



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE MACADAMIA CUBIERTA CON
CHOCOLATE A CANADÁ

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

Profesor guía

Ing. Juan Unapanta

Autores

Andrea Soledad Barsallo Marín
Jean PoulValverde Zambrano

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, 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”

Juan Unapanta
Ingeniero Comercial
1710865013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

Andrea Soledad Barsallo Marín
1714039623

Jean Poul Valverde Zambrano
1750917609

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mi familia, mi mamá, mi papá y mi hermano que me han apoyado en todo sentido durante mis estudios y celebran conmigo cada éxito alcanzado. Me siento muy agradecida con mis profesores que han sido más que una guía y se convirtieron en verdaderos mentores y colegas. A mi Universidad, por brindarme cada oportunidad y muchas alegrías. A Jean Poul, por su amor y por ser mi mejor amigo y compañero durante todo este tiempo. A Dios, por permitirme disfrutar de esta gran aventura.

Andrea Barsallo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a toda mi familia por todo el apoyo a lo largo de mi vida estudiantil y profesional y agradezco a Andrea Barsallo por ser mi gran compañera en este desafío y en la vida.

Jean Poul Valverde

DEDICATORIA

A mi mamá y papá.

Andrea Barsallo

DEDICATORIA

Dedico esto a mis padres
y a mis abuelitos.

Jean Poul Valverde

RESUMEN

El presente plan de negocios busca comprobar la viabilidad de crear una empresa productora y exportadora de macadamia con chocolate al mercado canadiense. Para este fin se utilizaron herramientas de Marketing como investigación e inteligencia de mercado recopilando data primaria y realizando una búsqueda y análisis de data secundaria, esto con el objetivo de entender las necesidades y exigencias del consumidor en el mercado extranjero. Los resultados de la investigación mostraron una favorable aceptación del producto al igual que requerimientos y barreras de entrada para ingresar al mercado. Posteriormente se verifica mediante una evaluación financiera la oportunidad de negocio y lo proyectado en un Plan de Marketing. Finalmente, se concluye que existe la factibilidad de realizar el proyecto.

ABSTRACT

The following business plan seeks to prove the viability of creating an enterprise able to produce and export macadamia nuts covered with chocolate to Canadian market. In order to achieve this, Marketing tools such as market research and market intelligence were used, collecting primary data and searching and analyzing secondary data, all this to understand consumer's needs and demands in the foreign country. The results of the investigation shown favorably acceptance of the product at the same time that presented requirements and entry barriers to enter the market. To continue, the business opportunity and the projection of the Marketing Plan were both verify through a finance evaluation. In the end, it comes as a conclusion the feasibility of executing the project.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 Justificación del trabajo	1
1.2.2 Objetivo General del trabajo	1
1.2.3 Objetivos específicos del trabajo	1
2. CAPÍTULO II ANÁLISIS DE ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Análisis PESTEL del Entorno externo Ecuador	2
2.1.2 Análisis externo de Canadá.....	3
2.2 Análisis de la industria	4
2.2.1 Análisis PORTER Ecuador	4
2.2.2 Análisis PORTER Canadá.....	4
2.3 Matriz EFE de Factores Externos.....	5
3. CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	7
3.1.2 Método cualitativo.....	7
3.1.1 Método cuantitativo	10
4. CAPÍTULO IV OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
5. CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING.....	12
5.1 Estrategia general de marketing.....	12
5.1.1 Mercado Objetivo	12
5.1.2 Propuesta de valor	12
5.2 Mezcla de Marketing.....	13
5.2.1 Producto.....	13
5.2.1.1 Propiedades	13
5.2.1.2 Branding.....	14
5.2.1.2.1 Marca	14
5.2.1.3 Empaque y etiquetado.....	14
5.2.1.4 Cantidad y peso.....	15
5.2.2 Plaza.....	15
5.2.2.1 Estrategia de distribución.....	15
5.2.2.2 Punto de venta	16

