



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
JUGO EMBOTELLADO DE ARAZÁ Y JACKFRUIT A MARYLAND,  
ESTADOS UNIDOS

AUTOR

JUAN PABLO RÍOS MERA

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE JUGO  
EMBOTELLADO DE ARAZÁ Y JACKFRUIT A MARYLAND, ESTADOS  
UNIDOS.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos por optar por el título de Licenciado en Negocios  
Internacionales.

Profesor Guía:  
Ing. Eva Rosario Benítez

Autor:  
Juan Pablo Ríos Mera

AÑO  
2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Producción y Exportación de Jugo Embotellado de Arazá y Jackfruit a Maryland, Estados Unidos, a través de reuniones periódicas, con el estudiante Juan Pablo Ríos Mera, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

.....

**EVA ROSARIO BENÍTEZ**

**CC. 1721693644**

## **DECLARACIÓN DEL CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Producción y Exportación de Jugo Embotellado de Arazá y Jackfruit a Maryland, Estados Unidos, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

.....

**MARÍA BELÉN LOOR ITURRALDE**

**CC. 1713673042**

## **DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE**

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

.....

**JUAN PABLO RIOS MERA**

**CC. 172307881-0**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis amigos y a mi familia que siempre han estado para apoyarme y ayudarme a alcanzar mis metas. A la Universidad por todos los conocimientos que he adquirido y las oportunidades que me ha brindado y a cada uno de los profesores quienes han aportado en mi formación personal y profesional.

## **DEDICATORIA**

Dedico todo mi esfuerzo a mi familia por haberme brindado la oportunidad de estudiar y haberme formado con valores y principios que definen la persona que soy ahora. A mis amigos por permitirme aprender mucho de ellos. Esto es posible gracias a ustedes.

## RESUMEN

Jarackzá es una empresa que se dedicará a la producción y exportación de jugo embotellado de arazá y jackfruit a Maryland, Estados Unidos. El proyecto tiene la finalidad de analizar la viabilidad de exportación al mercado estadounidense como una alternativa para la mejora de la balanza comercial ecuatoriana como un producto no tradicional, aprovechando el crecimiento de la industria de alimentos y bebidas en los dos países.

En Estados Unidos existe un incremento en el consumo de alimentos con tendencias hacia lo natural y con un alto valor agregado, lo cual representa una oportunidad para la empresa ingresar a este mercado con un producto que cumple con las características que exigen los consumidores. Se realizó un análisis del entorno externo de la industria en Ecuador y en Estados Unidos, donde se pudo identificar las oportunidades y amenazas para el proyecto dentro de la industria de alimentos y bebidas. Mediante un análisis con herramientas cuantitativos y cualitativas, donde se logró identificar y concluir que el mercado objetivo al cual va dirigido el jugo embotellado de arazá y jackfruit son personas de 18 a 50 años, Estados Unidos, con preferencia por el consumo de alimentos naturales que están interesados en comprar y consumir el producto. Se presenta el MIX de marketing, donde se pueden identificar los factores importantes en cuanto al precio, el producto, la plaza y las promociones adecuadas que deben ser aplicadas en el mercado estadounidense.

Adicionalmente, se describe la estructura organizacional de la empresa donde se ajusta las funciones de los colaboradores con el manejo de cada área específica y, en caso de ciertas áreas, se terceriza los servicios. Asimismo, se presenta los flujos de procesos en cuanto a la producción del jugo embotellado de arazá y jackfruit y cada paso que debe cumplirse desde la salida de la mercadería de la planta de producción hasta que llega a Estados Unidos. El proyecto requiere una inversión inicial de \$44,230.13 donde el 50% del valor será cubierto mediante deuda y la parte restante mediante capital propio. Finalmente, se garantiza la factibilidad y viabilidad del proyecto con los resultados positivos en cada índice financiero (VAN \$23.885,19; IR %1.70; TIR 35.84%; PR 3.66).



## ABSTRACT

Jarackza is a company that will be dedicated to the production and export of araza and jackfruit juice to Maryland, United States. The project aims to analyze the feasibility of exporting to the US market as an alternative for the improvement of the Ecuadorian trade balance as a non-traditional product, taking advantage of the growth of the food and beverage industry in the two countries.

In the United States there is an increase in food consumption with trends towards the natural and with a high added value, which represents an opportunity for the company to enter this market with a product that meets the characteristics demanded by consumers. An analysis of the external environment of the industry in Ecuador and the United States was carried out, where the opportunities and threats for the project within the food and beverage industry could be identified. Through an analysis with quantitative and qualitative tools, where it was possible to identify and conclude that the target market to which the juice of araza and jackfruit juice is directed are people from 18 to 50 years old, United States, with preference for the consumption of natural foods that They are interested in buying and consuming the product. The MIX marketing is presented, where you can identify important factors in terms of price, product, place and appropriate promotions that must be applied in the US market.

Additionally, the organizational structure of the company is described where the functions of the employees are adjusted with the management of each specific area and, in case of certain areas, the services are outsourced. Likewise, it presents the process flows regarding the production of the araza and jackfruit juice and each step that must be completed from the exit of the merchandise from the production plant until it arrives in the United States. The project requires an initial investment of \$ 44,230.13 where 50% of the value will be covered by debt and the remaining part through equity. Finally, the feasibility and viability of the project is guaranteed with the positive results in each financial index (NPV \$ 23,885.19; IR% 1.70; IRR 35.84%; PR 3.66).

## ÍNDICE DE CONTENIDO:

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS:.....	2
2.1 La industria y producto:.....	2
2.1.1 La industria: .....	2
2.1.2 Partida Arancelaria: .....	3
2.2. Entorno Externo:.....	3
2.2.1 Análisis del Entorno Externo (PESTEL):.....	3
2.2.2. Análisis de la industria: .....	11
2.3. Matriz EFE: .....	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE: .....	18
3.1. Segmentación de mercado: .....	18
3.2. Metodología de la investigación:.....	19
3.2.1. Oportunidad de mercado: .....	19
3.2.2. Problema administrativo: .....	19
3.2.3. Problema de investigación:.....	19
3.2.4. Preguntas de investigación:.....	19
3.3. Objetivos:.....	20
3.3.1. Objetivo general:.....	20
3.3.2. Objetivos específicos: .....	20
3.4. Investigación cualitativa: .....	20
3.4.1. Entrevistas a expertos: .....	20
3.4.2. Resultados.....	22
3.5. Investigación cuantitativa: .....	26
3.5.1. Tamaño de la muestra:.....	26
3.5.2. Resultados investigación cuantitativa:.....	26
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO: .....	28
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio:.....	28

4.2. Oferta y demanda:.....	29
<b>5. PLAN DE MARKETING: .....</b>	<b>29</b>
5.1. Estrategia general de Marketing:.....	30
5.1.1. Objetivos de marketing: .....	30
5.1.2. Definición de la estrategia de mercadeo:.....	30
5.1.3. Mercado Objetivo.....	30
5.1.4. Propuesta de valor:.....	32
5.1.5. Frase de posicionamiento:.....	32
5.1.6. Decisiones de Posicionamiento: .....	32
5.2. Mezcla de Marketing: .....	33
5.2.1. Producto: .....	33
5.2.2. Precio: .....	35
5.2.3. Plaza:.....	36
5.2.4. Promoción: .....	36
5.2.5. Costeo de la Mezcla de Marketing:.....	38
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: .....</b>	<b>39</b>
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización: .....	39
6.1.1. Misión: .....	39
6.1.2. Visión:.....	39
6.1.3. Objetivos de la Organización: .....	39
6.2. Plan de Operaciones: .....	40
6.2.1. Cadena de valor: .....	40
6.2.2. Gestión de procesos:.....	41
6.2.3. Flujograma de procesos: .....	41
6.2.4. Infraestructura de la empresa .....	43
6.3. Estructura Organizacional: .....	43
6.3.1. Estructura Legal:.....	43
6.3.2. Diseño organizacional: .....	44
6.3.3. Organigrama de la empresa: .....	44
6.3.4. Descripción de puestos de trabajo.....	44
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA: .....</b>	<b>45</b>

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos:.....	45
7.1.1. Políticas financieras aplicadas a la empresa: .....	45
7.1.2. Fuente de ingresos: .....	46
7.1.3. Estructura de costos: .....	46
7.1.4. Gastos Generales:.....	46
7.2. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital: 47	
7.2.1. Activos Corrientes:.....	47
7.2.2. Pasivos Corrientes:.....	47
7.2.3. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital:.....	48
7.2.4. Estructura de Capital .....	49
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja:.....	50
7.3.1. Estado de Resultados:.....	50
7.3.2. Estado de Situación Financiera: .....	51
7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo: .....	51
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración: .....	51
7.4.1. Flujo de caja del proyecto y del inversionista: .....	51
7.4.2. El valor terminal y la tasa de descuento (CAPM y WACC):.....	52
7.4.3. Criterios de valoración del proyecto en relación con el VAN y TIR, Índice de rentabilidad y período de recuperación: .....	53
7.5. Índices Financieros: .....	54
7.5.1. Liquidez: .....	54
7.5.2. Endeudamiento:.....	54
7.5.3. Rentabilidad:.....	55
7.5.4. Actividad: .....	55
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
<b>GENERALES. ....</b>	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS:.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla No. 1: Clasificación de la Industria CIIU. ....	2
Tabla No. 2: Entrada de nuevos competidores. ....	11
Tabla No. 3: Amenaza de productos sustitutos. ....	12
Tabla No. 4: Negociación de los clientes. ....	13
Tabla No. 5: Negociación de los proveedores.....	13
Tabla No. 6: Rivalidad entre competidores existentes. ....	14
Tabla No. 7: Matriz EFE. ....	15
Tabla No. 8: Criterios o variables de segmentación. ....	18
Tabla No. 9: Entrevista experto 1. ....	20
Tabla No. 10: Entrevista experto 2. ....	21
Tabla No. 11: Entrevista cliente 1.....	21
Tabla No. 12: Entrevista cliente 2.....	22
Tabla No. 13: Entrevista experto de producción.....	22
Tabla No. 14: Criterios o variables de segmentación. ....	31
Tabla No. 15: Market Share. ....	32
Tabla No. 16: Gastos de producto.....	35
Tabla No. 17: Gasto en plaza.....	36
Tabla No. 18: Gastos de publicidad. ....	37
Tabla No. 19: Gasto en Marketing Directo. ....	37
Tabla No. 20: Gasto en promoción de ventas. ....	38
Tabla No. 21: Costeo de Mezcla de Marketing.....	38
Tabla No. 22: Gastos Generales.....	47
Tabla No. 23: Activos Corrientes.....	47
Tabla No. 24: Pasivos Corrientes.....	48
Tabla No. 25: Detalle inversión inicial. ....	48
Tabla No. 26: Capital de Trabajo Neto.....	49
Tabla No. 27: Estructura de capital. ....	49
Tabla No. 28: Estado de Resultados Anual.....	50
Tabla No. 29: Márgenes del proyecto. ....	50
Tabla No. 30: Flujo de caja del proyecto. ....	52
Tabla No. 31: Flujo de caja del inversionista.....	52
Tabla No. 32: Criterios de inversión. ....	53
Tabla No. 33: Índices de Liquidez. ....	54

Tabla No. 34: Endeudamiento.....	55
Tabla No. 35: Índices de Rentabilidad.....	55
Tabla No. 36: Índices de Actividad.....	56

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura No. 1: Imagotipo Jarackzá.....	33
Figura No. 2: Empaque primario producto .....	34
Figura No. 3: Empaque secundario.....	34
Figura No. 4: Modelo de etiqueta. ....	34
Figura No. 5: Paletización. ....	42

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

El plan de negocios fue realizado con la finalidad de determinar la viabilidad de producción y exportación de jugo embotellado de arazá y jackfruit al mercado estadounidense.

Este proyecto nace con el objetivo de dar a conocer productos ecuatorianos no tradicionales con un alto valor agregado reconocido a nivel internacional como son el jackfruit y el arazá. En el 2018 las exportaciones no petroleras ecuatorianas tuvieron un incremento del 4.25% en relación con 2017. El cultivo del arazá y jackfruit está favorecido por las características geográficas de Ecuador, que facilitan su cultivo y desarrollo, principalmente en la región costera del país. (Proecuador, 2018).

Para realizar la segmentación del mercado para la exportación, varios países fueron evaluados. Estados Unidos fue el país seleccionado debido a que la tendencia de consumo de bebidas ha aumentado considerablemente en los últimos años y existe una oportunidad a futuro de que el producto pueda formar parte de la dieta alimenticia estadounidense. Además, es importante mencionar que la población en Estados Unidos continúa en constante crecimiento y posee una diversidad cultural mundial.

Por otra parte, al analizar el costo y beneficio de la exportación del producto a Estados Unidos es favorable gracias al Sistema Generalizado de Preferencias Ecuador-Estados Unidos, el cual otorga al producto ecuatoriano una ventaja competitiva frente a otros países al ingresar sin aranceles al mercado estadounidense.

Finalmente, el modelo financiero presentado da a conocer la viabilidad del proyecto y la rentabilidad que tiene la producción y exportación del jugo embotellado de arazá y jackfruit a Estados Unidos y particularmente a Maryland.



### 1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad y rentabilidad de un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de jugo embotellado de arazá y jackfruit a Maryland, Estados Unidos.

### 1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- a. Analizar el entorno externo para la producción y exportación de jugo embotellado de arazá y jackfruit a Estados Unidos, mediante la elaboración de PESTEL y PORTER.
- b. Realizar una investigación de mercado mediante herramientas cualitativas y cuantitativas para determinar el nivel de aceptación del producto y las características del perfil de los consumidores.
- c. Elaborar el plan de marketing para la comercialización del producto, seleccionando la estrategia de marketing más idónea.
- d. Establecer y definir los procesos de producción de jugo embotellado de arazá y jackfruit.
- e. Diseñar la estructura corporativa y estructura organizacional más adecuada para establecer la forma de gestión de la empresa.
- f. Elaborar el plan financiero para determinar la viabilidad de la producción y exportación de jugo embotellado de arazá y jackfruit a Estados Unidos mediante el uso de instrumentos financieros.

## 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS:

### 2.1 La industria y producto:

#### 2.1.1 La industria:

Para desarrollar el plan de negocios de la producción y exportación de jugo embotellado de arazá y jackfruit a Estados Unidos, es importante realizar un análisis de la industria y del entorno externo donde se puedan identificar oportunidades o amenazas. A continuación, se presenta la información de la industria de acuerdo con el CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme).

Tabla No. 1: Clasificación de la Industria CIIU.

N1	C - Industrias manufactureras.
----	--------------------------------

N2	C10 - Elaboración de productos alimenticios.
N4	C1030 – Elaboración y conservación de frutas y hortalizas.
N5	C1030.1 – Elaboración y conservación de frutas y hortalizas.
N6	C1030.15 – Elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca y hortalizas.
N7	C1030.15.01 – Elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca.

Tomado de: Superintendencia de Compañías.

### 2.1.2 Partida Arancelaria:

La partida arancelaria 2009.90.00.00 corresponde a: Mezcla de jugo de frutas u otros frutos, incl. el mosto, o de hortalizas, incl. “silvestres”, sin fermentar y sin adición de alcohol, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante.

## 2.2. Entorno Externo:

### 2.2.1 Análisis del Entorno Externo (PESTEL):

El análisis del entorno externo PESTEL facilita la identificación de factores externos como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y del medio ambiente que pueden representar oportunidades o amenazas en los proyectos de negocios como en las exportaciones (Cerem, 2017).

### PESTEL ECUADOR:

#### 1. Político:

**Estabilidad Política:** En Ecuador la estabilidad política, en relación con las demás repúblicas latinoamericanas ha mejorado, lo cual representa una carta de ingreso para inversionistas internacionales dentro de la industria de Alimentos y Bebidas, durante el 2019 han ingresado más de mil empresas al mercado. (MIPRO, 2019). (Oportunidad).

**Acuerdos Comerciales:** Ecuador mantiene varios Acuerdos Comerciales entre los más importantes se encuentra el Sistema Generalizado de Preferencia con Estados Unidos, vigente desde el 2018, favoreciendo a una gran variedad de

productos ecuatorianos de la industria de Alimentos y Bebidas. (COMEX, 2019). (Oportunidad).

