



Universidad Laica Eloy Alfaro
Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales.
2014 – 2015



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

**INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA

Plan De Negocio Para La Exportación De Harina De Plátano
Hacia Hamburgo – Alemania

AUTOR

ORTEGA MOREIRA CESAR ADRIAN

TUTOR

ING. RONALD LOPEZ

MANTA- MANABÍ- ECUADOR

2015



Ing. Ronald López, docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en calidad de director de tesis.

Certifico:

Que el presente proyecto de tesis titulado, “Plan De Negocio Para La Exportación De Harina De Plátano Hacia Hamburgo – Alemania”, ha sido exhaustivamente revisado en varias sesiones de trabajo, se encuentra listo para su presentación revisión y corrección. Las opiniones y conceptos vertidos en este anteproyecto de tesis son fruto del trabajo, perseverancia y originalidad de su autor: **Ortega Moreira Cesar Adrián**, siendo de su exclusiva responsabilidad.

Manta, mayo del 2015

Tutor: Ing. Ronald López



Declaración de Auditoria

La responsabilidad de las opiniones, investigaciones, resultados, conclusiones y recomendaciones presentados en esta tesis de grado, es exclusividad de su autor.

Manta, mayo del 2015

.....
Ortega Moreira Cesar Adrián
AUTOR



Universidad Laica Eloy Alfaro
Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales.
2014 - 2015



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de investigación, sobre el tema: “Plan De Negocio Para La Exportación De Harina De Plátano Hacia Hamburgo – Alemania”, elaborado por el egresado Ortega Moreira Cesar Adrián de la escuela de Comercio Exterior.

Manta, mayo del 2015

.....
DECANO

.....
DIRECTOR DE TESIS

.....
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
SECRETARIA



Agradecimiento

Culminando esta etapa de mí camino profesional deseo agradecer a todos los que afectaron en mí para ser lograr el éxito, no solo en conocimientos, sino también en el apoyo incondicional en toda la etapa de estudio universitario: Me gustaría resaltar el agradecimiento a mi familia y amigos en especial a mi madre la Sra. Patricia Soveida y abuela la Sra. Juana Lucrecia porque son las personas que me brindaron estabilidad y voluntad en esta etapa profesional. A mi esposa la Sra. María Mera y la Sr. Maribel Medranda que generaron en mí, un cambio positivo en mi vida. A los docentes de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales por las enseñanzas y correcciones acertadas en el desarrollo de toda la carrera universitaria y del cual me siento orgulloso.

César Adrián Ortega Moreira



Dedicatoria

Con todo mi amor y cariño dedico este trabajo de investigación a mi familia que día a día con su amor y ejemplo, dedicación y cariño me dieron las bases y fueron el pilar de mi formación.

César Adrián Ortega Moreira



INDICE

Portada	I
Certificación del Tutor	¡Error! Marcador no definido.
Declaración de Auditoria	III
Declaracion del Miembro del Tribunal	IV
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
Introducción	1
Resumen Ejecutivo	3
CAPITULO I	
1. GENERALIDADES	4
1.1. Título del proyecto	4
1.2. Planteamiento del problema	4
1.3. Formulación Y Sistematización Del Problema	6
1.3.1 Formulación Del Problema	6
1.3.2 Sistematización del Problema	6
1.4. Delimitación del Problema	6
1.5. Objetivos De La Investigación	7
1.5.1 Objetivo General	7
1.5.2 Objetivos Específicos	7
1.6 Justificación Del Proyecto	8
1.6.1. Justificación Teórica	8
1.6.2. Justificación Metodológica	8
1.6.3. Justificación Práctica.....	8
1.7. Marco de referencia	9
1.7.1. Marco Teórico	9
1.7.2 Marco Conceptual	9
1.8 Hipotesis del Trabajo	14
1.9 Variables e Indicadores	14
1.10 Aspectos Metodológicos	14
CAPITULO II	
2. PLAN ESTRATÉGICO	15



2.1. Objetivos del capítulo.....	15
2.2. Análisis Estratégico	15
2.2.1. Análisis del Macro-entorno (Al País – Mercado).....	15
2.2.2. Análisis de la Industria.....	30
2.2.3. Análisis FODA.....	39
2.2.4. Viabilidad estratégica de inversión	40
2.3. Planteamiento Estratégico	42
2.3.1. Visión y Misión.....	42
2.3.2. Objetivos Estratégicos.....	43
2.3.3. Estrategias	44
2.3.4. Sistema de Valores.....	48
CAPITULO III	
3. PLAN COMERCIAL.....	50
3.1. Objetivos del capítulo.....	50
3.2. Análisis del mercado de referencia	50
3.2.1. Tipo y estructura de mercado	50
3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivo.....	50
3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa	51
3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar.....	53
3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia	54
3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto	55
3.3. Plan de Comercial	55
3.3.1. Objetivos del plan comercial: público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, utilidades.....	55
3.3.2. Mix de Marketing.....	56
4. PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL	92
4.1. Objetivos del capítulo.....	92
4.2. Plan técnico	92
4.2.1. Capacidad de producción	92
4.2.2. Plan de producción.....	92
4.2.3. Localización	94
4.2.4. Proceso productivo/operacional	95
4.2.5. Distribución instalaciones.....	99



4.2.6. Plan de abastecimiento de materia primas	100
4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos	100
4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra.....	101
4.2.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción	101
4.3. Plan Organizacional.....	102
4.3.2. Proceso de toma de decisiones	103
4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades	105
4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	108
4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas	108
4.3.6. Marco legal relacionado a la operación de la empresa.....	109
4.3.7. Plan de implementación	111
4.3.8. Plan de acción de corto plazo	112
4.3.9. Puesta en marcha.....	113
4.3.10. Plan de Salida.....	113
5. PLAN FINANCIERO	114
5.1. Objetivos del Capítulo	114
5.2. Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años)	114
5.3. Plan de Inversión.....	114
5.3.1. Inversiones en activos fijos tangibles.....	115
5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles.....	120
5.3.3. Inversiones en capital de operación.....	121
5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos.....	121
5.3.5. Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles	122
5.4. Plan de Financiamiento	122
5.4.1. Estrategia de financiamiento	124
5.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)	124
5.4.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC).....	125
5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	126
5.5.1. Proyección de las ventas (unidades).....	126
5.5.2. Proyección de los precios.....	126
5.5.3. Proyección de los ingresos	127
5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales.....	127
5.6.1. Proyección de costos operacionales	127



5.6.2. Proyección de gastos operacionales	129
5.7. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados	130
5.8. Flujos de Fondos del Proyecto.....	131
5.9 Evaluación Financiera del proyecto	131
5.9.1 Valor Actual Neto (VAN).....	131
5.9.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)	131
5.9.3. PAY BACK.....	132
5.9.4. Punto de Equilibrio.....	132
5.9.5. Ratios Financieros	133
5.10. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera	134
CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES.....	137
ANEXOS: ESTUDIOS INTERNOS Y DE TERCEROS	138



INTRODUCCIÓN

Ante el proceso mundial de globalización es de primordial interés conocer los aspectos involucrados en el proceso de comercialización encaminada al comercio nacional e internacional, de tal manera que se conozca la participación y las posibilidades del Ecuador ante tal tendencia mundial.

Ecuador es el primer exportador y uno de los productores de plátano más grande del mundo contando con una experiencia de más de 50 años en la producción y exportación de esta apetecida fruta. Gracias a las condiciones climáticas del país tenemos una oferta de plátano permanente durante las 52 semanas del año cumpliendo con los más altos estándares de calidad. El país cuenta con 230.000 hectáreas cultivadas en 9 provincias del Ecuador, de las cuales Los Ríos, El Oro y Guayas son las de mayor importancia, por estos motivos es una de las principales fuentes ingresos del país, en los últimos años el consumo de los derivados del plátano en nuestro país se ha convertido en una alternativa para las personas que consumen esta fruta, especialmente la harina de plátano está convirtiéndose en una de las productos no tradicionales más atractivos para las exportaciones incluso su demanda ha venido aumentando en los últimos años debido a su proceso totalmente natural y orgánico ya que no es un producto que necesite de varios químicos para su elaboración; es por esta misma razón que países como Alemania lo prefieren ya que se convierte en un alimento sano y nutritivo.

El incremento en la demanda de la harina de plátano se debe a que es un producto rico en nutrientes y vitaminas, en la actualidad el hábito de consumo de las personas ha cambiado a raíz de que vivimos en un mundo cada vez más industrializado que busca satisfacer nuestras necesidades de consumo alimenticio con productos creados por la tecnología o productos con calorías elevadas que nos causan enfermedades extrañas y en muchos de los casos intratables que finalmente terminan con nuestras vidas, por estas razones las personas buscan un cambio radical en su manera de alimentarse buscando algo sano y sobretodo natural.



Es por esta razón que hemos planificado realizar el plan de Exportación de la Harina de Plátano para brindar una nueva alternativa de consumo al mercado Alemán, siendo el principal importador de productos agrícolas, y un fiel socio comercial con el Ecuador, de esta manera incentivar de alguna forma posible con información clara acerca del producto y sus oportunidades en el mercado extranjero para que se interesen en la fabricación potencial de este producto.

La idea del presente proyecto es exportar un producto nutritivo rico en vitaminas. Estará dirigido a todas las personas para niños, ancianos, enfermos y atletas, constituyéndose como una de las mejores maneras de nutrir de energía vegetal nuestro organismo, ya que no genera ningún perjuicio para la salud. Para ello es fundamental conocer las preferencias y necesidades de los consumidores hacia este tipo de producto para poder llevar a cabo el presente proyecto.

Como el objetivo de este proyecto es la exportación, es necesario determinar la existencia de un nicho de mercado para la harina de plátano en el mercado de Hamburgo (Alemania), puerta de entrada al mercado alemán, es decir, comprobar la existencia de un grupo de posibles consumidores, quienes estén dispuestos a comprar y consumir el producto. El presente trabajo pretende resolver la necesidad de las personas de consumir productos saludables, que no afecten a su salud. Por esta razón se busca dar a conocer un producto elaborado de una manera orgánica sin componentes ni aditivos en primera instancia, y para ello, brindaremos un producto auténtico, que refleje la nobleza y pureza de la harina elaborada con los plátanos seleccionadas y producido en el territorio nacional con la mejor calidad y nivel de satisfacción.



RESUMEN EJECUTIVO

Ecuarina es una empresa que se localizará en la ciudad de Chone, y se dedicará a la preparación y venta de exportación de harina de plátano.

El segmento objetivo de la empresa está conformado por hombres y mujeres entre 18 y 65 años de edad, que residen en la ciudad de Hamburgo - Alemania, que tienen un estilo de vida sano y en crecimiento de buenos hábitos alimenticios.

A Ecuarina le dará una ventaja competitiva, sobre el resto de competidores, por contar con materia prima barata, desarrollando un sistema eficiente de abastecimiento de las mismas, que le permitan ofrecer a los clientes a la medida de lo posible con precios bajos y estables.

Se llevará un sistema de control, que permita garantizar que los clientes reciban siempre nuestro producto con el mismo sabor y calidad.

Por otro lado el mercado potencial de la empresa se ha estimado en 1.814.597 personas con una participación del 76.10 %.

Los indicadores de rentabilidad obtenidos como el valor actual neto, producirá una rentabilidad del 12,49% (tasa de descuento) sobre la inversión inicial, más un ganancia de \$ 835.855,34 dólares en el último año.

En cuanto a la tasa interna de retorno, la rentabilidad que se obtendrá por hacer la inversión será de un 51.93 %, la misma que se recuperará en el cuarto año del proyecto.



CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Título del proyecto

Plan De Negocio Para La Exportación De Harina De Plátano Hacia Hamburgo – Alemania

1.2. Planteamiento del problema

Ante el proceso mundial de globalización es de primordial interés conocer los aspectos involucrados en el proceso de comercialización encaminada al comercio nacional e internacional, de tal manera que se conozca la participación y las posibilidades del Ecuador ante tal tendencia mundial.

Ecuador es el primer exportador y uno de los productores de plátano más grande del mundo contando con una experiencia de más de 50 años en la producción y exportación de esta apetecida fruta. Gracias a las condiciones climáticas del país tenemos una oferta de plátano permanente durante las 52 semanas del año cumpliendo con los más altos estándares de calidad. El país cuenta con 230.000 hectáreas cultivadas en 9 provincias del Ecuador, de las cuales Los Ríos, El Oro y Guayas son las de mayor importancia, por estos motivos es una de las principales fuentes ingresos del país, en los últimos años el consumo de los derivados del plátano en nuestro país se ha convertido en una alternativa para las personas que consumen esta fruta, especialmente la harina de plátano está convirtiéndose en una de las productos no tradicionales más atractivos para las exportaciones incluso su demanda ha venido aumentando en los últimos años debido a su proceso totalmente natural y orgánico ya que no es un producto que necesite de varios químicos para su elaboración; es por esta misma razón que países como Alemania lo prefieren ya que se convierte en un alimento sano y nutritivo.



El incremento en la demanda de la harina de plátano se debe a que es un producto rico en nutrientes y vitaminas, en la actualidad el hábito de consumo de las personas ha cambiado a raíz de que vivimos en un mundo cada vez más industrializado que busca satisfacer nuestras necesidades de consumo alimenticio con productos creados por la tecnología o productos con calorías elevadas que nos causan enfermedades extrañas y en muchos de los casos intratables que finalmente terminan con nuestras vidas, por estas razones las personas buscan un cambio radical en su manera de alimentarse buscando algo sano y sobretodo natural.

Es por esta razón que hemos planificado realizar el plan de Exportación de la Harina de Plátano para brindar una nueva alternativa de consumo al mercado Alemán, siendo el principal importador de productos agrícolas, y un fiel socio comercial con el Ecuador, de esta manera incentivar de alguna forma posible con información clara acerca del producto y sus oportunidades en el mercado extranjero para que se interesen en la fabricación potencial de este producto.

La idea del presente proyecto es exportar un producto nutritivo rico en vitaminas. Estará dirigido a todas las personas para niños, ancianos, enfermos y atletas, constituyéndose como una de las mejores maneras de nutrir de energía vegetal nuestro organismo, ya que no genera ningún perjuicio para la salud. Para ello es fundamental conocer las preferencias y necesidades de los consumidores hacia este tipo de producto para poder llevar a cabo el presente proyecto.

Como el objetivo de este proyecto es la exportación, es necesario determinar la existencia de un nicho de mercado para la harina de plátano en el mercado de Hamburgo (Alemania), puerta de entrada al mercado alemán, es decir, comprobar la existencia de un grupo de posibles consumidores, quienes estén dispuestos a comprar y consumir el producto. El presente trabajo pretende resolver la necesidad de las personas de consumir productos saludables, que no afecten a su salud. Por esta razón se busca dar a conocer un producto elaborado de una manera orgánica sin componentes ni aditivos en primera instancia, y para ello, brindaremos un producto auténtico, que refleje la nobleza y pureza de la harina



elaborada con los plátanos seleccionadas y producido en el territorio nacional con la mejor calidad y nivel de satisfacción.

1.3 Formulación Y Sistematización Del Problema

1.3.1 Formulación Del Problema

¿Cuál es la situación actual y perspectivas de la Exportación de Harina de Plátano hacia Hamburgo-Alemania?

1.3.2 Sistematización del Problema

- a) ¿Cuáles son los beneficios de la harina de plátano que se transforman en un incentivo de compra para el mercado Alemán?
- b) ¿Por qué el mercado Alemán es el más atractivo para la exportación de la harina de plátano?
- c) ¿Cuáles son los requisitos para introducir la harina de plátano hacia Hamburgo-Alemania?
- d) ¿Cómo identificar la viabilidad financiera del proyecto para que sea exitoso?

1.4. Delimitación del Problema

Tema: “Plan De Negocio Para La Exportación De Harina De Plátano Hacia Hamburgo – Alemania”

Área: Exportación y Negocios Internacionales

Lugar:

- Origen: Chone – Manabí – Ecuador
- Destino: Hamburgo – Alemania

Sector: Producción y Comercialización

Periodo: 2014 – 2015



1.5. Objetivos De La Investigación

1.5.1 Objetivo General

- Desarrollar Un Plan De Negocio Para La Exportación De Harina De Plátano Hacia Hamburgo – Alemania

1.5.2 Objetivos Específicos

- Establecer la situación de la demanda, para determinar la aceptación que tendrá nuestro producto.
- Identificar los proveedores del plátano en el mercado ecuatoriano así como los proveedores internacionales al mercado Alemán, datos que faciliten el cálculo de la demanda insatisfecha alemana y capacidad exportable ecuatoriana.
- Determinar la logística para la exportación de harina de plátano, incluyendo información respecto a almacenaje, distribución, embalaje, estrategias de comercialización, trámites, precio, entre otros; con la utilización de teorías del Comercio Internacional.
- Demostrar la rentabilidad del proyecto mediante indicadores financieros respecto al monto de inversión y el de recuperación, en función de recursos empleados, tiempo y alcance.



1.6 Justificación Del Proyecto

1.6.1. Justificación Teórica

El conocimiento práctico y concreto de nuevos mercados para el producto sujeto de exportación, en este caso la harina de plátano, abre las alternativas de mejores mecanismos de comercialización, lo cual incentiva a los actores esenciales del sistema de la cadena de valor, como es el caso de los productores, que sabiendo que son capaces por si mismos de lograr el objetivo de poder encontrar nuevos mercados y no ser explotados por la intermediación, podrán irradiar y multiplicar al resto de productores, lo cual servirá para mejorar su nivel de vida personal y mediante la generación de valor agregado al resto de los habitantes de las comunidades rurales del país.

1.6.2. Justificación Metodológica

El cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación, se logrará acudiendo a la utilización de las técnicas de investigación que más se ajusten al tema sujeto de análisis, como son las encuestas, a los agricultores, productores, entrevistas a personas de organismos estatales y privadas, relacionadas con el sistema de comercialización especialmente externas; observación directa en los procesos de fabricación del producto antes de ser exportado, el manejo de estadísticas que permita cuantificar los volúmenes exportables como es el caso de consumo aparente; etc.; las cuales ayudarán sin duda alguna a describir los problemas presentados y lo más importante que permitirá dar una alternativa de solución factible, y de la misma forma facilitará expresar los resultados de la investigación.

1.6.3. Justificación Práctica

Una vez terminado el trabajo de investigación y si éste resulta factible técnica y económicamente, permitirá pasar a la segunda fase que es la implementación del proyecto bajo las recomendaciones realizadas, lo cual se verá reflejado directamente los beneficios en los productores de la comunidad.



1.7. Marco de referencia

1.7.1. Marco Teórico

La harina de Plátano es un producto 100% natural, elaborado a base de plátano orgánico. Es un polvo de color blanco parduzco, de fácil digestión y susceptible a la humedad. Tiene fácil cocción (90° C en 8 minutos).

La Harina de Plátano es uno de los alimentos más equilibrados ya que contiene todos los grupos de vitaminas y nutrientes. Es muy rica en hidratos de carbono y sales minerales, como: calcio orgánico, potasio, fósforo, hierro, cobre, flúor, yodo y magnesio. También posee muchas vitaminas, como la Vitamina A, del complejo B, como la tiamina, riboflavina, pirodoxina y ciancobalamina y, vitamina C. Su gran riqueza en vitamina C, combinada con la del fósforo, resulta ideal para el fortalecimiento de la mente. Es decir, es remineralizante y energético. Consumir tanto la harina de plátano como el fruto en sí, es muy beneficioso para niños, ancianos, enfermos y atletas, constituyéndose como una de las mejores maneras de nutrir de energía vegetal nuestro organismo. Es mejor consumir harina de plátano de guineo o comúnmente llamado, de seda. La harina de plátano es un producto elaborado que nos da muchas posibilidades culinarias, aportando el rico sabor de la fruta e interesantes propiedades nutricionales. De hecho, hace meses que se están realizando pruebas para incluir la harina de plátano en la elaboración de pasta (macarrones, espagueti...) con la finalidad de proporcionarle componentes saludables como antioxidantes o fibra entre otros.

1.7.2 Marco Conceptual¹

Para el desarrollo del presente proyecto se hace necesario el uso de conceptos que permitan la mejor comprensión y logro de los objetivos enmarcados dentro de una teoría que a continuación se define:

¹ Wikipedia; Monografías; Thefreedictionary; UAH. (18-11-2013). <http://es.wikipedia.org> ; <http://www.monografias.com>; <http://es.thefreedictionary.com/calendario>



Empresa.- Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Políticas.- Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, es decir, son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados. Deben procurarse dejar campo a los subordinados para la toma de decisiones, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

Reglas.- Son normas específicas que señalan la acción y decisión que debe de adoptarse ante una situación determinada. Las reglas no dejan margen a cambio de decisiones sino, sólo permiten analizar si el hecho concreto, que represente y debe resolverse, se encuentra dentro de las mismas.

Misión.- Es la razón de ser de la empresa, lo que mueve a la empresa a existir como tal.

Manufactura.- Establecimiento o fábrica donde se llevan a cabo procesos industriales.

Estrategias.- Conjunto de actividades para dar solución a un problema.

Plan.- Modelo de una ruta a seguir o camino para cumplir los objetivos trazados.

Producto.- es un bien tangible que satisface una necesidad o deseo del cliente o consumidor.

Servicio.- es un bien intangible o actividad encaminada a satisfacer una necesidad o deseo del consumidor.



Competitividad.- capacidad para producir productos al mismo nivel de otros competidores, producción de alto desempeño.

Amenazas y Oportunidades Externas.- Se refiere a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Comercialización del producto.- Es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.

Mercado.- Un mercado es aquel que está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.

Segmentación de mercado.- Segmentación del mercado es la labor de dividir el mercado total (que con frecuencia es demasiado grande para atenderlo) en segmentos que comparten características comunes.

Segmentación geográfica.- Requiere la división de los mercados en diferentes unidades geográficas, como son países, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.

Segmentación demográfica.- Consiste en la división de mercados en grupos de acuerdo con variables demográficas como son edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

Mercado meta.- Podría definirse como mercado meta aquel segmento en el que la empresa ejerce toda su atención para cubrirlo satisfactoriamente. Además se



identifica por estar compuesto por una serie de compradores que comparten necesidades o características comunes.

Proyecto.- Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.

Mercado.- Es el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

Se conoce como mercado aquel lugar físico o no, donde se materializan las relaciones monetarias-mercantiles; conjunto de personas u organizaciones que tienen una necesidad, poseen capacidad de compra y están dispuestas a comprar.

Demanda.- es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

Oferta.- es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

Precio².- es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y demanda están en equilibrio.

Tipos de fuentes: Variedad de fuentes tales como: Encuestas propias, estudios históricos, registros de empresas, cámaras de comercio, investigaciones de campos, datos internos de la empresa, historiales de venta, etc.

² UAH. (18.11.2013). Precio http://www2.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/tipos_de_fuentes_de_informacion.html



Exportación³.- Es el resultados de las acciones realizadas para obtener beneficios a partir de la venta de productos tangibles e intangibles en mercados externo.

En tal sentido, la exportación requiere de la identificación de clientes a los cuales la empresa pueda satisfacer una necesidad actualmente no cubierta o, satisfacer una necesidad actualmente cubierta, en mejores condiciones que los proveedores actuales en un ámbito de calidad que incluya: especificaciones, cantidades entregadas, oportunidad en las entregas, precio con valor, servicio de pre venta, servicio de pos venta. En condiciones de satisfacción sostenida de manera constante.

Es de resaltar en este contexto, la importancia de distinguir lo relativo a la venta de un producto, que ya es conocido en el mercado, aun cuando no esté posicionado, de la venta de la cobertura de una necesidad específica y lo cual puede reflejar la necesidad del diseño o rediseño de un producto tangible o intangible o de la estructura de un servicio pre o pos venta que asegure el logro de la satisfacción del cliente. De allí el uso del término comercialización como un concepto amplio de gestión el cual se orienta a la satisfacción del cliente por encima de la prioridad de la colocación de un producto.

1.8 Hipótesis del Trabajo

El estudio de Factibilidad de la exportación de la harina de plátano demostrará los beneficios tanto económicos como sociales, no solamente para quien lo emprenda sino también para la economía del país ya que en él se evidenciará la potencialidad de este producto en el mercado alemán.

³ Torres María, (18.11.2013) Cómo organizarse para la exportación, primera edición, Bancomext - 02 Mayo del 2013.



1.9 Variables e Indicadores

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
Factibilidad De La Exportación De Harina De Plátano Hacia Hamburgo – Alemania	Falta de conocimiento del nivel de aceptación la demanda.	Limitado conocimiento de la producción hacia Hamburgo-Alemania
	Deficiente estudio de la demanda insatisfecha y capacidad exportable del país.	Inestabilidad en la constitución de los proveedores involucrados en el proceso.
	Inadecuados procesos logísticos y comerciales hacia Hamburgo-Alemania.	Inaccesible comercialización de la harina de plátano hacia Hamburgo-Alemania.
	Débil estructura de los procesos financieros para establecer la rentabilidad del proyecto.	Alta probabilidad que se genere pérdida o lento retorno de la inversión.

1.10 Aspectos Metodológicos

Para el presente trabajo de investigación se utilizara el método deductivo e inductivo a fin de poder tener un referente en lo concerniente a la comercialización de harina de plátano hacia Alemania y analizar los pormenores de la harina de plátano a través del análisis inductivo.

Se hará uso de la investigación analítica científica y la investigación formativa, así como también de teorías críticas y descriptivas rescatando elementos esenciales de la investigación de tesis de grado.



CAPÍTULO II

2. PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Objetivos del capítulo

El objetivo de este capítulo consiste en ser una herramienta de apoyo para la administración en la toma de decisiones, con el fin de controlar, organizar y manejar los recursos humanos, tecnológicos y económicos-financieros eficientemente.

2.2. Análisis Estratégico

2.2.1. Análisis del Macro-entorno (Al País – Mercado)

2.2.1.1. Macro-ambiente del negocio

2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales⁴

Alemania es un país con ideas, la educación y la ciencia, la investigación y el desarrollo ocupan un lugar preponderante. En una Europa sin fronteras y un mundo de mercados globalizados la educación brinda los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades que ofrecen las fronteras abiertas y las redes mundiales del conocimiento. El sistema educativo y universitario alemán está inmerso en un profundo proceso de renovación, que ya arroja los primeros resultados: Alemania es uno de los países preferidos para cursar estudios superiores y ocupa una posición de relieve como foco mundial de la actividad investigadora de vanguardia y el desarrollo de patentes.

