



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TÍTULO:**

**“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE BANANO  
DESHIDRATADO AL MERCADO DE BERLÍN-ALEMANIA”**

**AUTORAS:**

PONCE CHANCAY DAYANA LILIBETH

ZAMBRANO MERO MARIA FERNANDA

**TUTOR:**

ING. FRANCISCO CEDEÑO MEJIA

MANTA - MANABÍ

**2018**

## **DEDICATORIA**

Dedico este triunfo a Dios que me ha brindado la hermosa bendición de vivir y así poder trabajar a diario a lo largo de este tiempo en el logro de esta meta.

A mis padres, que me apoyaron incondicionalmente tanto en la parte moral y económica quienes han sido seres especiales en mi vida y sin duda los motores principales para mi constante lucha, por ser la razón de mi vida a ustedes les debo lo que soy.

También a mis hermanos y demás familiares que sin duda alguna con su ayuda y palabras de aliento estuvieron siempre presentes e hicieron de este proceso más fácil de sobrellevar.

Dayana.

## DEDICATORIA

Dedico un logro más a mis padres, ya que son un pilar fundamental en mi vida, son quienes nunca dejaron de apoyarme durante este proceso de estudio, a Dios por darme fortaleza, a mis hermanos que con su ejemplo de perseverancia ante las adversidades, me enseñaron a no dejar nada a medias, al resto de mi familia por las palabras de aliento, a los profesores que con sus enseñanzas y reflexiones me prepararon para una vida profesional, y recalcar que más que docentes, se volvieron amigos ya que nunca faltó un consejo por parte de ellos, también a mis amigos de curso con quienes compartí 5 años en el aula, ayudándonos mutuamente en los trabajos en equipo así como los individuales a lo largo de esta vida universitaria, sin duda alguna una etapa inolvidable, también dedico esto de cierta forma a quienes me dijeron q no era posible, ya q sus palabras ciertamente las tome como un reto por superar y que hoy puedo decir con la misma humildad con la que empecé, que todo es posible con dedicación, esmero y responsabilidad.

Una dedicación especial a un ser que esperaba verme así, a mi abuelita de corazón, mi abuela JULIA, sé que desde donde quiera que este, está orgullosa de lo que he logrado, que cada vez que se me presentaba un obstáculo, me acordaba de ella y sé que estaría orgullosa de mí, de su miquita como cariñosamente me llamaba de niña.

María Fernanda.

## **AGRADECIMIENTOS**

Culminar un ciclo más es gratificante, pero aún faltan muchos por cumplir, por eso nuestro agradecimiento hacia Dios quien es nuestro eterno guía por la fortaleza otorgada, a nuestras familias por apoyarnos en cada decisión y proyecto para poder cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis.

A nuestros compañeros de curso por todas las ocurrencias vividas que hacían de este proceso algo más llevadero

A nuestros formadores y docentes que sin duda han sido personas de gran sabiduría, con quienes compartimos no solo una rutina de clases sino un momento de convivencia entre amigos, quienes se han esforzado para guiarnos hacia el punto en que nos encontramos.

Y un agradecimiento especial al tutor de este proyecto el Ing. Juan Francisco Cedeño Mejía, por ser quien nos direcciono, brindándonos su tiempo y conocimientos para culminar este proyecto y así obtener una afable titulación profesional.

## **RESPONSABILIDAD DEL AUTOR**

Nosotras Dayana Ponce y María Zambrano declaramos que:

La elaboración de este trabajo, la recolección de información con sus resultados, conclusiones y recomendaciones presentadas, son el fruto de arduo esfuerzo, por ende, declaramos que es de nuestra autoría y que hemos consultado las referencias bibliográficas descritas en esta investigación para el correcto desarrollo de la misma.

---

**DAYANA PONCE CHANCAY**

---

**MARÍA ZAMBRANO MERO**

## CERTIFICACIÓN

Ingeniero **JUAN FRANCISCO CEDEÑO MEJIA**, catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, para los fines legales **CERTIFICA:**

Que la tesis titulada “**MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE BANANO DESHIDRATADO AL MERCADO DE BERLIN-ALEMANIA**” fue desarrollada bajo mi dirección y control por las señoritas egresadas **PONCE CHANCAY DAYANA LILIBETH** y **ZAMBRANO MERO MARÍA FERNANDA**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Comercio Exterior y Negocios Internacionales**, quienes han concluido la tesis en la modalidad de Modelo de Negocios, bajo mi dirección y responsabilidad cumpliendo a cabalidad con los requisitos que para el efecto se requieran.

---

**ING. JUAN FRANCISCO CEDEÑO**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la ULEAM, a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, a las \_\_\_h\_\_\_, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentaron a defender su Proyecto de Grado: **MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE BANANO DESHIDRATADO AL MERCADO DE BERLIN-ALEMANIA**”, para la obtención del Título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** las estudiantes: PONCE CHANCAY DAYANA LILIBETH con C.I. 131636017-9 y ZAMBRANO MERO MARÍA FERNANDA con C.I. 131676030-3.

Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedoras a las siguientes notas:

Nota del Trabajo escrito del Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_ sobre diez)

Nota de Defensa del Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_ sobre diez)

Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_ sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

---

Ing. Hugo Vera  
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 1

---

Eco. Fabián Sánchez  
DECANO DE LA FACULTAD  
PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADO

---

Lcda. Cecilia Moreira  
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 2

---

Ing. Francisco Cedeño M.  
DIRECTOR DEL PROYECTO DE  
GRADO

---

Lcda. Lidia García  
SECRETARIA DE LA FACULTAD  
SECRETARIA GENERAL DEL  
TRIBUNAL

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| DEDICATORIA.....  | 2  |
| AGRADECIMIENTO.....   | 4  |
| RESPONSABILIDAD DEL AUTOR.....                              | 5  |
| CERTIFICACIÓN.....  | 6  |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....                                | 7  |
| ÍNDICE DE CONTENIDO.....                                    | 8  |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                                       | 14 |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                                      | 17 |
| ABSTRACT.....   | 18 |
| INTRODUCCIÓN.....   | 19 |
| CAPÍTULO 1: GENERALIDADES.....                              | 20 |
| 1.1.    Plan de Proyecto de Grado.....                      | 20 |
| 1.1.1.    Tema.....   | 20 |
| 1.1.2.    Planteamiento del Problema.....                   | 20 |
| 1.1.2.1.    Formulación y Sistematización del Problema..... | 20 |
| 1.1.3.    Objetivos de la Investigación.....                | 21 |
| 1.1.3.1.    Objetivo General.....                           | 21 |
| 1.1.3.2.    Objetivos Específicos.....                      | 21 |
| 1.1.4.    Marco Teórico.....                                | 21 |
| 1.1.4.1.    Banano.....                                     | 21 |
| 1.1.4.2.    Mercado de banano en el mundo.....              | 26 |

|                                     |   |    |
|-------------------------------------|---|----|
| 1.1.4.3.                            | Sector de banano ecuatoriano.....                     | 30 |
| 1.1.4.4.                            | Frutas deshidratadas .....                            | 34 |
| 1.1.4.5.                            | Mercado mundial de frutas deshidratadas .....         | 35 |
| 1.1.4.6.                            | Oferta del Ecuador sobre frutas deshidratadas .....   | 36 |
| 1.1.5.                              | Marco Conceptual.....                                 | 36 |
| 1.1.6.                              | Justificación e Importancia .....                     | 37 |
| 1.1.6.1.                            | Justificación Teórica.....                            | 38 |
| 1.1.6.2.                            | Justificación Metodológica .....                      | 38 |
| 1.1.6.3.                            | Justificación Práctica.....                           | 38 |
| 1.1.7.                              | Beneficiarios Potenciales .....                       | 38 |
| 1.1.8.                              | Diseño Metodológico.....                              | 39 |
| 1.1.8.1.                            | Modalidad de investigación .....                      | 39 |
| 1.1.8.2.                            | Métodos de Investigación.....                         | 39 |
| 1.1.8.3.                            | Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... | 39 |
| CAPÍTULO 2: MODELO DE NEGOCIO ..... |   | 40 |
| 2.1.                                | Modelo de negocio seleccionado.....                   | 40 |
| 2.2.                                | Propuesta de valor .....                              | 40 |
| 2.3.                                | Segmento de mercado.....                              | 41 |
| 2.4.                                | Canales de distribución.....                          | 42 |
| 2.5.                                | Relaciones con nuestros clientes .....                | 42 |
| 2.6.                                | Modelo de ingreso .....                               | 43 |
| 2.7.                                | Recursos claves.....                                  | 43 |
| 2.8.                                | Actividades claves .....                              | 44 |
| 2.8.1.                              | Inspección .....                                      | 44 |
| 2.8.2.                              | Comunicación .....                                    | 44 |

|                                   |                                     |    |
|-----------------------------------|-------------------------------------|----|
| 2.8.3.                            | Procesos de valor agregado.....     | 44 |
| 2.8.4.                            | Comercialización .....              | 45 |
| 2.9.                              | Socios claves.....                  | 45 |
| 2.9.1.                            | Proveedores.....                    | 45 |
| 2.9.2.                            | Clientes .....                      | 45 |
| 2.10.                             | Estructura de costos y gastos ..... | 45 |
| 2.10.1.                           | Costos directos .....               | 45 |
| 2.10.2.                           | Costos indirectos .....             | 45 |
| 2.10.3.                           | Gastos Administrativos .....        | 46 |
| 2.10.4.                           | Gastos de Venta.....                | 46 |
| CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO..... |                                     | 47 |
| 3.1.                              | Análisis Estratégico .....          | 47 |
| 3.1.1.                            | Análisis del macroentorno .....     | 47 |
| 3.1.1.1.                          | Factor Político .....               | 47 |
| 3.1.1.2.                          | Factor Económico .....              | 47 |
| 3.1.1.3.                          | Factor Sociocultural .....          | 49 |
| 3.1.1.4.                          | Factor Tecnológico.....             | 49 |
| 3.1.2.                            | Análisis del Microentorno.....      | 50 |
| 3.1.3.                            | Análisis FODA.....                  | 53 |
| 3.2.                              | Planteamiento Estratégico .....     | 54 |
| 3.2.1.                            | Visión y Misión.....                | 54 |
| 3.2.1.1.                          | Visión .....                        | 54 |
| 3.2.1.2.                          | Misión.....                         | 54 |
| 3.2.2.                            | Objetivos Estratégicos .....        | 54 |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 3.2.2.1.                                      | Corto Plazo.....  | 54 |
| 3.2.2.2.                                      | Mediano plazo .....   | 54 |
| 3.2.2.3.                                      | Largo plazo.....  | 54 |
| 3.2.3.  | Estrategias .....   | 54 |
| 3.2.4.  | Sistema de Valores.....                                     | 55 |
| CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL.....               |   | 56 |
| 4.1.  | Análisis del Mercado de Referencia.....                     | 56 |
| 4.1.1.  | Análisis y cuantificación de la demanda.....                | 58 |
| 4.1.1.1.                                      | Demanda actual.....   | 58 |
| 4.1.1.2.                                      | Proyección de la demanda potencial futura .....             | 58 |
| 4.1.2.  | Análisis y cuantificación de la oferta.....                 | 59 |
| 4.1.2.1.                                      | Oferta actual.....  | 59 |
| 4.1.2.2.                                      | Proyección de la oferta futura .....                        | 60 |
| 4.1.3.  | Cuantificación de la demanda insatisfecha .....             | 62 |
| 4.1.4.  | Cuantificación de la demanda que se atenderá .....          | 63 |
| 4.2.  | Plan de Comercial..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |    |
| 4.2.1.  | Segmentación del Mercado.....                               | 64 |
| 4.2.2.  | Estrategias de marketing mix.....                           | 65 |
| 4.2.2.1.                                      | Auditoría y estrategia de producto.....                     | 65 |
| 4.2.2.2.                                      | Auditoría y estrategia de precios .....                     | 70 |
| 4.2.2.3.                                      | Auditoría y estrategia de distribución.....                 | 74 |
| CAPÍTULO 5: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL ..... |   | 79 |
| 5.1.  | Objetivos del capítulo .....                                | 79 |
| 5.2.  | Plan técnico.....   | 79 |
| 5.2.1.  | Capacidad de producción.....                                | 79 |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 5.2.2.   | Localización.....  | 81        |
| 5.2.2.1. | Macro localización .....   | 81        |
| 5.2.2.2. | Microlocalización .....  | 81        |
| 5.2.3.   | Distribución instalaciones (layout) .....                          | 82        |
| 5.2.4.   | Plan de abastecimiento de productos .....                          | 83        |
| 5.3.     | Plan Organizacional.....   | 83        |
| 5.3.1.   | Datos generales de la empresa .....                                | 83        |
| 5.3.2.   | Arquitectura Organizacional.....                                   | 84        |
| 5.3.3.   | Distribución de funciones y responsabilidades.....                 | 84        |
|          | Junta de accionistas.....  | 84        |
| 5.3.3.1. | Gerente.....   | 85        |
| 5.3.3.2. | Contador (a).....  | 85        |
| 5.3.3.3. | Jefe de Comercio Exterior .....                                    | 86        |
| 5.3.3.4. | Secretaria.....  | 86        |
| 5.3.3.5. | Operador de limpieza .....   | 87        |
| 5.3.3.6. | Personal de Inspección .....                                       | 87        |
| 5.3.4.   | Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas .....   | 88        |
| 5.3.5.   | Requerimiento de personal para áreas administrativas .....         | 89        |
| 5.3.5.1. | Requerimiento para Gerente Administrativo .....                    | 89        |
| 5.3.5.2. | Requerimiento para Contador .....                                  | 89        |
| 5.3.5.3. | Requerimiento para Jefe de Departamento de Comercio Exterior ..... | 90        |
| 5.3.5.4. | Requerimiento para Secretaría .....                                | 90        |
| 5.3.6.   | Marco legal relacionado a la operación de la empresa .....         | 91        |
| 5.3.7.   | Plan de salida .....   | 92        |
| 5.3.7.1. | Liquidación de activos.....  | 92        |
| 5.3.7.2. | Poner en venta el negocio en el mercado abierto .....              | 92        |
|          | <b>CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO .....</b>                           | <b>93</b> |
| 6.1.     | Plan de Inversión .....  | 93        |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 6.1.1.   | Inversión en activos fijos .....                                  | 93  |
| 6.1.2.   | Inversiones en activos diferidos.....                             | 94  |
| 6.1.3.   | Inversión en capital de operación .....                           | 94  |
| 6.1.4.   | Flujo de depreciación de activos.....                             | 95  |
| 6.2.     | Plan de Financiamiento .....                                      | 96  |
| 6.2.1.   | Estrategia de financiamiento.....                                 | 96  |
| 6.2.2.   | Tabla de amortización de crédito bancario .....                   | 97  |
| 6.2.3.   | Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC) .. | 97  |
| 6.3.     | Proyecciones de Ingresos Operacionales.....                       | 99  |
| 6.3.1.   | Proyección de las ventas (unidades) .....                         | 99  |
| 6.3.2.   | Proyección de los precios.....                                    | 99  |
| 6.3.3.   | Proyección de los ingresos.....                                   | 100 |
| 6.4.     | Proyección de costos y gastos operacionales .....                 | 100 |
| 6.4.1.   | Costos operacionales.....   | 100 |
| 6.4.1.1. | Costos logísticos .....   | 100 |
| 6.4.2.   | Gastos operacionales.....   | 100 |
| 6.5.     | Estados de pérdidas y ganancias proyectados .....                 | 103 |
| 6.6.     | Flujos de fondos del proyecto.....                                | 104 |
| 6.6.1.   | Valor Actual Neto (VAN).....                                      | 104 |
| 6.6.2.   | Cálculo del VAN.....  | 104 |
| 6.6.4.   | Cálculo de la TIR.....  | 105 |
| 6.6.5.   | Periodo de Recuperación de la Inversión PAYBACK .....             | 105 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.6.6. Punto de Equilibrio .....                                  | 105 |
| 6.6.6.1. Punto de equilibrio (ingresos).....                      | 105 |
| 6.6.6.2. Punto de equilibrio (cantidad de producto).....          | 106 |
| 6.7. Análisis de los resultados de la evaluación financiera ..... | 106 |
| CONCLUSIONES .....  | 108 |
| RECOMENDACIONES.....  | 109 |
| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....                                   | 110 |
| PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO .....                     | 111 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                  | 112 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> Componentes nutricionales del banano .....                           | 23 |
| <b>Tabla 2.</b> Mayores productores de banano en el Mundo.....                       | 27 |
| <b>Tabla 3.</b> Exportaciones de banano durante los últimos 5 años .....             | 34 |
| <b>Tabla 4.</b> Matriz del Análisis FODA.....  | 53 |
| <b>Tabla 5.</b> Demanda actual banano deshidratado en Berlín - Alemania.....         | 58 |
| <b>Tabla 6.</b> Proyección de la demanda potencial de banano deshidratado.....       | 59 |
| <b>Tabla 7.</b> Oferta histórica de toneladas de banano deshidratado 2014-2018 ..... | 61 |
| <b>Tabla 8.</b> Proyección de la oferta futura de banano deshidratado .....          | 61 |
| <b>Tabla 9.</b> Proyección de la demanda insatisfecha .....                          | 62 |
| <b>Tabla 10.</b> Proyección de demanda insatisfecha de que atenderá .....            | 63 |
| <b>Tabla 11.</b> Segmentación del mercado .....                                      | 64 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 12.</b> Componentes nutricionales del producto .....   | 67 |
| <b>Tabla 13.</b> Dimensiones de caja de embalaje .....  | 69 |
| <b>Tabla 14.</b> Partida y Subpartida arancelaria .....   | 71 |
| <b>Tabla 15.</b> Principales marcas y precios del mercado.....  | 72 |
| <b>Tabla 16.</b> Descripción y costos logísticos.....   | 75 |
| <b>Tabla 17.</b> Capacidad de producción instalada del proveedor y oferta para exportar al mercado objetivo ..... | 80 |
| <b>Tabla 18.</b> Cantidad de cajas y contenedores .....   | 80 |
| <b>Tabla 19.</b> Activos fijos para áreas administrativas .....   | 88 |
| <b>Tabla 20.</b> Inversión en muebles y enseres .....   | 93 |
| <b>Tabla 21.</b> Inversión en equipos de oficina .....  | 93 |
| <b>Tabla 22.</b> Inversión en equipos de computo .....  | 93 |
| <b>Tabla 23.</b> Inversión en activos diferidos.....  | 94 |
| <b>Tabla 24.</b> Inversión en capital de operación proyectado .....   | 94 |
| <b>Tabla 25.</b> Flujo de depreciación de activos .....   | 95 |
| <b>Tabla 26.</b> Líneas de Financiamiento para la Inversión Inicial.....  | 96 |
| <b>Tabla 27.</b> Líneas de Financiamiento para la Inversión Inicial.....  | 96 |
| <b>Tabla 28.</b> Líneas de Financiamiento para la Inversión Inicial.....  | 97 |
| <b>Tabla 29.</b> Tabla de amortización del crédito bancario.....  | 97 |
| <b>Tabla 30.</b> Determinación de la Tasa de Mínima de Rendimiento Aceptable del accionista sin inflación .....   | 98 |
| <b>Tabla 31.</b> Determinación de la Tasa de Mínima de Rendimiento Aceptable del accionista .....                 | 98 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 32.</b> Datos del cálculo WACC .....                        | 98  |
| <b>Tabla 33.</b> Proyección de ventas .....                          | 99  |
| <b>Tabla 34.</b> Proyección de precios.....                          | 99  |
| <b>Tabla 35.</b> Proyección de ingresos .....                        | 100 |
| <b>Tabla 36.</b> Proyección de los Costos logísticos.....            | 100 |
| <b>Tabla 37.</b> Gastos de servicios básicos.....                    | 100 |
| <b>Tabla 38.</b> Gastos de suministros de oficina .....              | 101 |
| <b>Tabla 39.</b> Gastos de mantenimiento.....                        | 101 |
| <b>Tabla 40.</b> Gastos de publicidad.....                           | 101 |
| <b>Tabla 41.</b> Gastos de salarios del personal de la empresa.....  | 102 |
| <b>Tabla 42.</b> Estado de pérdidas y ganancias proyectadas .....    | 103 |
| <b>Tabla 43.</b> Flujo de fondos del proyecto .....                  | 104 |
| <b>Tabla 44.</b> Periodo de recuperación de inversión Pay Back ..... | 105 |
| <b>Tabla 45.</b> Punto de Equilibrio (ingresos).....                 | 106 |
| <b>Tabla 46.</b> Punto de Equilibrio (Kg de producto) .....          | 106 |

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo presenta un modelo de negocios para la exportación de banano deshidratado hacia el mercado de Berlín – Alemania, en el cual se presenta sus generalidades, planes estratégicos, análisis de mercado, plan comercial, plan técnico – organizacional y plan financiero.

Se escogió dicho mercado de destino debido a que el consumo de frutas deshidratadas se ha vuelto más común en los últimos años, por lo que presenta un gran potencial que se fundamenta en la tendencia creciente de alimentación sana en los países desarrollados.

Para colocar la oferta de la empresa en la ciudad de Berlín, se contará con un proveedor nacional de frutas deshidratadas, la empresa AGROAPOYO S.A., y como cliente o importador a la compañía alemana ZIELER & CO, organización dedicada a la producción, importación y distribución de frutos secos y deshidratados en el mercado alemán.

El término de venta seleccionado es el Incoterm FOB Franco a bordo (Libre a bordo puerto de carga convenido). La distribución del producto será a través de vía marítima, se planea utilizar contenedores DRY VAN de 20 pies para transportar la carga, como embalaje se emplearán cartones y como envases fundas de polietileno de baja densidad. La localización de la empresa será en Guayaquil debido a las cercanías existentes con el puerto marítimo de origen “Libertador Simón Bolívar.

Mediante el plan financiero se calcularon indicadores financieros que pudieron establecer un VAN de \$17.269,33, una TIR de 14,37% y una tasa de descuento de 8,63%, determinando así que el negocio es medianamente rentable.

**Palabras claves:** modelo de negocios, banano deshidratado, Berlín, Alemania, frutos, exportación.

## ABSTRACT

This work presents a business model for the export of dehydrated bananas to the Berlin - Germany market, in which it presents its generalities, strategic plans, market analysis, commercial plan, technical - organizational plan and financial plan.

The target market was chosen because the consumption of dehydrated fruits has become more common in the last years, reason why it presents / displays great potential that is based on the growing tendency of healthy feeding in the developed countries.

To place the company's offer in the city of Berlin, there will be a national supplier of dehydrated fruits, the company AGROAPOYO SA, and as client or importer to the German company ZIELER & CO, organization dedicated to the production, import and distribution of dried and dehydrated fruits in the German market.

The term of sale selected is the Incoterm FOB Free On Board, (Free On Board cargo port agreed). The distribution of the product will be by sea, it is planned to use containers DRY VAN of 20 feet to transport the cargo, as packaging will be used cartons and as packaging low-density polyethylene covers. The location of the company will be in Guayaquil due to the existing neighborhoods with the maritime port of origin "Liberator Simón Bolívar.

The financial plan calculated financial indicators that could establish a NPV of \$ 17,269.33, an IRR of 14.37% and a discount rate of 8.63%, thus determining that the business is moderately profitable.

**Keywords:** business model, dehydrated banana, berlin, Germany, fruits, export.

## INTRODUCCIÓN

El sector del banano del Ecuador es uno de los más importantes para la economía del país, pues representa 2% del PIB general y aproximadamente el 35% del PIB agrícola, siendo la principal exportación no petrolera para el Estado (Banco Central del Ecuador, 2016). El país tiene varias ventajas para la producción del banano, debido a que tiene factores climáticos y propiedades del suelo indicados para su correcto desarrollo calidad buena. Esta fruta está disponible durante todo el año, por lo que no tiene inconvenientes de temporadas de cosecha. Es reconocido en el mundo entero por su calidad, y el Ecuador es el mayor exportador de banano con un 35% de la oferta mundial (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Este modelo de negocios consiste en la exportación de banano deshidratado al mercado de Berlín – Alemania, el producto a exportar presenta grandes beneficios para la salud ya que contiene prebióticos, bacterias beneficiosas que ayudan a mantener una flora intestinal y colon saludable. Previene calambres si se toma antes de la actividad física debido a su alto contenido de potasio, lo que lo convierte en un alimento ideal para la gente activa y adultos mayores, son muy nutritivos, por su contenido en carbohidrato y proteínas, además de cualidad purificadora y desintoxicante.

Todas estas características nutricionales, propias del banano lo hacen un alimento atractivo para ofrecer, sobre todo en Alemania, país europeo en donde las personas están tomando conciencia sobre la salud y alimentación nutritiva como nueva tendencia de consumo. Por su lado, Berlín es la capital alemana y la ciudad más poblada de la nación, dicho país es una potencia económica lo que lo hace llamativo para los negocios, además de pertenecer a la Unión Europea cuyas relaciones comerciales con el Ecuador son buenas.

Los aspectos mencionados anteriormente hacen que el modelo de negocio seleccionado sea atractivo, sin embargo, se deben considerar otros factores como la estrategia de negocio, plan comercial, estudio de mercado, estudio financiero para determinar si es factible o no, por lo que este trabajo se hace necesario.