**Proyecto de Fomento al Sector Exportador:** El ministerio de Comercio Exterior entrega un 5% del valor del FOB de las exportaciones de productos no tradicionales según la Resolución 013 del COMEX. Este proyecto contrarresta la pérdida de la competitividad de los productos ecuatorianos en mercados extranjeros debido a la depreciación del dólar estadounidense, devaluaciones aplicadas por otros países, la caída del precio del petróleo, entre otros. (COMEX, 2019). (Oportunidad).

## 2. Económico:

**Producto Interno Bruto (PIB):** La industria de Alimentos y Bebidas ha presentado un crecimiento en la participación del PIB, donde en el 2016 fue del 6.1% y en el 2018 del 6.7%. Asimismo, tanto la demanda interna y externa de productos de la industria han tenido tasas de crecimiento positivas, de tal forma que se general grandes expectativas en un futuro. (BCE, 2019). (Oportunidad).

**PIB per cápita:** Las previsiones macroeconómicas para el 2019 y los siguientes dos años, estiman que el PIB per cápita se verá estancado, debido a que la población crece más rápido que el PIB. Es decir que, la calidad de vida de los ecuatorianos se verá afectada. El crecimiento del PIB per cápita en el 2017 fue de \$4,229, en el 2018 de \$4,226 y se estima que para el 2019 presente un decrecimiento de -1%. (BCE, 2019), de tal forma que se reduce el consumo de alimentos que no forman parte de la canasta básica. (Amenaza).

**Balanza Comercial:** Las exportaciones de Ecuador hacia Estados Unidos de la industria de bebidas (jugos) durante el 2017 fueron de \$411.000 y en el 2018 de \$390.000. Por otra parte, las importaciones durante el 2017 fueron de \$100.503 y en el 2018 de \$90,459. (Pro Ecuador, 2018). (Amenaza).

**Índice de precios al consumidor:** Ecuador cerró el 2018 con una inflación del 0,27%. Los rubros que aumentaron la inflación fueron el transporte, salud, servicios básicos y bebidas alcohólicas. Mientras que bebidas no alcohólicas,

alimentos y restaurantes tuvieron una inflación negativa en el 2018 y se estima que la tendencia continúe durante el 2019. (Ekos Negocios, 2019). (Oportunidad).

**Crecimiento de la industria:** La industria de Alimentos y Bebidas ha presentado un crecimiento durante el periodo 2013-2018. En el 2013 creció 6.1%, 2014 un 6.2%, 2015 un 4.7%, 2016 un 4.6%, 2017 un 5.6% y en 2018 un 5.8%. (BCE, 2019). (Oportunidad).

**Exportaciones de la industria:** La competencia en exportaciones de jugos hacia Estados Unidos en 2018 son Brasil (23.8%); México (19.3%); China (17.8%); Argentina (7%) y Turquía (4%). (Trade Map, 2018). (Oportunidad).

### **3. Sociocultural:**

**Consumo de Alimentos:** El Ministerio de Salud Pública y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) promueven guías alimentarias para generar hábitos saludables de alimentación, además se promociona el consumo de alimentos locales, no tradicionales y naturales. (Ministerio de Salud Pública, 2019). Los ecuatorianos dentro de la categoría de alimentos destinan un 10% de sus ingresos al consumo de jugo de frutas. (Ekos Negocios, 2016). (Oportunidad).

**Tendencia de consumo de néctares y jugos:** Los productos que presentan un mayor crecimiento dentro de la Industria de Alimentos y bebidas son los jugos, néctares y aguas. En Ecuador durante el 2018 se consumieron mil millones de litros en bebidas. El incremento de enfermedades como la diabetes y la obesidad han llevado al sector a optar por la producción de productos más naturales y funcionales, especialmente reduciendo el porcentaje de azúcar. (Vistazo, 2019). (Oportunidad).

**Comportamiento del consumidor:** El consumidor ecuatoriano de clase media destina el 18,18% de ingresos al gasto en alimentación, aproximadamente de \$150 a \$300 mensuales. El 47% de alimentos son comprados en supermercados. (Ekos Negocios, 2019). (Oportunidad).

**Preferencia de consumo:** Los ecuatorianos tienen preferencias a ciertas marcas reconocidas de jugos como Natura (Nestlé 22%), D' Hoy (Ecopacific 15%), Pulp (Aje 17%), Del Valle (ACE 10%). (Ekos Negocios, 2019). (Amenaza).

#### **4. Tecnológico:**

**Maquinaria de producción (Automatización de los procesos):** Para la elaboración de bebidas en Ecuador existe máquinas y sistemas completos para elaborar jugos de forma industrial (a gran escala), los cuales están destinados para cumplir con todo el proceso, desde la recepción de las frutas hasta el embotellado. Adicional, en Ecuador según el Ministerio de Industrias y Productividad empresas multinacionales han implementado nuevas plantas embotelladoras eficientes. (MIPRO, 2019). (Oportunidad).

#### **5. Ecológico:**

##### **Certificaciones:**

**-Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental (REA) Punto Verde:** El Ministerio del Ambiente incentiva al sector público y privado, emplear nuevas y mejores prácticas de producción, fomentando la conservación y la protección del medio ambiente. (Ministerio del Ambiente, 2019).

**-Norma ISO 14001:** En Ecuador las empresas multinacionales han optado por la certificación internacional de gestión ambiental, la cual ayuda a las empresas a identificar, priorizar, gestionar riesgos ambientales y mejorar sus prácticas de negocio y producción. (Bureau Veritas, 2019). (Oportunidad).

**Regulaciones (Sistema de Manejo Ambiental):** La Ordenanza Metropolitana No. 404 del Medio Ambiente, establece las fases del manejo de desechos y residuos sólidos, diseñadas para evitar la contaminación, daños o riesgos a la salud y al ambiente. (Municipio DMQ, 2019). (Amenaza).

#### **6. Legal:**

**Notificación Sanitaria (ARCSA) Normas técnicas aplicadas a la producción de alimentos:** El reglamento de registro y control sanitario de alimentos

establece que los alimentos procesados bajo una marca de fábrica deben obtener el Registro Sanitario expedido conforme al Reglamento establecido en el 2013. Para las exportaciones de productos alimenticios la entidad que otorga la notificación sanitaria es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Los requisitos que se deben cumplir se encuentran en la Resolución (Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG). (ARCSA, 2019). (Oportunidad).

**Permisos de funcionamiento (Legislación Ecuatoriana MYPIME):** Para formar parte de la Industria de Alimentos y Bebidas en Ecuador se debe cumplir una serie de requisitos detallados en la Guía de Requisitos para obtener el Permiso de funcionamiento de Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario. (ARCSA, 2019). (Oportunidad).

**Norma Técnica INEN 1334 Etiquetado de productos:** Los productos para ingresar al mercado y ser presentados a los consumidores deben cumplir una serie de requisitos en su etiquetado como fechas de expedición, caducidad, información nutricional, código BPM entre otros. (INEN, 2013). Por otra parte, la RTE INEN 022 Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados, establece que los productos deben contener la Semaforización, según sus componentes de azúcar, sal y grasas. (INEN, 2019). (Oportunidad).

**Buenas Prácticas de Manufactura:** Según el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos Procesados ARCSA-DE-042-2015-GGG se dispone que las disposiciones del reglamento son aplicables a establecimientos que procesan, envasan, almacenan y distribuyen alimentos. Adicional, a todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, distribución y comercialización de alimentos procesados en el territorio nacional. Los factores que son evaluados son la seguridad industrial, las instalaciones sanitarias y el control de temperatura y humedad ambiental en la zona de trabajo. (ARCSA, 2015). (Oportunidad).

## **PESTEL ESTADOS UNIDOS:**

### **1. Político:**

**Estabilidad política:** Estados Unidos desde que ingresó Donald Trump a la presidencia, ha enfrentado varios problemas, generando incertidumbre política debido a las promesas del presidente como la reforma tributaria, además de políticas alimentarias que afectan a la industria de Alimentos y Bebidas. (News Deeply, 2019). (Amenaza).

**Acuerdos Comerciales:** Estados Unidos posee Acuerdos de Libre Comercio y Acuerdos Multilaterales con varios países del mundo, entre los más importantes se encuentra el SGP con Ecuador, el cual favorece las relaciones comerciales entre dos países. (SICE OAS, 2019). (Oportunidad).

### **2. Económico:**

**Producto Interno Bruto (PIB):** La industria alimenticia y agrícola representa aproximadamente un billón de dólares para Estados Unidos. Es decir que, representa el 5.4% del PIB de los Estados Unidos en el 2018 y se espera que la industria presente un crecimiento considerable para el 2019. (USDA, 2019). (Oportunidad).

**PIB per cápita:** El PIB per cápita de Estados Unidos en el 2016 fue de 57.877 dólares, mientras que en el 2017 fue de 59.895 y en el 2018 de 62.996 con una variación anual del 5.2% de crecimiento y se espera un crecimiento en la misma proporción para los siguientes años teniendo un efecto positivo dentro de la industria de alimentos y bebidas. (Datos Macro, 2019). (Oportunidad).

**Índice de precios al consumidor:** La evolución generalizada y sostenida del nivel de precios en el mercado estadounidense ha evolucionado de la siguiente manera: durante el 2016 fue de 1.018%, en el 2017 de 2.73%, en el 2018 de 2.21% y en el 2019 de 1.52%. Se observa una caída en la inflación provocando que los precios de la industria de Alimentos y Bebidas disminuyan. (Global Rates, 2019). (Oportunidad).

### **3. Sociocultural:**

**Tendencia de consumo de jugos:** En Estados Unidos aproximadamente el 50% de empresas de jugos han optado por la elaboración de nuevas bebidas utilizando ingredientes naturales con el objetivo de satisfacer las tendencias de consumo de las personas que prefieren bebidas con un buen sabor, orgánicas y nutritivas. Actualmente, se ha incrementado el consumo de jugos, gracias a sus propiedades alimenticias. (Pro Ecuador, 2019). (Oportunidad).

**Estilos de vida:** El 25.6% de los estadounidenses adultos llevan una vida muy sedentaria ya que prefieren no hacer actividad física. (Statista, 2018). Por otra parte, tienen una dieta poco nutritiva con un bajo consumo de frutas y verduras ya que predomina el consumo de comida rápida. (Intramed, 2019). (Amenaza).

### **4. Tecnológico:**

**Maquinaria de producción (Automatización de los procesos):** En Estados Unidos existen empresas dedicadas a la fabricación de maquinaria para el procesamiento de alimentos, enfocándose en la investigación y desarrollo de plantas de tecnología avanzada que aseguran un control de calidad máximo. (Urschel, 2019). (Oportunidad).

### **5. Ecológico:**

**Permiso de control de contaminación de aire y agua:** En Estados Unidos las empresas de la industria de Alimentos y Bebidas son sometidas a regulaciones para controlar la contaminación del aire y el agua. Dentro de la regulación ambiental se encuentra la descarga de residuos a las alcantarillas o vías fluviales en las fábricas. Este permiso especial debe ser adquirido en cada Departamento según la ciudad o condado. (EPA, 2019). (Oportunidad).

### **6. Legal:**

**Ingredientes y empaquetado de productos:** La FDA (Food & Drug Administration) regula las sustancias añadidas en los productos alimenticios. Además, controla su proceso, envase y etiquetado. Los elementos que son evaluados son los siguientes: Aditivos alimentarios e ingredientes; Alérgenos alimentarios; Etiquetado y envasado de alimentos procesados. Los productos



alimenticios que son importados por Estados Unidos son sometidos a una revisión por parte de la Aduana estadounidense. (FDA, 2019) (Oportunidad).

**Registro de instalaciones alimenticias:** Las empresas que fabriquen, procesen, envasen o almacenen productos alimenticios en Estados Unidos, deben registrarse en la FDA donde el registro debe ser efectuado por el propietario, operador o agente de la empresa. La información requerida para el registro es la siguiente: Nombre de la empresa, dirección, teléfonos y correo electrónico, datos del propietario y agente, categoría de productos alimenticios y fechas aproximadas del funcionamiento. (SIICEX, 2019). (Oportunidad).

**Notificación Previa de Alimentos Importados (Prior Notice):** En Estados Unidos, la Ley contra el Bioterrorismo exige una notificación previa a la importación de alimentos. La FDA (Food & Drug Administration) revisa, evalúa y juzga la información antes del arribo del alimento a los puertos de Estados Unidos. Todos los alimentos que ingresan al mercado estadounidense están sujetos a notificación previa. La información necesaria es la siguiente: código y nombre del producto, cantidad estimada, país de producción, fecha anticipada de envío y llegada, datos del importador, modo de transporte y plan de embarque. . (FDA, 2019). (Amenaza).

**Buenas Prácticas de Manufactura:** El Código de Regulaciones Federales de EE. UU. (21 CFR 110) establece las disposiciones para la implementación BPM donde se incluye las personas, producción, procesos de control, almacenaje y distribución de los productos. Este código establece condiciones y actividades de higiene durante la producción, manipulación y provisión, con el objetivo de preparar alimentos inocuos para los consumidores. (SIICEX, 2019). (Oportunidad).

**Vida útil del producto:** Los alimentos en Estados Unidos pueden ser consumidos hasta el día de su fecha de vencimiento. Se utiliza generalmente la frase "Best if Used By". Los alimentos a partir de su fecha de caducidad no pueden ser comercializados de ninguna manera. En el caso de alimentos

vencidos en los hogares, pueden ser consumidos hasta que presenten rasgos de descomposición. (USDA, 2019). (Oportunidad).

### 2.2.2. Análisis de la industria:

El análisis de la industria mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter permite a las empresas decidir cómo utilizar la estrategia competitiva a su favor y determinar la rentabilidad en el mercado en un plazo determinado. (Villar Karen, 2016).

La escala utilizada para el cálculo del peso y peso ponderado se realizó de la siguiente manera: peso (0.0 menos importante, 1.0 más importante); amenaza (1 amenaza menos importante, 5 amenaza más importante); peso ponderado (multiplicación del peso y la amenaza).

#### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Tabla No. 2: Entrada de nuevos competidores.

No.	Variable	Peso	Amenaza	Peso Ponderado
1	Requerimientos de capital en Ecuador.	0,3	2	0,6
2	Acceso a canales de distribución en Estados Unidos.	0,3	5	1.5
3	Controles e inspecciones en la industria (producción en Ecuador).	0,1	2	0,2
4	Lealtad a marcas reconocidas en Estados Unidos.	0,3	5	1.5
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,8</b>

Grandes empresas multinacionales que son reconocidas en Estados Unidos invierten sus recursos en generar lealtad en su marca, aproximadamente el 5% de sus ventas, al igual que en la creación campañas de publicidad efectivas, de tal forma que dificulta a que otras marcas ganen posicionamiento en el mercado.

(Food Engineering, 2018). Por otra parte, también existen otras barreras de ingreso a la industria como los requisitos de capital para la constitución de empresas en Ecuador como sociedad anónima de 800USD, adicional los costos de las plantas de producción dependiendo el tamaño y la maquinaria. (SRI, 2019). La venta de bebidas en Estados Unidos incluyendo los jugos de frutas es realizada principalmente en supermercados como Walmart (21% Market Share), Costco (17% Market Share), Kroger (11% Market Share), autoservicios y tiendas en línea, los cuales tienen un fácil acceso por parte de los consumidores estadounidenses. (Grocer Progressive, 2018). Además, las empresas están sometidas a varios controles como a las inspecciones de la FDA, el Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) para la producción y comercialización de alimentos seguros. (SGS, 2019). En conclusión, la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja.

## 2. Amenaza de productos sustitutos:

Tabla No. 3: Amenaza de productos sustitutos.

No.	Variable	Peso	Amenaza	Peso Ponderado
1	Productos existentes en el mercado estadounidense.	0,4	5	2
2	Preferencia de consumidores a sustitutos importados en Es	0,3	4	1,2
3	Competitividad de precios.	0,3	4	1,2
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4,4</b>

En el mercado estadounidense existen varios sustitutos a los jugos de frutas y néctares, como las bebidas gaseosas, aguas y bebidas lácteas. Las principales empresas que producen sustitutos son Coca Cola Company, PepsiCo, Dr. Pepper, Florida's Natural, United Juice, Nestlé, entre otras, las cuales tienen una alta preferencia por parte de los consumidores estadounidenses, donde una de las principales razones de preferencia son los precios competitivos y la

disponibilidad, de tal forma que la amenaza de productos sustitutos es alta. (Taste World, 2019).

### 3. Poder de negociación de los clientes:

Tabla No. 4: Negociación de los clientes.

