos por las personas naturales*

<b>Año 2017 - En dólares</b>			
<b>Fracción básica</b>	<b>Exceso hasta</b>	<b>Impuesto fracción básica</b>	<b>Impuesto fracción excedente</b>
0	11.290	-	<b>0%</b>
11.290	14.390	-	<b>5%</b>
14.390	17.990	155	<b>10%</b>
17.990	21.600	515	<b>12%</b>
21.600	43.190	948	<b>15%</b>
43.190	64.770	4.187	<b>20%</b>
64.770	86.370	8.503	<b>25%</b>
86.370	115.140	13.903	<b>30%</b>
115.140	En adelante	22.534	<b>35%</b>

*Nota: Tomado de SRI (2016).*

Además, este flujo de caja proyectado para 5 años demuestra que, del total de las ventas, el costo de venta de la presentación 1 tiene un peso del 39% y de la presentación 2 tiene un peso de 40%, los gastos administrativos, de venta, de distribución, financieros y comerciales tienen un peso de 6%, 8%, 3%, 2% y 35% de manera correspondiente. Al final de este estado financiero se puede apreciar una utilidad neta en dólares positiva en todos los años comprobando que el proyecto generará ganancias importantes para la empresa Cereales La Pradera.

## 4.5 Técnicas de evaluación financiera

Las siguientes técnicas de evaluación financiera permiten determinar el nivel de rentabilidad del proyecto frente a la inversión inicial financiada por la institución financiera las cuales son: VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), Pay-Back y Marketing ROI.

### 4.5.1 VAN, TIR y Pay-Back

Tabla 60. Resumen del flujo neto de efectivo de los 5 años proyectados con sus VAN, TIR y Payback del proyecto

n	FNE	n	FNE	PO	PAY-BACK descontado
0	\$ (49.398,00)	0	\$ (49.398,00)	\$ (49.398,00)	\$ (49.398,00)
1	\$ 20.591,28	1	\$ 20.591,28	\$ 18.413,02	\$ (30.984,98)
2	\$ 25.393,26	2	\$ 25.393,26	\$ 43.011,97	\$ 12.026,99
3	\$ 39.602,60	3	\$ 39.602,60	\$ 95.397,32	\$ 107.424,31
4	\$ 59.541,58	4	\$ 59.541,58	\$ 181.498,02	\$ 288.922,33
5	\$ 83.297,93	5	\$ 83.297,93	\$ 301.539,27	\$ 590.461,60
<b>TMAR</b>	11,83%	<b>TMAR</b>	11,83%		
<b>VAN</b>	\$ 103.333,27				
<b>TIR</b>	60,10%				

La tabla 60 demuestra el resultados de los indicadores económicos que determinaron que frente a la inversión el proyecto es factible, pues el VAN obtenido es positivo y esto significa que el proyecto nos rinde el 11,83% requerido y a más de eso, al día de hoy la empresa tiene a favor

\$103.333,27; la TIR es 60,10%, que cumple y supera las expectativas de TMAR establecida, que es 11.83%, y el proyecto representa un retorno de la inversión para el tercer año después del inicio de la operación que resulta en un adicional de \$107.424,31 después de cubrir la inversión total del proyecto. Para fijar la TMAR se utilizó la tasa referencial de la CFN debido a que es la tasa con la cual se trabajan proyectos de inversión que se encuentra en la categoría de “tasa efectiva máxima para productos de PYMES” (Corporación Financiera Nacional , 2017, p. 2).

#### 4.5.2 Marketing ROI

Tabla 61. Marketing ROI anual del proyecto

<b>AÑO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>MKT ROI ANUAL</b>	<b>0,62</b>	<b>0,66</b>	<b>0,80</b>	<b>0,98</b>	<b>1,18</b>

$$\text{Marketing ROI} = \frac{\text{Margen Bruto} - \text{Gastos de Venta} - \text{Gastos Comerciales}}{\text{Gastos de Venta} - \text{Gastos Comerciales}}$$

La tabla 61 determina que para la introducción del producto el marketing destinado para su promoción representa un 0.62% para el primer año y 0.66%, 0,80%, 0.98% y 1,18% en los siguientes 4 años, todos estos sobre el total de las ventas en dólares generadas por ambas presentaciones del producto, lo que muestra un uso eficiente de los recursos para fines comerciales, a lo largo del proyecto.

### 4.5.3 Relación Costo – Beneficio

Tabla 62. Relación costo - beneficio del proyecto

RELACIÓN COSTO - BENEFICIO							
AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL	VPN
INGRESOS	\$ 437.788,23	\$ 481.567,05	\$ 536.640,39	\$ 606.212,69	\$ 685.923,87	\$ 2.748.132,23	\$ 2.212.321,68
COSTOS	\$ 409.288,18	\$ 446.420,66	\$ 481.827,10	\$ 523.802,19	\$ 570.632,62	\$ 2.431.970,76	\$ 1.966.079,48
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 1,13</b>

Lo que la tabla 62 expresa es que por cada dólar invertido en el proyecto se obtendrá una ganancia rentable de trece centavos.

### 4.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad consta de 2 tipos de escenarios considerados dentro de la etapa de madurez (ventas constantes) en el ciclo de vida de la empresa: el pesimista y el optimista. En el escenario pesimista se asume que las ventas son constantes (no crecen) las cuales en el peor de los escenarios llegan a ser solo un 5% cada año, en cambio en el optimista las ventas se mantuvieron y alcanzaron un 30% en el mejor de los escenarios que va de acuerdo con la probabilidad de éxito recopilada de la investigación de mercados.

Tanto en los escenarios pesimista y optimista las utilidades no se ven afectadas en todos los años proyectados por lo tanto este análisis determina que el proyecto es factible. Las siguientes tablas 62 y 63 muestran el detalle completo del desglose de los componentes del flujo de caja proyectado a 5 años evaluado en ambos escenarios hasta la demostración de su utilidad neta en dólares.