## **CAPÍTULO 1: GENERALIDADES**

### **1.1. Plan de Proyecto de Grado**

#### **1.1.1. Tema**

“Modelo de negocios para la exportación de banano deshidratado a Berlín-Alemania”.

#### **1.1.2. Planteamiento del Problema**

La caída del precio del petróleo ha ocasionado que la balanza comercial del país se vea afectada en los últimos 3 años, motivo por el cual otros sectores de la economía han tomado fuerza para poder de alguna manera compensar la incidencia negativa que ha dejado la situación mencionada.

Es importante que se sigan emprendiendo negocios que consistan en exportaciones para contribuir a la economía del Estado, además de que se generan plazas de trabajo y se crea valor, se deben aprovechar los recursos naturales que brinda nuestro país.

Uno de los sectores más importantes para la balanza comercial es el bananero, por lo que se debería sacar provecho de la fama alcanzada por este recursos nacional en el mercado internacional, es así que se desarrolla esta propuesta de valor que consiste en la exportación de banano deshidratado al mercado alemán, sin embargo no se cuenta con información necesaria para su puesta en marcha, se desconoce su viabilidad, factibilidad y rentabilidad, y ante la ausencia de modelos de negocios se requiere efectuar un estudios sistematizados de los aspectos implicados en la idea planteada.

##### **1.1.2.1. Formulación y Sistematización del Problema**

###### **Problema**

¿Cuáles son los aspectos y factores a considerar para el diseño de un modelo de negocios para la exportación de banano deshidratado al mercado de Berlín - Alemania?

###### **Subproblemas**

- ¿Cuáles son los aspectos claves del modelo de negocio seleccionado?
- ¿Qué aspectos estratégicos se requieren para un modelo de negocios para la exportación de banano deshidratado a Berlín – Alemania?

- ¿Cuál es la oferta y demanda potencial existente en el mercado seleccionado para el producto a comercializar?
- ¿Cuáles son los parámetros y requerimientos necesarios para la puesta en marcha del modelo de negocios seleccionado?
- ¿Cuál será la factibilidad económica - financiera del modelo de negocios seleccionado?

### **1.1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de negocio para la exportación de banano deshidratado al mercado de Berlín – Alemania.

#### **1.1.3.2. Objetivos Específicos**

- Definir los aspectos claves del modelo de negocio seleccionado.
- Establecer los aspectos estratégicos requeridos para un modelo de negocio para la exportación de banano deshidratado a Berlín – Alemania.
- Analizar el mercado de referencia a fin de cuantificar la oferta y demanda potencial existente
- Elaborar un plan técnico – organizacional estableciendo parámetros y requerimientos necesarios para la puesta en marcha del modelo de negocio seleccionado
- Determinar la factibilidad económica - financiera del modelo de negocio seleccionado.

### **1.1.4. Marco Teórico**

#### **1.1.4.1. Banano**

El banano es una fruta comestible producida por varios tipos de grandes plantas herbáceas pertenecientes al género *Musa*. El fruto presenta diversos tamaños, colores y firmeza, dependiendo de la variedad, pero usualmente es alargado y de forma curva, con una carne suave y rica en almidón cubierto con una corteza, que puede ser verde, amarilla, roja, morada o marrón (dependiendo de la variedad) cuando está madura. Los frutos crecen en racimos que cuelgan de la parte superior de la planta. Casi todos los

partenocárpicos comestibles modernos (sin semillas) provienen de dos especies silvestres: *Musa acuminata* y *Musa balbisiana*. Los nombres científicos de la mayoría de los plátanos cultivados son *Musa acuminata*, *Musa balbisiana* y *Musa* × *paradisiaca* para el híbrido de las primeras dos mencionadas, dependiendo de su constitución genómica (López & Pérez, 2016).

También se suelen conocer como plátanos. En todo el mundo, no existe una clara distinción entre ambos términos, especialmente en las Américas y Europa, "banano" generalmente se refiere a la fruta de postre blandos y dulces, en particular los del grupo Cavendish (*Musa acuminata* Cavendish Subgroup), que son la principal variedad de exportación de los países productores de banano a nivel mundial incluido el Ecuador.

Por otro lado, el término "plátano" también se usa como el nombre común para las plantas que producen la fruta. Esto puede extenderse a otros miembros del género *Musa*, como el plátano escarlata (*Musa coccinea*), el plátano rosado (*Musa velutina*) y los plátanos Fe'i. También se puede referir a miembros del género *Ensete*, como el plátano de nieve (*Ensete glaucum*) y el falso plátano económicamente importante (*Ensete ventricosum*). Ambos géneros pertenecen a la familia del banano, *Musaceae* (Martínez, Pargas, & Manzanilla, 2012).

La planta de banano es la planta herbácea más grande. Todas las partes aéreas de una planta de banano crecen a partir de una estructura generalmente llamada "cormo" (Vézina & Baena, 2016). Las plantas son normalmente altas y bastante robustas, y a menudo se confunden con árboles, pero lo que parece ser un tronco es en realidad un "tallo falso" o pseudotallo. Los bananos crecen en una amplia variedad de suelos, siempre que el suelo tenga al menos 60 cm de profundidad, tenga un buen drenaje y no esté compactado.

De acuerdo con Martínez & Cayón (2009), cuando una planta de banano está madura, el cormo deja de producir nuevas hojas y comienza a formar una espiga floral o inflorescencia. Se desarrolla una raíz que crece dentro del pseudotallo, llevando la inflorescencia inmadura hasta que finalmente emerge en la parte superior. Cada pseudotallo normalmente produce una sola inflorescencia, también conocida como "corazón de plátano". (A veces se producen más, una planta excepcional en Filipinas produjo cinco) (Angolo, 2009). Después de la fructificación, el pseudotallo muere, pero las ramificaciones normalmente se desarrollarán desde la base, por lo que la planta en su

conjunto es perenne (Vézina & Baena, 2016) . En el sistema de cultivo de plantaciones, solo se permitirá el desarrollo de uno de los retoños para mantener el espaciamiento.

Las frutas de banano se desarrollan a partir del corazón del tallo, en un gran racimo colgante, compuesto por niveles (llamados "manos"), con hasta 20 frutas por nivel. El grupo colgante se conoce como un grupo, que comprende 3-20 niveles, o comercialmente como un "tallo de banano", y puede pesar 30-50 kilogramos (66-110 lb). Las frutas de banano individuales (comúnmente conocidas como guineo o "dedo") tienen un promedio de 125 gramos (0.276 lb), de los cuales aproximadamente el 75% es agua y el 25% de materia seca.

**Tabla 1.** Componentes nutricionales del banano

| <b>Valor nutricional por 100 g (3.5 oz)</b> |                  |
|---|------------------|
| <b>Energía</b>                              | 371 kJ (89 kcal) |
| <b>Hidratos de carbono</b>                  | 22.84 g          |
| Azúcares                                    | 12.23 g          |
| Fibra dietética                             | 2.6 g            |
| <b>Grasa</b>                                | 0.33 g           |
| <b>Proteína</b>                             | 1.09 g           |
| <b>Vitaminas</b>                            |                  |
| Tiamina (B 1 )                              | (3%) 0.031 mg    |
| Riboflavina (B 2 )                          | (6%) 0.073 mg    |
| Niacina (B 3 )                              | (4%) 0,665 mg    |
| Ácido pantoténico (B 5 )                    | (7%) 0.334 mg    |
| Vitamina B 6                                | (31%) 0.4 mg     |
| Folato (B 9 )                               | (5%) 20 µg       |
| Colina                                      | (2%) 9.8 mg      |
| Vitamina C                                  | (10%) 8.7 mg     |

| <b>Minerales</b>            |               |
|-----------------------------|---------------|
| Hierro                      | (2%) 0.26 mg  |
| Magnesio                    | (8%) 27 mg    |
| Manganeso                   | (13%) 0.27 mg |
| Fósforo                     | (3%) 22 mg    |
| Potasio                     | (8%) 358 mg   |
| Sodio                       | (0%) 1 mg     |
| Zinc                        | (2%) 0,15 mg  |
| <b>Otros constituyentes</b> |               |
| Agua                        | 74,91 g       |

**Fuente:** USDA Departamento de Agricultura de los Estados Unidos Servicio de Investigación Agrícola (2017)

#### 1.1.4.1.1. Origen

El banano es una planta que se cultiva desde hace cerca de 10 000 años y cuyos primeros indicios de existencia fueron hallados en Papúa Nueva Guinea en el siglo VII a. C.1. (INFOCOMM, 2016). Probablemente creció primero en esa región oceánica en el sudeste asiático, no tuvo un gran impacto en ninguna otra parte hasta el período islámico temprano cuando fue llevado de la India al Medio Oriente, y de allí a África.

El extraño plátano había aparecido en Europa antes de eso, por supuesto, pero solo como una rareza exótica: en la Roma antigua, por ejemplo, tenía que conformarse con tomar prestado el nombre del higo (una noción que vivió en los primeros años del francés). Término para 'banana', *figue du paradis*).

Colonos españoles y portugueses llevaron el banano con ellos a través del Atlántico desde África hasta América, y junto con él trajeron su nombre africano, *banana*, aparentemente una palabra de uno de los idiomas del área del Congo.

Según Escalante (2012) el banano llegó a Centro América, en Santo Domingo en 1516 procedente de las Islas Canarias, su introducción es atribuida al Reverendo Fray Tomás de Barlanga, Obispo de Panamá. Los primeros desembarques comerciales se realizaron

en Jamaica y Panamá en 1866; porque en este momento los hermanos Franks (Frank Brothers Company) habían plantado banano en la costa atlántica de Panamá; en 1870, el comercio ya estaba establecido en Jamaica. Costa Rica comenzó la producción bananera en 1872 y la misma fecha en Colombia, y en 1910, Ecuador se une a la producción y comercialización.

#### **1.1.4.1.2. Propiedades y beneficios**

Es uno de los frutos más populares en el mundo que se destacan sus diversos beneficios y propiedades, siendo ideal a cualquier edad. Los bananos se han convertido con todo merecimiento en una de las frutas más consumidas gracias a su textura y sabor que agrada a muchos.

Puede ser consumido por cualquier persona, hasta por niños más pequeños debido a que tiene un gusto dulce, mientras que también es una fruta realmente útil para los atletas después de realizar cualquier tipo de práctica deportiva por sus nutrientes en donde se destaca el potasio.

Esta fruta es rica en: potasio, magnesio, ácido fólico; sin olvidar su alto contenido de fibra, como los oligosacáridos. No contiene mucha grasa y proteína. Tiene una acción astringente, beta-caroteno, vitaminas, en particular el ácido fólico, C, buena fibra y algo de vitamina E (Crocco, 2012).

Al poseer tres vitaminas antioxidantes (A, C y E) hace que sea considerada como una de las frutas más saludables, remineralizante y ligeramente diurética. Es una fuente destacada de energía natural que es excelente para niños y deportistas.

Diversos estudios han demostrado que es útil para la gastritis cuando se consume madura y sin hilos, ya que estos contienen fibra, se digiere fácilmente. Para las personas con sobrepeso y las personas que sufren de ansiedad, deben consumir bananos no maduros ya que estos prolongan la saciedad. Además, el magnesio está asociado con la función intestinal de los nervios y músculos, mejora la inmunidad y tiene un efecto laxante suave.

El potasio es necesario para la transmisión de impulsos nerviosos y la actividad mineral muscular normal, interfiere con el equilibrio del agua dentro y fuera de la célula

(Eroski, 2003). Con alto contenido de potasio y poco sodio, permite intervenir en contra de la presión arterial alta, ya que elimina agua y sodio del cuerpo y evita los calambres.

Se destaca su contenido en Ácido fólico para la producción de células rojas y blancas del material genético de síntesis y la formación de anticuerpos en el sistema inmune. Es rico en carbohidratos (3 azúcares naturales: sacarina, fructosa y glucosa) en combinación con fibra (oligosacáridos de frutas) (Crocco, 2012). Esto lo convierte en una fruta apropiada para aquellos que sufren de procesos diarreicos.

Su riqueza en zinc puede usarse para fortalecer el cabello, ayudando a prevenir caídas. Su contenido en pectina, que es más grande que la manzana, y la fibra es útil para el tratamiento del colesterol (Palermo, 2012).

La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) ha permitido que la industria bananera informe oficialmente sobre los beneficios de reducir la salud mental. En Inglaterra (Twickenham) 200 estudiantes de una escuela participaron en realizar exámenes después de comer un banano en el desayuno, almuerzo o cena, para evaluar su capacidad cerebral (Crocco, 2012). Se encontró que hay un aumento en la capacidad de trabajo mental, que un banano puede ayudar en el proceso de aprendizaje, lo que hace que los estudiantes sean más atentos.

#### **1.1.4.2. Mercado de banano en el mundo**

Los bananos se cultivan en más de 150 países y cada año se producen 105 millones de toneladas (Bananalink, 2017). Los bananos para consumo local generalmente se cultivan en sistemas tradicionales y extensivos. El banano de postre, al igual que la variedad Cavendish, tiene una enorme importancia económica para muchos países del hemisferio sur y cuenta con una producción de 43 millones de toneladas (Bananalink, 2017). Los bananos consumidos localmente son un alimento básico en muchos países tropicales y juegan un papel importante en términos de seguridad alimentaria.

Entre los países con mayor producción de bananos se encuentra la India, ubicándose en el primer puesto al producir la mayor cantidad de bananos con 27, 575,000 toneladas. Le sigue China con 12, 075,238 toneladas. Filipinas ocupa el tercer lugar con 8, 645,749 toneladas de producción. Por último, cerrando el top 5 mundial, tenemos a Brasil (6, 892,622 TM) y Ecuador con (5, 995,527 TM) (Sheth, 2017).

**Tabla 2.** Mayores productores de banano en el Mundo

| Rango | País      | Producción (en toneladas) |
|-------|-----------|---------------------------|
| 1     | India     | 27,575,000                |
| 2     | China     | 12,075,238                |
| 3     | Filipinas | 8,645,749                 |
| 4     | Brasil    | 6,892,622                 |
| 5     | Ecuador   | 5,995,527                 |

**Fuente:** Wordatlas (2017)

En la India, el cultivo del plátano es una de las prácticas agrícolas más populares, ya que la fruta crece durante todo el año, independientemente de otras frutas, que por lo general son de carácter estacional. El suelo fértil es importante para su cultivo, por lo que se cultiva mejor en suelos volcánicos y aluviales. La fruta puede cultivarse en el rango de temperatura entre 10 ° C y 40 ° C, y en condiciones de alta humedad. El rendimiento es mayor cuando la temperatura es superior a 24 ° C (FRESHPLAZA, 2017). En la India, se cultiva ampliamente en los estados de Maharashtra, Gujarat, Tamil Nadu, Assam, Kerala, Karnataka, Bengala Occidental, Orissa, Madhya Pradesh y Andhra Pradesh. Hay muchas variedades de plátanos cultivadas en la India como Robusta, Dwarf Cavendish, Poovan y Nendran, etc.

China tiene cinco provincias principales bajo la producción bananera: Guangdong, Guangxi, Yunnan, la isla de Hainan y Fujian. Fuera de estas provincias, solo la isla de Hainan disfruta de un clima tropical con la humedad suficiente que es mejor para el cultivo del banano.

Filipinas es el tercer lugar en la lista y también uno de los mayores exportadores de banano. El 80% de la producción de fruta se lleva a cabo en provincias como Davao, Mindanao del Norte y Bukidnon, y algunas otras (FRESHPLAZA, 2017). Varias variedades de esta fruta se cultivan ampliamente: Lacatan, Saba y Cavendish, etc.

Con respecto a Brasil, el suministro de banano de la variedad Prata disminuyó a finales de 2017 en las regiones más importantes. Los productores esperan mejores precios en 2018. En octubre, el suministro fue mayor porque el tiempo aceleraba el proceso de recolección. Los precios se mantuvieron un 33% por debajo de los costos de producción,

a un promedio de 0.80 BRL / kg (0.24 USD / kg). Tal situación no se había observado desde noviembre de 2015 (FRESHPLAZA, 2017).

Las exportaciones en Brasil fueron más bajas en 2017 con respecto a 2016. El suministro de la variedad Nanica ha disminuido en la mayoría de las regiones. Este es el banano más exportado, por lo que los precios mejorarán en el mercado mundial. El año pasado, la mayoría de estos bananos se exportaron a Uruguay.

Por el lado de Ecuador, el país sigue siendo el líder en el ranking de los mayores exportadores de banano de la variedad Cavendish. Además de esta variedad, Ecuador también envía bananos rojos y mini, así como plátanos. Un exportador dice que los plátanos son un ingrediente importante en la cocina ecuatoriana, pero esa demanda también está aumentando a nivel internacional. Los Estados Unidos, Francia, Argentina, España y los Países Bajos son algunos de los destinos de este plátano. También se está trabajando para llegar a nuevos mercados para los otros bananos especiales. Por ejemplo, los bananos rojos en los EE. UU., Canadá y Rusia, y el mini banano (orito) es popular en Argentina y Corea del Sur.

Sin embargo, el Cavendish sigue siendo el banano con mayor demanda. La producción en Ecuador ha sido un 15% más baja debido a las condiciones climáticas en el país a finales del 2017. El volumen no volverá a la normalidad hasta mediados del 2018 (FRESHPLAZA, 2017). En el período previo a las vacaciones, varios mercados, incluido Rusia, están demandando volúmenes más grandes. Además, la demanda es mayor porque otros países de América Central se ven afectados por el mal tiempo, lo que aumentó la demanda de productos ecuatorianos.

### **6.1.1. Exportaciones de banano en el mundo**

Las exportaciones de banano por país totalizaron US \$ 11.8 mil millones en 2016, un aumento promedio de 30.9% para todos los exportadores de banano durante el período de cinco años a partir de 2012, cuando los embarques de banano fueron valorados en \$ 9 mil millones. Año tras año, el valor de las exportaciones mundiales de banano se apreció en un 16,7% de 2015 a 2016 (Workman, 2017).

Desde una perspectiva continental, los países de América Latina (excluyendo México) y el Caribe representaron el mayor valor en dólares de las exportaciones de banano con

envíos de \$ 7,100 millones o 60.5% de las ventas mundiales de banano. Los exportadores europeos representaron el 20,3% del total de bananos exportados, seguidos por los exportadores africanos al 7%. Los países asiáticos generaron el 6,8% de las exportaciones mundiales de banano con los exportadores de América del Norte en el 5,3% (Workman, 2017).

El prefijo del código del sistema arancelario armonizado de 4 dígitos es 0803 para bananos y plátanos frescos o secos.

A continuación, se muestran los 15 países que exportaron el valor en dólares más alto de plátanos durante 2016:

Ecuador: \$ 2.7 mil millones (23.3% de las exportaciones totales de banano)

Guatemala: \$ 1.2 mil millones (10.5%)

Costa Rica: \$ 996.8 millones (8.5%)

Bélgica: \$ 940.9 millones (8%)

Colombia: \$ 914.9 millones (7.8%)

Filipinas: \$ 618.8 millones (5.3%)

Países Bajos: \$ 451.4 millones (3.8%)

República Dominicana: \$ 444.7 millones (3.8%)

Estados Unidos: \$ 431.2 millones (3.7%)

Costa de Marfil: \$ 370 millones (3.1%)

Camerún: \$ 338.1 millones (2.9%)

Alemania: \$ 328 millones (2.8%)

Honduras: \$ 259.2 millones (2.2%)

México: \$ 197.1 millones (1.7%)

Francia: \$ 171.1 millones (1.5%) (Workman, 2017)

Los 15 países mencionados exportaron el 88.6% del total de la oferta exportable de banano en 2016 (por valor).

Entre los países mencionados, los exportadores de banano de más rápido crecimiento desde 2012 fueron: Camerún (aumento del 351,7%), República Dominicana (aumento del 221,9%), México (aumento del 184,3%), Costa de Marfil (aumento del 164,9%) y los Países Bajos (hasta 129.9%) (Workman, 2017).

En cuanto a los destinos de dichas exportaciones, los principales son Estados Unidos y la Unión Europea.

#### **1.1.4.3. Sector de banano ecuatoriano**

La actividad del banano en Ecuador durante las últimas seis décadas ha tenido un peso significativo para el desarrollo económico de la nación gracias a su participación en el PIB y en la generación de divisas, también se puede destacar su contribución a nivel social, ya que brinda fuentes de empleo, siendo muy incidente en ciertas zonas de la costa ecuatoriana.

El desarrollo de la actividad bananera ha estado estrechamente vinculado a la iniciativa privada de los ecuatorianos que han invertido su capital económico y humano en la producción de frutas y actividades de exportación, y ha recibido la valiosa contribución internacional en términos monetarios ya que Ecuador es el país exportador de banano más grande del mundo con alrededor del 23% de la oferta mundial, seguido de Guatemala, Costa Rica, Bélgica, Filipinas y Colombia. Juntos proporcionan más del 50% de los bananos que se consumen en todo el mundo.

Pero al ser una actividad directamente relacionada con el mercado internacional, no es inmune a las dificultades que genera la competencia, las disciplinas comerciales y técnicas impuestas por los países compradores.

##### **1.1.4.3.1. Evolución del sector bananero ecuatoriano**

En Ecuador a principios del siglo XX, comienza la producción de banano y la generación de excedentes, por lo que comenzó a exportar en los primeros años casi exclusivamente a Perú y Chile debido a su ubicación geográfica y porque el envío tenía coincidencia con el período de maduración de los frutos. En aquellos años, no había ninguna facilidad para

conservar la fruta por medio de enfriamiento, por lo que no se podía retrasar la maduración.

El "Boom" Bananero en Ecuador comienza entre 1944 y 1948, el historiador Rodolfo Pérez Pimentel menciona que este evento sucedió como resultado de una fuerte tormenta que afectó a la costa del mar Caribe y destruyó las plantaciones de esta fruta en los países productores de Centro América. De acuerdo con Escalante (2012), el Sr. Clemente Yerovi Indaburu (quien sería presidente más adelante) vio una oportunidad para los agricultores en el litoral y tuvo la idea de pedir al Gobierno del presidente en funciones Galo Plaza Lasso un préstamo por un monto de 22 millones de sucre (p. 12). Ambos, Yerovi y Plaza promovieron activamente esta visión de expandir el cultivo y desarrollo con fines de exportación.

Cuando el señor Plaza Lasso toma la presidencia de Ecuador, el país exportó 3,8 millones de racimos (en ese entonces las cifras no se manejaban como cajas o en toneladas métricas, sino en racimos) y al final de su mandato en 1952, las exportaciones llegaron a 16,7 millones, un incremento del 421%, el mayor crecimiento en cualquier otro periodo en el país. Esta expansión también fue evidente en las divisas que ingresaron al país a través de la venta de los bananos, de 66,2 millones de sucres a 320,7 millones (Escalante, 2012, págs. 12 - 13). Plaza Lasso junto con la visión de Yerovi Indaburo lograron que Ecuador sea el exportador de banano más importante del mundo.

El crecimiento vertiginoso de la producción y exportación bananera se explica por las altas ventajas competitivas que ofreció el país frente a sus competidores de Centroamérica ocasionado por huracanes que afectaron las plantaciones de estas zonas. En el Ecuador la incidencia de las plagas y enfermedades ha afectado poco en la producción bananera.

En aquel entonces fueron construidas vías de comunicación que permitían la unión de las zonas bananeras, como el caso de carreteras Santo Domingo – Quevedo; Santo Domingo – Esmeraldas; Duran – Tambo; Boliche – Naranjal – Machala, y otras carreteras de segundo orden que formaron un gran red vial a lo largo de la costa ecuatoriana, donde se encuentran plantaciones de banano (Salazar & del Cioppo, 2015, págs. 7-8).

La Asociación Nacional de Bananeros del Ecuador (ANBE) con sede en Guayaquil fue creada en el año 1955, con el propósito de atender y dar resolución a los diversos problemas referentes a la producción, industrialización y comercio del banano.

De acuerdo con Salazar & del Cioppo (2015), entre otras de las funciones encomendadas fueron, determinar las áreas aptas para el cultivo, construcción de drenajes en las zonas bananeras, apertura de vías de comunicación control fitosanitario contra plagas y enfermedades, y defensa de los precios tanto en el país como en el extranjero, a través de las compañías exportadoras. Para entonces a finales del año 1955 se registraba una exportación de 808.600 T.M. que representa el 28% de la exportación de esta fruta a nivel mundial.

En el año 1966, sólo se producía la variedad Gros Michel y presentó un crecimiento impresionante, llegando a tener 163.772 Has registradas del cultivo a lo ancho y largo de la región costo, desde la Provincia de Esmeralda, hasta la Provincia de El Oro, de norte a sur, con una producción superior a los 80 millones de racimos, de los cuales sólo se exportaron el 43%, el restante se destinaba para el consumo interno (Berrio, Delgado, Barahona, & Echeverri, 2014) .