5.2.2.3 Tipo de canal de distribución	16
5.2.2.4 Estructura del canal de distribución	17
5.2.3 Promoción.....	17
5.2.3.1 Estrategia promocional	17
5.2.3.1.1 Certificaciones	17
5.2.3.2 Publicidad.....	17
5.2.3.3 Promoción de ventas.....	18
5.2.3.4 Fuerza de ventas.....	18
5.2.4 Precio	19
5.2.4.1 Costo de ventas	19
5.2.4.2 Estrategia de entrada	19
5.2.4.3 Estrategia de precios	19
5.2.4.4 Estrategia ajuste de precios.....	19
6. CAPÍTULO VI PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización.....	20
6.1.1 Misión.....	20
6.1.2 Visión	20
6.1.3 Objetivos de la organización.....	20
6.2 Plan de Operaciones	20
6.2.1 Proveedores.....	20
6.2.2 Recursos	21
6.2.3 Proceso de elaboración del producto.....	21
6.2.4 Proceso de producción y distribución	22
6.2.4.1 Documentos	22
6.2.5 Logística.....	22
6.2.5.1 Cubicaje	22
6.3 Estructura Organizacional	23
6.3.1 Constitución de la empresa.....	23
6.3.2 Diseño Organizacional.....	23
6.3.3 Nómina.....	23
7. CAPÍTULO VII EVALUACIÓN FINANCIERA.....	24
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	24
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	24

7.3 Estados y evaluación financiera del proyecto	25
7.4 Índices financieros	25
CONCLUSIONES GENERALES	25
REFERENCIAS.....	27
ANEXOS	34

1. CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.2 Justificación del trabajo

Actualmente se evidencia un cambio en los hábitos de consumo de los habitantes en Canadá, la preferencia por alimentos más saludables y de alta calidad son requisitos demandados por este mercado. Debido a las propiedades cardiovasculares benéficas de la macadamia y a la acción estimulante, antioxidante y antidepresiva del chocolate, se vuelve un producto con valor agregado atractivo para el mercado canadiense. Por otra parte, Canadá es uno de los países con estándares de vida más elevados y gran parte de la población en las principales ciudades cuentan con un alto poder adquisitivo lo cual favorece la comercialización en este país (Banco Mundial, 2013).

Adicionalmente, parte del valor agregado del producto será el chocolate orgánico ecuatoriano. De esta manera se busca emplear materia prima reconocida a nivel mundial y técnicas productivas que fomenten el desarrollo de la tecnificación industrial en el Ecuador. Por lo tanto se estará aportando a las exportaciones de los productos no tradicionales con un mayor valor agregado a un mercado potencial importante.

1.2.2 Objetivo General del trabajo

El objetivo general del presente trabajo es elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad financiera de la producción y exportación del producto nuez de macadamia cubierta con chocolate desde Ecuador hacia Canadá y comprobar la aceptación del mercado a este producto.

1.2.3 Objetivos específicos del trabajo

- Definir los factores del entorno que afectan al negocio tanto del país de origen como del país de destino.
- Establecer los requerimientos a cumplir necesarios para la producción y exportación.
- Conocer sobre el comportamiento y las tendencias de la industria de alimentos, así como la competencia directa.
- Establecer el segmento objetivo para la venta del producto.
- Determinar la tendencia de consumo además de gustos y preferencias de los consumidores en el país de destino.
- Definir el modelo de negocio más eficiente para la producción y comercialización de macadamia cubierta con chocolate.
- Establecer las estrategias para penetrar al mercado canadiense, definiendo los canales de comunicación y distribución.
- Verificar si el nivel de rentabilidad del proyecto permite su factibilidad.

2. CAPÍTULO II ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis PESTEL del Entorno externo Ecuador

Entorno político: Debido al elevado gasto público ejecutado por el gobierno nacional, que en promedio ha sido de USD 453.20 millones en lo que va del año 2015 (BCE), se asume que es posible beneficiarse de la obra pública y en especial de la infraestructura. En particular, para ciertos procesos del proyecto como el transporte de suministros y materia prima es indispensable contar con vías en correcto estado. Con respecto a las políticas económicas vigentes del momento que pudieran afectar al negocio, se destaca los incentivos tributarios para la producción y el apoyo financiero a nuevos emprendimientos por parte de la CFN que podrían ser aprovechados (2015).