2.2.1.1.1.1. Universidad

En Alemania existen unos 370 centros de enseñanza superior, de los cuales 140 están facultados para otorgar doctorados y unos 200 son universidades de ciencias aplicadas (FH). De los cerca de dos millones de universitarios, casi la mitad son

⁴ Alexander Fallier. (08.01.2014). Deutschland.de. Saber. Recuperado de <https://www.deutschland.de /es/topic/saber>



mujeres. La regulación de las tasas académicas varía según los estados federados. Actualmente son cinco los que cobran tasas, que ascienden a unos 500 euros por semestre para la primera carrera; en casi todas partes se perciben tasas por prolongación excesiva de los estudios o cuando se cursa una segunda o más carreras troncales.

2.2.1.1.1.2. Registro de patentes

Alemania es el país europeo que más patentes registra. Con cerca de 6.200 patentes trídicas de un total de casi 52.000 en todo el mundo, Alemania es con Japón y los EE.UU. uno de los tres países líderes en innovación a nivel mundial.

2.2.1.1.1.3. Centros de investigación de vanguardia

Desde 1948 se han concedido 17 premios nobel a científicos de la sociedad Max Planck, otras instituciones de renombre internacional son la sociedad Fraunhofer, dedicada a la investigación aplicada, la sociedad Leibniz, que abarca un amplio espectro científico, y la asociación Helmholtz, que cuenta con 16 grandes instalaciones científicas de primera fila mundial.

2.2.1.1.1.4. Tradición

Escritores, compositores y filósofos alemanes como Goethe, Schiller, Bach, Beethoven, Kant y Hegel ocupan un lugar destacado en la historia de la cultura universal.

2.2.1.1.1.5 Internet

El 73% de los hogares y el 96% de las empresas (de más de diez empleados) disponen de acceso a Internet y el 79% de esas empresas tiene su propia página web



2.2.1.1.1.6 Prensa

Alrededor de 350 diarios con una tirada total vendida de 24 millones de ejemplares y un índice de cobertura del 71% de la población. La Deutsche Presse-Agentur (DPA) es la cuarta agencia de noticias del mundo.

2.2.1.1.2. Factores demográficos⁵

En Alemania viven unos 82.020.578 millones de personas ⁶, es con diferencia el país más poblado de la unión europea. Alemania es un país moderno y abierto al mundo, la sociedad alemana se caracteriza por el pluralismo de estilos de vida y la diversidad de adscripciones etnos-culturales. Las formas de convivencia se han multiplicado, los márgenes de autonomía individual han aumentado. La tradicional asignación de roles entre los sexos está superada. A pesar de los cambios sociales, la familia sigue siendo el grupo social de referencia más importante y los jóvenes tienen una relación muy estrecha con sus padres.

2.2.1.1.2.1. Habitantes

Alemania en el 2014 tuvo 82.020.578 millones de habitantes (41.673.725 mujeres, lo que supone el 50.80% del total, frente a los 40.346.853 hombres que son el 49.19%). En Alemania viven unos 6,275.450 millones de extranjeros (el 7,7 por ciento del total de la población)⁷.

⁵ Alexander Fallier. (08.01.2014). Deutschland.de. Vida. Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida>

⁶ Datos Macro. (06/05/2014). Alemania-Población. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/alemania?anio=2013>

⁷ Índex Mundi. (06/05/2014). Alemania Población Perfil 2013. Recuperado de http://www.indexmundi.com/Germany/demographics_profile.html



Tabla No. 1

Población metropolitana de las principales ciudades Alemanas	
Ciudad	Población Año (2014)
Berlín	3,438 millones
Hamburgo	1,786 millones
Múnich	1,349 millones
Colonia	1,001 millones
Fráncfort del Meno	652 mil

Fuentes: Índex Mundi

Elaboración: Cesar Adrián Ortega

2.2.1.1.2.2. Estructura de edad

El 14% menores de 15 años, 20% mayores de 65 años y 66% entre 15 a 65 años datos obtenidos de la página de Índex Mundi.

2.2.1.1.2.3. Esperanza de vida

Con una esperanza media de vida de 77 años entre los hombres y de 82 años entre las mujeres, Alemania se sitúa por encima del promedio de la OCDE⁸.

2.2.1.1.2.4. Religiones

Unos 52 millones de personas profesan la fe cristiana. Según estimaciones del Index Mundi, hay cuatro millones de musulmanes, 235.000 budistas y 106.000 judíos. La ley fundamental garantiza la libertad religiosa. No existe una iglesia oficial.

2.2.1.1.2.5. Turismo

⁸ OCDE._ Organization for Economic Co-operation and Development



Casi 441 millones de pernoctaciones en 2014 de turistas extranjeros⁹. Los destinos urbanos preferidos por los visitantes internacionales son Berlín, Múnich, Hamburgo, Fráncfort.

2.2.1.1.3. Condiciones económicas

Las empresas alemanas gozan de un excelente prestigio a nivel internacional, representan el sello de calidad apreciado en todo el mundo que es el “Made in Germany”, son sinónimo de innovación, calidad y adelanto tecnológico, pero la cuarta potencia económica del planeta no solo opera a través de “actores globales” sino que también cuenta con muchas empresas líderes a nivel mundial en el sector de las pymes, el núcleo y eje de la economía alemana, muy ligada a la actividad industrial; unas y otras se basan en las buenas condiciones y el magnífico nivel de formación de la mano de obra, también los inversionistas extranjeros valoran estos factores.

2.2.1.1.3.1. Capacidad económica¹⁰

Alemania es la principal potencia económica de la Unión Europea (UE) y la cuarta economía del mundo en el 2012 según Alexander Fallier economista y director de la página deutschland.de. Tiene el PIB y la cifra de población más altos de la UE, lo que la convierte en el mercado más importante de Europa. El PIB asciende a dos billones 407.200 euros.

⁹ Centro Alemán de Información. (06/05/2014). Turismo en Alemania. Recuperado de <http://www.alemaniparati.diplo.de/Vertretung/mexiko-dz/es/02-AlemaniparaViajeros/Oeste/Turismo2014.html>

¹⁰ Alexander Fallier. (08.01.2014). Deutschland. Economía. Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/economía>



2.2.1.1.3.1.1. PIB¹¹

Tabla No. 2

PIB (PPA¹²) Total (2014)	US\$ 3 780 326 mill.
PIB NOMINAL Total (2014)	US\$ 3 428 589 mill.
PIB PER CÁPITA	US\$ 3 351 (2014)
IDH¹³	Crecimiento 0,9206 – Muy alto (2013)

Fuente: OMC

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

2.2.1.1.3.2. Inflación

La inflación promedio del año 2013, medida a partir del Índice de Precios al Consumidor, fue de 2%. Se estima que para el año 2014, esta cifra llegará al 2,1%.

2.2.1.1.3.3. Estructura

Junto a los grandes consorcios que operan a escala internacional, el núcleo de la economía alemana está constituido por las Pymes, alrededor del 70% de los trabajadores están en Pymes.

2.2.1.1.3.4. Localización de inversiones

Alemania es un país atractivo para las inversiones extranjeras directas, pero los flujos de IED han decaído con la recesión mundial de 2008 y luego la crisis de la

¹¹ PIB._ El producto interno bruto es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un período determinado de tiempo.

¹² PPA._ La paridad del poder adquisitivo es la suma final de cantidades de bienes y servicios producidos en un país, al valor monetario de un país de referencia.

¹³ IDH._ El índice de desarrollo humano se basa en un indicador social estadístico compuesto por tres parámetros: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno.



zona euro en 2012. Según la CNUCYD¹⁴, el país se sitúa en la decimotercera posición en la clasificación de países receptores de IED en términos de flujos. Durante los últimos años, antes de la crisis, ha aumentado en gran medida el flujo de IED procedente de Asia, sobre todo de China e India.¹⁵

2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia

Alemania es el mayor importador de productos agrícolas a nivel mundial, la harina de plátano no es muy conocida, pero con una demanda creciendo y dando paso al comercio. A continuación un resumen de la última década donde se ha dado a conocer el producto:

Tabla No. 3

Importaciones Alemanas de Harina de Plátano por Volumen En La última Década (Toneladas)						
Años	Estados Unidos	Ecuador	Filipinas	Francia	Reino Unido	Otros
2005	24,60	64,60	SD	6,20	22,5	1,80
2006	61,90	72,10	SD	16,30	30,9	0,30
2007	97,50	107,50	SD	14,90	28,1	27,80
2008	129,70	135,80	32,00	26,80	26	21,00
2009	103,90	164,20	17,60	11,00	41,7	39,40
2010	3,30	163,90	66,00	9,00	106,2	43,70
2011	29,70	207,00	80,00	8,40	109,3	32,10
2012	57,60	215,00	236,00	15,00	92,2	85,10
2013	54,70	202,90	610,10	12,30	75,9	10,00
2014	50,00	268,00	266,00	15,00	70,0	3,00

Fuentes: Eurostat, Comext y Exporthelpdesk

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

¹⁴ CNUCYD._ La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, creada en 1964 para asuntos relacionados con el comercio, las inversiones y el desarrollo, es el principal órgano de la Asamblea General de la ONU.

¹⁵ Export Entreprises SA. (17.02.2014). Santander Trade. Inversión Extranjera. Recuperado de <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/inversion-extranjera>



Tabla No. 4

Importaciones Alemanas de Harina de Plátano por Volumen En La última Década (Euros)						
Años	Estados Unidos	Ecuador	Filipinas	Francia	Reino Unido	Otros
2005	24,190	102,780	SD	38,500	66,520	7,040
2006	25,530	111,960	SD	95,970	76,920	1,270
2007	58,000	192,260	SD	95,440	70,120	71,010
2008	55,170	237,120	12,390	184,010	63,510	30,760
2009	42,030	286,450	74,450	68,730	119,330	20,110
2010	15,230	317,270	54,600	61,080	290,110	56,910
2011	17,530	409,630	42,450	62,750	287,920	114,200
2012	30,360	377,310	110,960	112,320	247,230	79,410
2013	29,710	447,200	318,800	83,200	193,710	29,591
2014	26,176	545,111	137,316	109,307	246,252	15,410

Fuentes: Eurostat, Comext y Exporthelpdesk
Elaborado: Cesar Adrián Ortega

Filipina es el principal exportador de harina de plantado en estos siete últimos años, pero solo superado por Ecuador en lo que respecta con la última década esto se debe a que ha tenido un gran beneficio, específicamente con el acuerdo del SGP-PLUS que culminó en diciembre del 2014; También se puede apreciar que los principales competidores del plátano no se han manifestado en el mercado alemán, esto se debe a la preferencia que tiene Alemania con nuestra fruta, esta es una clara oportunidad.

Podemos también apreciar que como la unión europea hay libre comercio se produce grandes importaciones de países miembros como es el caso de Francia y Reino Unido.



2.2.1.1.5. Factores políticos y legales

Alemania está reunificada desde el 3 de octubre de 1990. Transcurridos veinte años desde la reunificación, se constatan grandes avances en la renovación económica y social de los estados federados orientales. No obstante, todavía existen importantes retos. El final del conflicto este-oeste brinda nuevas expectativas a la política exterior alemana, tanto en Europa como a nivel mundial. Alemania ha asumido la redoblada responsabilidad internacional que se deriva para el país de los cambios operados en la esfera mundial y, de consuno con sus socios de todo el mundo, mantiene un activo compromiso en pro de la democracia, los derechos humanos y el diálogo entre las civilizaciones. El objetivo prioritario de la política exterior alemana es el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales.¹⁶

Alemania es un Estado federal compuesto por 16 Estados Federados (Länder), cada uno de los cuales tiene su propia Constitución, Parlamento y Gobierno. La Federación ostenta el poder supremo del Estado. Los Estados Federados participan en la legislación de la Federación a través del Bundesrat.

El sistema bicameral; Junto al Bundestag Alemán (Cámara baja) participa en el proceso legislativo nacional el Bundesrat (Cámara alta), que está integrado por delegados de los gobiernos de los Estados Federados y vela por los intereses de los Estados Federados.

¹⁶ Alexander Fallier. (08.01.2014). Deutschland.de. Política. Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/politica>



Tabla No. 5

Datos Principales	
Estado	Unidad alemana desde 1990
Capital	Berlín
Moneda	Euro (€, EUR)
Bandera nacional	Tres bandas horizontales de color negro, rojo y gualdo
Escudo nacional	Águila estilizada
Fiesta nacional	3 de octubre, día de la unidad alemana
Presidente federal	Joachim Gauck desde 2012
Parlamento	Bundestag alemán, con sede en Berlín
Lengua oficial	El alemán con unas 100 millones de personas y la más hablada en la unión europea

Fuente: Destatis

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

2.2.1.1.5.1. Comercio Exterior

Al ser miembro de la Unión Europea, Alemania aplica las reglas de la Unión Europea (UE) que están en vigencia en todos los países miembros. A pesar de la política de comercio exterior bastante liberal que la Unión Europea aplica, existe una serie de restricciones, especialmente en productos agropecuarios. La Política Agrícola Común (CAP) establece lo siguiente:

La aplicación de compensaciones en productos agropecuarios de exportación e importación, con el objetivo de favorecer el desarrollo de la agricultura dentro de la UE. Esto significa un cierto número de sistemas de controles y regulaciones para productos que deseen ingresar al territorio de la UE. En lo concerniente a productos genéticamente modificados, los controles sanitarios para su ingreso al mercado europeo son muy rigurosos. Si se permite el ingreso de este tipo de



productos, debe estar especificado en el envase. Por otro lado, está prohibida la importación de carne de ganado vacuno con hormonas, enfermedades como encefalopatía bovina espongiiforme, llamado comúnmente “vaca loca” restringe la importación de carne y productos cárnicos a través de medidas fitosanitarias extremas a fin de asegurar la calidad de la carne que entra y circula en territorio de la UE.

No hay un modelo universal de acuerdo comercial pero, en la mayoría de los casos, la UE negocia acuerdos de libre comercio (ALC) exhaustivos¹⁷. Los acuerdos vigentes suscritos por la UE son:

➤ **Acuerdos de la OMC**

La UE habla con una sola voz en la OMC. Cada país de la UE es miembro de la OMC por derecho propio, pero todos ellos colaboran para actuar en bloque. La UE en sí misma es también miembro.

La Comisión Europea negocia en la OMC en nombre de la UE. Se coordina con los Estados miembros a través del Comité de Política Comercial y lleva a cabo la política de la UE de acuerdo con las directrices establecidas por los Estados miembros en el Consejo de Ministros.

Este acuerdo hace referencia a un punto importante con respecto a las políticas comerciales a tomar en cuenta como país, porque las resoluciones que se den en la OMC con la unión europea, se dan también con Alemania.

➤ **Acuerdos Comerciales Preferenciales**

Son acuerdos en los que las partes intercambian concesiones arancelarias u otros tratamientos preferenciales. Un acuerdo preferencial vigente entre la UE y un país o región mejora el acceso al mercado para las exportaciones de ese país o región a

¹⁷ Export Helpdesk. (17.02.2014). European Commission. Acuerdos Preferenciales. Recuperado de http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=cd%2fcd_AcuerdosPreferenciales.html&docType=main&languageId=es



la UE, ya que elimina o reduce los aranceles y facilita los procedimientos, en el que se beneficia el Ecuador es:

❖ **ERGA OMNES.**_ La unión aduanera, caracterizada por la ausencia de fronteras interiores, constituye un fundamento esencial de la Unión Europea (UE) que se aplica a todos los intercambios de mercancías (artículo 28 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea). Los derechos de aduanas a la importación y a la exportación así como los impuestos de efecto equivalente entre Estados miembros están prohibidos. En las fronteras exteriores, las mercancías procedentes de terceros países se gravan con un arancel aduanero común completado por el arancel integrado de las Comunidades Europeas (TARIC). Las mercancías circulan libremente en la Unión de acuerdo con las normas del mercado interior y teniendo en cuenta determinadas disposiciones de la política comercial común. Además, existen instrumentos como el código aduanero comunitario que garantizan la aplicación uniforme de las normas por parte de las administraciones aduaneras de los Estados miembros. Que en la harina de plátano con respecto a nuestro país, culminando el SGP-PLUS es de 10.9 % el arancel.

2.2.1.1.6. Tecnología imperante

La ingeniería alemana es muy valorada en todo el mundo a la hora de hallar soluciones innovadoras. En la tecnología del medio ambiente, la biotecnología o la medicina, Alemania es sinónimo de excelencia a escala mundial. Además de los numerosos centros de investigación alemanes de gran prestigio en el mundo, numerosos científicos creativos del sector privado desarrollan tecnologías innovadoras y excelentes. Más de 12.500 patentes registradas en la Oficina Europea de Patentes tan solo en 2010 dan cuenta de la potencia innovadora de las empresas alemanas. Unos 299.000 científicos trabajan en laboratorios de investigación públicos y privados en Alemania. Los sectores económicos que más invierten en investigación contribuyen con un porcentaje muy elevado de casi un



15 por ciento al valor añadido total. En este campo Alemania aventaja a Japón y EE.UU.¹⁸

2.2.1.1.6.1. Principales sectores

Fabricación de automóviles, ingeniería mecánica, electrotecnia, química, ecotecnología, mecánica de precisión, ingeniería médica, biotecnología, nanotecnología, industria aeroespacial, logística.

2.2.1.1.6.2. Agricultura ecológica

Aproximadamente 19.800 explotaciones agropecuarias trabajan con criterios ecológicos. Alrededor de 56.000 productos se comercializan con la etiqueta ecológica estatal.

2.2.1.1.6.3. Cocina estelar

Alemania es el segundo país con más cocineros de tres estrellas, solo precedida por Francia. Las ciudades de Berlín y Hamburgo son la meca nacional de la buena mesa.

2.2.1.1.6.4. Matriz energética

Con un porcentaje de más de un tercio el petróleo es la principal fuente de energía primaria, seguido del gas natural, el lignito, la hulla y la energía nuclear. El porcentaje de las energías renovables (eólica, hidráulica, biomasa, fotovoltaica, etc.) en el consumo final de energía de Alemania se eleva a más del 10 %.

2.2.1.1.6.5 .Infraestructuras

Alemania dispone de infraestructuras altamente desarrolladas y en dinámico crecimiento. La red de vías férreas totaliza 41.000 km, la red de carreteras

¹⁸ Clara Steffens y Henning Hochrinner. (17/02/2014). Centro Alemán de Información para Latinoamérica y España. Recuperado de <http://www.mexiko.diplo.de/Vertretung/mexiko-dz/es/06-Ciencias/AvancesTecnologicos/TendenciasAlemania.html>



230.000 km. La red de telecomunicaciones es una de las más modernas del mundo.¹⁹

2.2.1.2. Microambiente externo (Externo)

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela, Perú y Chile. El Ecuador realizó negociaciones para la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, con una fuerte oposición de los movimientos sociales ecuatorianos. Con la elección del Presidente Correa, estas negociaciones fueron suspendidas. Se concluyó la extensión de las Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA) y se está incentivando a los exportadores para que la diferencia sea mínima con la competencia. Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur. También es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF), Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR) con el Banco del Sur, Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) de la cual se había ausentado por 14 años y otros organismos multilaterales.

2.2.1.3. Microambiente Interno

El Ecuador es una pequeña economía dolarizada en Sudamérica. Con el economista Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República de Ecuador, desde el 15 de enero de 2007, su economía es bastante abierta y muy dependiente de los ingresos del petróleo que representan entre el 14 y el 20 por ciento del PIB, más de la mitad de los ingresos procedentes de las exportaciones y entre el 20 y el 30 por ciento de los ingresos públicos.

Ecuador tiene una marcada orientación agrícola, básicamente por las características productivas de su tierra, características del suelo y del medio

¹⁹ Alexander Fallier. (17.02.2014). Deutschland. Medio Ambiente. Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/medio-ambiente>



ambiente. Según datos del III Censo Nacional Agropecuario del 40% de la población que habita en el área rural, el 62% conforman hogares de productores agropecuarios y viven en las propias Unidades de Producción Agropecuaria (UPA). Algunos de los cultivos en el Ecuador se caracterizan por ser transitorios, tales como: arroz, maíz, papa y soya; mientras que el 63% del volumen de producción, medido en toneladas métricas corresponde a los cultivos permanentes, como por ejemplo, banano y plátano, café, cacao, palma africana, caña de azúcar, entre otros productos. Por la producción mundial de banano, está considerado como uno de los principales exportadores a nivel mundial, así como de las flores y del cacao, reconocidos por su calidad.

La oferta mundial de banano y sus derivados es muy alta, siendo el mayor exportador en el mundo. Esta fruta representa el 10% de las exportaciones totales y el segundo rubro de mayor exportación del país, al ser apetecida por consumidores de los mercados más exigentes y formar parte de la dieta diaria de millones de personas.²⁰

2.2.1.3.1. Factor social, cultural, etc.

La población de Ecuador alcanza los 12,7 millones de habitantes, distribuidos en las tres regiones continentales y la región Insular o Galápagos. De la población total del Ecuador, más de cinco millones y medio viven en la Sierra; en la Región Costa la cifra supera los seis millones; mientras que aproximadamente 600.000 habitantes que constituyen el segmento faltante de la población, se distribuyen entre la Amazonía y Galápagos²¹.

El ecuatoriano no puede ser encasillado dentro de una sola cultura o un ancestro común. Lo que nos distingue es nuestra diversidad étnica cultural, representada en las distintas nacionalidades indígenas y etnias del Ecuador que habitan a lo largo de todo el territorio nacional y toman características propias en cada una de sus

²⁰ Pro Ecuador. (18.02.2014). Historia Ecuatoriana Banano. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/banano/>

²¹ Quito Adventure. (01.06.2014). Gente y Cultura del Ecuador. Introducción. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/banano/>



regiones. Es innegable que el grupo étnico más grande y numeroso a lo largo de todo el Ecuador es el mestizo, de origen indígena y español, por lo que constituye la cultura dominante en educación, arte, comunicación, etc. Pero esta población no es la única expresión cultural ni necesariamente la más rica. En la década de los setenta y ochenta, Ecuador tuvo una gran oportunidad con la exportación petrolera, el éxito de las políticas macroeconómicas aplicadas por sus gobernantes, y los recursos internacionales frescos. La realidad es que luego de una profunda crisis económica, iniciamos el nuevo siglo con signos alentadores sobre la viabilidad de nuestra sociedad, siendo palpables los deseos de cambio y de participación de diversos estamentos para conseguir un país mejor. Por muchos años Ecuador sigue siendo considerado uno de los países de mayor pobreza y desigualdad en América Latina, con solucionándose problemas actuales en la sociedad y tendencias mundiales (tecnología, conocimiento, etc.), El desempleo en los jóvenes es cada vez menor, por lo que las expectativas de un país mejor y enmarcado en el mundo global es cada vez más realista.

2.2.2. Análisis de la Industria

2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria

En la actualidad, India, Brasil, Ecuador e Indonesia han sido los principales productores mundiales de plátano en fresco y el mercado internacional ha mostrado un ritmo ascendente, la oferta mundial de plátano en fresco está dominada por Ecuador, China y Bélgica; Luxemburgo registra las tasas anuales de crecimiento más elevadas de importaciones de plátano en fresco, a nivel mundial.

A medida que los mercados se fueron expandiendo y diversificando se fueron creando los subproductos del plátano que a la vez se hicieron muy popular por su prolongación en el tiempo de expiración y para poder hacer llegar de una manera diferente sus especiales nutrientes a los consumidores exigentes.

Por otra parte, en el caso de la harina de plátano E.U.A y Europa son los principales mercados, en la última década es donde se ha visto un incremento en

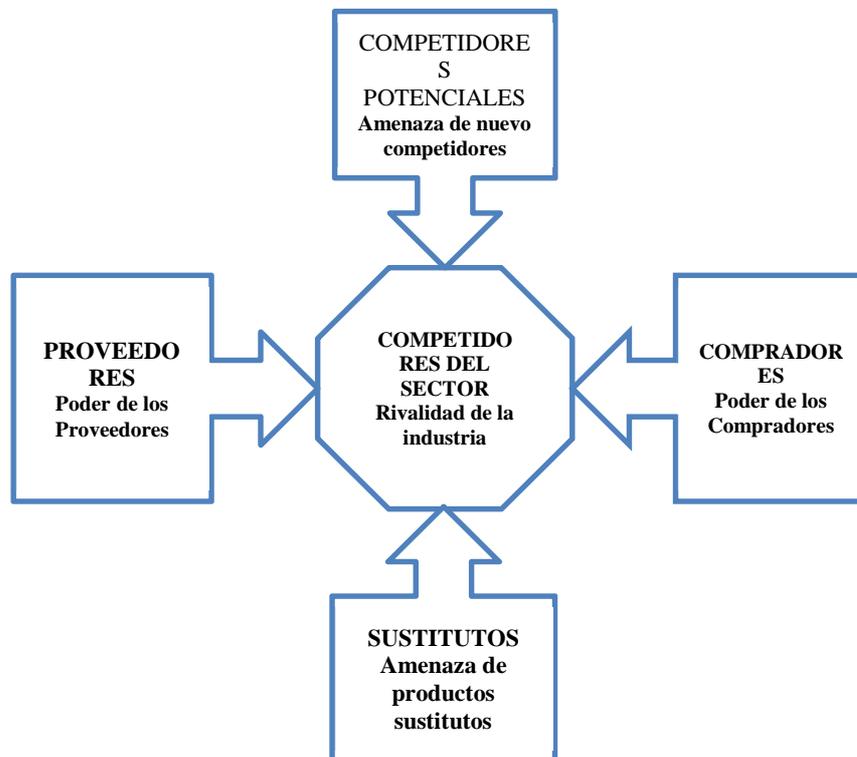


el mercado de este producto, los principales proveedores a Europa son Filipinas, Ecuador y Costa Rica, en tanto que Francia fue el principal importador dentro de la Unión Europea.