Tabla 63. Flujo de caja anual proyectado a cinco años en el escenario pesimista

FLUJO DE CAJA PROYECTADO A CINCO AÑOS						
	Año	2018	2017	2018	2019	2020
	<b>Crecimiento Anual Proyectado</b>		5%	5%	5%	5%
<b>Venta Presentación 1</b>	Unidades	39.809	41.800	43.890	46.084	48.388
	Ventas en \$	\$ 125.757,01	\$ 132.044,86	\$ 138.647,11	\$ 145.579,46	\$ 152.858,44
<b>Venta Presentación 2</b>	Unidades	70.285	73.799	77.489	81.364	85.432
	Ventas en \$	\$ 312.031,21	\$ 327.632,77	\$ 344.014,41	\$ 361.215,13	\$ 379.275,89
	<b>Total Ventas en \$</b>	<b>\$ 437.788,23</b>	<b>\$ 459.677,64</b>	<b>\$ 482.661,52</b>	<b>\$ 506.794,59</b>	<b>\$ 532.134,32</b>
	<b>Inflación</b>		4,02%	4,06%	4,10%	4,14%
39%	Costo de Ventas Presentación 1	\$ 48.734,01	\$ 53.229,31	\$ 55.912,39	\$ 58.730,93	\$ 61.691,79
40%	Costo de Ventas Presentación 2	\$ 125.986,29	\$ 137.607,45	\$ 144.543,70	\$ 151.830,15	\$ 159.484,50
	<b>Costo total de ventas en \$</b>	<b>\$ 174.720,30</b>	<b>\$ 190.836,76</b>	<b>\$ 200.456,09</b>	<b>\$ 210.561,08</b>	<b>\$ 221.176,29</b>
	<b>Utilidad (Margen) Bruta</b>	<b>\$ 263.067,93</b>	<b>\$ 268.840,88</b>	<b>\$ 282.205,43</b>	<b>\$ 296.233,51</b>	<b>\$ 310.958,03</b>
6%	<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 24.466,21	\$ 25.689,52	\$ 26.974,00	\$ 28.322,70	\$ 29.738,83
8%	<b>Gastos de Venta</b>	\$ 34.757,00	\$ 36.494,85	\$ 38.319,59	\$ 40.235,57	\$ 42.247,35
3%	<b>Gastos de Distribución</b>	\$ 12.466,77	\$ 13.090,10	\$ 13.744,61	\$ 14.431,84	\$ 15.153,43
2%	<b>Gastos Financieros</b>	\$ 8.530,70	\$ 9.157,40	\$ 9.830,13	\$ 10.552,28	\$ 11.327,49
35%	<b>Gastos Comerciales</b>	\$ 154.347,21	\$ 162.064,57	\$ 170.167,80	\$ 178.676,19	\$ 187.610,00
	<b>Total Gastos en \$</b>	<b>\$ 234.567,88</b>	<b>\$ 246.496,44</b>	<b>\$ 259.036,12</b>	<b>\$ 272.218,58</b>	<b>\$ 286.077,10</b>
	<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>\$ 28.500,04</b>	<b>\$ 22.344,44</b>	<b>\$ 23.169,30</b>	<b>\$ 24.014,94</b>	<b>\$ 24.880,94</b>
15%	Participación de Trabajadores	\$ 4.275,01	\$ 3.351,67	\$ 3.475,40	\$ 3.602,24	\$ 3.732,14
	<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 24.225,04</b>	<b>\$ 18.992,77</b>	<b>\$ 19.693,91</b>	<b>\$ 20.412,70</b>	<b>\$ 21.148,80</b>
15%	Impuesto a la Renta	\$ 3.633,76	\$ 2.848,92	\$ 2.954,09	\$ 3.061,90	\$ 3.172,32
	<b>UTILIDAD NETA en \$</b>	<b>\$ 20.591,28</b>	<b>\$ 16.143,86</b>	<b>\$ 16.739,82</b>	<b>\$ 17.350,79</b>	<b>\$ 17.976,48</b>

Tabla 64. Flujo de caja anual proyectado a cinco años en el escenario optimista

FLUJO DE CAJA PROYECTADO A CINCO AÑOS						
	Año	2018	2017	2018	2019	2020
	<b>Crecimiento Anual Proyectado</b>		<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Venta Presentación 1</b>	Unidades	39.809	51.752	67.277	87.461	113.699
	Ventas en \$	\$ 125.757,01	\$ 163.484,12	\$ 212.529,35	\$ 276.288,16	\$ 359.174,61
<b>Venta Presentación 2</b>	Unidades	70.285	91.371	118.782	154.417	200.742
	Ventas en \$	\$ 312.031,21	\$ 405.640,58	\$ 527.332,75	\$ 685.532,57	\$ 891.192,34
	<b>Total Ventas en \$</b>	<b>\$ 437.788,23</b>	<b>\$ 569.124,69</b>	<b>\$ 739.862,10</b>	<b>\$ 961.820,73</b>	<b>\$ 1.250.366,95</b>
	<b>Inflación</b>		<b>4,02%</b>	<b>4,06%</b>	<b>4,10%</b>	<b>4,14%</b>
<b>39%</b>	Costo de Ventas Presentación 1	\$ 48.734,01	\$ 65.902,95	\$ 85.706,97	\$ 111.462,57	\$ 144.958,46
<b>40%</b>	Costo de Ventas Presentación 2	\$ 125.986,29	\$ 170.371,13	\$ 221.568,13	\$ 288.151,03	\$ 374.744,01
	<b>Costo total de ventas en \$</b>	<b>\$ 174.720,30</b>	<b>\$ 236.274,08</b>	<b>\$ 307.275,10</b>	<b>\$ 399.613,60</b>	<b>\$ 519.702,47</b>
	<b>Utilidad (Margen) Bruta</b>	<b>\$ 263.067,93</b>	<b>\$ 332.850,61</b>	<b>\$ 432.587,00</b>	<b>\$ 562.207,13</b>	<b>\$ 730.664,48</b>
<b>6%</b>	Gastos Administrativos	\$ 24.466,21	\$ 25.689,52	\$ 26.974,00	\$ 28.322,70	\$ 29.738,83
<b>8%</b>	Gastos de Venta	\$ 34.757,00	\$ 36.494,85	\$ 38.319,59	\$ 40.235,57	\$ 42.247,35
<b>3%</b>	Gastos de Distribución	\$ 12.466,77	\$ 13.090,10	\$ 13.744,61	\$ 14.431,84	\$ 15.153,43
<b>2%</b>	Gastos Financieros	\$ 8.530,70	\$ 9.157,40	\$ 9.830,13	\$ 10.552,28	\$ 11.327,49
<b>35%</b>	Gastos Comerciales	\$ 154.347,21	\$ 162.064,57	\$ 170.167,80	\$ 178.676,19	\$ 187.610,00
	<b>Total Gastos en \$</b>	<b>\$ 234.567,88</b>	<b>\$ 246.496,44</b>	<b>\$ 259.036,12</b>	<b>\$ 272.218,58</b>	<b>\$ 286.077,10</b>
	<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>\$ 28.500,04</b>	<b>\$ 86.354,17</b>	<b>\$ 173.550,88</b>	<b>\$ 289.988,55</b>	<b>\$ 444.587,38</b>
<b>15%</b>	Participación de Trabajadores	\$ 4.275,01	\$ 12.953,13	\$ 26.032,63	\$ 43.498,28	\$ 66.688,11
	<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 24.225,04</b>	<b>\$ 73.401,05</b>	<b>\$ 147.518,25</b>	<b>\$ 246.490,27</b>	<b>\$ 377.899,27</b>
<b>15%</b>	Impuesto a la Renta	\$ 3.633,76	\$ 11.010,16	\$ 22.127,74	\$ 36.973,54	\$ 56.684,89
	<b>UTILIDAD NETA en \$</b>	<b>\$ 20.591,28</b>	<b>\$ 62.390,89</b>	<b>\$ 125.390,51</b>	<b>\$ 209.516,73</b>	<b>\$ 321.214,38</b>

## 4.7 Conclusión del capítulo

Se puede comprobar que el proyecto es factible de acuerdo al flujo de caja proyectado a 5 años en el cual se aprecian ingresos constantes tanto para el primer año como para el resto, con un crecimiento de ventas del 10%, 15% y 20% correspondientemente. También gracias al VAN que resultó ser positivo, la TIR es 60,10%, que cumple y supera las expectativas

de TMAR establecida, que es 11.83%, y la recuperación de la inversión adicional en tres años.