Entorno económico: La falta de inversión privada en Ecuador y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre de 2014, ha propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores. La tasa de crecimiento económica esperada para el 2015 es del 1,9% del PIB (BCE, 2015). Puntualmente, la industria de elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería, tiene un 5% de participación de la industria alimenticia, con un crecimiento de alrededor del 7.5%. La elaboración de chocolate y confites ha crecido en los últimos 10 años con excepción de una caída en el 2009 debido a factores externos y considerando factores climatológicos nacionales (ver Anexo 1). Estos factores podrían provocar un aumento de los precios de la materia prima y afectar la producción.

Según datos del Banco Central del Ecuador, la inflación mensual acumulada hasta el mes de septiembre del 2015 es de 3.27%, un valor mayor al del año 2014 (ver Anexo 2). De igual manera es importante ver la contribución que tiene cada sector de consumo en la inflación general, de esta manera se analiza si la inflación generará un efecto en el precio del producto del proyecto. Según datos del Ministerio Coordinador de Política Económica de Ecuador el 33,4% del consumo de alimentos contribuye a la inflación (2014).

Entorno social: Ecuador registra una población de 16.157.050 de habitantes (INEC, 2015), con una proyección de 17.510.643 de habitantes para el 2020, siendo mayoría la población de 15 a 64 años edad (INEC, 2014). Con respecto al aspecto cultural, se conoce que dentro de las tendencias de consumo de Ecuador, consumir confites, en especial que contenga chocolate, es una parte importante sobre todo por las diferentes festividades del país. Para analizar este entorno en relación al proyecto, se debe tomar en consideración que la presencia de instalaciones de la planta de producción no afecte el bienestar de instituciones cercanas tales como escuelas y hospitales. De igual manera se debe considerar lo estipulado en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI) regulado por el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad: "El Estado protegerá a la agricultura familiar y comunitaria como garantes de la soberanía alimentaria, así como también a la artesanía, al sector informal urbano y al micro, pequeña y mediana empresa" (COPCI, 2010).

Entorno tecnológico: Dentro de este entorno se analizan factores como la maquinaria, sistemas y el conocimiento para la elaboración del producto. Además es importante considerar la accesibilidad a una buena conexión de internet al igual que la factibilidad de crear y desarrollar recetas para su posterior réplica en una cadena de producción. Con respecto a la factibilidad de obtener información sobre cómo producir, esta se puede obtener mediante asesoría de expertos en la industria

alimenticia nacional complementada con información de data secundaria (videos, artículos, recetas, etc.) obtenida de diversas fuentes oficiales. Por otro lado, la obtención de la maquinaria para producción alimentaria necesaria para la producción es de relativa fácil adquisición, ya que existen proveedores tanto nacionales como Catermar S.A. (IG, s.f.) y extranjeros como Alto-Shaam (2015).

Entorno ecológico: De acuerdo a lo establecido por el COPCI, el artículo 233 promueve un desarrollo sustentable basado en el uso de “de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto” (2010). Por esto, se deberá generar una planeación para gestión de residuos y manejo de desperdicios además de considerar.

Entorno legal: Debido a que el proyecto contará en su producción con mano de obra operativa ecuatoriana, este debe registrarse al *Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo* la cual es regulada por la Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo, este reglamento tiene como objetivo la prevención y disminución de riesgos del trabajo y el mejoramiento del ambiente laboral. Sin embargo algunas de estas normas son de carácter obligatorio a aplicarse cuando la empresa cuente con mayor número de colaboradores (Ministerio del Trabajo, 2015).