Existen varios países que tendrían un gran potencial para entrar a este mercado pero por el posicionamiento ya ha hecho su labor y los países europeos prefieren principalmente a la harina de plátano ecuatoriano como país favorito de América Latina para formar parte de sus dietas. Pero hay un dato importante que en el cuadro numero 3 podemos apreciar, Filipinas ha incrementado masivamente sus exportaciones a los países europeos y principalmente en Alemania donde se ha exportado grandes cantidades de harina de plátano que en años anteriores, pues más que una amenaza, es un dato importante que nos dice que la demanda alemana está creciendo a pasos de gigante.

2.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter

Grafico No.1





2.2.2.2.1. Amenaza de los nuevos competidores

Hay posibilidad de que aparezcan nuevas empresas ecuatorianas o extranjeras para especializarse en la exportación de harina de plátano, principalmente con los países que tienen grandes capacidades de producción bananera, como Brasil, Costa Rica o la India que tienen la capacidad de generar este producto por su gran producción platanera, pues es normal que a medida que entran a otros mercados, requieran la expandir el producto con el objetivo de generar nuevas expectativas en el mercado en este caso alemán, pero sería difícil ver este acontecimiento, pues ya hay preferencias por los alemanes por los productos de países como Ecuador o Finlandia.

2.2.2.2.2. Amenaza de los Productos Sustitutos

A pesar de ser un producto más sano y nutritivo, la harina de plátano, este se ve afectado ante la presencia de productos que debido a su precio relativamente inferior, puede ser rápidamente sustituido como la harina de trigo o a harina de maíz que son productos que forman la dieta diaria, pero algo en tomar en cuenta es que los ciudadanos alemanes son muy exigentes y prefieren productos de mejor calidad con precios razonables.

2.2.2.2.3. Poder de los Proveedores

La materia prima utilizada en la producción de la harina es muy fluctuante en ocasiones, a pesar de que la siembra de plátano se puede dar en cualquier etapa del año, existen afectaciones ambientales como las inundaciones, que podrían elevar el precio del mismo, por otro lado sabemos que la producción es alta y que los cambios del precio del plátano pueden llegar a ser casi imperceptibles, pero los proveedores suelen manipular el precio del plátano cuando existen problemas ambientales, por este motivo la empresa tendrá varios proveedores de este producto para tener mayor poder en la negociación.



2.2.2.2.4. Poder de los Compradores

La presencia de exportadores de la harina de plátano es poco numerosa en nuestro país y a nivel mundial sólo los países bananeros, son los que también exportan. Por esta razón, debido a que la oferta no es muy amplia, la fijación del precio no será un problema mayor con respecto a los competidores, sino más bien radicaría en la relación de precios que es relativamente superior al de los países con un TLC con países vecinos, éste podría ser un factor determinante sobre la decisión de compra de los consumidores, para lo cual podemos decir que los compradores tienen un gran poder, pero a su vez la aceptación que tiene el producto al ser ecuatoriano y tener buena reputación al cumplir los estándares europeos son factores a tomar en cuenta.

2.2.2.2.5. Rivalidad de la Industria

Existe una fuerte amenaza entre las empresas que ofrecen este producto, pero principalmente en el extranjero, más no en el Ecuador, ya que los países exportadores de los plátanos y sus derivados están compitiendo a medida que va creciendo este mercado, con el fin de lograr el liderazgo de este sector. Sin embargo nuestro país por su fama mundial y su amplia historia de producción y exportación de estos, aún sigue manteniendo un buen lugar dentro de los mayores países exportadores de plátano, lo que da un impulso para el crecimiento de la exportación industrializada del mismo.

2.2.2.3. Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.

Existen varios tipos de competencia en el mercado alemán con respecto a la harina de plátano, primero son los países que tiene grandes niveles de producciones plataneras, que por lo general son países denominados subdesarrollados y que a su vez son beneficiados con el SGP-PLUS, este es el caso de Ecuador y países



Sudafricanos como Nigeria, Costa de Marfil y otros; y están los países con grandes importaciones de harina de plátano, donde se les facilita las ventas a un país vecino, tomando en cuenta que los impuestos son nulos y se les facilita las exportaciones, como los países de Reino Unido, Francia, Países Bajos y por ultimo están los países que se benefician con un TLC o Preferencias Arancelarias, el cual se les hace factible comercializar los productos especialmente agrícolas, principalmente Colombia y E.U.A.

A continuación las empresas con más exportación hacia Alemania son:

Tabla No. 7

Empresas Exportadoras de Harina de Plátano Hacia Alemania		
Nombre de exportador	Ubicación	Actividad
Agrícola e Industrial Ecuaplantation s.a.	Ecuador-Duran	Diversificación de Productos agrícolas
Fruttimania s.a.	Ecuador-Guayaquil	
Oleas Espinoza Salomón Ecuador	Ecuador-Guayaquil	
Oriental Industria Alimenticia O.I.A. Cia.ltda.	Ecuador-Quevedo	
Proveedores de la costa provecosta Cia.Ltda.	Ecuador-Guayaquil	
U.B.E.S.A. Unión de bananeros Ecuatorianos S.A.	Ecuador-Guayaquil	
Tropical Foods Co. Inc.	Estados Unidos	Comercialización
CI Pelicanos SAS	Colombia	Diversificación de Productos agrícolas
Davao Five Star Plátano Corporación	Filipinas	
Palm View Comercio	Filipinas	
Greenfarm Import-Export	Filipinas	Comercialización
Dynasty Harina de Plátano Trading	Filipinas	Especialización de Productos
Premium Global Importaciones Limitada	Reino Unido	Comercialización

Fuentes: Banco Central del Ecuador y Eurostat

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

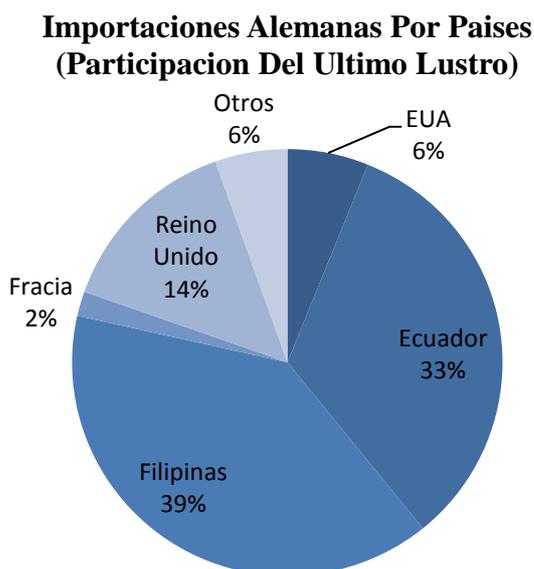


2.2.2.4. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

Según reportes de Pro Ecuador y de Ampex se determinó que en Alemania no existe producción nacional de plátano y tampoco de sus derivados, esta información nos lleva a la conclusión de que la producción de plátano en Alemania es cero, porque mencionan en sus estudios que los países de la unión europea solo se dedican a comprarlo y comercializarlo a estados miembros.

En cuanto a las Importaciones de harina de plátano que Alemania ha realizado en los últimos 5 años fueron altos de las cuales se dividieron de la siguiente forma:

Grafico No. 2



Por existir información estadística, histórica, confiable y suficiente la metodología que se aplicará en el estudio es el Consumo Aparente, para la proyección de la producción, exportación e importación se utilizará el método de regresión a través de la utilización de mínimos cuadrados.

El Consumo Aparente se obtiene sumando la producción de ese país sumando las importaciones y restando las exportaciones véase en la tabla número 8.

$$\text{CNA} = \text{Producción Nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$



Tabla No. 8

Consumo Nacional Aparente De Alemania (Tn)					
Años	2010	2011	2012	2013	2014
Producción N.	-	-	-	-	-
Importaciones	392,1	466,5	700,9	965,9	672,0
Exportaciones (-)	22,0	25,1	23,3	19,9	35,0
CNA (Tn)	370,1	441,4	677,6	946,0	637,0

Fuentes: Eurostat, Comext y Exporhelpdesk

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

Conociendo los datos históricos de las importaciones de harina de plátano que Alemania ha realizado en los últimos años proyectamos los datos para conocer la demanda de este producto en los siguientes años, primero estableceremos la tabla para efectuar la proyección:

Tabla No. 9

AÑO	X	CNA (Y)	X.Y	X²
2009	-2	370,1	-740,2	4
2010	-1	441,4	-441,4	1
2011	0	677,6	0	0
2012	1	946	946	1
2013	2	637	1274	4
TOTAL		3072,1	1038,4	10

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

Para la proyección sacamos promedio de CNA (Y) = a y Variación anual (sumatoria de X.Y / X2) = b:

$$a = 614,42$$

$$b = 103,84$$



Por ultimo establecemos la proyección con la siguiente formula $Y = a + bX$:

Tabla No. 10

AÑO	CNA	X
2015	1224,052	3
2016	1402,420	4
2017	1580,788	5
2017	1759,156	6
2018	1937,524	7
2019	2115,892	8

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

2.2.2.5. Identificación y caracterización de la demanda

La harina de plátano es un alimento ideal para los niños, deportistas y hasta los adultos mayores, por su alto valor energético y vitamínico, En Alemania tiene un resiente crecimiento en las ventas este producto, a medida de esto se puede tomar en cuenta todos los individuos antes mencionados en un sentido prioritario.

Los ciudadanos niños de 0 a 14 años en Alemania son el 12%, los adultos mayores a partir de los 55 años son el 35% y los deportistas son el 7% de la población total²².

Podemos decir que según los datos el 54% (49.212.347 millones) de la población alemana está apto a gran medida para consumir la harina de plátano.

2.2.2.6. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial

Las exportaciones de harina de plátano son casi inexistentes, ya que Alemania no produce plátano, al no producir, se exporta poco derivados del plátano, que salen por tránsito aduanero; pero como lo mencionamos antes, al ser miembro de la unión europea existen pequeños flujos de harina de plata hacia otros países miembros.

²² CIA. (14.04.2014). Central Intelligence agency. The world factbook. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>



Al obtener datos proyectados de las importaciones y exportaciones de harina de plátano, y al no existir datos estadísticos de producción en Alemania, podemos calcular el Consumo Nacional Aparente como se indica en el Cuadro N° 10.

Se establecerá la demanda de los últimos 5 años donde se estimaran el segmento dirigido en este proyecto 84% de la población adulta y adulta mayor alemana consumidora según lo investigado, la tasa de crecimiento anual de -0,2% según la página Index Mundi, y para obtener un dato más preciso, estimaremos que el valor recomendado por consumo diario de una persona es de 15 gramos, el equivalente es de 5 kilogramos anualmente, esta información se obtuvo de una publicación del Ministerio de Salud del Ecuador.

Tabla No. 11

Proyección de la Demanda De Hamburgo Por Años						
AÑO	Población de Hamburgo	Incremento Poblacional	% Población Consumidora	Población Consumidora	Consumo Per Cápita Anual (kl)	Consumo en Kilogramos
2016	1.814.597	-0,2%	84%	1.814.597	5,475	99.944
2017	1.810.968	-0,2%	84%	1.810.968	5,475	99.744
2018	1.807.346	-0,2%	84%	1.807.346	5,475	99.544
2019	1.803.731	-0,2%	84%	1.803.731	5,475	99.345
2020	1.800.124	-0,2%	84%	1.800.124	5,475	99.147

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

2.2.2.7. Síntesis de oportunidades y amenazas



Tabla No. 12

Oportunidades	Amenazas
La harina de plátano en Alemania es un mercado de crecimiento constante	Las afectaciones ambientales son constante en los sembríos del plátano
Alemania es un fiel importador del plátano y sus derivados.	Los agricultores no tienen un plan de prevención contra inundaciones y/o plagas
La materia prima se produce en grandes cantidades	Varios países plataneros tiene preferencia arancelaria con la UE especialmente los países africanos
La materia prima e insumos se adquieren a bajo precio y sin más contratiempos	
La harina de plátano no es perecible	Los productos sustitutos son más baratos
El plátano más apetecible y más demandado es el ecuatoriano	Para establecerse como vendedor permanente se debe elaborar una producción continua

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

2.2.3. Análisis FODA

2.2.3.1 Análisis Frente Externo

2.2.3.1.1. Oportunidades

- Elección de los ciudadanos alemanes a elegir productos naturales y nutritivos que ayuden a cuidar su salud.
- Producto con muchos beneficios al consumirlo por su alto contenido de vitaminas, proteínas y nutrientes.
- Capacidad adquisitiva de los potenciales consumidores.
- Grandes ventajas de asentamiento y expansión con nuestro producto en Alemania.
- Promoción del producto de excelente calidad.



2.2.3.1.2. Amenazas

- Empresas extranjeras con mayor trayectoria y experiencia en la elaboración y distribución de la harina de plátano en el mercado internacional.
- Demanda excesiva de nuestro mercado meta hacia nuestro producto.
- Alimentos similares ya posicionados en el mercado meta
- Competencia creciente de Filipinas y otros países.
- Sucesos comerciales que disminuyan la capacidad de compra de los consumidores

2.2.3.2. Análisis Frente Interno

2.2.3.2.1. Fortalezas

- Esta harina es un producto sustituto que puede llegar a constituirse y posicionarse como una alternativa de consumo diaria.
- La utilización de materia prima selecta, para de esta manera obtener un producto de calidad.
- La maquinaria que se utiliza para el proceso de fabricación es de óptima calidad para obtener un producto que cumpla con todas las normas técnicas de fabricación.
- Abastecimiento suficiente de materia prima.
- Contar con un suelo y clima apto para el cultivo de plátano.

2.2.3.2.2. Debilidades

- Al ser un producto que recién se empieza a elaborar no se tiene la suficiente experiencia en el proceso de producción de la harina.
- Poca o ninguna experiencia internacional.
- Escasa experiencia en el área de logística de la exportación.

2.2.4. Viabilidad estratégica de inversión



Grafico No. 3

	FUERZAS - F	DEBILIDADES - D
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO Anotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS - DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS - DA Reducir las debilidades evitando las amenazas.

2.2.4.1. Estrategia-FO

Emplear mecanismos publicitarios para el conocimiento de los ciudadanos alemanes sepan que la harina de plátano se debe transformar a un producto de dieta diaria, por los beneficios que generan, siendo un producto con más nutrientes que la harina de trigo u otros.

Ya establecido como producto de dieta diaria alemana, se puede abastecer el crecimiento potencial de la demanda, por los grandes sembríos del plátano en el Ecuador, tomando en cuenta que el mercado tiene un gran poder adquisitivo y leal, si las empresas cumplen con sus necesidades.

2.2.4.2. Estrategia-FA

Conocer y obtener datos de grandes proveedores y las maquinarias de rápido procesamientos de plátano, para seguir incrementando la oferta a medida que suba la demanda, estableciendo una correcta segmentación del producto para así competir con las industrias en crecimiento, como así también con las empresas ya establecidas en el mercado alemán.



2.2.4.3. Estrategia-DO

Al entrar en el campo de la industrialización, existen varios factores a tomar en cuenta, pero primordialmente es la tecnología que por medio de la globalización se ha dado paso a una competencia equilibrada, en este sentido nuestra empresa va a adquirir la maquinaria de última tecnología que ejecute de manera eficiente el proceso productivo de la harina de plátano.

2.2.4.4. Estrategia-DA

La mejor opción de establecerse en el mercado alemán es especializándose en un solo producto, dirigido para un tipo de persona, elaborando estudios que indiquen una gran posibilidad de consumo, y tratar de llegar a las personas directamente, evitando intermediarios.

2.3. Planteamiento Estratégico

2.3.1. Visión y Misión

2.3.1.1. Visión

Ser la empresa agro industrial con reconocimiento internacional en la producción y exportación de harina de plátano, ofreciendo un producto de alta calidad, con el correcto seguimiento de las normas sanitarias, vocera de la protección ambiental y responsabilidad social.

2.3.1.2. Misión

Desarrollar un negocio sostenido, que satisfaga la necesidad del cliente a través del procesamiento y envasado de alimentos de alta calidad, cumpliendo y mejorando los estándares conocidos, para superar los requerimientos del mercado alemán.



2.3.2. Objetivos Estratégicos

2.3.2.1. Financieros

- Tener un desempeño financiero a largo plazo y ser la organización más recomendada en nuestros productos.
- Contar con una administración eficiente que nos permita optimizar el uso de los recursos permitiéndonos posicionarnos en el mercado como líderes en preferencias ante el consumidor.
- Competir y asentarnos en el mercado internacional para de esta manera convertirnos en ejemplo mediante la organización con ideas innovadoras aumentando la economía del país invirtiendo en esta.

2.3.2.2. No financieros

- Contar con una administración eficiente que nos permita optimizar el uso de los recursos permitiéndonos posicionarnos en el mercado como líderes en preferencias ante el consumidor.
- Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente en nuestra empresa, a través de productos innovadores y de gran calidad.
- Entregar al mercado un producto de características satisfactorias que permita su expansión y el aumento de su producción internacional.
- Desarrollar y rescatar tradiciones en los productos que son originarios en nuestro país poco conocidos pero rentables y de excelencia, que cuenten con el sabor tradicional que hace que nuestro producto sea único.



2.3.3. Estrategias

2.3.3.1. Cartera de productos

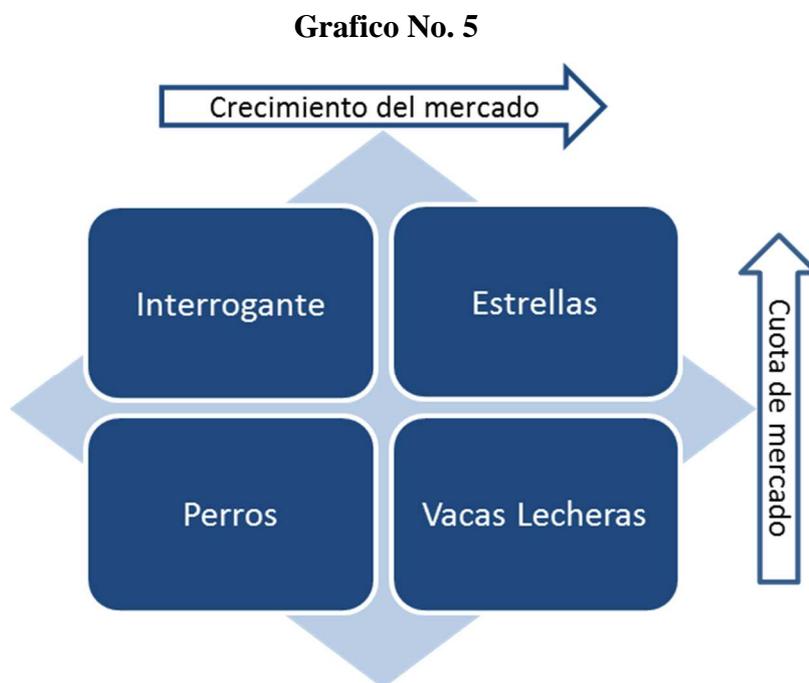
2.3.3.1.1. Matriz Atractivo – Competitividad

Grafico No.4

3. Selección Oportunista	2. Inversión y crecimiento selectivo	1. Esfuerzo en inversión y crecimiento	Alto	Atractividad del mercado
6. Cosechar a través de técnicas invisibles	5. Selectividad	4. Inversión y crecimiento selectivo	Medio	
9. Desinversión Rápida	8. Cosechar a través de técnicas visibles	7. Selección Protectora	Bajo	
Bajo	Medio	Alto	Posición Competitiva de los productos de la empresa	

Basándose en el análisis FODA mostrados anteriormente podemos establecer que estamos ubicados, de acuerdo al grafico No.4, en el punto 3 (selección oportunista), donde nos indica que se debe gestionar beneficios a corto plazo, concentrándose en segmentos atractivos y defendiendo puntos fuertes. Por lo que se tomarán en cuenta lo que nos indica esta matriz primordialmente concentrándonos en las personas adultas donde es el segmento atractivo que tiene el mercado alemán, por su crecimiento y por la importancia que tiene en Alemania.

2.3.3.1.2. Matriz BCG



Según Pro Ecuador, en la balanza comercial de Ecuador - Alemania del 2013 nos revela que la harina de plátano es un producto estrella, donde establece las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo, debido a que tiene una tasa elevada de crecimiento para la industria, se debe captar inversiones para continuas para conservar, como también para reforzar posiciones dominantes, por lo que se realizaran estrategias sobre eventos promocionales para el posicionamiento continuo de los clientes.

En este artículo también indica sobre las conveniencias estratégicas que se deben considerar en este proyecto, la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido con un socio en el país de destino²³.

²³ Pro Ecuador (01.06.2014). Alemania. Ficha Técnica Ecuador. Página 5



2.3.3.2. Estrategias Genéricas De Desarrollo²⁴

Si nos enfocamos de lo investigado hasta ahora, podemos descartar la estrategia de liderazgo y diferenciación. Lo que buscamos es la estrategia de enfoque²⁵, que nos indica concentrarnos en las necesidades de un segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Se puede dirigir la harina de plátano hacia las personas adultas para concentrarnos en un solo segmento e innovar las necesidades del mismo.

Esta estrategia, implica la diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido, lo que se debe tomar en cuenta es que esta estrategia nos permite una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total de la harina de plátano.

2.3.3.3. Estrategias de Crecimiento²⁶.

2.3.3.3.1. Crecimiento intensivo en el mercado de referencia.

Nos concentraremos en el desarrollo del mercado²⁷, consiguiendo los tres mecanismos para conseguirlo:

- Ingreso a nuevas zonas, en este punto nos enfocaremos en crear una propia red de distribución.
- Creación de nuevos segmentos objetivos, en lo cual venderemos el producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente.

²⁴ David Blanc Fleisman (01.06.2014). Modelos De Las Estrategias De Marketing. Estrategias Genéricas De Desarrollo. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm

²⁵ Es una estrategia equivalente a la estrategia de Concentración, Enfoque o Especialización de Jean Jacques Lambin

²⁶ David Blanc Fleisman (01.06.2014). Modelos De Las Estrategias De Marketing. Estrategias de Crecimiento. Recuperado de

²⁷ Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Desarrollo del Mercado tanto de Igor Ansoff, Jean Jacques Lambin, Fred David.



- Desarrollo de nuevos canales de distribución con una distribución selectiva en el mercado alemán.

2.3.3.3.2. Crecimiento Integrado En La Industria²⁸

Con el objetivo de aumentar la rentabilidad del proyecto estableceremos una integración vertical hacia arriba, si vamos a crear un producto con nuevas características o atributos, dirigiéndolo a un segmento específico en el mercado alemán, tendremos que buscar el control del canal de distribución, por este motivo nos enfocaremos en utilizar un sistema de franquicia.

2.3.3.3.3. Crecimiento Por Diversificación Fuera De La Industria²⁹

Si queremos añadir actividades nuevas, pero complementarias en el plano tecnológico y/o comercial para beneficiarnos de la sinergia del complemento de las actividades, atrayendo además a nuevos compradores vamos a tomar la estrategia diversificación concéntrica, la cual busca dispersar o disminuir el riesgo de la empresa.

2.3.3.4. Estrategias Competitivas

La estrategia competitiva más sólida para una empresa con objetivos como los nuestro es la especialista³⁰. Si queremos un mercado estable a largo plazo se debe evitar competir con las empresas grandes, al establecer objetivos pequeños; Se interesa por uno o varios nichos, a los que no le dan servicio las empresas grandes.

El nicho debe tener:

- Un tamaño y poder de compra suficientes, para ser rentable
- Un potencial de crecimiento

²⁸Es una estrategia Equivalente a las 3 estrategias de Integración tanto de Philip Kotler.

²⁹Es una estrategia Equivalente a la estrategia de Diversificación de Igor Ansoff.

³⁰Es una estrategia Consistente con las 3 estrategias para Nichos: Concentración, Especialización e Intersticio o Interespacio de Ivan Allaire y Mihaela Firsirotu.



- Desinterés para los competidores potenciales
- La empresa debe tener las habilidades y recursos para servirlo en forma superior

Los especialistas en nichos, pueden lograr una alta rentabilidad con una baja participación en el mercado total. La razón es que el especialista, termina conociendo tan bien a los clientes, que satisface sus necesidades mejor que los competidores de masas. Según investigaciones la empresa especialista logra un margen más elevado y la empresa de masas logra un mayor volumen.

Para lograr implantar esto a nuestro proyecto de harina de plátano tenemos que crear, ampliar y proteger los nichos, el riesgo de la estrategia es que los nichos puedan agotarse, debilitarse o ser atacados, las empresas especialistas de nichos, deben crear en forma continua nuevos nichos.

2.3.3.5. Estrategia de Desarrollo Internacional³¹.

En este punto se deberá conseguir ampliar la demanda potencial, para la estabilidad de una empresa se deben asesorar en el mercado y si bien comenzaremos comercializando en la ciudad de Hamburgo, en el futuro se tomarán medidas para esparcirnos en toda Alemania, potencializando la demanda con una elaborada campaña de marketing.

2.3.4 Sistema de Valores

- Respeto: Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de los otros individuos que participan en las actividades de la empresa.
- Honestidad: Implica que las personas actúen de forma congruente con lo que se piensa, y con los estándares éticos y morales que regulan el comercio en el mundo entero. Además, va de la mano de la sinceridad.
- Responsabilidad: Cumplir los deberes asignados.

³¹ Global Business Development 01.06.2014). Desarrollo del Negocio Internacional. Recuperado de <http://www.globalbusinessunion.com/spanish/global-business-development.php>



- Compromiso: Implica no decaer en los propósitos empresariales.
- Excelencia: Desarrollar los objetivos y tareas de la empresa de la mejor manera posible, tratando de cumplir altos estándares de calidad.



CAPÍTULO III:

3. PLAN COMERCIAL

3.1. Objetivos del capítulo

El objetivo de este capítulo consiste en desarrollar un adecuado nivel de producción y marketing mix; para generar las condiciones ideales del negocio, de forma que se indique el precio correcto para obtener utilidades pero tomando en cuenta el precio que establece el mercado.