## CONCLUSIONES

- La empresa Cereales La Pradera posee una situación favorable para su internacionalización mediante la exportación de un producto procesado frente a su entorno externo respecto a sus factores políticos, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos, tanto en su mercado de origen nacional ecuatoriano como de destino de origen internacional alemán pues al presentar el análisis FODA se determinó que las fortalezas y oportunidades son lo suficientemente fuertes para acometer y combinarlas con las debilidades y amenazas de la empresa tanto en su micro como macro entorno (empresa equipada y preparada para el desafío).
- Se ha visto la necesidad de crear un suplemento proteínico y energético hecho a base de un preparado alimenticio de quinua en polvo endulzada con panela de consumo inmediato, procedencia andina, 100% orgánico, libre de gluten y con altos valores nutricionales gracias a la aceptación y tendencia de consumo en Alemania, de este tipo de productos procesados con estas características, y de su reconocimiento hacia las materias primas principales como productos de calidad e ideales para su dieta pues su estilo de vida activo, dinámico, en constante movimiento, con niveles de estrés y valores de su tiempo se adapta y lo demanda.
- La investigación de mercado dio como resultado que Alemania comprende la más grande demanda de productos con certificado *bio* de Europa; es por esto por lo que el suplemento debe contar con esta certificación además de cumplir con los requerimientos de calidad y fitosanitarios de la misma. Al producto se brinda una probabilidad de aceptación de un 20 a 30 por ciento en el mercado de destino y se sugiere un nombre atractivo por lo que se asignó la marca “Quinol shake”, considerando su contenido de 60% de quinua y 40% de panela.

- Al desarrollar el plan de comercialización se determinó que la segmentación del producto sea dentro de la tercera ciudad con más población en Alemania y con el mayor poder adquisitivo, Múnich, presentado el preparado alimenticio en presentaciones de *doypacks* 454g (1lb) para familias donde los compradores son los padres de 30 a 54 años de edad y cajas unitarias de 30 sobres de 20g para jóvenes de 20 a 35 años de edad (activos, en constante movimiento y altos niveles de estrés), ambos segmentos pertenecientes a la clase social media-alta y alta, usando como estrategias competitivas la diferenciación y enfoque de manera combinada y de internacionalización la estrategia Multidoméstica basa en la exportación directa al tener contacto directo con los distribuidores alemanes.
- Se establecieron las estrategias de penetración de mercado y ajuste de precios según la información proporcionada por las entrevistas a profundidad, donde se indicó que los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio promedio de cinco euros. De esta forma se proponen dos presentaciones: *doypack* de 454g (1lb) con un precio de \$3,16 (€2,68), y la caja de 30 sobres de 20g con un precio de \$4,44 (€3,70). Con relación a la plaza y promoción, se propone la distribución en supermercados ecológicos y tiendas naturistas – orgánicas; el uso de comunicación BTL como participación en ferias junto a actividades de *merchandising* y material P.O.P.; comunicación OTL en el sitio web y redes sociales, además de promociones “3x2” y descuentos.
- Se determinó que el proyecto de exportación es factible al realizar el análisis financiero donde en el flujo de caja proyectado a 5 años se aprecian ingresos constantes tanto para el primer año como para el resto, con un crecimiento de ventas del 10%, 15% y 20% respectivamente. También gracias al VAN que resultó ser positivo, la TIR es 60,10%, cumpliendo y superando las expectativas de TMAR establecida (11.83%), logrando recuperar la inversión adicional en tres años.

## RECOMENDACIONES

- Establecer contacto con los distribuidores e importadores de Alemania con la ayuda de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana-Alemana y ProEcuador para llevar al cabo una negociación de compra-venta con ellos y adaptar la oferta a sus exigencias y requerimientos; y adicionalmente contactarse con diferentes proveedores logísticos del país para seleccionar el más adecuado y conveniente para la empresa Cereales La Pradera en la exportación del producto “Quinol shake”.
- Crear nuevas líneas de producción de “Quinol shake” al agregarle a la fórmula nuevos ingredientes que diversifiquen y aporten con diferentes sabores, como vainilla, frutilla o chocolate, que deben ser respaldados y evaluados por estudios de laboratorio en la empresa y de aceptación adicionales en el mercado alemán (continuar y ampliar el estudio de campo).
- Expandirse a otras ciudades de Alemania considerando el canal de distribución establecido por la empresa y aquellas sugeridas en la investigación de mercado, como Berlín, Hamburgo y Colonia.
- Mantener la constante actualización de los medios publicitarios tanto en la comunicación BTL como OTL para seguir captando la atención de posibles clientes potenciales.
- Conseguir el cumplimiento de todos los requisitos para la adquisición de las licencias de los certificados escogidos y requeridos para el producto mediante un correcto asesoramiento.
- Tener en consideración el plan de comercialización para la mejora en planificación y manejo del marketing y ventas de la empresa, así como la creación de un área de Comercio Exterior para la debida gestión internacional.

## REFERENCIAS

- Abreu, Z., y Espinoza, A. (Abril de 2012). “*Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de producción de alimentos sin gluten en la industria de elaboración de pan del Municipio Baruta*”. Obtenido de Definición del Gluten: <http://www.miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/1250/3/TG4732.pdf>
- Andrade, G. M., y Freire , E. R. (2006). *Implantación del Sistema de Costo Estándar en la Empresa Cereales La Pradera*. Obtenido de PDF: [bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1675/1/CD-2104.pdf](http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1675/1/CD-2104.pdf)
- Angulo, S., y Orozco, M. (28 de Mayo de 2017). *El Comercio*. Obtenido de Carlos de la Torre: ‘El sector privado será el motor de la economía’: <http://www.elcomercio.com/actualidad/entrevista-carlosdelatorre-ministrodefinanzas-sectorprivado-economia.html>
- Alnatura y Handels GmbH. (2017). *Alnatura y Handels GmbH*. Obtenido de Cadena mayorista de productos orgánicos: <https://www.alnatura.de/de-de>
- Arimany, L. (Noviembre de 2010). *La Cadena de Valor*. Obtenido de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Banco Central del Ecuador . (12 de Abril de 2017). *El Telégrafo*. Obtenido de La economía del Ecuador se contrajo 1,5% en 2016: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-economia-del-ecuador-se-contrajo-1-5-en-2016>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Diciembre de 2016). *Economía y Libertad*. Obtenido de Banco Central anticipa el fin de la contracción económica en 2017\*: <http://fabchang.blogspot.com/2016/>
- Banco Mundial . (2017). *Crecimiento del PIB (% anual) hasta el año 2015 de Alemania* . Obtenido de <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