No.	Variable	Peso	Amenaza	Peso Ponderado
1	Dependencia de autoservicios	0,3	5	1,5
2	Bróker o agentes comercializadores.	0,3	4	1,2
2	Negociación de precios y altos márgenes de descuento.	0,4	4	1,6
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4,3</b>

Los clientes de la industria de Alimentos y Bebidas, incluidos los jugos de frutas y néctares son principalmente grandes cadenas de supermercados y autoservicios, los cuales tienen un alto poder de negociación, debido a la alta dependencia de las empresas y a la presencia de un gran número de empresas competidoras en el mercado. Para el ingreso de productos a autoservicios en Estados Unidos las empresas deben contar con un bróker o agente comercializador que les permitan realizar las negociaciones y la distribución. Es importante mencionar que, los supermercados al ser un canal de distribución indirecto son quienes pueden negociar los precios, márgenes de utilidad (entre el 8% y 10% sujetos a negociaciones por volumen de compra) y condiciones. (Abasto, 2018).

### 4. Poder de negociación de los proveedores:

Tabla No. 5: Negociación de los proveedores.

No.	Variable	Peso	Amenaza	Peso Ponderado
-----	----------	------	---------	----------------

1	Proveedores de materia prima en Ecuador (producción).	0,3	2	0,6
2	Existencia de alternativas de empresas proveedores en Ecuador.	0,4	2	0,8
3	Facilidad de negociación con proveedores.	0,3	3	0,9
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,3</b>

Según el CIU G4630.12 existen veinte proveedores de insumos para la producción de bebidas incluyendo los jugos y néctares, es decir que, tienen un bajo poder de negociación sobre la fijación de precios, por lo cual estos proveedores de la industria se consideran relativamente débiles, además de la sobreoferta a nivel nacional. En Ecuador se cuenta con varios proveedores de frutas especialmente en la región costera del país, lo cual genera facilidad de negociación, incluyendo la venta informal, que también ofertan frutas de calidad, de gran tamaño y sabor. (Supercías, 2019). Por otra parte, en el caso de aditivos alimentarios como los edulcorantes y conservantes, también existen varias empresas en el país, por lo cual su poder de negociación es bajo. (Alimentos Ecuador, 2019).

##### 5. Rivalidad entre competidores existentes:

Tabla No. 6: Rivalidad entre competidores existentes.

No.	Variable	Peso	Amenaza	Peso Ponderado
1	Lealtad de consumidores a marcas reconocidas en Estados Unidos.	0,3	4	1,2
2	Número de competidores en EEUU.	0,5	5	2,5
3	Participación de mercado de empresas en Estados Unidos.	0,2	3	0,6
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4,3</b>

En Estados Unidos existen aproximadamente cien empresas que comercializan bebidas incluidos los jugos con marcas posicionadas en el mercado, es decir que, existe un gran número de competidores. (Beverage Industry, 2019). Las principales empresas de jugos en Estados Unidos son: Florida's Natural, United Juice, Tropicana, Simply Orange y Minute Maid. Estas empresas producen y distribuyen el producto dentro y fuera de Estados Unidos, de tal forma que la rivalidad entre competidores existentes es alta. Las principales empresas que exportan jugos frescos a Estados Unidos desde Ecuador son Terrafertil y Ecopacific, siendo los principales competidores ecuatorianos en el mercado estadounidense. (Taste World, 2019). Ver en el Anexo No 1. Gráfico Análisis de la industria Porter

### 2.3. Matriz EFE:

La Matriz EFE se utiliza como una herramienta para diagnosticar los diferentes factores externos que influyen con el crecimiento y expansión de las empresas. Esta matriz permite formular fácilmente diversas estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. (Shum Xie, Y, 2018). La escala utilizada para el cálculo del peso y peso ponderado se realizó de la siguiente manera: peso (0.0 menos importante, 1.0 más importante); amenaza (1 amenaza menos importante, 5 amenaza más importante); peso ponderado (multiplicación del peso y la amenaza).

Tabla No. 7: Matriz EFE.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
<b>Producto Interno Bruto (PIB):</b> La industria de Alimentos y Bebidas en Ecuador ha presentado un crecimiento en la participación del PIB, donde en el 2016 fue del 6.1% y en el 2018 del 6.7%. (BCE, 2019). Asimismo, en Estados Unidos la industria alimenticia y	0,15	4	0,6

agrícola ha presentado un crecimiento del 5.4% en el PIB en el 2018. (USDA, 2019).			
<b>Maquinaria de producción (Automatización de los procesos):</b> Para la elaboración de bebidas en Ecuador existe máquinas y sistemas completos para elaborar jugos de forma industrial (a gran escala), los cuales están destinados para cumplir con todo el proceso, desde la recepción de las frutas hasta el embotellado.	0,08	3	0,24
<b>Tendencia de consumo de jugos:</b> En Estados Unidos aproximadamente el 50% de empresas de jugos han optado por la elaboración de nuevas bebidas utilizando ingredientes naturales para satisfacer las tendencias de consumo de los consumidores estadounidenses. (Pro Ecuador, 2019).	0,1	3	0,3
<b>SGP:</b> Ecuador mantiene varios Acuerdos Comerciales entre los más importantes se encuentra el Sistema Generalizado de Preferencia con EEUU, vigente desde el 2018, favoreciendo a una gran variedad de productos ecuatorianos de la industria de Alimentos y Bebidas. (COMEX, 2019).	0,1	4	0,4
<b>Proveedores de materia prima:</b> En Ecuador existen veinte grandes proveedores de materia prima, generando facilidad de negociación de frutas de calidad, gran tamaño y buen sabor. (Supercías, 2019).	0,07	3	0,21
<b>Amenazas</b>			
<b>Preferencias de consumidores:</b> Lealtad a marcas posicionadas en el mercado estadounidense de productos iguales o	0,07	1	0,07

similares. Florida's Natural, United Juice, Tropicana, Simply Orange y Minute Maid.			
<b>Notificación Previa de Alimentos Importados (Prior Notice):</b> En EEUU, la Ley contra el Bioterrorismo exige una notificación previa a la importación de alimentos. La FDA (Food & Drug Administration) revisa, evalúa y juzga la información antes del arribo del alimento a los puertos de Estados Unidos.	0,15	1	0,15
<b>Estilos de vida:</b> El 25.6% de estadounidenses adultos llevan una vida sedentaria (Statista, 2018). Por otra parte, tienen una dieta poco nutritiva con un bajo consumo de frutas y verduras ya que predomina el consumo de comida rápida. (Intramed, 2019).	0,08	2	0,08
<b>Poder de negociación de clientes:</b> Dependencia a canales de distribución indirectos (negociación de precios, márgenes de ganancia y condiciones).	0,1	1	0,1
<b>Productos sustitutos:</b> En el mercado estadounidense existen varios sustitutos a los jugos de frutas y néctares, como las bebidas gaseosas, aguas y bebidas lácteas. Las principales empresas que producen sustitutos son Coca Cola Company, PepsiCo, Dr. Pepper, Florida's Natural, etc.	0,1	2	0,2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,35</b>

**Conclusiones:** La calificación total de la matriz EFE es de 2.35, el cual es mayor a la media de 2. Es decir que, el entorno externo es favorable para la marca, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas de la industria. La calificación ponderada de las oportunidades es de 1.75 y de las amenazas es de



0.6, lo que significa que las oportunidades son mayores que las amenazas existentes. Es importante concluir que las principales oportunidades de la Industria de Alimentos y Bebidas descritas en la matriz EFE, que favorecen el ingreso e inversión de empresas son el crecimiento que ha tenido la industria en los últimos años tanto en Ecuador como en Estados Unidos con una calificación de 4 y una calificación ponderada de 0.6. Por otra parte, se encuentra la mejora en las relaciones comerciales gracias al Sistema Generalizado de Preferencias de Ecuador con Estados Unidos con una calificación de 4 y una calificación ponderada de 0.4. Los principales amenazas de la Industria de Alimentos y Bebidas descritas en la matriz EFE son la existencia de una alta preferencia por parte de los consumidores a marcas reconocidas en Estados Unidos con una calificación de 1 y una calificación ponderada de 0.07. Además, otro factor que afecta a la Industria de Alimentos y Bebidas en Estados Unidos es el poder de negociación de los canales de distribución, en cuanto a la negociación de los precios, márgenes de ganancia y condiciones con una calificación de 1 y una calificación de 0.1.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE:

El análisis del cliente es realizado mediante una Investigación de Mercados, la cual se encarga de la conexión entre los consumidores, clientes y vendedores mediante la información y definición de oportunidades y problemas de marketing, para generar y evaluar acciones de marketing. (Malhotra, 2008).

#### 3.1. Segmentación de mercado:

Tabla No. 8: Criterios o variables de segmentación.

CRITERIOS O VARIABLES DE SEGMENTACIÓN		
		Población
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA		
<b>País</b>	Estados Unidos	328,794,222
<b>Estado</b>	Maryland	6,042,718
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA		
<b>Edades</b>	18-50 años (40.4%)	2,441,258

<b>Nivel de ingresos</b>	De \$50.000 en adelante anuales (58.2% Medio típico ascendente) (Statista, 2017)	1,420,812
<b>SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA</b>		
<b>Estilo de vida</b>	Alimentación saludable y preferencia alimentos naturales (43%) (Statista, 2019).	610,949

Tomado de: (United States Census Bureau, 2017).

Para determinar el segmento de mercado para la comercialización de jugo embotellado de arazá y jackfruit en Estados Unidos se utilizaron cuatro variables de segmentación: geográfica, demográfica y psicográfica, teniendo como resultado 27.080 habitantes de MD, Estados Unidos.

### **3.2. Metodología de la investigación:**

#### **3.2.1. Oportunidad de mercado:**

Tendencia de los consumidores estadounidenses hacia el consumo de jugos naturales.

#### **3.2.2. Problema administrativo:**

Identificar si se debe producir y exportar jugo embotellado de arazá y jackfruit a Estados Unidos.

#### **3.2.3. Problema de investigación:**

¿El jugo embotellado de arazá y jackfruit es un producto que tendrá aceptación en el mercado estadounidense?

- **H0:** El 75% de los consumidores estadounidenses aceptan consumir jugo embotellado de arazá y jackfruit.
- **H1:** El 25% de los consumidores estadounidenses aceptan consumir jugo embotellado de arazá y jackfruit.

#### **3.2.4. Preguntas de investigación:** Ver Anexo 2. Preguntas de investigación.

### 3.3. Objetivos:

#### 3.3.1. Objetivo general:

Determinar las características del segmento consumidor que aceptaría consumir jugo embotellado de arazá y jackfruit en Maryland, Estados Unidos.

#### 3.3.2. Objetivos específicos:

- Establecer un precio justo para el jugo embotellado de arazá y jackfruit.
- Determinar las características del jugo embotellado de arazá y jackfruit en cuando a presentación y empaque.
- Identificar las promociones con mayor acogida en el mercado estadounidense.
- Definir procesos de distribución y de logística para la comercialización del jugo embotellado de arazá y jackfruit.

### 3.4. Investigación cualitativa:

La investigación cualitativa se encarga del estudio de las diferentes realidades en su contexto de cómo sucede, mediante la interpretación de fenómenos en las personas que forman parte del estudio. Dentro de la investigación cualitativa se utilizan algunos instrumentos, entre los cuales se encuentran las entrevistas, observaciones, rutinas o situaciones problemáticas. (Blasco, 2007). El método utilizado para realizar esta investigación es exploratorio, donde se va a recolectar información a través de entrevistas a expertos y de clientes.

#### 3.4.1. Entrevistas a expertos:

Las entrevistas a expertos forman parte de la investigación cualitativa, la cual consiste en la interrogación a un grupo de personas, expertos capacitados o especialistas en el tema. Mediante las entrevistas se puede obtener información y conocimientos basados en la experiencia. (Gerza, 2019).

##### 1. Entrevista experto 1:

Tabla No. 9: Entrevista experto 1.

<b>Nombre:</b>	María Fernanda Baquero
<b>Profesión:</b>	Docente Coordinadora de Comercio Exterior

<b>Experiencia:</b>	-Directora de Negocios y Comercio Exterior ( <b>SC3 Ecuador</b> ) -Coordinadora/Docente ( <b>Universidad de Las Américas</b> ) -Docente ( <b>Cámara de Comercio de Quito</b> )
<b>Educación:</b>	-Magister en Gestión Empresarial ( <b>Universidad Técnica Particular de Loja</b> ). -Diplomado de Técnico Especialista en Comercio Exterior ( <b>Escuela de Negocios Internacionales de España</b> ). -Ingeniería en Comercio Exterior e Integración ( <b>Universidad Tecnológica Equinoccial</b> )

Ver en el Anexo No 3. Preguntas Experto 1.

## 2. Entrevista Experto 2:

Tabla No. 10: Entrevista experto 2.

<b>Nombre:</b>	María Fernanda Arciniegas
<b>Profesión:</b>	Marketing Manager de bebidas
<b>Experiencia:</b>	-Jefe de Marca Bebidas Emergentes ( <b>Arca Continental</b> ) -Marketing Manager ( <b>Electrolux</b> ) -Category Marketing Manager ( <b>Ferrero del Ecuador</b> )
<b>Educación:</b>	-Master of Business Administration MBA ( <b>Universidad del Pacífico</b> )

Ver en el Anexo No 4. Preguntas Experto 2.

## 3. Entrevista clientes:

### Cliente 1:

Tabla No. 11: Entrevista cliente 1.

<b>Nombre:</b>	Medardo Martínez
<b>Profesión:</b>	Bróker de Productos
<b>Experiencia:</b>	President (M.A.S Customs Broker INC).
<b>Ciudad:</b>	Miami, Florida

**Cliente 2:**

Tabla No. 12: Entrevista cliente 2.

<b>Nombre:</b>	Iván Carpio
<b>Profesión:</b>	Importador de productos
<b>Experiencia:</b>	International Trade Agent & Representative (Estes Forwarding Worldwide).
<b>Educación:</b>	Universidad de Washington

Ver en el Anexo No 5. Preguntas Clientes.

**4. Entrevista experto de producción:**

Tabla No. 13: Entrevista experto de producción.

<b>Nombre:</b>	Gonzalo Javier Cantuña Adriano
<b>Profesión:</b>	Jefe de Producción
<b>Experiencia:</b>	-Jefe de Producción ( <b>Arca Continental</b> ) -Jefe de Planta UHT ( <b>El Ordeño S.A.</b> ) -Supervisor de Producción ( <b>Lechera Andina S.A.</b> )
<b>Educación:</b>	-Ingeniero en Agroindustrias. <b>(Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).</b>

Ver en el Anexo No 5. Preguntas experto de producción.

**3.4.2. Resultados****1. Entrevista Experto 1:**

- **Relaciones comerciales:** Estados Unidos es el principal socio comercial de Ecuador (importaciones y exportaciones). El SGP ha beneficiado a productos agrícolas y alimenticios ecuatorianos.
- **Tendencias de consumo:** productos elaborados, orgánicos, con certificaciones de calidad y buenas prácticas de manufactura.
- **Ingreso al mercado:** se debe realizar un estudio de mercado estadounidense, tendencias de consumo y preferencias de consumidores. Es recomendable la participación en ferias internacionales y en Cámaras binacionales para dar a conocer el producto.

- **Duración del proceso de exportación:** exportación vía aérea (10 días); exportación marítima (20 días). Para garantizar un tiempo de exportación adecuado se debe tener un buen control de antinarcóticos.
- **Transporte e Incoterm:** vía marítima (FOB), vía aérea (FCA). Se recomienda exportar el producto mediante vía marítima en contenedores con refrigeración en caso de ser necesario con la descripción adecuada mediante pictogramas en las cajas madre.
- **Dificultades del mercado:** la dificultad radica en el servicio post venta, estrategias de marketing y procesos de internacionalización.
- **Precio:** es importante analizar los costos de producción y exportación para poder ingresar al mercado con un precio competitivo (comisiones de los bróker e impuestos en el exterior).
- **Producto:** el jugo embotellado debe ser un producto de calidad, que cumpla con las expectativas de los consumidores estadounidenses. El empaque del producto debe ser llamativo que demuestre que va dirigido a un segmento premium.
- **Plaza:** el canal de distribución más efectivo son los autoservicios, para poder ingresar se debe contactar a los bróker y proveedores que faciliten su ingreso.
- **Promoción:** estrategias de marketing que sean efectivas y que garanticen la sostenibilidad a largo plazo.