A mediados de los años 70 el Estado empieza a intervenir de forma directa mediante la creación del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria (INIAP) donde se empezó con el estudio de las enfermedades que hacían decrecer la producción del fruto,

#### **1.1.4.3.2. Producción de banano en el Ecuador**

De acuerdo con El Productor (2017), el banano se produce en las provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro, Sto. domingo y Esmeraldas. En el año 2015 la producción de cajas de banano por hectárea se incrementó en un 5% en comparación al año anterior. Este aumento contribuyó al financiamiento de la infraestructura, fertilización, y un control más eficiente de la Sigatoka, enfermedad que afecta producción de la oferta exportable.

El sector bananero según datos de MAG genera alrededor de 2 a 2.5 millones de empleo tanto directo como indirecto, siendo un promedio de empleo directo de 0.8 hombres por hectárea de banano; este rubro incluye campo y empaque.

La variación de ingreso netos por más cajas de banano producidas es cuando se paga por caja el jornal y esta modalidad se da por lo general en productores que tienen más de 20.0 ha. Cuando los productores tienen menos de las hectáreas mencionadas, se paga por día sin importar la cantidad de cajas de banano producidas.

**Tabla 3.** Producción de banano en el Ecuador 2013-2016

| Año  | Superficie Área Cosechada (Millones ha) | Producción (Millones tm) | Rendimiento (tm/ha) |
|------|---|--------------------------|---------------------|
| 2013 | 0.19                                    | 6.00                     | 31.78               |
| 2014 | 0.19                                    | 6.91                     | 37.09               |
| 2015 | 0.19                                    | 7.19                     | 38.79               |
| 2016 | 0.18                                    | 6.53                     | 36.21               |

**Fuente:** INEC – ESPAC (2016)

**Gráfico 1.** Producción de banano en el Ecuador 2013-2016



**Fuente:** INEC – ESPAC (2016)

En el gráfico anterior se pudo observar que existe una disminución del rendimiento de producción en toneladas métricas por hectárea sembrada de banano durante el año 2016 con respecto al 2015, esto se debe en gran parte a enfermedades como el hongo de la sigatoka negra.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, identificó que, de las 162,039 hectáreas existentes de banano, el 12% pertenece a banano orgánico y el 88% es de banano convencional (El Productor , 2017).

#### **1.1.4.3.3. Exportaciones de banano en Ecuador**

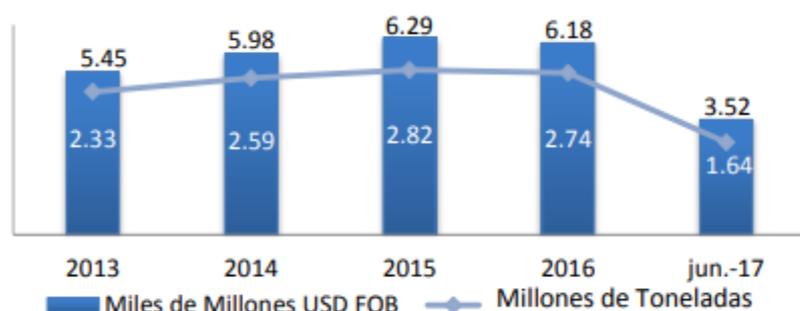
Las exportaciones de banano ecuatoriano se incrementaron en un 12% entre enero y octubre de 2017 y el mismo periodo de 2016. Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), en dicho lapso de 2017, se han vendido un total de 5.333 toneladas de la fruta por \$ 2.490 millones (FOB). El principal destino del producto ecuatoriano fue la Unión Europea, con una participación del 35%; seguido de Rusia con el 24%; y, en tercer lugar, Estados Unidos con el 18%. (Ecuador Inmediato, 2018)

**Tabla 3.** Exportaciones de banano durante los últimos 5 años

| Año          | TON               | FOB<br>Miles USD  |
|--------------|-------------------|-------------------|
| 2013         | 5,450,441         | 2,325,828         |
| 2014         | 5,977,281         | 2,590,205         |
| 2015         | 6,287,800         | 2,820,136         |
| 2016         | 6,176,269         | 2,742,005         |
| jun-17       | 3,520,874         | 1,644,103         |
| <b>Total</b> | <b>27,412,665</b> | <b>12,122,277</b> |

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

**Gráfico 2.** Producción de banano en el Ecuador 2013-2016



Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

En el 2016, el sector bananero ecuatoriano exportó 6, 176,269.16 toneladas métricas, para el 2017 las cifras son alentadoras ya que las exportaciones van en aumento.

#### 1.1.4.4. Frutas deshidratadas

Una fruta deshidratada o seca es una fruta fresca y natural a la cual se le aplica un proceso de deshidratación o desecación, la reducción de su contenido de agua interna, pero conserva todas las virtudes, propiedades y vitaminas de fruta fresca.

El proceso de deshidratación de frutas ha sido ampliamente utilizado para mantener las frutas aumentando su duración, es una técnica muy tradicional y ampliamente utilizada. Dicho proceso consiste en la deshidratación de la fruta con el fin de reducir la humedad o cantidad de agua, actuando sobre tres elementos determinantes: el aire, la temperatura y la humedad.

De esta manera, es posible reducir el contenido de agua en el cuerpo de la fruta hasta que alcance el 20% de su peso inicial. Con la eliminación del agua dentro de la fruta, el

crecimiento de microorganismos que causan el deterioro de la misma se inhibe, porque las bacterias no pueden sobrevivir en este nuevo medio sin agua.

El fruto seco posee una alta concentración de nutrientes y valor calórico, son una rica fuente de potasio, calcio, hierro y provitamina A (beta caroteno), vitamina C, son fuente importante de fibra, que otorga propiedades saludables para el mejoramiento del tránsito intestinal y evitar problemas digestivos.

El banano deshidratado se convierte en un alimento de fácil digestión con mucha fibra soluble. Es adecuado, por lo tanto, para el tratamiento tanto de estreñimiento como de diarrea, mientras que también ayuda a eliminar el colesterol. Es rico en una fécula excelente para el tratamiento y prevención de úlceras estomacales.

Como el banano es una fruta muy alterable, es necesario transformarla a estados más estables para prolongar su conservación. Uno de los procesos más sencillos y fáciles de realizar es la deshidratación

#### **1.1.4.5. Mercado mundial de frutas deshidratadas**

En cuanto al consumo de frutas deshidratadas a nivel mundial, Estados Unidos se ubica entre los principales países compradores mundiales con el 12,9% del total de sus importaciones. Le siguen, el mercado alemán (8,8%), el ruso (5,8%), el holandés (5,6%), y Reino Unido (5,4%) ( Fedefruta, 2018).

Según Global Industry Analysts (GIA), las frutas deshidratadas se están convirtiendo en un producto de gran potencial de exportación con un potencial de consumo a 2020 de 4 millones de toneladas.

El consumo creciente de frutas deshidratadas se debe a la tendencia mundial del consumo de alimentos nutritivos y saludables que combatan la obesidad y por la mayor conciencia de cuidar la salud y a que se busca evitar desperdiciar la comida.

Estos alimentos relativamente nuevos se consideran como complemento reconstituyente para la dieta de las personas gracias a su contribución en azúcares y calorías, por lo que son apropiados al practicar actividades físicas, y para los estudiantes que demandan energía en la concentración. Estos productos deben formar parte de las provisiones alimenticias para un mejor desempeño.

#### 1.1.4.6. Oferta del Ecuador sobre frutas deshidratadas

En la actualidad se registran unas 15 empresas que se dedican a la producción de frutas deshidratadas y casi todas exportan el producto, según información proporcionada en Agronegocios, portal que agrupa a 4 000 productores en el país (Heredia, 2016). Estas empresas también abastecen el mercado nacional en autoservicios, supermercados y tiendas.

En el Banco Central del Ecuador (BCE) hay datos de exportaciones de frutas secas y frescas como las nueces, almendras, albaricoques, ciruelas, manzanas y demás productos.

EL valor por exportaciones de frutas deshidratadas alcanzó los USD 1,1 millones y 110 000 toneladas, durante el período enero-julio del 2017. En cuanto a los últimos 3 años, las cifras del 2015 fueron más destacadas al alcanzar cerca de USD 1,3 millones y un volumen cercano a las 117 000 toneladas de esta clase de productos. Con respecto a las importaciones, en el período mencionado anteriormente se gastó USD 618 000 e ingresó un volumen cercano a las 356 000 toneladas.

#### 1.1.5. Marco Conceptual

**Banano.** - Planta tropical de tallo muy alto, sin ramificaciones, hojas dispuestas en forma de espiral que constituyen un haz apical, provistas de pecíolo corto y grandes láminas oblongas, con fuerte nerviación central, flores amarillas y fruto (banana o banano) comestible y sin semilla; puede alcanzar hasta 9 m de altura.

**Deshidratación.** – Es la extracción del agua que contiene una sustancia, un organismo o un tejido orgánico de forma natural o por métodos físicos o químicos.

**Desecado.** – El desecado es un proceso que consiste en la eliminación de humedad para dejar seca un organismo o sustancia, se emplea en alimentos que contienen grandes porcentajes de agua para su preservación más prolongada.

**Cavendish.** - Un banano Cavendish es el fruto de un cultivar de banano perteneciente al subgrupo Cavendish del grupo de cultivares AAA. El mismo término también se usa para describir las plantas en las que crecen los plátanos. Incluyen cultivares comercialmente importantes como 'Dwarf Cavendish' y 'Grand Nain'. Desde la década de 1950, estos cultivares han sido los plátanos más comercializados internacionalmente,

**Seguridad alimentaria.** - Hace referencia a la disponibilidad de alimentos, el acceso de las personas a ellos y el aprovechamiento biológico de los mismos. Se considera que un hogar está en una situación de seguridad alimentaria cuando sus miembros disponen de manera sostenida a alimentos suficientes en cantidad y calidad según las necesidades biológicas.

#### **1.1.6. Justificación e Importancia**

La economía ecuatoriana durante los últimos años se ha desarrollado a base de las exportaciones de productos tanto de materias primas como terminadas. La actividad agrícola y especialmente la exportación de banano han contribuido a la balanza comercial de forma significativa, por lo que, para el país el sector bananero ha sido muy importante siendo la segunda fuente de ingreso principal de divisas para el erario nacional.

Además de la importancia para la economía del país, el banano ecuatoriano se ha constituido como uno de los más característicos a nivel mundial, tanto así que es el más exportado en todo el globo, motivo por el cual goza de buena popularidad en diversos países. A parte de lo mencionado, el país tiene un clima y suelo apto para su cultivo por lo que se debe aprovechar al máximo estas bondades y darle un valor agregado que permita la generación de nuevos emprendimientos.

El banano deshidratado como producto de exportación es una idea que surge con fuerza gracias a los motivos expuestos anteriormente, además de que este tiene varios beneficios y propiedades para el organismo que lo hacen atractivo, a esto debemos sumarle la creciente tendencia al consumo de alimentos saludable que justifican el desarrollo del presente modelo de negocio.

Como mercado de destino se ha seleccionado a la ciudad de Berlín, capital de uno de los países con mayor estabilidad y crecimiento económico en la actualidad, Alemania, tanto así, que es considerado como una potencia mundial en términos socioeconómicos y es uno de los miembros más influyentes de la Unión Europea, que dicho sea de paso mantiene una buena relación comercial con el Ecuador y con ello también se justifica el mercado de destino seleccionado en este trabajo.

### **1.1.6.1. Justificación Teórica**

Como justificación teórica se puede mencionar que este trabajo brindó conocimientos acerca de las exportaciones de frutas deshidratado desde Ecuador hacia la ciudad de Berlín en Alemania. Con ello se aporta con conocimiento y datos a los ya existentes acerca del tema de frutas deshidratadas y mercados internacionales, generando una contribución al sector exportador ecuatoriano. De igual manera, la investigación aporta nueva información para generar un proceso exportador aplicable a futuro.

### **1.1.6.2. Justificación Metodológica**

La justificación metodológica se enfocó en la investigación científica, se buscó información sobre exportaciones similares y de productos relacionados. Además, se indagó la experiencia de otros países en este campo. Se buscó obtener la información necesaria para determinar la factibilidad del proyecto y poderlo llevar a cabo.

### **1.1.6.3. Justificación Práctica**

En cuanto a su justificación práctica, este trabajo se desarrolló con la idea de obtener como resultado la evaluación económica y técnica de realizar exportaciones de banano deshidratado a Berlín - Alemania.

### **1.1.7. Beneficiarios Potenciales**

Los beneficiarios potenciales de este emprendimiento serán:

- Los productores y personas dedicadas a la comercialización del banano como materia prima, ya que al existir negocios que lo demanden podrán seguir generando recursos y plazas de trabajo
- El sector productivo de la provincia o ciudad en la que se establezca la planta procesadora, según el plan técnico organizacional lo determine. Ya que los emprendimientos de creación de valor contribuyen a la economía y productividad de la misma.
- Las autoras del trabajo de titulación, porque al desarrollar una idea de modelo de negocio rentable y sostenible crean valor y generan ingresos económicos.

### **1.1.8. Diseño Metodológico**

#### **1.1.8.1. Modalidad de investigación**

La modalidad de investigación de este trabajo fue Cualitativa-cuantitativa

- Cualitativa, debido a que se utilizaron conceptos y definiciones referidos a un plan de negocios considerando las cualidades más importantes.
- Cuantitativa, ya que utilizaron datos estadísticos para la elaboración del análisis de mercado.

#### **1.1.8.2. Métodos de Investigación**

Los métodos de investigación empleados serán

- **Métodos Teóricos:** Utilizado para el análisis de documentos: revistas y artículos científicos, legislaciones vigentes, y otras fuentes de información científica consultadas, fundamentalmente para la realización del marco teórico.
- **Método analítico – sintético:** En dicho método se diferencian los elementos de la problemática de estudio y sus variables, procediendo a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, para posteriormente gracias al análisis llegar a conclusiones.

#### **1.1.8.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

- **Observación:** Utilizada para conocer el proceso de elaboración del producto banano deshidratado
- **Revisión bibliográfica documental:** Para obtener información acerca de los factores a considerar en este modelo de negocios como el mercado, estrategias de comercialización, estudios técnicos, entre otros.

## **CAPÍTULO 2: MODELO DE NEGOCIO**

### **2.1. Modelo de negocio seleccionado**

Un modelo de negocios es considerado como un plan previo a la puesta en marcha de un negocio, este permite establecer lo que se piensa ofrecer al mercado, cómo se lo va hacer, a quién se va a vender, cómo se va a vender y de qué forma se va a generar ingresos. Además de saber si existe rentabilidad financiera y es factible (Bilboko Udala, 2012). Es una herramienta de análisis considerada como una representación abstracta de una organización.

El modelo de negocio que se ha seleccionado consiste en la exportación de banano deshidratado al mercado de Berlín – Alemania. El producto escogido se debe a que el Ecuador es el exportador de banano más importante en el mundo, por lo que se presenta una alternativa con los mismos beneficios de la fruta, con el agregado de que puede ser consumido bajo la modalidad de un snack o aperitivo. Las frutas secas son la alternativa ideal y práctica a la fruta fresca y, posiblemente, la forma más antigua y más natural para comer bocadillos frutales y dulces.

El mercado escogido es la ciudad de Berlín, la capital de Alemania, una de las naciones más influyentes de la Unión Europea, y la 3º mayor economía de exportación en el mundo. En 2016, Alemania exportó \$ 1,32 Billones e importó \$ 1,05 Billones, dando como resultado un saldo comercial positivo de \$ 273 Miles de millones (Ortiz, 2014). Alemania importa anualmente cerca de 1.3 millones de toneladas de banano por lo que la fruta es muy conocida y apetecida en dicha nación.

### **2.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor del modelo de negocio es ofertar un producto como banano que es muy apetecido en la ciudad de Berlín – Alemania, pero bajo la modalidad de fruta deshidratada, este tipo de producto posee una gran popularidad en el mercado de destino gracias a su alto contenido de fibra dietética, que ayudan a la digestión de las personas.

Los alemanes son una de las naciones que están a la cabeza de las nuevas tendencias de consumo de alimentos saludables en la Unión Europea, a esto se le suma su alto nivel académico, lo que los hace ser conscientes de que el banano es una fruta con muchas bondades nutricionales.

El banano deshidratado como producto estrella de nuestra empresa propone el consumo de los beneficios del banano en forma de snack o bocadillo, y una baja cantidad de agua que permite prolongar su vida útil, dando mayor comodidad para que el consumidor pueda tomarlo a cualquier hora del día.

### **2.3. Segmento de mercado**

El consumidor alemán valora y da preferencia a la producción local sobre la foránea, sin embargo, la gran cantidad de inmigrantes y grupos étnicos llegados de diferentes partes del mundo han abierto las posibilidades para el consumo de nuevos productos.

El consumidor alemán, es un consumidor informado, consiente de su salud y de su economía, es por ello que da preferencia al consumo de productos orgánicos a precios convenientes y justos, también es importante tener en cuenta que el consumidor alemán está muy preocupado por temas relacionados a la calidad y salubridad de los alimentos que consume.

Esta reciente y creciente tendencia de demanda se ha convertido en un aumento destacado de las importaciones por elaborados extranjeros y exóticos, entre los que se incluyen las frutas frescas y deshidratadas o desecadas producidas a partir de diversas variedades y presentaciones, lo que ha transformado a Alemania como un destino atractivo, siendo el tercer país a nivel mundial en consumirlas.

Las propiedades que resultan más atractivas para los consumidores son los diversos aportes nutricionales que poseen los bananos deshidratados, lo que contribuye no solo a una alimentación saludable, sino también a potenciar su condición física. Al mismo tiempo el consumidor alemán es muy sensible a los cambios de precio y compra en supermercados de descuento, en donde las marcas privadas son bastante populares en el sector de frutos secos.

El segmento del mercado objetivo lo conforman los consumidores de snacks de frutas deshidratadas, cuya oferta es muy variada en la ciudad de Berlín. De acuerdo con Ortiz (2014), la forma de consumirlos presenta variaciones según al segmento, la población educada los consume en snacks de fruta deshidratada sin azúcar, saborizantes o colorantes artificiales, por otro lado, el segmento de la población menos educada, los incluye igualmente, pero en versiones no completamente naturales y con aditivos artificiales.

Debido a la propuesta de valor de nuestro modelo de negocios y a lo que se busca ofertar con el producto, se abarca al segmento de la población educada que los consume como snack o bocadillo de fruta deshidratada enfocándose en sus beneficios nutricionales, más no como una golosina , Este segmento incluyen por lo general, personas jóvenes y adultas de edades de entre 18 a 50 años, deportistas, estudiantes, trabajadores, que por falta de tiempo para consumir sus alimentos convencionales prefieren acceder a un bocadillo saludable. Sin embargo, no se descarta al segmento de niños y adolescentes en edades escolares, debido a la tendencia de alimentarse sanamente y la conciencia que están adoptando los padres de familia.

#### **2.4. Canales de distribución**

El canal de distribución que manejará nuestra empresa será un agente importador representante de una compañía distribuidora de alimentos al por mayor a supermercados, tiendas minoristas, bares, etc., en el mercado meta, inicialmente se buscará negociar con la empresa ZIELER & CO, empresa alemana líder en la importación, exportación y venta al por mayor de frutas secas, nueces, nueces sin cáscara, semillas y cereales, con más de 100 años de experiencia, posee contactos en todo el mundo y estrictos controles de calidad que le han ayudado a establecer una excelente reputación. ZIELER & CO también ofrece productos de agricultura orgánica certificada. La participación de la compañía en mención como clientes resulta muy atractiva porque es una de las más importantes y populares en el mercado alemán.

#### **2.5. Relaciones con nuestros clientes**

Las negociaciones con nuestro cliente será mediante vía correo electrónico y redes sociales, de ser necesario se propone tener reuniones personalmente para promocionar nuestro producto, y establecer contratos o términos de compra/venta que favorezca a ambos lados.

Se buscará tener una relación con comunicación constante, fidelidad y lealtad, y en todo momento estar atento a las necesidades que estos presenten en relación a nuestro producto. La relación con ZIELER & CO como agente importador va a ser clave dentro de las estrategias de marketing de nuestra empresa, para posicionar nuestro producto en el mercado meta.

## **2.6. Modelo de ingreso**

La fuente de ingresos se compone únicamente del dinero que proviene del pago de los productos de bananos deshidratados exportados y vendidos a nuestro cliente, que posteriormente se encargará de distribuir la mercadería en el mercado de destino en Berlín - Alemania.

El modelo de ingreso consistirá en solicitar al importador el pago anticipado del 50% en cuanto se realice el pedido y el 50% restante será realizado cuando dicha mercancía llegue al lugar de destino y el comprador verifique que haya arribado en excelentes condiciones y con las características solicitadas.

## **2.7. Recursos claves**

Los principales recursos que requiere este modelo de negocios son:

### **Físicos:**

- Terreno
- Infraestructura
- Internet
- Línea telefónica
- Líneas de agua potable
- Transporte
- Materiales de oficina
- Suministros de oficina
- Equipos de computo

### **Intelectuales:**

- Permiso de funcionamiento
- Registro como operador de exportación
- Certificado fitosanitario
- Documentación para transporte marítimo
- Documentación de aduanas
- Contrato con proveedores

- Contrato con comprador/importador

**Capital humano:**

- Personal Operativo
- Personal Administrativo
- Asesores comerciales
- Asesores jurídicos
- Personal de área de marketing

**Financieros:**

- Capital social
- Crédito bancario

**2.8. Actividades claves**

Las actividades claves para este modelo de negocio serán las siguientes:

**2.8.1. Inspección**

Se debe hacer una inspección de los productos a exportar en el entorno de producción para constatar que se cumpla de forma correcta las etapas de elaboración.

**2.8.2. Comunicación**

Es indispensable, tanto para los productores de banano, quienes serán nuestros proveedores de materias primas, los proveedores de insumos y materiales, y el cliente o importador, con una adecuada comunicación se intentará implementar estrategias de negociación para reducir costos y generar términos de ventas más favorables para nuestras aspiraciones como empresa.

**2.8.3. Procesos de valor agregado**

Comprende la etapa de procesamiento de las frutas para su deshidratado, este es un punto crítico, puesto que cada etapa del proceso se debe desarrollar de forma inocua y cumplir con los estándares de calidad solicitados para este tipo de productos.

#### **2.8.4. Comercialización**

Para la comercialización se deben establecer estrategias de marketing bien definidas, estructuración de los contratos y convenios respectivos, cumplir con los requisitos y documentación necesaria, es una actividad esencial por lo que se debe cumplir de forma correcta.

### **2.9. Socios claves**

#### **2.9.1. Proveedores**

Nuestros proveedores deben convertirse en socios claves, son quienes suministran las materias primas, insumos y materiales necesarios para la generación de valor de nuestra empresa. Nuestro mayor proveedor será la empresa AGROAPOYO, productor de frutas y vegetales deshidratadas y que forma parte del Consorcio de Frutas Deshidratadas ECUA- DEHYD.

#### **2.9.2. Clientes**

Los clientes serán los que compren nuestros productos e importen al mercado objetivo, la compañía ZIELER & CO será nuestro principal aliado, importadora alemana que se encargará de distribuir nuestro producto en las distintas tiendas y supermercados de Berlín, y que a su vez lo venderán al consumidor final.

### **2.10. Estructura de costos y gastos**

Son todos los costos y gastos que se deben efectuar para desarrollar las actividades de valor del modelo de negocios escogido. Se divide en los siguientes:

#### **2.10.1. Costos directos**

Los costos directos son los que se deben hacer para que la empresa pueda crear valor y poder exportar los productos al mercado meta, sin estos costos no se podrá adquirir los elaborados, insumos, materiales, así como el personal involucrado directamente en las operaciones.

#### **2.10.2. Costos indirectos**

Son los costos que no tienen incidencia directa en la producción de bienes, pero que si son importantes para la actividad de la empresa. Se pueden considerar costos indirectos

los materiales de oficina, suministros de oficina, equipos de cómputo, pagos de servicios, y pago de servicios básicos.

### **2.10.3. Gastos Administrativos**

La empresa debe incurrir en este tipo de gastos para su funcionamiento básico, siendo vitales para su éxito. Se incluyen gastos de salario de personal administrativo, suministros de oficina, equipos de oficina, muebles y enseres.

### **2.10.4. Gastos de Venta**

Costos en los que una empresa incurre para comercializar y distribuir sus productos que pueden incluir cosas tales como publicidad, comisiones de ventas y salarios, gastos de oficina de ventas y gastos de logística.

## **CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO**

### **3.1. Análisis Estratégico**

#### **3.1.1. Análisis del macroentorno**

##### **3.1.1.1. Factor Político**

Desde la Segunda Guerra Mundial, la política en Alemania se ha caracterizado por el sorprendente desarrollo y estabilización de un sistema federal y democrático. Este desarrollo ciertamente tiene su razón en la desviación deliberada del nacionalsocialismo, en la libertad restaurada y la autodeterminación. De esto podría surgir una cultura política nueva y fructífera.

Este desarrollo no solo ha superado la realidad política del nacionalsocialismo. También ha superado desafíos tan importantes y complejos como, por ejemplo, las protestas estudiantiles de 1968 y, en particular, los problemas asociados con la reunificación. No solo sobrevivió, la cultura política en Alemania emergió fortalecida de estos desafíos extraordinarios.