3.2. Análisis del mercado de referencia

3.2.1. Tipo y estructura de mercado

El tipo de competencia que se genera en el mercado alemán es la competencia perfecta, esta estructura de mercado no tiene un productor que influye en el precio de mercado, hay muchas empresas pequeñas, las cuales producen un bien idéntico, en el caso de la harina de plátano las empresas productoras venden el producto solo a empresas importadoras; la cual le dan el envase y la marca.

3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivo

La harina de plátano puede consumirlo todos los ciudadanos alemanes, pero identificaremos y analizaremos los principales consumidores por edades; Los ciudadanos niños de 0 a 14 años en Alemania son el 12%, los adultos y adultos mayores a partir de los 18 años son el 84% (18-64 años el 62% y de los 65 años en adelante 22%)³² de la población total. Nos concentraremos en el mercado de adulto y adulto mayor por ser el más conveniente en Alemania.

³² Statistisches Bundesamt (28.05.2014). Estructura de edad. Proyección coordinada de la población. Recuperado de <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/>



Tabla No. 13

Segmentación Por Edades En El 2013			
Edades	Ciudadanos en Hamburgo	Porcentaje	Población Segmentada
0 a 14 años	1.814.597	12%	232.180
18 a 64 años	1.814.597	62%	1.125.050
65 en adelante	1.814.597	22%	399.211

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa

Según lo investigado la harina de plátano se comercializa dentro de Alemania por empresas propias del país que se encarga de la distribución, Estas empresas compran la harina de plátano a empresas mencionadas en el Cuadro No. 7 y luego que la mercadería se importe, los envasan y les dan la marca, como también elaboran productos sin gluten (especialmente pan), un dato importante es que solo se lo puede adquirir en tiendas de productos dietéticos, droguerías o bio-mercados especiales³³, a continuación se mostrará un gráfico con las empresas importadoras alemanas y su participación en el mercado:

³³ Entrevista con el Ing. Meckel Heidy ciudadano alemán (comunicación por redes sociales 01 de Junio del 2014).



Tabla No. 14

Empresas Alemanas Importadoras De Harina De Plátano		
Nombres	Ubicación - Ciudad	Actividad
Maria Köhler & Dagmar Ivenz GbR	Bad Friedrichshall, Händler	Distribución Minorista a Domicilio de Productos Principalmente Agrícolas.
Minderleinsmühle GmbH & Co. KG	Neunkirchen A. Brand, Bayern	Comercio Y Producción De Pan, Pastelería, Productos A Base De Cereales Y Productos Sin Gluten.
Querfood Glutenfrei Leben - Carsten Ax	Putzbrunn. Amtsgericht München.	Ventas Vía Internet De Productos Principalmente Agrícola.
Veyx-Pharma GmbH	Soehreweg, Schwarzenborn	Ventas farmacéuticas y alimenticias dedicadas a los animales.
°King-Kao Stefan Maurer	Hüttigweiler, Neunkircher	Ventas por internet de productos asiáticos.

Fuentes: Wer Liefert Was.De

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

La competencia vende sus productos por vía internet con su propia página y principalmente vende productos agrícolas. De estas cinco empresas, solo Querfood Glutenfrei Leben - Carsten Ax vende la harina de plátano sin mezcla o en productos semi-preparados, que va dirigido a las familias. En la siguiente imagen se presentara un producto que se vende en el mercado alemán, y el cual



contiene un gran porcentaje de harina de plátano, la misma que hace referencia en la portada.

Grafico No. 6



3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar

Tabla No. 15

Factores Críticos De Éxito	Ventajas Competitivas a Desarrollar
Vender la harina de plátano vía internet, existen muchas empresas ya posicionadas en este medio que llegan directamente a la mesa de las familias alemanas.	Que el producto se venda en los supermercados, se debe promocionar el producto en ferias y redes sociales.
No aumentarle algún aditivo extra al producto, principalmente porque este proyecto solo producirá y abastecerá la harina de plátano pura.	Vender la harina de plátano al mercado segmentado, cada vez más alemanes van cuidando más su dieta diaria y quieren prolongar su vida sana.
El entrar a este mercado sin un sello que certifique los estándares de calidad e higiene, es prohibido ya que Alemania toma muy en serio este tipo de observaciones.	Contar con un envase bien elaborado, porque es el punto de entrada del mercado alemán y donde surgen muchas observaciones a la imagen del producto.

Elaborado: Cesar Adrián Ortega



3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

Primero procedemos a obtener un estimado de la oferta realizada hacia la ciudad de Hamburgo, partimos de los datos de la proyección del consumo nacional aparente (cuadro numero 10) :

$CNA \text{ Hamburgo} = (CNA \text{ Alemania} / Población \text{ Alemana}) * Población \text{ de Hamburgo}$

Tabla No. 16

CNA Hamburgo De La Harina De Plátano De La Población Segmentada En Toneladas					
AÑOS	CNA Alemania	Población Alemana	Oferta Per-Cápita Alemán	Población Del Mercado De Referencia de Hamburgo	CNA del mercado objetivo de Hamburgo
2015	1224,05	81.856.537	0,00150%	1.521.213	22,82
2016	1402,42	81.692.496	0,00172%	1.518.171	26,11
2017	1580,79	81.528.455	0,00194%	1.515.134	29,39
2018	1759,16	81.364.413	0,00216%	1.512.104	32,66
2019	1937,52	81.200.372	0,00239%	1.509.080	36,07

Fuentes: Statistisches Bundesamt

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

Con los datos obtenidos en la oferta y demanda de la harina de plátano en el mercado alemán podemos elaborar con precisión la demanda insatisfecha:

DI= Demanda – Oferta

Ya que tenemos los datos de la demanda de la ciudad de Hamburgo (véase en la tabla número 11), procedemos



Tabla No. 17

Demanda Insatisfecha de la ciudad de Hamburgo del Segmento Dirigido (Valor Por Toneladas)			
Años	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
2015	99,94	22,82	77,12
2016	99,74	26,11	73,63
2017	99,54	29,39	70,15
2018	99,34	32,66	66,68
2019	99,14	36,07	63,07

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto

La demanda que atenderá el proyecto será el de las personas mayores a los 18 años como lo mencionamos antes, este segmento está en crecimiento y del cual establecimos la demanda insatisfecha directamente de este segmento objetivo; trataremos de llenar la expectativa de la demanda:

Tabla No. 18

Participación en el segmento objetivo	
Producción	Participación
48 Tn	76.10%

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

3.3. Plan de Comercial

3.3.1. Objetivos del plan comercial: público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, utilidades.

Como la mencionamos con anterioridad nuestro proyecto se dirigirá a los adultos mayores de 18 años, iniciaremos con una exportación de 24 toneladas en el primer



envió semestral, equivalente a una 22,59% de la proyección de la demanda insatisfecha en la participación en el mercado objetivo y un margen de utilidad alto por el favoritismo hacia este producto en Alemania.

3.3.2. Mix de Marketing

3.3.2.1. Auditoria y estrategia de producto

3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida

La harina de plátano se elaborara con plátano verde, adaptándose al requerimiento del segmento objetivo, para lograr atraer al mismo se deberá generar un etiquetado no muy colorido y serio para posicionarnos.

El producto se regirá según las normas de la unión europea, A continuación un esquema para la exportación de productos agrícola hacia la Unión Europea³⁴:

Grafico No. 7



Nota: Las normas CODEX se excluyen los bananos (plátanos) destinados solamente para su cocción o a la elaboración industrial.

³⁴ Thierry Woller (05.06.2014). Banco Interamericano De Desarrollo. Guía de exportación de productos agrícolas y alimentos a la Unión Europea. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/ AccesoUE/GUIAS%20BID/GUIA%20SPS%20PARA%20EXPORTAR%20UE.pdf>



Los tres primeros pasos del esquema anterior se lo puede realizar en el ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca del Ecuador; y el último paso se genera al momento de que la mercadería llegue a Alemania.

3.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto³⁵

La harina de plátano verde es rica en un almidón resistente, un nutriente que no es digerido por el estómago sino que por el intestino delgado, un proceso responsable por gran parte de los beneficios de la harina de plátano verde:

- **Controla y previene la diabetes:** La harina es gran aliada de los diabéticos, ya que tiene bajo índice glucémicos; cantidad de glucosa que este alimento libera en la sangre ocurre de forma lenta, lo que mantiene los niveles de glucosa en la sangre controlados.
- **Reduce niveles de colesterol:** La harina de plátano verde reduce la producción de colesterol por el hígado y auxilia su eliminación, impidiendo que se acumule en la sangre, lo que también reduce los riesgos de enfermedades cardiovasculares.
- **Previene cáncer de intestino:** el almidón resistente es digerido por nuestro cuerpo como una fibra insoluble, siendo así favorece el funcionamiento del intestino. Al mejorar el funcionamiento intestinal también se actúa en la prevención de diarrea o estreñimiento, además del cáncer de intestino
- **Mejora el funcionamiento del intestino:** Por ser digerida solo en el intestino delgado, el almidón resistente de la harina de plátano verde es susceptible a la fermentación por las bacterias del colon. Esta fermentación resulta en la formación de ácidos grasos de cadena corta que son de gran importancia para la nutrición de células intestinales.
- **Fortalece la inmunidad:** La flora intestinal ejerce una gran influencia en la prevención de enfermedades. Cuando alimentas una flora intestinal

³⁵ Ocio Networks SL (11.06.2014). Nutricion.pro. Beneficios de la harina de plátano verde. Recuperado de <http://www.nutricion.pro/alimentos/5-beneficios-de-la-harina-de-platano-verde-receta-harina-de-platano-verde/>



beneficiosa, intensificas la capacidad de combatir las bacterias que entran en el organismo por la alimentación.

3.3.2.1.3. Componentes centrales del producto

El componente central de nuestro producto es la harina de plátano que al ser elaborada de plátano verde su textura será blanco, el mismo que tendrá una presentación de 1kg para ventas en supermercados y tiendas; y 15 kg, peso ideal para pastelería y restaurantes; así se abarcaría todo el potencial de compra.

3.3.2.1.4. Componentes de envase

Nuestro producto tendrá dos presentaciones destinadas a dos clientes distintos: Los Restaurantes, para la venta al por mayor y Los Supermercados, como intermediarios para la venta por menor.

El envase para la venta en supermercados y tiendas será de bolsas de tejido de polipropileno con estilo de fondo plano que contendrán un kilogramo; sus dimensiones son de 10cm x 8cm x 19cm, porque es considerado como el mejor envase para la harina, sémola y azúcar, con capacidad de envasado de entre 0,5 y 15 kg., rango de tamaño muy amplio y se recicla fácilmente.

Grafico No. 8

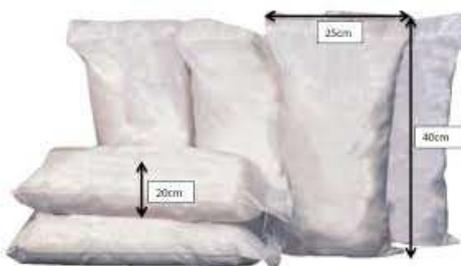


El papel usado puede ser blanqueado, y el modelo puede ser impreso hasta 6 colores. Las bolsas se entregarán en cajas de cartón corrugado, pallets.



Y la presentación para la venta directa a pastelerías, restaurantes, etc. Estos requerirán sacos de 15kg. Estos sacos serán de polipropileno y sus dimensiones serán de 25cm x 20cm x 40cm.

Grafico No. 9



En el etiquetado incluirá toda la información que cumple una tarea informativa, también se utiliza como instrumentos de comunicación como contacto telefónico y correo electrónico:

Tabla No. 18

Composición nutricional de la Harina de Plátano Verde	
Parámetros	Porcentaje en 100gr
Humedad	9,45
Proteínas	3,32
Lípidos	2,45
Fibra Cruda	1,65
Ceniza	2,10
Carbohidratos	81,03

Fuentes: Gastronomía y Cía.

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

Para la harina de plátano verde se deben tener en claro las instrucciones de utilización que llevara también el envase el cual estará de la siguiente forma:



Tabla No. 19

Instrucciones de uso
La harina de plátano puede agregarlo a las pastas (macarrones, espagueti, etc.), masas (pan, bizcochos, magdalenas, galletas, crepes, etc.) o salsas para darle un toque nutricional y sabor exquisito.

Fuentes: Gastronomía y Cía.

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

3.3.2.1.5. Componentes de servicio de apoyo

Las prescripciones en materia de embalaje y de etiquetado para la exportación a Alemania son las siguientes:

- Definición del producto con la ayuda de palabras sacadas de una lista aprobada.
- El texto entero ha de ser en alemán, pero se autoriza el añadido de otras lenguas.
- Las etiquetas han de ser claras, legibles, y permanentes.
- Duración de conservación e incluso fechas de caducidad.
- Advertencia o instrucciones, si es preciso.
- Indicaciones relativas al contenido, los ingredientes, el peso, los volúmenes en unidades métricas.
- Todos los aditivos, agentes de conservación y colorantes han de ser indicados en la etiqueta con ayuda del nombre del grupo específico o de la letra E.
- País de origen del producto
- Número de lote del fabricante.

3.3.2.1.6. Estrategia de marca

Nos sirve para diferenciar, identificar y proteger nuestro producto mediante un nombre y un logotipo. La marca sirve también para reconocer el origen del producto y garantizar el nivel de cualidad; Actualmente es un elemento de estrategia de marketing para conseguir una ventaja competitiva.



En el nombre debe incluir un slogan para mejor posicionamiento del producto el cual lo definiremos como “Tsuboni” dando un toque de presentación a la harina ecuatoriana y nuestro eslogan será “El suplemento nutritivamente perfecto” y el logotipo será:

Grafico No. 10



3.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio

3.3.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM)

Los Incoterms, definidas por la Cámara Internacional de Comercio, son cláusulas internacionales realizadas con la finalidad de interpretar los términos más utilizados en el comercio internacional, mediante un contrato de compra – venta en donde se define las obligaciones para el comprador y vendedor, así se evitará posibles riesgos que puedan producirse por la mala interpretación de los de los términos comerciales.

El Incoterms que se utilizará en nuestro proyecto es CIF (Costo, Seguro y Flete) es utilizado únicamente para transporte marítimo, lo cual significa que el exportador entrega mercadería cuando sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque y los riesgos de daño o pérdida que puede producirse con la mercadería o cualquier eventualidad con la misma; la responsabilidad y riesgos son transferidas del vendedor al comprador cuando la mercadería ha sido entregada al importador. Además el exportador debe pagar el costo, flete y seguro, este último es indispensable realizar en términos CIF para asegurar la mercadería durante el transporte y evitar riesgos que puedan suscitarse.



Más adelante detallamos los costos en términos CIF, y van por cuenta del exportador, los costos posteriores a la llegada de la mercadería al puerto de destino van por cuenta del importador. Los envíos se efectuarán de manera semestral, es decir que en primer año se enviaran dos contenedores cada uno se exportara en seis meses.

3.3.2.2.2. Partida arancelaria

La harina de plátano, pertenece al sector alimentos y cuenta con la partida arancelaria número 11.06.30.10.00 en nuestro arancel de aduanas, la misma partida que adopta la partida arancelaria en la Unión Europea.

Tabla No. 20

Descripción de la partida arancelaria de la Harina de Banano	
Enunciado	Descripción
Sector	Alimentos
Subsector	Harinas
Categoría	Frutas
Partidas	<ul style="list-style-type: none">➤ 1106301000 - Harina, Sémola, y Polvo de Bananas o Plátanos➤ 1106301000.- Flour, meal and powder of banana (Unión Europea)

Fuentes: TARIC³⁶

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

3.3.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia

Según el banco central las exportaciones de harina de plátano a pesar de ser constante a nivel participativo en conjunto como país, las empresas dedicadas a este comercio son muy itinerantes con lo que respecta a sus exportaciones, Además varia el precio.

³⁶ TARIC_ La nomenclatura combinada es la nomenclatura arancelaria y estadística de la Unión aduanera. El arancel aduanero común es el arancel exterior aplicado a los productos importados en la Unión Europea.



En el mercado alemán solo la empresa QUERFOOD vende la harina pura en una sola presentación, con esto estimaremos el precio y estableceremos diferencias:

El producto de la competencia es una presentación de 500 gr, la misma que la vende al público en 4,49 euros o 5,76 dólares.

Tabla No. 21

Comparativo de precios			
	Gramos	Precios	Valor por gramos
TSUBONI (Nuestra)	1.000	\$06,87	\$ 0,00687
QUERFOOD (Empresa Alemana)	500	\$05,76	\$ 0,01152
Empresas Ecuatorianas	50.000	\$350,00	\$ 0,00700

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

Nos revela que nuestro producto es mucho más barato que el de la competencia en precio según el peso.

3.3.2.2.4. Auditoria de la estructura de precios.

3.3.2.2.4.1. Porcentaje de incremento medio anual del precio,

Para establecer el incremento medio anual se relacionara el precio que se vendió en un año dividido para la cantidad o volumen totales y divididos al siguiente año:



Tabla No. 22

Porcentaje Del Incremento Medio Anual				
Año	Kilogramos Importados de Ecuador	Valor Total CIF de Importaciones Alemana de Harina de Plátano	Valor total por kilogramo	Incremento Medio Anual
2005	64600	102780,00	1,59	-
2006	72100	111960,00	1,55	-3,82
2007	107500	192260,00	1,79	23,56
2008	135800	237120,00	1,75	-4,24
2009	164200	286450,00	1,74	-0,16
2010	163900	317270,00	1,94	19,12
2011	207000	409630,00	1,98	4,31
2012	215000	377310,00	1,75	-22,40
2013	202900	447200,00	2,20	44,91
2014	268000	545111,00	2,03	-17,00

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

Por lo investigado en el tabla 3 y 4 nos revela que porcentaje de incremento medio anual de Ecuador Hacia Alemania es de 3.34%.

3.3.2.2.4. Margen de ganancia bruto unitario en cada eslabón de la cadena de comercialización (USD y %), Precio en cada eslabón de la cadena de comercialización, % descuento en cada eslabón de la cadena de comercialización:

Estableceremos la cadena de comercialización por medio de venta por media del mercado detallista y a distribuidores industriales y de los costos logísticos ya investigados más adelante:



Tabla No. 23

Precio de la Harina de plátano por Contenedor (Valores en dólares)					
	Costo Total	Utilidad (20%)	FOB	CIF	CIF + Impuesto y Transporte
Precio de Venta	53.355,40	10.671,079	64.026,47	68.191,80	86.934,24

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

En cada punto se tomó en cuenta todos los valores a pagar, en el caso del valor FOB se incluyen todos los valores a pagar logísticos, además en el valor CIF se calculó también el valor de 10.9 % en impuesto.

El valor al precio de venta al público al consumidor es de \$ 3,62 por kilogramo, pero los precio al consumidor y detallista en la tabla numero 23 incluyen los descuentos, y son los precios para estas entidades.

3.3.2.2.5. Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio

El Dólar Americano (Código ISO: USD) es la divisa oficial de los Estados Unidos de América y la divisa más utilizada en las transacciones a nivel mundial. El valor del dólar con respecto al Euro está determinado por el Mercado.

El tipo de cambio tiene poca variación del Dólar al Euro el cual actualmente es:
1 USD = 0.802910 EUR

3.3.2.2.6. Fijación del precio de venta unitario (de exportación)

Precio CIF unitario para el producto en presentación de 1 kg será de \$ 3,62 y de la presentación de 15 kg será de \$ 54,33

3.3.2.2.7. Costo total unitario

El costo total unitario es de \$ 3,62 el Kg.



3.3.2.2.8. Costos logísticos de embarque, de transporte interno, de manipulación de la carga, de seguro interno, de seguro internacional, de obligaciones aduaneras, de pago de impuestos y/o aranceles.

Para poder establecer el precio, se debe estar reflejada la parte logística, la misma juega un papel importante al momento de establecer el precio, a continuación gastos en trámites logísticos:

3.3.2.2.8.1 Tramite FOB

Según lo investigado en Logimanta S.A. el valor por transportar un contenedor de 40' seco desde km ½ vía Chone-Quito hasta el puerto de Guayaquil es de 550 dólares.

Tabla No. 24

Costo de Exportación	
Detalle	V. unitario
Flete interno	\$ 550,00
THC	\$ 150,00
Certificado de origen	\$ 10,36
Certificado Sanitario	\$ 35,00
Costos locales	\$ 130,00
Porteo CONTECON	\$ 88,09
Antinarcóticos	\$ 205,00
Verificado	\$ 100,00
Agente de aduanas (Torres & Torres)	\$ 175,00
Seguro Interno	\$ 200,00
Envió DHL	\$ 49,40
TOTAL	\$ 1.692,85

Elaborado: Cesar Adrián Ortega



3.3.2.2.8.1 Tramite CIF

Para el seguro se aplicaran primas del 0.40% del valor costo de embarque y transporte de cada envío, la cobertura del seguro estará a cargo de la compañía EQUINOCCIAL, el seguro se aplicará hasta llegar al país destino y se emitirá un documento que certifique que la mercadería está asegurada.

También existen las rutas con servicio de transbordo, los precios se los negocian entre el exportador y la naviera, el precio del envío de contenedores a Alemania³⁷, como valor referencial tenemos:

El contenedor de 40 pies seco: 67.200 libras (30.480 kgs.), es de USD 4,000.00.

Por último se debe toma en cuenta el valor de impuesto al importarlo en Alemania si se llegase a distribuirlo, ya que terminado el SGP-PLUS, se toma en cuenta el arancel del TARIC, que en la harina de plátano es de 10,9 % y el impuesto del IVA de 19 %.

3.3.2.2.9. Métodos de cobro/pago internacional

Existen varios métodos de cobro que se pueden establecer a través de un banco pero sin lugar a dudas la apertura de una carta de crédito, en la cual el importador solicita a su banco la apertura del crédito para garantizar la cancelación de la exportación es la más confiable. La carta de crédito es confirmada y avisada.

El pago de la mercadería se realizará a través del Banco Guayaquil por carta de crédito de 60 días plazo, confirmada y avisada en donde existe la garantía de pago por parte de la entidad financiera emisora y del banco corresponsal. En cuanto a las cobranzas enviadas al exterior se ejecuta cuando el exportador envía la mercadería al importador debe enviar y entregar los documentos de embarque y

³⁷ Pro Ecuador. (09.11.2014). Perfil Logístico De La República Federal Alemana. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/PROEC_PL2012_ALEMANIA.pdf



cuando recibe el importador inicia la cancelación de la carta de crédito. En la siguiente tabla detallamos todos los costos de la carta de crédito:

Tabla No. 25

Descripción Valor Cada Envío (Valor En Dólares)	
Comisión de aviso	\$ 30
Comisión de confirmación	\$ 80
Courier	\$ 90
Portes y Fotocopias	\$ 15
Fax internacional	\$ 32,46
Telex/Swift	\$ 30
Total	\$ 277,46
Cobranzas Enviadas Al Exterior	
Firmas	\$ 9
Mensajes	\$ 25
Comisión clientes del banco	\$ 81,98
Total	\$ 115,98

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución

3.3.2.3.1. Modo de transporte

La harina de plátano que se destinará a la exportación se embarcará directamente, la mercancía quedará en aduanas para el procedimiento de control hasta que las



Autoridades competentes autoricen la salida en el medio de transporte, que en este caso es en buque.

Las principales líneas navieras que tienen frecuencia semanal de salidas directas desde Ecuador hacia Alemania, llegando a los puertos de Hamburgo y Bremerhaven son: Hapag Lloyd, Evergreen line, CSAV, Hamburg Sud. Siendo el tiempo de tránsito promedio de 20 días.

3.3.2.3.2. Puerto de origen y destino

El puerto de Guayaquil ubicado a 256,3 km desde Chone, es el puerto de origen por ser el único puerto que trabaja con mercadería contenerizada y principal puerto del Ecuador, moviendo 1'517.910 teus en el 2013, según el informe de la Cepal y El puerto de destino es El puerto de Hamburgo, conocido en alemán como Hamburger Hafen es el principal puerto de Alemania y de la Unión Europea moviendo 9,300.000 teus en el 2013segun la asociación de navieros europeos.

3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino³⁸

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

Por lo tanto, las disposiciones de etiquetado aplicables son los siguientes:

- Normas generales sobre etiquetado de los alimentos
- Disposiciones específicas para determinados grupos de productos
- Etiquetado de los genéticamente modificados (GM) los alimentos y nuevos alimentos

³⁸ Export Helpdesk. (10.11.2014). European Commission. Labelling for foodstuffs. Recuperado de http://exporthelp.europa.eu/thdapp/taxes/show2Files.htm?dir=/requirements&reporterId1=EU&file1=ehir_eu_14_04v001/eu/main/req_iblfood_eu_010_0612.htm&reporterLabel1=EU&reporterId2=DE&file2=ehir_de14_04v001/de/main/req_iblfood_de_010_0612.htm&reporterLabel2=Alemania&label=Labelling+for+foodstuff&languageId=es&status=PROD



- Etiquetado de los productos alimenticios destinados a objetivos de nutrición
- Etiquetado de los aditivos y aromas alimentarios
- Etiquetado de los materiales destinados a entrar en contacto con alimentos
- Etiquetado de los productos alimenticios particulares

Además de estas disposiciones imperativas, también hay información adicional que pueda ser incluido por los fabricantes de forma voluntaria siempre que sea exacta y no induzca a error al consumidor. Por ejemplo, el etiquetado nutricional no es obligatorio a menos que una declaración de propiedades nutricionales (por ejemplo, "bajo en grasa", "alto en fibra") se realizan en la etiqueta o en el material publicitario. En este caso, las alegaciones nutricionales deben cumplir con un formato estandarizado, de conformidad con la Directiva 90/496 / CEE del Consejo (DO L-276 06/10/1990) (CELEX 31990L0496). Del mismo modo, el Reglamento (CE) no 834/2007 del Consejo (DO L-189 20/07/2007) (CELEX 32007R0834) y el Reglamento (CE) n ° 889/2008 (DO L-250 18/09/2008) (CELEX 32008R0889) establecer normas que rigen el uso de la etiqueta ecológica.