## 2. Entrevista experto 2:

- **Crecimiento de la industria:** la industria de jugos naturales continúa en crecimiento ya que actualmente existe un nicho importante de consumidores que prefieren consumir jugos naturales.
- **Segmentos de la industria:** refrescante (jugos con concentración de pulpa de frutas menor al 5%), néctares (jugos con concentración de pulpa de frutas del 50%) y jugos (jugos con concentración de pulpa de frutas del 100%).
- **Producto:** jugo embotellado con alta concentración de pulpa. Se recomienda que sea 100% natural con conservantes en un envase de vidrio lo cual genera una experiencia de valor diferente, además de una percepción de mayor conservación.

- **Precio:** los productos naturales pueden llegar a costar más ya que son productos de mayor calidad.
- **Plaza:** Para la comercialización de jugos especializados con imagen premium se recomienda únicamente utilizar como canal de distribución los autoservicios (canal moderno).
- **Promoción:** se debe analizar las estrategias de precio-calidad, que además permitan tener un margen alto para poder negociar con los bróker o proveedores y poder conseguir un espacio refrigerado en autoservicios. Utilización de medios digitales para comunicar adecuadamente el producto.
- **Recomendaciones generales:** innovación constante de productos y sabores de jugos para poder mantenerse a largo plazo en el mercado estadounidense.

### 3. Entrevista cliente 1:

- **Procesos de ingreso al mercado:** es necesario cumplir con todos los requisitos de la FDA, en cuanto a etiquetado, calidad del productos, trámites de importación y pago de impuestos (certificados de garantía, de Buenas Prácticas de Manufactura).
- **Requerimientos de envío:** documento ISF (aduana) tres días antes de la importación.
- **Producto:** el jugo embotellado de arazá debe ser de calidad y con alto nivel de diferenciación para que sea atractivo para los autoservicios y tiendas especializadas.
- **Precio:** existen multinacionales con marcas reconocidas, que tienen la capacidad instalada de producir a gran escala y a bajos costos. Se recomienda utilizar un precio alto para demostrar que es un producto premium.
- **Plaza:** la distribución de producto debe ser realizada mediante autoservicios. Los principales autoservicios en Maryland, Estados Unidos son Save a Lot, Martin's Food, Walmart, Target, KMart. Es importante, realizar las negociaciones con los bróker, los cuales reciben una comisión por la transacción de ventas.

- **Promoción:** comunicación en puntos de venta (entregar descuentos y promociones para atraer consumidores y crear lealtad de la marca).

#### 4. Entrevista cliente 2:

- **Recomendaciones generales:** ingresar directamente sin intermediarios a Estados Unidos, mediante la creación de una empresa que importe los productos y se encargue de la distribución.
- **Producto:** antes de ingresar a Estados Unidos, se debe evaluar si el empaque ya sea de vidrio o PET puede ingresar al país.
- **Precio:** se deben evaluar los costos de producción, aranceles, impuestos, costo de certificaciones y de regulaciones estadounidenses, de tal forma que se garantice las ganancias.
- **Plaza:** inicialmente no se recomienda la utilización de un bróker debido a las comisiones que exigen, la cual puede ser de 7% a 8% dependiendo el producto. En Estados Unidos existen pequeños autoservicios, los cuales podrían ser el canal óptimo de ingreso al mercado.
- **Promoción:** Es importante, una vez que ingresen los productos a pequeños autoservicios, se mantenga un contacto directo con los dueños, de tal forma que se puede garantizar que los productos sean exhibidos de la forma adecuada y que las promociones como descuentos lleguen a los consumidores.

#### 5. Entrevista experto de producción:

- El proceso de producción de bebidas no carbonatadas (jugos) consiste en, primeramente, en la selección de frutas de la más alta calidad. Para la extracción de la pulpa de fruta se consideran dos tipos de procesos (industrial y manual). La extracción de frutas utilizando máquinas industriales es la más recomendable ya que garantiza la extracción total de la pulpa y la limpieza en su proceso. Posteriormente, a la extracción de la fruta se realiza un concentrado entre agua tratada con azúcar o edulcorante según sea la necesidad y la pulpa de fruta. Es importante mencionar que, las bebidas no carbonatadas requieren proceso de



pasteurizado, envasado con nitrógeno a temperatura media, para garantizar que no exista presencia de bacterias.

- Después de que la fórmula del producto está lista, se procede al embotellado, donde es importante contar con maquinaria y envases que garanticen la hermeticidad del producto. Por último, antes de la comercialización del producto es necesario realizar pruebas del lote en un laboratorio como mecanismo de control para garantizar la trazabilidad, del producto. Ver en el Anexo 6: Preguntas expertos de producción.

### **3.5. Investigación cuantitativa:**

La investigación cuantitativa es la encargada de analizar la correlación entre las variables, generalización y objetivos de los resultados, mediante la inferencia a una población llamada muestra. (Fernandez, P., 2002). El método utilizado para esta investigación es no probabilístico por conveniencia. Ver en el Anexo 7. Mapa mental.

#### **3.5.1. Tamaño de la muestra:**

Para determinar el tamaño de la muestra se ha tomado un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 3% y probabilidades de cumplimiento de atributos de investigación de 0.5. Ver en el Anexo 8. Tamaño de la muestra.

#### **3.5.2. Resultados investigación cuantitativa:**

A continuación, se presentan los resultados de la investigación cuantitativa, realizada a través de quince encuestas. Ver en el Anexo No 9. Resultados investigación cuantitativa.

#### **3.5.3. Análisis del cliente:**

La industria de Alimentos y Bebidas en Estados Unidos ha presentado un crecimiento en los últimos años (USDA, 2019) y se estima que continúe su tendencia para el 2020. Es importante recalcar que, para mantener el interés a largo plazo en el mercado, los productos deben ser de calidad, orgánicos, con

certificaciones, que cumplan con todos los requisitos de la FDA y buenas prácticas de manufactura.

En Estados Unidos existen marcas reconocidas en bebidas como Florida's Natural, United Juices y Tropicana, con un alto grado de lealtad por parte de los consumidores, siendo una barrera importante para el ingreso de nuevos competidores. La exportación de jugos hacia Estados Unidos tiene gran oportunidad debido a la aceptación y reconocimiento de productos ecuatorianos por el valor agregado que otorgan a los consumidores, lo cual también se puede observar en las encuestas realizadas donde el jugo de arazá y jackfruit tiene un 80% de aceptación.

Es importante tomar en cuenta los requisitos en cuanto a ingredientes, empaque, etiquetado y notificación sanitaria para la comercialización de jugo embotellado de arazá y jackfruit en Estados Unidos. (FDA, 2019). Para garantizar el éxito en el mercado estadounidense, los productos deben ser llamativos, con un sabor y calidad única. El jugo embotellado de arazá y jackfruit tendrá un sabor exquisito y concentrado, envasado en botella de vidrio de 500ml, con un diseño y etiqueta llamativa, lo cual se puede evidenciar en las encuestas realizadas a los consumidores estadounidenses.

Existe una oportunidad en el mercado estadounidense debido a la disminución de la inflación de los precios en 2019 comparado con años anteriores. (Global Rates, 2019). En Estados Unidos hay una gran cantidad de competidores donde existe un cierto grado de rivalidad en precios debido a la capacidad de producción a gran escala de grandes empresas. A pesar de esto, el jugo embotellado de arazá debe tener un precio alto que pueda cubrir con los costos de exportación hacia Estados Unidos, impuestos, comisiones y márgenes de ganancia, que además garanticen que se considere como un producto premium. Por otra parte, el jugo embotellado de arazá y jackfruit tendrá un precio de \$4.00 según los resultados de las encuestas realizadas. En Estados Unidos existe una gran cantidad de productos sustitutos en cuanto a jugos naturales, como las bebidas gaseosas, refrescantes y lácteas, por lo cual para poder garantizar la estabilidad se debe mantener una comunicación adecuada con los

consumidores, dando a conocer el jugo embotellado de arazá y jackfruit, las cualidades y el valor agregado que posee. Los medios con mayor preferencia en Estados Unidos para conocer el jugo embotellado de arazá y jackfruit son las redes sociales como Instagram y Facebook. Además, la promoción con mayor acogida según los estadounidenses es 2x1.

La venta de bebidas en Estados Unidos es realizada principalmente en grandes cadenas de autoservicios, pero se recomienda ingresar al mercado estadounidense en un inicio en pequeñas tiendas para su posterior ingreso a supermercados. Según las encuestas realizadas el canal de distribución para la comercialización de jugo embotellado de arazá y jackfruit con mayor preferencia son los supermercados (autoservicios).

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:**

La oportunidad de negocio se refiere a las necesidades e intereses que tienen los consumidores dentro de un mercado en específico. Cuando las empresas deciden ingresar al mercado existe una alta probabilidad de que tenga éxito satisfaciendo necesidades al desarrollar un nuevo producto. (Kotler, 2019).

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

Según las investigaciones con herramientas cualitativas y cuantitativas, se puede observar que el 100% de personas consumen jugos en Estados Unidos. Es decir que, al ser un mercado extenso y con un alto grado de aceptación, se pueden satisfacer necesidades obtenidas en la investigación de mercados, mediante el lanzamiento de un jugo natural aprovechando que las barreras de entrada de nuevas empresas internacionales en el mercado estadounidense son altas. La industria de Alimentos y Bebidas en Estados Unidos presenta un crecimiento del 11% en el 2019 (Statista, 2019), lo que significa una gran oportunidad de ingreso al mercado estadounidense, aprovechando todas las características que buscan los consumidores en los jugos como su sabor y naturalidad, mediante la comercialización de jugo embotellado de arazá y jackfruit, exportado desde Ecuador con calidad superior a jugos exportados desde otros países.

El jugo embotellado de arazá y jackfruit es un producto innovador que será atractivo para los consumidores estadounidenses debido a los beneficios nutritivos que posee y a la preparación con frutas exóticas ecuatorianas. Por otra parte, al ser un producto con un alto valor agregado al ser 100% natural, los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio alto, lo cual se puede ver reflejado en las encuestas donde el 87% de personas estarían dispuestas a consumir este producto, de tal forma que se puede obtener un Market Share considerable frente a otras empresas de jugos en Estados Unidos.

El propósito del lanzamiento de jugo embotellado de arazá y jackfruit es la utilización de ingredientes naturales y orgánicos, debido a que en la actualidad existen tendencias de consumo por productos orgánicos, saludables y de calidad, sustentadas en el análisis externo. Los consumidores estadounidenses, se preocupan por su salud y por los alimentos que consumen, lo cual se puede aprovechar para dar a conocer el jugo embotellado de arazá y jackfruit, demostrando los beneficios nutritivos que posee. Actualmente en Estados Unidos existen empresas reconocidas de jugos, que se enfocan únicamente en la comercialización de jugos refrescantes (productos sustitutos), sin embargo, no se enfocan en la producción de jugos naturales, de tal forma que igualmente representa una oportunidad para el jugo embotellado de arazá y jackfruit.

#### **4.2. Oferta y demanda:**

##### **Participación de empresas en Estados Unidos:**

A continuación, se presenta la participación de las empresas dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas en Estados Unidos. (Statista, 2018). Ver en el Anexo 11. Market Share Jugos Maryland, Estados Unidos.

#### **5. PLAN DE MARKETING:**

La elaboración de un plan de marketing consiste en la construcción de un documento donde se encuentran los objetivos, estrategias y planes de acción correspondiente al Mix de Marketing, de tal forma que se facilite el cumplimiento de la estrategia de la empresa. (Kotler, 2013).

## **5.1. Estrategia general de Marketing:**

### **5.1.1. Objetivos de marketing:**

- Ganar un 2% de Market Share en el mercado estadounidense para el 2024.
- Incrementar la rentabilidad del producto en un 5% para el 2024.
- Incrementar 2% las ventas en dólares o en unidades físicas de jugo embotellado de arazá y jackfruit para los próximos 5 años.
- Mantener el 5% anual en crecimiento del jugo embotellado de arazá en ventas para el 2024.
- Expandir la empresa a otras dos ciudades del Estado de Maryland para el 2024.

### **5.1.2. Definición de la estrategia de mercadeo:**

Para el ingreso del jugo embotellado de arazá y jackfruit al mercado estadounidense se utilizará las estrategias de diferenciación y adaptación:

**Estrategia de diferenciación:** La diferenciación del jugo embotellado de arazá y jackfruit se encuentra principalmente en los ingredientes con los que es elaborado ya que se enfoca en la utilización de frutas exóticas ecuatorianas, además de tener un sabor exquisito, beneficios nutritivos y para la salud, satisfaciendo las necesidades del segmento, de tal forma que estos valoran más este producto, frente a los de la competencia.

**Estrategia de adaptación:** Para el ingreso al mercado estadounidense, se utilizará la estrategia de adaptación, donde se adecuará el jugo embotellado de arazá y jackfruit a las necesidades y condiciones del mercado.

### **5.1.3. Mercado Objetivo**

**Estimación del tamaño de mercado:** Para determinar el tamaño de mercado, es importante mencionar que el mercado meta inicial es de 428.723 personas en el Estado de Maryland, Estados Unidos. A continuación, se determinará el mercado meta, utilizando la información disponible en la encuesta realizada anteriormente.

Tabla No. 14: Criterios o variables de segmentación.

CRITERIOS O VARIABLES DE SEGMENTACIÓN		
		Población
<b>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</b>		
<b>País</b>	Estados Unidos	328'794,222
<b>Estado</b>	Maryland	6'042,718
<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA</b>		
<b>Edades</b>	18-50 años (40.4%)	2'441,258
<b>Nivel de ingresos</b>	De \$50.000 en adelante anuales (58.2% Medio típico ascendente) (Statista, 2017)	1'420,812
<b>SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA</b>		
<b>Estilo de vida</b>	Alimentación saludable y preferencia alimentos naturales (43%) (Statista, 2019).	610,949
<b>SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL (INVESTIGACIÓN DE MERCADO)</b>		
<b>% Personas interesadas</b>	80% Están interesados en consumir jugo embotellado de arazá y jackfruit.	448,759
<b>Dispuestos a comprar</b>	87% Están dispuestos a comprar jugo embotellado de arazá y jackfruit.	425,220

Tomado de: (United States Census Bureau, 2017).

**Datos:**

- **Mercado meta:** 425,220 personas.
- **Frecuencia de consumo:** 1 vez al mes
- **Consumo:** 500ml
- **Tamaño de mercado:** 425,220 personas \* 1 vez al mes \* 12 meses  
\*500ml = 2,551,320,000/500ml
- **Tamaño de mercado:** 5'102,640 unidades.
- **Tamaño de mercado (USD):** 5'102,640 unidades \* \$4.00 (precio justo)
- **Tamaño de mercado (USD):** \$20'410.560

**Market Share:**

Para calcular el Market Share de la empresa, se realizó una comparación con empresas que exportan y comercializan jugos en Maryland, Estados Unidos con características similares. Es decir que, el jugo embotellado de arazá y jackfruit cubrirá el 1.5% del mercado potencial.

Tabla No. 15: Market Share.

MARKET SHARE			
<b>Tamaño de Mercado (Unidades)</b>	5'102,640 Unidades	1.5%	76,540 Unidades
<b>Tamaño de Mercado (Dólares)</b>	\$20'410.560	1.5%	\$306,158.40

**Comprobación capacidad de producción:** Ver en el Anexo 12. Capacidad de producción y Market Share.

**5.1.4. Propuesta de valor:**

La propuesta de valor hace referencia a los factores que hace que los clientes opten por cualquier empresa, buscando la solución de problemas y satisfaciendo las necesidades de los clientes mediante la innovación. Asimismo, la propuesta de valor se construye mediante elementos diferenciadores que ofrecen las empresas a los consumidores y/o clientes. (Quijano, J., 2019). Ver en el Anexo 10. Lean Canvas Jarackzá.

**5.1.5. Frase de posicionamiento:**

Para jóvenes estadounidenses de Maryland Jarackzá es el jugo natural y nutritivo por sus ingredientes como el arazá, jackfruit y Stevia, generando una bebida exótica diferente.

**5.1.6. Decisiones de Posicionamiento:**

Como decisión de posicionamiento, el jugo embotellado de arazá y jackfruit entregará más beneficios (nutritivos y para la salud) por el mismo precio que otros productos con características similares en el mercado estadounidense.

## 5.2. Mezcla de Marketing:

La mezcla de Marketing consiste en englobar los cuatro componentes principales del marketing (producto, precio, plaza y promoción) para que las empresas puedan llegar a conseguir sus objetivos comerciales. (Espinoza. R, 2014).