- Banco Mundial. (2017). *BIRF - AIF*. Obtenido de Ecuador - Data:  
<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- Banco Mundial. (2017). *BIRF - AIF*. Obtenido de Desempleo del Ecuador, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT) DE:  
<http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2016&locations=EC&start=2011>
- Banco Mundial. (2017). *BIRF - AIF*. Obtenido de Población total del Ecuador del año 2015:  
<http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?end=2015&locations=EC&start=1960>
- Banco Mundial. (2017). *Inflación, precios al consumidor (% anual) de Alemania*. Obtenido de  
<http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2016&locations=DE&start=2010>
- Banco Mundial. (2017). *PIB (US \$) de Alemania de los Últimos Años hasta el 2015*. Obtenido de  
<http://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- Benza, G. (21 de Marzo de 2013). *Clases sociales, pobreza y desigualdad durante los años de alternancia presidencial*. Obtenido de PDF.:  
<http://www.inegi.org.mx/eventos/2013/Desigualdades/doc/P-PatricioSolis.pdf>
- BIO COMPANY GmbH . (2017). *BIO COMPANY GmbH* . Obtenido de Die natürlichen Supermärkte: <https://www.biocompany.de/ueberuns/presse-portraet-bio-company.html>
- Bio Paradies. (2017). *Especialista de alimentos saludables*. Obtenido de <http://www.bioparadies.it/de/ueberuns/philosophie/index.php?navanchor=2110002>
- Biomarktgemeinschaft Stemmerhof EG . (2017). *Su mercado de productos orgánicos en Stemmerhof*. Obtenido de <http://www.stemmerhof.de/biomarkt-sendling.html>

- Bonello, M. (16 de Diciembre de 2009). *"Eye to Eye. Innovando en contacto real con marcas"*, *Una nueva técnica publicitaria no tradicional*. Obtenido de ¿Qué es la publicidad Below the Line?: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/archivos/790.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/790.pdf)
- Callisaya , A. J., y Alvarado , K. J. (10 de Agosto de 2009). *Aislados proteínicos de granos altoandinos chenopodiaceas; quinua "chenopodium quinoa" – cañahua "chenopodium pallidicaule" por precipitación isoelectrica* . Obtenido de Documento PDF: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rbq/v26n1/v26n1a02.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima. . (10 de Marzo de 2016). *CCL: Perú es el primer exportador de quinua a nivel mundial*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-peru-primer-exportador-quinua-nivel-mundial-212714>
- Cateora, P. R., Cilly, M. C., y Graham, J. L. (2009). *Marketing Internacional. 3ra edición en español*. California: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cereales La Pradera. (2017). *Sitio Web Oficial* . Obtenido de <http://cerealeslapradera.com/index.php/home/index>
- Chisnall, P. M. (1996). *La Esencia de la Investigación de Mercados*. Mexico: Prentice Hall.
- CIA. (01 de Mayo de 2017). *Agencia Central de Inteligencia, The World Factbook*. Obtenido de Biblioteca: América del Sur:: Ecuador: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ec.html>
- CIA. (30 de Mayo de 2017). *Agencia Central de Inteligencia, The World Factbook*. Obtenido de Biblioteca, Europa :: Alemania: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/gm.html>
- Clayton, K., Bush, D., y Keener, K. (2014). *PURDUE University: Department of Food Science* . Obtenido de Alimentos orgánicos; ¿Qué significa

orgánico? PDF: <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/FS/FS-14-S-W.pdf>

Comité Empresarial Ecuatoriano . (2017). *Scribd Inc.* . Obtenido de Balanza Comercial del Ecuador año 2016: [https://es.scribd.com/document/339326427/Balanza-Comercial-de-Ecuador-Ano-2016-y-Algo-Mas?secret\\_password=H3PbJOkKgRIIdO22R3Tk1#](https://es.scribd.com/document/339326427/Balanza-Comercial-de-Ecuador-Ano-2016-y-Algo-Mas?secret_password=H3PbJOkKgRIIdO22R3Tk1#)

Consejo de Cámaras y Asociaciones de la Producción. (2017). *Directorio Partida Arancelaria.* Obtenido de <http://www.camaras.org/comext/listado.html>

Consejo para la Información sobre Seguridad de Alimentos y Nutrición . (09 de Febrero de 2011). *Los alimentos procesados, Historia, ventajas y métodos PDF.* Obtenido de Definición de "alimentos procesados": [http://cisan.org.ar/adjuntos/20110209162154\\_.pdf](http://cisan.org.ar/adjuntos/20110209162154_.pdf)

Contreras, M. C., y Román, R. G. (2017). Plan de marketing para la introducción de barras de chocolate con valor agregado al mercado Alemán. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

CORPEI. (12 de Abril de 2017). *"Programas de apoyo al sector exportador e internacionalización hacia la Unión Europea"*. Obtenido de <http://www.corpei.org/eventos/exportdes12>

Corporación Financiera Nacional . (Agosto de 2017). *Tasas de Interés Referenciales y Otros.* Obtenido de Tasa efectiva máxima productivo PYMES PDF.: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Tasas-de-Inter%C3%A9s-CFN-BP-AGOSTO-2017.pdf>

Corporación Financiera Nacional. (Septiembre de 2016). *Indicadores Financieros PDF.* Obtenido de Rentabilidad: Tasa de Rendimiento Sobre el Patrimonio - ROE: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/10/Indicadores-por-Sector-Septiembre-2016.pdf>

Czinkota, M. R., y Ronkainen, I. A. (2008). *Marketing Internacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

Datosmacro.com. (2017). *Expansión, Alemania - Población*. Obtenido de Alemania registra un incremento de su población 2015: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/alemania>

Datosmacro.com. (2017). *Mejora el PIB trimestral de Alemania en el primer trimestre 2017*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib/alemania>

Denn's Biomarkt. (2017). *denn's Biomarkt, La Empresa*. Obtenido de <https://www.denns-biomarkt.de/wissenswertes/das-unternehmen/>

Deutsche Welle. (2017). *Made for minds, multimedia / todos los contenidos*. Obtenido de Las 10 ciudades más pobladas de Alemania: <http://www.dw.com/es/las-10-ciudades-m%C3%A1s-pobladas-de-alemania/g-19292260>

Diario El Telégrafo. (25 de Abril de 2014). Agricultura aporta al 0,45% del PIB. *EL TELÉGRAFO*, p. 5.