La estabilidad se refiere inicialmente a la interacción del Parlamento, el gobierno y el Tribunal Constitucional Federal. Los gobiernos en Alemania tienen un alto grado de estabilidad. Su control por parte del Parlamento y del Bundestag alemán (Parlamento Federal supremo legislativo de la República Federal de Alemania) es efectivo y también se vigila de cerca a la vista del público.

La independencia del Tribunal Constitucional Federal ha contribuido a la estabilidad de su país. Los fallos de la corte son indiscutibles en su consecuencia, incluso si contradicen el gobierno o el parlamento. El Presidente Federal, en su papel más bien representativo, también entendió que no solo tenía experiencia como representante de todos los alemanes. También contribuye a temas importantes como contribuciones políticas independientes y contribuyentes.

##### **3.1.1.2. Factor Económico**

Alemania es el principal poder económico en Europa y el cuarto a nivel mundial. En 2017, el PIB aumentó en un 2.1%, la tasa de crecimiento más alta del país desde 2011. Si

bien los ingresos de exportación han contribuido en gran medida al desempeño económico del país, la demanda interna también jugó un papel clave.

Las finanzas públicas de Alemania alcanzaron un máximo histórico en 2017. Además, los bajos costos de endeudamiento, el aumento de los ingresos y la fortaleza del mercado laboral han contribuido a un aumento en el gasto del consumidor. Se espera que el desempleo baje al 3.7% a finales de 2018. El objetivo de 45 millones de personas empleadas podría ser golpeado por primera vez para fines de año. Se espera una desaceleración para 2018 con las proyecciones de crecimiento que ascienden al 1,8% del PIB según el FMI (Santander, 2018).

En 2017, la economía alemana se fortaleció con un superávit presupuestario récord (38 millones de dólares) y una contracción de la deuda pública de casi el 3% en comparación con 2016 (65,1% del PIB en 2017). El gobierno se acerca cada vez más a su objetivo de reducir la deuda pública a menos del 60% del PIB para el año 2024 (Santander, 2018).

Durante el año pasado, la contribución de las exportaciones al crecimiento del PIB disminuyó a favor de la demanda interna. Esto se debe principalmente a un aumento en los salarios y la llegada de refugiados al país. Aunque el número de solicitantes de asilo que llegan a Alemania disminuirá en 2018, el gobierno está buscando aprobar reducciones impositivas sustanciales para las empresas y los hogares. La inflación se mantendrá entre 1.5% y 2.0% en 2018.

La ciudad de Berlín capital alemana, es el fiel reflejo del estado en cuanto a términos económicos, estable, sólida y creciente. La economía es ahora dominada por el sector de servicios (cerca del 85% de todo el empleo) (Santander, 2018) con un gran énfasis en la educación, la investigación, las industrias culturales y creativas y servicios de salud. Aunque reducido desde la reunificación, el sector público representa la mayor parte de los trabajos.

El sector económico más importante de la capital es servicios de salud con aproximadamente 180 000 empleados. Pequeño y las empresas medianas son la forma predominante de organización en el sector privado representa el 80% del empleo en Berlín (Santander, 2018).

### **3.1.1.3. Factor Sociocultural**

Alemania tiene alrededor de 82 millones de residentes, Berlín es la ciudad más grande y cuenta con más de 3,4 millones de habitantes. Alemania es el país más grande de la UE en términos de población. Se puede describir como un país moderno y multicultural.

La sociedad está moldeada por una variedad de estilos de vida. Hay huellas de una diversidad etno cultural verdaderamente diferente. Aunque se produjeron muchos cambios sociales, la familia sigue siendo la unidad de referencia social más importante. Los jóvenes tienen muy buenas relaciones con sus padres.

La arquitectura local, la música, la literatura, el arte y los deportes son campos que reflejan la escena sociocultural de Alemania. Los estilos arquitectónicos únicos del país son el resultado de la fragmentación durante siglos.

Algunos sitios dignos de mención incluyen la Iglesia de la Abadía de San Miguel, la Catedral de Speyer y la Catedral de Colonia. Alemania es la cuna de muchos compositores de música clásica reconocidos a nivel mundial como Ludwig van Beethoven, Johannes Brahms, Johann Sebastian Bach y Richard Wagner. Está floreciendo en el mercado de la música.

La literatura alemana data de la Edad Media. Es mundialmente famoso. Los autores locales populares incluyen a Johann Wolfgang von Goethe, Friedrich Schiller, Bertolt Brecht, Thomas Mann y Hermann Hesse. Cada año, se celebra la Feria del Libro de Frankfurt, que es la mayor feria del libro de la historia.

Muchos eventos deportivos internacionales han representado a Alemania en el pasado. Esto incluye la Copa Mundial de la FIFA, la Fórmula Uno, los Juegos Olímpicos de verano, el hockey sobre hielo y los torneos de tenis. Es uno de los principales países de deportes de motor. Fabrica marcas de motores como BMW y Mercedes.

### **3.1.1.4. Factor Tecnológico**

Alemania respalda la ciencia y la tecnología nacionales de muchas maneras. Alberga laboratorios independientes. Hay laboratorios nacionales y también investigación privada. La industria admite varios tipos importantes de investigación y desarrollo. El

Ministerio de Ciencia y Tecnología es una organización que coordina y decide las prioridades de los programas nacionales de ciencia y tecnología en Alemania.

El Museo de Historia Natural de Berlín tiene componentes mineralógicos, geológicos, zoológicos y botánicos. Hay muchas sociedades académicas especializadas relacionadas con la agricultura y la ciencia veterinaria, las ciencias naturales, la medicina y la tecnología.

La posición de Alemania en la Unión Europea tiene componentes notables de ciencia y tecnología. El país proporciona fondos para una amplia investigación y desarrollo europeos. También ofrece científicos y laboratorios. Hay muchas universidades y colegios en el país que ofrecen ciencias básicas y aplicadas.

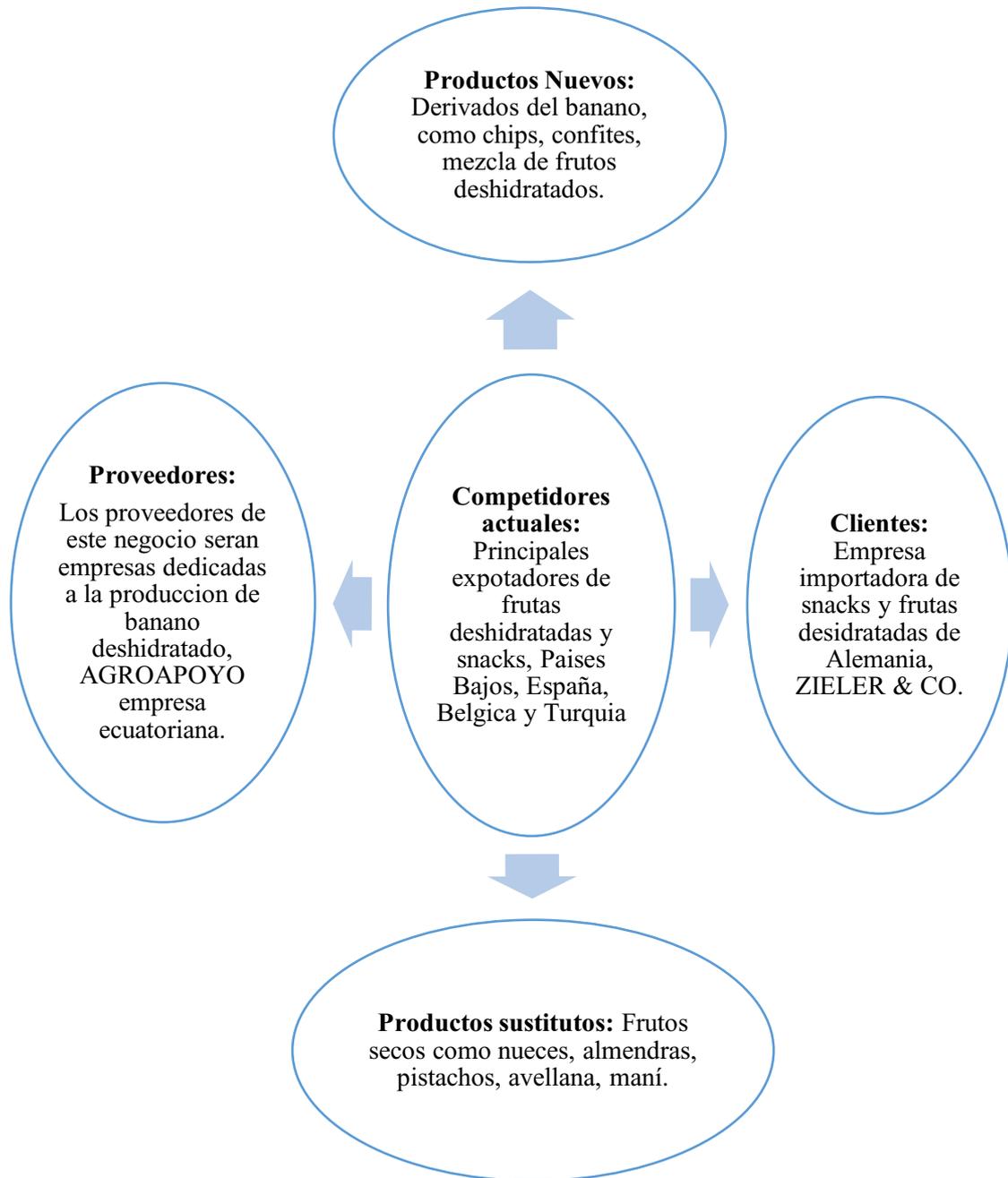
El análisis anterior nos ayuda a entender que Alemania es un país muy avanzado. Está gastando mucho dinero en investigación y desarrollo. Su cultura da énfasis en música, literatura, arte y deportes. Pero, aún valoran más a la familia. Alemania es una nación muy pacífica, especialmente para hacer negocios. Las personas son educadas y el nivel de vida es alto. Es un gran país, pero aún tiene potencial para crecer.

### **3.1.2. Análisis del Microentorno**

Debido al continuo crecimiento, el mercado de frutas deshidratadas en Alemania ofrece una gran diversidad. Entre las frutas tropicales deshidratadas, los bananos, las piñas y la papaya son los más populares. Los principales usos son como bocadillos y como ingredientes en los cereales para el desayuno o en comidas listas para el consumo y postres. Se venden por separado y en mezclas.

Para efectuar el análisis del micro entorno se consideró el uso del Modelo de las 5 fuerzas de Porter, modelo que identifica y analiza cinco fuerzas competitivas que dan forma y ayuda a identificar las debilidades y fortalezas de un sector determinado. Usualmente se usa para identificar la estructura de una industria para determinar la estrategia corporativa, el modelo de Porter se puede aplicar a cualquier segmento de la economía para buscar rentabilidad y atractivo.

**Esquema 1.** Cinco fuerzas de Porter aplicadas al modelo de negocio



**Elaborado por:** Las Autoras

Las cinco fuerzas de Porter permitieron conocer los aspectos claves que se deben manejar en el microentorno del negocio seleccionado. Para empezar, se definió a los competidores actuales teniendo a España, Países Bajos, Bélgica, y Turquía como los principales exportadores de frutas deshidratadas y snacks al mercado alemán, A parte, la Industria Alemana posee varios productores de esta clase de elaborados, sin embargo, debido a la elevada demanda se tiene que importar gran parte de la oferta.

En cuanto a los productos nuevos tenemos que destacar la presencia de chips de banano (similar a los chifles de plátano), confites, mezcla de frutos deshidratados, entre otros, que gracias al desarrollo e investigación alemana y otros países de mundo están buscando producir para ofrecer una alternativa a los snacks convencionales. Por su parte, como productos sustitutos se puede encontrar una gran variedad de frutos deshidratados y secos que están disponibles en el mercado de snacks y aperitivos.

Por el lado de los proveedores contamos en el Ecuador con varios productores de frutas deshidratadas conformando el Consorcio ECUA-DEHYD, compuesto por 5 MIPYMES ecuatorianas: Agroapoyo, Sumak Mikuy, Natu-Dehyd, Fruvesol y Biolcom, quienes cuentan con un amplio portafolio de productos elaborados y frutas, vegetales y especias deshidratadas, entre los cuales destaca el banano deshidratado de exportación.

Finalmente, se destaca a los clientes que en este caso será una compañía alemana dedicada a la exportación de alimentos deshidratados y snacks de frutas, la empresa llamada ZIELER & CO, que cuenta con más de cien años de experiencia en la importación y exportación de esta clase de productos, y es una referencia en el mercado alemán.

### 3.1.3. Análisis FODA

**Tabla 4.** Matriz del Análisis FODA

| FACTORES INTERNOS   |  |
|---|--|
| FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia disponibilidad de materia prima en el Ecuador.</li> <li>• Empresa nueva en un mercado ya existente.</li> <li>• Variedad de proveedores de banano deshidratado en el Ecuador.</li> <li>• Debido a que el banano deshidratado tiene alto índice de duración, se puede guardar y exportar en épocas de escasez para comercializar a precios más elevados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco rendimiento de la fruta, mediante el proceso de deshidratación pierde mucho peso.</li> <li>• Dependencia total de los proveedores.</li> <li>• Limitaciones con el idioma.</li> <li>• Canal de distribución limitado a un solo cliente importador.</li> </ul> |
| FACTORES EXTERNOS   |  |
| OPORTUNIDADES   | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran popularidad del banano ecuatoriano en el continente europeo.</li> <li>• Creciente demanda de frutos deshidratados en Alemania</li> <li>• Buenas relaciones comerciales debido a acuerdos multipartes con la Unión Europea.</li> <li>• Política y economía estables en el país de mercado objetivo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frutos secos como alternativas más viables, debido a sus costos de producción menores</li> <li>• Competidores europeos que presentan tiempos menores de abastecimiento en el mercado meta debido a su cercanía con el país de destino.</li> </ul>                 |

**Elaborado por:** Las Autoras

## **3.2. Planteamiento Estratégico**

### **3.2.1. Visión y Misión**

#### **3.2.1.1. Visión**

Ser una empresa de exportación de banano ecuatoriano deshidratado posicionada y reconocida en el mercado de Berlín – Alemania por su exquisito sabor, buena calidad, propiedades nutritivas, y por la comodidad y facilidad para su consumo.

#### **3.2.1.2. Misión**

Abastecer al mercado de Berlín – Alemania con banano deshidratado producida en el Ecuador con alta calidad y estrictos procesos de sanidad para cubrir una demanda creciente con snacks saludables.

### **3.2.2. Objetivos Estratégicos**

#### **3.2.2.1. Corto Plazo**

- Iniciar las operaciones de comercialización al mercado meta
- Ser conocidos e identificados en el mercado objetivo.

#### **3.2.2.2. Mediano plazo**

- Crear un hábito de consumo de nuestro producto en el mercado objetivo
- Aumentar la cartera de productos ofertando otro tipo de frutas deshidratadas.

#### **3.2.2.3. Largo plazo**

- Estar siempre presente en la mente de los consumidores, y no solamente ser una opción para los compradores de snacks y de frutas deshidratadas en Berlín – Alemania.
- Expandir el producto hacia nuevos mercados en Alemania y otros países de la Unión Europea.

### **3.2.3. Estrategias**

- Mantener una buena comunicación con los proveedores y con clientes.

- Implementar estrategias de venta directa con los clientes en primera instancia para fortalecer las relaciones.
- Publicitar el producto mediante herramientas electrónicas y marketing con influencers locales.
- Participar en ferias comerciales mediante el apoyo de PROECUADOR para dar a conocer nuestros productos.
- Buscar contratos y términos de venta que favorezcan la relación con los clientes mediante acuerdos que beneficien a ambas partes.

#### 3.2.4. Sistema de Valores

**Honestidad:** Desempeñar nuestro trabajo con honestidad para garantizar a nuestros proveedores y clientes negociaciones transparentes.

**Responsabilidad:** Ser responsables con la actividad que realizamos con el fin de ganar confianza con proveedores y clientes

**Flexibilidad:** Buscar la adaptación de los cambios en el mercado, ante el eventual ingreso de nuevos productos y sustitutos, o el cambio de tendencia en productos alimenticios.

**Compromiso:** Ser comprometidos con lo que hacemos, y con mejorar los hábitos alimenticios de los consumidores en el mercado objetivo mediante el abastecimiento de un producto saludable y nutritivo

**Respeto:** El respeto fomenta la cooperación facilitará la consecución de los objetivos estratégicos.

## CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

### 4.1. Análisis del Mercado de Referencia

En Alemania, se consume mucha más fruta que de la que se cultiva, por lo que se importan grandes cantidades de ella. Esto se debe en parte a que muchos de los tipos de frutas tropical más populares, como los bananos o las naranjas, en este país no crecen.

El consumo de bananos deshidratados es impulsado por diversos factores, incluida la tendencia saludable de los bocadillos y las aplicaciones de nuevos productos, como los refrigerios de frutas. Alemania es uno de los mercados en crecimiento en Europa junto al Reino Unido, los Países Bajos y los países bálticos, que ofrecen oportunidades para los proveedores de los países en vías de desarrollo como Ecuador.

En el mercado de Berlín se educa a los compradores acerca de las frutas tropicales menos conocidas y cómo usarlas puede aumentar el consumo. Los nuevos desarrollos de productos, normas de seguridad alimentaria y responsabilidad social también pueden proporcionar una gran ventaja a los proveedores.

De acuerdo a datos del Centro de Promoción e Importaciones de la Unión Europea, aproximadamente el 60% de las frutas tropicales deshidratadas importadas en Europa se utiliza como ingrediente para el procesamiento posterior, mientras que el 40% es reenvasado y vendido por los minoristas o utilizado en el sector HORECA<sup>1</sup>

En cuanto a la información de precios en el mercado meta, no es muy precisa y solo se ofrece una visión general muy aproximada de la evolución de los precios, muy ligada a la leve alza de inflación de los países europeos. Sin embargo, en términos generales, se estima que el precio CIF representa alrededor del 30% del precio minorista de un paquete al menudeo de frutos deshidratados. Si se usa como ingrediente de cocina, es aún más complicado estimar el valor agregado, debido a la cantidad de ingredientes diferentes y al proceso de producción.

Los bananos y otras frutas tropicales deshidratadas se usan como refrigerio sin procesamiento adicional, excepto el reenvasado como marcas comerciales o marcas de

---

<sup>1</sup> Horeca es un término que define al sector de actividad que prepara y sirve comida y bebidas. Es la concatenación de las palabras HOteles, REstaurantes y CAtering

firmas privadas de cadenas minoristas. En la industria de procesamiento de alimentos tiene muchas aplicaciones en la industria de la confitería, productos de panadería, yogures de frutas, barras de refrigerios y cereales para el desayuno.

Los precios también suelen fluctuar debido a las cosechas que cambian de un año a otro, por ejemplo, la fuerte influencia de El Niño. En algunos casos también existe la incidencia de los materiales utilizados en el proceso de producción complementario.

En los supermercados se pueden encontrar una gran variedad de productos deshidratados y secos, tales como: higos, pasas, damascos secos, piñas, chips de banano, entre otros. Las frutas deshidratadas pueden ser encontradas en el sector de frutas y hortalizas frescas, secas a granel o en los pasillos de productos para hornear o snacks (Ortiz, 2014), por lo que son muy comunes en el mercado.

Según Ortiz (2014), la gran mayoría de las frutas deshidratadas en Alemania se importan al granel para luego ser embaladas o reprocesadas. La mayoría de los volúmenes importados son manejados por empresas importadoras especializadas, mismas que son experimentadas en relación a los certificados de importación, etiquetado y demás requerimientos de sanidad solicitados por autoridades de la aduana.

Las empresas importadoras cumplen a su vez con la función de distribución de los alimentos a los procesadores o tiendas por departamento también conocidos como retailers. El principal puerto de ingreso de estos productos se encuentra en la ciudad de Hamburgo, desde donde los productos son transportados a las principales ciudades como Berlín, Bremen, Hannover entre otras por vía terrestre.

A nivel local los productos a granel son re-empaquetados en diferentes gramajes o son mezclados como ingredientes en la industria alimenticia para producir snacks, cereales, barras energéticas, etc.

Este sistema de reempaquetado es muy común y es utilizado por las dos marcas de mayor renombre dentro de los snacks de frutas secas como SEEBERGER y KLUTH, quienes ofrecen una gran variedad de productos deshidratados para el consumo personal (Ortiz, 2014). Dichas marcas se pueden encontrar en supermercados, tiendas especializadas, mayoristas y minoristas.

#### 4.1.1. Análisis y cuantificación de la demanda

De acuerdo al Ministerio para Protección al Consumidor, Alimentación y Agricultura (BMEL), el consumo per cápita de frutos deshidratados en Alemania es de 1.7 kg por año. Siendo las personas de entre 20 y 50 años (40% de la población) los consumidores más regulares (Banco Mundial, 2016), pero existe la tendencia a generalizar su consumo a otros niveles de edad especialmente a niños.

##### 4.1.1.1. Demanda actual

Para determinar la demanda actual de banano deshidratado se estima la población de consumidores potenciales de Berlín conformada por el 40% del total de habitantes, y se considera el consumo per cápita, por tanto, se tienen los siguientes datos:

**Tabla 5.** Demanda actual banano deshidratado en Berlín - Alemania

| <b>Año</b> | <b>Habitantes (Berlín)</b> | <b>Población potencial consumidora (40%)</b> | <b>Consumo per cápita (Kg)</b> | <b>Demanda actual (Kg de banano deshidratado)</b> | <b>Demanda actual (Toneladas de banano deshidratado)</b> |
|------------|----------------------------|--|--------------------------------|---|--|
| 2018       | 3,404,000                  | 1,361,600                                    | 1.7                            | 2,314,720   | 2,341.72   |

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo con los cálculos realizados, la demanda potencial actual de banano deshidratado en la ciudad de Berlín es de 2,341.72 toneladas métricas anuales.

##### 4.1.1.2. Proyección de la demanda potencial futura

Para determinar la proyección de la demanda potencial futura del producto se empleó el porcentaje de crecimiento poblacional de Berlín del 1.95% anual. A partir de este dato se relacionó la demanda con el crecimiento de la cantidad de habitantes de la siguiente manera:

**Tabla 6.** Proyección de la demanda potencial de banano deshidratado

| <b>Periodo</b> | <b>Año</b> | <b>Porcentaje de crecimiento (%)</b> | <b>Demanda proyectada (Toneladas de banano deshidratado)</b> |
|----------------|------------|--------------------------------------|--|
| 5              | 2018       | 1.95                                 | 2342   |
| 6              | 2019       | 1.95                                 | 2387   |
| 7              | 2020       | 1.95                                 | 2434   |
| 8              | 2021       | 1.95                                 | 2481   |
| 9              | 2022       | 1.95                                 | 2530   |

**Elaborado por:** Las Autoras

En la tabla anterior se muestra la proyección de la demanda potencial a futuro, estimando el periodo 2018 al 2022 con una cantidad de 2342 que se proyectan hasta 2530 toneladas métricas en cinco años.

#### **4.1.2. Análisis y cuantificación de la oferta**

El consumo de frutas deshidratadas aumentó hasta 2016 cuando hubo una disminución significativa en el valor. Sin embargo, la disminución de la cantidad fue menos significativa (alrededor del 10%) (CBI, 2017), lo que indica que en realidad se importaron cantidades similares de frutos deshidratados a precios más bajos. Del total de importaciones y la oferta en el mercado alemán, los frutos como uvas, pasas, y otros similares a las nueces o almendras llevan la delantera, su presencia en el mercado es muy superior al de los frutos tropicales deshidratados como el banano razón por la cual el ingreso de estos es mucho menor a comparación de los frutos secos convencionales.

##### **4.1.2.1. Oferta actual**

La oferta de frutas tropicales deshidratadas en Alemania proviene prácticamente de las importaciones, esto es porque en Alemania no se suelen cosechar productos como el banano debido a sus condiciones climáticas, actualmente la oferta total de frutos secos y deshidratados en conjunto supera el millón de toneladas anuales, sin embargo, la fracción de frutos tropicales deshidratados es relativamente pequeña, esto se debe a las tendencias de consumo en Alemania está más enfocado a frutos secos.

La oferta de frutas deshidratadas en Alemania para el 2014 fue de 45590 TM y en 2017 se estimó en alrededor de 45892 TM, por tanto, y calculando la oferta actual a partir del

crecimiento de la oferta anual del 0.22% (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, 2015) se establece un valor de 45993 TM.

#### **4.1.2.2. Proyección de la oferta futura**

Para determinar la oferta futura se partió de los datos otorgados por Trade Map y el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Centroamérica en su proyecto de exportación de frutas deshidratadas al mercado alemán, financiado por la Unión Europea, donde se informa que Alemania importó 45,600 TM y 49,171 TM en 2012 y 2013 respectivamente (MIFIC, 2015), habiendo un incremento del 7,83%, sin embargo, las importaciones cayeron en casi un 8% para el 2014 con importaciones de 45590 TM, posteriormente se calculó un crecimiento en la oferta de 0.22 % anual para los próximos años.