2.1.2 Análisis externo de Canadá

Con respecto a Canadá, es indispensable mencionar datos relevantes como la inflación anual que fue de 1,9% en el 2014 (Banco Mundial). Es un mercado grande con una población de 35,8 millones de habitantes y la tasa de crecimiento poblacional es de 1,08% (Statistics Canada, 2015). El PIB es de aproximadamente de USD 1.785 billones (2014) y un factor importante considerado para el este negocio es el ingreso per cápita de la población, el cual asciende en promedio a USD 50.235,4 en el 2014, considerado como muy alto de acuerdo al Banco Mundial. La moneda oficial es el dólar canadiense y se debe considerar un tipo de cambio de UDS \$1,00 / CAD c\$1,38 (Yahoo Finance, 2015).

La cultura canadiense es muy amplia, además de diversa y varía de acuerdo a la región. Después de considerar ciudades canadienses como Toronto y Montreal, la ciudad destino seleccionada para el proyecto es Vancouver. Es la tercera ciudad más grande de Canadá, cuenta con 2.6 millones de habitantes que incluye el área metropolitana y suburbios. El ingreso doméstico promedio de Vancouver es de USD 73.390 (Statistics Canada, 2015), mostrando un 2% de crecimiento anual (ver Anexo 3), por lo que resulta un mercado atractivo con alto poder adquisitivo. Su multiculturalidad se manifiesta con un gran número de habitantes foráneos, de los cuales un 27% son asiáticos de acuerdo al *Asian Pacific Foundation of Canada* (2011). Esto significa que existe influencia de otros países en la cultura; no obstante, los valores y costumbres propias del país se mantienen y predominan en esta ciudad (BBC, 2012). Dentro de la cultura canadiense se evidencia la preocupación por mantener hábitos saludables, lo cual implica una buena alimentación. De hecho, de acuerdo al último censo realizado, el 57,4% de la población de Vancouver indicó que considera su salud buena o excelente (Statistics Canada, 2015), factor determinante para la aceptación del producto ofertado. Esto se evidencia mediante las múltiples campañas realizadas por el gobierno como *Eating Well with Canada's Food Guide*, que busca motivar un estilo de vida sano (Health Canada, 2015). En el entorno ecológico, Canadá se caracteriza por presentar una responsabilidad e interés constante del medio ambiente. Por ejemplo, es común la práctica del reciclaje y se prefiere el uso de otros materiales al plástico.

2.2 Análisis de la industria

2.2.1 Análisis PORTER Ecuador

Amenaza nuevos participantes (Baja): El requisito de capital es una barrera importante puesto que la inversión inicial para el procesamiento de alimentos es elevada en cuanto a costos de maquinaria y materia prima. Adicionalmente, se consideran políticas de gobierno como el registro en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, es necesario realizar una búsqueda fonética del nombre del producto y posteriormente realizar un registro de marca (logo, nombre de marca, diseño, receta) (IEPI, 2014). También se toma en cuenta la obligación de obtener registros y permisos que deben ser tramitados para la producción en Ecuador, como es el Registro sanitario otorgado por el Ministerio de Salud Pública (MSP) a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA, 2015). Una de las principales barreras de entrada consistirá en lograr economías de escala, es decir alcanzar una reducción de costos aumentando el nivel de producción. Los nuevos participantes, deberán adquirir el *know how* del negocio y tener conocimiento de la preparación del producto, así como contar con proveedores idóneos.

Amenaza de los sustitutos (Alta): Existe una numerosa cantidad de productos sustitutos considerando los productos de producción y exportación ecuatoriana. Dentro de estos sustitutos directos se encuentran productos como chocolates en barra con nueces, bombones de chocolates, nueces peladas, barras energéticas y cereales, que a pesar de no ser considerados todos como snacks saludables son sustitutos directos del producto (Pro Ecuador, 2014).

Poder de negociación de los clientes (Medio): Dado que hay una gran concentración de ventas en pocos distribuidores nacionales el poder de negociación del comprador sería alto. Sin embargo, debido a la poca información con la que cuenta parte de la población, su poder de negociación disminuye.

Poder de negociación de los proveedores (Bajo): Debido a que existen pequeñas asociaciones productoras de los insumos macadamia y cacao las cuales se encuentran geográficamente en La Concordia, Pedro Vicente Maldonado, Bancos, Puerto Quito y Los Ríos respectivamente, el poder de negociación de los proveedores, varios en el caso del cacao, alcanza un nivel bajo (CCD, 2014).