Direct Industry. (2017). *Llenadoras de bolsas*. Obtenido de <http://www.directindustry.es/fabricante-industrial/llenadora-bolsas-109024.html>

Dr. Schär. (2017). *Mix It Rustico*. Obtenido de Preparado para pan rústico sin gluten: <https://www.schaer.com/es-es/node/11>

El Telégrafo. (25 de Abril de 2015). *Agricultura aporta un 0,45% al PIB*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/agricultura-aporta-un-045-al-pib>

EL UNIVERSO. (24 de Mayo de 2017). *Llegó el gran día de Lenín Moreno*. Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/05/24/posesionan-gabinete-gobierno-presidente-lenin-moreno.html>

- Enríquez, C. (11 de Noviembre de 2016). *Grupo El Comercio*. Obtenido de Ecuador firma el acuerdo multipartes con la Unión Europea y se suma al suscrito por Colombia y Perú: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-firma-acuerdo-union-europea-exportaciones.html>
- Equipos y Laboratorio de Colombia S.A.S. (2015). *PRODUCTOS | Higrometros, Catálogo de producto PDF*. Obtenido de SB900 - Medidor de humedad para granos marca Steinlite: [http://www.equiposylaboratorio.com/wenv/file\\_download.php?id=5758](http://www.equiposylaboratorio.com/wenv/file_download.php?id=5758)
- Erdgarten Biosupermark. (2016). *Erdgarten Múnich-Pasing* . Obtenido de <http://www.erdgarten-biosupermarkt.de/>
- Eumed. (2017). *Enciclopedia Multimedia Interactiva y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas EMVI*. Obtenido de Las tres estrategias genéricas (factores internos): <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>
- European Commission. (22 de Marzo de 2017). *TRADE Export Helpdesk, Mi Exportación*. Obtenido de Requisitos específicos para 11029090: <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20170606&languageId=es&cmd=chap&taricCode=1102909000&partnerId=EC&reporterId=DE&simulationDate=06%2F06%2F2017&submit=Buscar>
- Export Entreprises S.A. (Junio de 2017). *Santander, Trade Portal* . Obtenido de Alemania: Llegar al consumidor, ciudad de Múnich: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Falconí , H. M. (2015). *Examen de auditoría integral al área de producción de la empresa Cereales La Pradera, provincia Cotopaxi, cantón Latacunga, año 2013*. Obtenido de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12115/1/Falconi\\_Hidalgo\\_Monica\\_Alexandra.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12115/1/Falconi_Hidalgo_Monica_Alexandra.pdf)

- Federación Ecuatoriana de Exportadores . (2016). *Balanza Comercial del año 2015*. Obtenido de <http://www.fedexpor.com/>
- Fondo Monetario Internacional. (2017). *CEET: Portafolio*. Obtenido de Estos son los 10 países más ricos del mundo: <http://www.portafolio.co/internacional/los-paises-mas-ricos-del-mundo-2016-502286>
- Forbes, S. (2013). *EL Comercio: Revista Líderes*. Obtenido de Steve Forbes: 'El empresario en Ecuador es hábil para manejarse en aguas turbulentas': <http://www.revistalideres.ec/lideres/steve-forbes-empresario-ecuador-habil.html>
- Galarza, V. (2017). Artes y diseños para la marca, productos y material P.O.P. "*Quinol Shake*". Escuela del Cómic, Guayaquil.
- Google Mapas . (2017). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.es/maps/>
- Hafen Ecuador - Consolidados. (2017). *Cotizacion transporte exportacion marítima para el Puerto de Hamburgo*. Guayaquil: EC2017PA00201.
- Hernández , R. J., y Licata, M. (2015). *Revista Cubana de Endocrinología, Centro de Atención al Diabético del Instituto Nacional de Endocrinología*. Obtenido de La quinua, una opción para la nutrición del paciente con diabetes mellitus: <http://scielo.sld.cu/pdf/end/v26n3/end10315.pdf>
- INEN. (11 de Febrero de 2013). Recuperado el Junio de 2017, de Servicio Ecuatoriano de Normalización: <http://www.normalizacion.gob.ec/los-sellos-de-calidad-inen-garantizan-calidad-en-los-productos/>
- Instituto de Promoción de Exportaciones, ProEcuador. (Febrero de 2013). *Inteligencia de mercado a medida*. Obtenido de Quinoa – Alemania, Análisis de mercado: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC\\_PPM2013\\_QUINUA\\_ALEMANIA\\_I.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_PPM2013_QUINUA_ALEMANIA_I.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística y Censos . (2017). *Noticias*. Obtenido de Ecuador cierra el 2016 con una inflación de 1,12%:  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- Instituto Nacional de Estadísticas de Bolivia . (15 de Junio de 2017). *Bolivia registró incremento en la exportación de quinua y castaña*. Obtenido de <http://prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=53891&SEO=bolivia-registro-incremento-en-la-exportacion-de-quinua-y-castana>
- Jiménez , C. J., Bueno, S. A., Jiménez, S. J., y Cedillo, C. M. (2015). *Instituto Mexicano del Transporte, Certificación ISO 9001:2008* †. Obtenido de Cubicaje y su efecto económico en el costo logístico del transporte y competitividad empresarial PDF.:  
<http://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt440.pdf>
- Kinnear, T. C., y Taylor, J. R. (1998). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado. 5ta Edición*. México: McGRAW HILL.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing, Cuarta Edición*. México: Pearson.
- Kumar, V. (2000). *International Marketing Research*. Houston: Pearson.
- LA HORA . (28 de Febrero de 2016). *Economía*. Obtenido de Ecuador registró déficit en balanza comercial de 2015:  
[http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101919905/-1/Ecuador\\_registr%C3%B3\\_d%C3%A9ficit\\_en\\_balanza\\_comercial\\_de\\_2015.html#.WSnuJdy1upo](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101919905/-1/Ecuador_registr%C3%B3_d%C3%A9ficit_en_balanza_comercial_de_2015.html#.WSnuJdy1upo)
- Laboratorios INDUNIDAS. (2017). *Certificaciones de Calidad* . Obtenido de Logo de BPM:  
<http://www.laboratoriosindunidas.com.ec/content/certificaciones.php>
- Lambin, J.-J. (2009). *Dirección de Marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado*. . Italia: McGrawHill.

- Landmann Biomarkt GmbH & Co KG. (2014). *Landmann Biomarkt GmbH & Co KG*. Obtenido de <http://landmanns.de/wpbm/?cat=8>
- López, L., Dyner, L., Vidueiros, S., Pallaro, A., y Valencia, M. (10 de Diciembre de 2009). *Determinación del contenido de gliadinas en alimentos elaborados con amaranto, quínoa y/o chía*. Obtenido de PDF.: <http://www.scielo.cl/pdf/rchnut/v37n1/art08.pdf>
- LPG Biomarkt. (2017). *LPG Biomarkt*. Obtenido de <http://www.lpg-biomarkt.de/>
- Lugardo , B. M., y Mosqueda , M. J. (Noviembre de 2011). *Mercadoctenia, Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco*. Obtenido de El microentorno de la empresa: <http://mtromosquedamercadoctenia.blogspot.com/2011/11/microentorno-de-la-empresatecnologico.html>
- Machado, C., y Bollaín, J. (18 de Diciembre de 2015). *Haza Consejeros Técnicos*. Obtenido de El análisis PEST, una herramienta para analizar el contexto en ISO 9001:2015 ¿Quién se ha llevado mi ISO?: <http://www.hazaconsejerostecnicos.com/el-analisis-pest-la-herramienta-para-analizar-el-contexto-en-iso-90012015/>
- Maldonado, F., y Proaño, G. (Septiembre de 2015). *corebusiness EKOS*. Obtenido de La Industria en Ecuador: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación. Quinta Edición.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación del Mercados* . México: Pearson.
- MAROMA . (29 de Noviembre de 2008). *Departamentos de Oruro y Potosí*. Obtenido de el cultivo de quinua (Chenopodium quinoa Willdenow): <http://laquinua.blogspot.com/2008/11/el-cultivo-de-quinua-chenopodium-quinoa.html>

