



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
MERMELADA A BASE DE POLVO DE CACAO, COMBINADA CON RON
Y NARANJA, AL MERCADO ESTADOUNIDENSE 

AUTOR

AMBAR NICOOL ESPINOZA RODRÍGUEZ

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
MERMELADA A BASE DE POLVO DE CACAO, COMBINADA CON RON Y
NARANJA, AL MERCADO ESTADOUNIDENSE

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

Profesor guía

Econ. MSc. Raúl Luna Benavides

Autor

Ambar Nicool Espinoza Rodríguez

Año

2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de mermelada a base de polvo de cacao, combinada con ron y naranja, al mercado estadounidense, a través de reuniones periódicas con el estudiante AMBAR NICOOL ESPINOZA RODRÍGUEZ, en el semestre 2018-2 orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Econ. MSc. Raúl Luna Benavides

C.C. 0400450557

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de mermelada a base de polvo de cacao, combinada con ron y naranja, al mercado estadounidense de AMBAR NICOOL ESPINOZA RODRÍGUEZ en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Oswaldo Fernando Gómez de la Torre Reyes

C.I.1708663529

Declaración de autoría del estudiante

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

Ambar Nicool Espinoza Rodríguez

C.I. 0802786137

Agradecimientos

A mis padres por todo el esfuerzo realizado para ayudarme a cumplir mis metas y a mis maestros, que me brindaron su apoyo para desarrollar este trabajo, y culminar con éxito mi carrera.

Dedicatoria

A Dios por darme fortaleza, a mi tío Efrén Salinas porque desde el cielo me apoya en los momentos más duros, a mi padre Ray Espinoza y a mi madre Mariela Rodríguez por ser mis pilares fundamentales

RESUMEN

En esta investigación se desarrolla un “Plan de negocios para la producción y exportación de mermelada a base de polvo de cacao, combinada con ron y naranja, al mercado estadounidense”.

Para iniciar su desarrollo se establece la justificación de la investigación, luego en el análisis de entornos se pone de manifiesto que en Estados Unidos existe un ambiente favorable para la introducción de una mermelada producida a base de polvo de cacao orgánico, combinada con ron y naranja, porque el cacao ecuatoriano es reconocido a nivel mundial y la mayoría de personas busca productos que favorezcan su salud; adicionalmente se establece que la industria es atractiva. El análisis del cliente muestra el comportamiento del mercado potencial; se aprecia que para ingresar al mercado estadounidense se requiere una propuesta de venta diferente, calidad y un precio adecuado; se concluye que existe una real oportunidad de negocio para la producción artesanal del producto y su exportación a Estados Unidos, porque en Los Ángeles CA es posible comercializar 338.485 unidades el primer año, únicamente considerando un 2% de captación del mercado potencial.

La estrategia general de marketing será de diferenciación, ya que se prevé entregar un producto acorde a las exigencias del mercado, con características y cualidades únicas, artesanal, materia prima orgánica de alta calidad, combinación exótica de sabores, envase ecológico y valores agregados significativos. La oferta de valor de Misk'í se enfoca en las satisfacer necesidades de los consumidores, diferenciarse de la competencia y entregar valor agregado al mercado objetivo. Las operaciones de Misk'í se fundamentarán en ética, responsabilidad, conocimiento, excelencia y procesos eficientes; y, se orientarán al liderazgo. Al evaluar los flujos del proyecto e inversionista, mediante los indicadores de financieros VAN, TIR y PRI, se obtienen valores favorables por lo que se concluye que el negocio es factible y rentable.

ABSTRACT

This investigation develops a "Business plan for the production and export of jam based on cocoa powder, combined with rum and orange, to the US market". It begins development the justification of the research is established, then in the analysis of environments, evidence that in the United States there is a favorable environment for the introduction of a jam produced from organic cocoa powder, combined with rum and orange because Ecuadorian cocoa is recognized worldwide and most people seek products that promote their health, additionally states that the industry is attractive.

The analysis of the client shows the behavior of the potential market, it is appreciated that to enter the US market requires a different sales proposal, quality and an appropriate price; It is concluded that there is a real business opportunity for the craft production of the product and its export to the United States, because in Los Angeles CA it is possible to market 338,485 units in the first year only considering a 2% of potential market capture.

The general marketing strategy will be of differentiation, it is expected to deliver a product according to market demands, with unique characteristics and qualities: artisanal, high quality organic raw material, exotic flavor combination, ecological packaging and significant added values. Miski's value offer focuses on satisfying consumer needs, differentiating itself from the competition and delivering added value to the target market. Misk'i operations will be based on ethics, responsibility, knowledge, excellence and efficient processes, and will be oriented towards leadership. When evaluating the project and investor flows, through the financial indicators VAN, TIR and PRI, favorable values are obtained, so it is concluded that the business is feasible and profitable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1. Análisis del Entorno Externo	3
2.1.1. Entorno externo del Ecuador	3
2.1.2. Entorno externo de los Estados Unidos.....	7
2.2. Análisis de la Industria	11
2.1.3. Conclusiones del análisis de entornos.....	15
3. ANALISIS DEL CLIENTE	18
3.1. Investigación Cualitativa.....	18
3.1.1. Entrevista a expertos	18
3.1.2. Entrevistas a posibles clientes residentes en Estados Unidos	23
3.2. Investigación Cuantitativa	25
3.2.1. Análisis de encuestas	25
4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	28
5. PLAN DE MARKETING.....	31
5.1 Estrategia general de marketing.....	31
5.1.1 Mercado Objetivo.....	31
5.1.2 Propuesta de valor.....	32
5.1.3 Estrategia de internacionalización e inserción	34
5.2 Mezcla de Marketing	34
5.2.1 Producto	34
5.2.2 Precio.....	38
5.2.3 Plaza.....	40
5.2.4 Promoción.....	41
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42

6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización	42
6.1.1.	Misión	42
6.1.2.	Visión.....	43
6.1.3.	Objetivos.....	44
6.2	Estructura Organizacional	45
6.2.1	Cadena de valor	47
6.3	Estructura legal de la empresa	53
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	53
7.1.	Inversión inicial y estructura de capital	53
7.1.1.	Financiamiento y estructura de capital	54
7.2.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	55
7.2.1.	Proyección de ingresos	55
7.2.2.	Proyección del costo de producción y ventas.....	55
7.2.3.	Proyección de gastos	56
7.3.	Proyección de estados de financieros.....	57
7.3.1.	Situación financiera	57
7.3.2.	Proyección de los estados de resultados	59
7.4.	Proyección de flujos de caja, tasa de descuento.....	60
7.4.1.	Tasa de descuento	60
7.4.2.	Flujos de caja del proyecto e inversionista.....	60
7.5.	Indicadores de factibilidad.....	60
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
8.1.	Conclusiones.....	61
8.2.	Recomendaciones	63
	REFERENCIAS	64
	ANEXOS	67

Índice de tablas

Tabla 1. Correlación entre variables y la selección de compra	26
Tabla 2. Segmentación y mercado objetivo	31
Tabla 3. Características y atributos del producto	35
Tabla 4. Costo de materia prima y de producción del producto	38
Tabla 5. Presupuesto inicial de promoción y publicidad.....	42
Tabla 6. Elementos de la Misión de Exportadora Ecuatoriana Misk'í.....	42
Tabla 7. Elementos de la Visión de Exportadora Ecuatoriana Misk'í	43
Tabla 8. Requerimiento de cacao para aprovisionamiento	48
Tabla 9. Capacidad de procesamiento utilizada.....	49
Tabla 13. Número de personas al año en área operativa	50
Tabla 14. Detalle del volumen y unidades a exportar.....	50
Tabla 15. Proceso para exportar desde Ecuador	52
Tabla 13. Inversión inicial.....	53
Tabla 14. Estructura de financiamiento y capital	54
Tabla 15. Amortización crédito	54
Tabla 16. Presupuesto de ingresos.....	55
Tabla 17. Presupuesto del costo de producción y ventas	56
Tabla 18. Presupuesto de gastos operativos (Dólares).....	56
Tabla 19. Estado de situación financiera del proyecto a fin de año.....	58
Tabla 20. Índices financieros.....	59
Tabla 21. Estado de resultados entre el 1 de enero y 31 de diciembre del año.....	59
Tabla 22. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares)	60
Tabla 23. Evaluación financiera del proyecto e inversionista	61

Índice de figuras

Figura 1. Evolución de la inflación 2016 - 2017	5
Figura 2. Presentación de la mermelada Misk'í	35
Figura 3. Diseño de la marca Misk'í	36
Figura 4. Organigrama funcional de Exportadora Ecuatoriana Misk'í	45
Figura 5. Cadena de valor de Exportadora Ecuatoriana Misk'í	47

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

El cacao ecuatoriano tiene prestigio y renombre a nivel mundial; si bien el país aporta aproximadamente solo 4,5% de la producción mundial, es el primer productor de cacao fino y de aroma, variedad de la cual aporta 60% del global; el cacao ecuatoriano posee varias ventajas competitivas frente al producido en otros países, como sus bondades aromáticas generadas por la interacción de diferentes factores como la ubicación, el agua, luz, suelo y clima; una capacidad de oferta permanente, ya que en el Ecuador son varias las regiones con suelos aptos para el cultivo de esta fruta; una producción ambiental, por el sistema agroforestal en el que es cultivado (ICCO, 2018).

En razón de que en el país se dispone de cacao de alta calidad, como materia prima, nace la idea de crear una mermelada a base de cacao en polvo, combinada con naranja y ron como ingredientes extras, que le otorguen un sabor diferente a la mermelada tradicional y brinden al consumidor la oportunidad de disfrutar cacao en una presentación innovadora; además se agregará valor al producto, lo que es positivo, ya que actualmente cerca de un 70% de las exportaciones de cacao se realiza en grano, sin valor añadido.

Otra razón que justifica este proyecto, es que a nivel mundial existe una creciente demanda por productos naturales que beneficien la salud humana; y, al consumo de cacao se asocian efectos positivos para la salud como favorecer al sistema circulatorio, prevenir enfermedades cardiovasculares y ralentizar el envejecimiento celular por la gran cantidad de antioxidantes que contiene, como magnesio y vitaminas beneficiosas también para la piel; ser anticancerígeno; estimular el cerebro; ser antitusígeno, antidiarreico y afrodisíaco (OMS, 2015).

Por lo expuesto, se generan oportunidades para elaborar productos saludables como mermeladas tipo artesanal a base de cacao en polvo, que brinden beneficios adicionales a la salud y permitan consumir cacao de una forma novedosa.

El producto propuesto cuenta adicionalmente con un toque de jugo de naranja que le aporta una cantidad extra de antioxidantes y vitamina C; adicionalmente ron que le confiere un sabor diferente al de otras mermeladas que se ofrecen en el mercado.

El mercado objetivo es el estadounidense, debido a que este país es el principal socio comercial de Ecuador; a este mercado según la Federación Ecuatoriana de Exportadores (2017) se envía el 33% de las exportaciones que realiza el país; esto es muy favorable y posibilita potencializar el producto propuesto, ya que en este mercado los productos ecuatorianos tienen muy buena aceptación.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad para la producción y exportación de mermelada a base de cacao combinada con naranja y ron, al mercado estadounidense.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar las variables del entorno de la industria de alimentos en los Estados Unidos, mediante las herramientas de análisis PESTEL y el modelo de Porter.
- Desarrollar un estudio cualitativo y cuantitativo, para identificar los gustos y preferencias de los potenciales consumidores del producto en el mercado americano.
- Identificar la oportunidad del negocio para la implementación del producto.
- Elaborar un plan de marketing, para la introducción y posicionamiento del producto en el mercado americano.
- Diseñar una propuesta de filosofía y estructura organizacional para la futura empresa.
- Determinar mediante la evaluación financiera, la viabilidad económica del proyecto.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Las organizaciones operan en entornos constituidos por fuerzas dinámicas cuyas variaciones generan incertidumbre e influyen en su funcionamiento, por lo que es necesario conocer y prever su comportamiento.

2.1. Análisis del Entorno Externo

Para este fin se desarrolló el análisis PESTEL, que estudia las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que podrían incidir en la creación y operación del negocio.

2.1.1. Entorno externo del Ecuador

a. Factores políticos

El país entre 1996 y 2005 tuvo alta inestabilidad política a causa de la enorme fragmentación del sistema de partidos políticos; el gobierno de la “Revolución Ciudadana” marcó un periodo de estabilidad e inversión pública, que parecía tener continuidad con la elección de Moreno, pero los escándalos de corrupción han fragmentado al oficialismo, lo que unido a pugnas entre los diversos actores políticos ha impedido se consolide un esquema de gobernabilidad (Institut Gouvernance, 2015); pese a que el año 2016 Ecuador mejoró su índice de gobernabilidad respecto al 2015, ubicándose en el puesto 114 de 190 países (Banco Mundial, 2018) lo que es positivo para empresas e inversionistas, a causa de la inestabilidad política y tensión interna, el Índice de Riesgo País fue en marzo del 2018 de 577 puntos (Banco Central del Ecuador, 2018). Para potenciar la producción ambientalmente responsable y apoyar la transformación de la matriz productiva, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2016), exonera a las nuevas empresas del impuesto a la renta durante cinco años a partir de que obtengan ganancias (Servicio de Rentas Internas, 2017), esto incentiva la creación de nuevas empresas, la generación de empleo y dinamiza el comercio en general.

En conjunto la situación política interna en Ecuador constituye una amenaza media, pues existen incentivos e igualmente se generan riesgos para la inversión

nacional, extranjera y las organizaciones.

En cuanto a acuerdos y tratados comerciales entre Ecuador y Estados Unidos, los dos países no han suscrito ninguno, sin embargo desde el año 1972 Ecuador es beneficiario del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), que beneficia a 122 países y fue renovado el 24 de marzo de 2018 por los Estados Unidos por lo que estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2020, como parte de una ley ómnibus (Omnibus Spending Bill). El SGP favorece a una variedad de productos ecuatorianos, actualmente son 880 las empresas nacionales que exportan a Estados Unidos alrededor de 380 productos que gozan de rebajas arancelarias por el SGP (El Comercio, 2018); gracias al SGP las exportaciones ecuatorianas han logrado una participación de 11% en cuanto a productos consumidos en Estados Unidos (Ministerio de Comercio Exterior, 2017). Actualmente la administración Trump impulsa una política comercial proteccionista llamada “América Primero”, en esta línea en marzo de 2018 Estados Unidos propuso a Ecuador negociar un acuerdo comercial, previo a las conversaciones para este acuerdo bilateral, Ecuador hará un análisis integral en busca de lograr un convenio con características similares al firmado con la Unión Europea (UE), que contenga un cronograma progresivo de reducción de aranceles para ciertos productos norteamericanos importados. Según la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB) el tratado permitirá incrementar la exportación de productos elaborados (Ministerio de Comercio Exterior, 2018). Toda esta coyuntura es positiva y genera una oportunidad alta para el proyecto.

b. Factores económicos

A partir del 2012 a causa de los bajos precios del petróleo la economía del Ecuador se desaceleró; situación que se agudizó con el terremoto que afectó a las provincias de Manabí y Esmeraldas en abril de 2016; todo esto generó un crecimiento marginal del Producto Interno Bruto (PIB) entre el 2012 y 2017, que fue 5,2%, 4,6%, 4,0%, 3,7%, 1,25% y 1,5% respectivamente; tendencia que se mantendría a causa de la baja inversión pública por el desfinanciamiento que afecta al Estado (Banco Mundial, 2018).

En lo que respecta al alimentos y bebidas, este grupo contribuye con 7,70% al PIB y representa el 54,50% del sector manufacturero; la producción del cacao el año 2016 creció 18,7% (Economía Dinámica, 2017).

El lento crecimiento económico del país afecta el desarrollo de todos los sectores y genera una amenaza media; pero es una oportunidad el crecimiento que evidencia el sector cacaotero.

Desde el año 2000 Ecuador es un país dolarizado, la estabilidad cambiaria es favorable para las negociaciones con el mercado americano. La dolarización también ha permitido controlar la inflación, el efecto conjunto del débil crecimiento económico y la baja inversión pública; factores que han ocasionado que en septiembre del 2017 se haya producido un decremento de -0,15% respecto al año 2016. Los precios de los bienes en el mercado nacional han bajado; en el sector alimenticio los precios bajaron -0,10% para el mismo mes analizado. La tendencia deflacionaria es positiva y genera una oportunidad media ya que los costos de producción bajan, y hace más atractiva la idea de negocio, debido a que se va a comercializar con los Estados Unidos.