Al relacionar dichos volúmenes de escala nacional a la población de Berlín (4,18% de la población total de Alemania) se determina que la oferta en 2017 en el mercado meta fue de 1918.27 TM

Para determinar la proyección de la oferta se utilizó el método de mínimos cuadrados considerando la siguiente fórmula:

$$Y = a + b (x)$$

Donde:

a es el promedio del CNA

b es la variación anual

Y es la oferta futura

X es el periodo

**Tabla 7.** Oferta histórica de toneladas de banano deshidratado 2014-2018

| Año          | x         | y   | X*Y          | x^2       |
|--------------|-----------|---|--------------|-----------|
|              | Periodo   | Oferta (Toneladas de banano deshidratado) |              |           |
| 2014         | 1         | 1905,66                                   | 1906         | 1         |
| 2015         | 2         | 1909,85                                   | 3820         | 4         |
| 2016         | 3         | 1914,06                                   | 5742         | 9         |
| 2017         | 4         | 1918,27                                   | 7673         | 16        |
| 2018         | 5         | 1922,49                                   | 9612         | 25        |
| <b>Total</b> | <b>15</b> | <b>9570,33</b>                            | <b>28753</b> | <b>55</b> |

Elaborado por: Las Autoras

$$a = \frac{\sum Y \cdot \sum (X^2) - \sum X \cdot \sum XY}{N \cdot \sum (X^2) - (\sum X)^2} \qquad b = \frac{N \sum (XY) - \sum X \cdot \sum Y}{N \cdot \sum (X^2) - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{11120,92 (55) - 15 (33943)}{5(55) - (15)^2} \qquad b = \frac{5 (33943) - 15 (11120,92)}{5(55) - (15)^2}$$

$$a = 2050,16$$

$$b = 58,01$$

$$Y = a + b (x)$$

$$Y = 2050,16 + 58,01 (x)$$

**Tabla 8.** Proyección de la oferta futura de banano deshidratado

| Periodo | Año  | Oferta (Toneladas de banano deshidratado) |
|---------|------|---|
| 5       | 2018 | 1923,00                                   |
| 6       | 2019 | 1926,00                                   |
| 7       | 2020 | 1931,00                                   |
| 8       | 2021 | 1935,00                                   |
| 9       | 2022 | 1939,50                                   |

Elaborado por: Las Autoras

La oferta proyectada a futuro parece no tener un crecimiento elevado, no obstante, al observar una demanda cada vez mayor es posible que nuevos competidores entren a un mercado en donde los frutos secos prevalecen por encima de los tropicales deshidratados como el banano, es decir, la oferta puede ser mayor, pero se debe recalcar que los datos calculados son meramente aproximaciones y se deben manejar como tal.

#### 4.1.3. Cuantificación de la demanda insatisfecha

Para determinar la demanda insatisfecha del producto en el mercado se calculó la diferencia entre la demanda potencial y la oferta del mercado, mostrando así, los resultados de la siguiente tabla:

**Tabla 9.** Proyección de la demanda insatisfecha

| Periodo | Demanda (Toneladas) | Oferta (Toneladas) | Demanda Insatisfecha (Toneladas) | Porcentaje de Demanda Insatisfecha (%) |
|---------|---------------------|--------------------|----------------------------------|--|
| 1       | 2342,00             | 1923,00            | 419,00                           | 18%                                    |
| 2       | 2387,00             | 1926,00            | 461,00                           | 19%                                    |
| 3       | 2434,00             | 1931,00            | 503,00                           | 21%                                    |
| 4       | 2481,00             | 1935,00            | 546,00                           | 22%                                    |
| 5       | 2530,00             | 1939,50            | 590,50                           | 23%                                    |

**Elaborado por:** Las Autoras

De acuerdo con los cálculos realizados y mostrados en la tabla anterior, se determina una demanda insatisfecha actual de 419 toneladas métricas, que al proyectarse para 5 años se incrementará a 590,50 toneladas métricas, por lo tanto, hay un aumento notable de consumo en este sector, aun así, cabe destacar que la importación de banano y otras frutas tropicales deshidratadas es variable, por lo que las estimaciones no podrían ser el fiel reflejo de lo que podría pasar posteriormente, aun así, el mercado demuestra tener un potencial atractivo de crecimiento.

#### 4.1.4. Cuantificación de la demanda que se atenderá

Anteriormente se determinó la demanda insatisfecha actual de banano deshidratado y su proyección para cinco años, estimando un crecimiento positivo para cualquier emprendedor que desee incursionar en el mercado alemán de frutas tropicales deshidratadas. A continuación, se muestra la demanda que buscará atender este modelo de negocios:

**Tabla 10.** Proyección de demanda insatisfecha de que atenderá

| Año | Demanda Insatisfecha TM | Porcentaje a cubrir | TM a cubrir |
|-----|-------------------------|---------------------|-------------|
| 1   | 419,00                  | 30,00%              | 125,50      |
| 2   | 461,00                  | 30,50%              | 140,50      |
| 3   | 503,00                  | 31,00%              | 156,00      |
| 4   | 546,00                  | 31,50%              | 172,00      |
| 5   | 590,50                  | 32,00%              | 189,00      |

**Elaborado por:** Las Autoras

La empresa que se va a constituir se dedicará exclusivamente a la exportación de banano deshidratado y todo lo que conlleva como los trámites, documentación, requisitos, entre otros, por lo que la oferta que busca cubrir en el mercado y abastecer la demanda insatisfecha del mismo dependerá de la capacidad de producción del proveedor, aun así se estima un porcentaje del 30% para cubrir esta demanda en el primer año, es decir, que de las 419,00 toneladas métricas de demanda insatisfecha, se ofertará 125,50 toneladas de banano deshidratado para el año 1.

A fin de tener un incremento en volúmenes de ventas y aumentar la cuota de mercado se decide incrementar un 0,5% anual en la oferta exportable, por tanto, en el segundo año se pretenderá cubrir la demanda insatisfecha en un 30,05% y así sucesivamente hasta en el año 5 llegar al 32,00% para atender la demanda insatisfecha con una cantidad de 189,00 toneladas métricas. Para ello es necesario analizar la capacidad del proveedor y la disponibilidad que éste tendrá para proveer sus productos, así mismo que los objetivos de nuestra empresa se cumplan y las estrategias den los resultados esperados.

## 4.2. Plan Comercial

### 4.2.1. Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado es la identificación de partes del mercado que son diferentes entre sí. La segmentación permitirá a la empresa a constituir identificar el grupo de consumidores potenciales que se buscará satisfacer. Para una facilidad mayor en el manejo de estos datos, se ha dividido la segmentación por categoría como se muestra a continuación:

**Tabla 11.** Segmentación del mercado

| <b>Segmentación</b> | <b>Categoría</b>     | <b>Descripción</b>   |
|---------------------|----------------------|--|
| Demográfica         | Edad                 | 18 años en adelante.   |
|                     | Género               | Sin distinción de género   |
|                     | Clase socioeconómica | Media – Alta   |
| Geográfica          | Continente           | Europa   |
|                     | País                 | Alemania   |
|                     | Ciudad               | Berlín (Capital)   |
| Psicográfica        | Conductas            | Personas que por sus actividades académicas, deportivas o laborales buscan alimentos de consumo práctico y que además les provean nutrientes para su desempeño diario. |
|                     | Tendencia            | Consumo de aperitivos y alimentos saludables   |

**Elaborado por:** Las Autoras

## **4.2.2. Estrategias de marketing mix**

### **4.2.2.1. Auditoria y estrategia de producto**

#### **4.2.2.1.1. Adaptación o modificación requerida**

El banano deshidratado pertenece a la categoría de frutas deshidratadas, estos productos no tienen ninguna restricción por lo que está habilitada la salida del producto previo la emisión de certificados y documentos de exigencia para el país extranjero. Solo se requiere que la etiqueta y el empaque esté escrito en alemán, sin embargo, también se permite el uso de otro idioma que sea fácilmente comprendido por los consumidores alemanes como el inglés.

#### **4.2.2.1.2. Atributos y beneficios del producto**

El banano deshidratado es básicamente la misma fruta, pero con mucho menor contenido de agua, por lo tanto, conserva casi todos los nutrientes del banano fresco, así como todos sus beneficios para la salud (López, 2014).

Este producto es una gran fuente de vitaminas y minerales esenciales, como potasio, magnesio, fibra y más. Son prácticamente un alimento ideal para los atletas y aquellos que regularmente se ejercitan debido a su efecto de hidratos de carbono de acción rápida en los niveles de energía del organismo. Pueden proporcionar una fuente de energía rápida antes de un entrenamiento y también nutrientes vitales post-entrenamiento que se necesitan para reparar los músculos y equilibrar la retención de agua.

El banano proporciona hidratos de carbono en forma de azúcares de liberación rápida que el cuerpo puede usar para obtener energía. Para los deportistas, después de un entrenamiento, el cuerpo usa carbohidratos para reabastecer la energía y reparar las fibras musculares.

En lugar de depender de bocadillos azucarados o bebidas energizantes deportivas es mejor consumir bananos deshidratados. Con solo 100 calorías, son una excelente opción de aperitivo antes o después del entrenamiento, especialmente si se consideran alimentos integrales y no contienen ingredientes procesados o artificiales, como muchos snacks envasados.

El banano deshidratado, al igual que la fruta es una fuente de potasio, nutriente que es crucial para quienes son físicamente activos, pero también para todos los demás. El potasio actúa como un electrolito y promueve la salud circulatoria, ayuda a controlar los niveles de hidratación dentro del cuerpo y ayuda a que el oxígeno llegue a las células. El potasio es útil para prevenir la presión arterial alta y disminuye los riesgos de enfermedades cardíacas y accidentes cerebrovasculares porque regula la circulación, el sodio y la retención de agua dentro del cuerpo (Weaver, 2013).

Los bananos contienen un aminoácido llamado triptófano, que facilita la regulación de la serotonina. Los niveles saludables de serotonina funcionan para levantar el ánimo y prevenir los trastornos del estado de ánimo, como la ansiedad y la depresión (Del Mar, Shaw, & Turner, 2005). La composición del banano también incluye antioxidantes que ayudan con la liberación de dopamina en el cerebro, otra hormona que mejora el estado de ánimo (Kanazawa & Sakakibara, 2000). El consumo regular de estos productos puede ayudar a aumentar la energía, evitar que la fatiga se ejerza demasiado y mantener una actitud positiva.

El banano puede beneficiar al cerebro, piel y huesos porque solo uno de estos contiene el 16% del manganeso que necesita una persona por día y es una buena fuente de vitamina C (aproximadamente 14%) que ayuda a la producción de colágeno para mantenerse joven. (Axe, 2018)

Los estudios han demostrado que el manganeso puede ayudar con el funcionamiento saludable del cerebro y prevenir afecciones que incluyen la epilepsia y la enfermedad de Parkinson. Algunos estudios en animales han demostrado que los niveles bajos de manganeso contribuyen a una salud ósea deficiente y posiblemente a condiciones como la osteoporosis.

En comparación con muchas otras opciones de bocadillos procesados o con alto contenido calórico, los bananos son un gran refrigerio saludable porque están repartidos en porciones y llenas de nutrientes y fibra. Esto hace que el banano sea una buena opción para cualquiera que esté controlando su consumo de calorías para perder peso.

#### 4.2.2.1.3. Componentes centrales del producto

El producto a exportar consistirá en bananos deshidratados que serán comercializados al granel, esto debido a que el cliente es una compañía importadora de alimentos tipo snacks que poseen una marca de frutas deshidratadas reconocidas en el mercado meta, por lo que, ellos se encargarán de hacer el proceso de envasado según las presentaciones en las que distribuyan en el país de destinos.

**Tabla 12.** Componentes nutricionales del producto

|  |     |
|--|-----|
| DATOS NUTRICIONALES (100 gr) GRASA TOTAL | 0%  |
| Sodio                                    | 0%  |
| Total carbohidratos                      | 81g |
| Fibra dietetica                          | 1g  |
| Azúcar                                   | 60g |
| Proteinas                                | 10g |
| Vitamina c                               | 10% |
| Calcio                                   | 8%  |
| Hierro                                   | 10% |

**Fuente:** Cantos y Alvarado (2015)

A parte de los beneficios mencionados anteriormente, El banano deshidratado posee prebióticos, que son bacterias con grandes beneficios, contribuyentes a mantener una flora intestinal y colon saludable. Previene calambres si se toma antes del ejercicio físico debido a su alto contenido de potasio, lo que lo convierte en una fruta ideal para la gente activa y ancianos. Incrementa la absorción intestinal del calcio, lo que hace posible la disminución del nivel de colesterol. Son muy nutritivos, por su riqueza en proteínas y carbohidratos, tienen cualidad purificadora y desintoxicante.

**Ilustración 1.** Bananos deshidratados



**Fuente:** mercadolibre.com

#### 4.2.2.1.4. Componente de envase

El envase consistirá en empaque retortable o tipo pouch, las cuales son fundas que se caracterizan por proveer una barrera a la difusión de oxígeno, suficiente para evitar los procesos de oxidación de los alimentos. Serán selladas herméticamente en donde se colocará 1 Kg de bananos deshidratados en cada una.

**Ilustración 2.** Fundas de envase



**Fuente:** bolsas de plástico.pe

#### 4.2.2.1.5. Componente de embalaje

El embalaje empleado para el producto a exportar consistirá en cajas de cartón en la cual se impriman su descripción, este tipo de material permitirá acondicionar, presentar, manipular, almacenar, conservar y transportar la mercancía, son adecuados debido a su bajo costo y su ambiente seco, necesario para la preservación del producto.

**Ilustración 3.** Cajas de cartón para embalaje



**Fuente:** navapack.com

Los envases utilizados para frutas tropicales secas deben proteger las características organolépticas y de calidad del producto, proteger el producto de la contaminación bacteriológica y de otro tipo (incluida la contaminación del propio material de envasado) y no transmitir ningún olor, sabor, color u otras características extrañas al producto. Producto.

Las frutas tropicales secas generalmente se envasan en bolsas de plástico o forros de plástico colocados en cajas de cartón de diferentes tamaños. Los productos envasados deben transportarse en palets EURO (80 x 120 cm) y transportarse posteriormente en contenedores. Los contenedores de veinte pies pueden contener 1600 cajas de cartón de 12.5 kg o 2.000 cajas de cartón de 10 kg (Center for the Promotion of Imports EU, 2018). Cada caja tiene las siguientes medidas:

**Tabla 13.** Dimensiones de caja de embalaje

| <b>Detalle</b> | <b>Medida</b> |
|----------------|---------------|
| Largo          | 247 mm        |
| Ancho          | 462 mm        |
| Alto           | 180 mm        |

**Elaborado por:** Las Autoras

#### 4.2.2.1.6. Marca

La marca con la que se comercializará el producto es la misma del cliente, ya que la compañía ZIELE & CO, es la encargada de distribuirlo en el mercado meta, representando una ventaja porque su nombre ya está posicionado. Nuestra empresa sólo se encargará de suministrar el producto para ser etiquetado allá.

**Ilustración 4.** Marca del producto



**Fuente:** ZIELER & CO

#### **4.2.2.1.7. Tipos de regulaciones de etiquetas y embalaje**

- El embalaje es regulado por la legislación europea sobre prevención de riesgos para la salud de los consumidores y protección del medio ambiente; Los envases de madera o hechos con materiales vegetales se deberán someter a controles fitosanitarios.
- El idioma permitido es el alemán, sin embargo, el inglés se utiliza para dar imagen internacional a una marca, aunque existen dificultades de los consumidores para comprender el sentido de un eslogan escrito en dicho idioma.
- La unidad de medida requerida es el Sistema métrico decimal.
- Marcado de origen "Hecho en" No es obligatorio, excepto para los productos alimentarios y las bebidas alcohólicas. En la práctica, el "made in" es un argumento comercial y está presente en la mayoría de los productos. El acuerdo de Madrid prevé sanciones en caso de información falsa sobre la procedencia del producto.

#### **Organismos de normalización**

**Ecuador:** INEN Servicio Ecuatoriano de Normalización

**Alemania:** Deutsche Institut für Normung

#### **4.2.2.2. Auditoría y estrategia de precios**

##### **4.2.2.2.1. Términos de Venta (Incoterm)**

EL término de venta Incoterm más adecuado para este modelo de negocios será el FOB (Free On Board) - Libre a Bordo (puerto de carga convenido).

La responsabilidad del vendedor termina cuando las mercaderías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El comprador debe soportar todos los costos y riesgos de la pérdida y el daño de las mercaderías desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

#### **A. Obligaciones del vendedor:**

Solventar todos los gastos hasta entregar los productos a bordo del buque: maniobras, cargas, descargas, desaduanamiento de exportación, manejos en el puerto y carga al barco.

Realizar el despacho de exportación a través de un agente aduanal (en algunos países no es obligatoria la figura del agente aduanal).

#### **B. Obligaciones del comprador:**

Encargarse de contratar un buque para la entrega, es decir, que el comprador tiene que contratar y pagar el buque, en el cual se transportarán las mercancías.

Contratar y pagar el medio principal de transporte marítimo.

Asumir los riesgos por pérdida o daño desde la recepción de los bienes. Sin embargo, hasta este punto no hay obligación de contratar un seguro por parte de ninguno de los negociantes.

Realizar todos los trámites de importación hasta su país de destino.

#### **4.2.2.2.2. Partida arancelaria**

La partida arancelaria es un código numérico por el cual se puede identificar, en cualquier lugar del mundo, un producto determinado. Para el producto banano deshidratado se establece el siguiente código arancelario:

**Tabla 14.** Partida y Subpartida arancelaria

| <b>Tipo</b> | <b>Código</b> | <b>Descripción</b>  |
|-------------|---------------|---|
| Partida     | 08.03         | Bananos o plátanos, frescos o secos.  |
| Subpartida  | 0803.90.12.00 | Bananos o plátanos deshidratados tipo bocadillo (manzanito, orito) (Musa acuminata) |

Fuente: aduanet.com

#### **4.2.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia**

El mercado alemán posee una población que le encanta consumir frutos secos y deshidratados, por lo que existe una gran variedad de productos y marcas con distintos

precios. A continuación, se muestra una tabla con las principales marcas y precios de la competencia:

**Tabla 15** Principales marcas y precios del mercado

| Producto y Marca  | Presentación | Precio (€) | Precio (\$) (25-Junio-2018) | Presentación  |
|---|--------------|------------|-----------------------------|---|
| Bio Bananenchips geröstet, leckere Trockenfrüchte mit Bio Rohrzucker gesüßt aus kbA/ DE ÖKO | 1 Kg         | 14,49      | 16,91                       |    |
| Banana Chips Wachs Kerze eingegraben  | 500 gr       | 8,70       | 10,15                       |   |
| Naturix Bananenchips ungezuckert – Beutel   | 500 gr       | 10.33      | 12,06                       |  |
| Bananenchips / Seeberger  | 500 gr       | 7.58       | 8,85                        |  |

|                                      |      |       |       |   |
|--------------------------------------|------|-------|-------|---|
| Bananen Chips<br>Getrocknet/<br>KoRo | 1 Kg | 13,40 | 15,65 |  |
|--------------------------------------|------|-------|-------|---|

Fuente: ebay.com

Elaborado por: Las Autoras

En la tabla anterior se mostraron los precios de las principales marcas competidoras en el mercado meta, se observa que los precios son muy variables y dependen en gran parte a la presentación y reputación que tenga la marca. Los precios oscilan entre \$ 8,85 y \$ 20,30 por Kg, mientras que las presentaciones de los envases son de 500 gr y 1 Kg.

El precio que se propone al comprador debe ser competitivo y menor a los que se presentaron en la tabla anterior, siempre y cuando nos genere un margen de utilidad bruta no menor al 30%, que además permita cubrir los gastos administrativos, financieros y logísticos que demande este modelo de negocios. Se debe considerar además que al importador le favorezca, en cuanto pueda imponer su precio en el mercado que también sea beneficioso para ellos y atractivo para los consumidores potenciales.

#### 4.2.2.2.4. Estrategias de precios

##### Porcentaje de incremento medio anual del precio

El precio es un parámetro muy variable que depende principalmente de factores como la oferta, demanda e indicadores macroeconómicos como la inflación. Para determinar un porcentaje de incremento medio anual del precio se analizó la inflación de Alemania y Ecuador, para en base a eso poder estimar cual sería el crecimiento del valor del producto por lo menos para los próximos 5 años. Es necesario resaltar que dichos factores pueden ser variables y al momento de la práctica nos encontremos con escenarios distintos a los dispuestos teóricamente en este trabajo.

La inflación acumulada en el Ecuador con fecha de mayo de 2018 muestra un porcentaje del 0.09%, mientras que en Alemania es de 0,50%, por lo tanto, se estimará un porcentaje de incremento medio anual del precio de 1%.

##### Precio y margen de ganancia bruta unitario en cada eslabón de la cadena de comercialización

**Precio unitario del productor:** El productor y proveedor de nuestra empresa, está dispuesto a vender a un costo de \$2.00 el Kg de banano deshidratado, por lo tanto, este modelo de negocio fijará una utilidad bruta de por lo menos el 30%.

**Precio unitario del exportador:** El precio que impondremos como exportadores al cliente en el mercado objetivo será de \$ 3,00 por cada Kg de banano deshidratado. Como se mencionó anteriormente, este precio se buscará aumentar en 1% anual.

**Precio unitario del importador:** El precio unitario del importador será impuesto por él, de acuerdo a la demanda, oferta y demás factores como los precios de la competencia, a pesar de que no es competencia de nuestra empresa el precio al que ellos deseen vender en el mercado, se estima que valor podría oscilar entre los \$6 y \$9 por Kg, también dependerá de los costos que manejan allá, como valor agregado o costos logísticos.

#### **4.2.2.2.5. Método de cobro y pago internacional**

El método de cobro y pago internacional establecido por la empresa será el de carta de crédito, la cual será emitida por el Banco Central del Ecuador a favor del vendedor y a petición del comprador. Es nuestra obligación informar al comprador acerca de retrasos en caso de problemas logísticos, en situaciones en las que haya problemas con la mercancía, pérdidas o deterioros antes de llegar al mercado de destino se hará la devolución del dinero que incurra dichas pérdidas.

#### **4.2.2.3. Auditoría y estrategia de distribución**

La distribución del producto se realizará mediante el contacto con la empresa importadora ZIELER & CO, quienes además serán el canal de distribución del producto a exportar. Para ello se ha optado por el uso de transporte marítimo, debido a su bajo costo en relación al transporte aéreo y porque el producto al ser deshidratado posee menor actividad de agua y su tiempo de vida útil permite que su traslado sea por el medio mencionado inicialmente.

##### **4.2.2.3.1 Logística de distribución**

A continuación, se detallan la descripción y costos de la logística requerida para la distribución del producto:

**Tabla 16.** Descripción y costos logísticos

| <b>Tipo</b>  | <b>Descripción</b>   | <b>Costo</b>                               |
|--|--|--|
| Embarque internacional                               | El tipo de transporte será el marítimo. El puerto de destino será el de Hamburgo - Alemania  | \$ 2000                                    |
| Transporte interno o local                           | Se basará en fletes por vía terrestre mediante el uso de camiones para llevar la mercancía desde nuestras instalaciones en la ciudad de Guayaquil, al puerto de embarque “Libertador Simón Bolívar” de Guayaquil                               | \$150                                      |
| THC (Manipulación de carga en el puerto de embarque) | Manipulación de la carga en el terminal portuario  | \$150 por THC y \$300 en gastos del puerto |
| Documentación requerida                              | RUC Registro Único del contribuyente<br>Obtener token.<br>D J O (Declaración Juramentada de Origen)<br>DAE (Declaración Aduanera de Exportación)<br>Factura comercial<br>Certificado de origen<br>Certificado de destino<br>Registro Sanitario |  |
| Etapas de embarque                                   | Pre embarque<br>Post embarque  |  |

**Elaborado por:** Las Autoras.

#### 4.2.2.3.1. Tipo de transporte

La forma en que se distribuirá el producto será por medio de transporte marítimo mediante la empresa Hamburg Süd GROUP de procedencia alemana con sede en Ecuador.

#### 4.2.2.3.2. Puerto origen/destino.

El puerto de origen será “Libertador Simón Bolívar” de Guayaquil hasta el puerto de destino “Puerto de Hamburgo” en Alemania previo a la respectiva documentación, requisitos y permisos. El tiempo estimado para el arribo de las mercancías de Guayaquil a Hamburgo es de 17 a 22 días.

#### 4.2.2.3.3. Tipo de contenedor y medio de transporte

La fruta tropical seca no requiere una temperatura especial de transporte o almacenamiento. Sin embargo, se deben evitar temperaturas extremadamente bajas o altas. A altas temperaturas de almacenamiento, pueden formarse partículas de azúcar en la superficie del producto, endureciéndolo y decolorando. Tales frutas cristalizadas pueden, sin embargo, reacondicionarse usando vapor (Center for the Promotion of Imports EU, 2018).