- Martínez , Á. A. (2005). *Suplemento Alimenticios*. Obtenido de ¿Alimentos Funcionales?: [www.respyn.uanl.mx/especiales/ee-4-2003/05.pdf](http://www.respyn.uanl.mx/especiales/ee-4-2003/05.pdf)
- Meyer-Höfer, M., y Spiller, A. (Octubre de 2013). *Federal Office for Agriculture and Food*. Obtenido de El sello ecológico alemán "Bio-Siegel" - Protección de marcas indicadas hasta el año 2021. PDF: [https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/Bildarchiv/Bio-Siegel/user\\_upload/Dokumente/Broschueren/Bio\\_Siegel\\_span.pdf](https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/Bildarchiv/Bio-Siegel/user_upload/Dokumente/Broschueren/Bio_Siegel_span.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Alimentación de Alemania. (03 de Enero de 2017). *20 minutos*. Obtenido de Alemanes prefieren cada vez más la comida rápida y saludable: <http://www.20minutos.com.mx/noticia/174774/0/alemanes-prefieren-cada-vez-mas-la-comida-rapida-y-saludable/>
- Ministerio de Agricultura, G. A. (2017). *“La Semana de la Quinua” busca fortalecer consumo de ese grano en el país*. Obtenido de Desarrollo de las exportaciones de la quinua durante el periodo 2014 a agosto 2016: <http://www.agricultura.gob.ec/la-semana-de-la-quinua-busca-fortalecer-consumo-de-ese-grano-en-el-pais/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (Diciembre de 2016). *MAGAP*. Obtenido de Rendimientos de quinua en el Ecuador 2016: [http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios\\_agroeconomicos/rendimiento\\_quinua.pdf](http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/rendimiento_quinua.pdf)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2017). *“La Semana de la Quinua” busca fortalecer consumo de ese grano en el país*. Obtenido de Desarrollo de exportaciones de quinua del periodo 2014 a agosto del 2016: <http://www.agricultura.gob.ec/la-semana-de-la-quinua-busca-fortalecer-consumo-de-ese-grano-en-el-pais/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (14 de Noviembre de 2013). *ProEcuador*. Obtenido de Requisitos para Exportar Productos Orgánicos: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-productos-organicos/>

- Ministerio de Industrias y Productividad. (Agosto de 2015). *Subsecretaría de Comercio y Servicios*. Obtenido de Calificación y Certificación de Origen: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/08/CALIFICACION-Y-CERTIFICACION-DE-ORIGEN-1.pdf>
- Ministerio de Salud, Argentina. (junio de 2016). *Dirección Nacional de Promoción de la salud y control de enfermedades no transmitibles*. Recuperado el junio de 2017, de <http://www.msal.gov.ar/ent/index.php/informacion-para-ciudadanos/alimentacion-saludable>
- Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. (Abril de 2015). *El Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea*. Obtenido de CARTILLA UNION EUROPEA, document PDF: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Montreal: Ed. Ariel.
- Montesdeoca, N. C., y Rivera, R. E. (19 de Septiembre de 2016). Estudio de Factibilidad Financiero para la internacionalización de barras nutritivas 100% ecuatorianas hacia Estocolmo, Suecia. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Moreno, A., y Sanchez, L. (Agosto de 2013). *Cooperación Alemana al Desarrollo - GIZ*. Obtenido de Catálogo de maquinaria para procesamiento de Quínua: [https://energypedia.info/images/e/e1/Maquinaria\\_para\\_Quinua.pdf](https://energypedia.info/images/e/e1/Maquinaria_para_Quinua.pdf)
- Natero, V. L., y Romano, G. L. (2017). *Séptima Jornada de Nutrición - Nutrigía PDF*. Obtenido de Pseudocereales y Chía: <http://documentos.nutriguia.com.uy/7Jornada/3-%20PSEUDOCEREALES%20Y%20CHIA.pdf>

Oficina de Madrid del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Ecuador. (4 de Junio de 2017). *ProEcuador Madrid, El Universo*. Obtenido de Se triplica el interés de empresas ecuatorianas por exportar a la Unión Europea: <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/06/04/nota/6216715/se-triplica-interes-empresas-ecuatorianas-exportar-union-europea>

Oficina Federal de Estadística (Destatis). (14 de Enero de 2016). *CincoDías, El País Economía*. Obtenido de El PIB alemán creció un 1,7 % en 2015 impulsado por el consumo: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/01/14/empresas/1452764820\\_394854.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/01/14/empresas/1452764820_394854.html)

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO); Centro Internacional de la Papa (CIP); Catholic Relief Services (CRS). (Julio de 2002). *Cultivo de granos andinos en Ecuador*. Obtenido de Informe sobre los rubros quinua, chocho y amaranto: <http://share4dev.info/ffsnet/documents/3441.pdf>

Orlando , H. G. (2017). *Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de granola de quinoa a Alemania*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6653/1/UDLA-EC-TINI-2017-08.pdf>

Paredes, R. S. (Octubre de 2014). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa comunitaria en el cantón montufar de la provincia del carchi productora y comercializadora de harina de quinua al mercado alemán*. Obtenido de <https://prezi.com/m1yddghumhb5/exportacion-de-harina-de-quinua-hacia-el-mercado-aleman/>

Pareja, I. V. (2003). *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*. Perú: Grupo Editorial Norma.

Peralta, E. I. (2011). *La quinua en Ecuador*. Obtenido de “Estado del Arte”: <http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/ESTADO%20DEL%20ARTE%20QUINUA%202.pdf>

- PopulationPyramid.net. (2016). *Pirámide de la Población Alemania - Múnich dividida por edades2016* . Obtenido de Hombre y Mujeres: <http://www.populationpyramid.net/es/alemania/2016/>
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva: Tecnicas para Analizar Industrias y Competidores*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- ProEcuador. (04 de Marzo de 2013). *Glossary*. Obtenido de Certificado de Origen: <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/certificado-de-origen/>
- ProEcuador. (Noviembre de 2014). *Guía del Exportador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/GuiaExportador.pdf>
- ProEcuador. (Noviembre de 2014). *Guía del Exportador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/GuiaExportador.pdf>
- ProEcuador. (2014). *Oficina Comercial del Ecuador en Santa Cruz - Bolivia*. Obtenido de Bolivia: Potencial de la quinua: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Bolet%C3%ADn-de-Inteligencia-Comercial-Bolivia-Mar-2014.pdf>
- ProEcuador. (Marzo de 2015). *Alemania: Un mercado con potencial*. Obtenido de Tendencias de la Demanda: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Presentacion-OCE-Hamburgo10.pdf>
- ProEcuador. (2015). *Análisis sectorial de la quinua 2015*. Obtenido de Evolución de las exportaciones: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC\\_AS2015\\_QUINUA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf)