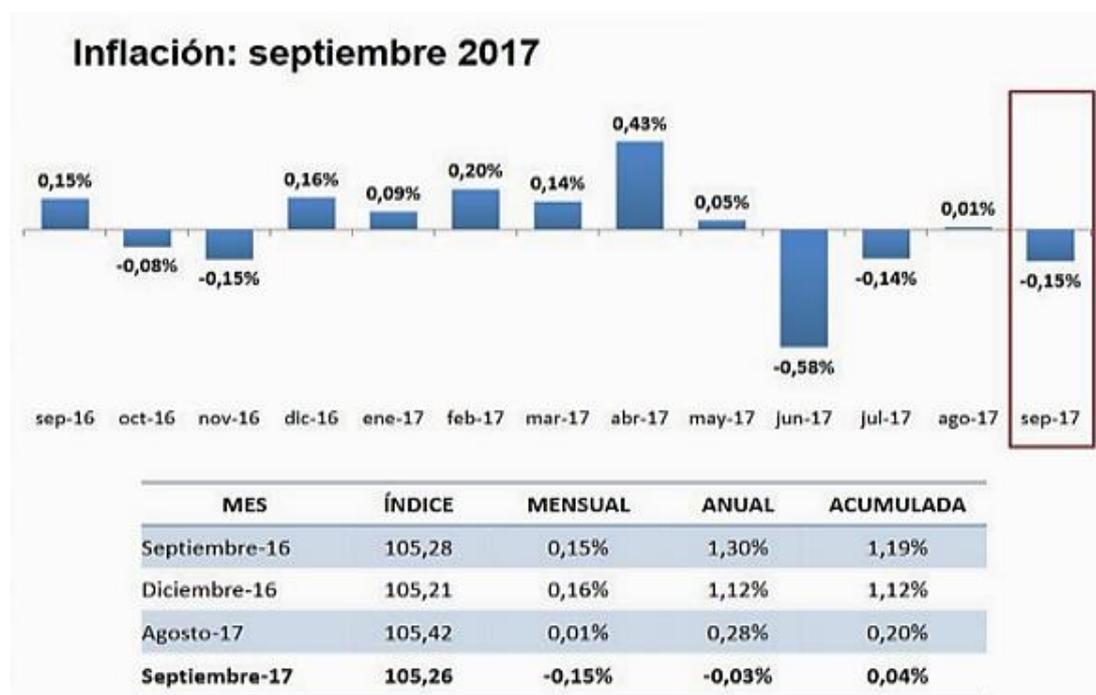


Figura 1. Evolución de la inflación 2016 - 2017

Tomado de: (INEC, 2018)

c. Factor social y cultural

De acuerdo a la Organización Panamericana de Salud (2015), a través de alimentos naturales y mínimamente procesados, se tiene una nutrición equilibrada, pues este tipo de alimentos conservan sus nutrientes, por esta razón la tendencia actual es consumir productos poco procesados y naturales, ya que un alto porcentaje de la población busca una alimentación sana y orgánica. Esta situación genera una oportunidad media para el proyecto, puesto que el producto propuesto se fabrica con materia prima limpia y orgánica, lo que facilitaría el ingreso al mercado americano.

d. Factor tecnológico

El desarrollo tecnológico dentro de la industria procesadora de alimentos se ha enfocado en la conservación de los productos orgánicos, fortificando su esterilización a través de procesos que puedan implementarse sin dificultad. Si bien la industria de elaboración de mermeladas no requiere una tecnología compleja, este factor genera una oportunidad para el proyecto ya que al aplicar estos procesos es posible mantener las características, valor nutritivo y calidad de la mermelada a exportar al mercado norteamericano.

Ecuador ha evidenciado un crecimiento mantenido en el despliegue y cobertura de las tecnologías de información y comunicación TIC, para el 2017 un 55% de la población tenía acceso a internet y la red de telefonía celular extendía su señal al 95% del territorio nacional (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2017). El empleo de las TIC es positivo y genera una oportunidad alta para el proyecto, ya que facilita la comunicación con los potenciales clientes de Estados Unidos y permite promocionar la empresa a nivel global a bajo costo, así como desarrollar una gestión administrativa y logística eficiente.

Según el Logistic Performance Index (2017) el año 2017 los procesos logísticos que desarrolla Ecuador fueron moderadamente eficientes: esta situación genera una amenaza media para el proyecto ya que uno de los procesos críticos de la empresa es la logística de salida, la cual debe asegurar que el producto conserve sus características, integridad y llegue oportunamente a los distribuidores en territorio de los Estados Unidos.

e. Factor ecológico

Según la Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, los desperdicios de alimento tienen un impacto negativo para el planeta y los recursos naturales (ESPAE - ESPOL, 2016); por ello el proyecto utilizará materia prima (cacao) orgánica, para que de esta manera no se empleen químicos que afecten los suelos; adicionalmente la operación de la empresa producirá residuos que deberán reciclarse y evacuarse con los respectivos cuidados. Por lo expuesto se considera que este factor no genera impacto sobre el proyecto.

f. Factor legal

En Ecuador la industria de elaborados de cacao está sujeta a varias regulaciones específicas entre las que destacan: Ley de Sanidad Vegetal, Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, Normas Técnicas INEN emitidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538 y 539 sobre productos derivados del cacao y 620 para cacao en polvo; y, la normativa internacional de referencia que es el Códex Alimentarius de la FAO (ESPAE - ESPOL, 2016); al cumplirlas se facilita el acceso al mercado americano, puesto que todas las empresas que produzcan derivados de cacao en el país deben observar y cumplir este marco legal; se considera que no genera impacto en el proyecto.

2.1.2. Entorno externo de los Estados Unidos

a. Factores políticos

Históricamente Estados Unidos y Ecuador han mantenido buenas relaciones; entre estos dos países rige el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), que facilita el ingreso de los productos ecuatorianos al mercado americano con arancel cero o arancel reducido; desde su vigencia en 1972 hasta el 2016 habían ingresado USD 2,582 millones de productos ecuatorianos a Estados Unidos, con un incremento total del 9% en las importaciones; si bien el 31 de diciembre de 2017 el SGP iba a llegar a su fin, lo que hubiese generado una crisis en los productores ecuatorianos que hubiesen tenido que pagar impuestos honrosos para el ingreso de los productos, este esquema fue renovado; gracias a ello las

exportaciones de Ecuador hacia Estados Unidos han llegado a ser el 11% de los productos consumidos en ese país (Ministerio de Comercio Exterior, 2018); adicionalmente debe señalarse que la administración Trump busca el acercamiento comercial con Latinoamérica; toda esta coyuntura es muy favorable y genera una oportunidad media para el proyecto pues Estados Unidos es el principal socio comercial del Ecuador.

b. Factores económicos

Desde 2014 la economía de Estados Unidos se ha recuperado, luego de la crisis que vivió a consecuencia del colapso de la burbuja en el sector inmobiliario; el PIB del país creció 2,6% en 2015; 2,3% en 2016 y se estimaba que en 2017 crezca en 2,2%, con lo que el PIB del año 2017 fue 19.417 trillones de dólares, confirmando que es la economía más grande del mundo (Santoja, 2017). El crecimiento de la economía impulsa la mejora del poder adquisitivo y el gasto, lo que constituye una oportunidad media para el proyecto ya que se incrementa el número de potenciales consumidores del producto.

La mermelada de polvo de cacao con gotas de naranja y ron se encuentra bajo la partida arancelaria 2007.99.91.00 (SENAE, 2017). Según Trade Map el año 2017 el mercado estadounidense importó desde el Ecuador 14,948 toneladas de mermelada, con lo que el mercado norteamericano participa del 24,1% de este producto ecuatoriano (TradeMap, 2017), lo que determina su alto nivel de aceptación y genera una oportunidad media para el proyecto.

Estados Unidos tiene un alto grado de industrialización; la industria norteamericana aporta un 20% al PIB del país y ofrece una producción muy diversificada (Grupo Santander, 2017); al disponer de múltiples opciones en el mercado; los precios de los productos terminados como las mermeladas tienden a bajar y las exigencias de los potenciales clientes son mayores, por lo que el proyecto para ingresar al mercado americano debe estructurar una oferta de valor atractiva y de calidad, lo que genera una amenaza baja.

c. Factor social y cultural

En los últimos años los consumidores estadounidenses han desarrollado preferencia por productos para mejorar su salud, por lo que mientras más fresco

y menos procesado sea, las ventas de éstos se incrementan. Al ser el producto propuesto en el plan de negocios, saludable, novedoso, de alta calidad y como se ha señalado anteriormente tiene alta aceptación en Estados Unidos, este factor genera una oportunidad media para el proyecto.

La crisis económica mundial, incrementó la sensibilidad de los consumidores estadounidenses a los precios, por lo que muchos de ellos han cambiado sus marcas habituales por unas menos caras; además las personas son cada vez más conscientes del cuidado del ambiente al momento de tomar las decisiones de compra (Grupo Santander, 2017).

El suministro de productos en Estados Unidos es muy diverso; si bien el consumidor estadounidense dispone de recursos y es diverso en sus gustos e intereses, la recesión ha modificado radicalmente su comportamiento, favoreciendo su apertura a adquirir productos extranjeros; y, ha aprendido a vivir con productos menos costosos.

Adicionalmente según un estudio realizado sobre 100.000 hogares de Estados Unidos, el 82,3% de las personas compra productos orgánicos, por ser más confiables, siempre y cuando cuenten con un sello de certificación (Grupo Santander, 2017).

Si el proyecto logra desarrollar un producto orgánico, de calidad, que respete los parámetros ecológicos y a precio adecuado, esta coyuntura genera una oportunidad alta.

d. Factor tecnológico

A fines de 2017 más del 95% de la población estadounidense tenía acceso a internet y 97,5% a redes celulares (Organización We Forum, 2017); la expansión de las TIC facilita el comercio global y hace más competitivas a las empresas. La innovación y desarrollo tecnológico son factores que permanentemente apalancan el sistema norteamericano y le permiten ser líder a nivel mundial; impulsa la mejorara constante la industria y facilita el comercio global (Grupo Santander, 2017).

Los antecedentes evidencian que este factor genera situaciones favorables para el proyecto y por ende constituye una oportunidad baja.

e. Factor ecológico

La industria y población de Estados Unidos produce la mayor contaminación en el mundo, por lo que permanentemente el Estado busca que las industrias desarrollen una producción limpia y que los empaques sean reciclables, aun si esto incrementa el costo de los productos (Grupo Santander, 2017). Esto es favorable para el proyecto y genera una oportunidad baja, ya que el precio del producto ofertado por el proyecto será más atractivo y competitivo que el de aquellos producidos localmente.

f. Factor legal

La legislación estadounidense busca dinamizar el sector empresarial y el comercio, para que el país siga siendo el actor dominante en el ámbito mundial (Grupo Santander, 2017).

Para posibilitar la importación de productos desde Ecuador hacia los Estados Unidos, son varios los documentos que deben presentarse cuando la mercancía ingrese a territorio estadounidense:

- Manifiesto de ingreso de mercancías (Entry Manifest, custom form 7533), o permiso especial para entrega inmediata (Special Permit for Immediate Delivery, custom form 3461).
- Certificado de Origen.
- Evidencia de los derechos sobre la mercancía, para probar de manera satisfactoria la posesión de la misma.
- Factura comercial o Pro Forma Invoice, cuando la primera no pueda diligenciarse.
- Lista de empaque.
- Otros documentos cuando el tipo de producto lo exige.

Si bien existen parámetros estables que buscan facilitar el comercio internacional, puesto que todas las empresas deben cumplirlos, este factor es neutro y no genera impacto en el proyecto.

2.2. Análisis de la Industria

El análisis de la industria se ha desarrollado mediante el modelo de Porter, que la visualiza a través de cinco fuerzas con base en las cuales se determina su atractivo (David, 2013).

Conforme la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, el CIIU del proyecto es.

C103 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS

C1030 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.

C1030.1 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS

C1030.16 Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012)

a. Desarrollo potencial de productos sustitutos

El atractivo de la industria alimenticia en los Estados Unidos, ha incentivado que todos los sectores relacionados a la producción y provisión de alimentos y bebidas crezcan. A fines del 2017 en Estados Unidos existían más de 300 empresas que producían o comercializaban al por mayor, alimentos y bebidas de diversos tipos; este sector creció 3,5% al año entre 2014 y 2016, más que la industria alimenticia que creció 2,5% anualmente (Instituto Cervantes, 2017).

La mermelada usualmente se utiliza para untar en pan, para repostería y puede reemplazarse con productos tales como mantequilla, queso, fruta en conserva, crema de avellanas y miel entre otros, por lo que los potenciales consumidores disponen de una amplia variedad de productos con los que pueden sustituir la

mermelada de polvo de cacao con tonos de naranja y ron, que comercializará el proyecto.

En Estados Unidos, las marcas más destacadas como proveedoras de productos sustitutos según la Comisión de Comercio Internacional (2018) son Smucker's, Hero, Zentis y Bangor; además existen marcas extranjeras cuyas importaciones al mercado estadounidense se incrementaron 3,10% el 2016 y 3,22% el 2017.

Al existir en el mercado americano una amplia gama de productos sustitutos, esta fuerza es alta y obliga al proyecto a estructurar una propuesta de valor atractiva y diferente, en consecuencia este factor genera una amenaza alta.

b. Poder de negociación de los consumidores

Este elemento refiere a la capacidad que de los consumidores para lograr en sus transacciones condiciones y precios atractivos.

En Estados Unidos están vigentes normas muy exigentes en lo relacionado a la producción y comercialización de productos alimenticios; se exige que la producción, manipulación y provisión de los alimentos se desarrolle con la mayor asepsia posible, que se cumplan todas las normas de calidad exigidas en el país; y, que para ingresar productos al territorio estadounidense, cumplan las normas de envase, marcado o y etiquetado.

Al respecto la legislación en Estados Unidos señala que todo producto alimenticio que se comercialice en los Estados Unidos de América, debe rotularse según la normativa que se expresa en el Código de Regulaciones Federales, Título 21, Parte 101 "Food Labeling" (21 CFR 101); caso contrario las autoridades impedirán su comercialización en territorio norteamericano (PROECUADOR, 2017).

Los requisitos referentes al etiquetado de productos agroindustriales procesados, están estipulados en las normativas del rotulado general, rotulado nutricional y código de barras (PROECUADOR, 2017).

Puesto que todos los productos que se comercializan en Estados Unidos cumplen altos estándares de inocuidad y calidad y que a fines del 2017 en el país existían más de 105 marcas de productos relacionados al CIIU C1030.16

compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos (Instituto Cervantes, 2017), se evidencia que si bien el mercado estadounidense es maduro y con marcas posicionadas, los potenciales clientes disponen de un amplio espectro de opciones que pueden elegir, por lo que poseen un alto nivel de negociación. En consecuencia esta fuerza tiene impacto alto; el proyecto debe consolidar una oferta de valor diferente y atractiva para equilibrar el poder de negociación, por lo este factor genera una oportunidad baja.

c. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza tiene relación con la capacidad de los proveedores para fijar condiciones y precios favorables en la negociación.

En el país los proveedores de cacao, materia prima para la elaboración de la mermelada, son numerosos ya que Ecuador es uno de los principales productores a nivel mundial de cacao; a nivel nacional se producen al año 240.000 toneladas de cacao, 90% de la cual se exporta, por lo que queda un remanente de 24.000 toneladas para uso interno y que pueden adquirirse en diferentes provincias de la costa ecuatoriana (ANECACAO, 2017); por la alta demanda del producto la comercialización es muy clara respecto a precios, características del producto y formas de pago, por lo que existe equilibrio entre el proveedor y comprador.

En cuanto a envases para la mermelada, en Ecuador hay más de 50 empresas que producen y comercialización envases de vidrio para conservas, mermeladas, compotas, aliños u otros productos (Servicio de Rentas Internas, 2017); lo precios homogéneos y accesibles, ajustan su producción a diseños personalizados, adecuados al gusto de los clientes; lo que es positivo ya que es posible disponer de un producto innovador con diseño tipo artesanal, y llamativo para el mercado americano.

Puesto que el número de proveedores de materia prima y envases es amplio y las condiciones de negociación son claras, entre la empresa y los proveedores existirá equilibrio en el poder de negociación, por lo que esta fuerza es media y genera una oportunidad media para el proyecto.

d. Ingreso de nuevos competidores

Este factor se refiere al ingreso de nuevos ofertantes del mismo producto o servicio en el mercado; por ello al analizar este elemento deben considerarse las barreras de entrada y salida hacia y desde la industria, ya que son aspectos determinantes para emprender un negocio.