### 5.2.1. Producto:

#### Atributos del producto:

- Bebida de frutas 100% natural elaborada con frutas exóticas ecuatorianas (arazá y jackfruit).
- Sabor exquisito con un toque ácido y textura suave.
- Beneficios nutritivos del arazá y jackfruit (vitamina C, es diurético natural, antioxidante, depurador y generador de tejidos, previene y controla enfermedades cardiovasculares, fortalece el sistema nervioso, actúa contra la diabetes y aumenta la inmunidad).
- El producto está elaborado con edulcorante no calórico.

#### Estrategia de producto:

La estrategia de producto más adecuada para el jugo embotellado de arazá y jackfruit es la estrategia de desarrollo de producto, enfocándose en la diversificación de sabores y presentaciones.

#### Marca:

“JARACKZA”

#### Slogan:

Live healthy. Be healthy

#### Imagotipo:



Figura No. 1: Imagotipo Jarackzá

Ver en el Anexo 13. Códigos de Color del imagotipo.



### Empaque primario:



Figura No. 2: Empaque primario producto

### Empaque secundario:



Figura No. 3: Empaque secundario

### Etiquetado (Modelo etiqueta):



Figura No. 4: Modelo de etiqueta.

### Servicios de soporte y postventa:

El servicio de soporte y postventa a los consumidores estadounidenses será mediante línea telefónica para recepción de comentarios y sugerencias en Estados Unidos y en Ecuador. Además, se utilizará redes sociales como Facebook e Instagram para facilitar el contacto con los consumidores. Por otra parte, los cambios de producto y devoluciones de dinero serán realizados en las oficinas ubicadas en Baltimore, Maryland (Estados Unidos).

### 5.2.2. Precio:

#### Estrategia de ingreso:

Para la definición de los precios se utilizará la estrategia neutral de status quo, donde se buscará mantener los precios existentes o igualar los precios de la competencia, brindando mayores beneficios por un precio similar.

#### Estrategia de ajuste:

En cuanto a estrategia de ajuste se aplicará la fijación de descuentos y bonificaciones. Según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se aplicarán promociones 2x1, de tal forma que se puede influir directamente en la decisión de compra y al mismo tiempo recompensar a los consumidores por haber elegido el jugo embotellado de arazá y jackfruit.

- **Costeo de insumos:** Ver en el Anexo 14. Costos de producción.

Tabla No. 16: Gastos de producto.

<b>GASTO DE PRODUCTO</b>					
<b>Detalle</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Diseño del producto (artes y logos)	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Registros de marca	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104
Búsqueda fonética	\$72				
<b>Total</b>	<b>\$376</b>	<b>\$304</b>	<b>\$304</b>	<b>\$304</b>	<b>\$304</b>

- **Método de fijación de precio:**

El método de fijación de precios para el jugo embotellado de arazá y jackfruit es de valor percibido, según las encuestas realizadas de investigación de mercados, el cual estima el valor que los consumidores estadounidenses atribuyen al producto.

- **Precio de venta:**

Basado en la investigación de mercados, el jugo embotellado de arazá y jackfruit será comercializado en el mercado estadounidense a \$4.00 por cada unidad de 500ml.

### 5.2.3. Plaza:

#### 1. Tipo de canal:

**Canal indirecto:** Autoservicios (cadenas de supermercados). Entre los principales autoservicios se encuentran Walmart, Target, Kmart, Martin's Food, entre otros. Groceries stores (despensas), los cuales son puntos estratégicos para que los consumidores estadounidenses puedan adquirir el producto.

- **Estrategia de plaza:**

Como estrategia de plaza o distribución, para la comercialización de jugo embotellado de arazá y jackfruit se utilizará la estrategia selectiva, buscando llegar a un número de distribuidores reducido en el mercado estadounidense.

Tabla No. 17: Gasto en plaza.

GASTO EN PLAZA					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ferias/islas/PDV	\$3000.00	\$3000.00	\$3000.00	\$3000.00	\$3000.00

Las ferias serán realizadas en eventos importantes para dar a conocer el jugo embotellado de arazá y jackfruit o en puntos estratégicos en zonas concurridas. Los valores detallados anualmente corresponden a un presupuesto para degustaciones y comunicación del producto.

### 5.2.4. Promoción:

#### Estrategia promocional:

Como estrategia promocional, se utilizará la estrategia "Push", para aplicar las promociones comerciales directamente a los consumidores en el mercado estadounidense, a través de los autoservicios (supermercados) y groceries stores.

#### Publicidad:

Para promocionar el jugo embotellado de arazá y jackfruit, se utilizará la publicidad persuasiva, debido a que es un producto nuevo en el mercado estadounidense, de tal forma que se pueda tener convencimiento de compra y eliminando dudas sobre el producto. Se utilizará publicidad a través de medios

ATL y BTL y material POP. Se utilizarán medios digitales pagados, para poder tener conexiones directas con los consumidores estadounidenses. A través de Facebook Business e Instagram, se comunicarán las promociones del jugo embotellado de arazá y jackfruit, de tal forma que se cumpla el objetivo de la fidelidad de los consumidores. La publicidad en Facebook e Instagram será realizada mediante “Awareness” (conocimiento de marca), durante el primer año. A partir, del segundo año, será realizada mediante “Interacciones”. Además, se desarrollará el posicionamiento SEO y SEM.

Tabla No. 18: Gastos de publicidad.

<b>GASTOS DE PUBLICIDAD</b>					
<b>Detalle de actividades</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Publicidad en Facebook (2 post semanales)	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Publicidad Instagram Stories (2 stories/semana)	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Posicionamiento SEM	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Diseño y actualización de página Web	\$700	\$200	\$200	\$200	\$200
<b>Total</b>	<b>\$1,700</b>	<b>\$1,200</b>	<b>\$1,200</b>	<b>\$1,200</b>	<b>\$1,200</b>

#### **Marketing directo:**

Se realizará ventas a través de una tienda en línea (E-Commerce), la cual tendrá un botón de pagos integrado (Pay Pal) en Estados Unidos.

Tabla No. 19: Gasto en Marketing Directo.

<b>GASTO EN MARKETING DIRECTO</b>					
<b>Detalle</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Diseño tienda de E-commerce	\$2,500	\$500	\$500	\$500	\$500
Fee Botón de Pagos	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
<b>Total</b>	<b>\$2,600</b>	<b>\$600</b>	<b>\$600</b>	<b>\$600</b>	<b>\$600</b>

#### **Promoción de ventas:**

Para dar a conocer el producto, se realizará un evento de lanzamiento y para promocionar e incentivar las ventas del jugo embotellado de arazá y jackfruit, se realizarán degustaciones en los puntos de venta (autoservicios y groceries

stores) una vez al mes. Además, se entregarán cupones de descuento para fomentar la recompra del producto.

Tabla No. 20: Gasto en promoción de ventas.

<b>GASTO EN PROMOCIÓN DE VENTAS</b>					
<b>Detalle</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Publicidad en medios digitales	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200
Lanzamiento de producto	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
Degustaciones	\$545	\$545	\$545	\$545	\$545
Valor en descuentos	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
<b>Total</b>	<b>\$4,745</b>	<b>\$4,316</b>	<b>\$4,540</b>	<b>\$4,649</b>	<b>\$4,942</b>

### 5.2.5. Costeo de la Mezcla de Marketing:

Tabla No. 21: Costeo de Mezcla de Marketing.

<b>COSTEO MEZCLA DE MARKETING</b>						
<b>MIX</b>	<b>Detalle</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>PRODUCTO</b>	Diseño del producto (artes y logos)	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
	Registros de marca	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104
	Búsqueda fonética	\$72				
<b>PROMOCIÓN</b>	Publicidad en medios digitales	\$1,700	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200
	Lanzamiento de producto	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
	Degustaciones	\$545	\$616	\$840	\$949	\$1,242
	Valor en descuentos	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
	Diseño tienda de E-commerce	\$2,500	\$500	\$500	\$500	\$500
<b>PLAZA</b>	Ferias/islas	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000
<b>TOTAL</b>		<b>\$10,621</b>	<b>\$8,120</b>	<b>\$8,344</b>	<b>\$8,453</b>	<b>\$8,746</b>

Dentro de los costos del Mix de Marketing, incluyen diferentes actividades de (producto, plaza y promoción. Los costos relacionados con el producto hacen referencia al diseño de artes del producto final, registros de marca (IEPI) y búsqueda fonética del nombre de la marca. En cuanto a Promoción, se toma en cuenta la publicidad en medios digitales para promocionar el producto en Estados Unidos (uso de redes sociales como Facebook, Instagram, Google Ads, etc.), presupuesto de lanzamiento de producto, degustaciones en punto de venta, presupuesto para otorgar descuentos y el diseño de una tienda online. Por otra parte, en Plaza, la empresa participará en ferias y tendrá presencia en

islas que son puntos específicos concurridos en centros comerciales de Estados Unidos.

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

En el siguiente capítulo se desarrollará la propuesta de filosofía y estructura de la empresa que incluye es establecimiento de misión, visión, objetivos, plan de operaciones y el diseño de la estructura organizacional.

### **6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización:**

#### **6.1.1. Misión:**

“Jarackzá” empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de jugo embotellado de arazá y jackfruit para consumidores de Maryland, Estados Unidos, brindando un producto de calidad, buen sabor y con un alto valor agregado; manejando procesos eficientes de producción, distribución y buscando el crecimiento constante en el mercado estadounidense, garantizando la rentabilidad financiera de la empresa.

#### **6.1.2. Visión:**

En 2025, Jarackzá será una de las principales empresas exportadoras de un amplio portafolio de jugos de frutas desde Ecuador hacia el mercado estadounidense, garantizando el bienestar de los consumidores mediante productos de calidad y con beneficios únicos para la salud.

#### **6.1.3. Objetivos de la Organización:**

##### **Objetivos a mediano plazo (2-3 años):**

- Diversificar del portafolio de proveedores de materia prima para la reducción de costos de la materia prima en un 10% para el 2021.
- Incrementar la participación de mercado en el mercado estadounidense en un 2% para el 2022.
- Adquirir la Certificación ISO 22000 (Seguridad Alimentaria) para el 2002.
- Recuperar el 100% de la inversión inicial mediante la diversificación del portafolio de productos exportables para el 2022.

- Extender la cobertura de productos a todas las ciudades del Estado de Maryland, Estados Unidos para el 2022.
- Mantener el 100% del personal de producción capacitado para el 2021.
- Adquirir nueva maquinaria para incrementar la producción de jugos a un 300% de la capacidad actual para el 2022.
- Duplicar el número de negociaciones con los bróker (intermediarios) en Estados Unidos para el 2021.

#### **Objetivos a largo plazo (3-5 años):**

- Optimizar los costos de logística en un 25% para mantener precios competitivos en el mercado estadounidense para el 2024.
- Expandir las exportaciones de jugos en un 200%, ingresando al mercado canadiense para el 2025.
- Establecer una sucursal propia de la empresa, para la exportación directa de jugos sin intermediarios en Estados Unidos, para el 2026.
- Diseñar una logística de distribución propia al canal tradicional en Estados Unidos, para el 2027.

#### **6.2. Plan de Operaciones:**

Las empresas tienen un conjunto de actividades que realizan para, el diseño, producción, ingreso al mercado, entregando sus productos. Las actividades pueden ser descritas mediante el uso de una cadena de valor, distribuidas en actividades primarias y secundarias. La cadena de valor despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y del margen. (Porter, M., 2008)

##### **6.2.1. Cadena de valor:**

La cadena de valor de Jarackzá está compuesta por actividades primarias y secundarias, describiendo las actividades que generan valor para la empresa y las personas responsables del cumplimiento de cada una. Ver en el Anexo 15. Cadena de Valor Jarackzá.

### **6.2.2. Gestión de procesos:**

La gestión de procesos de Jarackzá será relacionada con las actividades que general valor descritas anteriormente. Las actividades de la cadena de valor se verán reflejadas en un mapa de procesos, en el cual se describen los procesos gobernantes bajo la gerencia general, los procesos operativos bajo el personal operativo, y actividades de soporte. Ver en el Anexo 16. Mapa de procesos.

### **6.2.3. Flujograma de procesos:**

A continuación, se presentará un flujograma de procesos con la finalidad de entender y dar a conocer los procesos de la empresa, desde la producción hasta el momento que llega al consumidor final. En el caso de Jarackzá de incluirá el proceso de exportación hacia Estados Unidos. Ver en el Anexo 17. Flujograma de procesos.

#### **6.2.3.1. Proceso de producción:**

Para la producción de jugo embotellado de arazá y jackfruit inicialmente se necesitan tres técnicos operativos, los cuales serán los encargados de la recepción de la materia prima (fruta fresca, material de empaque, etc.) y un jefe de operaciones quien será el encargado de todo el proceso de producción, garantizando que se efectúen todos los procesos correctamente. A continuación, se presenta las actividades secuenciales, tiempo, responsable, infraestructura y los costos correspondiente a cada lote de producción. Ver en el Anexo 18. Descripción de actividades de producción y de exportación.

Es importante mencionar que, una vez que se culmina el flujograma de procesos, se debe coordinar envíos mensuales al mercado estadounidense. La capacidad de producción máxima de jugo embotellado de arazá y jackfruit se describirá a continuación: Ver en el Anexo 19. Descripción capacidad de producción.

#### **6.2.3.2. Proceso de logística:**

A continuación, se detallará el proceso logístico de exportación de jugo embotellado de arazá y jackfruit hacia Estados Unidos. La duración promedio aproximada desde la salida de la mercancía hacia Estados Unidos es de 3 días.



El proceso logístico de Jarackzá inicia en el proceso de producción de jugo embotellado de arazá y jackfruit, en la planta de producción ubicada en la ciudad de Quito. Posteriormente, se enviará la mercancía hacia el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, en Tababela y se entregará a la empresa encargada de la exportación vía aérea. Para la exportación de jugo embotellado de arazá y jackfruit se utilizará el Incoterms® CIP (Carriage and Insurance Paid to), donde el vendedor se responsabiliza de entregar las mercancías en su destino, además, del costo del transporte internacional y del seguro de la mercancía. Los costos para la exportación de jugo embotellado de arazá y jackfruit, son los siguientes: Ver Anexo 20. Descripción de gastos de exportación.

### **Paletización:**

Para que la mercancía pueda ser transportada y protegida se utilizarán corrugados con transversales y largueros. Las medidas de cada corrugado son las siguientes: (largo 31,9cm; ancho 23,9cm; alto 21,0cm). El pallet standard que será utilizado para transportar el jugo embotellado de arazá y jackfruit hacia Estados Unidos, mide (1m x 1,20m), donde el primer piso del pallet llevará 15 cajas, el segundo piso 12 cajas y así sucesivamente hasta completar los 7 pisos por pallet. En total 96 cajas por pallet. Es importante mencionar que, los espacios entre las cajas serán llenados con separadores de caja, de tal forma que se pueda garantizar que la mercancía se encuentre correctamente apilada, además se recubrirán las cajas con cinta stretch film de grado alimenticio.

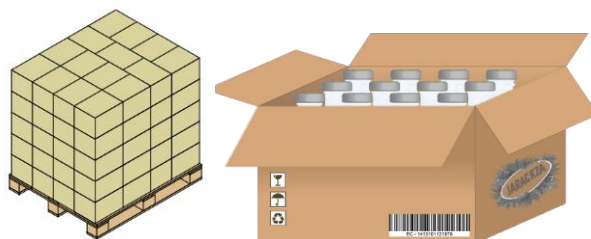


Figura No. 5: Paletización.

### **Contenedorización:**

El proceso de la Contenedorización de los pallets de jugo embotellado de arazá y jackfruit estará a cargo de la empresa externa de logística. Según la producción al no completar un contenedor entero, se utilizará un contenedor compartido.

#### **6.2.4. Infraestructura de la empresa**

La empresa estará ubicada en el Valle de Los Chillos, en la Urb. Cashapamba, Antonio Tandazo 191 y Puma de Vivar, en donde se ubicará la planta de producción de jugo embotellado de arazá y jackfruit.

**Maquinaria:** Ver en el Anexo 21. Descripción de maquinaria de producción.

### **6.3. Estructura Organizacional:**

#### **6.3.1. Estructura Legal:**

La estructura legal es la constitución de la empresa Jarackzá que será representada por una persona natural con RUC: 1723078810001. Se considera estructurar la empresa con fines de comercialización a través de una persona jurídica con la formación de una empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada E.U.R.L, sin el requerimiento de socios externos.