- Mencionar sobre las condiciones físicas del producto alimenticio o del tratamiento específico al que ha sido sometido (en polvo, liofilizado, congelado, concentrado, ahumado, irradiado o tratado con radiación ionizante) debe incluirse en que la omisión de tal puede confundir al comprador.
- La lista de ingredientes, precedida por la palabra "ingredientes", debe mostrar todos los ingredientes (incluidos los aditivos) en orden decreciente de peso según lo registrado en el momento de su uso en la fabricación y designada por su nombre específico. En el caso de aquellos productos que pueden contener ingredientes que puedan causar alergias o intolerancias, como las bebidas alcohólicas, una clara indicación debe darse en la etiqueta con la palabra "contiene" seguida del nombre del ingrediente. Sin embargo, no será necesario esta indicación siempre que el nombre específico está incluido en la lista de ingredientes.



- La cantidad neta de los productos alimenticios pre envasados en unidades métricas (litro, centilitro, mililitro) para líquidos y (kilogramo, gramo) para los no líquidos.
- La fecha de duración mínima que consiste en día, el mes y el año, en ese orden, y precedido por las palabras "mejor antes de" o "consumir preferentemente antes del final" o el "uso por" la fecha para las mercancías altamente perecederas.
- Todas las condiciones especiales para el mantenimiento o el uso.
- El nombre o la razón social y la dirección del fabricante, envasador o el importador establecido en la UE.
- Lugar de origen o de procedencia
- Instrucciones de uso, en su caso.

3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido

Establecido el envase se puede mencionar el embalaje del producto; Para los supermercados se utilizarán cajas de cartón de 35cm x 50cm x 25cm en las cuales se colocarán 24 bolsas de 1kg; las cajas son de cartón corrugados donde llevaran también el nombre y etiquetado del producto e incluyendo las normas de uso para este tipo de envase para exportación.

Grafico No. 11



Para los restaurantes, los sacos de 15kg serán unitarizados en europallets. Cada pallet contendría 480 kilogramos de Harina de Plátano (32 sacos). El cual tendrá 4



niveles, Además, las bolsas de polipropileno y serán aseguradas con papel stretch Film para evitar el movimiento durante el viaje.

Grafico No. 12



3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte

1 Container Standard de 40 pies de 12.03 m de largo x 2.33 m de ancho x 2.40 m que contiene 50 europallets con medidas de 1,20 x 0,80 x 1,45 metros de las cuales 36 pallets tendrán 32 sacos de polipropileno con medidas de 40 x 25 x 20 centímetros con 15 Kg de Harina de plátano y 14 pallets que llevaran 20 cajas con medidas de 38 x 30 x 32 centímetros con 24 bolsas de 1kg cada uno. A continuación la tabla relacionada al peso y cantidad total del contenedor.

Tabla No. 26

Contenedor Estándar de 40 pies			
	Sacos de 15 Kilogramos	Bolsa de 1 kg	Total
Peso Bruto por Pallet:	480 kgs.	480 kgs	24 000 kgs
Volumen Total:	50 m ³	17 m ³	67 m ³
Cantidad Total:	1152 Sacos	6720 Bolsas	-

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

3.3.2.3.6. Documentación requerida



Los documentos necesarios para realizar la exportación de harina de plátano al mercado alemán son los siguientes:

- Presentar Factura comercial cinco copias y la original, en la misma debe constar la descripción del producto a exportarse.
- Lista de empaque o packing list, emitida por el exportador (detalle de todas las mercancías y sus componentes).
- Conocimiento de embarque este documento es el recibo que prueba el embarque de la mercancía, sin este título no se puede retirar la mercancía en el lugar de destino. De acuerdo al medio de transporte que se utilice este documento toma un nombre específico: Conocimiento de embarque marítimo o "Bill of Lading"
- Certificado de Origen que lo otorga el MIPRO, Certificado de Calidad que otorga el INEN y Fitosanitario que lo otorga el Pro-Ecuador a través del Sanibanano.
- Autorizaciones Previas que en nuestro caso por ser un producto alimenticio de consumo humano, se requiere contar con un Registro Sanitario que lo otorga el Ministerio de Salud.

3.3.2.3.7. Exigencias de seguro

El seguro no solo cubre riesgos comunes durante la manipulación, almacenamiento, carga o transporte de la mercancía, sino también riesgos menos comunes como disturbios, huelgas o terrorismo.

El seguro de transporte de mercancías no es lo mismo que el seguro de responsabilidad del transportista. En el contrato de seguro de transporte se dejan a discreción del titular los riesgos cubiertos, la compensación o la indemnización. El seguro de responsabilidad del transportista, en cambio, está regulado por otras disposiciones. En función del medio de transporte, la indemnización viene limitada por el peso y el valor de la mercancía, y solo entra en juego cuando el transportista no es el responsable del siniestro. Al efectuar el despacho de aduana,



la factura del seguro solo se exige cuando en la factura comercial no aparecen los datos de la prima pagada para asegurar la mercancía.

El Convenio internacional para la unificación de ciertas reglas en materia de conocimiento de embarque de 1968, conocido como «Reglas de La Haya» o «Convenio de Bruselas», establece las responsabilidades del transportista que efectúa un transporte marítimo internacional de mercancías.

La compañía naviera no es responsable de las pérdidas o los daños ocasionados en las mercancías si prueba que obedecen a:

- Vicios propios de la mercancía y pérdida de peso durante el transporte
- Negligencia o falta de la tripulación
- Incendio
- Inaptitud del buque para navegar
- Casos de fuerza mayor
- Huelgas o cierres patronales
- Negligencia del cargador
- Defectos latentes a bordo, no descubiertos en el ejercicio de una inspección rigurosa
- Salvamento o tentativa de salvamento de vidas o bienes en el mar.

No existe ninguna armonización de la UE en materia de indemnizaciones. Normalmente, están limitadas a una cierta cantidad por kilo de mercancías pérdidas o dañadas. Este sistema plantea problemas análogos a los del transporte, y el exportador está expuesto a perder gran parte del valor de las mercancías.



3.3.2.3.8. Agente de tránsito³⁹

Es obligatorio la intervención del agente afianzado de aduanas en los siguientes casos:

- Para exportaciones efectuadas por entidades del sector público
- Para los regímenes especiales.

De este modo la exportación no se contratará un agente afianzado por el motivo que se puede realizar en el proceso de respectivo.

3.3.2.3.9. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios

La normativa de la UE en materia de seguridad alimentaria se ha creado para proteger la salud humana y los intereses de los consumidores, mientras que el objetivo de la normativa sobre los piensos animales es proteger la salud humana y animal y, en cierto modo, el medio ambiente.

Las importaciones de alimentos deben cumplir, entre otras, las siguientes condiciones generales:

- Principios y requisitos generales de la legislación alimentaria: todas las fases de la producción de alimentos y piensos y su distribución
- Trazabilidad: los importadores de productos alimenticios y piensos deberán identificar y registrar al proveedor en el país de origen [Reglamento (CE) n° 178/2002, artículo 18]
- Normas generales relativas a la higiene de los productos alimenticios y a la higiene de los alimentos de origen animal
- Normas sobre residuos, plaguicidas, medicamentos veterinarios y contaminantes de y en los alimentos
- Normas especiales sobre alimentos y piensos modificados genéticamente, bio-proteínas y nuevos alimentos

³⁹ Pro Ecuador. (12.11.2014). Cuál es el trámite en aduana que debo hacer para realizar una exportación. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/cual-es-el-tramite-en-aduana-que-debo-hacer-para-realizar-una-exportacion/>



- Normas especiales sobre determinadas categorías de productos alimenticios (por ejemplo, aguas minerales, cacao o ultra-congelados) y alimentos destinados a poblaciones específicas (por ejemplo, lactantes y niños de corta edad)
- Requisitos concretos de comercialización y etiquetado de materias primas para la alimentación animal, piensos compuestos y piensos destinados a objetivos de nutrición específicos
- Normas generales de los materiales destinados a estar en contacto con alimentos
- Controles oficiales e inspecciones destinados a asegurar el cumplimiento de la normativa de la UE relativa a alimentos y piensos.

Los requisitos específicos de la harina de plátano⁴⁰ son:

- Control de los contaminantes alimenticios en alimentos
- Control de los residuos de plaguicidas en productos alimenticios de origen vegetal y animal
- Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal
- Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos
- Etiquetado de productos alimenticios
- Voluntario - Productos de producción ecológica

3.3.2.3.10. Tipos de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas⁴¹

La mayoría de los requisitos no son obligatorios pero necesarios para tener una buena imagen, los certificado son:

- HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points)._ El Sistema HACCP es un método reconocido y aceptado internacionalmente que ayuda a las

⁴⁰ Export Helpdesk. (12.11.2014). European Commission. Mi exportación. Recuperado de <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output.jsessionid=AF3CB2AD2878D971731B1CB0F2ACFF59?action=output&prodLine=&languageId=ES&taricCode=1106301000&partnerId=ec&reporterId=de&simulationDate=09%2f11%2f2014&simDate=20141109&nomenCmd=&resultPage=reqlist&mode=>

⁴¹ Pro Ecuator. (13.11.2014). Guía De Certificaciones Internacionales. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/GUIA_DE_CERTIFICACIONES_INTERNACIONALES1.pdf



organizaciones a identificar, evaluar y controlar sistemáticamente todos los Peligros que pueden afectar a la seguridad e higiene de los alimentos. Establece e implanta mecanismos para control que no se sobrepasen los límites críticos asociados a cada uno de los puntos de control establecidos a lo largo de todo el proceso de producción de los alimentos.

Las normas ISO son de gran necesidad para hacer sentir seguro a la empresa como al importador alemán, las necesarias para obtener una eficiencia productiva son:

- ISO (International Organization of Standardization) 9001._ Esta certificación provee las exigencias con las que un sistema de calidad tiene que cumplir, pero no dicta cómo se las debe alcanzar. Esto deja una gran posibilidad y flexibilidad para poner en práctica el sistema de calidad dentro de distintos sectores perteneciendo a diferentes culturas comerciales y nacionales. La norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo un fuerte enfoque en el cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque basado en procesos y la mejora continua.
- ISO (International Organization of Standardization) 14001._ Esta certificación proporciona exigencias para un sistema de gestión ambiental. La filosofía de esta certificación es que sin importar cuál sea el sector de actividad de una organización, las exigencias para un eficiente sistema de gestión ambiental. No especifica niveles de acciones medioambientales en vista de que para cada sector de actividad se necesitaría sistemas de manejos propios.
- ISO (International Organization of Standardization) 22000._ Esta certificación asegura a la totalidad de la cadena de suministro de alimentos. Esta normativa se crea en respuesta al aumento de enfermedades por contaminación alimenticia y a la creación de numerosas certificaciones nacionales y privadas, situación que genera cierta confusión. Esta norma proporciona un marco de requisitos armonizados internacionalmente, relativos a un sistema de gestión de inocuidad alimenticia. La ISO 22000 establece los requisitos para un sistema de gestión de la seguridad alimentaria. Determina lo que una organización debe hacer para demostrar su capacidad para controlar los



peligros de inocuidad alimentaria con el fin de garantizar que los alimentos sean seguros. Puede ser utilizado por cualquier organización, independientemente de su tamaño o la posición en la cadena alimentaria.

3.3.2.3.11. Cadena de distribución

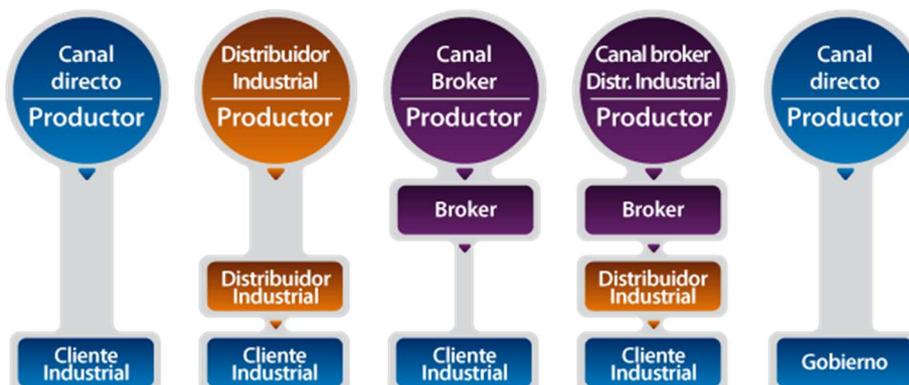
La cadena de distribución de las dos presentaciones es diferente por lo que requiere utilizar un canal totalmente distinto, es decir que para la presentación de 1kg la cadena de comercialización tendrá que ser unas de las siguientes:

Grafico 13



En cambio, el canal de distribución del producto de 15 kg va dirigido directamente a empresas industriales que necesitan la harina de plátano para darle un valor agregado a sus productos, la cual se dividen en:

Grafico 14





3.3.2.3.12. Canal de distribución específico

El proyecto se registrará en el producto de 1 kg al canal distribuidor y detallista consecutivamente, ya que se necesitará llegar al mercado detallista (supermercados, tiendas, etc.), que al ser más caro, se tiene menos riesgo y más oportunidad de posicionamiento cuando el producto llegue al mercado alemán.

En el producto de 15 Kg se distribuirá por un canal de distribuidor industrial asegurando las ventas y tratar de llegar a varios clientes industriales (restaurante, pastelerías, etc.) encargadas de mejorar sus propios productos.

3.3.2.3.13. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos

Son varias las entidades tales como bancarias, aseguradoras, naviera, portuaria y logística; El Banco de Guayaquil es la entidad financiera que cuenta con mejor la mejor tarifa en lo que respecta a la carta de crédito de la que desarrollaremos en nuestro proyecto.

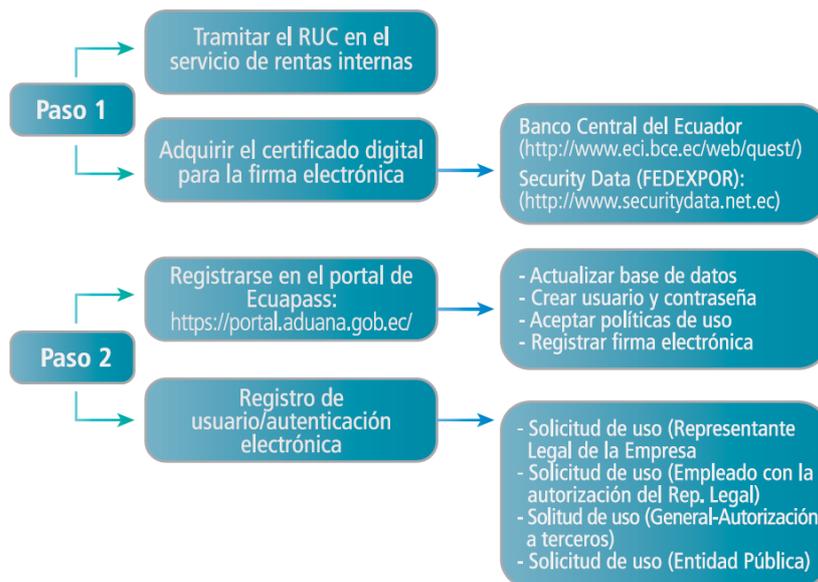
La entidad aseguradora será la de seguros equinoccial al ser con más experiencia y mejor propuesta al asegurado exportador. El puerto donde saldrá nuestro contenedor será el puerto de Guayaquil al ser el que tiene más flujo de navieras, las navieras que hacen el recorrido de Ecuador-Alemania son: Happag Lloyd, Evergreen line, CSAV, Hamburg Sud; la cual se tendrán en cuenta las fechas de embarque, y la entidad logística que trabaja en concordancia con el Puerto de Guayaquil es el Contecon Guayaquil S.A. la cual se encargara del embarque del contenedor así como el traslado hacia el puerto desde nuestras instalaciones.



3.3.2.3.14. Operativa de comercio exterior

Como hemos mencionado cualquier persona puede exportar siguiendo los pasos siguientes:

Grafico 15



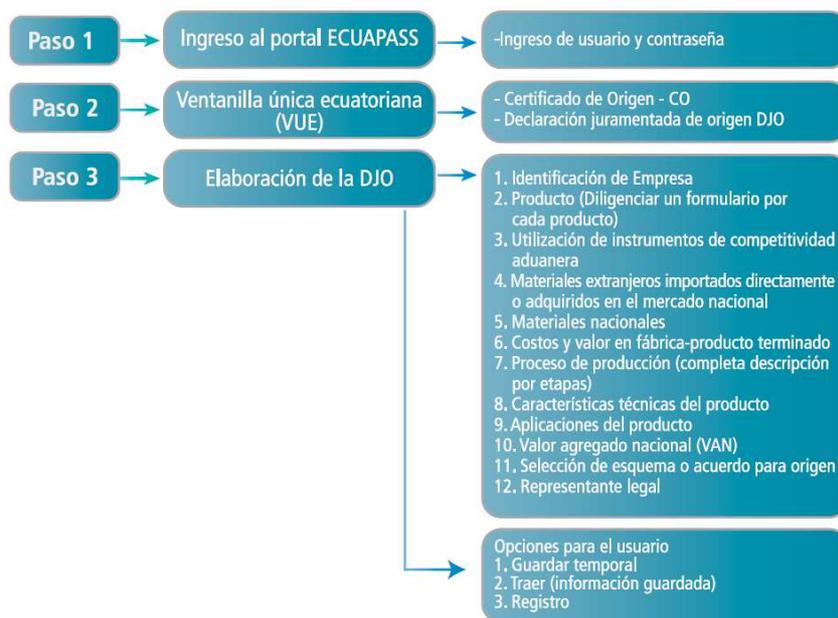
Fuentes: PROECUADOR

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

Después se debe tramitar la declaración juramentada de origen (DJO), a continuación el proceso a seguir:



Grafico 16



Fuentes: PROECUADOR

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

Se pasará en la etapa de Pre-embarque que es el proceso de exportación que inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañada de una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque. Dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los principales datos que se consignarán en la DAE son:

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

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:



Grafico 17



Fuentes: PROECUADOR

Elaborado: Cesar Adrián Ortega

Ejemplo de Declaración Aduanera de Exportación:

Grafico 18

REPUBLICA DEL ECUADOR
DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN

Consulta del detalle de la declaración de exportación

Número de DAE: 128-2013-40-2005127			
Información de general			
Código de distrito	GUAYAQUIL - MARITIMO	Código de régimen	EXPORTACIÓN DEFINITIVA
Tipo de Despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	01903892
Información de Exportador			
Nombre del exportador	CAFE ECUATORIANO SA	Teléfono del exportador	2567960
Dirección del exportador	Bosco Wolf Trade Center		
Número de documento de	RUC 1284473301	Ciudad del exportador	GUAYAQUIL
Ciudad	CAFE EN GRANO	Número de documento de	
Nombre del declarante	CESAR RUIZ		
Dirección del declarante	CALLE SUR E INTERSECCION		
Código de forma de pago		Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE
Información de carga			
Puerto de carga		Puerto privado desde	
Puerto de llegada o de		Fecha de la carta de	19 ENERO 2013
Nombre del consignatario	SLOHNSA		
Dirección del	VIA SAN MARTIN Y CALLE 2		
Ciudad del contribuyente	BUENOS AIRES	Tipo de carga	CARGA CONTENORIZADA
Almacén de lugar de	2040021 CONTENEDOR	Medio de transporte	MARITIMO
País de destino final	ARGENTINA		
DOLAR ESTADOUNIDENSE			
Totales			
Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE	Tipo de cambio	1
Total moneda transacción (FOB)	96201	Cantidad de ítem	1
Peso neto total	8328	Peso total	8328
Cantidad total de bultos	64	Cantidad de contenedores	1
Cantidad total de unidades físicas	64	Cantidad total de unidades comerciales	64
Código de la mercancía de desracho urgente		Código de solicitud de aforo	NO
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer embarque	



Ejemplo de factura comercial

Gráfico 19

EMPRESA EXPORTADORA Dirección:.....Calle Sur e Intersección Teléfono/Fax:.....593-4-2597980 E-mail:.....exportadora@ecuador.com.ec		RUC: 120244733001 FACTURA Mercado Exportación								
Señores: EMPRESA IMPORTADORA... GLORI S.A. Dirección:.....VIII / SAN MARTIN Atención:.....SR, CÉSAR ZAMORA INVOICE (FACTURA COMERCIAL)N°:.....001002004954		Nombre de Contacto:..... SR, CÉSAR ZAMORA Nuestra Referencia:..... N° de cliente:..... 15160 N° Orden de pedido:..... P10 720								
La mercancía ha sido enviada en: Dimensiones de Embalaje: Fecha:..... Enero / 2013 Peso Bruto: 1,518.25 KG Peso Neto: 1,520.35 KG Marcas: SIN MARCA Via: MARITIMO País de origen: ECUADOR										
PARTIDA ARANCELARIA		DESCRIPCIÓN		CANTIDAD		UNIDAD		VALOR		
1904.14.00		ATUN EN CONSERVAS	67,500 UNDS	US\$ 0.50					US\$ 33,750.00	
INCOTERM: FOB								TOTAL FACTURADO:		US\$ 33,750.00

Ejemplo de lista de empaque

Gráfico 20

LOGO DE LA EMPRESA EXPORTADORA				
EMPRESA EXPORTADORA Dirección:.....Calle Sur e Intersección Teléfono/Fax:.....593-4-2597980 E-mail:.....exportadora@ecuador.com.ec				
COMPRADOR Dirección:.....VIII / SAN MARTIN Teléfono/Fax:.....(11)123-45678 E-mail:.....gmartin@glorisa.com				
DETALLE DEL EMBALAJE				
N° DE BULTO	DESCRIPCIÓN DE LA MERCADERIA	CANTIDAD	KILOS	
			NETO	BRUTO
001	MERCADERIA CLASE A	100 UNIDADES	50	70
002	MERCADERIA CLASE B	200 UNIDADES	100	120
003	MERCADERIA CLASE C	300 UNIDADES	150	170
TOTAL: 3 BULTOS			300	360
MARCAS: SIN MARCAS				
EMBALAJE: 3 PALETAS				
VIA: MARITIMO				
FACTURA COMERCIAL: 001-002-00000XXXX				



Ejemplo de certificado de origen para la Unión Europea

Grafico 21

3. Goods consigned from (exporter's business name, address, country) CAF S.A. LOJA, ECUADOR		Reference No: ANQ 356657	
2. Goods consigned to (consignee's name, address, country) COFFEE ENTERPRISE		GENERALIZED SYSTEM OF PREFERENCES CERTIFICATE OF ORIGIN (Combined declaration and certificate) FORM A Issued in ECUADOR (country) (stamp) <small>See notes on back</small>	
3. Means of transport and route (as far as known) MARITIMO		4. For official use ISSUED RETROSPECTIVELY	
5. Item number 58	6. Marks and numbers of packages INLECE	7. Number and kind of packages; description of goods CAF EN GRANO	8. Origin criterion (see notes overleaf)
		9. Gross weight or other quantity 10,273.00 KG	10. Number and date of invoice 018-010-030456 05/10/2010
		Advertencia: Cualquier alteración o hecho del presente documento con suscripciones, adiciones, alteraciones, borrones, o enmendaduras, etc. Lo invalida.	
11. Certification It is hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct.  22 OCT 2010		12. Declaration by the exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct, that all the goods were produced in ECUADOR (country) and that they comply with the origin requirements specified for these goods in the generalized system of preferences for goods exported to: ECUADOR (country) Place and date, with signature and stamp of certifying authority GUAYAQUIL	

Ejemplo de cotización de exportación

Grafico 22



PROFORMA No. 001/2013 EXP

GUAYAQUIL, 23 DE AGOSTO DE 2013

PARA: EMPRESA IMPORTADORA S.A.
ATT: SRTA. ISABEL REYES
BOGOTÁ – COLOMBIA

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:
700,000 ENVASES CON PRODUCTO LOMITOS EN ACEITE, REF: CAPACIDAD 180 GRAMOS CON TAPAS ABRE FÁCIL. A US\$ 150 EL MILLAR FCA GUAYAQUIL.

TOTAL VALOR FCA GUAYAQUIL	US\$ 105,000.00
FLETE TERRESTRE (7 CONT. 40' HC)	US\$ 14,000.00
VALOR CPT BOGOTÁ – COLOMBIA	US\$ 119,000.00

TOLERANCIA: +/- 10% EN CANTIDADES Y MONTO

TÉRMINOS: CPT (INCOTERMS 2010)

PARTIDA ARANCELARIA: 1604.14.10

FORMA DE PAGO: EL PAGO SE HARÁ CON TRANSFERENCIA BANCARIA A LA CUENTA CORRIENTE # XXXXX DEL BANCO DEL PACÍFICO ABA # XXXXX BENEFICIARIO: EMPRESA EXPORTADORA S.A.

VALIDEZ DE LA PROFORMA: 30 DÍAS

EMBARQUES PARCIALES: PERMITIDOS DE ACUERDO A SUS INSTRUCCIONES
TRANSBORDOS: PERMITIDOS

TIEMPO DE ENTREGA: 30 DÍAS LUEGO DE RECIBIDA LA TRANSFERENCIA

SEGURO: POR CUENTA DEL COMPRADOR. EN CASO QUE NO SE ASEGURE LA MERCADERÍA, ÉSTA VIAJA POR CUENTA Y RIESGO DEL COMPRADOR, ENTENDIÉNDOSE QUE EL CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA EXPORTADORA S.A. TERMINA EN LA ENTREGA DE LA MERCADERÍA AL TRANSPORTISTA.

ATENTAMENTE,

SR. JOSÉ LÓPEZ
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR

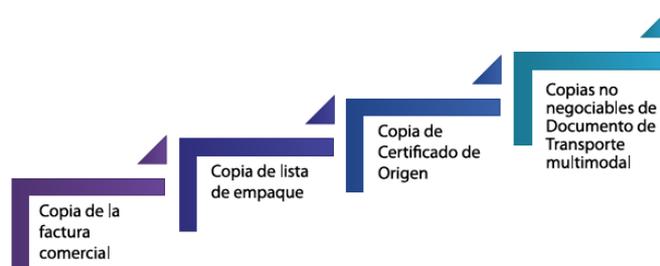


Después de esto se llega a la etapa de post-embarque donde finalmente, usted podrá regularizar declaraciones Aduaneras de Exportación (RDAE):

Declaraciones Aduaneras de Exportación ante el SENA E y obtener el definitivo DAE, mediante un registro electrónico que permite dar por finalizado el proceso de exportación para consumo (régimen 40).