En Ecuador emprender una empresa para la elaboración de mermeladas y jaleas, las barreras tanto de entrada como de salida son relativamente bajas; la inversión inicial es inferior a 150.000 dólares, según consta en el estudio financiero de este documento, que puede financiarse con el aporte de varios socios o un crédito de entidades públicas (CFN, BAN Ecuador) o bancos privados; la materia prima es accesible al igual que el equipo y maquinaria para la elaboración del producto y la inversión puede liquidarse o reconvertirse hacia otra actividad productiva por lo que las barreras de salida son bajas.

En Estados Unidos puede ingresar cualquier actor al sector alimentos, siempre y cuando cumpla los altos estándares de inocuidad y calidad solicitados; al no existir barreras para el ingreso de nuevos competidores, es posible que por el atractivo del mercado estadounidense, a futuro incursionen varios competidores en esta línea de negocio, por lo que esta fuerza genera una amenaza alta.

Para disminuir el nivel de esta amenaza, el proyecto debe diferenciar el producto de la competencia, mediante aspectos ecológicos, calidad, precio asequible, para posicionar exitosamente la marca en el mercado.

e. Rivalidad entre los competidores existentes

Esta es la mayor fuerza de la industria; como se ha mencionado con anterioridad, a fines del 2017 existían en el mercado estadounidense más de 105 marcas relacionadas al CIIU C1030.16 compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos (Instituto Cervantes, 2017); por la madurez del mercado estadounidense, varias de éstas son muy reconocidas en el negocio de elaboración de mermeladas; sin embargo aún ninguna de ellas oferta una mermelada de polvo de cacao con toques de naranja y ron, similar a la que ofertará el proyecto.

Por el número de marcas y empresas presentes en el mercado, la rivalidad entre los competidores es alta y genera una amenaza alta para el proyecto, por ello las estrategias solo tendrán éxito si se basan en: precios adecuados, mejorar la calidad, incrementar las características, ofrecer más servicios y garantías y optimizar la publicidad.

2.1.3. Conclusiones del análisis de entornos

Mediante el análisis de entornos se han identificado las oportunidades y amenazas para el proyecto; su sistematización mediante la matriz EFE consta en el Anexo 1; las conclusiones del análisis de entornos se describen a continuación.

Conclusiones.

1. La situación política interna del Ecuador aleja la inversión extranjera y limita el desarrollo de las organizaciones, y genera una amenaza media.
2. Los anuncios del Gobierno actual de propiciar la suscripción de un acuerdo comercial entre Ecuador y Estados Unidos, impulsaría las exportaciones ecuatorianas en el mercado americano, lo que generaría una oportunidad alta.
3. El lento crecimiento económico del Ecuador afecta el desarrollo de todos los sectores y genera una amenaza media; pero el crecimiento que evidencia el sector cacaoero es una oportunidad.
4. La tendencia deflacionaria en el Ecuador genera una oportunidad media pues los costos de producción bajan y hace más atractivo el negocio.
5. La mayoría de la población busca una alimentación sana y orgánica, lo cual genera una oportunidad media, puesto que el producto tiene estas características lo que facilitaría el ingreso al mercado americano.
6. Al aplicar tecnología alimenticia a la elaboración de mermeladas se pueden mantener las características, valor nutritivo y calidad del producto a exportar, lo que genera una oportunidad.

7. El uso de TICs genera una oportunidad alta, pues facilita la comunicación con los potenciales clientes de Estados Unidos, permite promocionar la empresa a bajo costo y desarrollar una gestión eficiente.
8. En 2017 los procesos logísticos que desarrolla Ecuador fueron moderadamente eficientes; esto genera una amenaza media porque la logística de salida es un proceso crítico en el proyecto.
9. El factor ecológico no genera impacto sobre el proyecto porque empleará materia prima orgánica y los residuos serán adecuadamente gestionados. En Estados Unidos el Estado busca que sus industrias desarrollen una producción limpia y ecológica, incluso a mayor costo, esto genera una oportunidad baja, pues el producto ofertado será más atractivo y competitivo que los producidos localmente.
10. En Ecuador la industria de elaborados de cacao está sujeta a varias regulaciones que deben cumplir todas las empresas que operen en el sector. Igualmente, en Estados Unidos existen parámetros para facilitar el comercio internacional; puesto que todas las empresas deben cumplirlos; este factor es neutro y no genera impacto en el proyecto.
11. El crecimiento de la economía estadounidense evidenciado desde 2016 constituye una oportunidad media, puesto que impulsa el consumo e incrementa el tamaño del mercado para el producto.
12. En 2017 el mercado estadounidense tuvo un alto nivel de aceptación por la mermelada ecuatoriana, lo que genera una oportunidad media.
13. Para ingresar al mercado americano se debe estructurar una oferta de valor atractiva y de calidad puesto que por el alto grado de industrialización, en Estados Unidos los precios de los productos terminados como las mermeladas tienden a bajar y las exigencias de los potenciales clientes son mayores, lo que genera una amenaza baja.
14. Si el proyecto logra desarrollar un producto orgánico, de calidad, que respete los parámetros ecológicos a precio adecuado, se genera una oportunidad alta pues los usuarios norteamericanos tienen apertura a

adquirir productos extranjeros y menos costosos.

15. La coyuntura tecnológica que apalanca el sistema norteamericano impulsa la mejorara constante de la industria y facilita el comercio global, lo que es positivo para el proyecto y genera una oportunidad baja.
16. El sector de elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos, se encuentra en crecimiento lo que debería ser aprovechado, para dinamizar la matriz productiva.
17. Los proveedores de materia prima brindan una alternativa viable para lograr ingresar a la industria, igualmente los productores de envases de vidrio.
18. La negociación con los clientes, en especial con las cadenas de supermercados, podría resultar algo riesgoso si no se cuenta con el flujo suficiente del producto para el abastecimiento del mismo.
19. La competencia en este sector es alta, por lo que se debe establecer mecanismos que integren valor, para llegar al consumidor final.
20. Los productos sustitutos son una amenaza fuerte, porque existen empresas grandes que producen y ofertan estos productos.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

Al estudiar al cliente se genera información que permite diseñar el producto para que satisfaga los requerimientos y expectativas de los potenciales clientes. (Whalley, 2014).

Este análisis se ha desarrollado mediante entrevistas a expertos, entrevistas y encuestas a potenciales clientes en West Covina, California, Estados Unidos; lo que ha permitido estudiar variables cualitativas y cuantitativas, para establecer la estructura de la demanda potencial y la mezcla de marketing más adecuada.

El objetivo del estudio del cliente fue analizar las variables cualitativas y cuantitativas que definen el comportamiento del mercado potencial, para establecer el nivel de aceptación que tendría una mermelada a base de cacao, con tonos de naranja y ron en el mercado estadounidense y determinar la viabilidad de su producción.

3.1. Investigación Cualitativa

3.1.1. Entrevista a expertos

Para desarrollar las entrevistas a expertos se buscó la colaboración de tres personas, una involucrada en la comercialización de compotas y mermeladas de frutas naturales en Estados Unidos y dos en la producción y exportación de este tipo de productos en el Ecuador una vez concretada la participación de las tres personas, se estructuró un esquema básico de diálogo con el cual se desarrolló la entrevista; de esta forma fue posible mantener un plática continua y una adecuada retroalimentación.

a. Resultados entrevista experto 1

La primera entrevista se desarrolló con la ayuda de la plataforma de videoconferencia Skype, el experto que intervino fue el señor Francisco Flores BBA., quien por quince años ha sido Coordinador de Comercialización de la línea de dulces, mermeladas, jaleas, mantequillas de frutas y miel, de Costco Wholesale Corporation y desde hace dos años está emplazado en City of Industry, California.

Es importante señalar que Costco Wholesale Corporation es la segunda mayor cadena comercial del mundo luego de WALMART; en Estados Unidos posee 514 tiendas en 44 estados; el año 2017 en el mercado estadounidense tuvo ventas por 60.000 millones de dólares, y a nivel mundial posee 741 tiendas (Costco, 2018).

Los resultados relevantes de la entrevista son:

Las mermeladas representan la mitad de las ventas de la línea de mermeladas, jaleas, mantequillas de frutas y miel. Los niños prefieren jaleas y los adultos mermeladas, pero la población infantil y juvenil está desarrollando el gusto por la mermelada.

En los últimos tres años las ventas de mermeladas crecieron 5% al año, la demanda se intensifica en otoño.

Las principales compañías proveedoras de mermeladas y compotas en el mercado estadounidense son, en orden de importancia, The JM Smucker Co., Unilever Group, ConAgra Foods Inc , National Grape Cooperative Association Inc. que en conjunto cubren la mitad del mercado; la otra mitad está cubierta por marcas propias que los diferentes supermercados desarrollan por segmentos de precios o por categorías de productos especializados, por ejemplo Kroger comercializa las marcas de mermeladas Value, Kroger y Private Selection, e importadas que en su mayoría provienen de Canadá, México, Francia y Reino Unido.

Según datos oficiales, el consumo anual per cápita de mermelada en Estados Unidos es de 2 kilogramos; California es el estado con mayor consumo y demanda de dulces orgánicos de la Unión.

Los sabores más solicitados en el mercado estadounidense son uva, fresa, frambuesa, naranja, manzana, albaricoque, melocotón y mora, la exótica mermelada de chocolate es relativamente nueva, pero cada año gana un mayor número de adeptos.

El consumidor estadounidense se preocupa por la calidad y salud, da preferencia a productos naturales fabricados con componentes orgánicos y que conserven

su valor nutricional, por ello no está cerrado a marcas extranjeras que le ofrezcan estas características. Alrededor de las tres cuartas partes del mercado estadounidense prefiere consumir productos orgánicos. Cuando las personas realizan la compra, generalmente adquieren dos sabores, la frecuencia de compra es mensual.

El empaque ideal para las mermeladas es el envase de vidrio; en los últimos tres años por facilidad de manejo, comodidad al uso y precio, ha incursionado minoritariamente el empaque doy pack que se emplea en un 10% del producto.

El tamaño preferido es de 250 gr. y tiene un precio referencial de 2,75 dólares para la venta; la presentación de 500 gr. es la segunda en preferencia y tiene un precio de venta de alrededor de 5 dólares; para la mayoría del consumidor estadounidense el precio no es el factor determinante de la compra, ya que paga mayor precio por alimentos sanos y orgánicos, con pocos aditivos y respetuosos con el medio ambiente.

Por el prestigio que tiene el cacao ecuatoriano a nivel mundial, el envase del producto y el mensaje publicitario, deben comunicar que los insumos y el producto son de origen ecuatoriano.

En California y en general en Estados Unidos las personas adquieren mayoritariamente sus alimentos en supermercados y tiendas especializadas, por lo que no debe comercializarse este producto en despensas de barrio.

Por cuanto la mermelada contendrá toques de naranja y licor, el producto deberá ser consumido por personas mayores de 18 años, ya que así lo exige la legislación de California y varios Estados.

En cuanto a canales de comercialización, Flores no considera adecuados los supermercados como Costco ya que por su alto poder de negociación, importan grandes cantidades directamente desde los productores sin uso de brokers.

Considera que los canales más adecuados para el producto son:

- Cadenas de distribuidores mayoristas y minoristas que comercializarían el producto por su red de contactos, cobran 25% del precio de adquisición al importador, recomienda contactar a Wakefern Food Corporation,

Associated Wholesale Grocers, Unified Wesyerm Grocers y/o C&S Wholesales Grocers.

- Tiendas de conveniencia, que solicitan un margen de utilidad bruto de 25% sobre el precio de adquisición, principalmente las cadenas CVS y 7-Eleven.
- Tiendas especializadas que venden productos de alta calidad y elevados precios; estos establecimientos han experimentado un desarrollo alto y aportan distribución exclusiva para productos gourmet, igualmente solicitan un margen de utilidad de 25%; recomienda emplear Spartan Stores, McLane y/o Nash Finch.

b. Resultados entrevista experto 2

La segunda entrevista también se desarrolló con apoyo de la plataforma de videoconferencia Skype, el experto que intervino fue el Ing. Mario Barahona, Jefe de Control de Calidad de la empresa ENVAGRIF, que elabora mermeladas bajo la marca María Morena, que está ubicada en Tumbaco, calle Carchi No. 904 y Av. Interoceánica km 14 y medio; el profesional cuenta con más de 15 años de experiencia en la industria alimenticia.

Los resultados relevantes de la entrevista son:

Respecto al mercado objetivo, el Ing. Barahona comenta que el producto es innovador, sano y artesanal, puesto que en la actualidad las personas tienden a consumir productos sanos y orgánicos, el producto sería aceptado en el mercado estadounidense.

Como características del producto señala:

- Que el envase preferido por la mayoría de las personas y el más adecuado es el de vidrio, por higiene y porque ayuda a conservar mejor la mermelada; la durabilidad del producto es de 1 año a año y medio debido a la cantidad de endulzante que posee.
- El producto estaría destinado a un segmento entre joven y adulto, de más de 16 años de edad.

- Puesto que el costo de elaboración es relativamente bajo, la mermelada de cacao no tendría un precio elevado y sería accesible para personas de toda clase económica.

En cuanto al proceso productivo, Barahona manifiesta que por tratarse de un producto tipo artesanal y orgánico, el equipamiento requerido para la producción es básico y es de fácil adquisición en el mercado nacional; la capacidad de los recipientes depende de la cantidad que se requiera producir; adicionalmente recomienda utilizar estabilizantes para obtener una textura correcta y que en la mermelada se pueda percibir el sabor del chocolate en forma óptima.

c. Resultados entrevista experto 3

La tercera entrevista se realizó al Ingeniero en Negocios Internacionales José Franco, quien desde hace más de cinco años desarrolla negocios con el mercado estadounidense y conoce profundamente sus exigencias, por lo que está autorizado para transmitir su impresión sobre los riesgos y ventajas de este concepto de negocio.

El ingeniero Franco señala que el mercado objetivo correspondería a personas con tendencia a consumir productos orgánicos, de clase media, media-alta, en edades entre 25 y 60 años de edad; según su perspectiva como canales de distribución se debería enfocar en supermercados pequeños dedicados a la comercialización de productos orgánicos.

La estrategia de ingreso al mercado internacional debería ser de diferenciación, seleccionando el canal de comercialización. Se debe de brindar al consumidor la experiencia de consumir un producto orgánico, sabores diferentes con historia, y darle a conocer que el producto brinda oportunidades de trabajo a familias campesinas. Además se deben crear nuevos sabores, con otras mezclas de sabores exóticos como ají, hierbaluisa, jengibre, mortiño y uvilla.

La mejor manera de dar a conocer el producto es mediante una página web, donde se detallen los productos, con su respectiva descripción, crear un link directo al lugar donde se lo comercialice para que cliente conozca dónde puede

encontrar los productos, además se debería entregar en los puntos de distribución, boletines con información adicional del producto.

El precio debe establecerse para el distribuidor que haga llegar el producto al consumidor final, por lo que debe fijarse con un margen de utilidad para el productor, y que el distribuidor establezca el precio para el consumidor final.

En el proceso de exportación, se debe cumplir con las normas exigidas por el país de destino, como por ejemplo cumplir con la norma de buenas prácticas de manufactura y certificar el producto como orgánico.

3.1.2. Entrevistas a posibles clientes residentes en Estados Unidos

a. Primera entrevista

El primer consumidor potencial a quien se entrevistó mediante videoconferencia fue Felipe Bravo, latinoamericano residente en Los Ángeles, California, quien menciona que la mermelada forma parte de la vida diaria de las personas, es un producto que no puede faltar en la mesa de los hogares, los estadounidenses la comen con pan, galletas y muchas veces la usan para repostería.

Bravo menciona que la frecuencia de compra es mensual; para abastecerse suelen comprar la presentación de 250 gramos. Los productos orgánicos los adquieren en supermercados pequeños o tiendas especializadas; señala que el hábito por consumir productos orgánicos es fuerte ya que las personas prefieren productos que no contengan aditivos químicos y que sean saludables.

Al ponerle al tanto de las características del producto que se desea introducir en el mercado estadounidense, Bravo considera que es un producto novedoso y que tendría una alta aceptación, ya que el cacao ecuatoriano es muy reconocido en el mercado internacional, además la mezcla de sabores que se propone es diferente y exótica y llamarían la atención de los posibles clientes.