Se utilizarán contenedores tamaño estándar de 20 pies de tipo Dry Van, en el cual se podrá transportar mercancías que demanden un medio seco y temperatura ambiente, adecuado para el producto que se desea exportar.

**Ilustración 5.** Medidas y capacidad de los contenedores



Tara: 2210 - 2400 Kg / Carga Máxima 21700 - 28240 Kg / Capacidad Cubica 33.3 m3

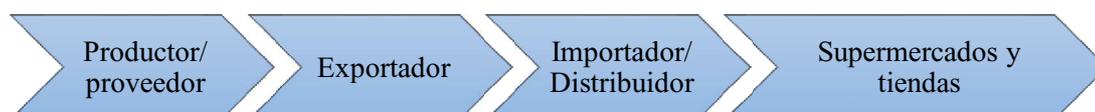
| MEDIDAS | EXTERNA |      | INTERNA |       | PUERTA ABIERTA |      |
|---------|---------|------|---------|-------|----------------|------|
|         | Metros  | Pies | Metros  | Pies  | Metros         | Pies |
| LARGO   | 6.05    | 20'  | 5.90    | 19'4" |                |      |
| ANCHO   | 2.43    | 8'   | 2.34    | 7'8"  | 2.33           | 7'8" |
| ALTO    | 2.59    | 8'6" | 2.40    | 7'10" | 2.29           | 7'6" |

Fuente: <http://www.intersolution.com.co/contenedores>

Como ya se mencionó anteriormente cada contenedor tendrá la capacidad de albergar 1600 cajas de cartón debido a las dimensiones y al peso total que soporta cada una de ellas, ya que 1600 cajas de 12,5 Kg conforman un peso de 20000 Kg, cercano al límite de la carga máxima soportada por cada contenedor de 20 pies.

#### **4.2.2.3.4. Canal de distribución**

El canal de distribución en este modelo de negocios será el siguiente:



Auditoría y estrategia de promoción

Como estrategias de promoción se tendrán las siguientes:

#### **Ventas personales**

La estrategia de ventas personales se aplica con la intención de negociar con los clientes de forma directa, mediante reuniones de negocios en los que se dialogará con un representante de la empresa ZIELER & CO, para dar a conocer los atributos y beneficios del producto, definir términos de venta, formas de pago, suministros, entre otros aspectos que son mejor tratarlos personalmente.

#### **Uso de herramientas de marketing digital**

El uso de herramientas como Google Adwars y las redes sociales son formas recientes y efectivas para mostrar el producto a una gran cantidad de personas en cualquier parte del mundo, el costo de inversión es relativamente bajo, a diferencia de publicitar en televisión, revistas, periódicos, entre otros.

#### **Ruedas de negocio y ferias internacionales**

Las ferias internacionales son una gran oportunidad para mostrar el producto, se recomienda asociarnos con el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR, quienes participan constantemente en ferias internacionales y

contribuye a la promoción de los productos ecuatorianos. Para complementar la participación, es necesario el uso de material P.O.P (Point of Purchase) o punto de compra, para crear un impacto visual del producto a los visitantes, también se hará uso de la estrategia de degustaciones gratuitas.

## **CAPÍTULO 5: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL**

### **5.1. Objetivos del capítulo**

Establecer los parámetros técnicos, organizacionales y legales necesarios el desarrollo de las actividades operativas de la empresa exportadora de banano deshidratado al mercado de Berlín - Alemania.

### **5.2. Plan técnico**

#### **5.2.1. Capacidad de producción**

La empresa a constituir presenta su actividad operacional dirigida a la logística de la exportación de banano deshidratado al mercado de Berlín – Alemania. La capacidad de producción dependerá del proveedor, la empresa AGROAPOYO S.A.

AGROAPOYO S.A. es una empresa ecuatoriana que cuenta con una planta industrial ubicada en a la altura del Km 1,5 vía a Puenbo, Pichincha, la cual se dedican a procesar frutas y vegetales provenientes de todas las regiones del Ecuador para la distribución a nivel local e internacional. Cuentan con certificaciones internacionales en temas de inocuidad alimentaria.

El proveedor posee una capacidad instalada de procesamiento de banano deshidratado de 25 toneladas mensuales que equivalen a 300 toneladas métricas anuales. Nuestra empresa solicita al proveedor 125,50 toneladas métricas en el primer año para abastecer a la demanda insatisfecha a cubrir determinada. Por lo tanto, se buscará comprar aproximadamente el 42% de su producción. En la siguiente tabla se detalla la capacidad instalada del productor, y la cantidad que compraremos para exportar con una proyección de cinco años.

**Tabla 17.** Capacidad de producción instalada del proveedor y oferta para exportar al mercado objetivo

| Periodo | Capacidad instalada del proveedor |     | Producción requerida para ofertar al mercado meta |        | Porcentaje de producción del proveedor para la oferta |
|---------|-----------------------------------|-----|---|--------|---|
|         | Kg                                | TM  | Kg  | TM     | %   |
| Año 1   | 300000                            | 300 | 125500  | 125,50 | 41,83%  |
| Año 2   | 315000                            | 315 | 140500  | 140,50 | 44,60%  |
| Año 3   | 331000                            | 331 | 156000  | 156,00 | 47,13%  |
| Año 4   | 347000                            | 347 | 172000  | 172,00 | 49,57%  |
| Año 5   | 365000                            | 365 | 189000  | 189,00 | 51,78%  |

**Fuente:** AGROAPOYO (2018)

**Elaborado por:** Las autoras

En la tabla anterior se muestra la capacidad instalada del proveedor, la producción requerida para ofertar al mercado meta, y el porcentaje de suministro que proporcionará el productor para la exportación al mercado de Berlín – Alemania.

**Tabla 18.** Cantidad de cajas y contenedores

| Periodo | Cantidad a exportar |        | Cajas a exportar | Contenedores a enviar |
|---------|---------------------|--------|------------------|-----------------------|
|         | Kg                  | TM     | #                | #                     |
| Año 1   | 125500              | 125,50 | 10040,00         | 7                     |
| Año 2   | 140500              | 140,50 | 11240,00         | 7                     |
| Año 3   | 156000              | 156,00 | 12480,00         | 8                     |
| Año 4   | 172000              | 172,00 | 13760,00         | 9                     |
| Año 5   | 189000              | 189,00 | 15120,00         | 10                    |

**Elaborado por:** Las autoras

En la tabla anterior se puede observar la cantidad de cajas a exportar y el número de contenedores necesarios para poder generar valor y poder abastecer a la demanda insatisfecha que se desea cubrir. Se había mencionado anteriormente que cada caja contiene un total de 12,5 kg de banano deshidratado, teóricamente en cada contenedor caben alrededor de 1600 cajas aproximadamente apiladas con pallets para evitar daños en el embalaje y el producto, sin embargo, en la práctica se prevé enviar entre 1340 y 1450

cajas. Para el año 1 la cantidad de contenedores será de 7, en cuanto al número de cajas, será 10040, en el primer contenedor se enviarán 1340 cajas y los últimos 6 serán 1450. Cada 3 meses se enviarán dos contenedores de 1450 cajas cada uno.

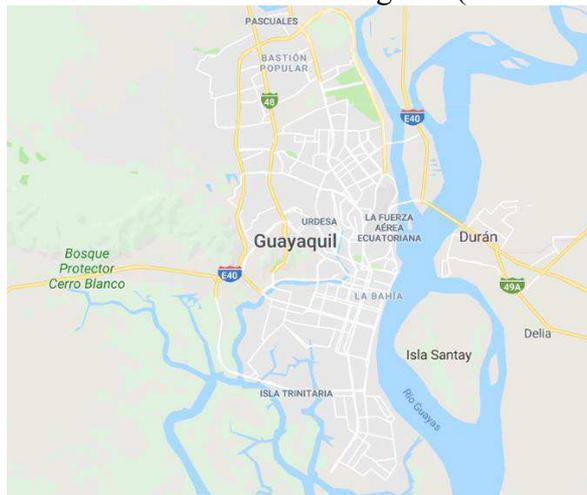
El incremento anual de contenedores se determina en función a la oferta en peso del producto con un 0,5% anual, mismo que se observa en la tabla anterior y que establece un envío de 7 contenedores para el año 1, 7 para el año 2, 8 para el año 3, 9 para el año 4, y 10 para el año 5.

## 5.2.2. Localización

### 5.2.2.1. Macro localización

La macrolocalización es el lugar en el cual se instalarán las bases de nuestra empresa y se llevará a cabo la gestión logística y actividades operativas. Se escogió a la ciudad de Guayaquil debido a las cercanías con el puerto marítimo de origen.

**Ilustración 6.** Macrolocalización del negocio (Ciudad de Guayaquil)



Fuente: Google Maps (2018)

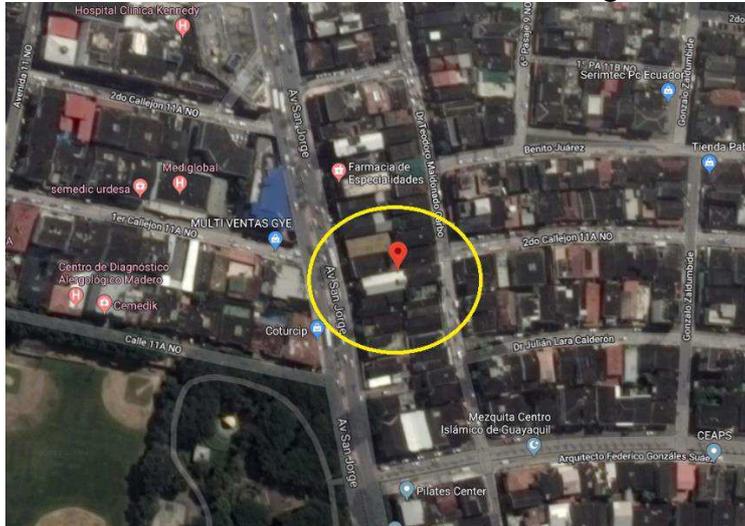
### 5.2.2.2. Microlocalización

La empresa a constituir consistirá en una base compuesta por oficinas donde se tomarán decisiones y se llevará a cabo los planes operativos y logísticos del modelo de negocios. La localización de la empresa cuenta con servicios básicos, vías de acceso en buen estado, buen ambiente laboral y relativamente cerca al puerto de origen. El local será alquilado, pero se prevé a largo plazo contar con un terreno e infraestructura propia.

La dirección del local será en la ciudad de Guayaquil, Av. San Jorge y Dr. Teodoro Maldonado, al lado de la Clínica Dental Smile, se escogió esta ubicación debido a que

posee los parámetros requeridos, además su costo es relativamente bajo a comparación de otros inmuebles de la zona.

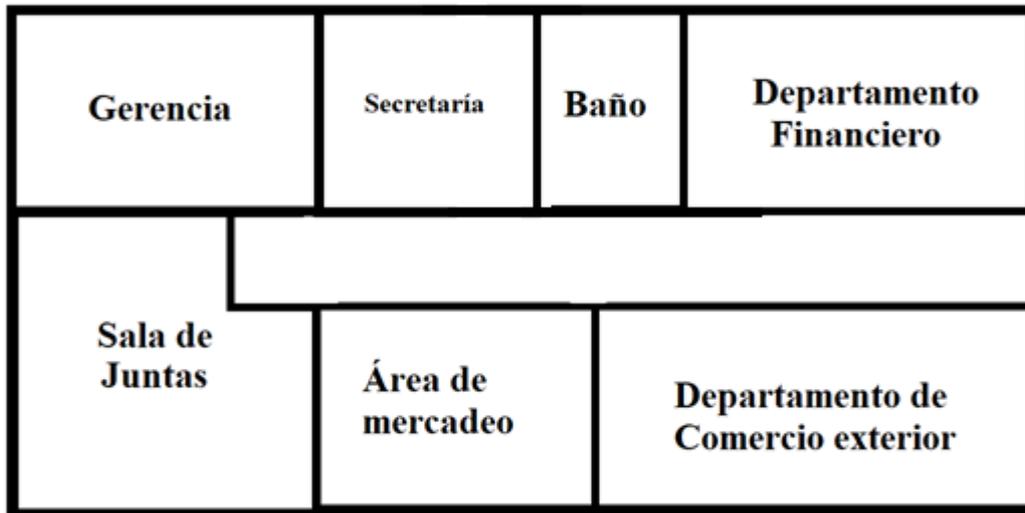
**Ilustración 7.** Microlocalización del negocio



Fuente: Google maps (2018)

### 5.2.3. Distribución instalaciones (layout)

**Figura 1.** Distribución de instalaciones (Layout)



**Elaborado por:** Las Autoras

El local cuenta con un área de 50 m<sup>2</sup>, necesarios para poder llevar a cabo las actividades de este modelo de negocios. La distribución de las instalaciones se compone de las áreas: Gerencia, secretaría, departamento financiero, departamento de comercio exterior, una sección para reuniones de juntas, área de mercadeo y un baño.

#### 5.2.4. Plan de abastecimiento de productos

El proveedor enviará el banano deshidratado desde su planta de producción, en la ciudad de Quito, debidamente envasado y embalado hacia el puerto marítimo de la ciudad de Guayaquil mediante transporte terrestre. Una vez que arribe al puerto será sometido a inspección y verificación de que las cantidades solicitadas se hayan enviado correctamente. El pago al proveedor se realizará por medio de transferencia bancaria, previo el envío de los productos desde la fábrica. El abastecimiento de productos consistirá en los siguientes pasos:

**Figura 2.** Plan de abastecimiento de productos



Elaborado por: Las Autoras

#### 5.3. Plan Organizacional

##### 5.3.1. Datos generales de la empresa

**Nombre de la empresa:** DAYMA EXPORTS S.A.

**Tipo de empresa:** Sociedad Anónima.

**Operación/proceso:** Exportación de banano deshidratado al mercado de Berlín - Alemania

**Mercado de destino:** Berlín - Alemania

**Base de operaciones:** Guayaquil, Guayas, Ecuador.

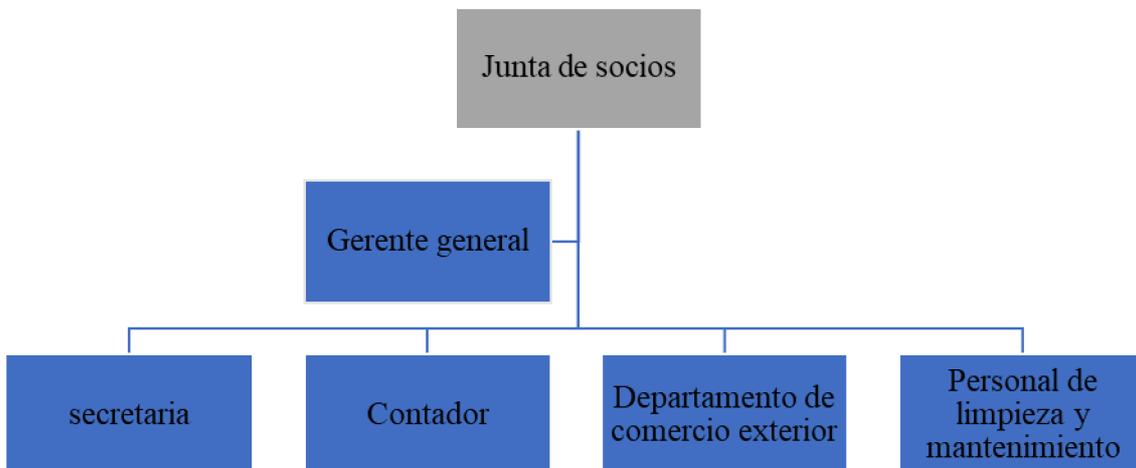
**Año de Constitución:** 2018

**Nombre de Representante Legal:** Dayana Lilibeth Ponce Chancay / María Fernanda Zambrano Mero.

### 5.3.2. Arquitectura Organizacional

Estará compuesta por: junta de socios, gerente general, secretaria, contador (a), jefe de mercadeo, jefe de comercio exterior, personal de limpieza, personal de inspección de mercancías.

**Figura 3.** Arquitectura Organizacional



**Elaborado por:** Las Autoras

### 5.3.3. Distribución de funciones y responsabilidades

#### Junta de accionistas

La Junta de Accionistas o socios deberán cumplir una serie de funciones y responsabilidades que permitan el desarrollo sostenible del negocio.

- Los accionistas tienen la función de inyectar capital para la constitución de la empresa y su inversión inicial, con la cual pueda empezar sus actividades comerciales
- La toma de decisiones a partir de la gestión e informes de la administración y los departamentos financieros y de comercio exterior.
- Estar pendientes en todo momento del estado de las actividades de la empresa
- Solicitar reportes de las decisiones del personal administrativo
- Solicitar informes financieros
- Buscar inversionistas o socios para hacer crecer el negocio

#### **5.3.3.1. Gerente**

##### **Funciones:**

El Gerente administrativo tiene la función principal de llevar a cabo el proceso administrativo de forma eficiente a fin de lograr los objetivos planeados. Dicho proceso consiste en las etapas de planificación organización, dirección y control.

##### **Responsabilidades:**

- Planificación y coordinación de procedimientos y sistemas administrativos y diseño de formas de agilizar los procesos
- Reclutar y capacitar al personal y asignar responsabilidades y espacio de oficina
- Evaluar el desempeño del personal y brindar asesoramiento y orientación para garantizar la máxima eficiencia.

#### **5.3.3.2. Contador (a)**

##### **Funciones:**

La función del contador o jefe del departamento financiero radica que la llevar la contabilidad de la empresa y elaborar reportes que incluya los estados financieros, identificando los costos y gastos en los que incurre la organización.

##### **Responsabilidades:**

- Generar informes y reportes de los estados financieros
- Llevar un control de los indicadores financieros.

- Identificación de costos y gastos
- Controlar costos y gastos.
- Diseñar un plan de presupuestos a fin de que la empresa no incurra en pérdidas

#### **5.3.3.3. Jefe de Comercio Exterior**

##### **Funciones:**

- Es el responsable de la los planes estratégicos y gestión comercial para el ingreso en mercados internacionales.
- Debe detectar oportunidades y nuevos mercados, acordando precios y los métodos de pago.
- Supervisa, controla y administra los trámites correspondientes a la documentación aduanera.
- Controla la coordinación administrativa de todas las operaciones de venta al exterior, buscando de obtener los mejores resultados en seguros, transporte, embalajes, cartas de créditos, etc.

##### **Responsabilidades:**

- Establecer estrategias de promoción para dar a conocer el producto en el mercado internacional.
- Buscar estrategias para potenciar las fortalezas y oportunidades reduciendo las debilidades a fin de minimizar el impacto de las amenazas en relación al contexto internacional.
- Propiciar la participación del producto en ferias comerciales y ruedas de negocio
- Gestionar la logística de la empresa para llevar el producto al país de destino.

#### **5.3.3.4. Secretaria**

##### **Funciones:**

Desarrollar tareas de oficina de rutina aportando a los otros miembros administrativos de la empresa en sus diferentes áreas. Esto puede significar cancelar o reprogramar citas, pedir suministros de oficina o tomar notas durante las reuniones.

**Responsabilidades:**

- Agendar citas
- Reprogramar citas
- Solicitar suministros de oficina
- Recibir llamadas.
- Apoyar a cada área administrativa de la empresa.

**5.3.3.5. Operador de limpieza****Funciones:**

Limpieza, almacenamiento y suministro de las áreas de instalaciones designadas (limpieza de polvo, aspirado, trapeado, limpieza de respiraderos en el techo, limpieza de baños, etc.)

**Responsabilidades:**

- Limpieza de las oficinas de trabajo.
- Asistencia al personal
- Almacenamiento de suministros de oficinas

**5.3.3.6. Personal de Inspección****Funciones:**

Inspeccionar y verificar el producto enviado para que cumpla con los requerimientos previos al embarque del transporte internacional

**Responsabilidades:**

- Asistir al Jefe de Comercio Exterior
- Organizar y llevar un control de inventarios
- Inspeccionar y verificar mercancías

### 5.3.4. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Son los activos fijos o tangibles como equipos de oficina, de cómputo, muebles y enseres, cuya vida útil es mayor a un año y tengan el propósito de brindar las condiciones requeridas para que la empresa desarrolle sus actividades comerciales.

**Tabla 19.** Activos fijos para áreas administrativas

| <b>Descripción</b>        | <b>Cantidad</b> | <b>Precio unitario</b> |
|---------------------------|-----------------|------------------------|
| <b>Equipos de cómputo</b> |                 |                        |
| Computador de escritorio  | 6               | \$310.00               |
| Impresora multifunción    | 2               | \$210.00               |
| Proyector                 | 1               | \$449.00               |
| Laptop                    | 3               | \$ 650,00              |
| <b>Muebles de oficina</b> |                 |                        |
| Sillón Gerencial          | 2               | \$ 120,00              |
| Sillas de oficina         | 10              | \$28.00                |
| Escritorio gerencial      | 1               | \$ 350,00              |
| Escritorio                | 5               | \$160.00               |
| Mesa de juntas            | 3               | \$ 450.00              |
| Dispensador de agua       | 1               | \$ 60,00               |
| Extintor                  |                 | \$ 50                  |
| <b>Equipo de oficina</b>  |                 |                        |
| Teléfono                  | 5               | \$20.00                |
| Central telefónica        | 1               | \$ 200,00              |
| Sumadora                  | 3               | \$35,00                |
| Calculadora               | 5               | \$20.00                |
| Fax                       | 2               | \$85.00                |

**Elaborado por:** Las Autoras

### **5.3.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas**

#### **5.3.5.1. Requerimiento para Gerente Administrativo**

##### **Formación:**

Título de tercer nivel: Ingeniero en Comercio Exterior/ Ingeniero Comercial

##### **Experiencia:**

- 3 años de experiencia en la administración de empresas
- Conocimientos en negocios de comercio exterior
- Conocimientos en marco legal relacionado con las actividades de la empresa
- Conocimientos para dirigir recursos humanos

##### **Habilidades y destrezas:**

- Capacidad de comunicación.
- Habilidad de comprensión
- Capacidad de negociaciones.
- Liderazgo
- Eficiente
- Capacidad para la toma de decisiones.

#### **5.3.5.2. Requerimiento para Contador**

##### **Formación:**

Título de tercer nivel: Ingeniero (a) en auditoría y contabilidad

##### **Experiencia:**

1 año en administración financiera y contable en empresas de comercio.

##### **Habilidades y destrezas:**

- Comunicativo.
- Capacidad para tomar decisiones.

- Organizado.
- Trabajar bajo presión.

#### **5.3.5.3. Requerimiento para Jefe de Departamento de Comercio Exterior**

##### **Formación:**

Título de tercer nivel: Ingeniero en comercio exterior y negocios internacionales.

##### **Experiencia:**

- 1 año en funciones similares
- Conocimiento en negocios internacionales

##### **Habilidades y destrezas:**

- Creativo
- Sociable
- Capacidad de negociación
- Comunicativo
- Proactivo
- Responsable.
- Manejo del idioma inglés

#### **5.3.5.4. Requerimiento para Secretaría**

##### **Formación:**

Título de tercer nivel: secretaria ejecutiva.

##### **Experiencia:**

1 año en funciones similares

##### **Habilidades y destrezas:**

- Organizada
- Responsable.
- Manejo de programas de informática básica

- Comunicativa
- Manejo del idioma inglés

### **5.3.6. Marco legal relacionado a la operación de la empresa**

El marco legal se refiere a todos los requerimientos de orden legal y tributarios necesarios para el funcionamiento del proyecto diseñado y elaborado. Este análisis es indispensable pues se debe verificar la factibilidad legal de la construcción y operación del modelo de negocio seleccionado. El marco legal que se relaciona a la operación de la empresa considera los siguientes:

- Constitución Política de la República del Ecuador 2008.
- Código del Trabajo
- Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos.
- Acuerdo Ministerial 012 - Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Comercio Exterior.
- Textos Jurídicos Internacionales (OMC, CAN y ALADI).
- Textos Jurídicos Normativa Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Acuerdo Relativo a la aplicación del artículo VI del Acuerdo General sobre aranceles aduaneros y comercio de 1994.
- Resoluciones del Comité de Comercio Exterior-COMEX. Número 42, 43, 34

Además de contemplar el marco legal mencionado se necesita contar con los siguientes requisitos:

- Permisos de funcionamiento
- Registro Único de Contribuyentes
- Permiso del cuerpo de Bomberos.
- Licencias de exportador.

### **5.3.7. Plan de salida**

#### **5.3.7.1. Liquidación de activos**

Si al momento de la práctica, el modelo de negocios no presenta la rentabilidad y el éxito proyectado, se optará por emplear la estrategia de salida de liquidación de activos. Consiste en vender todos los activos tangibles de la empresa, para recuperar una parte de lo invertido y poder pagar las deudas.

#### **5.3.7.2. Poner en venta el negocio en el mercado abierto**

Es estrategia de salida consiste en poner en venta el negocio, donde cualquier inversionista o grupo de inversores pueden adquirirla a un precio razonable. De esta manera se busca la salida del negocio, a fin de no seguir invirtiendo en el caso de que no sea sustentable.

## CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO

### 6.1. Plan de Inversión

#### 6.1.1. Inversión en activos fijos

La inversión en activos fijos es una medida del gasto de capital. Se refiere a cualquier inversión en activos físicos. La empresa requiere gastos por \$ 5.050,00 en muebles y enseres, \$ 675,00 en equipos de oficina, y \$ 4.679,00 en equipos de cómputo.

**Tabla 20.** Inversión en muebles y enseres

| <i>Detalle</i>               | <i>Cantidad</i> | <i>Valor Unitario</i> | <i>Valor Total</i> |
|------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Sillón gerencial             | 2               | \$ 120,00             | \$ 240,00          |
| Silas de oficina             | 10              | \$ 28,00              | \$ 280,00          |
| Escritorio gerencial         | 1               | \$ 350,00             | \$ 350,00          |
| Escritorios sencillos        | 5               | \$ 160,00             | \$ 800,00          |
| Mesa de juntas               | 3               | \$ 450,00             | \$ 1.350,00        |
| Dispensador de agua          | 1               | \$ 60,00              | \$ 60,00           |
| Extintor                     | 1               | \$ 50,00              | \$ 50,00           |
| Aire acondicionado 12000 BTU | 2               | \$ 960,00             | \$ 1.920,00        |
| <b>Total</b>                 |                 | <b>\$ 2.178,00</b>    | <b>\$ 5.050,00</b> |

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 21.** Inversión en equipos de oficina

| <i>Detalle</i>     | <i>Cantidad</i> | <i>Valor Unitario</i> | <i>Valor Total</i> |
|--------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Central telefónica | 1               | \$ 200,00             | \$ 200,00          |
| Teléfono fijo      | 5               | \$ 20,00              | \$ 100,00          |
| Sumadora           | 3               | \$ 35,00              | \$ 105,00          |
| Calculadora        | 5               | \$ 20,00              | \$ 100,00          |
| Fax                | 2               | \$ 85,00              | \$ 170,00          |
| <b>Total</b>       |                 | <b>\$ 360,00</b>      | <b>\$ 675,00</b>   |

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 22.** Inversión en equipos de cómputo

| <i>Detalle</i>            | <i>Cantidad</i> | <i>Valor Unitario</i> | <i>Valor Total</i> |
|---------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Computadora de Escritorio | 6               | \$ 310,00             | \$ 1.860,00        |
| Impresora multifunción    | 2               | \$ 210,00             | \$ 420,00          |
| Proyector                 | 1               | \$ 449,00             | \$ 449,00          |
| Laptop                    | 3               | \$ 650,00             | \$ 1.950,00        |
| <b>Total</b>              |                 | <b>\$ 969,00</b>      | <b>\$ 4.679,00</b> |

Elaborado por: Las Autoras

### 6.1.2. Inversiones en activos diferidos

Un activo intangible es un activo que no es de naturaleza física, al hablar de diferidos, se puede destacar que representa tanto los costes como los gastos que la empresa consumirá en el futuro pero que se pagan de forma anticipada. La inversión total de este rubro será de \$ 2.181,00

**Tabla 23.** Inversión en activos diferidos

| <b>Gastos legales y de constitución</b> | <b>Valor</b>       |
|---|--------------------|
| Proyecto                                | \$ 737,00          |
| Constitución jurídica                   | \$ 415,00          |
| Permiso de funcionamiento               | \$ 86,00           |
| Permiso Municipal                       | \$ 78,00           |
| Cuerpo de bomberos                      | \$ 40,00           |
| RUC                                     | \$ 25,00           |
| Registro de socios                      | \$ 800,00          |
| <b>Total</b>                            | <b>\$ 2.181,00</b> |

**Elaborado por:** Las Autoras

### 6.1.3. Inversión en capital de operación

Es la inversión requerida para poder ejecutar las actividades operacionales de la empresa, por lo que consiste en los costos de adquisición del producto a exportar. En la siguiente tabla se muestra la proyección de los mismos.

**Tabla 24.** Inversión en capital de operación proyectado

| Año   | Cantidad Kg | Precio por Kg | Costo total   |
|-------|-------------|---------------|---------------|
| Año 1 | 125500      | \$ 2,00       | \$ 251.538,00 |
| Año 2 | 140500      | \$ 2,02       | \$ 283.837,27 |
| Año 3 | 156000      | \$ 2,04       | \$ 318.153,68 |
| Año 4 | 172000      | \$ 2,06       | \$ 354.597,66 |
| Año 5 | 189000      | \$ 2,08       | \$ 393.258,41 |

**Elaborado por:** Las Autoras

**6.1.4. Flujo de depreciación de activos**

**Tabla 25.** Flujo de depreciación de activos

| <i>Activo</i>                    | <i>Valor Contable</i> | <i>Valor Residual</i> | <i>Vida Contable</i> | <i>Depreciación Año 1</i> | <i>Depreciación Año 2</i> | <i>Depreciación Año 3</i> | <i>Depreciación Año 4</i> | <i>Depreciación Año 5</i> | <i>Valor de Desecho</i>   |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Muebles y Enseres                | \$ 5.050,00           | \$ 1.262,50           | 10                   | \$ 378,75                 | \$ 378,75                 | \$ 378,75                 | \$ 378,75                 | \$ 378,75                 | \$ 3.156,25               |
| Equipo de Computación            | \$ 4.679,00           | \$ 1.169,75           | 3                    | \$ 1.169,75               | \$ 1.169,75               | \$ 1.169,75               |                           |                           | \$ 1.169,75               |
| Equipo de Oficina                | \$ 675,00             | \$ 135,00             | 10                   | \$ 54,00                  | \$ 54,00                  | \$ 54,00                  | \$ 54,00                  | \$ 54,00                  | \$ 405,00                 |
| Activo Diferido                  | \$ 2.181,00           | \$ 0,00               | 5                    | \$ 436,20                 | \$ 436,20                 | \$ 436,20                 | \$ 436,20                 | \$ 436,20                 | \$ 0,00                   |
| <b><i>Depreciación Anual</i></b> |                       |                       |                      | <b><i>\$ 1.602,50</i></b> | <b><i>\$ 1.602,50</i></b> | <b><i>\$ 1.602,50</i></b> | <b><i>\$ 432,75</i></b>   | <b><i>\$ 432,75</i></b>   | <b><i>\$ 4.731,00</i></b> |

**Elaborado por:** Las Autoras

## 6.2. Plan de Financiamiento

### 6.2.1. Estrategia de financiamiento

La estrategia de financiamiento es una actividad que consiste en la recolección de fondos para financiar un proyecto.

**Tabla 26.** Líneas de Financiamiento para la Inversión Inicial

| <b>ACTIVOS</b>                |                     | <b>PASIVOS</b>                    |                     |
|-------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------|
| <b>Activos Circulantes</b>    |                     | <b>Pasivo Diferido</b>            |                     |
| Efectivo                      | \$ 70.000,00        | Préstamo a Largo Plazo            | \$ 57.809,50        |
| <b>Total</b>                  | <b>\$ 70.000,00</b> | <b>Total Pasivos</b>              | <b>\$ 57.809,50</b> |
| <b>Activos No Circulantes</b> |                     | <b>PATRIMONIO</b>                 |                     |
| Equipo de Computación         | \$ 4.679,00         | Capital Propio                    | \$ 24.775,50        |
| Muebles y Enseres             | \$ 5.050,00         | <b>Total Patrimonio</b>           | <b>\$ 24.775,50</b> |
| Equipo de Oficina             | \$ 675,00           |                                   |                     |
| Activos intangibles           | \$ 2.181,00         |                                   |                     |
| <b>Total</b>                  | <b>\$ 12.585,00</b> |                                   |                     |
| <b>Total Activos</b>          | <b>\$ 82.585,00</b> | <b>Total Pasivos y Patrimonio</b> | <b>\$ 82.585,00</b> |

Elaborado por: Las Autoras

El total de inversión inicial será de \$ 82.585,00

En el caso de este modelo de negocio, se ha optado por escoger dos líneas de financiamiento: Crédito bancario por medio de BAN ECUADOR con una tasa de interés anual del 11,5% por un plazo de 5 años y con una participación del 70% de la inversión inicial del negocio: la segunda línea de financiamiento será el aporte de socios con una participación del 30%.

**Tabla 27.** Líneas de Financiamiento para la Inversión Inicial

| <b>Financiamiento del Proyecto</b>  |                       |
|-------------------------------------|-----------------------|
| <b>Porcentaje de Apalancamiento</b> |                       |
| 70,00%                              | 30,00%                |
| <b>Préstamo</b>                     | <b>Capital Propio</b> |
| <b>\$ 57.809,50</b>                 | <b>\$ 24.775,50</b>   |

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 28.** Líneas de Financiamiento para la Inversión Inicial

|                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| <i>APORTACION DE SOCIO</i> | <b>\$ 24.775,50</b> |
| <b>Socio 1 (50%)</b>       | <b>\$12.387,75</b>  |
| <b>Socio 2 (50%)</b>       | <b>\$12.387,75</b>  |

Elaborado por: Las Autoras

### 6.2.2. Tabla de amortización de crédito bancario

Se muestra la tabla de amortización del crédito bancario con una tasa de interés del 11,50% y un periodo de 5 años.

**Tabla 29.** Tabla de amortización del crédito bancario

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| <i>Préstamo</i>       | \$ 57.809,50 |
| <i>Tasa</i>           | 11,50%       |
| <i>Periodo (Años)</i> | 5            |

| <i>Periodo</i> | <i>Pago</i>  | <i>Amortización</i> | <i>Interés</i> | <i>Saldo</i> |
|----------------|--------------|---------------------|----------------|--------------|
| 0              |              |                     |                | \$ 57.809,50 |
| 1              | \$ 15.838,75 | \$ 9.190,66         | \$ 6.648,09    | \$ 48.618,84 |
| 2              | \$ 15.838,75 | \$ 10.247,58        | \$ 5.591,17    | \$ 38.371,26 |
| 3              | \$ 15.838,75 | \$ 11.426,05        | \$ 4.412,70    | \$ 26.945,21 |
| 4              | \$ 15.838,75 | \$ 12.740,05        | \$ 3.098,70    | \$ 14.205,16 |
| 5              | \$ 15.838,75 | \$ 14.205,16        | \$ 1.633,59    | \$ 0,00      |

Elaborado por: Las Autoras

### 6.2.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)

El WACC es el Weighted Average Cost of Capital, por sus siglas en inglés, o coste medio ponderado del capital, Es la tasa de descuento empleada para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión, mediante este indicador financiero se puede determinar el valor de la inversión en el tiempo y evaluar su rentabilidad.

**Tabla 30.** Determinación de la Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable del accionista sin inflación

| FUENTES DE FINANCIAMIENTO | MONTO            |                 | COSTO (%) | Factor de Ponderación | Ponderación (%) |                   |
|---------------------------|------------------|-----------------|-----------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Accionistas               | 24.775,50        | 2.715,39        | 10,96%    | 30%                   | 3,29%           |                   |
| Préstamo bancario         | 57.809,50        | 5.491,90        | 9,50%     | 70%                   | 6,65%           |                   |
| <b>TOTAL</b>              | <b>82.585,00</b> | <b>8.207,30</b> |           | <b>1</b>              | <b>9,94%</b>    | <b>CPC = TMAR</b> |

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 31.** Determinación de la Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable del accionista

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| Inflación anual (30/04/2018) | -0,14%        |
| P. Riego País (27/06/2018)   | 6,94%         |
| Prima Sin Riesgo             | 4,16%         |
| <b>TMAR del Accionista</b>   | <b>10,96%</b> |

Elaborado por: Las Autoras

Para determinar la tasa de descuento se empleó la siguiente fórmula:

$$WACC = (W_e * TMAR) + (W_d * (1 - T_i) * i)$$

Simbología:

$W_e$ : El porcentaje de aportación de los socios

$W_d$ : Porcentaje de aportación de terceros

TMAR: El interés que desean ganar los accionistas

$T_i$ : Impuesto fiscal

$i$ : Tasa de interés que cobran los terceros

**Tabla 32.** Datos del cálculo WACC

| <i>WACC</i>          |        |
|----------------------|--------|
| <i>W<sub>e</sub></i> | 30,00% |
| <i>W<sub>d</sub></i> | 70,00% |
| <i>TMAR</i>          | 10,96% |
| <i>T<sub>i</sub></i> | 33,70% |
| <i>i</i>             | 11,50% |
| <i>WACC</i>          | 8,63%  |

Elaborado por: Las Autoras

$$\text{WACC} = (30\% * 10,96\%) + (70\% * (1 - 33,70\%) * 11,50\%)$$

$$\text{WACC} = 8,63\%$$

Se calculó una tasa de descuento de 8,63%.

### 6.3. Proyecciones de Ingresos Operacionales

#### 6.3.1. Proyección de las ventas (unidades)

**Tabla 33.** Proyección de ventas

| Año   | Cantidad de Kg | Cantidad de cajas | Cantidad de contenedores |
|-------|----------------|-------------------|--------------------------|
| Año 1 | 125500         | 10040             | 7                        |
| Año 2 | 140500         | 11240             | 7                        |
| Año 3 | 156000         | 12480             | 8                        |
| Año 4 | 172000         | 13760             | 9                        |
| Año 5 | 189000         | 15120             | 10                       |

Elaborado por: Las Autoras

#### 6.3.2. Proyección de los precios

La proyección de precios de la oferta exportable tendrá un incremento del 3% anual:

**Tabla 34.** Proyección de precios

| Año   | Cantidad Kg | Precio por Kg |
|-------|-------------|---------------|
| Año 1 | 125500      | \$ 3,20       |
| Año 2 | 140500      | \$ 3,23       |
| Año 3 | 156000      | \$ 3,26       |
| Año 4 | 172000      | \$ 3,30       |
| Año 5 | 189000      | \$ 3,33       |

Elaborado por: Las Autoras

### 6.3.3. Proyección de los ingresos

**Tabla 35.** Proyección de ingresos

| Año   | Cantidad Kg | Cantidad de cajas | Precio por Kg | Ingreso total |
|-------|-------------|-------------------|---------------|---------------|
| Año 1 | 125500      | 10040             | \$ 3,20       | \$401.600,00  |
| Año 2 | 140500      | 11240             | \$ 3,23       | \$ 454.096,00 |
| Año 3 | 156000      | 12480             | \$ 3,26       | \$ 509.233,92 |
| Año 4 | 172000      | 13760             | \$ 3,30       | \$ 567.077,67 |
| Año 5 | 189000      | 15120             | \$ 3,33       | \$ 629.357,31 |

Elaborado por: Las Autoras

### 6.4. Proyección de costos y gastos operacionales

#### 6.4.1. Costos operacionales

##### 6.4.1.1. Costos logísticos

**Tabla 36.** Proyección de los Costos logísticos

| <i>Detalle</i>                    | <i>V. unitario</i> | <i>Año 1</i>        | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
|-----------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Transporte marítimo internacional | \$ 2.000,00        | \$ 14.000,00        | \$ 14.000,00        | \$ 16.000,00        | \$ 18.000,00        | \$ 20.000,00        |
| Transporte y seguro local         | \$ 300,00          | \$ 2.100,00         | \$ 2.100,00         | \$ 2.400,00         | \$ 2.700,00         | \$ 3.000,00         |
| THC o manejo de carga             | \$ 150,00          | \$ 1.050,00         | \$ 1.050,00         | \$ 1.200,00         | \$ 1.350,00         | \$ 1.500,00         |
| Gastos en puerto                  | \$ 300,00          | \$ 2.100,00         | \$ 2.100,00         | \$ 2.400,00         | \$ 2.700,00         | \$ 3.000,00         |
| Certificado sanitario             | \$ 25,00           | \$ 175,00           | \$ 175,00           | \$ 200,00           | \$ 225,00           | \$ 250,00           |
| Certificado de origen             | \$ 5,00            | \$ 35,00            | \$ 35,00            | \$ 40,00            | \$ 45,00            | \$ 50,00            |
| Certificado de destino            | \$ 5,00            | \$ 35,00            | \$ 35,00            | \$ 40,00            | \$ 45,00            | \$ 50,00            |
| <b>Total</b>                      | <b>\$ 2.785,00</b> | <b>\$ 19.495,00</b> | <b>\$ 19.495,00</b> | <b>\$ 22.280,00</b> | <b>\$ 25.065,00</b> | <b>\$ 27.850,00</b> |

Elaborado por: Las Autoras

#### 6.4.2. Gastos operacionales

**Tabla 37.** Gastos de servicios básicos

| <i>Detalle</i>    | <i>Valor Mensual</i> | <i>Valor Anual</i> |
|-------------------|----------------------|--------------------|
| Energía eléctrica | \$ 100,00            | \$ 1.200,00        |
| Agua Potable      | \$ 40,00             | \$ 480,00          |
| Teléfono          | \$ 90,00             | \$ 1.080,00        |
| Internet          | \$ 60,00             | \$ 720,00          |
| <b>Total</b>      | <b>\$ 290,00</b>     | <b>\$ 3.480,00</b> |

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 38.** Gastos de suministros de oficina

| <i>Suministros de Oficina</i> |                 |                        |                      |                    |
|-------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|--------------------|
| <i>Detalle</i>                | <i>Cantidad</i> | <i>Precio Unitario</i> | <i>Valor Mensual</i> | <i>Valor Anual</i> |
| Resmas de Hojas A4 x 500 U    | 2               | \$ 3,00                | \$ 6,00              | \$ 72,00           |
| Cartuchos de tinta            | 4               | \$ 25,00               | \$ 100,00            | \$ 1.200,00        |
| Cajas de Grapa x 50           | 1               | \$ 0,50                | \$ 0,50              | \$ 6,00            |
| Caja de clips x 100           | 1               | \$ 0,60                | \$ 0,60              | \$ 7,20            |
| Caja de Esferos x 24          | 1               | \$ 5,00                | \$ 5,00              | \$ 60,00           |
| Libretas de apunte            | 2               | \$ 2,00                | \$ 4,00              | \$ 48,00           |
| Folders                       | 1               | \$ 5,00                | \$ 5,00              | \$ 60,00           |
| Varios suministros            |                 |                        | \$ 100,00            | \$ 1.200,00        |
| <b>Total</b>                  |                 | <b>\$ 41,10</b>        | <b>\$ 121,10</b>     | <b>\$ 2.653,20</b> |

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 39.** Gastos de mantenimiento

| <i>Detalle</i>                          | <i>v. mensual</i> | <i>Valor Anual</i> |
|---|-------------------|--------------------|
| Mantenimiento de equipos de computación | \$ 15,00          | \$ 180,00          |
| Recarga de extintores                   | \$ 5,00           | \$ 60,00           |
| Gastos Varios                           | \$ 50,00          | \$ 600,00          |
| <b>Total</b>                            | <b>\$ 70,00</b>   | <b>\$ 840,00</b>   |

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 40.** Gastos de publicidad

| <i>Gasto de Publicidad</i>           |                     |
|--------------------------------------|---------------------|
| <i>Detalle</i>                       | <i>Valor Anual</i>  |
| Impresión de carteles                | \$ 200,00           |
| Stands                               | \$ 1.000,00         |
| Material P.O.P                       | \$ 1.200,00         |
| Logística de Ferias de Negocios      | \$ 8.000,00         |
| Herramientas digitales de publicidad | \$ 150,00           |
| Publicidad pagada Redes Sociales     | \$ 300,00           |
| Hojas volantes                       | \$ 50,00            |
| Mantenimiento de página web          | \$ 240,00           |
| <b>Total</b>                         | <b>\$ 11.140,00</b> |

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 41.** Gastos de salarios del personal de la empresa

| <i>Cargo</i>                        | <i>Mano de Obra Directa</i> |                             |                             |                          | <i>Aporte al I.E.S.S</i> | <i>IECE Y SECAP</i> | <i>Vacaciones</i>  | <i>Número de empleados</i> | <i>Salario Anual Año 1</i> | <i>Salario Anual Año 2...</i> |
|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
|                                     | <i>Salario Mensual</i>      | <i>Décimo Tercer Sueldo</i> | <i>Décimo Cuarto Sueldo</i> | <i>Fondo de Reserva*</i> |                          |                     |                    |                            |                            |                               |
|                                     |                             |                             |                             |                          |                          |                     |                    |                            |                            |                               |
| Gerente                             | \$ 1.200,00                 | \$ 1.200,00                 | \$ 386,00                   | \$ 99,96                 | \$ 133,80                | \$ 12,00            | \$ 600,00          | 1                          | \$ 18.335,60               | \$ 19.535,12                  |
| Contador                            | \$ 800,00                   | \$ 800,00                   | \$ 386,00                   | \$ 66,64                 | \$ 89,20                 | \$ 8,00             | \$ 400,00          | 1                          | \$ 12.352,40               | \$ 13.152,08                  |
| Secretaria                          | \$ 600,00                   | \$ 600,00                   | \$ 386,00                   | \$ 49,98                 | \$ 66,90                 | \$ 6,00             | \$ 300,00          | 1                          | \$ 9.360,80                | \$ 9.960,56                   |
| Jefe de Comercio Exterior           | \$ 800,00                   | \$ 800,00                   | \$ 386,00                   | \$ 66,64                 | \$ 89,20                 | \$ 8,00             | \$ 400,00          | 1                          | \$ 12.352,40               | \$ 13.152,08                  |
| Jefe de Mercadeo                    | \$ 800,00                   | \$ 800,00                   | \$ 386,00                   | \$ 66,64                 | \$ 89,20                 | \$ 8,00             | \$ 400,00          | 1                          | \$ 12.352,40               | \$ 13.152,08                  |
| Personal de limpieza                | \$ 386,00                   | \$ 386,00                   | \$ 386,00                   | \$ 32,15                 | \$ 43,04                 | \$ 3,86             | \$ 193,00          | 1                          | \$ 6.159,79                | \$ 6.545,63                   |
| Personal de inspección de mercancía | \$ 386,00                   | \$ 386,00                   | \$ 386,00                   | \$ 32,15                 | \$ 43,04                 | \$ 3,86             | \$ 193,00          | 1                          | \$ 6.159,79                | \$ 6.545,63                   |
| <b>Total</b>                        | <b>\$ 4.972,00</b>          | <b>\$ 4.972,00</b>          | <b>\$ 2.702,00</b>          | <b>\$ 414,17</b>         | <b>\$ 554,38</b>         | <b>\$ 49,72</b>     | <b>\$ 2.486,00</b> | <b>7</b>                   | <b>\$ 77.073,18</b>        | <b>\$ 82.043,19</b>           |

**Elaborado por:** Las Autoras

\* Los fondos de reserva se pagan a partir del décimo tercer mes de actividades, es decir, a partir del año 2 como se observa en las proyecciones de los flujos de fondos.