Intensidad de la rivalidad (Alto): En la industria nacional se evidencia la presencia de competidores de producción nacional ecuatoriana que al producir y exportar un producto similar se convierte en competencia directa. Entre estos se encuentra *Rey Macadamia*, *Terrafertil* y *Chec*, los cuales ofrecen variedad de nueces y cuentan con una línea de producto que contiene nueces con chocolate (La Favorita, 2015).

2.2.2 Análisis PORTER Canadá

Amenaza nuevos participantes (Baja): Existen fuertes regulaciones y controles a la entrada de productos alimenticios a Canadá, será un requerimiento adicional para la exportación como parte de las barreras no arancelarias. En Canadá el organismo regulador en este ámbito es el *Canadian Food Inspection Agency* (CFIA) la cual vigila y controla la calidad nutricional de los alimentos que entran al país como parte del sistema de gestión del Ministerio de Salud de Canadá y cuya reglamentación se encuentra explicada a detalle en su portal web (2015). Como barrera arancelaria se presenta un arancel del 6% ad valorem bajo la partida 18069090 - "*Chocolate and other food preparations containing cocoa: Other*" de acuerdo a la *Canada Border Services Agency* (CBSA, 2015). También existe marcas de productos sustitutos de Australia, Sudáfrica y Estados Unidos con gran producción que podrían ingresar a

este mercado (Mac-Eden, 2015), este último principalmente por la cercanía geográfica y facilidad de negociación comercial con Canadá (ProEcuador, 2015).

Amenaza de los sustitutos (Alta): Al igual que en la industria ecuatoriana, en el mercado canadiense existen sustitutos del producto, no solo productos locales sino también productos importados (Sweets Expo & Snacks, 2014). Dentro de estos sustitutos directos se encuentran productos como chocolates con nueces, galletas con nueces, bombones de chocolates, mix de nueces, barras energéticas, cereales confitados y variedad de productos orgánicos que incurren en la industria de snacks saludables (Well.ca, 2015).

Poder de negociación de los clientes (Bajo): Dado que hay una gran concentración de ventas de productos similares en varios distribuidores el poder de negociación del comprador será bajo (Canadian Trade Commissioner Service, 2015).

Poder de negociación de los proveedores (Medio): Los proveedores de la industria alimenticia en Canadá se ubican en ciudades con condiciones climáticas inadecuadas para la producción de productos agrícolas. En el caso del insumo cacao no es muy abundante y en el caso de la macadamia es prácticamente nula. Al no existir gran número de surtidores locales de estos productos orgánico, el poder de negociación se vuelve alto, sin embargo Canadá es uno de los principales importadores de macadamia por lo que cuentan con estos insumos y el poder de negociación termina siendo medio (Nuthut, s.f.). De acuerdo a datos de *TradeMap* del *International Trade Center* (ITC), países como Turquía, Estados Unidos, Australia, Sudáfrica y España son los principales proveedores de esta nuez a Canadá (2014).

Intensidad de la rivalidad (Bajo): En el mercado canadiense están posicionadas marcas como *Eden*, que ofrece pistachos y semillas, *Gonenuts* y *Central Roast* que ofrecen una variedad de nueces saborizadas y *Vega* que oferta nueces cubiertas con chocolates. Adicionalmente la tienda estadounidense on-line *Nuts.com* ofrece gran variedad de nueces en distintas presentaciones (2015). Todas estas marcas se encuentran catalogadas como snacks saludables y son productos en su mayoría orgánicos (Well.ca, 2015).