Una vez que se realiza este registro la DAE obtiene la marca **REGULARIZADA**. Para poder completar este proceso cuenta con un plazo de 30 días luego de realizado el embarque. Éste trámite requiere del siguiente documento:

Grafico 23



Fuentes: PROECUADOR

Elaborado: Cesar Adrián Ortega



Ejemplo de documento de transporte marítimo - Bill of Lading (B/L)

Grafico 24

Marie Transport Corp.		ORIGINAL	BILL OF LADING
Shipper SHIPPER, COMPANY THAT SOLD THE COTTON		Booking No. KKG8Y8625H	B/L No. YMLUW12502XXXX
Consignee TO THE ORDER OF BUYERS BANK		Export Reference CONTRACT REFERENCE NO. 1234 INVOICE NO. 1234 T/C NO. 987654321	
Notify party BUYER		Financing agent reference INC. TN 38120 Plant and Country of Origin of goods CHD-16044 FMC-1610 TX-U.S.A. ALSO NOTIFY	
Place of Receipt LUBBOCK, TX		Onboard/land loading	
Vessel RAINBOW BRIDGE V/91W		Port of Loading LONG BEACH, CA	
Port of Discharge KEELUNG TAIWAN		Place of Delivery Delivery status	
PARTICULARS AS SHIPPED BY SHIPPER			
MKS & NOS/CONTAINER NOS	NO OF PAGES	DESCRIPTION OF PARCAGES AND GOODS	Measurement/ gross/weight/CG
C O T T O N	1X40' 88	ONE (1) 40' CONTAINER SAID TO CONTAIN EIGHTY-EIGHT (88) BALES OF AMERICAN RAW COTTON COMPRESSED TO U.D.-"DPM.C". FREIGHT PREPAID CY TO CY SHIPPER'S LOAD, STOW & COUNT ON BOARD VESSEL: RAINBOW BRIDGE V/91W AT: LONG BEACH, CA DATE: JUNE 23, 1999 SERVICE CONTRACT NO. ET-3062-HOU NO SED REQUIRED, SECTION 30.39 FTOR, C.A.S.-SP. THESE COMMODITIES, TECHNOLOGY, OR SOFTWARE WERE EXPORTED FROM THE U.S. IN ACCORDANCE WITH THE EXPORT ADMINISTRATION REGULATIONS. TO U.S. LAW PROHIBITED.	44,391 LBS 20,135 KGS
Discharge of liability I/ET 3062-HOU ET-3062-HOU (INCL CV, OA) O.F. \$1725.00/40' AI		Place and Date of Issue On board date: 06/23/99	
I/ET 3062-HOU ET-3062-HOU (INCL CV, OA) O.F. \$1725.00/40' AI	1X40'	\$1,725.00	06/23/99
DE/NTD 300 DTHC/NT 3000/40'		NTD 300 NTD 3,000	
Rate of exchange: Number of Original Bills: THREE (3)		Total \$9,150.00	NTD 3,300
By: as agent for Yangming Marine Transport Corporation, as carrier		By: as agent for Yangming Marine Transport Corporation, as carrier	

3.3.2.3.15. Modelos de comercio electrónico

Toda empresa que utiliza el Comercio electrónico posee un gerente que es el responsable del comportamiento de la empresa en internet, el mismo debe ser una persona emprendedora, con facilidad de comunicación a fin de mantener una relación directa con el cliente. Además debe tener que saber de Marketing y conocer muy bien internet, para que sus acciones y decisiones aumenten la satisfacción del consumidor, con el fin de generar una buena relación costo beneficio con el objetivo de mantener y conquistar nuevos clientes.



Cualquiera sea la modalidad del comercio electrónico, el proceso siempre será on-line, el cliente visualiza y elige su producto, lo agrega al carrito de compras y pasa por "caja" para realizar el pago. Para que este proceso ocurra eficientemente, el punto más importante es la calidad del sitio web, comenzando por el diseño, la forma de mostrar la información, la confianza, la seguridad y la facilidad de navegación y la diversidad de productos y servicios y formas de pago.

El tipo de modelo de comercio electrónico que se utilizara para la harina de plátano es la de Business to Business (B2B): Comercio realizado entre proveedores y clientes empresariales, o sea, de empresa a empresa; que en nuestro caso serán los supermercados, restaurantes, panaderías etc.

3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción

3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento

El Posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta.

Es relevante enfocar la harina de plátano como suplemento para una comida completa nutricionalmente, se sabe que esta harina es libre de gluten que según Pro-Ecuador las importaciones mundiales de estos productos se incrementarían a gran escala hasta el 2017⁴² y si damos más énfasis en ese aspecto, con la gran posibilidad de reducir enfermedades gastrointestinales y diabetes se podrá llegar a la mente del consumidor.

Nuestro producto se llamará *TSUBONI*, que significa flor de plátano en japonés, se escogió para dar una reseña histórica de donde salió este nutritivo tubérculo,

⁴² Pro Ecuador. (15.11.2014). Boletín de Análisis de Mercados Internacionales. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/04/GUIA_DE_CERTIFICACIONES_INTERNACIONALES1.pdf



dándole una historia a nuestro producto, donde es muy importante para el neuromarketing.

3.3.2.4.2. Concepto de eslogan

El slogan debe de seguir estas simples reglas:

- Cortos y simples (3-4 palabras)
- Afirmación positiva
- Recordable
- Atemporal
- Incluye un beneficio / característica clave
- Es original, no es usado por ninguna otra empresa

El eslogan acorde al concepto de posicionamiento será para nuestra harina de plátano “Tsuboni, el suplemento nutritivamente perfecto”.

3.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad

Estableceremos una publicidad mixta, es decir: desarrollaremos la publicidad informativa en diferentes tipos de medios, especialmente en el informático pero con un toque de publicidad persuasiva, dando a conocer el crecimiento de la mala alimentación, para así dar a conocer nuestro producto como un suplemento que puede combinarse con cualquier tipo de comida en especial pasta y repostería para el cuidado de la salud.

Entre los medios que nos daremos a conocer será:

- Medios interactivos: Paginas muy visitadas en Alemania para dar a conocer la harina de plátano.
- Ferias Comerciales Europeas: llegando a un nivel de comunicación personal con futuros clientes.

3.3.2.4.4. Estrategia de promociones de venta



Hay que reconocer lo complicado de obtener clientes por esta razón estaremos comprometidos e incentivando a los clientes que si bien nuestro objetivo apunta hacia la venta constante de harina de plátano, se puede determinar los tipos de promociones que realizaremos:

- Muestras: Si bien la harina de plátano no podremos mostrarles por medios interactivos, va más con el objetivo de mandar un empaque promocional de muestra para que puedan realizar una inspección del producto, y así también estableceríamos la seriedad y transparencia de la información que damos por medio de hechos.
- Regalos publicitarios: Artículos útiles con la marca o logo de la harina de plátano que se entregan gratuitamente a sus clientes, prospectos o público en general; esto se desarrollara para generar mayor atención en los clientes y generar una vinculación amistosa.

3.3.2.4.5. Estrategias de venta personal

Si bien es muy complicado establecer una estrategia precisa de venta personal, esta se desarrollaría al momento de los recorridos hacia ferias internacionales realizados en Hamburgo – Alemania. Lo principal es que las personas encargadas de la actividad de venta directa controlada, recibirán una lista de clientes que debe visitar. Preparar una oferta concreta y atractiva al cliente, es la primera actividad en toda venta personal. El planeamiento de la venta es fundamental y decisivo. A más técnica la venta, mayor planeamiento requiere.

3.3.2.4.6. Estrategia de medios interactivos.

Es necesario crear una página web de nuestra empresa y la intención transparente de mostrar toda nuestra información. Para hacer nuestra página visitada enviaremos emails de personas reales, La venta directa vía email debe ser realizada por un equipo de gente real. Claramente se puede usar servicios



profesionales de hosting de email o software especializados para enviar grandes cantidades de mails.

Pero, en ninguna circunstancia, debe haber huellas de características de spam. Por ejemplo, los correos deben tener un par de párrafos a lo mucho. También deben ser personalizados, incluir sólo texto y tener un llamado a interactuar con nosotros por medio de nuestra página.

3.3.2.4.7. Participación en ferias comerciales internacionales.

Hay una feria en particular que es ideal para la harina de plátano, y se da todos los años en Hamburgo – Alemania, el organizador se llama Irternoga, la misma en su página web (<http://internorga.com/>) se puede obtener precios por metros cuadrados, la feria está dedicada a los servicios de comida moderna que se realiza anualmente en Hamburgo, Alemania.

En Internorga se presentan: alimentos y bebidas, panadería y confitería. La próxima participación será en:

- Recinto: Hamburg Messe
- Ciudad: Hamburgo
- País: Alemania
- Del viernes 13 al miércoles 18 marzo 2015

Además cada año la página de red de cámaras alemanas por medio de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano - Alemana (www.deinternational.com.ec) da un calendario sobre las ferias comerciales internacionales, la cual en el 2015, la principal que se realizara para poder realizar nuestra participación es:

- Recinto: Bazaar Berlin
- Ciudad: Berlín
- País: Alemania
- El 16 de Noviembre del 2015



3.3.2.4.8. Otros métodos promocionales

El objetivo de llevar esta idea de un suplemento nutritivo para cambiar la forma de alimentarse de los alemanes, también lleva de la mano la publicidad no pagada; es decir la que por medio de investigaciones ajenas a nuestro proyecto dan a conocer nuestro producto por lo beneficioso del mismo y de cómo reduciría las enfermedades gastrointestinales.



CAPÍTULO IV

4. PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

4.1. Objetivos del capítulo

El objetivo de este capítulo consiste en establecer un plan técnico y organizacional preciso para obtener una eficiencia interna y desarrollar un esquema para el largo plazo.

4.2. Plan técnico

4.2.1. Capacidad de producción

Comenzando la capacidad de producción será muy alta, ya que la tecnología de producción será eficiente, al tomar en cuenta el tiempo de procesamiento y la mano de obra, según datos recopilados se podrá determinar que la capacidad de producción será la siguiente:

Tabla No. 27

Capacidad de Producción de la Harina de Plátano				
Producción por hora	Producción por día (8h)	Producción por semana	Producción por mes	Producción anual
25 Kg	200 Kg	1000 Kg	4000 Kg	48000 Kg

Elaborado por Cesar Adrián Ortega

4.2.2. Plan de producción

El proyecto está constituido para poder adaptar la demanda creciente a la capacidad de producción que se generaría a largo plazo.

Se establece que el plátano al deshidratarse pierde volumen y peso, en un plátano promedio se pierde el 60%, de los cuales 15% de cascara y 45% de agua es decir que en 1 Kg de plátano al elaborarlo en harina se obtendría 400 gr. Además según



lo investigado el plátano mantiene un promedio de precio a 7 dólares el ciento, lo que es igual a 33.5 kg de plátano.

Se comenzará con tres viajes al mes para el abastecimiento de la materia prima que en total sería 2.2 toneladas de plátano, al ser el tubérculo con grandes cultivos en la provincia y sin un periodo fijo de producción, se satisficiera la demanda de materia prima adaptándose al requerimiento inicial de producción.

Tabla No. 28

Abastecimiento de Materia Prima		
Mes	Semana	Día
18 T	6 T	1200 Kg

Elaborado por Cesar Adrián Ortega

Los insumos como el agua se obtendrán a través de los servicios de aguas públicas, para el dióxido de azufre se hará un pedido de 10 kg mensuales ya que se deberá sumergir al 1% en el tanque de inmersión de 5 metros cúbicos.

Para la obtención de los envases se harán pedidos de 6800 fundas para la presentación de 1kg y 1200 sacos para la presentación de 15kg.

Total de materia prima anual = 80000kg

Total de dióxido de azufre anual = 120kg

Total de envase (presentación de 1kg) = 13600 unidades

Total de envase (presentación de 15kg) = 2400 unidades

Total de harina de plátano anual procesada 48000kg

Para obtener con precisión el plan de producción según el proceso y adoptándolo a la demanda inicial, tomando en cuenta los dos envíos anuales de nuestro mercado se establece lo siguiente:

Tabla No. 29

Plan de Producción		
-	1 Kg (Presentación)	15 Kg (Presentación)



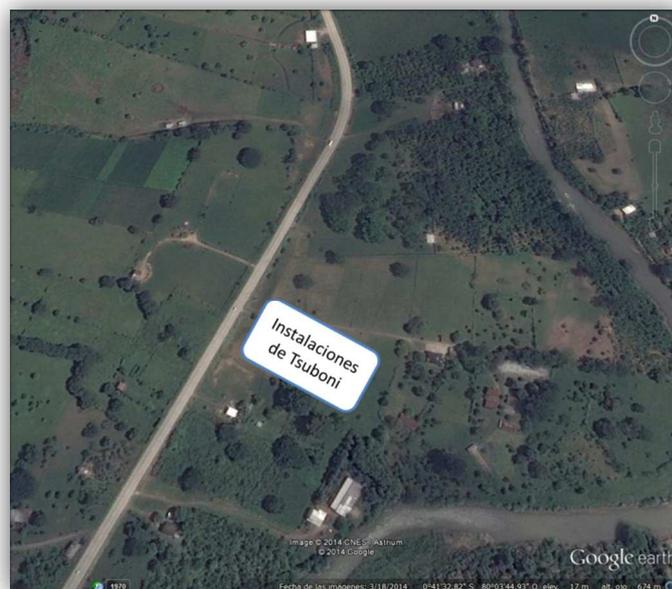
Día	56 unidades	9.6 unidades
Mes	1120 unidades	192 unidades
Semestral	6720 unidades	1152 unidades

Elaborado por Cesar Adrián Ortega

4.2.3. Localización

Para determinar la localización del proyecto se establece por la conveniencia del sector, ya que estableciéndolo en Chone, km 1 y ½ vía Chone-Quito ya que no se requeriría la compra de un terreno, además de la cercana adquisición de la materia prima.

Gráfico 25



Por lo que podemos apreciar este sector cuenta con:

- Vías de acceso en excelente estado, con acceso al centro de la ciudad y cercanía a vías interprovinciales.
- Distancia relativamente corta a los centros de abastecimiento. 2 horas
- Sector favorable para la realización de negocios.
- El sector cuenta con todos los servicios básicos.

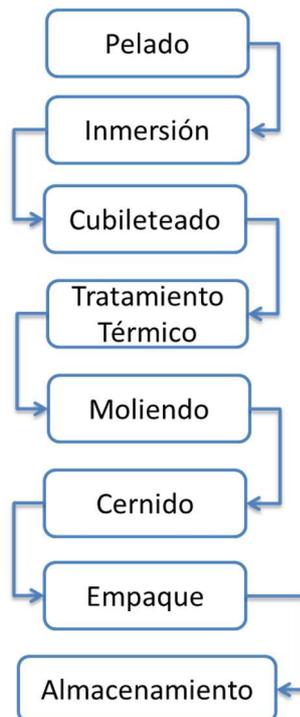


- La ubicación es libre de algún tipo de contaminación ambiental, al igual que facilita el desecho de residuos procedentes del proceso productivo.
- La ubicación y el tipo empresa productora, no incumple alguna ordenanza municipal

4.2.4. Proceso productivo/operacional

Es de suma importancia detallar el proceso de producción del producto, para de esta manera determinar el tiempo de producción:

Grafico 26



4.2.4.1 Pelado

El pelado se realiza de forma manual. Se puede considerar que se necesitan todos los operarios de producción para preparar la materia prima.

Grafico 27



4.2.4.2 Inmersión

Esta inmersión en solución de dióxido de azufre al 1%, por cinco minutos, se hace con el fin de evitar la oxidación del plátano y los posteriores cambios de color no deseados que se podrían dar.

Grafico 28



4.2.4.3 Cubileteado

Los plátanos ya pelados se cortan con cuchillo o con máquinas troceadoras para obtener trozos más pequeños que pueden ser en forma de cubos o rodajas. Este paso es necesario para aligerar el proceso de secado.

Grafico 29





4.2.4.4 Tratamiento Térmico

Este tratamiento se hace con el fin de extraer humedad. La deshidratación se lleva a cabo en secadores.

Grafico 30



4.2.4.5 Moliendo

Se puede utilizar un molino de martillos, por el cual se pasan los trozos de producto seco para ser finamente divididos hasta partículas pequeñas, formándose así la harina.

Grafico 31



4.2.4.6 Cernido

La harina que se obtiene tiene diferentes tamaños de partícula y partículas extrañas, por lo que la totalidad del producto se debe hacer pasar por un tamiz

para obtener las diferentes fracciones por separado. De esta forma se llega a obtener un producto más fino.

Grafico 32



4.2.4.7 Empaque

Una vez lista la harina se puede empaquetar en bolsas, de cada 1000 kg que se procesa se obtiene 400 kg de harina de plátano lista para empaquetar preferiblemente en fundas de polipropileno. Las cantidades a colocar en cada empaque y el tipo del mismo, dependen del tipo de cliente, y hacia quien va dirigido, recordemos que las presentaciones 1 kg ira hacia la venta directa o detallista, y la de 15 kg a empresas procesadoras, que quieren mejorar sus productos.

Grafico 33



4.2.4.8 Almacenamiento

Una vez listas las bolsas, se sellan debidamente para evitar que entre humedad del medio al producto y también que se vaya a contaminar con insectos o materias extrañas

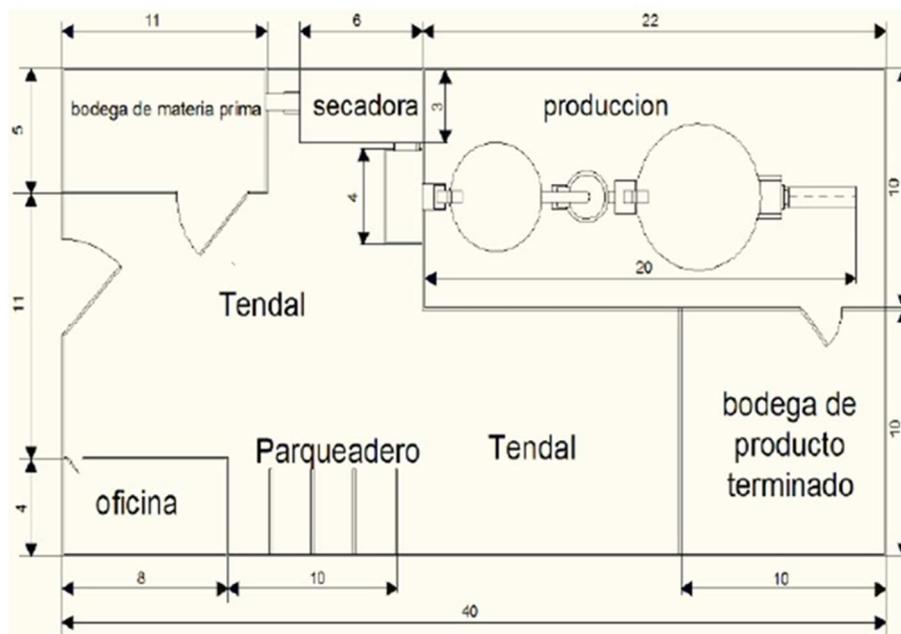
Grafico 34



4.2.5. Distribución instalaciones.

La distribución de las instalaciones fue desarrollada con el fin de llevar un proceso eficiente en el ciclo de la producción, a continuación la proyección del interior de las instalaciones:

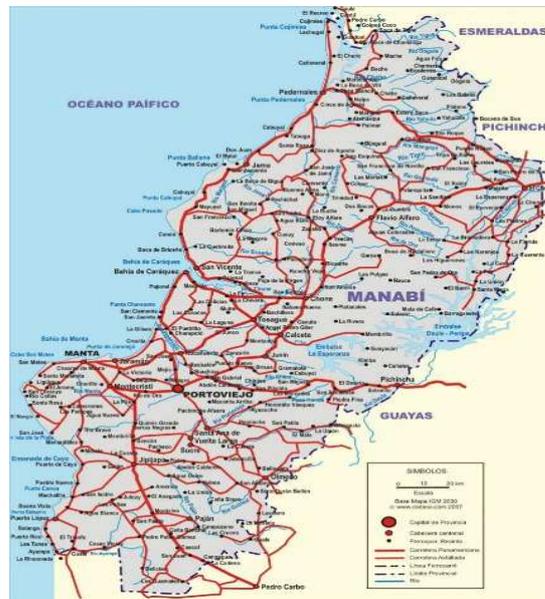
Grafico 35



4.2.6. Plan de abastecimiento de materia primas

La ventaja de ubicarnos en la zona centro de Manabí es que se puede dar recorridos para la adquisición de la materia prima, así se abarata el costo del plátano evitando distribuidores, los recorridos comenzarían desde el Carmen hasta la fábrica procesadora en Chone:

Gráfico N°36



Para esto necesitaremos un camión Hyundai HD65 por ser el ideal para nuestro tipo de requerimientos, principalmente porque puede almacenar una carga de 3,5 toneladas de materia prima pero por el volumen del plátano, se recogería 2.2 toneladas por recorrido, la cual se realizara tres viajes por mes, es decir 6.6 toneladas mensual. Además se necesita agua, la misma que se abastecerá atreves de las tuberías públicas.

4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos

Entre los insumos tenemos: dióxido de azufre, fundas de polipropileno para el producto de 1 kg y sacos de polipropileno para el producto de 15 kg.



La adquisición de dióxido de azufre será a través de la compañía Solvesa S.A., dedicada en la elaboración de productos químicos, ubicada en la Av. Casuarinas No. 100 y Km. 9.5 vía a Daule. Tel. (593) 4 370.40.40. Cumpliendo los requerimientos necesarios para la elaboración de nuestro producto, vendiendo a 5 dólares por kilogramo.

Existen varias empresas dedicadas a la elaboración de los envases pero durante los procesos de cotizaciones, se estableció que la empresa ecuatoriana Displat S.A. es la más económica en la elaboración del envase de 1 kg y 15 kg, vendiendo a 0.03 centavos las fundas de 1 kg y a 45 centavos el de 15 kg.

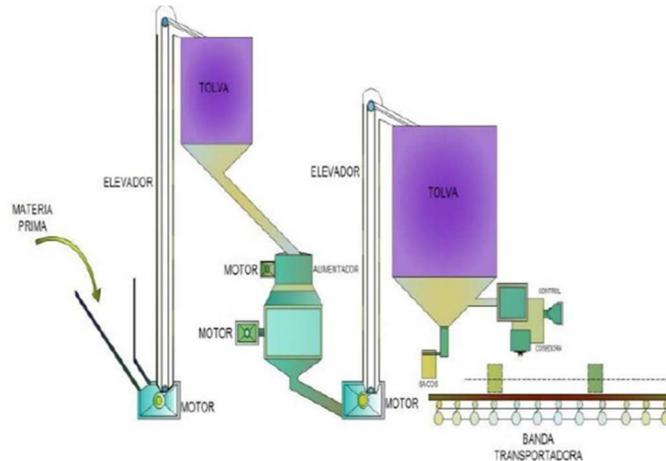
4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra

Inscribiremos a la empresa en varias páginas web conocidas por los ecuatorianos para que trabajen con nosotros, los operarios de operación que se requerirán son 3 vacantes, para gerente general 1 vacante, para contador 1 vacante, jefe de producción 1 vacante, jefe de marketing y comercio exterior 1 vacante, guardias 3 vacantes.

4.2.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción

Para los equipos del proceso de producción se crearan a través de la compañía Sedemi S.A. la misma que se especializa en estructuras metalmecánicas, lo que se buscara de acuerdo al gráfico 37 en la creación y optimización de los recursos:

Gráfico N° 37



Los equipos necesarios para el proceso de producción de la harina de plátano son:

- Navajas de corte, esencial en el proceso de corte y que tienen que ser reemplazados a menudo por lo que requerirán 6 navajas.
- Tanque de inmersión: la misma que tendrá un sencillo ajuste de los tiempos de resistencia mediante un controlador de velocidad.
- Máquina cortadora, rebana uniformemente una variedad de productos.
- Máquina deshidratadora,
- Molino, de martillos
- Tanque de almacenaje,
- Cosedora,
- Palmos de llenado, y
- Banda transportadora.
- Selladora de Polipropileno

4.3. Plan Organizacional

Los datos generales de la Empresa son los siguientes:

- Razón social: Productora y Comercializadora de Harina “Ecuarina S.A.”
- Domicilio: Km ½ Vía Chone Quito



- N° de RUC: 13xxxxxxxxxx
- Tfno.: 0985xxxx-052xxxxx
- Fax: 94 xxx xx xx
- E-mail Empresa: Adrianortega@ecuarina.com
- Página Web: www.ecuarina.com

4.3.2. Proceso de toma de decisiones

Se pueden identificar principalmente las siguientes etapas en la toma de decisiones luego de un necesario y generoso input de información, para llevar a cabo este proceso:

➤ **Identificar y analizar el problema**

Encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, o potencial, porque se estima que existirá en el futuro.

➤ **Identificar los criterios de decisión y ponderarlos**

Aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

➤ **Definir la prioridad para atender el problema**

La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema.

➤ **Generar las alternativas de solución**

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Cuantas más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. Técnicas tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, la sinéctica, etc. son necesarias en esta etapa en la cual es importante la creatividad.

➤ **Evaluar las alternativas**

Se trata de un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.



➤ **Elección de la mejor alternativa**

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema.

Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios.