La persona natural, que represente a una empresa unipersonal de responsabilidad limitada se llamará gerente propietario (SUPERCIAS, 2019). Jarackzá manejará este tipo de estructura organizacional, con el objetivo de la toma de decisiones de manera eficaz y ágil.

En el aspecto financiero bajo la modalidad seleccionada permite no realizar divisiones de las ganancias y acciones, como también se iniciará con el capital únicamente del gerente-propietario al igual que muchas empresas en Ecuador dentro de la industria de Alimentos y Bebidas, entre las cuales se encuentran: Ecuadorian Food Company, pequeña empresa productora de jugos, conformada por un gerente propietario como persona jurídica de una empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada E.U.R.L; Cervecería Caranqui Libre, empresa productora de jugos UQU, ubicada en la ciudad de Ibarra, se encuentra conformada por un solo propietario como persona jurídica de una empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada E.U.R.L.

### **6.3.2. Diseño organizacional:**

El tipo de estructura organizacional para la empresa Jarackzá es de tipo vertical, con el objetivo que en cada vacante se encuentre personal especializado en todas las funciones establecidas.

### **6.3.3. Organigrama de la empresa:**

La empresa se encontrará organizada en departamentos como se detalla en la siguiente figura: Ver en el Anexo 22. Estructura Organizacional.

Jarackzá, utilizará en cada vacante la especialización en el área de trabajo en donde cada colaborador cuenta con actividades específicas. La formación de la empresa inicia con el gerente propietario quien se encuentra a cargo de los procesos administrativos que son el soporte para el buen manejo del direccionamiento de la empresa. El área de producción se encontrará conformada por personal encargado desde el inicio hasta el proceso de envío, con normas de calidad con la evaluación de la materia prima, elaboración del jugo, envasado, etiquetado y embalado. Se contará con una persona encargada de la logística del producto final hasta el lugar de envío. Por otra parte, se contratará outsourcing para el área financiera, comercio exterior y marketing. Jarackzá, es una empresa que se dedica a la elaboración de jugo con pulpa de fruta que será comparado con la empresa como La Jugosa que cuenta con más de 28 años en el mercado, el cual cuenta con una estructura donde se encuentra departamentos como: selección de materia prima, elaboración, control de calidad, logística y coordinación administrativa.

### **6.3.4. Descripción de puestos de trabajo.**

Ver en el Anexo 23. Descripción de puestos de trabajo.

#### **6.3.4.1. Medidas Arancelarias:**

En el desarrollo del plan de negocios, los aranceles que aplican al producto a exportar es 6.37%.

#### **6.3.4.2. Medidas no Arancelarias:**

- Para la partida arancelaria seleccionada, Estados Unidos aplica las

siguientes medidas (EU, 2018)):

- Control de contaminantes en alimentos.
- Requisitos de etiquetado de productos controlados por la FDA. (Se encuentra descrito en el análisis PEST de Estados Unidos.

#### **6.3.4.3. Requisitos de Exportación Ecuador:**

Para realizar una exportación de Ecuador de jugo embotellado de arazá y jackfruit hacia los Estados Unidos se debe considerar el siguiente proceso: (SENAE, 2019). Ver Anexo 24. Requisitos de Exportación.

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA:**

### **7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos:**

#### **7.1.1. Políticas financieras aplicadas a la empresa:**

Con el objetivo de establecer un control financiero óptimo para la creación de la empresa productora y comercializadora de jugo embotellado de arazá y jackfruit se han establecido las siguientes políticas financieras.

- Para la comercialización de jugo embotellado de arazá y jackfruit se realizará un cobro inicial del valor comprado del 60% y se otorgará un crédito a 30 días del 40% correspondiente al valor restante. **(Cuentas por cobrar).**
- El pago a proveedores de la empresa será realizado a través de un pago inicial del 20% del valor total y un crédito a 30 días del 80% correspondiente a la parte restante. **(Cuentas por pagar).**
- La producción corresponde al 100% de la producción del siguiente mes, a diferencia de los inventarios que corresponden al 10% de las ventas del mes siguiente. **(Inventarios).**
- Las políticas que se manejan en la empresa acumulan las utilidades en la cuenta de efectivo durante los cinco años del período analizado. **(Utilidades).**
- La empresa utilizará la deuda como financiamiento del 50% de la inversión requerida y el 50% restante será cubierto por capital propio. **(Endeudamiento).** Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

### **7.1.2. Fuente de ingresos:**

Jarackzá es una empresa ecuatoriana encargada de la producción y comercialización de jugo embotellado de arazá y jackfruit en Maryland, Estados Unidos, en presentación de 500ml, un producto innovador y con alto valor agregado por su sabor y beneficios únicos.

El producto será comercializado a través de un distribuidor o bróker en el mercado estadounidense, por lo cual los ingresos de la empresa provienen y dependen de la compra que estos estimen pertinentes para cubrir y satisfacer la demanda. El crecimiento de la cantidad de las ventas mensuales tiene como proyección del 0,04%. Es importante mencionar que el precio promedio como ingreso de la empresa por cada unidad vendida es de \$2.90. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

### **7.1.3. Estructura de costos:**

Los costos principales se encuentran descritos en el mix de marketing, correspondiente a la materia prima requerida para la fabricación del jugo embotellado de arazá y jackfruit. Adicional, existen otros gastos operacionales y de logística que deben ser tomados en cuenta, debido a que afectan el costo final del producto.

Es importante mencionar que, se estableció un margen bruto promedio durante los cinco años del período analizado del 36% una vez cubiertos todos los costos. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

### **7.1.4. Gastos Generales:**

A continuación, se describen los gastos administrativos de la empresa, dentro de los cuales los gastos por constitución son pagados una sola vez al inicio del período, mientras que los gastos correspondiente a servicios profesionales, de terceros, servicios básicos, suministros, mantenimiento de la maquinaria y los seguros son cubiertos mensualmente. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

Tabla No. 22: Gastos Generales.

Gastos Administrativos		
Detalle	Costo	Periodicidad
<b>Gastos Constitución</b>	<b>\$ 2,381.00</b>	<b>inicial</b>
Honorarios de abogados	\$ 850.00	inicial
Inscripción Registro Mercantil	\$ 120.00	inicial
Registro de la marca	\$ 200.00	inicial
Patente del Municipio	\$ 11.00	inicial
Gastos por notaría	\$ 550.00	inicial
Gastos Varios	\$ 250.00	inicial
Integración de Capital (cuenta)	\$ 400.00	inicial
<b>Gastos Servicios Profesionales y/o de terceros</b>	<b>\$ 400.00</b>	<b>mensual</b>
Servicio Financieros varios	\$ 200.00	mensual
Mantenimiento	\$ 200.00	trimestral
<b>Gastos Servicios Básicos Complementarios</b>	<b>\$ 85.00</b>	<b>mensual</b>
Telefonía fija y móvil	\$ 40.00	mensual
Internet	\$ 45.00	mensual
<b>Gastos Suministros</b>	<b>\$ 100.00</b>	<b>mensual</b>
<b>Gastos Mantenimiento Maquinaria</b>	<b>\$ 74.00</b>	<b>mensual</b>
Seguro Maquinaria	2.1%	Inversión PP
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,040.00</b>	

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

## 7.2. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital:

### 7.2.1. Activos Corrientes:

Los activos corrientes o activos circulantes corresponden al activo líquido que Jarackzá dispone al finalizar el ejercicio cada año durante el período analizado y que puede ser convertido en dinero, entre los cuales interviene el efectivo, cuentas por cobrar, el inventario de producto terminado, materia prima y los suministros de fabricación. Se puede observar, que los activos corrientes incrementan en todos los años (año 0 al año 5), siendo su principal contribuyente el efectivo, el cual garantiza la liquidez de la empresa y la relación con los proveedores y acreedores. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

Tabla No. 23: Activos Corrientes.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 47,541.29</b>	<b>\$ 63,092.51</b>	<b>\$ 77,542.16</b>	<b>\$ 88,339.96</b>	<b>\$ 98,572.20</b>	<b>\$ 104,901.68</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 17,348.30</b>	<b>\$ 30,497.11</b>	<b>\$ 42,544.35</b>	<b>\$ 32,962.74</b>	<b>\$ 39,153.18</b>	<b>\$ 43,935.59</b>
Efectivo	\$ 13,209.35	\$ 15,032.73	\$ 26,831.55	\$ 16,963.72	\$ 22,916.90	\$ 33,157.93
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 7,291.52	\$ 7,452.53	\$ 7,617.09	\$ 7,785.28	\$ 7,957.18
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 1,117.32	\$ 1,155.72	\$ 1,228.03	\$ 1,247.44	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 1,414.50	\$ 1,454.06	\$ 1,464.12	\$ 1,474.25	\$ 1,484.45	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 2,724.45	\$ 5,601.48	\$ 5,640.43	\$ 5,679.64	\$ 5,719.12	\$ 2,820.48

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

### 7.2.2. Pasivos Corrientes:

Los pasivos corrientes o pasivos circulantes de Jarackzá corresponden a las cuentas por pagar a proveedores, sueldos e impuestos por pagar que deben ser

cubiertos en un plazo menor a un año (deudas a corto plazo). Es importante mencionar que, los pasivos corrientes para el año 5 son mayores que los demás años, debido a que a partir del año 2 incrementan los sueldos por pagar, a pesar de que se cierre el análisis de todo el período sin cuentas por pagar a proveedores. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

Tabla No. 24: Pasivos Corrientes.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 25,426.23</b>	<b>\$ 24,972.64</b>	<b>\$ 26,478.52</b>	<b>\$ 26,708.71</b>	<b>\$ 26,941.22</b>	<b>\$ 27,171.85</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 3,311.16</b>	<b>\$ 4,886.60</b>	<b>\$ 5,232.92</b>	<b>\$ 5,127.93</b>	<b>\$ 5,235.63</b>	<b>\$ 1,382.93</b>
Cuentas por pagar proveedores	\$ 3,311.16	\$ 3,403.84	\$ 3,427.47	\$ 3,451.26	\$ 3,475.21	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 788.00	\$ 1,182.00	\$ 1,182.00	\$ 1,182.00	\$ 1,182.00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 694.77	\$ 623.45	\$ 494.67	\$ 578.42	\$ 200.93

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

### 7.2.3. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital:

#### 7.2.3.1. Inversión Inicial:

Jarackzá requiere como inversión inicial \$44,230.13, la cual está compuesta por los activos no corrientes. La inversión inicial incluye toda la maquinaria necesaria para la producción de jugo embotellado de arazá y jackfruit, además de todo el sistema de computación, equipo de oficina, espacio físico (adecuaciones y arriendo) y capital de trabajo para el funcionamiento de la empresa. Las inversiones en propiedad, planta y equipo representan el 62% de la inversión, siendo el componente principal para el funcionamiento de la empresa y elaboración del producto, seguido del capital neto de trabajo en equipo. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

Tabla No. 25: Detalle inversión inicial.

DETALLE	INVERSIÓN	%
Servicios de Terceros	\$ 400.00	0.90%
Gastos de Constitución	\$ 2,381.00	5.38%
Gastos Documentación Exportación	\$ 340.34	0.77%
Garantía de Arriendo	\$ 2,100.00	4.75%
Inversiones PPE	\$ 27,442.99	62.05%
Inversiones Intangibles	\$ 2,750.00	6.22%
Inventarios	\$ 3,311.16	7.49%
Capital Neto de Trabajo Operativo	\$ 5,504.64	12.45%
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 44,230.13</b>	<b>100.00%</b>

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

### 7.2.3.2. Capital de Trabajo.

El capital de trabajo garantiza que las actividades de la empresa sean realizadas con normalidad en el corto plazo. Por lo cual, el capital de trabajo se toma en cuenta dentro del financiamiento para correr con las actividades de la inversión inicial. El capital de trabajo de Jarackzá representa el 12% de la inversión inicial, por lo cual representa un riesgo para el proyecto al ejecutar las actividades, el cual es mayor todos los años (del año 0 al año 5). Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

Tabla No. 26: Capital de Trabajo Neto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Corrientes	\$ 17.348,30	\$ 30.497,11	\$ 42.544,35	\$ 32.962,74	\$ 39.153,18	\$ 43.935,59
Pasivos Corrientes	\$ 3.311,16	\$ 4.886,60	\$ 5.232,92	\$ 5.127,93	\$ 5.235,63	\$ 1.382,93
Capital de Trabajo Neto	\$ 4.138,95	\$ 15.464,38	\$ 15.712,80	\$ 15.999,01	\$ 16.236,29	\$ 10.777,66

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

### 7.2.4. Estructura de Capital

La inversión del proyecto requerida es de \$44,230.13, la cual será cubierto el 50% con capital propio y el 50% restante con financiamiento mediante un préstamo cotizado con Banco Pichincha. El capital propio requerido es de \$22,115.07 y el financiamiento requerido de \$22,115.07. Es importante mencionar que, el préstamo será financiado a cinco años con una tasa de interés del 11.14%, mediante cuotas fijas mensuales de \$485.26. El saldo final (desde el año 0 al año 5) cada vez se reduce debido a que se realizan los pagos de las cuotas mensuales mencionadas anteriormente. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

Tabla No. 27: Estructura de capital.

AÑO	1	2	3	4	5
<b>Saldo inicial</b>	\$ 246.632,31	\$ 202.618,56	\$ 153.316,59	98.091,02	36.230,15
<b>Pago mensual (cuota)</b>	\$ 5.823,10	\$ 5.823,10	\$ 5.823,10	5.823,10	5.823,10
<b>Gasto Interés</b>	\$ 2.343,01	\$ 1.924,88	\$ 1.456,51	931,86	344,19
<b>Amortización al capital</b>	\$ 3.480,09	\$ 3.898,23	\$ 4.366,59	4.891,24	5.478,92
<b>Saldo final</b>	\$ 243.152,22	\$ 198.720,33	\$ 148.949,99	93.199,78	30.751,23

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.



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

#### 7.3.1. Estado de Resultados:

A continuación, se presenta el estado de resultados anual del proyecto, en el cual se observa que tiene utilidad neta positiva en todo el período analizado. Se puede observar que la utilidad bruta durante los 5 años es similar, a pesar de que las ventas incrementen, también aumentan los costos de los productos disponibles para la venta, lo que genera que la utilidad neta también sea muy similar durante los 5 años. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

Tabla No. 28: Estado de Resultados Anual.

ESTADO DE RESULTADOS					
Cuenta	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 215.946,57	\$ 220.714,85	\$ 225.588,42	\$ 230.569,60	\$ 235.660,77
(-) Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 132.111,44	\$ 137.813,27	\$ 146.006,33	\$ 148.728,37	\$ 152.251,33
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 83.835,13</b>	<b>\$ 82.901,58</b>	<b>\$ 79.582,08</b>	<b>\$ 81.841,23</b>	<b>\$ 83.409,44</b>
(-) Gastos sueldos	\$ 28.258,20	\$ 30.830,78	\$ 31.518,76	\$ 32.222,49	\$ 32.942,34
(-) Gastos generales	\$ 31.750,00	\$ 27.838,92	\$ 28.420,76	\$ 29.014,75	\$ 29.621,16
(-) Gastos de depreciación	\$ 1.852,41	\$ 1.852,41	\$ 1.852,41	\$ 925,80	\$ 997,08
(-) Gastos de amortización	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP</b>	<b>\$ 21.424,52</b>	<b>\$ 21.829,47</b>	<b>\$ 17.240,16</b>	<b>\$ 19.128,19</b>	<b>\$ 19.298,86</b>
(-) Gastos de intereses	\$ 2.343,01	\$ 1.924,88	\$ 1.456,51	\$ 931,86	\$ 344,19
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 19.081,51</b>	<b>\$ 19.904,60</b>	<b>\$ 15.783,65</b>	<b>\$ 18.196,32</b>	<b>\$ 18.954,67</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 2.862,23	\$ 2.985,69	\$ 2.367,55	\$ 2.729,45	\$ 2.843,20
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 16.219,28</b>	<b>\$ 16.918,91</b>	<b>\$ 13.416,11</b>	<b>\$ 15.466,88</b>	<b>\$ 16.111,47</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.568,24	\$ 3.722,16	\$ 2.951,54	\$ 3.402,71	\$ 3.544,52
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 12.651,04</b>	<b>\$ 13.196,75</b>	<b>\$ 10.464,56</b>	<b>\$ 12.064,16</b>	<b>\$ 12.566,95</b>

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

Por otra parte, se observa que el proyecto tiene un margen bruto entre el 35% y 39% como resultado de los ingresos sobre la utilidad, de tal forma que se puede concluir que al tener un margen bruto positivo se cubren los costos de producción del jugo embotellado de arazá y jackfruit, es decir que, por cada dólar de inversión, se obtienen de 35 a 39 centavos de utilidad. Adicional, el margen operacional demuestra que también los costos variables de producción son cubiertos, es decir que, por cada dólar invertido, se obtienen de 7 a 9 centavos de utilidad y por último el margen neto demuestra que las ventas netas general de 4 a 6% de utilidad del resultado del ejercicio.