2.3 Matriz EFE de Factores Externos

Tabla 1. Matriz de Factores externos claves

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Facilidad de acceso a materia prima de alta calidad.	0.15	4	0.6
Clima propicio en Ecuador para la producción de macadamia y chocolate.	0.08	3	0.24
Tendencias de consumo en el mercado canadiense orientadas a productos orgánicos y saludables.	0.10	4	0.4
Asesoría de oficina comercial de Pro Ecuador en Canadá (Toronto).	0.08	3	0.24
Chocolate ecuatoriano reconocido y aceptado internacionalmente.	0.12	4	0.48
Amenazas			

Nuevas políticas de gobierno para la producción nacional y exportación (impuestos, leyes).	0.09	1	0.09
Competitividad en el mercado canadiense.	0.09	3	0.27
Falta de promoción sobre las propiedades de la macadamia.	0.06	3	0.18
Productos sustitutos en mercado canadiense.	0.13	3	0.39
Falta de acuerdos comerciales Ecuador-Canadá / Incremento en barreras arancelarias.	0.10	3	0.3
Total	1	31	3.19

Conclusiones

1. Tomando en cuenta el análisis de entornos, se concluye que existe un factor de incertidumbre en el entorno político y legal ecuatoriano pues muchas de las políticas económicas y reglamentación que afectarían al proyecto dependen del gobierno de turno.
2. A pesar de que Ecuador no se encuentra mayormente desarrollado en el ámbito tecnológico, esto no es impedimento para la continuación del proyecto, ya que la maquinaria necesaria puede ser adquirida localmente o ser importadas.
3. En adición, se deberá cumplir todas las regulaciones impuestas a nivel nacional para el correcto funcionamiento de las operaciones como es la constitución de la empresa, el registro sanitario y registro de marca, entre otros.
4. Analizando las fuerzas de Porter, se concluye que tanto en Ecuador como en Canadá existen normativas referentes a la producción y distribución de alimentos que significan una importante barrera de entrada, tales como las medidas sanitarias, estándares de empaque y etiquetado. Esto implica una mayor inversión en el proyecto y un notorio aumento en los costos de producción.
5. Es necesario acatar toda la normativa estipulada por el gobierno canadiense para introducir el producto satisfactoriamente a este mercado.
6. En el caso de los proveedores y clientes, el poder de negociación en ambos casos es bajo puesto que se cuentan con una gran cantidad de surtidores y un gran número de distribuidores respectivamente.
7. Por otro lado, se tiene en cuenta que hay una gran cantidad de productos sustitutos que pueden dificultar el ingreso del producto al país destino. En el mismo sentido, la competencia prevista en Canadá es la amenaza más impactante ya que puede llegar a afectar el nivel de ventas del producto. Por lo tanto se deberá aplicar estrategias de promoción de mayor impacto que alcancen al segmento meta.
8. Obtener una puntuación ponderada de 3,19 (alta) en la matriz EFE, significa que las estrategias responderán correctamente ante las oportunidades y las amenazas presentadas, considerando un permanente factor de incertidumbre (David, 2008, p.110). Se concluye que uno de los factores que contribuirá a la aceptación del producto es el reconocimiento internacional del chocolate ecuatoriano por su sabor y calidad. Factor que puede ser utilizado como publicidad directa del producto.
9. Se concluye que Canadá es un mercado idóneo para la introducción de un producto alimenticio saludable debido principalmente a su cultura y preocupación en lo referente a la salud y nutrición alimenticia.
10. Se infiere además que el nivel alto de ingresos en la ciudad de Vancouver permitirá que la adquisición del producto sea más factible. Además, la constatación del alto poder adquisitivo canadiense habilita la fijación de una estrategia de precio adecuada para el mercado.

3. CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.2 Método cualitativo

Con la finalidad de obtener mayor conocimiento acerca de la elaboración del producto al igual que del comportamiento de mercado objetivo, se realizaron tres entrevistas a expertos y dos entrevistas a potenciales clientes que aportaron información relevante para la investigación.

Entrevista a experto 1: María Luisa González, Ingeniera en Agroindustria y Alimentos
Entrevista presencial realizada en instalaciones de la Universidad de las Américas.