Respecto al precio, comenta que las mermeladas tradicionales están en un rango de 2,50 a 5,00 dólares; que por un producto certificado 100% orgánico estaría dispuesto a pagar un precio superior. Considera que se fijaría mucho en la presentación y buscaría comprar la experiencia de cómo fue hecha, la historia

existente detrás de la producción, un diseño llamativo que evoque el país del cual proviene, que en general sea un producto innovador.

Bravo menciona que estaría muy interesado en consumir la mermelada de cacao combinada con sabores de naranja y ron, ya que tendría un sabor muy diferente y le atrae la idea de probar en contraste entre lo dulce del cacao y lo cítrico de la naranja.

b. Segunda entrevista

La segunda entrevista se realizó a Seth Ray, ciudadano estadounidense; al preguntarle a este joven sobre sus hábitos de consumo de mermelada, menciona que en su casa el consumo de mermelada es alto pues nunca falta en el desayuno, porque es un complemento perfecto del pan, tostada o galletas; en su casa compran mermelada una vez al mes, forma parte del listado de las compras mensuales y que un frasco de 250 gramos es suficiente; en estos aspectos hay coincidencia con la primera entrevista.

Al comentarle sobre la nueva idea de una mermelada orgánica a base de polvo de cacao combinada con sabores cítricos como la naranja y un toque de ron, menciona que le parece un producto sumamente atractivo y más aún si es 100% orgánico; a su familia le gusta mucho consumir productos orgánicos, los cuales se los encuentra en tiendas especializadas.

Al hablar sobre la presentación, coincide con el primer entrevistado, en señalar que le gustaría un producto llamativo, con colores vistosos, con sellos que verifiquen que es 100% orgánico para tener la seguridad y fiabilidad en el producto; respecto al precio, estaría dispuesto a pagar más que por una mermelada tradicional, siempre y cuando el producto presente características como natural, orgánico, saludable e innovador. Seth Ray menciona que estaría muy interesado en comprar este nuevo producto y que sería del agrado de toda su familia.

3.2. Investigación Cuantitativa

3.2.1. Análisis de encuestas

Para la investigación cuantitativa se realizaron 15 encuestas en línea, a personas residentes en la ciudad de los Ángeles Estados Unidos, en un rango de edad de entre 18 y 65 años; esto permitió acopiar información sobre el consumo de mermelada y el interés por el nuevo producto.

Los resultados relevantes de la investigación cuantitativa son:

Son consumidores de mermelada el 87,67% de las personas en el rango de edad de 18 a 65 años. Los sabores preferidos entre los consumidores son uva 19,23%, fresa 13,46%, naranja y mora 11,54% cada sabor, manzana y frambuesa 7,69% cada sabor, cacao 5,77% y otros sabores 23,08%. Adquiere mermelada anualmente el 7,69% de las personas, semestralmente 7,69%, trimestralmente 15,38%, mensualmente 61,54% y semanalmente 7,69%, al ponderar el porcentaje de cada grupo por el número de veces al año se tiene que cada persona que consume lo hace doce veces al año por lo que la frecuencia es mensual.

La marca Welch`s es preferida por el 46,12% de los consumidores porque permite sentir el sabor de la fruta, lo que respalda que 53,85% de los encuestados priorice el sabor del producto antes que el precio.

En cuanto a la presentación, el 76,92% prefiere de 250 gramos, 84,62% de ellos señalan que el envase ideal para el producto es el recipiente de vidrio.

Respecto a las variables determinantes de la decisión de compra del producto, el 61,54% señala que es la calidad y sabor del producto, 30,77% la condición de ser orgánico y 7,69% el precio.

Al analizar la relación entre las variables de decisión y la selección de compra mediante el coeficiente de correlación de Pearson, cuyo detalle está en los anexos del documento, se observa que existe correlación fuerte entre la selección de compra y la condición de producto orgánico, al prestigio del producto por su origen, la calidad y el sabor; correlación moderada con la marca, y correlación débil con el precio.

Tabla 1.

Correlación entre variables y la selección de compra

Factor	Correlación	Caracterización
Precio	0,371	Débil
Prestigio del producto	0,832	Fuerte
Calidad del producto	0,843	Fuerte
Sabor del producto	0,851	Fuerte
Marca del producto	0,567	Moderada

En cuanto al interés por consumir una mermelada orgánica de cacao con tonos de naranja y ron, 92,31% de los encuestados respondió que sí.

Respecto al precio al que adquirirían una mermelada orgánica de cacao con tonos de naranja y ron de 250 gramos, 53,85% estaría dispuesto a pagar 2,50 dólares, 23,08% 3 dólares, 7,69% pagaría 4,5 y 6 dólares, al ponderar el precio por su frecuencia porcentual se determina que el precio de confort del producto es de 3,20 dólares.

84,62% de las personas sí incluirían este producto en su canasta de compras mensuales.

Respecto al medio por el cual les gustaría informarse acerca del producto, las redes sociales son preferidas por 46,15%, una página web por 23,08%, mailing por 15,38% y otros medios por 15,38%.

Conclusiones del análisis del cliente.

Los resultados relevantes del estudio del cliente son:

1. En los últimos años en Estados Unidos, las ventas de mermeladas crecieron 5% al año, el consumo anual per cápita es de 2 Kg., y California es el Estado con mayor consumo de dulces orgánicos.
2. La mermelada de chocolate es exótica y relativamente nueva, pero cada año gana un mayor número de adeptos.

3. El consumidor estadounidense prioriza la calidad, sabor y salud, por lo que prefiere productos novedosos y orgánicos, y no está cerrado a marcas extranjeras.
4. El empaque ideal para las mermeladas es el envase de vidrio, el tamaño preferido de 250 gr., el precio de confort del producto es 3,20 dólares y la frecuencia de compra es mensual.
5. Para el consumidor estadounidense el precio no es el factor determinante de la compra, ya que paga mayor precio por alimentos sanos y orgánicos.
6. Por el prestigio que tiene el cacao ecuatoriano a nivel mundial, el envase del producto y el mensaje publicitario, deben comunicar que los insumos y el producto son de origen ecuatoriano.
7. Por cuanto la mermelada contendrá toques de naranja y licor, el producto deberá ser consumido por personas mayores de 18 años.
8. Los canales más adecuados para el producto son: cadenas de distribuidores mayoristas y minoristas, tiendas de conveniencia, y principalmente tiendas especializadas.
9. Conforme los potenciales clientes, el producto es novedoso, exótico y tendría alta aceptación porque está relacionado al prestigio del cacao ecuatoriano; 84,62% de las personas sí incluirían este producto en su canasta de compras mensuales.
10. Los medios de información preferidos son las redes sociales, página web y mailing.
11. Para facilitar la exportación, deben cumplirse los requisitos y normas exigidas por el país de destino.

4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Se considera que existe una oportunidad real de negocio para la producción de mermelada a base de polvo de cacao, combinada con ron y naranja, y su exportación al mercado estadounidense porque el cacao ecuatoriano posee fama y renombre mundial por sus bondades aromáticas y la capacidad de oferta permanente; en consecuencia se dispone de materia prima de alta calidad para lograr un producto excelente, diferente y exótico, que brinde al consumidor la oportunidad de probar cacao en una presentación innovadora; adicionalmente a nivel mundial, crece la demanda por productos orgánicos naturales que beneficien la salud humana, como es el caso del cacao.

El análisis del cliente evidencia que existe un comportamiento positivo en las variables de mercado, y análisis de entornos que es favorable enfocarse en el mercado estadounidense, puesto que este país es el principal socio comercial de Ecuador; a éste se envía el 33% de todas las exportaciones (FEDEXPOR, 2017), por lo que los productos ecuatorianos tienen alta aceptación.

En cuanto a la demanda, en los últimos tres años las ventas de mermeladas crecieron 5% al año y el consumo anual per cápita en Estados Unidos es de dos kilogramos; California es el estado con mayor consumo y demanda de dulces orgánicos. En consecuencia de lo expuesto, se generan oportunidades para elaborar productos saludables, como la mermelada tipo artesanal a base de cacao en polvo.

En el análisis externo, se establece que a pesar de la crisis política que atraviesa el país, se prevé se implementen leyes favorables para promover las exportaciones ecuatorianas y que eventualmente se propicie la suscripción de un acuerdo comercial entre Ecuador y Estados Unidos, a efecto de impulsar las exportaciones ecuatorianas hacia el mercado americano. Otro factor que fortalece la idea de negocio, es el hecho que se ha facilitado la gestión de exportación, simplificando el procedimiento para registrarse como exportador gracias al sistema Ecuapass.

Respecto a aspectos productivos, en el país hay un remanente de 24.000 toneladas de cacao fino de aroma (ANECACAO, 2017) por lo que es posible

proveerse de materia prima; adicionalmente el equipamiento requerido para desarrollar el proceso productivo es de fácil acceso, por lo que este factor también es favorable para la idea de negocio planteada.

En cuanto al cliente, los hábitos y cultura del mercado estadounidense son favorables para la implementación de este proyecto, ya que el consumidor estadounidense prioriza la calidad, sabor y salud, prefiere productos novedosos y orgánicos y no está cerrado a marcas extranjeras, por lo que la exótica mermelada de cacao cada año gana más adeptos; y, conforme el estudio aplicado a los potenciales clientes, éstos consideran que el producto es novedoso, exótico y tendría alta aceptación porque está relacionado al prestigio del cacao ecuatoriano, por lo que un 84,62% de ellos sí incluiría el producto en su canasta de compras.

Al estudiar la presencia de competencia en la industria, se evidencia que en Estados Unidos existen empresas proveedoras de mermeladas y compotas bien posicionadas que en conjunto participan del 50% del mercado, pero en cuanto a una mermelada de cacao con toques de naranja y ron, existe un número limitado de ofertantes. Este comportamiento expresa que el producto ofrece un nivel alto de especialización, en cacao ecuatoriano de la más alta calidad para mermeladas.

En la investigación cualitativa, los expertos apoyaron esta idea de negocios; las variables que permiten afirmar lo mencionado son el producto en sí y que al cacao ecuatoriano se identifica como el mejor del mundo; además al ser la economía del Ecuador dolarizada, se facilita el desarrollo de negocios internacionales. Es relevante señalar que en la actualidad existen varias opciones de financiamiento para llevar adelante proyectos, tanto para la compra de activos productivos como de capital de trabajo.

Al enfocar inicialmente el producto a la ciudad de Los Ángeles, se puede establecer una plataforma para posteriormente extenderse a toda la Unión Americana e incluso acceder hacia la Unión Europea, cumpliendo las diferentes normativas exigidas, lo que es posible por el alto potencial que el producto tiene para ingresar a varios mercados internacionales.

En consecuencia, la oportunidad de negocio es viable y atractiva puesto que es posible desarrollar un producto orgánico de calidad, que respete los parámetros ecológicos, se oferte en envase de vidrio y al precio de confort; y, al utilizar como canales comerciales cadenas de distribuidores mayoristas y minoristas, tiendas de conveniencia y principalmente tiendas especializadas y una estrategia de ingreso al mercado internacional de diferenciación, se tiene alta probabilidad de éxito.

5. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrolla el plan de marketing para el producto propuesto.

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing será de diferenciación, puesto que se prevé entregar un producto que cumpla todos los atributos exigidos por los potenciales clientes, pero con características y cualidades únicas. El producto será de fabricación artesanal, producido con materia prima orgánica de alta calidad; el cacao ecuatoriano es el mejor del mundo y genera efectos positivos para la salud, se proporcionará una combinación exótica de sabores de cacao con toques de naranja y ron, en envase de vidrio que es un material cien por ciento reciclable y se entregarán otros valores agregados significativos.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo comprende el segmento de mercado que se desea captar, porque presenta necesidades y características que lo hacen atractivo para el producto; conforme los resultados del análisis cuantitativo (encuestas) y cualitativo y considerando factores geográfico, demográfico, psicográfico y conductual, la segmentación del mercado es:

Tabla 2.

Segmentación y mercado objetivo

Segmentación	Clientes	Descripción	Número
Geográfica	Personas que viven en Los Ángeles (Population.city, 2018)	País: Estados Unidos	323.100.000
		Estado: California	39.250.000
		Ciudad: Los Ángeles	4.069.963
Demográfica	Personas mayores a 18 años (Population.city, 2018)	59,15%	2.407.383
Psicográfica	Personas que prefieren los productos orgánicos	75%	1.805.537
	Interés en consumir el producto	92,31%	1.666.691
Conductual	Incluiría el producto en su canasta de compras	84,62%	1.410.354
	Consumo anual (Unidades)	Frecuencia mensual	16.924.248
Captación	Market share (Unidades)	2,00%	338.485

La segmentación muestra que el mercado objetivo para la mermelada de cacao orgánico con tonos de naranja y ron en la ciudad de Los Ángeles CA, está compuesto por 1.410.354 personas que tienen una frecuencia de compra mensual por lo que al año demandarían 16.924.248 unidades del producto.

Según la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos (2018), en los últimos cinco años las empresas que han incursionado en el mercado de alimentos estadounidense con productos artesanales, orgánicos y exóticos tipo Premium, utilizando redes de distribución consolidadas, han captado el primer año de operaciones entre 4% y 8% de la demanda existente en los nichos de mercado a los que se orientan (pág. 42).

Ya que el producto de Misk'i Ecuador tiene sabores exóticos, es fabricado con el mejor cacao Premium del mundo y se comercializará utilizando una red de distribuidores muy consolidados, se fija como objetivo de comercialización (market share) captar 2% de la posible demanda identificada, es decir 338.485 unidades de producto en envase de vidrio y presentación de 250 gr el primer año, con ello se minimiza el riesgo comercial del proyecto.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor nace de las necesidades de los consumidores y del modo en que la oferta se diferencia de la competencia y entrega un valor agregado al mercado objetivo. En el estado de California hay un alto porcentaje de personas que compra regularmente productos con sello orgánico.

La propuesta de valor hace referencia a los siguientes factores:

- **Característica y calidad del producto.** El producto entrega sabores exóticos y beneficios para el cliente, mediante una mermelada a base de cacao orgánico en polvo, combinado con naranja y ron, que otorgan un sabor diferente y novedoso al mercado de Los Ángeles CA (California); mediante un eficiente proceso de fabricación artesanal y utilizando como edulcorante stevia, se optimizarán los beneficios de los insumos.

El consumo de cacao genera efectos positivos en la salud como mejorar la circulación y prevenir enfermedades cardiovasculares; es un fuerte

antioxidante ya que contiene magnesio y vitamina E; es anticancerígeno, estimula el cerebro; es antitumorígeno, antidiarreico y afrodisíaco (OMS, 2015); y, la naranja provee una cantidad extra de antioxidantes y vitamina C.

El producto en presentación de 250 gramos netos en un envase ecológico de vidrio, puede ser transportado sin dificultad a cualquier lugar y consumido a cualquier hora; con ello Misk'i Ecuador busca generar en el mercado estadounidense un hábito de consumo que mejore la calidad de vida, que los consumidores puedan adquirir las calorías, minerales y vitaminas que necesitan y sin afectar el medio ambiente.

- **Servicios y precios basados en el valor.** El producto de Misk'i Ecuador tendrá un precio orientado a la calidad, el cacao ecuatoriano tiene fama de ser el mejor del mundo; al ofertar una mermelada a base de cacao ecuatoriano en polvo, combinado con naranja y ron, no solo se entregará un producto de alta calidad sino también sabores exóticos, novedosos a un precio accesible; estas características diferenciarán al producto de otros existentes en el mercado y de mermeladas fabricadas de manera industrial, con sabores de frutas artificiales.

La apreciación de valor tenderá a ampliarse por cuanto Estados Unidos es el principal socio comercial de Ecuador, por lo que en este mercado los productos ecuatorianos tienen muy buena aceptación. Adicionalmente el empaque podrá ser reutilizado y se planteará la entrega de un producto gratis por cada 20 envases recolectados por el cliente final, de esta forma se motivará al cliente a desarrollar su responsabilidad social con el medio ambiente, a cuidar su salud y a consumir los productos de Misk'i Ecuador.

Esta propuesta de valor está orientada a cumplir las exigencias y expectativas de los clientes, lo que se logra mediante la correcta definición de los canales de distribución; esto facilitará la generación de ingresos a través de las ventas del producto, para compensar la estructura de costos de la empresa.