➤ **Aplicación de la decisión**

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

➤ **Evaluación de los resultados**

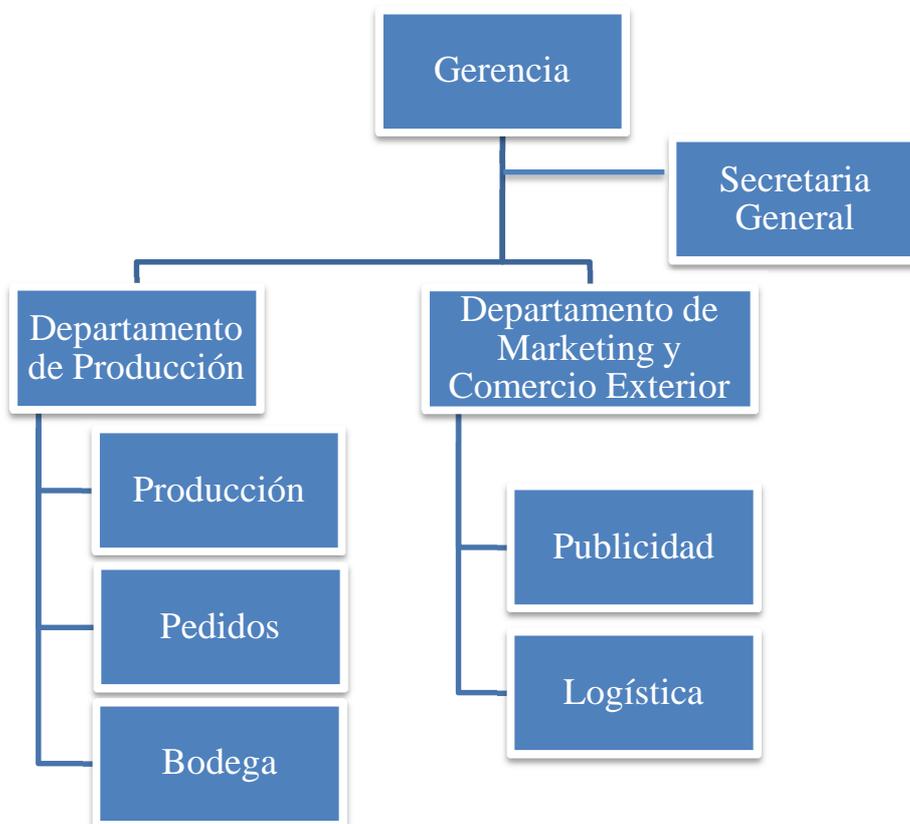
Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no. Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama

El organigrama estructural permite establecer en forma clara los distintos niveles de autoridad y las principales unidades que la conformará, a continuación se plantea el siguiente organigrama estructural.



Gráfico N° 38



4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades

En la actualidad se necesita que toda empresa o microempresa tenga claro cuáles son las funciones y responsabilidades que cada miembro de la misma debe cumplir y hacer cumplir para garantizar que el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades del negocio no afecten a la competitividad de la misma, es así que a continuación se detallan las funciones y responsabilidades que cada miembro de la microempresa debería cumplir:

➤ Gerente

- ❖ Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de la microempresa.



- ❖ Preparar y discutir con los involucrados las políticas y objetivos a desarrollarse en la microempresa.
- ❖ Representar legalmente y administrativamente a la microempresa.
- ❖ Comunicar sobre la situación real interna y externa de la microempresa.
- ❖ Establecer normas, reglamentos e instructivos para la correcta marcha de la microempresa
- ❖ Velar por el cumplimiento de las metas generales y específicas de las áreas administrativas, de producción, ventas y financieras.
- ❖ Aprobar el balance general.
- ❖ Demostrar el estado de pérdidas y ganancias
- ❖ Presentar una propuesta con respecto a las utilidades conjuntamente con los informes de gestión administrativa.
- ❖ Innovar todo lo que tiene relación con el desarrollo humano y técnico de la microempresa.
- ❖ Delegar funciones y responsabilidades a sus colaboradores.
- ❖ Evaluar y controlar el normal desarrollo de las actividades entregando oportunamente resultados.

➤ **Secretaria/Contadora**

- ❖ Atender llamadas telefónicas
- ❖ Elaborar oficios, solicitudes, pedidos, memorando.
- ❖ Proporcionar información a los clientes en forma cordial.
- ❖ Manejar los archivos
- ❖ Informar al gerente asuntos pendientes
- ❖ Enviar y recibir correspondencia
- ❖ Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las labores de contabilidad.
- ❖ Llevar registros de mayores auxiliares y mayores generales por cuenta
- ❖ Realizar, Revisar y autorizar los estados de acuerdo a las normas de contabilidad normalmente aceptadas
- ❖ Verificar la preparación del balance general y de pérdidas y ganancias, así como también los libros y documentos contables



- ❖ Analizar y preparar oportunamente los informes sobre la situación económica y financiera
 - ❖ Elaborar presupuestos de operación, inversión, flujos de caja y su correspondiente evaluación.
 - ❖ Supervisar el cumplimiento de obligaciones sociales, legales, y especiales.
 - ❖ Realizar labores administrativas afines a su cargo.
- **Jefe del Departamento de Producción**
- ❖ Planificar, dirigir y controlar la producción
 - ❖ Estudiar y poner en práctica los métodos de producción más adecuados
 - ❖ Realizar las operaciones necesarias para el mejor desenvolvimiento de la producción.
 - ❖ Controlar a las unidades de producción, procesamiento y almacenamiento y logística.
- **Jefe de Marketing y Comercio Exterior**
- ❖ Elaborar planes de mercado para encontrar plazas de venta.
 - ❖ Planear, administrar y controlar el programa de ventas y logística.
 - ❖ Estudiar y vigilar el desarrollo de, expansión y crecimiento del mercado.
 - ❖ Determinar conjuntamente con el Gerente los precios de venta, descuentos, créditos
 - ❖ Estudiar los canales de distribución de los productos.
 - ❖ Publicar y promocionar las ventas
- **Operarios de Producción.**
- ❖ Realizar las operaciones de producción
 - ❖ Conocer la planificación de la producción y solicitar los materiales necesarios para el proceso de producción.
 - ❖ Conocer el funcionamiento de las máquinas y equipos para un adecuado uso de las mismas.



➤ **Guardias**

- ❖ Salvaguardar la vidas de los trabajadores
- ❖ Control de asistencia.
- ❖ Control de entrada y salida de vehículos y personas ajenas al personal de la empresa.
- ❖ Supervisión constante de las instalaciones

4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Los requerimientos de activos fijos para el personal son los siguientes:

- Computadores: Tres computadores, una impresora y tres teléfonos.
- Mobiliario para Oficinas: Se necesitan los escritorios y sus respectivas sillas para el personal. Además 3 archivadores, 3 escritorios, 9 Sillas y 3 muebles auxiliares, para clientes.
- Otros: Muebles para el comedor de los empleados, un microonda y una nevera.
- Útiles de escritorio: Bolígrafo, borrador, calculadora, carpeta, cd, cintas, clips, cuadernos, fechador, folder, lapiceros, marcadores, perforadoras, reglas, sobres, tabla, tijeras, tinta.
- Papelería: Papel bond
- Tintas: Color y Blanco – Negro y Color

4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas

Los requerimientos para el personal se desglosarán de acuerdo al grado de responsabilidades:

➤ **Gerente**

Requisitos Mínimos Exigibles.

Título Nivel Superior: Ing. Administración de Empresas y/o afines

Experiencia: 3 años.

➤ **Secretaria/ Contadora**

Requisitos Mínimos Exigibles.



Título Nivel Superior: Secretaria Contadora

Experiencia: 1 años.

➤ **Jefe del Departamento de Producción**

Requisitos Mínimos Exigibles.

Título Nivel Superior: Ingeniero Industrial

Experiencia: 2 años.

Capacidad de liderazgo

➤ **Jefe de Marketing y Comercio Exterior**

Requisitos Mínimos Exigibles.

Título Nivel Superior: Ingeniero/a en Marketing o Comercio Exterior.

Experiencia: 1 año.

4.3.6. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

Para nuestro proyecto se determinó la Constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada, y deberá registrarse en la Superintendencia de Compañías donde remitirá sus datos.

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar. Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de



cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Su constitución dependerá de las personas que deseen formar parte de la misma como socios fundadores. Los socios responderán con su inversión en el caso de quiebra. La empresa deberá regirse a las siguientes leyes:

➤ Registro Único de Contribuyentes, da cumplimiento con la Ley del RUC.

El RUC permite que el negocio funcione normalmente y cumpla con las normas que establece el código tributario en materia de impuestos. Los requisitos para la obtención del RUC son los siguientes:

- ❖ Presentar el documento original del registro de la sociedad
- ❖ Copia de planillas en las que aparezca la dirección donde funcionara la compañía.
- ❖ Copia certificada de la escritura de constitución y nombramiento del representante legal.
- ❖ Copia de la cedula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal.
- ❖ Carta de autorización a la persona que va a realizar el trámite.
- ❖ El trámite para la obtención del registro único de contribuyentes no tiene ningún costo monetario.

➤ Permisos y patentes Municipales, da cumplimiento a la ordenanza municipal.

Este permiso o documento se lo obtiene en las oficinas de la muy ilustre municipalidad del cantón. Presentando la siguiente documentación:

- ❖ Registro único de contribuyentes (RUC).
- ❖ Copia de la cédula de identidad del representante legal.
- ❖ Copia del certificado de votación del representante legal.
- ❖ Formulario de declaración para obtener la patente.

➤ Permisos del Cuerpo de Bomberos, da cumplimiento a la Ley contra incendios.

Permiso que es emitido por el benemérito cuerpo de bomberos del cantón. Después que un grupo encargado haya inspeccionado las instalaciones, y



revisado que se cuenta los recursos necesarios para prevenir y contrarrestar cualquier tipo de incendio que se presente.

Inspección por parte del Inspector del Cuerpo de Bombero.

- ❖ Instalación en muy buena condición.
- ❖ Tener una puerta de escape en la locación.
- ❖ Tener un extintor.
- ❖ Copia del RUC.
- ❖ Copia de la Cédula de Identidad.
- ❖ Copia de papeleta de votación.

➤ Afiliación a la cámara de comercio

Emitido por la cámara de comercio donde se vaya a realizar las actividades comerciales, en este caso las gestiones de afiliación deberán realizarse en las instalaciones de la cámara de comercio del cantón, presentando los requisitos necesarios y el recibo oficial de caja Bajo un Estudio del costo de los permisos tenemos lo siguiente. Costo de los Permisos Para Funcionamiento de la Fábrica.

4.3.7. Plan de implementación

Después del diseño detallado del proyecto, el paso siguiente es elaborar un plan de implementación, el mismo que tardaría un estimado de 6 meses para tener listo la inauguración del proyecto:



Tabla No. 29

Plan de Implementación		
Etapas del proyecto	Responsable	Duración
Construcción del establecimiento y material de construcción	Sedemi S.A.	5 meses
Adquisición de activos fijos en el área administrativa	Indumaster S.A.	1 mes
Creación de la página web oficial de la empresa	Alfadigital S.A.	2 semanas
Contratación de los empleados	Páginas web	1 mes
Permisos correspondiente para el funcionamiento del proyecto	Asesor Legal	3 meses
Adquisición de los certificados nacionales e internacionales establecidos previamente	Asesor Comercial	6 meses
Adquisición de envases y embalajes	Displat S.A.	1 mes
Adquisición de insumos	Solvesa S.A.	1 semana
Adquisición de materia prima	Productores Locales	1 semana

Elaborado por Cesar Adrián Ortega

4.3.8. Plan de acción de corto plazo

Para una eficiente ejecución en el proceso productivo se ejecutará un plan de acción de corto plazo, la misma que nos revelara, la optimización de los Recursos Tecnológicos, Publicidad, RRHH

Rendimiento, estará establecido por estándares:

- Unidades fabricadas por día.
- Unidades dañadas o con fallas/ lote.
- Tiempo transcurrido desde la recepción del pedido hasta el embarque-exportación.
- Tiempo en diseñar un nuevo patrón.
- Número de pedidos vía Internet y vía teléfono.

Control, el mismo se hará mediante:



- Auditorias operativas
- Implementación de un sistema integrado que revela el volumen de transacciones por actividad.

Optimización de recursos, se lograra optimización de los siguientes recursos:

- Básicamente tiempo que conduce a la satisfacción del cliente
- Ahorro de dinero ya que al optimizar tiempo estamos minimizando gastos
- Recursos humanos porque habrá una mejor distribución de tareas.
- De imagen porque nos catalogaremos como una empresa que ofrece productos de calidad y oportunos.

Monitoreo, deberá ser diario el primer mes, luego deberá ser quincenal y finalmente mensual. Siempre y cuando el proyecto siga su curso.

Si existe resistencia habrá que realizarlo diariamente y esto involucraría costos adicionales.

4.3.9. Puesta en marcha

La Empresa “Ecuarina S.A.” tiene previsto el inicio de sus operaciones normales a partir del 1 de enero del año 2016 en razón de que durante el presente año se concluirán los Estudios, la construcción de las obras civiles, instalación de la maquinaria y equipos, contratación y adiestramiento del personal, realización de las pruebas preliminares y determinación de los programas de difusión y propaganda, principalmente externa, sobre la calidad y demás condiciones ventajosas del producto.

4.3.10. Plan de Salida

Se ejecutaría a través de una liquidación la misma que se podrá estimar dependiendo del año de salida y el aporte de los socios miembros, ejecutando una retroalimentando del capítulo financiero del presente plan de negocio.



CAPÍTULO V

5. PLAN FINANCIERO

5.1. Objetivos del Capitulo

Evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros, que se aplica para establecer las modalidades bajo las cuales se mueven los flujos monetarios, y explicar los problemas y circunstancias que en ellos influye.

5.2. Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años)

Los estados financieros son una representación estructurada de la posición financiera y transición realizada por la empresa, su propósito general fue evaluar las fuentes y usos de los recursos financieros, que se aplica para establecer las modalidades bajo las cuales se mueven los flujos monetarios, y explicar los problemas y circunstancias que en ellos influye.

Siendo el estado de pérdidas y ganancias el resumen de los ingresos y gastos de la empresa a lo largo del periodo contable, el proyecto será analizado por un periodo de 5 años.

5.3. Plan de Inversión

La inversión total del proyecto se encuentra formada por activos fijos, activos diferidos, capital operacional, éstas se encuentran financiadas por recursos propios y préstamo financiero con un monto total de \$ 300.819,96

Tabla No. 30

Inversión Total	
Activos fijos tangibles	181.038,51
Activos fijos intangibles	4.650,00
Capital Operacional	115.041,45
TOTAL	300.819,96

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega



5.3.1. Inversiones en activos fijos tangibles

Los activos fijos tangibles son aquellos bienes que requiere la empresa para la transformación de la materia prima en producto final y aquellos que sirve para la operación normal del proyecto.

Tabla No. 31

Inversión de Activos Fijos	
Terrenos	22.500,00
Edificaciones	87.940,00
Maquinaria y equipos	15.290,00
Muebles y enseres	5.153,00
Vehículo	45.000,00
Equipos de oficina	3.935,51
TOTAL	186.193,01

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.3.1.1 Terreno

Para constituir nuestra empresa, tenemos un terreno en la ciudad de Chone (kilómetro 2 ½ vía Chone – Quito), ya que el lugar cumple con las condiciones adecuadas analizadas anteriormente, y es óptimo para realizar las operaciones de procesamiento y administrativas. Nuestro terreno contará con un área de 1.235 metros cuadrados para instalar la fábrica y oficinas requeridas para que el proyecto empiece a desarrollarse, el valor estimado del terreno es de 22.500,00 dólares. Es importante indicar que los terrenos son activo fijos tangible que no se depreciación, y que al contrario su valor se incrementa por la plusvalía especialmente cuando se encuentra en áreas de desarrollo urbano.

5.3.1.2 Edificación

Para la edificación consideramos, el espacio que ocupará cada una de las instalaciones como son para el proceso pos-cosecha, oficinas, bodega, entre otros., que se ejecutarán dentro de la organización. A continuación detallamos el valor de



cada uno de los ítems para la construcción de la fábrica que han sido obtenidos de la Constructora Sedemi S.A.:

Tabla No. 32

Edificación	
Descripción	Valor
Área de descarga	6.400,00
Área de carga	4.300,00
Galpón Industrial	45.920,00
Bodega	14.160,00
Guardianía	1.440,00
Parqueaderos	6.720,00
Laboratorio	4.800,00
Administración	4.200,00
Valor Total	87.940,00

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.3.1.3 Maquinaria y equipo

Las maquinarias y equipos se refiere a las unidades que vamos a utilizar para realizar el proceso pos-cosecha del plátano continuación detallamos los equipos necesarios para obtener harina de plátano para el consumo humano:

- Navajas de corte,
- Tanque de inmersión:
- Maquina cortadora, rebana uniformemente una variedad de productos.
- Maquina deshidratadora,
- Molino, de martillos
- Tanque de almacenaje,
- Cosedora,
- Palmos de llenado, y
- Banda transportadora.
- Selladora de Polipropileno



Tabla No. 33

Maquinaria y Equipo	
Descripción	Valor
Cosedora	2.000,00
Navajas de corte	600,00
Maquina cortadora	1.300,00
Tanque de inmersión	540,00
Maquina deshidratadora	2.000,00
Molino de martillo	3.000,00
Tanque de almacenaje	650,00
Palmas de llenado	2.500,00
Banda transportadora	1.900,00
Selladora de polipropileno	800,00
Valor Total	15.290,00

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.3.1.4 Vehículo

El vehículo que utilizará la empresa para realizar diferentes actividades como por ejemplo facilitar la movilización de la persona encargada de los trámites de exportación o cualquier otra eventualidad que se presente en la organización. El modelo del vehículo es Camión Hyundai HD65.

Tabla No. 34

Vehículo	
Descripción	Valor Unitario
Vehículo Hyundai HD65	45.000,00
Valor Total	45.000,00

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.3.1.5 Muebles y Enseres

Es necesario adquirir muebles y enseres para adecuar las oficinas administrativas y proveer bienestar a los trabajadores, hemos adquirido varios artículos de oficina para las diferentes operaciones que se realizarán dentro de la empresa.



Tabla No. 35

Muebles y Enseres			
Descripción	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Archivador Alto	3	153,00	459,00
Escritorio	5	384,00	1920,00
Mesa Retorno	1	194,00	194,00
Sillas	9	80,00	720,00
Microonda	1	150,00	150,00
Nevera	1	800,00	800,00
Mesa Comedor	1	160,00	160,00
Muebles para clientes	3	150,00	450,00
Sillas Comedor	6	50,00	300,00
Valor Total			5.153,00

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.3.1.6 Equipo de Oficina

Los equipos de oficina son indispensables para el funcionamiento de las actividades de la empresa y de esa manera contar con los equipos necesarios para ejecutar el trabajo de manera eficiente.

Tabla No. 36

Equipo de Oficina			
Descripción	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Teléfono	3	13,50	40,50
Fax	1	170,00	170,00
Acondicionador de Aire 18 BTU	3	765,00	2.295,00
Valor Total			2.505,50

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega



Tabla No. 37

Útiles de Oficina			
Descripción	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Bolígrafo	2 Cajas	2,50	5,00
Borrador	5 Unidades	0,15	0,75
Calculadora	3 Unidades	5,50	16,50
Carpeta	100 Unidades	0,10	10,00
CD	1 Caja	5,00	5,00
Cintas	3 Unidades	0,90	2,70
Clips	3 Cajas	1,00	3,00
Cuadernos	10 Unidades	2,00	20,00
Fechador	2 Unidades	0,80	1,60
Folder	25 Unidades	1,20	30,00
Marcadores	2 Cajas	0,80	1,60
Perforadoras	3 Unidades	2,00	6,00
Reglas	3 Unidades	0,80	2,40
Sobres	100 Unidades	0,10	10,00
Tabla Acrílica	3 Unidades	4,00	12,00
Tijeras	2 Unidades	3,50	7,00
Tinta para fechador	3 Unidades	1,50	4,50
Resma	20 Unidades	2,50	50,00
Tinta para impresoras	6 unidades	9,00	54,00
Total			242,05

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.3.1.7 Equipo de Computación

Los equipos de computación son importantes para almacenar información de los diferentes procesos que se instalarán en la empresa, se requiere 4 computadoras: para el Gerente General, departamento de producción, comercio exterior y financiero.



Tabla No. 38

Equipo de Computación			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadoras de escritorio	4	\$ 405,99	\$ 1.623,96
Epson XP200 multifunción	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Total		\$ 655,99	\$ 2.123,96

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.3.1.8 Materiales de Aseo

Necesaria para el aseo y limpieza diarios de las instalaciones:

Tabla No. 39

Materiales de Limpieza y Otros			
Descripción	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Aromatizantes	6 Unidades	0,60	3,60
Bolsa de Basura	6 Paquetes	1,20	7,20
Tacho de Basura	5 Unidades	2,30	11,50
Desinfectantes Líquidos	2 Galones	4,75	9,50
Pala para Basura	1 Unidad	2,50	2,50
Escobas de Plástico	2 Unidades	1,90	3,80
Guantes de Hule	2 Unidades	2,20	4,40
Gorros	30 unidades	1,50	45,00
Mandiles	6 Unidades	22,00	132,00
Mascarillas	6 Unidades	5,30	31,80
Jabón de Tocador	2 Paquetes	4,60	9,20
Jaboneras	3 Unidades	3,00	9,00
Limpia Vidrios	1 Galón	3,60	3,60
Trapeador	1 Unidad	3,90	3,90
Cubeta de Trapeador	1 Unidad	7,00	7,00
Total			284,00

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles

Son todas las inversiones que se tienen para obtener un producto de calidad contando la cantidad en dólares.



Tabla No. 40

Inversión de activos diferidos e intangibles			
Detalle	Cantidad	V/Unitario	Valor total
Costo y estudio del proyecto	1	2.500,00	2.500,00
Gastos de constitución	1	800,00	800,00
Marcas y patentes	1	850,00	850,00
Materiales de oficina	1	500,00	500,00
Tramites Sri	1	90,00	90,00
Valor Total			4.740,00

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.3.3. Inversiones en capital de operación

Está representado por el capital adicional distinto de la inversión en activo fijo y diferido con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos, es decir es el capital que cuenta la empresa para empezar a operar y trabajar en un tiempo determinado. El capital de operación es también una inversión inicial pero existe diferencia entre la inversión en activo fijo y diferido y esta radica en que ambas pueden recuperarse mediante la depreciación y amortización, mientras que el capital de operación la empresa puede recuperarse mediante las ventas que se realizará.

El capital de operación está conformado por los siguientes ítems que a continuación detallamos:

Tabla No. 41

Inversión en Capital de Operación	
Costos operacionales	31.471,01
Gastos administrativos	63.067,20
Gastos de exportación	20.503,24
Total de gastos capital de operación	115.041,45

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos

De acuerdo a las normas contables las inversiones de activos deben depreciarse según el criterio legal estipulado por el código tributario. De los activos fijos requeridos por el proyecto todo deben ser depreciados excepto el terreno que



mantiene su vida útil dentro del proyecto, las edificaciones se deprecian a 20 años, las máquinas y herramientas a 10 años, los vehículos a 5 años y los equipos de computación a 3 años. Por su parte los activos diferidos serán amortizados a 5 años, al cabo de los 5 años de vida útil del proyecto contablemente queda un valor por depreciar al cual se le llama valor de salvamento. Los resultados de este proceso lo detallamos en el siguiente cuadro:

Tabla No. 42

Depreciación de Activos Fijos							
Descripción	Valor Inicial	% Depreciación	Vida Útil	Valor Total Anual	Valor Final (15%)	Valor Final	Valor Residual
Edificaciones	87.940,00	5%	20	4.397,00	13.191,00	65.955,00	79.146,00
Maquinarias y Equipos	15.290,00	10%	10	1.529,00	2.293,50	7.645,00	9.938,50
Vehículos	45.000,00	20%	5	9.000,00	6.750,00	0,00	6.750,00
Muebles y Enseres	5.153,00	10%	10	515,30	772,95	2.576,50	3.349,45
Equipos de oficina	2505,50	20%	5	501,10	375,83	0,00	375,83
Equipos de computación	2.123,96	3,33%	3	70,73	318,59	0,00	318,59
Total				16.013,13	23.701,87	76.176,50	99.878,37

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.3.5. Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles

La amortización es la pérdida de valor de los activos intangibles, en cada año el valor disminuye por la amortización que aplica a los activos diferidos y consiste en un cargo anual que se realiza para recuperar la inversión.

Tabla No. 43

Depreciaciones de activos diferidos e intangibles				
Descripción	Valor Inicial	% Depreciación	Vida Útil	Valor Total Anual
Activos Diferidos	4.743,00	20%	5	948,60

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.4. Plan de Financiamiento

El financiamiento puede darse con recursos propios o recursos ajenos esto se conoce como la estructura de las fuentes de financiamiento para invertir en un



proyecto. Los recursos propios que provienen de las aportaciones de los socios de la empresa ya sea en efectivo o especies y por la venta de activos improductivos de la empresa, retención de utilidades de los accionistas y los recursos ajenos o externos tienen su origen en personas o instituciones ajenas a la empresa.

Tabla No. 44

Cuadro de Fuentes y Usos					
	Inversión Total	Préstamo		Recursos Propios	
Denominación	US\$	%	Valor	%	Valor
A. INVERSIONES FIJAS	181.038,51	-	-	-	-
Terrenos	22.500,00	-	-	100%	22.500,00
Edificaciones	87.940,00	100%	87.940,00	-	-
Maquinaria y herramienta	15.290,00	-	-	100%	15.290,00
Muebles y enseres	5.153,00	-	-	100%	5.153,00
Vehículos	45.000,00	-	-	100%	45.000,00
Equipo de oficina y útiles	2.747,55	-	-	100%	2.747,55
Equipo de computación	2.123,96	-	-	100%	2.123,96
Materiales de limpieza	284,00	-	-	100%	284,00
B. INVERSION INTANGIBLE	4.740,00	-	-	-	-
Costo y estudio del proyecto	2.500,00	-	-	100%	2.500,00
Gastos de constitución	800	-	-	100%	800
Marcas y patentes	850	-	-	100%	850
Materiales de oficina	500	-	-	100%	500
Tramites Sri	90	-	-	100%	90
C. CAPITAL OPERACIÓN	115.041,45	-	-	-	-
Costos operacionales	31.471,01	100%	31.079,01	-	-
Gastos administrativos	63.067,20	100%	63.067,20	-	-
Gastos de exportación	20.503,24	100%	20.503,24	-	-

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega



5.4.1. Estrategia de financiamiento

El financiamiento de capital propio será de 4.743,00 el mismo que será conseguido por el autor de este proyecto, el autor por gestión propia consiguió un terreno el mismo que será utilizado para la elaboración del producto.