Tabla No. 29: Márgenes del proyecto.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>MARGEN BRUTO</b>	38,82%	37,56%	35,28%	35,50%	35,39%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	9,92%	9,89%	7,64%	8,30%	8,19%
<b>MARGEN NETO</b>	5,86%	5,98%	4,64%	5,23%	5,33%

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

### **7.3.2. Estado de Situación Financiera:**

El estado de situación financiera demuestra la situación económica del proyecto el cual se presenta en un período de cinco años, para determinar qué políticas financieras deben ser aplicadas en el plan de negocios. Durante los 5 años los activos cada vez son mayores, debido al incremento del efectivo, de las cuentas por cobrar por la venta del jugo embotellado y por la adquisición de nueva maquinaria para cubrir la demanda a través del tiempo. Por otra parte, es importante mencionar que, los pasivos corrientes disminuyen para el año 5 debido a que se reduce la deuda a largo plazo, mientras que el patrimonio incrementa por las utilidades retenidas durante los 5 años. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

### **7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo:**

Las políticas financieras aplicadas en el plan de negocios correspondiente a políticas de pago a proveedores, cuentas por cobrar y las utilidades, generan que el proyecto tenga efectivo circulante positivo durante los cinco años del período analizado, desde el año 1 con un efectivo circulante de \$15,032.73 y al finalizar el período un efectivo circulante de \$37,056.15. Es importante mencionar que estos resultados garantizan que la empresa puede cubrir los pasivos corrientes y pasivos a largo plazo. Se observa que para el año 5 existe un incremento considerable versus el año 0 en el total de efectivo al final del período, esto se debe a que existe un incremento en las actividades operacionales a través del tiempo. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

## **7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración:**

### **7.4.1. Flujo de caja del proyecto y del inversionista:**

El flujo de caja del proyecto demuestra desde qué año dentro del período analizado el plan de negocios tiene entradas o salidas de dinero. A continuación, se muestra el flujo de caja del proyecto, donde se observa que estos son positivos a partir del año 4, es decir que, a partir de ese momento el proyecto genera rentabilidad, debido a la reducción del préstamo adquirido como inversión inicial. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

Tabla No. 30: Flujo de caja del proyecto.

	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL PROYECTO	\$ (34.331,94)	\$ 7.894,04	\$ 18.010,40	\$ (1.390,70)	\$ 14.798,72	\$ 69.224,90
FLUJO DEL PROYECTO ACUMULADA	\$ (34.331,94)	\$ (26.437,90)	\$ (8.427,50)	\$ (9.818,19)	\$ 4.980,52	\$ 74.205,43

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

Por otra parte, el flujo de caja del inversionista, el cual incluye el préstamo que debe ser solicitado como fuente de financiamiento, los gastos por intereses y el escudo fiscal. En este caso, también se generan flujos positivos a partir del año 4, donde el proyecto empieza a generar rentabilidad.

Tabla No. 31: Flujo de caja del inversionista.

	AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL PROYECTO DEL INVERSIONISTA	\$ (12.216,87)	\$ 2.860,54	\$ 12.835,98	\$ (6.722,96)	\$ 9.289,65	\$ 63.517,79

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

#### 7.4.2. El valor terminal y la tasa de descuento (CAPM y WACC):

Para calcular el valor terminal y la tasa de descuento CAPM y WACC se utilizó como referencia la tasa de libre de riesgo de Estados Unidos con un valor de 1.83% (Bloomberg, 2019), un rendimiento de mercado de 10.69% ((SPY), 2019), una beta desapalancada correspondiente a la industria de bebidas de 0,94 (Damodaran, 2019) y una beta apalancada de 1,18. Asimismo, se utilizó como referencia el riesgo país (Ecuador) de 11.14% obtenido el 11 de noviembre del 2019 (BCE, 2019). Como resultado se obtuvo un CAPM del proyecto de 26.75% como rentabilidad que los inversores deben recibir al momento de invertir en activos financieros. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

Por otra parte, para calcular el WACC, se utilizó la razón deuda sobre capital (100%), costo de la deuda otorgado por Banco Pichincha (11.40%), la tasa de impuesto (33.7%) y el CAPM (26,75%), generando como resultado un WACC de 17,15% que representa la tasa de descuento que debe ser utilizada para llevar a valor presente los flujos de caja futuros de la empresa.

#### 7.4.3. Criterios de valoración del proyecto en relación con el VAN y TIR, Índice de rentabilidad y período de recuperación:

A continuación, se presentan los resultados de criterios de valoración de la empresa: Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

- **VAN (Valor Actual Neto):** para determinar el valor del VAN se utiliza la tasa de descuento WACC de 17.15%, inversión inicial y flujos del proyecto. El resultado del VAN correspondiente al proyecto es de \$23.885,19 lo que demuestra la viabilidad de este al generar una ganancia o un beneficio adicional al igual que el VAN del inversionista utilizando el CAPM de 26.75% genera como resultado un valor positivo de \$17.741,77.
- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** Se puede observar que el proyecto es viable al tener una TIR tanto del proyecto como del inversionista de 35.84% y 61.60% respectivamente mayor al CAPM.
- **IR (Índice de Rentabilidad):** El proyecto se considera viable al generar como resultado de IR de \$1.70 para el proyecto, es decir que, por cada dólar de inversión la empresa recibe 70 centavos de rentabilidad. Por otra parte, también este índice es beneficioso para el inversionista al tener un valor de \$2.45, el inversionista recibe \$1,45 de retorno por cada dólar de inversión.
- **PR (Período de Recuperación):** El período de recuperación para el proyecto es de 3,93 años y para el inversionista es de 3,35 años.

Tabla No. 32: Criterios de inversión.

Criterios de Inversión Proyecto WACC		Criterios de Inversión Inversionista CAPM	
VAN	\$23.885,19	VAN	\$17.741,77
IR	\$1,70	IR	\$2,45
TIR	35,84%	TIR	61,60%
Periodo Rec.	3,66	Periodo Rec.	3,35

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

## 7.5. Índices Financieros:

### 7.5.1. Liquidez:

Para demostrar la liquidez que posee el proyecto se presentará a través de la razón circulante y la razón rápida. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

- **Razón Circulante:** En el año 1 se dispone de \$5.24 para cubrir cada dólar de deuda corriente, mientras que en el año 5 se dispone de \$7.48. Es importante mencionar que la razón circulante en todo el período analizado es mayor que la razón circulante de la industria de \$0.98.
- **Razón Rápida:** Este índice demuestra la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones sin tomar en cuenta los inventarios utilizando los activos corrientes sobre los pasivos corrientes. En este caso, en el año 1 la razón rápida es de \$3.99 y para el año 5 de \$5.86 siendo mayores que la industria \$0.74.

Tabla No. 33: Índices de Liquidez.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
<b>Razones de Liquidez</b>						
<b>RAZÓN CIRCULANTE</b>	5,24	6,24	8,13	6,43	7,48	0,98
<b>RAZÓN RÁPIDA</b>	3,99	4,57	6,55	4,79	5,86	0,74

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

### 7.5.2. Endeudamiento:

- **Razón Deuda Capital:** Para el año 1 tiene un valor de 114.97% como resultado del cociente de los pasivos sobre el capital. Se puede observar que durante el período analizado disminuye, generando un resultado para el año 5 de 38.22% debido a que las deudas se han ido cancelando con el transcurso del tiempo.
- **Razón Deuda Total:** Se puede observar que el porcentaje de deuda total se encuentra entre el 53% y el 78% durante todo el período analizado, lo que representa que en dicho intervalo se financian con deuda los activos.

Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

Tabla No. 34: Endeudamiento.

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
<b>RAZÓN DEUDA CAPITAL</b>	114,97%	71,83%	55,21%	45,71%	38,22%	104%
<b>RAZÓN DEUDA TOTAL</b>	53,48%	64,95%	71,48%	74,97%	77,56%	42%

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

### 7.5.3. Rentabilidad:

El ROA mide la capacidad de la empresa para que sus activos generen renta por su cuenta, en el caso de Jarackzá para el año 1 tiene un ROA de 26.61% y para el año 5 de 12.75%, es decir que, la empresa tiene la capacidad de general de 12 a 27 centavos de ganancia por cada dólar de activo. El ROA del proyecto es mayor que la industria con un valor de 4.78%. El ROE mide el rendimiento del capital del proyecto. Se puede observar que el ROE para el año 1 es de 57.21% manteniéndose similar para el año 5 con un valor de 56.83%, es decir que, por cada dólar de patrimonio se obtienen 57 centavos en promedio de ganancia. El ROE del proyecto es mayor que la industria con un valor de 9.76%. Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

Tabla No. 35: Índices de Rentabilidad.

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
<b>Razones de Rentabilidad</b>						
<b>ROA</b>	26,61%	20,92%	13,50%	13,66%	12,75%	4,78%
<b>ROE</b>	57,21%	59,67%	47,32%	54,55%	56,83%	9,76%

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

### 7.5.4. Actividad:

**A continuación, de describen los índices de actividad de Jarackzá:** Ver en el Anexo 25. Modelo Financiero Jarackzá.

- **Número de días de cartera a mano:** indica los días que los clientes de la empresa disponen para realizar los pagos de los pedidos, en este caso es de 12.32 días.
- **Rotación de cartera:** indica el número de días en que Jarackzá demora en convertir su cartera en efectivo, en este caso son 30 días.
- **Rotación de Inventario:** Jarackzá demora 3 días en convertir su inventario en efectivo.

- **Rotación de Activo Total:** La empresa por cada dólar de inversión en activo fijo, vende de \$2 a \$5 en promedio.
- **Ciclo operacional:** Se puede observar que la producción se mantiene constante durante los cuatro primeros años.

Tabla No. 36: Índices de Actividad.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Numero De Días Cartera A Mano	12,32	12,32	12,32	12,32	12,32
Rotación de Cartera	30	30	30	30	30
Rotación de Inventario	3	3	3	3	0
Rotación de Activo total	5	3	3	3	2
Ciclo operacional	27	27	27	27	30

Tomado de: Modelo Financiero Jarackzá.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

- El jugo embotellado de arazá y jackfruit al ser un producto innovador y con un alto valor agregado por su sabor y beneficios para la salud es muy atractivo para el mercado estadounidense, además de la preferencia de los consumidores hacia los productos naturales, por lo cual representa una oportunidad de negocio muy importante.
- La economía de los Estados Unidos es muy estable y atractiva para el ingreso de empresas mediante exportaciones de productos debido al crecimiento de la industria de Alimentos y Bebidas, aproximadamente del 11% en el último año. (Statista, 2019). El proyecto tiene como objetivo ingresar a un segmento de mercado en el Estado de Maryland, Estados Unidos, quienes se encuentran desde los 18 a 50 años, con preferencias en consumo de alimentos saludables e interesadas en consumir el jugo embotellado de arazá y jackfruit.
- Al realizar el análisis de la industria en Estados Unidos, se pudo determinar que existen ciertas amenazas al ingresar al mercado con un nuevo producto debido al alto grado de fidelidad de los consumidores hacia ciertas marcas reconocidas, por lo cual se recomienda utilizar estrategias adecuadas de ingreso al mercado estadounidense.

- En la investigación de mercados se determinó que el empaque óptimo para el jugo embotellado de arazá y jackfruit debe ser de vidrio en una presentación de 500ml, lo cual se fue corroborado en la entrevista con un experto en cuanto a las preferencias de los consumidores. Por lo cual, se desarrolló el producto final con las características mencionadas anteriormente, incluyendo una etiqueta llamativa que sea fácilmente visible en punto de venta en supermercados y autoservicios en Estados Unidos.
- Es importante ingresar a Estados Unidos a través de un intermediario (bróker), el cual será el encargado de la distribución y comercialización del producto en el canal de supermercados y autoservicios debido a que tienen experiencia en el mercado. Es por esto por lo que, los costos de producción y el precio de venta promedio resultado de la investigación de mercados, debe garantizar un alto distanciamiento para poder cubrir las negociaciones y descuentos tanto para el intermediario, cliente o consumidor.
- La empresa Jarackzá estará conformada por una estructura organizacional vertical y de especialización, en el cual cada colaborador debe cumplir sus funciones y roles en actividades específicas.
- El jugo embotellado de arazá y jackfruit será exportado a los Estados Unidos mediante el Incoterms ® CIP, el cual será realizado mediante la empresa FLOWERCARGO S.A vía aérea, con un tiempo de llegada de dos días, desde Quito a Washington vía Houston, lo cual garantiza que en menos de diez días el producto pueda estar en percha, de tal forma que no existirán problemas de vida útil (freshness) el cual tiene un máximo de 6 meses.
- El plan de negocio requiere una inversión inicial de 44,230.13 dólares la cual será financiada 50% con capital y 50% mediante un préstamo adquirido en la entidad financiera Banco Pichincha con una tasa de interés



del 11,40% para Pymes. En el plan financiero se observa que al tener utilidad neta positiva para el quinto año se cubre toda la inversión inicial.

- En cuanto a los criterios de evaluación, el proyecto refleja indicadores positivos (VAN de \$23,885.19, TIR de 35.84%, e IR de \$1.70) al igual que para el inversionista (VAN de \$17,741.77, TIR de 61.60% e IR de \$2.45), de tal forma que se garantiza que el mercado estadounidense posee viabilidad financiera para la comercialización de jugo embotellado de arazá y jackfruit.
- Se recomienda que durante los cinco años se diversifique el portafolio de jugos con un mix de frutas, de tal forma que se pueda llegar a cubrir nuevos sabores de mercado.
- Es recomendable que, para poder incrementar las ventas, se ingrese a otros Estados de Estados Unidos, lo cual también requerirá inversión en nueva maquinaria de producción.
- Se recomienda manejar una correcta estrategia de marketing digital, para hacer conocer la marca del producto, además de una buena comunicación en punto de venta.