La propuesta de valor se ha definido mediante el modelo Canvas, que permite mostrar con claridad, las conexiones entre los diversos elementos y estructuras

que ayudan a generar una propuesta de valor atractiva para el producto; el detalle del lienzo Canvas está disponible en los anexos de este documento.

5.1.3 Estrategia de internacionalización e inserción

La estrategia de internacionalización a utilizar será **Exportación Directa**, con ello se evitarán los costos de distribución en Estados Unidos, país de destino, la estrategia se implementará a través de tiendas especializadas y supermercados pequeños, que vendan productos orgánicos; para su elección se analizarán factores como ubicación y su nivel de reconocimiento en el mercado de productos orgánicos.

La estrategia de inserción será de **Estandarización Global**, a nivel mundial la mayoría de personas prioriza la calidad, sabor y salud, por lo que el producto por sus características se ajusta a los gustos y preferencias de segmentos de mercado de diversas latitudes y no existe necesidad de adaptar el producto únicamente para el mercado estadounidense, con lo que se minimiza el costo de producción, sin restringir a futuro el ingreso en otros mercados. Los esfuerzos de marketing serán focalizados para bajar el costo y optimizar el resultado; se buscará la diferenciación de la competencia, para la presentación y distribución se considerarán las preferencias del mercado estadounidense.

La estrategia de posicionamiento será **más por más**, pues el producto entregará más benéficos que las mermeladas ofrecidas en el mercado estadounidense a un precio más elevado que la media.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El proyecto plantea la producción de una mermelada a base de polvo de cacao, con toques de ron y naranja; el cacao ecuatoriano es reconocido a nivel mundial por su calidad y aroma, además su oferta es permanente puesto que en el país existen muchas zonas aptas para su producción, la mayoría de las cuales son limpias por el sistema agroforestal en el que se da.



Figura 2. Presentación de la mermelada Misk'i

El producto tiene características que le otorgan potencial exportable como son.

Tabla 3.

Características y atributos del producto

Producto	Características y atributos
Mermelada de cacao en polvo con toques de naranja y ron	<p>Mejora la circulación.</p> <p>Previene las enfermedades cardiovasculares.</p> <p>Por gran cantidad de magnesio, vitamina C y vitamina E que contiene, ralentiza el envejecimiento celular.</p> <p>Propiedades anticancerígenas.</p> <p>Relajante muscular y estimulante del cerebro</p> <p>Propiedades antitusígenas, antidiarreicas y afrodisíacas (OMS, 2015).</p>

Si bien la estrategia de internacionalización del producto es global pura, éste requiere adaptarse al mercado estadounidense en aspectos como el idioma para el envasado, empaquetado y regulaciones de etiquetado, entre otros.

a. Branding

Nombre de la empresa: Exportadora Ecuatoriana Misk'í S.A.

Nombre de la marca: Misk'í que significa "dulce exótico" en Quechua.

Slogan: Exotic Ecuadorian Flavors.

Contenido del envase: Mermelada de cacao con toques de naranja y ron.

Color del producto: Chocolate.

Tamaño: 250 gr de peso neto por envase.

La cromática de la marca se conforma de los colores amarillo fuerte, azul fuerte, rojo fuerte y café texturado, del pantone sticker chips.



Figura 3. Diseño de la marca Misk'í

b. Empaque

Los tipos de empaques que tendrá el producto son:

- **Primario:** El empaque de venta directa es un contenedor de vidrio, cuyas dimensiones son: 12cm de alto x 10cm de diámetro.

- **Secundario:** Cartón corrugado de 60cm de largo x 40cm de ancho y 25cm de alto, que contiene 36 envases (empaque primario) del producto, apilados 6 por largo (arriba y abajo) y 3 por ancho (arriba y abajo).
- **Terciario:** La Norma ISO 3394, establece las dimensiones requeridas para cajas, pallets y plataformas paletizadas según el tipo de transporte para Estados Unidos; para vía aérea las dimensiones son 120 x 80 cm. y para vía marítima 120 x 100 cm (PROECUADOR, 2016).

c. Etiquetado

La legislación de Estados Unidos señala que todo producto alimenticio que se comercialice en ese país debe rotularse según la normativa del Código de Regulaciones Federales, Título 21, Parte 101 “Food Labeling” (21 CFR 101) (PROECUADOR, 2017), en consecuencia el etiquetado del producto comprenderá.

- Nombre comercial del producto alimenticio. Misk’i.
- Lista de ingredientes en orden descendente de peso. cacao en polvo, jugo de naranja, stevia y ron.
- Detalle de la cantidad de los ingredientes.
- Cantidad neta envasada expresada en unidades métricas. 250 gramos.
- Período máximo de duración específica. Hasta un año en bodega.
- Fecha máxima de consumo: “consumir preferentemente antes del”
- Condiciones de almacenaje o conservación. Mantener en ambiente fresco y seco.
- Nombre y dirección del fabricante, envasador o vendedor establecido en Estados Unidos. El importador del producto será Wakefern Food Corporation, domiciliado en 5000 Riverside Dr, Keasbey, NJ 08832.
- Datos particulares del lugar de origen. Quito, Ecuador
- Instrucciones de uso. Consúmase sola o acompañada.
- Código de identificación. De barras con codificación GS1-128.

- Tratamientos a los que se ha sido sometido al producto. Cocción lenta (PROECUADOR, 2016).

d. Servicio al cliente

Para que la cadena de valor de Exportadora Ecuatoriana Miskí S.A. sea eficiente, se requiere que la empresa mantenga un constante servicio al cliente, distribuidores y consumidores; para este fin se implementará un sistema que administre las relaciones con los clientes (CRM); este sistema podrá gestionarse en línea directamente en la página web de la empresa y también mediante un plan de monitoreo; en este caso el representante comercial llamará quincenalmente a los distribuidores para conocer sobre su nivel de satisfacción e identificar problemas que deban solventarse oportunamente.

5.2.2 Precio

Para establecer el precio del producto se ha considerado su estructura de costos de materia prima que es el de mayor representatividad en el costo total del producto; se observa que el costo de insumos y materia prima (1,50 dólares) representa el 90,27% del costo del producto (1,76 dólares), y el precio de confort del mercado.

Tabla 4.

Costo de materia prima y de producción del producto

Materia prima-ingredientes	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo MPD
Cacao en polvo	Kg	0,200	\$ 3,00	\$ 0,60
Stevia	Kg	0,012	\$ 4,00	\$ 0,05
Jugo puro de naranja	Litro	0,150	\$ 1,00	\$ 0,15
Ron	Litro	0,045	\$ 6,00	\$ 0,27
Envase de vidrio	Unidad	1,000	\$ 0,50	\$ 0,50
Costo total materia prima y empaque por unidad				\$ 1,57

Concepto	Valor
Precio para distribuidor	\$ 2,40
Precio de confort de venta 250gr	\$ 3,20
Rentabilidad bruta distribuidor	25,00%
Costo 250gr	\$ 1,76
Rentabilidad bruta Miskí	24,01%

En el mercado estadounidense productos de otras marcas, similares en cuanto a presentación y contenido tienen precios superiores: Helios 3,50 dólares; Welch´s 3,35 dólares; Mc Cormick 3,50 dólares; St. Dalfour 3,40 dólares; y Wilkin & Sons 3,50 dólares (USITC, 2018, pág. 37).

Al fijar como precio del producto el precio de confort del mercado, se determina que el precio de venta para el distribuidor será de 2,40 dólares con lo que este dispondrá de un margen de rentabilidad bruta de 25% y Exportadora Ecuatoriana Miskí obtendrá una rentabilidad bruta de 24,01%. En consecuencia se determina que el precio de 3,20 dólares a más de satisfacer al mercado, es inferior al de la competencia y genera una adecuada rentabilidad para distribuidores y la empresa.

a. Estrategias de precios

Se empleará una estrategia de **penetración de mercado**, que se enfoca en:

- La sensibilidad del mercado hacia al precio, conforme el coeficiente de correlación se observa que en esta caso es baja, sin embargo al introducir el nuevo producto al precio de confort, las personas que conforman el mercado potencial se sentirán bien con el precio.
- Los costos de producción y distribución bajarán conforme crece el volumen de ventas; se espera que el costo de producción baje a medida que la demanda aumenta, por efecto de economías de escala por volumen de compras y volumen de producción; esto permitiría ser más competitivo y alcanzar un mayor beneficio.

La estrategia de ajuste de precio será **de precios internacionales** para ello se considerará el ajuste que realizan los distribuidores en Estados Unidos;

adicionalmente se aplicará una estrategia de compensación, entregando una mermelada por 20 empaques del producto, para tratar de fidelizar al consumidor.

5.2.3 Plaza

La plaza para el producto será inicialmente la ciudad de Los Ángeles CA

a. Estrategias de distribución

Los posibles distribuidores del producto, seleccionados considerando su tamaño, cobertura y la competencia técnica serán:

- Cadenas de distribuidores mayoristas y minoristas que comercializarán el producto por su red de contactos, se buscará concretar con: Wakefern Food Corporation.
- Tiendas de conveniencia, se buscará concretar con CVS y/o 7-Eleven.
- Tiendas especializadas, principalmente Spartan Stores y McLane.

En consecuencia la estrategia de distribución será **selectiva**, las negociaciones se iniciarán enviando muestras del producto para su evaluación.

En cuanto a puntos de venta, los estadounidenses prefieren adquirir sus alimentos en supermercados, tiendas de conveniencia y tiendas especializadas, por ello los posibles puntos de venta serán.

- Cadenas de distribuidores mayoristas y minoristas, Wakefern Food Corporation dispone de 11 puntos de venta en Los Ángeles (FDA, 2017).
- Tiendas de conveniencia, CVS 67 puntos de venta en Los Ángeles y 7-Eleven 79 (FDA, 2017).
- Tiendas especializadas, Spartan Stores 7 puntos de venta en Los Ángeles y McLane 8 (FDA, 2017).

El canal de distribución a emplear será **indirecto largo**, se negociará con Wakefern Food Corporation para que sean el primer intermediario del producto, y que ellos lo introduzcan en tiendas de conveniencia y tiendas especializadas de Los Ángeles.

5.2.4 Promoción

La estrategia promocional de Exportadora Ecuatoriana Misk'i estará enfocada a los distribuidores (B2B) para que puedan concretar acuerdos con supermercados, tiendas de conveniencia y tiendas especializadas tradicionales; también se implementarán estrategias orientadas a consumidores finales (B2C).

Estrategias promocionales para distribuidores y detallistas B2B:

- Se realizarán promociones de compensación, una unidad gratuita por cada 96 unidades compradas.
- Descuento del 5% en compras de 1000 o más unidades.

Estrategias promocionales para consumidores finales B2C:

- Promoción de acumulación de envase, se entregará al cliente final una unidad mermelada gratuita por cada 20 envases del producto.
- En el primer trimestre, descuento del 5% en compras de 3 o más unidades.

En cuanto a la publicidad, según la agencia TSW en Estados Unidos el 82% de la población son usuarios activos de internet y de ellos 95% utilizan redes sociales como Facebook, Instagram, Whats app y Twiter. (TSW Agency, 2018). Para maximizar el impacto, se emplearán como canales de comunicación estas redes sociales y página web; adicionalmente se realizarán degustaciones.

En cuanto a la fuerza de ventas en Ecuador, estará conformada por dos personas bilingües que dominen inglés a nivel avanzado; para mantener contacto con los distribuidores emplearán herramientas TIC como Skype para desarrollar video conferencias, Vonage para realizar llamadas telefónicas y Hotmail y Gmail para correo electrónico.

La fuerza de ventas indirecta, estará constituida por las personas que los distribuidores, tiendas de conveniencia y tiendas especializadas asignen para la venta del producto con el fin de lograr que la comunicación con los potenciales clientes sea óptima.

Como medida inicial de relaciones públicas se asistirá a ferias de la industria alimenticia en Los Ángeles CA, también la marca Misk'í participará en apartados web y redes sociales.

El presupuesto del plan inicial de promoción y publicidad es.

Tabla 5.

Presupuesto inicial de promoción y publicidad

Detalle de aplicación marketing	Valor
Creación de página web	800,00
Sponsor Facebook	1.800,00
Sponsor Instagram	800,00
Sponsor Twiter	800,00
Muestras gratuitas a distribuidores	500,00
Ferias internacionales	4.500,00
Productos para degustaciones	400,00
Total gastos de Marketing	\$ 9.600,00

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se estructura el modelo operacional de Exportadora Ecuatoriana Misk'í

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Para establecer la misión de Misk'í se utiliza la siguiente herramienta

Tabla 6.

Elementos de la Misión de Exportadora Ecuatoriana Misk'í

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es el origen de la empresa?	Ecuatoriana.
¿Para qué existe la empresa?	Producir y comercializar a nivel internacional, dulces y mermeladas exóticas de alta calidad.
¿Quiénes son los clientes?	Clientes internacionales.

¿Cuáles son las prioridades de la empresa?	Generar una oferta de valor de alta calidad que satisfaga a los clientes y generar rentabilidad sostenible.
¿Cuáles son los productos de la empresa?	Dulces y mermeladas exóticas.
¿Cuáles son los objetivos organizacionales?	Generar beneficios y satisfacer a los clientes.
¿Cuál es la responsabilidad social de la entidad?	Mejorar la calidad de vida del personal, respetar el medioambiente.
¿Cuáles son los valores y principios definidos para la entidad?	Ética, excelencia, calidad, responsabilidad, disciplina y respeto.

Con base en lo anterior la misión que se define para la empresa es: “Exportadora Ecuatoriana Misk’i es una empresa ecuatoriana altamente eficiente, que produce y comercializa dulces y mermeladas de alta calidad en el mercado internacional; su operatividad se desarrolla con ética, excelencia, responsabilidad, disciplina y respeto social y ambiental, para generar utilidades sostenibles y mejorar la calidad de vida de su recurso humano”.

6.1.2. Visión

Para fijar la visión de Exportadora Ecuatoriana Misk’i se emplea la siguiente herramienta.

Tabla 7.

Elementos de la Visión de Exportadora Ecuatoriana Misk’i

Preguntas	Respuestas
¿Qué y cómo queremos ser?	Líder en el mercado internacional
¿En qué tiempo lo lograremos?	El año 2025
¿En qué escenario queremos estar?	Internacional
¿Con qué recursos?	Innovación, conocimiento y talento humano
¿En que se fundamentará la cultura de la entidad?	Ética, excelencia, responsabilidad, disciplina, respeto y tolerancia
¿Qué característica tendrá su recurso humano?	Conocimiento y eficiencia
¿Qué relaciones debe tener con el mercado y los grupos de interés?	Interacción para aportar a su bienestar y desarrollo
¿Cuál será el enfoque de su operación visional?	El ámbito internacional

En base a los antecedentes, la visión de la empresa es: “El año 2025 Exportadora Ecuatoriana Misk’i será una empresa líder en el mercado internacional de dulces y mermeladas, reconocida por la calidad y sabores exóticos de sus productos; operará basada en ética, responsabilidad, respeto, conocimiento y excelencia, para aportar al desarrollo socioeconómico del país”.

6.1.3. Objetivos

Los objetivos propuestos son:

Objetivos de medio plazo

- Establecer un nicho de mercado en Los Ángeles el primer año para luego ampliar el mercado a San Francisco, Palm Spring y Sacramento.
- Diseñar un nuevo producto cada año.
- Implementar hasta fines el primer año en todas las áreas de la empresa, un sistema automatizado que apoye su gestión y genere información de calidad para la toma de decisiones.
- Lograr un crecimiento de 5% en las ventas anuales durante los primeros cinco años, ampliando la base de clientes.
- Incrementar la producción anual 5% los primeros cinco años, para atender el crecimiento en las ventas.
- Obtener hasta el tercer año, las certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura BPM y Comercio Justo, para facilitar la internacionalización de la empresa.
- Obtener hasta fin del segundo año de operaciones, el sello “Bien Hecho en Ecuador”, para apoyar la internacionalización y reconocimiento de la empresa.
- Alcanzar una rentabilidad anual sobre la inversión (ROA) no menor al 15% anual, para compensar el riesgo de la inversión y la inflación.

Objetivos de largo plazo

- Implementar hasta el sexto año de operación, un Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC.
- Diseñar al menos un nuevo producto cada año.
- Mantener un crecimiento anual de ventas de al menos 5% a partir del sexto año de operación de la empresa, y el mismo incremento en la producción.
- Obtener el sexto año de operación, la certificación de Comercio Justo Internacional (FLO) para apoyar la internacionalización de la empresa.
- Incursionar en el mercado de valores a partir del sexto año de operaciones, para financiar el crecimiento de la empresa.