Tabla 2. Resultados entrevista a experto 1

Temas base	Conclusiones de la entrevista
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento potencial en la industria alimenticia del país. ▪ Oportunidad de negocios que involucra al chocolate, como un producto insignia del Ecuador ▪ Capacidad productiva para abastecer estos mercados internacionales ▪ La macadamia y sus propiedades 	<ul style="list-style-type: none"> - La industria alimenticia ecuatoriana se encuentra en crecimiento. De manera especial, la producción de cacao ecuatoriano ha incrementado gracias a la demanda internacional. - Ecuador al momento no cuenta con una industria de macadamia desarrollada y por ende no existe gran producción. Sin embargo, se menciona en que hay pequeñas asociaciones que producen esta nuez. - Se hace especial énfasis en que el chocolate ecuatoriano es reconocido y está bien posicionado a nivel internacional. - Se reconoce que de acuerdo a la demanda internacional, la producción nacional no sería suficiente para abastecer a un mercado como el norteamericano. - La nuez de macadamia es reconocida por su suave y agradable textura, por lo que es utilizada en algunas recetas. - Se menciona que el proceso de producción de chocolate es complejo debido al tratamiento que debe sufrir el cacao para llevar a un estado final con la textura, aroma y sabor ideal. - Se recalca que el chocolate con textura grasosa no es agradable al mercado internacional, mientras que un sabor más amargo de consistencia fuerte es más apetecido.

Entrevista a experto 2: Lizeth Crow, Trade Office of Ecuador PROECUADOR en Toronto, Canadá. Entrevista realizada vía Skype (ver Anexo 4).

Tabla 3. Resultados entrevista a experto 2

Temas base	Conclusiones de la entrevista
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principales barreras de entrada para productos alimenticios a Canadá ▪ Información sobre especificacio 	<ul style="list-style-type: none"> - Como limitaciones para el ingreso del producto a Canadá se reconoce principalmente el etiquetado y el empaque, en el cual debe estar claramente detallado la tabla de valor nutricional y toda la información debe constar tanto en idioma inglés como francés. - Se menciona que no hay una temporada exclusiva para la importación de chocolate, pero se hace énfasis en que por la temporada de invierno no cuentan con plantaciones de productos agrícolas. - Los canadienses tienen una preferencia por el chocolate negro

<p>nes en empaque y etiquetado de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importaciones de chocolate desde Ecuador ▪ Posicionamiento del chocolate ecuatoriano en Canadá 	<p>orgánico, con menos leche y poca azúcar, ya que conocen su beneficio para salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El chocolate ecuatoriano es reconocido en Canadá, hay algunas marcas que ya han ingresado con éxito a este mercado. - Como parte del valor agregado del producto se recomienda contar con certificaciones internacionales tales como responsabilidad social, comercio justo, producto orgánico, entre otros, que a pesar de ser costosos son valoradas por el consumidor canadiense. - Como estrategia de entrada al mercado, se recomienda participar en ferias donde se despierta el interés de clientes potenciales. - Se hace énfasis en el hecho que el consumidor canadiense aprecia la calidad y tiene un poder adquisitivo alto. - Se hace referencia al TFO (Experts in Trade for developing Countries) como facilitador del comercio y a los programas de PROECUADOR que fomentan la exportación a este país.
---	---

Entrevista experto 3: María Clara Dávalos, Gerente Comercial de Uyamá Farms S.A., Aceite MIRA Avocado Oil, entrevista presencial.

Tabla 4. Resultados entrevista a experto 3

Temas base	Conclusiones de la entrevista
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canadá como mercado objetivo de aceites MIRA ▪ Barreras de entrada a Canadá ▪ Estrategia de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad y propiedades saludables del producto hicieron posible ingresar al mercado canadiense. - Se recalca que el empaque y etiquetado son importantes requisitos para comercializar productos en este país. Concretamente se debe escribir todo texto en la etiqueta en idioma inglés y francés y detallar que el producto es de origen ecuatoriano. - MIRA trabaja con un importador directo y agente comercial en Canadá que se encarga de revisar el estado de arribo del producto y el stock en percha de las tiendas.

Entrevista cliente 1: Ec. Juan Carlos Palomino, ex Gerente General de Libertadores Trading y ex residente en Vancouver. Entrevista presencial.