- ProEcuador. (2015). *Perfil Logístico de la República Federal de Alemania*. Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC\\_GL2014\\_ALEMANIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_GL2014_ALEMANIA.pdf)
- ProEcuador. (2015). *Quinua: Análisis Sectorial*. Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC\\_AS2015\\_QUINUA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf)
- ProEcuador. (2017). *Dirección de Servicio de Asesoría Integral al Exportador (SAE)*. Obtenido de Guía de certificaciones internacionales: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/GuiaCertificaciones.pdf>
- ProEcuador. (2017). *Oferta exportable*. Obtenido de Agroindustria: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/agroindustria/>
- ProEcuador. (2017). *Oferta exportable*. Obtenido de Alimentos Procesados: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/alimentos-procesados/>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica - PROCOMER*. (Abril de 2011). Obtenido de Unión Europea: tendencias de consumo en el sector de alimentos : <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/UE%20Tendencias%20alimentos.%20SIAL.%20Webfinal.pdf>
- Ramón, J. (2017). *2017, año clave para Ecuador en exportación de quinua*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>
- Reformhaus Engelhardt GmbH & Co. KG. (2017). *Reformhaus Engelhardt GmbH & Co. KG*. Obtenido de Filosofía, Historia y Administración: <http://www.reformhaus-engelhardt.de/>
- Reyes, B. O. (2015). *Instituto Nacional de Formación de Profesional INFOB - Cámara de Comercio de Industrias de Cortes de la República de Honduras*. Obtenido de Buenas Prácticas de Manufactura de

Alimentos (BPM) PDF.:  
[http://www.ccichonduras.org/website/descargas/presentaciones/2015/04-Abril/BUENAS\\_PRACTICAS\\_DE\\_MANUFACTURAS\\_ALIMENTOS.pdf](http://www.ccichonduras.org/website/descargas/presentaciones/2015/04-Abril/BUENAS_PRACTICAS_DE_MANUFACTURAS_ALIMENTOS.pdf)

Rivadeneira, F. (2017). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de Ecuador tiene un gran potencial para exportar bienes agrícolas: Ministro Francisco Rivadeneira:  
<http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-tiene-un-gran-potencial-para-exportar-bienes-agricolas-ministro-francisco-rivadeneira/>

Rivera, C. M. (Septiembre de 2016). Recuperado el Junio de 2017, de Estudio de Factibilidad Financiero para la internalización de barras nutritivas 100% ecuatorianas hacia Estocolmo Suecia:  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6690/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-298.pdf>

Robinson, V. J., y Montalván, F. V. (2016). *Análisis Cualitativo del Mercado Alemán para la Exportación de Quinoa Ecuatoriana*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5531/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-269.pdf>

Robinson, V. J., y Montalván, F. F. (2016). *Análisis cualitativo del mercado alemán para la exportación de quinua ecuatoriana*. Obtenido de Empresas ecuatorianas que exportan quinua:  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5531/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-269.pdf>

Rubio, K. (30 de Septiembre de 2016). *Salud del Estado ecuatoriano*. Obtenido de [https://prezi.com/zwegb-zpv\\_t2/salud-del-estado-ecuadoriano/](https://prezi.com/zwegb-zpv_t2/salud-del-estado-ecuadoriano/)

Sanchez, C. (5 de Agosto de 2012). *Blogger*. Obtenido de Quinoa Ecuador : <http://quinuaecuador.blogspot.com/>

- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia. Primera Edición*. México: Continental.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Transformación de la Matriz Productiva*. Obtenido de Revolución productiva a través del conocimiento y del talento humano.: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (11 de Febrero de 2013). *Los Sellos de Calidad INEN garantizan calidad en los productos*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/los-sellos-de-calidad-inen-garantizan-calidad-en-los-productos/>
- Servicio Nacional Aduana del Ecuador. (2012). *Aduana del Ecuador SENA E*. Obtenido de [http://www.aduana.gob.ec/pro/to\\_export.action](http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action)
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (Abril de 2017). *Servicio al Ciudadano*. Obtenido de Para Exportar: [https://www.aduana.gob.ec/pro/to\\_export.action](https://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action)
- Simoes, A. (2017). *The Observatory of Economic Complexity (OEC)*. Obtenido de Balanza Comercial de Alemania : [http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/deu/#Balanza\\_comercial](http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/deu/#Balanza_comercial)
- Simon, F. J. (16 de Marzo de 2017). Ingeniero en Administración de Empresas, Gerente de Cereales La Pradera. (T. S. Bassil, Entrevistador)
- SPOS COLOMBIA S.A.S. (2017). *Catálogo de Básculas* . Obtenido de Balanzas PDF.: <http://www.spos.co/catalogos/CATALOGO%20BALANZAS.pdf>
- SRI. (28 de Diciembre de 2016). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de SRI actualiza tabla de impuesto a la renta para el 2017: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle?idnoticia=380&marquesina=1>

Statista y Fibl . (10 de Diciembre de 2015). *Blog B2BIO - El mercado BIO en Alemania*. Obtenido de La demanda de productos : <https://www.b2bio.bio/noticias-productos-ecologicos/el-mercado-bio-en-alemania>

Subsecretaría de Comercio y Servicios. (2015). *Calificación y Certificación de Origen*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/08/CALIFICACION-Y-CERTIFICACION-DE-ORIGEN-1.pdf>

Valencia, Y. S. (Abril de 2015). *Herramientas financieras para toma de decisiones gerenciales mediante flujos de caja para empresas agroindustriales. Caso: Empresa Cereales "La Pradera"*. (M. Dr. Francisco Quisigüiña, Editor) Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de Documento PDF: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10222/Trabajo%20de%20Titulación.pdf?sequence=1>

Vitalia Reformhaus . (2017). *Vitalia Reformhaus*. Obtenido de Unsere Märkte: <https://www.vitalia-reformhaus.de/>

VollCorner. (2016). *VollCorner mercado de productos orgánicos*. Obtenido de <http://www.vollcorner.de/unternehmen/details/content/philosophie/die-geschichte-von-vollcorner/203/>