6.2 Estructura Organizacional

Para Exportadora Ecuatoriana Misk'i se ha diseñado una estructura organizacional por unidades y funciones.

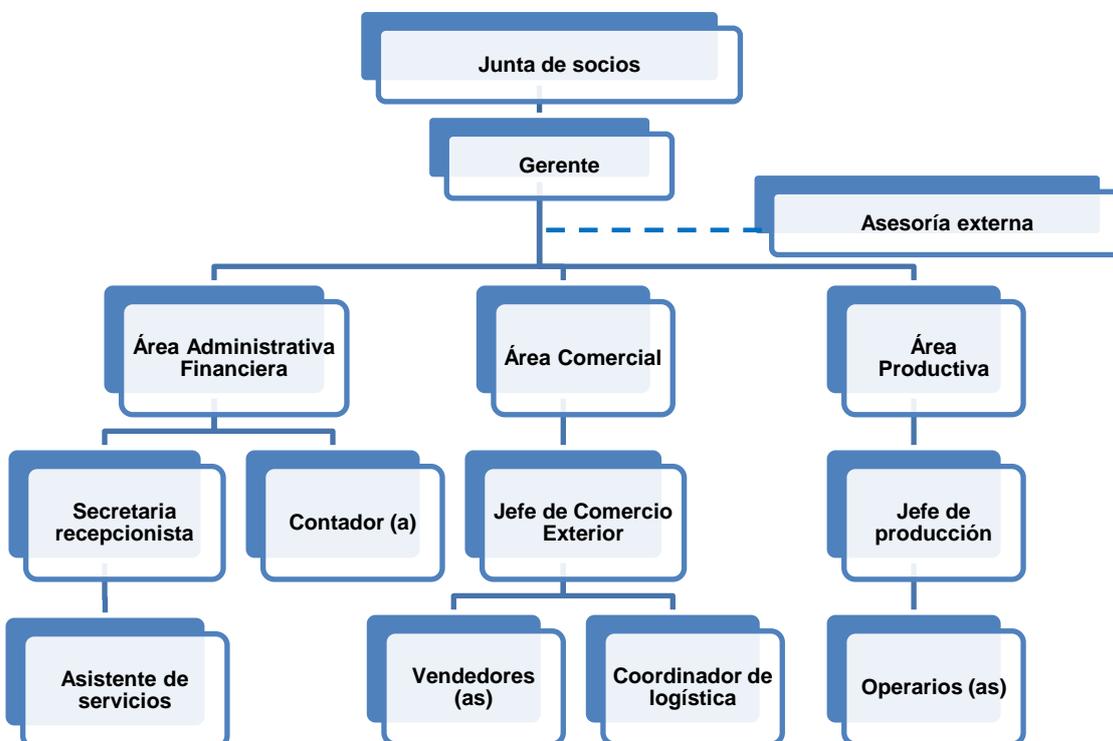


Figura 4. Organigrama funcional de Exportadora Ecuatoriana Misk'i

Gerente General. Responsable de la toma de decisiones, acciones para lograr la competitividad y los objetivos de la empresa.

Funciones:

- Representar a la empresa.
- Planificar la gestión de la empresa.
- Definir objetivos, metas y evaluar el desempeño de las diversas áreas.
- Velar por el logro de los objetivos estratégicos definidos.
- Controlar las finanzas y evaluar el desempeño del negocio.

Jefe Producción. Responsable de la producción y abastecimiento de insumos.

- Planificar, controlar y gestionar la producción.
- Promover y controlar el diseño de los productos.
- Administrar y controlar el inventario de insumos y productos.
- Asegurar el abastecimiento de insumos al área productiva.
- Controlar el desempeño del personal y la calidad de los productos.

Jefe de Comercio Exterior: Responsable de las ventas internacionales, convenios con distribuidores y del cumplimiento de metas comerciales.

- Controlar las ventas y cumplir las metas fijadas.
- Gestionar los pedidos y su cobranza.
- Supervisar y evaluar el desempeño del personal comercial.
- Coordinar las campañas promocionales y eventos.

Operarios (as): Producir los productos solicitados por el Jefe de Producción.

- Elaborar la producción asignada.
- Mantener limpieza en área de trabajo.
- Instruirse en la elaboración de productos que le son asignados.

Contador (a) (Externo): Responsable de llevar la contabilidad de la empresa.

- Procesar los estados financieros y reportes de gestión de la empresa.
- Liquidar mensualmente sueldos y salarios.
- Calcular y declarar los impuestos SRI.
- Colaborar con la elaboración de los presupuestos anuales.

Coordinador (a) de logística: Ser un canal directo de distribución y comercialización de los productos al mercado.

- Coordinar las compras y ventas.
- Tomar pedidos y tramitarlos en la empresa.

Vendedor (a): Materializar las ventas y cumplir las metas comerciales.

- Conocer los productos.
- Informar al Jefe Comercial sobre niveles de stock.
- Atender a los clientes y orientar en su compra.

6.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa establece la relación e interacción de los diferentes procesos que definen a la actividad productiva y de exportación de la mermelada de cacao con toque de naranja y ron a Estados Unidos.



Figura 5. Cadena de valor de Exportadora Ecuatoriana Misk'í

Las actividades primarias son:

Logística de entrada. Implica el ingreso de cacao en polvo e insumos procedentes de los proveedores. El polvo de cacao requerido se almacena en fundas de papel y luego en contenedores plásticos micro perforados, permanece en la planta hasta por 60 días.

Operación productiva. La empresa empleará una producción semi artesanal, dispondrá de equipamiento y maquinaria necesaria para operar eficientemente sus procesos. En los anexos se detalla el proceso productivo que desarrollará Misk'i, el mismo se muestra que la empresa en una jornada laboral de ocho horas podrá realizar hasta dos ciclos productivos completos.

Capacidad productiva

a. Capacidad de aprovisionamiento

En el país hay un remanente anual de 24.000 toneladas de cacao fino de aroma (ANECACAO, 2017), la siguiente tabla muestra que el proyecto requerirá para abastecerse entre 0,28% y 0,34% del remanente de cacao disponible, si se concretan acuerdos a largo plazo no habrá problema para asegurar el aprovisionamiento, por lo que este factor no limita el tamaño

Tabla 8.

Requerimiento de cacao para aprovisionamiento

Detalle	Valor
Captación meta (unidades año)	338.485,00
Peso de cacao para producción (Kg)	67.697,00
Peso neto de caco para producción (Toneladas) año 1	67,70
Peso neto de caco para producción (Toneladas) año 2	71,08
Peso neto de caco para producción (Toneladas) año 3	74,64
Peso neto de caco para producción (Toneladas) año 4	78,37
Peso neto de caco para producción (Toneladas) año 5	82,29
Remanente de cacao en el país (Toneladas)	24.000,00
% de remanente utilizado año 1	0,28%
% de remanente utilizado año 2	0,30%
% de remanente utilizado año 3	0,31%
% de remanente utilizado año 4	0,33%
% de remanente utilizado año 5	0,34%

b. Equipos

Los equipos críticos son las cocinas industriales de alta potencia, las homogenizadoras, las vaporeras y las marmitas de cocción; en el mercado local existen varios posibles proveedores de estos equipos, la opción más adecuada

es de la marca ONIE que es distribuida por la empresa ONIE ECUADOR Cía. Ltda., presente Quito, Guayaquil y Cuenca; estos equipos tienen un costo aproximado de 12.600 dólares, en conjunto poseen capacidad para procesar hasta 0,80 toneladas de mermelada en una jornada de 8 horas.

La producción de Exportadora Ecuatoriana Miskí se desarrollará 252 días al año, 8 horas cada día; puede procesar 0,8 toneladas al día por lo que el primer año utilizará 33,58% de la capacidad instalada y el año quinto 49,16% y mantendrá un margen de seguridad superior a 20% todos los años.

Tabla 9.

Capacidad de procesamiento utilizada

Detalle	Valor
Captación meta (unidades año)	338.485,00
Peso de cacao para producción (Kg)	67.697,00
Peso neto de caco para producción (Toneladas) año 1	67,70
Peso neto de caco para producción (Toneladas) año 2	71,08
Peso neto de caco para producción (Toneladas) año 3	74,64
Peso neto de caco para producción (Toneladas) año 4	78,37
Peso neto de caco para producción (Toneladas) año 5	82,29
Días de trabajo al año	252,00
Peso a procesar por día año 1 (Toneladas)	0,27
Peso a procesar por día año 2 (Toneladas)	0,30
Peso a procesar por día año 3 (Toneladas)	0,33
Peso a procesar por día año 4 (Toneladas)	0,36
Peso a procesar por día año 5 (Toneladas)	0,39
Capacidad de procesamiento en 8 horas día (Toneladas)	0,80
% de capacidad utilizada año 1	33,58%
% de capacidad utilizada año 2	36,94%
% de capacidad utilizada año 3	40,63%
% de capacidad utilizada año 4	44,69%
% de capacidad utilizada año 5	49,16%

c. Personal

Para establecer el requerimiento de recurso humano se analiza el proceso productivo y los tiempos requeridos, considerado que la productividad del personal en el país es 82,50% (MIPRO, 2017) y que la producción de Exportadora Ecuatoriana Miskí crecerá 5% al año.

Tabla 10.

Número de personas al año en área operativa

Proceso	Duración (Minutos)	% de tiempo empleado	Personas al año		
Mezclado y reposo	60,00	13,33%	4		
Control de calidad	10,00	2,22%		1	
Cocción	150,00	33,33%	4		
Control de calidad	10,00	2,22%		1	
Homogenización	15,00	3,33%	4		
Batido	15,00	3,33%	4		
Control de calidad	10,00	2,22%		1	
Envasado	150,00	33,33%			2
Almacenado	30,00	6,67%			2
Total	450,00	100,00%	4	1	2

Para la operación productiva, todos los años se requieren seis operarios más un supervisor que coordine los procesos y realice el control de calidad.

Logística de salida y exportación. Considerando el plan de producción definido, el peso de producto a exportar cada mes los próximos cinco años es:

Tabla 11.

Detalle del volumen y unidades a exportar

Materia prima-ingredientes	Peso (Kg.)
Cacao en polvo	0,200
Stevia	0,015
Jugo puro de naranja	0,100
Ron	0,040
Envase de vidrio	0,100
Peso bruto por unidad	0,455

Detalle	Peso (Toneladas)
Peso a exportar año 1	169,412
Peso a exportar año 2	177,882
Peso a exportar año 3	186,776
Peso a exportar año 4	196,115
Peso a exportar año 5	205,921

Se planifica exportar durante el primer año 14,12 toneladas cada mes y el quinto año 17,16 toneladas mensuales; esto se hará mediante la modalidad de carga consolidada.

Las actividades de comercio exterior requeridas para introducir el producto en el mercado estadounidense son.

1. Identificar el término de negociación INCOTERM, en este caso será CIF.
2. Determinar el método de cobro internacional, que para el caso será mediante una carta de crédito.
3. Realizar el proceso de desaduanalización.
4. Pago de aranceles, este producto goza de preferencia arancelaria con Estados Unidos (PROECUADOR, 2016).
5. Transporte marítimo.
6. Consolidación de la carga.
7. Normas y barreras de entrada, son varios los documentos a presentarse para que la mercancía pueda ingresar a territorio estadounidense:
 - Manifiesto de ingreso de mercancías (Entry Manifest, custom form 7533), o permiso especial para entrega inmediata (Special Permit for Immediate Delivery, custom form 3461).
 - Certificado de Origen.
 - Evidencia de los derechos sobre la mercancía, para probar de manera satisfactoria la posesión de la misma.

- Factura comercial o Pro Forma Invoice, cuando la primera no pueda diligenciarse.
- Lista de empaque.

En el proceso de exportación desde Ecuador se generan varias actividades:

Tabla 12.

Proceso para exportar desde Ecuador

No.	ACTIVIDAD	PARTICULARIDADES
1	Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).	
2	Registrarse en la Página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).	
3	Transmisión electrónica en el sistema ECUAPASS de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), podrá acompañarse de la factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque => el exportador o declarante crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el SENAE.	<p>Información: Del exportador o declarante; descripción de mercancía por ítem de factura; datos del consignante; destino de la carga; cantidades; peso y demás datos relativos a la mercancía.</p> <p>Documentos: Factura comercial original; autorizaciones previas si el caso lo amerita; Certificado de Origen electrónico si el caso lo amerita.</p>
4	Cuando es aceptada la DAE => mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito donde se embarca => depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.	
5	Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado a la DEA.	<p>Automático => la para que se embarque la mercancía, será automática al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.</p> <p>Documental => se designa al funcionario a cargo del trámite, cuando ingresa la carga a zona primaria => revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. Si existen observaciones se registrada mediante notificación electrónica. Una vez cerrada la DAE cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada</p> <p>Físico Intrusivo => se procede similar al Documental, adicionalmente hay inspección física de la carga corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE.</p>

Tomado de: (PROECUADOR, 2017)

6.3 Estructura legal de la empresa

Exportadora Ecuatoriana Misk´i se constituirá como sociedad anónima. Según el Art. 143 de la Ley de Compañías, este tipo de empresa posee un capital dividido en acciones negociables; los accionistas responden únicamente hasta el monto de sus acciones, la denominación de esta tipo de compañía deberá contener la indicación de compañía anónima o sociedad anónima o las correspondientes siglas; para su constitución se requieren al menos dos accionistas. La empresa estará sujeta a la supervisión, vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Compañías Seguros y Valores, que establece un capital mínimo para la constitución de 800 dólares de los Estados Unidos de América.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este estudio se sistematiza la información generada en los estudios previos, para establecer con base en indicadores la viabilidad de implementar el proyecto.

7.1. Inversión inicial y estructura de capital

La inversión inicial está conformada por tres rubros: activos fijos, gastos pre operacionales y capital de trabajo que corresponde a los recursos requeridos para operar mientras el negocio genera recursos propios (Van Horne, 2015).

El capital de trabajo se ha establecido mediante el método del desfase, puesto que es imposible prever con exactitud el comportamiento de los recursos corrientes; para esto se ha considerado que el proyecto exportará una vez al mes y el cobro se hará mediante una carta de crédito, por lo que el desfase es:

30 días para producir productos a exportar + 30 días de margen operativo = 60 días

Tabla 13.

Inversión inicial

Concepto	Valor
Propiedad planta y equipo	60.800,00
Inversión pre operativa	3.500,00
Inversión capital de trabajo	116.450,00
Inversión Inicial Total	\$ 180.750,00

7.1.1. Financiamiento y estructura de capital

Existen varias opciones de financiamiento, la más idónea por el costo y condiciones es la Corporación Financiera Nacional CFN; la línea de promoción financia hasta 80% de proyectos nuevos, con un monto mínimo de 50.000 dólares en primer piso, con un costo de 10,50% anual y un plazo de vigencia de hasta 5 años.

Con este financiamiento la estructura de capital es:

Tabla 14.

Estructura de financiamiento y capital

Concepto	% Aporte	Valor
Crédito Línea de Desarrollo CFN	49,79%	\$ 90.000,00
Fondos propios socios proyecto	50,21%	\$ 90.750,00
Inversión Inicial Total	100,00%	\$ 180.750,00

Financiando 90.000 dólares la estructura es equilibrada 50,21% corresponde al aporte de los socios (90.750 dólares) y 49,79% al crédito CFN (90.000 dólares), que se pagará mediante cuotas iguales, conforme el siguiente detalle.

Tabla 15.

Amortización crédito

CONCEPTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
Intereses	\$ 8.767,93	\$ 7.175,99	\$ 5.408,61	\$ 3.446,46	\$ 1.268,07
Pago capital	\$ 14.445,48	\$ 16.037,42	\$ 17.804,80	\$ 19.766,95	\$ 21.945,34
Pago total	\$ 23.213,41	\$ 23.213,41	\$ 23.213,41	\$ 23.213,41	\$ 23.213,41
Deuda corto plazo	\$ 14.445,48	\$ 16.037,42	\$ 17.804,80	\$ 19.766,95	\$ 21.945,34
Deuda largo plazo	\$ 75.554,52	\$ 59.517,10	\$ 41.712,29	\$ 21.945,34	\$ 0,00

7.2. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.2.1. Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos, se considera la demanda estimada, que como meta se tiene un crecimiento de 5% en las ventas y los precios al distribuidor en Estados Unidos se incrementarán 1,5% anual, con lo que se tiene:

Tabla 16.