**REFERENCIAS:**

- Abasto. (2018). *Estrategias para negociar con los supermercados*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <https://abasto.com/como-vender-su-producto-estados-unidos/>
- ARCSA. (2015). *Norma Técnica Sustitutiva de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados*. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Registro-Oficial-Res-042-BPM-Alimentos.pdf>
- ARCSA. (2019). *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Recuperado el 08 de Abril de 2019, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- Banco Mundial. (2019). *Logistics Performance Index Ecuador*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Banco Mundial. (2019). *Logistics Performance Index Estados Unidos*. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/line/8/C/USA/2016>
- BCE. (2019). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*. Recuperado el 6 de Abril de 2019, de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>
- BCE. (2019). *Inflación de Ecuador*. Recuperado el 17 de Junio de 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201904.pdf>
- BCE. (2019). *Riesgo País Ecuador*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2019, de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

- Bloomberg. (2019). *Tasa de libre de Riesgo EEUU*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2019, de <https://www.bloomberg.com/latam/producto/analisis-de-cartera-y-riesgo/>
- Bureau Veritas. (2019). *Sistemas de Gestión de Medio Ambiente ISO14001: 2015*. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de [https://www.bureauveritasformacion.com/fichas/pdf/Formacion\\_Audidores\\_Jefe\\_para\\_la\\_Certificacion\\_de\\_Sistemas\\_de\\_Gestion\\_Medioambiental\\_IRCA\\_17912.pdf](https://www.bureauveritasformacion.com/fichas/pdf/Formacion_Audidores_Jefe_para_la_Certificacion_de_Sistemas_de_Gestion_Medioambiental_IRCA_17912.pdf)
- COMEX. (2019). *Acuerdos Comerciales Ecuador*. Recuperado el 5 de Abril de 2019, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3>
- Damodaran. (2019). *Betas por sector*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2019, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Datos Macro. (2019). *PIB de Estados Unidos*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa>
- Ekos Negocios. (2019). *Grandes Marcas Ecuador*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de <https://marcas.ekosnegocios.com/marcas/215-ecopacific>
- EPA. (2019). *Food Manufacturing Pollution Prevention Techniques*. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://www.epa.gov/smartsectors/food-manufacturing-pollution-prevention-techniques>
- EPA. (2019). *Ley de Protección Ambiental Estados Unidos*. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://espanol.epa.gov/espanol/leyes-y-normas-reglamentos-ambientales#find>
- FDA. (2019). *Ingredients and Packaging*. Recuperado el 13 de Abril de 2019, de <https://www.fda.gov/Food/IngredientsPackagingLabeling/default.htm>
- FDA. (2019). *Notificación Previa Express*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de [https://www.priornotice.com/index.jsp?lang=es&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_term=prior%20notice%20fda&utm\\_content=62972497408&utm\\_campaign=1484981674&matchtype=p&device=c&gclid=CjwKCAjw-4\\_mBRBuEiwA5xnFIJkzeP0zu2fKnghA2wqh2dmZ-zOFUUinXsebpZeSZQ3qZIs](https://www.priornotice.com/index.jsp?lang=es&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=prior%20notice%20fda&utm_content=62972497408&utm_campaign=1484981674&matchtype=p&device=c&gclid=CjwKCAjw-4_mBRBuEiwA5xnFIJkzeP0zu2fKnghA2wqh2dmZ-zOFUUinXsebpZeSZQ3qZIs)

- Freedom House. (2019). *United States Profile*. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2018/united-states>
- Global Rates. (2019). *Índice de Precios al Consumidor de Estados Unidos*. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- Global Rates. (2019). *Inflación de Estados Unidos*. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- INEN. (2013). *Rotulado de Productos Alimenticios para el Consumo Humano*. Recuperado el 7 de April de 2019, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/1334-1-3.pdf>
- INEN. (2019). *RTE INEN 022*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/RTE-INEN-022-ROTULADO-3-Modificatorias.pdf>
- Kotler. (2013). *Mix de Marketing*. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-de-marketing/>
- Market Share Supermercados Estados Unidos. (2018). *Grocer Progressive*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de <http://ugpaperobie.crowdrisepromos.com/market-overview-convenience-store-foodservice-us-corysylv042.html>
- Ministerio de Salud Pública. (2019). *Guías Alimentarias para generar hábitos saludables de alimentación*. Recuperado el 5 de Abril de 2019, de <https://www.salud.gob.ec/ecuador-impulsa-las-guias-alimentarias-para-generar-habitos-saludables-de-alimentacion/>
- Ministerio del Ambiente. (2019). *Certificación Punto Verde*. Recuperado el 5 de Abril de 2019, de <http://www.ambiente.gob.ec/punto-verde/>
- MIPRO. (2019). *BP.- 061 Estabilidad política ecuatoriana atrae a inversionistas extranjeros*. Recuperado el 5 de Abril de 2019, de

- <https://www.industrias.gob.ec/bp-061-estabilidad-politica-ecuatoriana-atrae-a-inversionistas-extranjeros/>
- MIPRO. (2019). *Embotelladora Bebidas*. Recuperado el 6 de Abril de 2019, de <https://www.industrias.gob.ec/ecuador-cuenta-con-nueva-planta-embotelladora-de-bebidas-gaseosas/>
- Municipio DMQ. (2019). *Ordenanza Metropolitana que Establece el Sistema de Manejo Ambiental del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de [http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/images/Secretaria\\_Ambiente/Documentos/calidad\\_ambiental/normativas/1.%20ORDENANZA\\_METROPOLITANA\\_QUE\\_ESTABLECE\\_EL\\_SISTEMA\\_D\\_871.pdf](http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/images/Secretaria_Ambiente/Documentos/calidad_ambiental/normativas/1.%20ORDENANZA_METROPOLITANA_QUE_ESTABLECE_EL_SISTEMA_D_871.pdf)
- Pro Ecuador. (2018). *Ficha Técnica de Estados Unidos – 2018*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-estados-unidos/>
- Pro Ecuador. (2019). *Consumo de bebidas naturales en Estados Unidos*. Recuperado el 10 de April de 2019, de <https://www.proecuador.gob.ec/consumo-de-bebidas-naturales-en-estados-unidos-octubre-2017/>
- Ramirez Hernando. (2018). *Entrega a domicilio Online*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <https://abasto.com/walmart-lider-entrega-domicilio-online/>
- SAGP. (2019).
- Santander Trade. (2019). *Llegar al Consumidor Estados Unidos*. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- SENAE. (22 de 3 de 2019). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec>
- SICE OAS. (2019). *Acuerdos Comerciales Estados Unidos*. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de [http://www.sice.oas.org/ctyindex/usa/usaagreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/usa/usaagreements_s.asp)
- SIICEX. (2019). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a Estados Unidos*. Recuperado el 13 de Abril de 2019, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>

- SIICEX. (2019). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a Estados Unidos*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>
- SRI. (2019). *Asesoría Legal Societaria*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de <http://www.lexproec.com/asesoria-legal-en-materia-societaria.html>
- Statista. (2017). *Household income distribution in the United States in 2017*. Recuperado el 28 de Abril de 2019, de <https://www.statista.com/statistics/203183/percentage-distribution-of-household-income-in-the-us/>
- Statista. (2018). *Leading brands of refrigerated orange juice in the United States in 2018, based on sales (in million U.S. dollars)*. Recuperado el 16 de Junio de 2019, de <https://www.statista.com/statistics/188747/leading-refrigerated-orange-juice-vendors-in-the-united-states-in-2011/>
- Statista. (2018). *Porcentaje de adultos sedentarios en Estados Unidos a fecha de 2018*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de <https://es.statista.com/estadisticas/636841/porcentaje-de-adultos-con-un-estilo-de-vida-sedentario-por-estado-en-eeuu/>
- Statista. (2019). *Crecimiento Industria Alimentos y Bebidas en Estados Unidos*. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de <https://www.statista.com/outlook/253/109/food-beverages/united-states>
- Statista. (2019). *Vast Majority of Americans Interested in Healthy Foods*. Recuperado el 28 de Abril de 2019, de <https://www.statista.com/chart/16796/us-interest-in-healthy-food/>
- Supercías. (2019). *Sector Societario, Actividades Económicas*. Recuperado el 2019 de Septiembre de 2019, de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2)  
[.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://reporteria.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)

- Taste World. (2019). *Taste World*. Recuperado el 18 de Abril de 2019, de <https://www.tastesoftheworld.com/>
- Trade Map. (2018). *Importaciones jugos EEUU*. Recuperado el 6 de Octubre de 2019, de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c2009%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c2009%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1)
- United States Census Bureau. (2017). *Maryland Census*. Recuperado el 28 de Abril de 2019, de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/md/PST045218#>
- Urschel. (2019). *Líder Mundial Tecnología Alimentos*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de [https://es.urschel.com/Our-Company\\_923918412e0a4b4ba059.html](https://es.urschel.com/Our-Company_923918412e0a4b4ba059.html)
- US Census Bureau CIA World Factbook. (2019). *United States*. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>
- USDA. (2019). *Ag and Food Sectors and the Economy*. Recuperado el 2019 de Abril de 2019, de <https://www.ers.usda.gov/data-products/ag-and-food-statistics-charting-the-essentials/ag-and-food-sectors-and-the-economy/>
- USDA. (2019). *Fecha de Productos Alimenticios*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <https://www.fsis.usda.gov/wps/portal/informational/en-espanol/hojasinformativas/etiquetado-de-alimentos/fechas-en-productos/fechas-productos-alimentos>
- Villar Karen. (2016). *¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?* Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>
- What Type Of Government Does The United States Have?* (2019). Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <https://www.worldatlas.com/articles/what-type-of-government-does-the-united-states-have.html>
- World Atlas. (2019). *What Type Of Government Does Ecuador Have?* Recuperado el 5 de Abril de 2019, de <https://www.worldatlas.com/articles/what-type-of-government-does-ecuador-have.html>

## **ANEXOS**



**Anexo 1: Análisis de la industria:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EXpSsyJSxk5DjPp5Zi5iBHMBwK7mN7Kr094JOtCo\\_iZ0ng?e=if7bz5](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EXpSsyJSxk5DjPp5Zi5iBHMBwK7mN7Kr094JOtCo_iZ0ng?e=if7bz5)

**Anexo 2: Preguntas de investigación:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EQ5W\\_ea-N8pLloBPORcS\\_eUBy6olpph5VjHeapLa\\_zlBqA?e=aCibnt](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EQ5W_ea-N8pLloBPORcS_eUBy6olpph5VjHeapLa_zlBqA?e=aCibnt)

**Anexo 3: Preguntas a expertos 1:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EdjW4WTPiSIDnzDaRFziYBwBWhGg0qNNeeuArFOluy9VLw?e=RXOrhM](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EdjW4WTPiSIDnzDaRFziYBwBWhGg0qNNeeuArFOluy9VLw?e=RXOrhM)

**Anexo 4: Preguntas a expertos 2:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EUSKKq4lhKtLrc8T2Ogmng4BKghZhpYo7gRmvCyjDq7y7g?e=yDA4fa](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EUSKKq4lhKtLrc8T2Ogmng4BKghZhpYo7gRmvCyjDq7y7g?e=yDA4fa)

**Anexo 5: Preguntas a clientes:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/Ec4MvMUbcUhKvKbHFNyqEDEBdVKC8h0llehBnPX6ojdapw?e=Od4NiY](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/Ec4MvMUbcUhKvKbHFNyqEDEBdVKC8h0llehBnPX6ojdapw?e=Od4NiY)

**Anexo 6: Preguntas a expertos de producción:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EfS2uHuDEdROno4N29z\\_C AABmUnIFJMLTI9hugcejcMATg?e=mjdvqL](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EfS2uHuDEdROno4N29z_C AABmUnIFJMLTI9hugcejcMATg?e=mjdvqL)

**Anexo 7: Mapa mental:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EbQPiMM19\\_hCgPXsLWYODSoBXYnqyTQ2Nqf9avr2gtiVg?e=EmsOeL](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EbQPiMM19_hCgPXsLWYODSoBXYnqyTQ2Nqf9avr2gtiVg?e=EmsOeL)

**Anexo 8: Tamaño de la muestra:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EZu4PH5kwAtJi31PG0DX5mEB3jhgW2LX3-Zt6133U9kPtg?e=tjxTWG](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EZu4PH5kwAtJi31PG0DX5mEB3jhgW2LX3-Zt6133U9kPtg?e=tjxTWG)

**Anexo 9: Resultados investigación cuantitativa:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EYJ3GHI8zqllir\\_FQzdimUBWdQqIE5yzH6y01Tx0jK6Pg?e=rEIREa](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EYJ3GHI8zqllir_FQzdimUBWdQqIE5yzH6y01Tx0jK6Pg?e=rEIREa)

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/ESmaJ\\_OCwpdliolii3uD7MYBIGmBOzRUakmJKqtAjqN\\_g?e=ZGSFiy](https://udlaec-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/ESmaJ_OCwpdliolii3uD7MYBIGmBOzRUakmJKqtAjqN_g?e=ZGSFiy)

**Anexo 10: Lean Canvas Jarackzá:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/ERXil3Q9ynpNp9rU6zxilSsBjVTW-7qUeiOzT2q33gbPgw?e=6Bq2HG](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/ERXil3Q9ynpNp9rU6zxilSsBjVTW-7qUeiOzT2q33gbPgw?e=6Bq2HG)

**Anexo 11: Market Share Jugos Maryland, Estados Unidos:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EXyS9fjsiABFh-njFRzv4EsBNNjFPYK9vrFWu6jdA2\\_bpw?e=4OAonr](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EXyS9fjsiABFh-njFRzv4EsBNNjFPYK9vrFWu6jdA2_bpw?e=4OAonr)

**Anexo 12: Comprobación capacidad de producción:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EdrsC4nlmt1LoigSmBJRIDlBqBjdFLh0prC0KGEaKz076A?e=SIMsgH](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EdrsC4nlmt1LoigSmBJRIDlBqBjdFLh0prC0KGEaKz076A?e=SIMsgH)

**Anexo 13: Códigos de color imagotipos:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EYrDVoVsSrhFkuq3G0IAoEABll-nzPDoNJWY-V95CG3Xpg?e=3lvUo2](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EYrDVoVsSrhFkuq3G0IAoEABll-nzPDoNJWY-V95CG3Xpg?e=3lvUo2)

**Anexo 14: Estimación de costos de producción:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/Eddr79s4zclKh5j5d7rqiY0B39WRZ3IPPoVem\\_A5N9oeOw?e=fiEOww](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/Eddr79s4zclKh5j5d7rqiY0B39WRZ3IPPoVem_A5N9oeOw?e=fiEOww)

**Anexo 15: Cadena de Valor Jarackzá:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EQEQ07OIPXIOor8PRLMZl6EB5sl3zcCu6la1FpiXpbjxA?e=BXccoI](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EQEQ07OIPXIOor8PRLMZl6EB5sl3zcCu6la1FpiXpbjxA?e=BXccoI)

**Anexo 16: Mapa de procesos:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EaGr22\\_C5jxKqajTYMA8XAwB194VWMogks8ba6668KtlUA?e=T37R4f](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EaGr22_C5jxKqajTYMA8XAwB194VWMogks8ba6668KtlUA?e=T37R4f)

**Anexo 17: Flujoograma de procesos:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EZMBQIOQi01OgKBLkJKGwPEB0jdDZUUIXMBZxEeAba2yGA?e=EpmHIF](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EZMBQIOQi01OgKBLkJKGwPEB0jdDZUUIXMBZxEeAba2yGA?e=EpmHIF)

**Anexo 18: Descripción de actividades de producción y exportación:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/ES2AArtZPkxEkGU29qdMNpoBuUXI7P\\_5NmyGwA6gmYZAfg?e=T5MfBM](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/ES2AArtZPkxEkGU29qdMNpoBuUXI7P_5NmyGwA6gmYZAfg?e=T5MfBM)

**Anexo 19: Descripción de capacidad de producción:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/ET355TZvimIEIWsoUMHf3tEBT2ud0LXOX4BOTrcbrKzWaA?e=2RI9aI](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/ET355TZvimIEIWsoUMHf3tEBT2ud0LXOX4BOTrcbrKzWaA?e=2RI9aI)

**Anexo 20: Descripción de gastos de exportación:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EWRw7R5OhNJNo4I38PDA XB4BuUw6fHgY4YmU8HocFaLm1g?e=a6KSfi](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EWRw7R5OhNJNo4I38PDA XB4BuUw6fHgY4YmU8HocFaLm1g?e=a6KSfi)

**Anexo 21: Descripción de maquinaria de producción:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EcEKUbatXqtLs5Yu6sikbvlBIN2IMDEbzD5\\_fG8hlyUMOg?e=ysVG4W](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EcEKUbatXqtLs5Yu6sikbvlBIN2IMDEbzD5_fG8hlyUMOg?e=ysVG4W)

**Anexo 22: Estructura Organizacional:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EVTDB4H3eEFGkzG-gfDP\\_w0BPjuGvzLrWCKTZ67i4KWtGA?e=HOlyb0](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EVTDB4H3eEFGkzG-gfDP_w0BPjuGvzLrWCKTZ67i4KWtGA?e=HOlyb0)

**Anexo 23: Descripción de puestos de trabajo:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/ETe3\\_X7j3udEomRZimuUODqBlvonpFwmGikSznRd20UImg?e=JCMGVF](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/ETe3_X7j3udEomRZimuUODqBlvonpFwmGikSznRd20UImg?e=JCMGVF)

**Anexo 24: Requisitos de exportación:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/ESxcFA7EJ7dFnDPawX3GE9IB8qUST--QzZwabL13KJ-CHA?e=hyQ9IZ](https://udlaec-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/ESxcFA7EJ7dFnDPawX3GE9IB8qUST--QzZwabL13KJ-CHA?e=hyQ9IZ)

**Anexo 25: Modelo Financiero Jarackzá:**

[https://udlaec-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/juan\\_rios\\_udla\\_edu\\_ec/EXFPtc36Ep1Kp4UBuKXhSYsBJLyS\\_jq96YbOer2iAuy1fA?e=M1zOG1](https://udlaec-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/juan_rios_udla_edu_ec/EXFPtc36Ep1Kp4UBuKXhSYsBJLyS_jq96YbOer2iAuy1fA?e=M1zOG1)