# ANEXOS

## Anexo 1

### DIAGRAMA DE FLUJO DE QUINOL

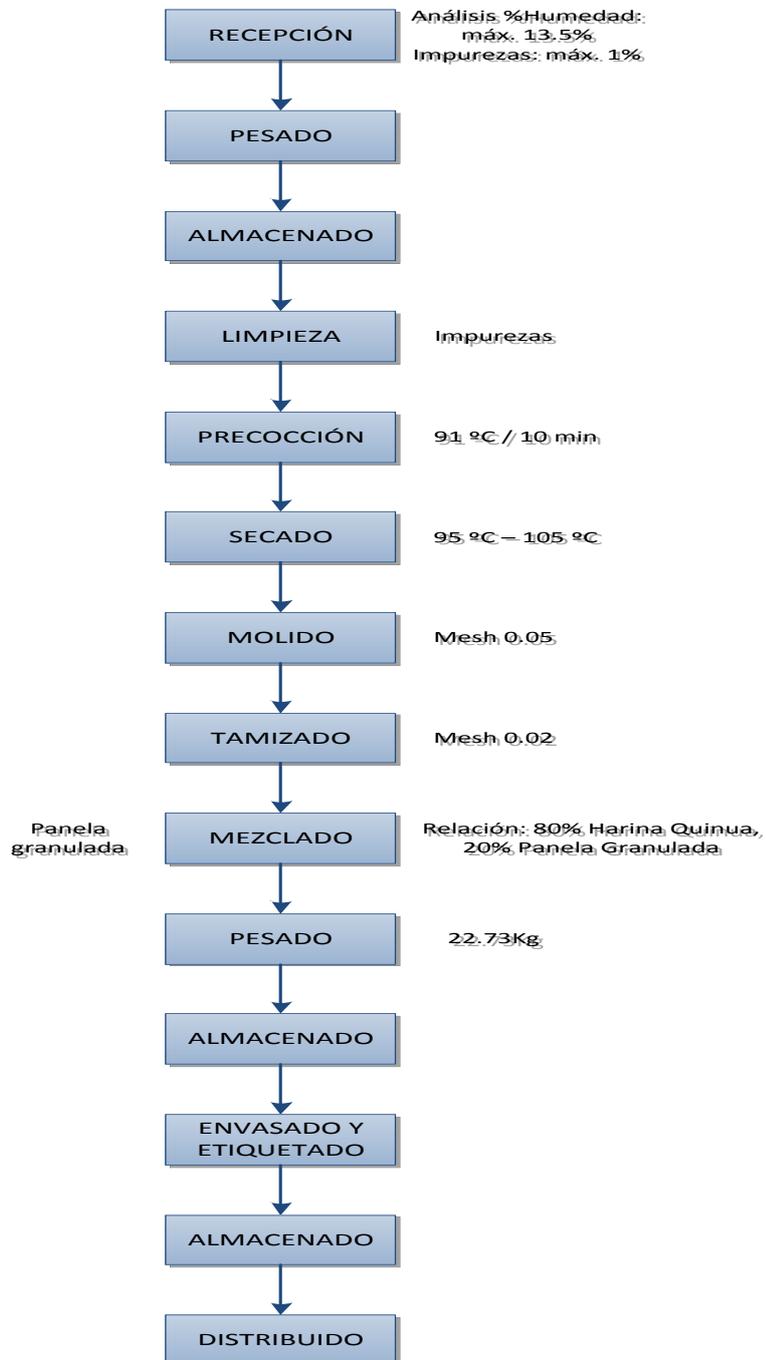


Figura 65. Proceso de producción de "Quinol shake"

Nota: Tomado de Simon (2017).

## Anexo 2

Tabla 65. Cotización de transporte para la exportación marítima hacia el puerto de Hamburgo

		<b>COTIZACION TRANSPORTE EXPORTACION MARITIMA</b>	
<b>INFORMACION GENERAL</b>			
Cotización:	<b>EC2017PA00201</b>	Fecha:	08/08/2017
Cliente:	Cereales La Pradera	Teléfono:	5665
Atención:	Tatiana Simon	Ciudad:	LATACUNGA
Dirección:	Dirección de Cereales La Pradera		
<b>DATOS DE LA CARGA</b>			
Puerto de Destino:	<b>HAMBURGO</b>	Incoterms:	<b>CIF</b>
Puerto de Origen:	GUAYAQUIL, EC	Mercadería:	CARGA GENERAL
PA:		Equipo:	LCL/LCL
Peso (KGS):	15.061,12	Vía:	MARITIMO
Tipo de Carga:	GENERAL	Peligroso:	NO
<b>COTIZACION TRANSPORTE</b>			
<i>Descripción</i>			<i>LCL</i>
FLETE MARITIMO / \$30WM	<b>10,4 MB</b>		<b>\$ 312,00</b>
HBL			<b>\$ 50,00</b>
* NO INCLUYE COSTOS EN DESTINO			
<b>Costos Locales</b>			
Administrativos			<b>\$ 90,00</b>
Transmisión			<b>\$ 50,00</b>
Seguro			<b>\$ 100,00</b>
Antinarcótics			<b>\$ 50,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 652,00</b>
<b>INFORMACION ADICIONAL</b>			
Carrier:	MAERSK		
Tiempo de Transito:	30 DIAS APROX	Salidas:	Semanales
Validez:	<b>31-ago-17</b>	Vendedor:	Jean Paul Lozano
* Gastos Locales y Servicios Complementarios NO incluyen IVA.			
* Esta Cotización No Aplica para carga Peligrosa y/o Sobredimensionada.			
* La presente cotización incluye Póliza de Seguro.			

Nota: Tomado de Hafen Ecuador – Consolidados (2017).



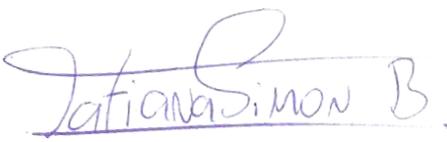
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Simon Bassil Tatiana Alejandra**, con C.C: # **0502819402** autor/a del trabajo de titulación: **Modelo de negocio para la exportación y comercialización de un suplemento proteínico y energético hacia Alemania** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de agosto del 2017

f. 

**Simon Bassil Tatiana Alejandra**

C.C.: #**0502819402**



## **REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Modelo de negocio para la exportación y comercialización de un suplemento proteínico y energético hacia Alemania.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Simon Bassil Tatiana Alejandra		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Eco. Barbery Montoya Danny Christian PhD.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Gestión Empresarial Internacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	28 de agosto del 2017	<b>No. PÁGINAS:</b>	<b>DE</b> 198
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, Comercio Exterior y Mercadeo.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Alemania, alimento, comercialización, Ecuador, energía, salud, orgánico, panela, quinua, suplemento.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El propósito del proyecto es diseñar un plan de comercialización para un suplemento proteínico y energético ecuatoriano que consta de un preparado alimenticio hecho a base de pinol de quinua elaborado por la empresa “Cereales La Pradera” y dirigido a Alemania. Para el diagnóstico situacional, se usó información secundaria obtenida de estudios de ProEcuador, prensa especializada, libros e informes, complementada con información primaria recopilada de una investigación de mercado a través de entrevistas a profundidad, cuyos resultados indicaron la necesidad de que dicho producto a exportar sea elaborado con 60% de quinua y 40% de panela respecto a su contenido y sabor, que sea de consumo inmediato, de procedencia andina, 100% orgánico y beneficioso para la salud. De esta forma se proponen dos presentaciones: <i>doypack</i> de 454g (1lb) con un precio de \$3,16 (€2,68), y la caja de 30 sobres de 20g con un precio de \$4,37 (€3,70), distribuidas en supermercados ecológicos y tiendas naturistas – orgánicas de la ciudad de Múnich. Así mismo, la promoción del producto de nombre “Quinol shake”, consta el uso de comunicación BTL como participación en ferias junto a actividades de <i>merchandising</i> y material P.O.P.; comunicación OTL en el sitio web y redes sociales, además de promociones “3x2” y descuentos, con una probabilidad de aceptación de un 20 a 30 por ciento. El análisis financiero proyecta una utilidad neta de \$20.591,28 para el primer año con un crecimiento de ventas esporádico, un VAN positivo y una TIR de 60,10% logrando recuperar la inversión adicional en tres años.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-91033452	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:tatianasimon95@hotmail.com">tatianasimon95@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600 Ext. 1637		
	<b>E-mail:</b> cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			