Presupuesto de ingresos

Concepto	Año				
	2018	2019	2020	2021	2022
Productos al año	338.485	355.409	373.180	391.839	411.431
Precio presentación 250gr	\$2,40	\$2,44	\$2,47	\$2,51	\$2,55
Ingreso (Dólares)	\$812.364,00	\$865.776,93	\$922.701,77	\$983.369,41	\$1.048.025,95
Precio venta	\$3,20	\$3,25	\$3,30	\$3,35	\$3,40
Rentabilidad distribuidor	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Costo 250gr	\$1,82	\$1,85	\$1,88	\$1,91	\$1,94
Rentabilidad bruta Misk'i	24,01%	23,99%	23,97%	23,93%	23,87%

Se observa que el distribuidor en Estados Unidos tendrá una utilidad bruta de 25% sobre las ventas y Misk'i una utilidad bruta sobre ventas de 24,10% el primer año y de 23,87% el año 2022.

7.2.2. Proyección del costo de producción y ventas

Para proyectar los costos se considera que los sueldos y salarios se incrementarán 5% anual para incentivar al personal, el escalamiento será de 1,5% conforme la inflación de los últimos años, como parte del CIF se consideró los costos de gestión logística y exportación, considerando que el producto se comercializa bajo el término de negociación CIF.

Tabla 17.

Presupuesto del costo de producción y ventas

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Costos directos	\$ 568.635,68	\$ 608.213,10	\$ 650.560,73	\$ 695.873,26	\$ 744.359,12
Mano de obra directa	\$ 37.891,20	\$ 39.785,76	\$ 41.775,05	\$ 43.863,80	\$ 46.056,99
Insumos	\$ 530.744,48	\$ 568.427,34	\$ 608.785,68	\$ 652.009,46	\$ 698.302,13
CIF	\$ 16.810,50	\$ 17.409,93	\$ 18.039,32	\$ 18.700,19	\$ 19.394,10
Depreciaciones	\$ 4.822,00	\$ 4.822,00	\$ 4.822,00	\$ 4.822,00	\$ 4.822,00
Mantenimiento	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 555,66	\$ 583,44
Mano de obra indirecta	\$ 11.508,50	\$ 12.083,93	\$ 12.688,12	\$ 13.322,53	\$ 13.988,65
Costo de producción	\$585.446,18	\$625.623,02	\$668.600,05	\$714.573,45	\$763.753,22
Unidades	338.485	355.409	373.180	391.839	411.431
Costo unitario	\$ 1,73	\$ 1,76	\$ 1,79	\$ 1,82	\$ 1,86
Paletizado	\$ 2.112,00	\$ 2.208,00	\$ 2.304,00	\$ 2.400,00	\$ 2.544,00
Flete a puerto	\$ 6.600,00	\$ 6.699,00	\$ 6.799,49	\$ 6.901,48	\$ 7.005,00
Seguro	\$ 5.100,00	\$ 5.176,50	\$ 5.254,15	\$ 5.332,96	\$ 5.412,95
Verificación	\$ 1.980,00	\$ 2.009,70	\$ 2.039,85	\$ 2.070,44	\$ 2.101,50
Manipulación	\$ 1.680,00	\$ 1.705,20	\$ 1.730,78	\$ 1.756,74	\$ 1.783,09
Flete marítimo	\$ 14.400,00	\$ 14.616,00	\$ 14.835,24	\$ 15.057,77	\$ 15.283,64
Costo gestión logística	\$ 31.872,00	\$ 32.414,40	\$ 32.963,50	\$ 33.519,39	\$ 34.130,18
Costo de ventas CIF	617.318,18	658.037,42	701.563,54	748.092,84	797.883,40
Unidades	338.485	355.409	373.180	391.839	411.431
Costo unitario de ventas	\$ 1,82	\$ 1,85	\$ 1,88	\$ 1,91	\$ 1,94

7.2.3. Proyección de gastos

Para la proyección de los gastos, se ha considerado un escalamiento de 5% anual, y el presupuesto del plan de marketing.

Tabla 18.

Presupuesto de gastos operativos (Dólares)

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Personal Administrativo	69.303,40	72.929,57	76.755,05	80.791,60	85.051,76
Luz	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91

Agua	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16
Teléfono	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Internet	420,00	441,00	463,05	486,20	510,51
Depreciaciones y amortizaciones	3.244,33	3.244,33	3.244,33	3.350,50	3.350,50
Arriendo	20.400,00	21.420,00	22.491,00	23.615,55	24.796,33
Seguridad	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Útiles de Oficina	60,00	63,00	66,15	69,46	72,93
Legales	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Varios	840,00	882,00	926,10	972,41	1.021,03
Total gastos administrativos	\$99.787,73	\$104.775,90	\$110.031,48	\$115.675,81	\$121.512,65

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Creación de página web	800,00				
Mantenimiento y dominio web	-	60,00	60,90	61,81	62,74
Sponsor Facebook	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Sponsor Instagram	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Sponsor Twiter	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Muestras gratuitas	500,00	525,00	551,25	578,81	607,75
Ferias internacionales	4.500,00	4.725,00	4.961,25	5.209,31	5.469,78
Productos para degustaciones	400,00	420,00	441,00	463,05	486,20
Total gastos de Marketing	\$ 9.600,00	\$ 9.130,00	\$ 9.414,40	\$ 9.712,99	\$ 10.026,47

7.3. Proyección de estados de financieros

7.3.1. Situación financiera

La situación financiera del proyecto a fin de cada año es.

Tabla 19.

Estado de situación financiera del proyecto a fin de año

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO	\$ 176.006,31	\$ 172.449,60	\$ 172.708,72	\$ 180.111,67	\$ 181.426,39
ACTIVO CORRIENTE	\$ 119.772,65	\$ 124.282,26	\$ 132.607,72	\$ 141.494,67	\$ 150.981,89
Bancos y equivalente de efectivo	67.696,80	72.147,01	76.891,05	81.946,89	87.335,79
Exigibles	3.288,67	-	-	-	-
Realizable e inventarios	48.787,18	52.135,25	55.716,67	59.547,79	63.646,10
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 56.233,67	\$ 48.167,33	\$ 40.101,00	\$ 38.617,00	\$ 30.444,50
ACTIVO FIJO	\$ 56.233,67	\$ 48.167,33	\$ 40.101,00	\$ 38.617,00	\$ 30.444,50
PPE e Intangibles	56.233,67	48.167,33	40.101,00	38.617,00	30.444,50
ACTIVO TOTAL	\$176.006,31	\$172.449,60	\$172.708,72	\$180.111,67	\$181.426,39
PASIVO					
PASIVO CORTO PLAZO	\$ 16.037,42	\$ 20.565,91	\$ 30.296,21	\$ 49.642,60	\$ 39.341,50
Tramo de deuda CFN a corto plazo	16.037,42	17.804,80	19.766,95	21.945,34	-
Otras cuentas por pagar corto plazo	-	2.761,10	10.529,26	27.697,26	39.341,50
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 59.517,10	\$ 41.712,29	\$ 21.945,34	\$ 0,00	\$ -
Tramo de deuda CFN a largo plazo	59.517,10	41.712,29	21.945,34	0,00	-
PASIVO TOTAL	\$75.554,52	\$62.278,20	\$52.241,55	\$49.642,60	\$39.341,50
PATRIMONIO					
Capital suscrito y pagado	90.750,00	90.750,00	90.750,00	90.750,00	90.750,00
Resultado del ejercicio	4.253,69	4.795,39	5.330,44	5.895,22	6.501,61
PATRIMONIO TOTAL	\$ 95.003,69	\$95.545,39	\$96.080,43	\$96.645,22	\$97.251,61
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$170.558,21	\$157.823,59	\$148.321,99	\$146.287,81	\$136.593,11

Todos los años el proyecto podrá cubrir sus obligaciones corrientes pues el índice de liquidez es mayor a uno; el año 2018 por cada dólar de activo habrán 43 centavos de deuda y el año 2022 22 centavos lo que incrementa la independencia operativa; el año 2018 por cada dólar de pasivo habrá un aporte de 54 centavos de aporte patrimonial y en 2022 también serán 54 centavos lo que confirma el compromiso de los socios. La rentabilidad neta en ventas el 2018 será 6,23% y se incrementa hasta 7,38% el 2022; la rentabilidad sobre activos es 28,74% el 2018 y 56,60% el 2022 superior a la tasa referencial pasiva de inversiones a largo plazo que es 6,5% lo que muestra que el proyecto es muy rentable; una situación similar se observa en el ROE que varía entre 53,24% el 2018 y 79,49% el 2022. En conjunto los indicadores del proyecto son superiores a los de la industria.

Tabla 20.
Índices financieros

ÍNDICES	Industria	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez	2,45	8,06	7,47	6,04	4,38	2,85	3,84
Apalancamiento	0,62	0,50	0,43	0,36	0,30	0,28	0,22
Apalancamiento patrimonial	0,38	0,50	0,54	0,55	0,56	0,54	0,54
Rentabilidad neta	12,14%	-	6,23%	6,59%	6,87%	7,13%	7,38%
Rentabilidad sobre activos ROA	27,12%	0,00%	28,74%	36,14%	42,74%	47,93%	56,60%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	41,11%	0,00%	53,24%	59,70%	65,98%	72,54%	79,49%

Tomado de: (Superintendencia de Compañías y Valores , 2017)

7.3.2. Proyección de los estados de resultados

Tabla 21.

Estado de resultados entre el 1 de enero y 31 de diciembre del año

CONCEPTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas totales	812.364,00	865.776,93	922.701,77	983.369,41	1.048.025,95
(-) Costo de ventas	(617.318,18)	(658.037,42)	(701.563,54)	(748.092,84)	(797.883,40)
Utilidad bruta en ventas	195.045,82	207.739,51	221.138,22	235.276,57	250.142,55
(-) Gastos de administración	(100.387,73)	(105.405,90)	(110.692,98)	(116.370,38)	(122.241,95)
(-) Gastos de ventas	(9.600,00)	(9.130,00)	(9.414,40)	(9.712,99)	(10.026,47)
Utilidad operacional	85.058,09	93.203,61	101.030,84	109.193,20	117.874,12
(-) Gastos financieros	(8.767,93)	(7.175,99)	(5.408,61)	(3.446,46)	(1.268,07)
UAPI	76.290,16	86.027,62	95.622,23	105.746,74	116.606,04
15% Participaciones empleados	(11.443,52)	(12.904,14)	(14.343,33)	(15.862,01)	(17.490,91)
Utilidad antes de impuestos	64.846,63	73.123,47	81.278,90	89.884,73	99.115,14
22% Impuesto a la renta	(14.266,26)	(16.087,16)	(17.881,36)	(19.774,64)	(21.805,33)
UTILIDAD NETA	50.580,37	57.036,31	63.397,54	70.110,09	77.309,81
Rentabilidad neta	6,23%	6,59%	6,87%	7,13%	7,38%

Se observa que la rentabilidad neta alcanzada el primer año es 6,23% y se incrementa hasta 7,38% el quinto año, sin embargo por el monto que logra en ventas es representativa.

7.4. Proyección de flujos de caja, tasa de descuento

7.4.1. Tasa de descuento

Para analizar la factibilidad financiera se han establecido las tasas de descuento desde la perspectiva del proyecto (WACC) = 13,83% y corresponde al costo promedio ponderado de capital, y del inversionista (CAPM) = 20,64% que considera el riesgo en el mercado.

7.4.2. Flujos de caja del proyecto e inversionista

Los flujos de caja desde las perspectivas del proyecto e inversionista son.

Tabla 22.

Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares)

CONCEPTO	0	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta		50.580,37	57.036,31	63.397,54	70.110,09	77.309,81
Deprec y amortz.		8.066,33	8.066,33	8.066,33	8.172,50	8.172,50
- Adquisición PPE e intangibles				(6.688,50)		
(+) Intereses		8.767,93	7.175,99	5.408,61	3.446,46	1.268,07
- Escudo fiscal		(11.127,68)	(12.547,99)	(13.947,46)	(15.424,22)	(17.008,16)
Flujo de caja del proyecto	\$(180.750,00)	\$56.286,96	\$59.730,64	\$56.236,52	\$66.304,83	\$69.742,22
CONCEPTO	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo del proyecto	(180.750,00)	56.286,96	59.730,64	56.236,52	66.304,83	69.742,22
(-) Interés (1-T%)		(6.838,99)	(5.597,27)	(4.218,72)	(2.688,24)	(989,10)
(-) Pago capital		(14.445,48)	(16.037,42)	(17.804,80)	(19.766,95)	(21.945,34)
Flujo de caja inversionista	\$(90.750,00)	\$35.002,49	\$38.095,95	\$34.213,01	\$43.849,64	\$46.807,79

7.5. Indicadores de factibilidad

Para analizar la factibilidad financiera del proyecto se emplearon los indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión (PRI), y Relación de beneficio a costo (B/C).

Tabla 23.

Evaluación financiera del proyecto e inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA	
WACC	13,83%	CAPM	20,64%
VAN	\$28.908,91	VAN	\$22.937,63
IR	1,16	IR	1,25
TIR	20,04%	TIR	31,23%
PRI	4 años 3 meses	PRI	3 años 10 meses

Desde la perspectiva del proyecto, $VAN=28.908,91 > 0$ manifiesta la viabilidad del proyecto; $TIR=20,04\% > 13,83\%$ por lo que el proyecto es factible; la inversión realizada se recupera en un cuatro años y tres meses; por cada dólar invertido se recuperan 1,16 dólares generándose un beneficio neto de 16 centavos.

Desde la perspectiva del inversionista, $VAN=22.937,63 > 0$ manifestando la viabilidad del proyecto; $TIR=31,23\% > 20,64\%$ por lo que el proyecto es factible; la inversión se recupera en tres años y diez meses; por cada dólar invertido se recuperan 1,25 dólares generándose un beneficio neto 25 centavos.

Los indicadores en conjunto muestran que el proyecto es rentable y factible.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

El análisis del entorno evidencia que en Estados Unidos existe un entorno favorable para la introducción de una mermelada de cacao orgánico con toques de naranja y ron, ya que la población cada vez demanda mayor cantidad de productos alimenticios naturales y orgánicos; el análisis de Porter determina que la industria es atractiva; y que el proyecto tiene alta sensibilidad a los factores externos porque el total ponderado es superior a la media de 2,50.

El análisis del cliente permite conocer su comportamiento, establece que para ingresar al mercado estadounidense se requiere calidad y una propuesta de

venta diferente. A toda la mayoría de personas les gustaría probar una mermelada de cacao con toques de naranja y ron, lo más importante para el potencial cliente es la calidad y sabor del producto, el precio de confort es de 3,20 dólares.

Existe una real oportunidad de negocio para la producción artesanal de este producto y su exportación a Estados Unidos, porque así lo determinan las opiniones de los expertos, y que el cacao ecuatoriano es reconocido a nivel mundial como el mejor, y por ende el producto ofertará alta calidad.

La operatividad de Exportadora Ecuatoriana Misk'i se fundamentará en ética, excelencia, responsabilidad y respeto, en busca de ser líder en el mercado internacional de dulces y mermeladas; su estructura organizacional será por unidades y funciones. La empresa empleará una producción semi artesanal, dispondrá de equipamiento y maquinaria necesaria para operar eficientemente sus procesos, y mantendrá un margen de seguridad productivo superior a 20% todos los años; se constituirá como sociedad anónima.

Todos los años el proyecto podrá cubrir sus obligaciones corrientes por tener adecuada liquidez; el año 2018 por cada dólar de activo habrán 43 centavos de deuda y el año 2022 22 centavos lo que incrementa la independencia operativa; el año 2018 por cada dólar de pasivo habrá un aporte de 54 centavos de aporte patrimonial y en 2022 también serán 54 centavos lo que confirma el compromiso de los socios. La rentabilidad neta en ventas el 2018 será 6,23% y se incrementa hasta 7,38% el 2022; la rentabilidad sobre activos es 28,74% el 2018 y 56,60% el 2022 superior a la tasa referencial pasiva de inversiones a largo plazo que es 6,5% lo que muestra que el proyecto es muy rentable; una situación similar se observa en el ROE que varía entre 53,24% el 2018 y 79,49% el 2022. En conjunto los indicadores del proyecto son superiores a los de la industria.