Tabla No. 45

Cuadro de Fuentes y Usos Porcentual					
	Inversión Total	Préstamo		Recursos Propios	
Denominación	US\$	%	Valor	%	Valor
TOTAL A+B+C	300.819,96	67,48%	202.981,45	32,52%	97.838,51

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)

El 67.43% de la inversión 202.981,45 será financiado con un crédito bancario solicitado a la banca de desarrollo nacional BNF (Banco Nacional de Fomento) en un plazo de 5 años plazos con un interés efectivo de 12% a través de un pago semestral de 27.578,68 incluido interés, las garantías requeridas por el banco son hipoteca de los bienes inmuebles adquiridos como maquinarias y terrenos adquiriendo un seguro total para toda la inversión, con una garantía del 150% el valor desembolsado. A continuación se presenta el cuadro detallado:

Tabla No. 46

INSTITUCION FINANCIERA: Banco Nacional de Fomento

CLIENTE: Ecuarina S.A.

PLAZO: 5 Años

INTERES: 12% Semestral

CAPITAL: 202.589,45

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega



Tabla No. 47

Amortización Gradual					
Periodo	Pago	Amortización	Interés	Saldo	Costo Financiero
Semestre					
0	-	-	-	\$ 202.981,45	-
1	\$ 27.578,68	\$ 15.399,79	\$ 12.178,89	\$ 187.581,66	
2	\$ 27.578,68	\$ 16.323,78	\$ 11.254,90	\$ 171.257,89	\$ 23.433,79
3	\$ 27.578,68	\$ 17.303,20	\$ 10.275,47	\$ 153.954,68	
4	\$ 27.578,68	\$ 18.341,39	\$ 9.237,28	\$ 135.613,29	\$ 19.512,75
5	\$ 27.578,68	\$ 19.441,88	\$ 8.136,80	\$ 116.171,41	
6	\$ 27.578,68	\$ 20.608,39	\$ 6.970,28	\$ 95.563,02	\$ 15.107,08
7	\$ 27.578,68	\$ 21.844,89	\$ 5.733,78	\$ 73.718,13	
8	\$ 27.578,68	\$ 23.155,59	\$ 4.423,09	\$ 50.562,54	\$ 10.156,87
9	\$ 27.578,68	\$ 24.544,92	\$ 3.033,75	\$ 26.017,62	
10	\$ 26.017,62	\$ 24.456,56	\$ 1.561,06	\$ 0,00	\$ 4.594,81

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

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

Se trata de una tasa de referencia de rendimiento que una empresa debe ganar para crear valor para la empresa en su conjunto. Para calcular este valor, se utilizan tanto la deuda y el capital propio.

Tabla No. 48

RIESGO PAIS	5,69%
TASA DE INFLACION	3,67%
TASA SIN RIESGO	4,16%
TMAR DE ACCIONISTA	13,52%
TMAR DEL BANCO	12,00%

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

Tabla No. 49

Fuente de Financiamiento	Monto	Estimación	Costo %	Factor de Ponderación	Ponderación
Capital Propio	97.838,51	13.227,77	13,52%	32,52%	4,06%
Préstamo Bancario	202.981,45	24.357,77	12,00%	67,48%	8,40%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)					12,49%

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega



5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales

5.5.1. Proyección de las ventas (unidades)

Según lo proyectado las ventas se realizarán como está a continuación:

Tabla No. 50

Ventas Proyectadas						
DESCRIPCION	AÑOS					TOTAL
	2016	2017	2018	2019	2020	
A. VOLUMEN (Kg)						
Bolsas producidas por el proyecto (1kg)	24000	36000	60000	96000	156000	372000
Sacos producidos por el proyecto (15kg)	24000	36000	60000	96000	156000	372000
Total de Kilogramos Vendidos	48000	72000	120000	192000	312000	744000

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.5.2. Proyección de los precios

Para determinar el precio de venta del producto se toma en cuenta todos los costos y gastos que forman parte del proyecto.

Tabla No. 51

Proyección de Precios Año 2016				
DETALLE	CONTENEDOR	1kg	15kg	
=COSTOS	19.275,51	0,80	12,05	
+Directos	15.735,51	0,66	9,83	
+Indirectos	3.540,00	0,15	2,21	
=GASTOS	27.993,60	1,17	17,50	
+De Administración	21.303,05	0,89	13,31	
+De Venta	6.690,55	0,28	4,18	
= COSTOS Y GASTOS OPERACIONAL	47.269,11	1,97	29,54	
+Gastos de Exportación y Cobranza	6.086,29	0,25	3,80	
=TOTAL COSTOS Y GASTOS	53.355,40	2,22	33,35	
+Utilidad Porcentual (20%)	10671,079	0,44	6,67	
=PRECIO FOB	64.026,47	2,67	40,02	
+Flete	4.000,00	0,17	2,50	
+Seguro	165,33	0,01	0,10	
=PRECIO CIF	64.026,47	2,84	42,62	
+Tributos(derechos arancelarios)	6.686,71			
+IVA)	11.655,73	0,28	4,18	
+Gastos locales de distribución (logística + punto verde)	400	0,02	0,25	
=TOTAL CIF + IMPUESTOS	86.934,24	3,62	54,33	

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega



Tabla No. 52

Proyección de Precios				
Año	2017	2018	2019	2020
Porcentaje Medio Anual	3,34%	3,34%	3,34%	3,34%
Precio al Mercado 1kg	3,74	3,87	4,00	4,13
Precio al Mercado 15kg	56,15	58,02	59,96	61,96

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.5.3. Proyección de los ingresos

Los ingresos de ventas proyectados durante los 5 años de vida útil del proyecto ascienden a \$ 2'870.880 con ingresos anuales entre \$173.760,00 y \$1'288.560,00.

Tabla No. 53

Ingresos Proyectados						
DESCRIPCION	AÑOS					TOTAL
	2016	2017	2018	2019	2020	
B. VOLUMEN (Kg)						
Bolsas producidas por el proyecto (1kg)	24000	36000	60000	96000	156000	372000
Sacos producidos por el proyecto (15kg)	24000	36000	60000	96000	156000	372000
Total de Kilogramos Vendidos	48000	72000	120000	192000	312000	744000
C. PRECIOS UNITARIOS (dólares)						
Variación esperada de precios (1kg y 15kg)	3,34%	3,34%	3,34%	3,34%	3,34%	-
Precio CIF (1kg)	3,62	3,74	3,87	4,00	4,13	-
Precio CIF (15kg)	54,33	56,15	58,02	59,96	61,96	-
D. INGRESOS POR VENTAS(dólares)						
Bolsas producidas en el proyecto (1kg)	84.240	130.680	225.000	371.520	624.000	1'435.440
Sacos producidos en el proyecto (15kg)	84.240	130.680	225.000	371.520	624.000	1'435.440
TOTAL DE INGRESOS POR VENTAS	173.760,00	269.280,00	464.400,00	768.000,00	1.288.560,00	2.964.000,00

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales

5.6.1. Proyección de costos operacionales

5.6.1.1. Materia prima directa

La materia prima y los insumos son los materiales que intervienen en el proceso productivo formando parte de la transformación final del producto. En el caso de nuestro proyecto está integrado por la adquisición del plátano indispensable para obtener la harina de plátano este se valora anualmente en 29.360,31 dolares.



Tabla No. 54

Costo de Materia Prima				
DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL ANUAL
Plátano	Kg	80000	0,14	11200,00
			TOTAL	11200,00

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega
Fuente: Investigación Propia

Tabla No. 55

Costo de Insumos				
DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL ANUAL
Dióxido de azufre	Kg	120	5	600,00
Envase Cartón para 1kg	Unidad	1.120	0,70	784,00
Envase Funda de 1 kg	Unidad	13.600	0.03	408,00
Envase de 15 kg	Unidad	2.400	0.45	1.080,00
			TOTAL	2.872,00

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega
Fuente: Investigación Propia

5.6.1.2. Mano de obra directa

La mano de obra directa de 8 trabajadores, es una de las inversiones estimada que se va a dar en el transcurso del proyecto con un costo de 67892,75 anual

Tabla No. 56

Cargo	Mano de Obra Directa				Aporte al I.E.S.S	IECE Y SECAP	Vacaciones	Número de empleados	Salario Anual
	Salario Mensual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva					
					11,15%	1,00%			
Obreros	\$ 365,00	\$ 365,00	\$ 354,00		\$ 40,70	\$ 3,65	\$ 182,50	3	\$ 17.441,01
Total	\$ 365,00	\$ 365,00	\$ 354,00	\$ 0,00	\$ 40,70	\$ 3,65	\$ 182,50	3	\$ 17.441,01

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.6.1.3. Costos indirectos de fabricación

Los Costos indirectos de la fabricación se ven manejados mayormente por los materiales indirectos seguidos por los servicios básicos, es de destacar que este



último incluye el pago de servicios básicos como la luz, agua, teléfono. Lo estimado en consumo es de 13.080,00 dólares en todos los servicios básicos, en el siguiente cuadro se explicara de mejor manera.

Tabla No. 57

Servicios Básicos			
CONCEPTO	CANTIDAD	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Agua M ³	60	150,00	1800,00
Luz KW	2400	400,00	4800,00
Teléfono	90	90,00	1080,00
TOTAL		950,00	7080,00

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.6.2. Proyección de gastos operacionales

5.6.2.1. Gastos administrativos

Los gastos administrativos tienen un mayor protagonismo dentro del rubro general, en menor proporción en las ventas.

Tabla No. 58

Cargo	Gasto Administrativos				Aporte al I.E.S.S	IECE Y SECAP	Vacaciones	Número de empleados	Salario Anual
	Salario Mensual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	11,15%	1,00%			
Gerente	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 354,00		\$ 66,90	\$ 6,00	\$ 300,00	1	\$ 9.328,80
Contadora	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 354,00		\$ 66,90	\$ 6,00	\$ 300,00	1	\$ 9.328,80
Jefe de Producción	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 354,00		\$ 50,18	\$ 4,50	\$ 225,00	1	\$ 7.085,16
Jefe de Marketing y Comercio Exterior	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 354,00		\$ 50,18	\$ 4,50	\$ 225,00	1	\$ 7.085,10
Guardia	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00		\$ 39,47	\$ 3,54	\$ 177,00	3	\$ 16.947,36
Total	\$ 2.454,00	\$ 2.454,00	\$ 2.832,00	\$ 0,00	\$ 273,62	\$ 24,54	\$ 1.227,00	7	\$ 49.775,20

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.6.2.2. Gastos de marketing y ventas

Son todos aquellos gastos ocasionados por la ejecución de la función de ventas, tales como pago al personal de ventas, mecanismos de ventas, promociones y participación en ferias; las promociones ya se incluyeron en el costo de producción.



Tabla No. 59

Gastos en Marketing		
CONCEPTO	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Internet	90	1080,00
Hosting	-	230,00
Ferias Internacionales y Publicidad	-	5000,00
TOTAL		6310,00

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.7. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

El estado de pérdida y ganancias se estimara con una proyección en el incremento de sueldo del 10% por año y los demás gastos se proyectará en 33.3% al aumentar un contenedor por año.

Tabla No. 60

Estado de Perdidas y Ganancias Proyectados						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 173.760,00	\$ 269.280,00	\$ 464.400,00	\$ 768.000,00	\$ 1.288.560,00
Costos de venta		\$ 19.275,51	\$ 19.853,78	\$ 20.449,39	\$ 21.062,87	\$ 21.694,76
Margen bruto		\$ 154.484,49	\$ 249.426,22	\$ 443.950,61	\$ 746.937,13	\$ 1.266.865,24
Gastos Operativos						
Gastos Administrativos		\$ 21.303,05	\$ 23.433,36	\$ 25.776,69	\$ 28.354,36	\$ 31.189,80
Depreciación		\$ 16.013,13	\$ 17.614,44	\$ 19.375,89	\$ 21.313,48	\$ 23.444,82
Gastos de Oficinas		\$ 242,05	\$ 322,65	\$ 430,10	\$ 573,32	\$ 764,23
Gastos Básicos		\$ 7.080,00	\$ 9.437,64	\$ 12.580,37	\$ 16.769,64	\$ 22.353,93
Gastos Varios		\$ 284,00	\$ 378,57	\$ 504,64	\$ 672,68	\$ 896,68
Gasto de Exportación		\$ 6.086,29	\$ 8.113,02	\$ 10.814,66	\$ 14.415,94	\$ 19.216,45
Gasto de Publicidad		\$ 5.000,00	\$ 6.665,00	\$ 8.884,45	\$ 11.842,97	\$ 15.786,67
Total Gastos Operativos		\$ 56.008,52	\$ 65.964,69	\$ 78.366,79	\$ 93.942,38	\$ 113.652,59
Utilidad Operacional		\$ 98.475,97	\$ 183.461,54	\$ 365.583,82	\$ 652.994,75	\$ 1.153.212,65
Gastos Financieros						
Intereses sobre prestamos		\$ 23.433,79	\$ 19.512,75	\$ 15.107,08	\$ 10.156,87	\$ 4.594,81
Utilidad antes de Particip. e Impto.		\$ 75.042,18	\$ 163.948,79	\$ 350.476,74	\$ 642.837,88	\$ 1.148.617,84
15% Participación de Trabajadores		\$ 11.256,33	\$ 24.592,32	\$ 52.571,51	\$ 96.425,68	\$ 172.292,68
Utilidad antes de Impuestos		\$ 63.785,85	\$ 139.356,47	\$ 297.905,23	\$ 546.412,20	\$ 976.325,17
Impuesto a la Renta (22%)		\$ 14.032,89	\$ 30.658,42	\$ 65.539,15	\$ 120.210,68	\$ 214.791,54
Utilidad Neta		\$ 49.752,97	\$ 108.698,05	\$ 232.366,08	\$ 426.201,51	\$ 761.533,63

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega



5.8. Flujos de Fondos del Proyecto

Tabla No. 61

Flujo de Caja						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación y amortización Intag.		\$ 16.013,13	\$ 17.614,44	\$ 19.375,89	\$ 21.313,48	\$ 23.444,82
Amortización de la deuda		\$ 31.723,56	\$ 35.644,60	\$ 40.050,27	\$ 45.000,48	\$ 49.001,48
Flujo del inversionista		\$ 34.042,53	\$ 90.667,89	\$ 211.691,70	\$ 402.514,51	\$ 735.976,97
(-) Inversión Inicial	\$ (97.838,51)					
(-) Préstamo	\$ (202.981,45)					
Valor de Desecho						\$ 99.878,37
Flujo Total	\$ (300.819,96)	\$ 34.042,53	\$ 90.667,89	\$ 211.691,70	\$ 402.514,51	\$ 835.855,34

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.9 Evaluación Financiera del proyecto

5.9.1 Valor Actual Neto (VAN)

Es la diferencia entre las sumatorias de los flujos futuros netos de efectivo descontados a la fecha actual e el valor de la inversión actual. El VAN debe ser mayor a cero para que un proyecto sea rentable.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FN Ct(1+i)}{t} - I_0$$

Al cabo de cinco años de actividad, periodo considerado para la proyección del proyecto, el VAN corresponde a **\$ 743.448,93** lo que significa que el proyecto es viable considerando que el VAN es mayor a cero.

5.9.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es el tipo de descuento que hace que el valor actual neto sea igual a cero, es decir que el valor presente de las entradas de efectivo sea exactamente igual a la inversión neta realizada.



La regla del TIR manifiesta que un proyecto es aceptable si su TIR es superior al rendimiento requerido (TMAR).

$$\text{TIR} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{FNCT}_t}{(1+i)^t} - I_0 = 0$$

La tasa interna de retorno de nuestro proyecto es de **51.93 %**.

5.9.3. PAY BACK

Patrimonio	32,52%
Préstamo	67,48%

Tabla No. 62

Playback						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo	(300.819,96)	34.042,53	90.667,89	211.691,70	402.514,51	835.855,34
Flujo de Efectivo Descontado	(300.819,96)	30.961,09	74.996,71	159.252,72	275.396,83	520.119,17
Flujo de Efectivo Dscctado. Acumulado	(300.819,96)	(269.858,87)	(194.862,16)	(35.609,44)	239.787,39	759.906,56

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

La inversión se recuperaría al cuarto año.

5.9.4. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se produce cuando los costos variables y fijos son exactamente iguales a los egresos totales, a partir de este punto hacia arriba las ventas originan beneficios y por debajo de este punto se ocasiona pérdida. Para el cálculo de la fórmula del punto de equilibrio se utilizara el siguiente proceso matemático.

$$\text{PE} = \text{CF} / (\text{Pv} - \text{Cvu})$$

Dónde:

PE: Punto de equilibrio

CF: Costo fijo

Pv: Precio de venta



Cvu: Costo variable unitario

Cvt: Costo variable total

Tabla No. 63

Punto de Equilibrio Cantidad		Punto de Equilibrio \$	
Descripción	Mensual	Descripción	Mensual
Costo Fijo	56.008,52	Costo Fijo	56.008,52
Costo Variable	0,66	Costo Variable	0,66
Ventas	3,62	Ventas	3,62
P.E.Q	18894	P.E	\$ 68.396,30

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

5.9.5. Ratios Financieros

Los ratios financieros, también conocidos indicadores o índices financieros, son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa.

Tabla No. 64

Ingresos	173760,00
Gastos Varios	284,00
Sueldo y salarios	21.303,05
Gastos Básicos	7.080,00
Suministros de Oficina	242,05
Depreciación	16.013,13
Costo de Exportación	6.086,29
Gasto de Publicidad	5.000,00
Egresos	56.008,52
Saldo Mensual	9.812,62
Capital de Trabajo	117.751,48

Elaborado por: Cesar Adrián Ortega

La liquidez general mide la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo,



	Activo			
Liquidez general	Corriente	115.041,45	0,57	
	<hr/> Pasivo Corriente	202.981,45		
Rendimiento sobre el patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} =$	$\frac{49.752,97}{97.838,51} =$	0,51	%
Rendimiento sobre inversión	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} =$	$\frac{49.752,97}{181.038,51} =$	0,27	%
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}} =$	$\frac{154.484,49}{173.760,00} =$	0,89	%
Margen Neto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} =$	$\frac{49.752,97}{173.760,00} =$	0,29	%

5.10. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

Tal y como se observa en los cuadros precedentes el presente proyecto, desde el punto de vista financiero, es factible, dado que este:

Genera un VAN de \$ 743.448,93, una TIR del 51.93 % que indica un rendimiento promedio anual durante la vida útil del proyecto, muy superior a la TMAR de 12,49% (4 veces superior)



Un Punto de Equilibrio promedio anual de 18.894 kilogramos y \$ 68.396,30 unidades monetarias, indican que para que los ingresos por ventas generados por el proyecto cubran los costos incurridos por este.

Un periodo de recuperación de la inversión de 4 años, que indicada que este es proyecto cuya inversión inicial se recuperara fácilmente y que a partir del cuarto año generara solo ganancias.

Por tanto este es un proyecto muy rentable



CONCLUSIONES

Al finalizar el proyecto se ha podido establecer las siguientes conclusiones:

La oferta del producto se debe hacer a precios inferiores que se dan en el mercado local ya que brinda seguridad para la ejecución del proyecto.

La harina de plátano para consumo humano al ser un producto nutritivo por su alto contenido de proteína y demás propiedades, tiene alta aceptación en mercados externo, ya que sus características permiten satisfacer las necesidades alimenticias del ser humano.

La harina de plátano es un producto no tradicional, de esta manera se incentiva a los productores dar valor agregado a sus productos para diversificar la canasta exportable del país, incrementar la balanza comercial mediante la exportación de productos nuevos.

Existe escasa información acerca de las bondades y ventajas de la harina de plátano, lo cual hace que el producto no tenga atenciones por parte del mercado interno del país.

La implementación del proyecto permitirá generar fuentes de empleo en el país, y generar divisas gracias a las importaciones que se realice de la harina de plátano y el capital de la empresa que se invierta en el país.

Desde el punto de vista financiero el proyecto presenta un VAN positivo de con 743.448,93 dólares y un TIR del 51.93 %.; siendo mayor los costos de oportunidad o tasa de descuento 12,49% de esta manera concluimos que es rentable el proyecto.

De acuerdo al análisis de investigación de todo el proyecto podemos concluir que es factible ejecutar el proyecto ya que se obtendrán los resultados esperados.



RECOMENDACIONES

Para que sea exitosa la presentación, comercialización y distribución del producto se ha considerado los siguientes aspectos:

Aprovechar las ventajas nutricionales que provee el plátano, para ingresar al mercado extranjero mediante campañas de promoción en especial para productos derivados como la harina de plátano que es un producto con mayor valor agregado.

Educar al personal que está involucrado con el proyecto para establecer mejoramiento continuo en cada uno de los procesos el cual impulse crecimiento comercial, operacional y económico.

Efectuar campañas informativas de los beneficios nutricionales y alimenticios que tiene la harina de plátano, para que el consumidor conozca acerca de los productos nuevos que ofrece el país.

Conservar la calidad del producto final al procesar la materia prima para fortalecer la compra en el exterior ya que el control de calidad es muy exigente e importante en mercados internacionales.

Promover una cultura de calidad en el productor ecuatoriano ya que mediante un proceso eficiente y óptimo donde se maximice los recursos y se minimice desperdicios, logra hacer competitivo al producto en mercados internacionales precios bajos y de calidad.



ANEXOS: ESTUDIOS INTERNOS Y DE TERCEROS

- UAH. (18.11.2013). Precio
http://www2.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/tipos_de_fuentes_de_informacion.html
- Torres María, (18.11.2013) Cómo organizarse para la exportación, primera edición, Bancomext - 02 Mayo del 2013.
- Alexander Fallier. (08.01.2014). Deutschland.de. Saber. Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/saber>
- Alexander Fallier. (08.01.2014). Deutschland.de. Vida. Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida>
- Datos Macro. (06/05/2014). Alemania-Población. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/alemania?anio=2013>
- Índex Mundi. (06/05/2014). Alemania Población Perfil 2013. Recuperado de http://www.indexmundi.com/Germany/demographics_profile.html
- Centro Alemán de Información. (06/05/2014). Turismo en Alemania. Recuperado de <http://www.alemaniparati.diplo.de/Vertretung/mexiko-dz/es/02-AlemaniparaViajeros/Oeste/Turismo2014.html>
- Export Entreprises SA. (17.02.2014). Santander Trade. Inversión Extranjera. Recuperado de <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/inversion-extranjera>
- Export Helpdesk. (17.02.2014). European Commission. Acuerdos Preferenciales. Recuperado de http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=cd%2fcd_AcuerdosPreferenciales.html&docType=main&languageId=es
- Clara Steffens y Henning Hochrinner. (17/02/2014). Centro Alemán de Información para Latinoamérica y España. Recuperado de <http://www.mexiko.diplo.de/Vertretung/mexiko-dz/es/06-Ciencias/AvancesTecnologicos/TendenciasAlemania.html>
- Pro Ecuador. (18.02.2014). Historia Ecuatoriana Banano. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/banano/>



- Quito Adventure. (01.06.2014). Gente y Cultura del Ecuador. Introducción. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/banano/>
- CIA. (14.04.2014). Central Intelligence agency. The world factbook. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>
- David Blanc Fleisman (01.06.2014). Modelos De Las Estrategias De Marketing. Estrategias Genéricas De Desarrollo. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm
- Global Business Development (01.06.2014). Desarrollo del Negocio Internacional. Recuperado de <http://www.globalbusinessunion.com/spanish/global-business-development.php>
- Statistisches Bundesamt (28.05.2014). Estructura de edad. Proyección coordinada de la población. Recuperado de <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/>
- Entrevista con el Ing. Meckel Heidy ciudadano alemán (comunicación por redes sociales 01 de Junio del 2014).
- Thierry Woller (05.06.2014). Banco Interamericano De Desarrollo. Guía de exportación de productos agrícolas y alimentos a la Unión Europea. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/AccesoUE/GUIAS%20BID/GUIA%20SPS%20PARA%20EXPORTAR%20UE.pdf>
- Ocio Networks SL (11.06.2014). Nutricion.pro. Beneficios de la harina de plátano verde. Recuperado de <http://www.nutricion.pro/alimentos/5-beneficios-de-la-harina-de-platano-verde-receta-harina-de-platano-verde/>
- Pro Ecuador. (09.11.2014). Perfil Logístico De La República Federal Alemana. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/PROEC_PL2012_ALEMANIA.pdf
- Export Helpdesk. (10.11.2014). European Commission. Labelling for foodstuffs. Recuperado de http://exporthelp.europa.eu/thdapp/taxes/show2Files.htm?dir=/requirements&reporterId1=EU&file1=ehir_eu14_04v001/eu/main/req_lblfood_eu_010_0612.



htm&reporterLabel1=EU&reporterId2=DE&file2=ehir_de14_04v001/de/main/req_iblfood_de_010_0612.htm&reporterLabel2=Alemania&label=Labelling+for+foodstuffs&languageId=es&status=PROD

- Pro Ecuador. (12.11.2014). Cuál es el trámite en aduana que debo hacer para realizar una exportación. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/cual-es-el-tramite-en-aduana-que-debo-hacer-para-realizar-una-exportacion/>
- Export Helpdesk. (12.11.2014). European Commission. Mi exportación. Recuperado de <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output;jsessionid=AF3CB2AD2878D971731B1CB0F2ACFF59?action=output&prodLine=&languageId=ES&taricCode=1106301000&partnerId=ec&reporterId=de&simulationDate=09%2f11%2f2014&simDate=20141109&nomenCmd=&resultPage=reqlist&mode=>
- Pro Ecuador. (13.11.2014). Guía De Certificaciones Internacionales. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/GUIA_DE_CERTIFICACIONES_INTERNACIONALES1.pdf
- Pro Ecuador. (15.11.2014). Boletín de Análisis de Mercados Internacionales. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/04/GUIA_DE_CERTIFICACIONES_INTERNACIONALES1.pdf