## 6.5. Estados de pérdidas y ganancias proyectados

**Tabla 42.** Estado de pérdidas y ganancias proyectadas

| <i>Detalle</i>                                     | <i>Año 0</i> | <i>Año 1</i>        | <i>Año 2</i>        | <i>Año 3</i>        | <i>Año 4</i>        | <i>Año 5</i>        |
|--|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <i>Ingresos</i>                                    |              | \$ 401.600,00       | \$ 454.096,00       | \$ 509.233,92       | \$ 567.077,67       | \$ 629.357,31       |
| <i>Costos de Ventas</i>                            |              | \$ 251.000,00       | \$ 283.810,00       | \$ 318.271,20       | \$ 354.423,54       | \$ 393.348,32       |
| <i>Margen bruto</i>                                |              | \$ 150.600,00       | \$ 170.286,00       | \$ 190.962,72       | \$ 212.654,13       | \$ 236.008,99       |
| <b><i>Gastos Operativos</i></b>                    |              |                     |                     |                     |                     |                     |
| Sueldos  |              | \$ 77.073,18        | \$ 82.043,19        | \$ 83.684,05        | \$ 85.357,73        | \$ 87.064,89        |
| Depreciacion                                       |              | \$ 1.602,50         | \$ 1.602,50         | \$ 1.602,50         | \$ 432,75           | \$ 432,75           |
| Servicios básicos                                  |              | \$ 3.480,00         | \$ 3.480,00         | \$ 3.480,00         | \$ 3.480,00         | \$ 3.480,00         |
| Suministros de Oficina                             |              | \$ 2.653,20         | \$ 2.653,20         | \$ 2.653,20         | \$ 2.653,20         | \$ 2.653,20         |
| Gastos Varios                                      |              | \$ 840,00           | \$ 840,00           | \$ 840,00           | \$ 840,00           | \$ 840,00           |
| Gastos logísticos                                  |              | \$ 19.495,00        | \$ 19.495,00        | \$ 22.280,00        | \$ 25.065,00        | \$ 27.850,00        |
| Alquiler de local                                  |              | \$ 7.200,00         | \$ 7.200,00         | \$ 7.200,00         | \$ 7.200,00         | \$ 7.200,00         |
| Gasto de Publicidad                                |              | \$ 11.140,00        | \$ 11.140,00        | \$ 11.140,00        | \$ 11.140,00        | \$ 11.140,00        |
| Total Gastos Operativos                            |              | \$ 123.483,88       | \$ 128.453,89       | \$ 132.879,75       | \$ 136.168,68       | \$ 140.660,84       |
| <b><i>Utilidad Operacional</i></b>                 |              | <b>\$ 27.116,12</b> | <b>\$ 41.832,11</b> | <b>\$ 58.082,97</b> | <b>\$ 76.485,44</b> | <b>\$ 95.348,15</b> |
| <b><i>Gastos Financieros</i></b>                   |              |                     |                     |                     |                     |                     |
| Intereses sobre prestamos                          |              | \$ 6.648,09         | \$ 5.591,17         | \$ 4.412,70         | \$ 3.098,70         | \$ 1.633,59         |
| <b><i>Utilidad antes de Particip. e Impto.</i></b> |              | <b>\$ 20.468,03</b> | <b>\$ 36.240,95</b> | <b>\$ 53.670,27</b> | <b>\$ 73.386,75</b> | <b>\$ 93.714,56</b> |
| 15% Participación de Trabajadores                  |              | \$ 3.070,20         | \$ 5.436,14         | \$ 8.050,54         | \$ 11.008,01        | \$ 14.057,18        |
| <b><i>Utilidad antes Impto a la Renta</i></b>      |              | <b>\$ 17.397,83</b> | <b>\$ 30.804,80</b> | <b>\$ 45.619,73</b> | <b>\$ 62.378,73</b> | <b>\$ 79.657,38</b> |
| Impuesto a la Renta                                |              | \$ 3.827,52         | \$ 6.777,06         | \$ 10.036,34        | \$ 13.723,32        | \$ 17.524,62        |
| <b><i>Utilidad Neta</i></b>                        |              | <b>\$ 13.570,30</b> | <b>\$ 24.027,75</b> | <b>\$ 35.583,39</b> | <b>\$ 48.655,41</b> | <b>\$ 62.132,75</b> |

Elaborado por: Las Autoras

## 6.6. Flujos de fondos del proyecto

**Tabla 43.** Flujo de fondos del proyecto

| <i>Detalle</i>                            | <i>Año 0</i>  | <i>Año 1</i> | <i>Año 2</i> | <i>Año 3</i> | <i>Año 4</i> | <i>Año 5</i> |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Utilidad Neta</i>                      |               | \$ 41.373,53 | \$ 45.138,73 | \$ 60.327,00 | \$ 73.056,02 | \$ 84.522,85 |
| <i>Depreciación y amortización Intag.</i> |               | \$ 1.602,50  | \$ 1.602,50  | \$ 1.602,50  | \$ 432,75    | \$ 432,75    |
| <i>Amortización de la deuda</i>           |               | \$ 9.190,66  | \$ 10.247,58 | \$ 11.426,05 | \$ 12.740,05 | \$ 14.205,16 |
| <i>Flujo del inversionista</i>            |               | \$ 5.982,15  | \$ 15.382,66 | \$ 25.759,84 | \$ 36.348,11 | \$ 48.360,35 |
| <i>(-) Inversión Inicial</i>              | -\$ 24.775,50 |              |              |              |              |              |
| <i>(-) Préstamo</i>                       | -\$ 57.809,50 |              |              |              |              |              |
| <i>Valor de Desecho</i>                   |               |              |              |              |              | \$ 4.731,00  |
| <i>Flujo Total</i>                        | -\$ 82.585,00 | \$ 5.982,15  | \$ 15.382,66 | \$ 25.759,84 | \$ 36.348,11 | \$ 53.091,35 |

Elaborado por: Las Autoras

### 6.6.1. Valor Actual Neto (VAN)

### 6.6.2. Cálculo del VAN

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que determina la viabilidad de un proyecto de inversión a partir de la medición de los flujos de ingresos y egresos y descontar la inversión inicial. Se utilizó la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

$$VAN = \frac{f1}{(1+i)^{n1}} + \frac{f2}{(1+i)^{n2}} + \frac{f3}{(1+i)^{n3}} + \frac{f4}{(1+i)^{n4}} + \frac{f5}{(1+i)^{n5}} - \text{Inversión Inicial}$$

VAN es el Valor Actual Neto

Fn son los flujos de caja actualizados del proyecto

i es la tasa de interés

Mediante los cálculos realizados se determinó un VAN de \$ 17.269,33

#### 6.6.4. Cálculo de la TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero que determina la rentabilidad de un negocio. Consiste en la fijación de una tasa en la cual el VAN deberá ser cero, si es superior a la tasa de oportunidad o descuento el negocio es rentable.

Formula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Se determinó una TIR de 14,37%.

#### 6.6.5. Periodo de Recuperación de la Inversión PAYBACK

El periodo de recuperación de la inversión es un indicador financiero que determina el periodo en el cual se recuperará la inversión inicial.

**Tabla 44.** Periodo de recuperación de inversión Pay Back

| <i>PayBack</i>                    |               |               |               |               |               |              |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Descripción                       | <i>Año 0</i>  | <i>Año 1</i>  | <i>Año 2</i>  | <i>Año 3</i>  | <i>Año 4</i>  | <i>Año 5</i> |
| Flujo de Efectivo                 | -\$ 82.585,00 | \$ 5.982,15   | \$ 15.382,66  | \$ 25.759,84  | \$ 36.348,11  | \$ 53.091,35 |
| Flujo de Efectivo Descontado      | -\$ 82.585,00 | \$ 5.507,15   | \$ 13.036,79  | \$ 20.097,96  | \$ 26.107,20  | \$ 35.105,23 |
| <i>Flujo de Efectivo Dscrado.</i> |               |               |               |               |               |              |
| <i>Acumulado</i>                  | -\$ 82.585,00 | -\$ 77.077,85 | -\$ 64.041,06 | -\$ 43.943,10 | -\$ 17.835,90 | \$ 17.269,33 |

|                |                                      |
|----------------|--------------------------------------|
| <i>PayBack</i> | En el 5to año se recupera el capital |
|----------------|--------------------------------------|

Elaborado por: Las Autoras

#### 6.6.6. Punto de Equilibrio

##### 6.6.6.1. Punto de equilibrio (ingresos)

El punto de equilibrio de ingresos se calculó mediante la fórmula:

$$PE: CF / (1 - CV/VT)$$

Donde:

CF: Costos fijos

CV: Costos Variables

VT: Ventas totales

**Tabla 45.** Punto de Equilibrio (ingresos)

|           | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| CF        | 118225,13        | 123195,14        | 124836,00        | 126509,68        | 128216,84        |
| CV        | 270495,00        | 303332,27        | 340433,68        | 379662,66        | 421108,41        |
| VT        | 401600,00        | 454139,63        | 509045,90        | 567356,26        | 629213,45        |
| <b>PE</b> | <b>362146,45</b> | <b>370988,48</b> | <b>376884,05</b> | <b>382410,80</b> | <b>387668,44</b> |

Elaborado por: Las Autoras

### 6.6.6.2. Punto de equilibrio (cantidad de producto)

El punto de equilibrio de cantidades se calculó mediante la fórmula:

$$PE: CF/(CVU-PU)$$

Donde:

CF: Costos fijos

CVU: Costos Variable unitario

PU: Precio unitario

**Tabla 46.** Punto de Equilibrio (Kg de producto)

|           | Año 1           | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|-----------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| CF        | 118225,13       | 123195,14        | 124836,00        | 126509,68        | 128216,84        |
| CVU       | 2,00            | 2,02             | 2,04             | 2,06             | 2,08             |
| PU        | 3,20            | 3,23             | 3,26             | 3,30             | 3,33             |
| <b>PE</b> | <b>98520,94</b> | <b>101646,15</b> | <b>101980,20</b> | <b>102324,21</b> | <b>102678,22</b> |

Elaborado por: Las Autoras

El cálculo del punto de equilibrio permitió determinar que se necesitan exportar 98520,94 Kg de banano deshidratado para el año 1, o ingresar \$362.031,31 por ventas del producto. En estas instancias la empresa no ganará ni perderá, por lo que se necesita superar dicho monto para generar utilidades.

### 6.7. Análisis de los resultados de la evaluación financiera

Para poner en funcionamiento el modelo de negocios se requerirá de una inversión inicial de \$82.585,00 repartidos en activos fijos, activos diferidos y circulante como

capital de trabajo. Se contará con dos líneas de financiamiento, definiendo el 70% de la participación por medio de un crédito bancario con un monto total de \$ 57.809,50 y el 30% restante que corresponderá a la inyección de capital de los accionistas con un valor de \$24.775,50.

El negocio planea exportar 10040 cajas de 12,5 kg para el primer año, 11240 para el segundo, 12480 para el tercero, 13760 para el cuarto, y 15120 para el quinto. En cuanto a la proyección de precios se estima un valor para el primer año de \$3.20, para el segundo de \$3.23, para el tercer año \$3.26, para el cuarto \$3.30, y para el quinto \$3.33.

La cuantificación de la proyección de ingresos permitió definir valores de \$ 401.600,00 para el año 1 \$454.096,00 para el año 2, \$ 509.233.92 para el año 3, \$ 567.077.67 para el año 4 y \$629.357,31 para el año 5 por lo que se observan ingresos futuros bastante atractivos.

Con respecto a los costos logísticos, la empresa deberá egresar \$19.495,00 en el año 1, \$19.495,00 en el año 2, \$ 22.280,00 en el año 3, \$ 25.065,00 en el año 4 y \$ 27.850,00 en el año 5. En relación a los gastos operacionales para el primer año, los de servicios básicos se fijaron en \$ 3.480, los suministros de oficina en \$2.653,20, los gastos por mantenimiento \$ 840,00, y los gastos por publicidad en \$ 11.140 Mientras que los gastos por salarios al personal incurrirán en monto de \$ 77.073,18 para el año 1 y a partir del año dos se pagará \$ 82.043,19 debido a la suma de los fondos de reserva que se deberán proporcionar a la nómina de empleados a partir del mes 13. Finalmente, los gastos por alquiler de local se han establecido en \$7200 anuales.

El Valor Actual Neto obtenido es de \$ 17.269,33 y la Tasa Interna de Retorno se determinó 14,37%, al hacer una comparación con la tasa de descuento determinada en 8,63% y un periodo de recuperación de la inversión inicial a partir del quinto año se determina que este negocio es medianamente rentable.

## CONCLUSIONES

- El modelo de negocios escogido presenta grandes oportunidades para el éxito en el mercado de Berlín - Alemania ya que el consumo de frutas deshidratadas es común, y de gran potencial fundamentada en la tendencia creciente de alimentación sana y práctica en cuanto al transporte y acceso en cualquier momento del día.
- El banano deshidratado es un producto con gran aceptación en el mercado meta debido a su popularidad del fruto a nivel mundial y a los beneficios nutricionales que posee, tiene poca presencia de agua por lo que se puede conservar más tiempo de lo que lo hace el banano tradicional, además los alemanes lo consumen como snack o aperitivo.
- Se contará como proveedor a la empresa nacional AGROAPOYO S.A. dedicada a la producción de frutas deshidratadas ubicada en la provincia de Pichincha, y como cliente a la compañía alemana ZIELER & CO, organización dedicada a la producción, importación y distribución de frutos secos y deshidratados en el mercado alemán.
- La demanda potencial estimada es elevada, sin embargo, la oferta actual también lo es debido a que es un negocio con muchas oportunidades y los importadores de frutas deshidratadas han abastecido el mercado con distintas variedades, por tal motivo la demanda insatisfecha no es muy representativa a escalas globales, pero para un emprendimiento de escala menor, como el presente modelo de negocios, resulta muy atractivo y viable.
- La distribución del producto será a través de vía marítima mediante el uso de contenedores de 20 pies. Como sistema de embalaje se emplearán cartones y como envases fundas retortables o tipo pouch de baja densidad para preservar sus características.
- Las bases operacionales de la empresa serán en Guayaquil debido a las cercanías existentes con el puerto marítimo de origen “Libertador Simón Bolívar”. Por parte de la logística interna, el proveedor enviará el producto desde la sede de la producción hacia el puerto mencionado por vía terrestre, donde personal de inspección verificará que se haya hecho el envío de mercancías solicitado.
- Los indicadores financieros determinados establecen que se cuenta con un VAN de \$17.269,33, una TIR de 14,37% y una tasa de descuento de 8,63%, por lo que el negocio es medianamente rentable.

## RECOMENDACIONES

- Debido a que las frutas deshidratadas están siendo cada vez más populares en Europa gracias al contenido nutricional y practicidad que posee a la hora de consumir, se recomienda analizar futuros mercados en la zona para poder ampliar la oferta incursionando en más destinos.
- La oferta de la empresa dependerá de la capacidad instalada del proveedor por lo cual, al ampliar la cuota de mercado en un futuro se recomienda hacer convenios con más productores y proveedores que brinden elaborados con similares características y calidad, para no perder la oportunidad de generar más utilidades.
- Se aconseja trabajar con más importadores o agentes para posicionar más el producto en el mercado de Berlín. Además, es conveniente que en las etiquetas para el consumidor final se coloque un indicio de que el producto es elaborado con banano ecuatoriano, lo que permitirá realzar el nombre del país, siendo además beneficioso gracias a que nuestro país es el principal exportador bananero del mundo.
- A mediano y largo plazo se recomienda trabajar con marca propia para poder generar más valor y posicionar el nombre de la empresa en el mercado seleccionado, para ello es aconsejable analizar e implementar estrategias de posicionamiento de marcas más adecuadas para el mercado escogido.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Actividades 2018  | Mayo |   |   |   | Junio |   |   |   | Julio |   |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   |
|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|
|   | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 |
| Elaboración del Anteproyecto  | ■    | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Presentación de Anteproyecto  |      |   |   |   | ■     | ■ | ■ |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Aprobación de Anteproyecto de Trabajo de Titulación   |      |   |   |   |       |   | ■ | ■ |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Definición de la propuesta de valor, recursos, actividades, y socios claves                                 |      |   |   |   |       |   |   |   | ■     | ■ |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Elaboración del plan estratégico  |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   | ■ | ■ |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Desarrollo del plan comercial, determinación de la oferta, demanda, demanda insatisfecha y demanda a cubrir |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   | ■      | ■ |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Desarrollo del plan técnico - organizacional  |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   | ■ | ■ |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Elaboración del plan económico – financiero   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   | ■ | ■ | ■          |   |   |   |         |   |   |   |
| Análisis de sensibilidad y/o escenarios del proyecto  |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   | ■          | ■ |   |   |         |   |   |   |
| Conclusiones y recomendaciones  |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   | ■ |   |         |   |   |   |
| Correcciones generales del trabajo final de titulación  |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   | ■ | ■       |   |   |   |
| Entrega del trabajo final de Titulación   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   | ■       | ■ |   |   |
| Sustentación ante el tribunal de defensa de trabajo de titulación   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   | ■ |

## PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

| <b>Ítem</b> | <b>Detalle</b>      | <b>Valor</b>        |
|-------------|---------------------|---------------------|
| 1           | Transporte          | US \$ 50,00         |
| 2           | Impresiones         | US \$ 50,00         |
|             | Copias              | US \$ 20,00         |
| 3           | Textos y documentos | US \$ 150,00        |
| 4           | Internet            | US \$ 120,00        |
| 5           | Alimentación        | US \$ 80,00         |
| 6           | Empastados          | US \$ 50,00         |
| 7           | Sustentación        | US \$ 150,00        |
| 8           | Subtotal            | US \$ 670,00        |
| 9           | Imprevistos (10 %)  | US \$ 67,00         |
| <b>10</b>   | <b>TOTAL</b>        | <b>US \$ 737,00</b> |

El costo total del proyecto será de \$737,00 y será financiado en su totalidad por las autoras del mismo

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fedefruta. (2018). *CONSUMO MUNDIAL DE FRUTAS DESHIDRATADAS SERÍA DE 4 MILLONES DE TONELADAS EN 2020*. Obtenido de <http://fedefruta.cl/consumo-mundial-de-frutas-deshidratadas-seria-de-4-millones-de-toneladas-en-2020/>
- Angolo, A. (2009). Planta de plátano con cinco corazones es golpe instantáneo en Negros Occ. *ABS-CBN Broadcasting Corporation*.
- Axe. (2018). *Nutrición del banano, preocupaciones, beneficios y recetas*. Obtenido de Dr. Axe: <https://draxe.com/banana-nutrition/>
- Bananalink. (2017). *Todo sobre bananas*. Obtenido de <http://www.bananalink.org.uk/all-about-bananas>
- Banco Mundial. (2016). *Población entre 15 y 64 años de edad (% del total)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.1564.TO.ZS?view=chart>
- Berrio, D., Delgado, S., Barahona, D., & Echeverri, M. (2014). *La Sigatoka Negra y los efectos negativos en las plantaciones de banano en la Parroquia Roberto Astudillo perteneciente a Milagro en los últimos 3 años*. Obtenido de Ecomundo: [http://gye.ecomundo.edu.ec/doc\\_aula\\_virtual\\_ecotec/tareas/2014A1/CSC244/alum/2013540536\\_6717\\_2014A1\\_CSC244\\_SIGATOKA\\_PROYECTO.docx](http://gye.ecomundo.edu.ec/doc_aula_virtual_ecotec/tareas/2014A1/CSC244/alum/2013540536_6717_2014A1_CSC244_SIGATOKA_PROYECTO.docx).
- Bilboko Udala. (2012). *Plan de Negocio: Guía para la elaboración exitosa de un negocio con éxito*. Obtenido de Fondo Social Europeo : [http://www.lanbide.euskadi.eus/contenidos/informacion/crear\\_una\\_empresa4/es\\_def/adjuntos/plan\\_negocio\\_cas.pdf](http://www.lanbide.euskadi.eus/contenidos/informacion/crear_una_empresa4/es_def/adjuntos/plan_negocio_cas.pdf)
- BMEL. (2013). *Mercado de frutas deshidratadas en Alemania*. Obtenido de Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura de Alemania: <https://www.mifg.gob.ni/Portals/0/Documentos%20CNPE/Fichas%20Producto%20Mercado%202015/Ficha%20Producto-Mercado%20Fruta%20Deshidratada%20-%20Alemania.pdf>
- CBI. (2017). *Exporting dried tropical fruit to Europe*. Obtenido de Center for the Promotion of Imports of EU: <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/dried-tropical-fruit/>
- Center for the Promotion of Imports EU. (2018). *Exportar frutas tropicales secas a Europa*. Obtenido de CBI Ministry of Foreign Affairs:

- <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/dried-tropical-fruit/>
- Crocco, A. (2012). *La Banana y sus propiedades*. Obtenido de Alimenta tu vida: <http://aliciacrocco.com.ar/2012/01/la-banana-y-sus-propiedades-2/>
- Del Mar, Shaw, & Turner. (2005). Tryptophan and 5-hydroxytryptophan for depression. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*.
- Ecuador Inmediato. (3 de Agosto de 2018). *En un 12% se incrementó exportación de banano ecuatoriano en 2017*. Obtenido de [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818830301&umt=en\\_un\\_12\\_se\\_incremento\\_exportacion\\_banano\\_ecuatoriano\\_en\\_2017](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818830301&umt=en_un_12_se_incremento_exportacion_banano_ecuatoriano_en_2017)
- El Productor . (2017). *Producción nacional de banano*. Obtenido de <https://elproductor.com/estadisticas-agropecuarias/produccion-nacional-de-banano/>
- Emprendedores . (27 de Marzo de 2017). *¿Qué significa modelo de negocio?. Modelo de negocio, modelo de ingresos, plan de negocio... no es lo mismo*. Obtenido de Emprendedores: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/que-significa-modelo-de-negocio>
- Eroski. (11 de Septiembre de 2003). *Los minerales: Cada uno de ellos desempeña una función específica en nuestro organismo*. Obtenido de Consumer Eroski: [http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender\\_a\\_comer\\_bien/adulto\\_y\\_vejez/2003/09/11/65374.php](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/adulto_y_vejez/2003/09/11/65374.php)
- Escalante, M. (2012). *Producción y precio del cacao en la provincia de El Oro 2009-2010*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1718/1/Tesis%20Marcos%20Escalante%20Mendoza.pdf>
- FRESHPLAZA. (2017). *VISIÓN GENERAL DEL MERCADO DEL BANANO GLOBAL*. Obtenido de <http://www.freshplaza.com/article/185940/OVERVIEW-GLOBAL-BANANA-MARKET>
- Heredia, V. (3 de Octubre de 2016). *La fruta deshidratada gana espacio*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/fruta-deshidratada-negocios-ecuador-agronegocios.html>

- INFOCOMM. (2016). *BANANO Perfil de INFOCOMM*. Obtenido de Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo : [http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/INFOCOMM\\_cp01\\_Banana\\_es.pdf](http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/INFOCOMM_cp01_Banana_es.pdf)
- Kanazawa, & Sakakibara. (2000). High content of dopamine, a strong antioxidant, in Cavendish banana. *Journal of agricultural and Food Chemistry*, 48(3).
- Kitroeff, N. (27 de Abril de 2016). *Los competidores están comiendo el dominio de los puertos de LA*. Obtenido de Los Angeles Times.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing*. Pearson Educación.
- López. (2014). *Banana deshidratada*. Obtenido de <https://sucesoresdeignaciolopez.com/frutas-deshidratadas/99-banana-deshidratado.html>
- López, J., & Pérez, J. (2016). *Historia natural de los plátanos y las bananas*. Obtenido de Consejo Superior de Investigaciones Científicas - CSIC : [http://digital.csic.es/bitstream/10261/93714/4/historia\\_natural\\_platanos\\_Lopez.pdf](http://digital.csic.es/bitstream/10261/93714/4/historia_natural_platanos_Lopez.pdf)
- López, K. (Abril de 2016). *Turquía: potencial del mercado para frutas tropicales y alimentos costarricenses*. Obtenido de PROCOMER: <http://www.procomer.com/uploads/downloads/a57fec4275ab92ed09d9c81daffe386dd84ed93f.pdf>.
- Martínez, G., Pargas, R., & Manzanilla, E. (2012). Orden Zingiberales: las musáceas y su relación con plantas afines. *Revista Agronomía Tropical*, 62(4).
- MIFIC. (2015). *Mercado de frutas deshidratadas en Alemania*. Obtenido de Ministerio de Fomento de Industria y Proceso: <https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20CNPE/Fichas%20Producto%20Mercado%202015/Ficha%20Producto-Mercado%20Fruta%20Deshidratada%20-%20Alemania.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (Junio de 2017). *Informe sobre el sector bananero ecuatoriano*. Obtenido de [http://panama.embajada.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/informe\\_sobre\\_el\\_sector\\_bananero\\_ecuatoriano\\_29.05.2017\\_def..pdf](http://panama.embajada.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/informe_sobre_el_sector_bananero_ecuatoriano_29.05.2017_def..pdf)
- Ortiz, J. (2014). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE PIÑA DESHIDRATADA AL MERCADO DE ALEMANIA*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Laica Eloy Alfaro: <https://es.scribd.com/document/373772533/Tesis-Pina-Deshidratada-Corregida>

- Palermo. (2012). *LA BANANA Mitos y verdades*. Obtenido de Universidad de Palermo:  
<http://www.palermo.edu/deportes/noticias/banana.html>
- RACO. (2011). *Indicadores económicos y sociales de Turquía*. Obtenido de Revistes  
 Catalanes amb Accés Obert:  
<http://www.raco.cat/index.php/AnuarioCIDOB/article/download/244779/327805>
- Salazar, R., & del Cioppo, J. (2015). Ecuador: exportación de banano (musa sp.): estudio  
 sectorial del banano ecuatoriano de exportación. *Research Gate*. Obtenido de  
 Research Gate.
- SalvicanaDell. (2014). *Publicidad o arte de persuadir*. Obtenido de  
[http://culturaaudiovisual.salvicanadell.cat/index.php?option=com\\_attachments&  
 task=download&id=44](http://culturaaudiovisual.salvicanadell.cat/index.php?option=com_attachments&task=download&id=44)
- Santander. (Mayo de 2018). *ALEMANIA: ESQUEMA ECONÓMICO Y POLÍTICO*.  
 Obtenido de Santander Trade Portal:  
[https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/germany/economic-  
 political-outline](https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/germany/economic-political-outline)
- Sheth, K. (25 de Abril de 2017). *Top Banana Producing Countries In The World*.  
 Obtenido de World Atlas: [https://www.worldatlas.com/articles/top-banana-  
 producing-countries-in-the-world.html](https://www.worldatlas.com/articles/top-banana-producing-countries-in-the-world.html)
- UNLPAM. (2010). *Marketing Agrario: Segmentación de Mercado*. Obtenido de  
 Universidad Nacional de La Pampa:  
<http://www.agro.unlpam.edu.ar/licenciatura/mk/concepto.pdf>
- Vézina, A., & Baena, M. (2016). *Morfología de la planta del banano*. Obtenido de  
 ProMusa :  
<http://www.promusa.org/Morfolog%C3%ADa+de+la+planta+del+banano>
- Weaver. (2013). Potassium and health. *Advances in nutrition* , 4(3).
- Workman, D. (14 de Diciembre de 2017). *Bananas Exports by Country*. Obtenido de  
 World's Top to Exports: [http://www.worldstopexports.com/bananas-exports-  
 country/](http://www.worldstopexports.com/bananas-exports-country/)