Al evaluar los flujos desde la perspectiva del proyecto se observa que $VAN=28.908,91 > 0$ manifiesta la viabilidad del proyecto; $TIR=20,04\% > 13,83\%$ por lo que el proyecto es factible; la inversión realizada se recupera en un cuatro años y tres meses; por cada dólar invertido se recuperan 1,16 dólares generándose un beneficio neto de 16 centavos; desde la perspectiva del

inversionista, $VAN=22.937,63>0$ manifestando la viabilidad del proyecto; $TIR=31,23\%>20,64\%$ por lo que el proyecto es factible; la inversión se recupera en tres años y diez meses; por cada dólar invertido se recuperan 1,25 dólares generándose un beneficio neto 25 centavos. Por cuanto los indicadores VAN, TIR y PRI son favorables, el proyecto es viable y rentable.

8.2. Recomendaciones

Ingresar al mercado estadounidense para aprovechar que la cultura es muy atractiva para la implementación de este proyecto.

Respetar el diseño del concepto de negocios que se ha diseñado mediante este plan y ser eficiente en su implementación, para desarrollar suficiente capacidad competitiva, y lograr un posicionamiento adecuado en el mercado estadounidense.

Minimizar el riesgo comercial del proyecto, implementando el plan de marketing según el diseño estratégico desarrollado; y monitorear constantemente la evolución de la empresa en el mercado, para asegurar el logro de los niveles de captación meta establecidos.

Generar una oferta de valor que entregue calidad y adaptación en el producto, busque el mejoramiento continuo, y fije un precio justo accesible y orientado al valor.

Estudiar la posibilidad de introducir el producto en otras ciudades de California una vez que Misk'í consolide el modelo de negocio diseñado, para que la marca trascienda.

Implementar el proyecto pues existe un mercado objetivo muy atractivo, los modelos operacional y organizacional a desarrollar son viables, y, el proyecto es financieramente factible y rentable, conforme lo establecen los indicadores financieros VAN, TIR y PRI.

Referencias

- ANECACAO. (01 de 07 de 2017). *Mercado del cacao en el Ecuador*. Recuperado el 10 de 03 de 2018, de Publicaciones: <http://www.anecacao.com/index.php/es/publicaciones/mercado.html>
- Banco Central del Ecuador. (01 de 03 de 2018). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de Riesgo País: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Mundial. (01 de 01 de 2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 12 de 04 de 2018, de Ecuador: panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- COPCI. (2016). *Código de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Sexto Suplemento del Registro Oficial 913.
- Costco. (10 de 05 de 2018). *Costco Wholesale Corporation*. Recuperado el 05 de 05 de 2018, de Costco Wholesale Corporation <https://www.costco.com/>
- David, F. B. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica 10ma. Ed.* México D.F.: Pearson - Prentice Hall.
- Economía Dinámica. (10 de 07 de 2017). *El cacao en el mundo, anuario 2016*. Recuperado el 15 de 04 de 2018, de Publicaciones económicas: https://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/infeco/infeco2016-06.pdf
- El Comercio. (30 de 03 de 2018). Ecuador relanza agenda comercial con Estados Unidos . *El Comercio*, págs. <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-relanza-agendacomercial-eeuu-negocios.html>.
- ESPAE - ESPOL. (2016). *Industria de Cacao, Estudios Industriales*. Guayaquil: ESPOL - FIDESBURÓ.
- FDA. (2017). *Estructura del sector de alimentos en los Estados Unidos de América*. Silver Spring, Maryland: Agencia de Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA).
- FEDEXPOR. (15 de 12 de 2017). *Estructura de las exportaciones del Ecuador*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Estados Unidos de América: <https://www.fedexpor.com/>
- Grupo Santander. (20 de 03 de 2017). *Portal Santander Trade.com*. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de Análisis de mercados, Estados Unidos, política y economía: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- ICCO. (2018). *Informe Anual temporada 2016/2017*. New York: ICCO.
- INEC. (01 de 03 de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de Ecuador en Cifras: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/>
- Institut Gouvernance. (09 de 11 de 2015). *Coyuntura Política del Ecuador*. París: Institut Gouvernance. Recuperado el 20 de 03 de 2018, de Estabilidad

- Política: <http://www.institut-gouvernance.org/fr/conference/fiche-conference-44.html>
- Instituto Cervantes. (2017). *Ficha País Estados Unidos de América*. New York: Oficina de Información Diplomática.
- Logistic Performance Index. (2017). *Análisis de Eficiencia Logística 2017*. Chicago: LPI.
- Ministerio de Comercio Exterior. (01 de 10 de 2017). *El SGP de los Estados Unidos, relevancia para el Ecuador*. Recuperado el 20 de 03 de 2018, de Comercio Bilateral: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/10/Informe-SGP-con-Estados-Unidos-20-oct-final.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (01 de 10 de 2018). *El SGP de los Estados Unidos, relevancia para el Ecuador*. Quito: Ministerio de Comercio Exterior. Recuperado el 20 de 03 de 2018, de Comercio Bilateral.
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (01 de 02 de 2017). *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Recuperado el 15 de 03 de 2018, de Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- MIPRO. (28 de 08 de 2017). *Productividad laboral en el país*. Quito: MIPRO. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor>
- OMS. (15 de 12 de 2015). *Alimentación Sana*. Recuperado el 15 de 04 de 2018, de Organización Mundial de la Salud Para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>
- Organización Panamericana de la Salud. (04 de 12 de 2015). *Beneficios de los alimentos orgánicos*. Recuperado el 02 de 03 de 2018, de Higiene y salud: http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10823%3A2015-higiene-personal&catid=7677%3AAbpabpm&lang=es
- Organización We Forum. (01 de 03 de 2017). *We Forum Organization*. Recuperado el 20 de 10 de 2017, de Reportes de Tecnología: <https://www.weforum.org/reports>
- Osterwalder, A. (2014). *Business Model Generation 3th. Ed*. Chicago: TimClark.
- Population.city. (01 de 02 de 2018). *Population.city*. Recuperado el 10 de 05 de 2018, de Población Estados Unidos, Los Ángeles: <http://poblacion.population.city/estados-unidos/los-angeles/>
- PROECUADOR. (01 de 07 de 2016). *PROECUADOR*. Recuperado el 19 de 04 de 2018, de Condiciones y requisitos para exportar alimentos procesados: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-alimentos-procesados/>
- PROECUADOR. (01 de 10 de 2017). *Guía del Exportador*. Recuperado el 01 de 03 de 2018, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>

- PROEcuador. (15 de 09 de 2017). *PROEcuador*. Obtenido de Guía de Exportador 2017: file:///C:/Users/NEW/Downloads/GuiaExportador17Actualizado.pdf
- Santoja, L. (24 de 04 de 2017). *Block de Economía Mundial*. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de Análisis PEST de USA: <https://luissantonja.wordpress.com/2017/04/24/analisis-pest-de-usa/>
- Schawn. (2016). *Estadística 11va. Ed.* (17ma. ed.). (M. Hill, Ed.) México D.F.: Mcgraw Hil .
- SENAE. (15 de 06 de 2017). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de Resolución No.020-2017: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/Resoluci%C3%B3n-No.-020-2017.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Actividad Económica del País*. Quito: SRI.
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Código de Producción Comercio e Inversiones - Impuesto a la Renta*. Recuperado el 05 de junio de 2018, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/principales-cambios-tributarios-productos-del-codigo-de-produccion-comercio-e-inversiones>
- Superintendencia de Compañías y Valores . (2017). *Análisis de la industria ecuatoriana 2014 - 2016*. Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado.
- TradeMap. (30 de 12 de 2017). *TradeMap*. Recuperado el 01 de 04 de 2018, de Estadísticas por país: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|200799||6|1|1|2|1|2|1|1
- TSW Agency. (01 de 03 de 2018). *TSW Agency*. Recuperado el 28 de 05 de 2018, de TSW: www.tsw.it
- Unidad de Análisis y Síntesis del INEC. (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INEC).
- USITC. (2018). *Estructura del mercado de alimentos en Estados Unidos*. New York: Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos .
- Van Horne, J. C. (2015). *Administración Financiera 14va. Edición*. México D.F.: Prentice Hall.
- Whalley, A. (2014). *Strategic Marketing*. Nueva York: ebooks bookboon.com.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTOR DE ANÁLISIS	Peso	Calificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES			
Estados Unidos es uno de los principales socios de Ecuador lo que se puede aprovechar para poder ingresar en el mercado Estadounidense.	0,8	4	0,32
Ecuador aplica a la importación de confituras, jaleas y mermeladas una sobre tasa arancelaria de 45%	0,07	4	0,28
El desarrollo tecnológico dentro de la industria que procesa alimentos se ha enfocado en los procesos de la conservación de productos orgánicos sanos con una cantidad suficiente de nutrientes, fortificando su esterilización a través de procesos que tengan la disponibilidad suficiente de implementación	0,05	3	0,15
Ecuador es uno de los principales productores a nivel mundial de cacao, Ecuador produce 240.000 toneladas de cacao, se podría adquirir este producto en diferentes provincias de la costa Ecuatoriana	0,07	4	0,28
Ecuador cuenta con varios fabricantes de envases de vidrio que también son exportadores de los mismo	0,05	4	0,20
Capacidad de negociación con clientes y proveedores	0,06	4	0,24
AMENAZAS			
Todo producto alimenticio que se comercialice en los EE.UU. debe llevar un rótulo que cumpla la normativa que se encuentra en el Código de Regulaciones Federales, Título 21, Parte 101 "Food Labeling" (21 CFR 101). De lo contrario, las autoridades prohibirán la entrada del producto en su territorio	0,06	2	0,12
Según la Organización para las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura, los desperdicios de alimento tienen un impacto negativo para el planeta y en los recursos naturales.	0,04	2	0,08
Al existir marcas ya posicionasen el mercado y con el reconocimiento por parte de las consumidores, resulta ser una amenaza para nuestro producto porque estas empresas tienen un alto nivel de negociación con sus clientes	0,6	2	0,12
Inestabilidad política en Ecuador	0,05	2	0,08
El índice de competitividad en Ecuador es bajo por lo que la prosperidad económica a largo plazo, por lo que la prosperidad económica es impredecible	0,05	1	0,05
TOTAL			2,56

Anexo 2. Cálculo de la correlación de Pearson

La correlación de Pearson se determina mediante el coeficiente r .

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left(n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right) \left(n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right)}}$$

Tomado de (Schawn, 2016, pág. 31)

Para establecer el nivel de correlación entre variables se emplea la escala siguiente.

Escala para caracterizar el nivel de correlación

Valores de r	Tipo y grado de correlación
-1	Negativa perfecta
$-1 < r \leq -0.8$	Negativa fuerte
$-0.8 < r < -0.5$	Negativa moderada
$-0.5 \leq r < 0$	Negativa débil
0	No existe
$0 < r \leq 0.5$	Positiva débil
$0.5 < r < 0.8$	Positiva moderada
$0.8 \leq r < 1$	Positiva fuerte
1	Positiva perfecta

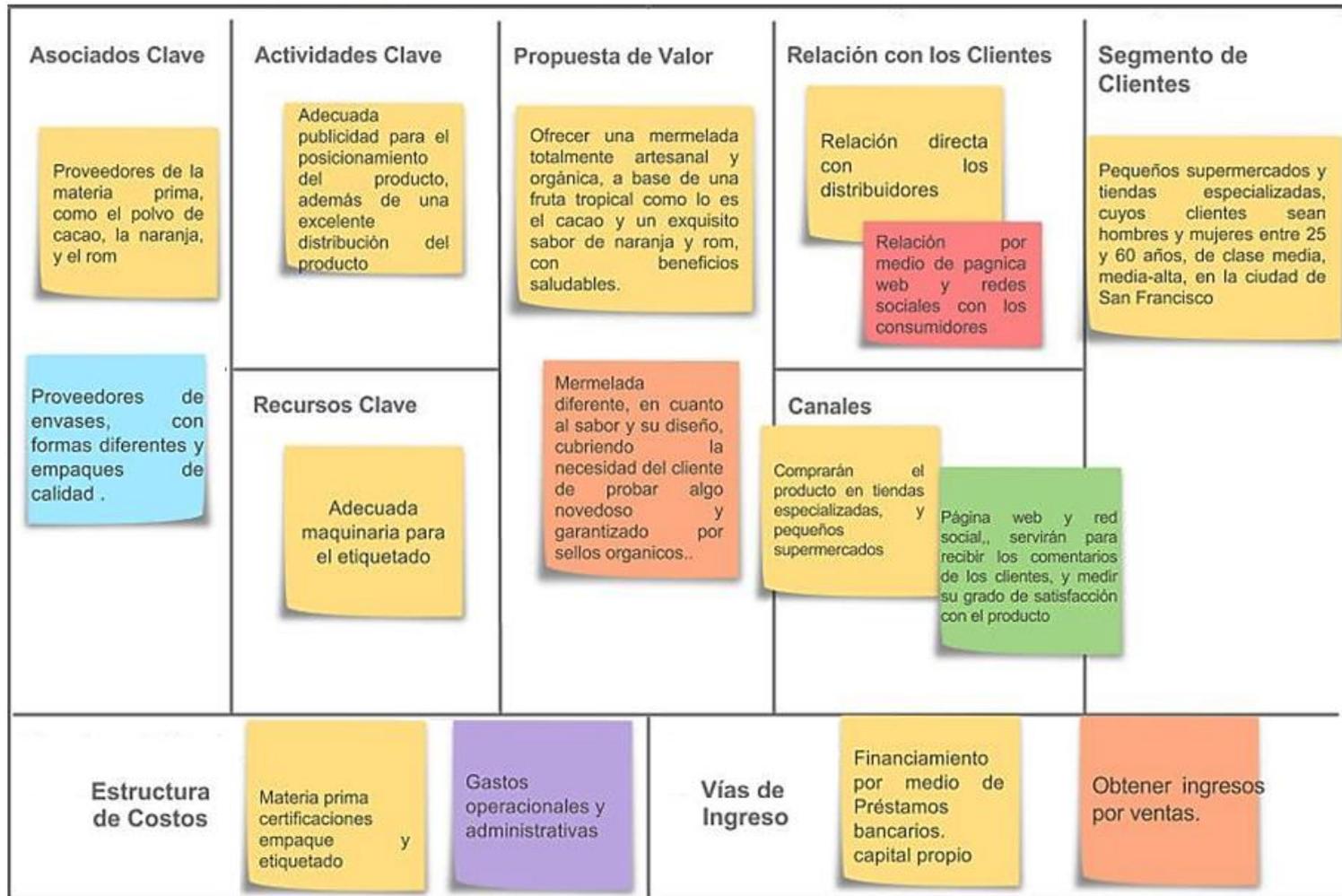
Tomado de (Schawn, 2016, pág. 32)

Los valores del coeficiente de correlación de Pearson obtenidos son.

Correlación entre variables y la selección de compra

Factor	Correlación	Caracterización
Precio	0,371	Débil
Prestigio del producto	0,832	Fuerte
Calidad del producto	0,843	Fuerte
Sabor del producto	0,851	Fuerte
Marca del producto	0,567	Moderada

Anexo 3. Lienzo CANVAS



Tomado de: (Osterwalder, 2014)

Anexo 4. Detalle del proceso productivo y secuencia diaria

Proceso	Duración (Minutos)	1				2				3				4				5				6				7				8			
		15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60
Mezclado y reposo	60,00	█	█	█	█																												
Control de calidad	10,00				█																												
Cocción	150,00					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																
Control de calidad	10,00															█																	
Homogenización	15,00															█																	
Batido	15,00																█																
Control de calidad	10,00																			█													
Envasado	150,00																			█	█	█	█	█	█								
Almacenado	30,00																							█	█								
Mezclado y reposo	60,00					█	█	█	█																								
Control de calidad	10,00											█																					
Cocción	150,00											█	█	█	█	█	█	█	█	█	█												

Anexo 5. Presupuesto del plan de marketing

Detalle de aplicación marketing	2018	2019	2020	2021	2022
Creación de página web	800,00				
Mantenimiento y dominio página web	-	60,00	60,90	61,81	62,74
Sponsor Facebook	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Sponsor Instagram	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Sponsor Twiter	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Muestras gratuitas a distribuidores	500,00	525,00	551,25	578,81	607,75
Ferias internacionales	4.500,00	4.725,00	4.961,25	5.209,31	5.469,78
Productos para degustaciones	400,00	420,00	441,00	463,05	486,20
Total gastos de Marketing	\$9.600,00	\$9.130,00	\$9.414,40	\$9.712,99	\$10.026,47