Tabla 5. Resultados entrevista a cliente 1

Temas base	Conclusiones de la entrevista
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costumbres alimenticias durante su estancia en Canadá ▪ Tiempo promedio para comer entre clases ▪ ¿Qué snacks solía consumir usted y sus conocidos en Canadá? ▪ Promedio destinado para la 	<ul style="list-style-type: none"> - Se obtuvo información relevante con respecto al estilo de vida canadiense. El entrevistado asegura que en Canadá, especialmente en la costa oeste en ciudades como Vancouver se tiene una preferencia por el consumo de alimentos saludables. La tendencia en la alimentación es apegada a los productos orgánicos y que aporten un valor nutricional alto, tendencia que el entrevistado adquirió en su estancia. - Se menciona que el tiempo con el que se cuenta para comer entre clases, en caso de estudiantes, es de 15 minutos y que la opción preferida es llevar comida casera preparada o comprar snacks evitando fritos y comida chatarra. - Los snacks que se consumen con mayor frecuencia son barras energéticas, fruta fresca picada, fruta deshidratada, entre otros. - El gasto promedio para snacks suele ser de c\$6.

<p>compra se snacks</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supermercados o tiendas que frecuentaba ▪ ¿Conoce usted algo sobre la nuez de macadamia y sus propiedades? ▪ ¿Le parece atractiva la idea de macadamia cubierta con chocolate? 	<ul style="list-style-type: none"> - Los supermercados conocidos por el entrevistado son Safeway, Real Canadian Superstore, Cotsco y en el campo de tiendas especializada en comida natural Cappers. - Conoce sobre la nuez de macadamia y resalta especialmente sus propiedades cardiovasculares benéficas debido a su aporte de grasas saludables. - Se toma con aceptación la propuesta del producto y se realiza una acotación con respecto al chocolate. Éste suele considerarse un alimento poco sano, sin embargo debido a sus componentes, brinda un aporte calórico necesario para climas como el canadiense que manifiesta inviernos fuertes. - Finalmente, el entrevistado menciona que no existe un canal comercial abierto entre Ecuador y Canadá a pesar de ser este segundo un mercado potencial por explotar.
--	---

Entrevista cliente 2: Preetee Shaline Gopee, residente de Toronto, Canadá. Entrevista presencial realizada en Lincoln Center, Nueva York.

Tabla 6. Resultados entrevista a cliente 2

Temas base	Conclusiones de la entrevista
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costumbres alimenticias cotidianas en Canadá ▪ Consumo de snacks entre comidas ▪ Preferencia al momento de comprar snacks y factores de decisión ▪ Monto de dinero promedio destinado para la compra se snacks ▪ Supermercados o tiendas que frecuentaba en su ciudad de residencia ▪ ¿Conoce usted algo sobre la nuez de macadamia y sus propiedades? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene una dieta balanceada y come cinco veces al día incluyendo snacks entre comidas. - Existe una preferencia para consumir snacks como fruta, nueces y en general alimentos con poca azúcar debido a las calorías. - Gasta aproximadamente de c\$7 a c\$8 por un snack saludable regular, pero gasta más en productos de calidad y que contengan algún tipo de certificación. - Tiene conocimiento acerca de la nuez de macadamia como adicional de galletas pero no conoce sobre todo el componente nutricional de ésta. - Se menciona que los productos que son etiquetados como orgánicos son más costosos. - Uno de los supermercados que frecuenta es Sobeys. - Menciona que los nativos prefieren comprar snacks saludables y llevarlos a su trabajo.

A raíz de las entrevistas realizadas, se observa como predomina la anotación sobre la exigencia del mercado canadiense, el cual considera dentro de su cultura de alimentación productos orgánicos y saludables. Los entrevistados hacen referencia a la importancia de las certificaciones en los productos alimenticios. Además, se menciona que es común el consumo de snacks entre comidas especialmente por la falta de tiempo en el caso de estudiantes y trabajadores. Se obtiene además información útil para establecer la estrategia de precios y distribución ya que se hace referencia al precio usual de compra para snacks y se mencionan supermercados conocidos que se consideran para la plaza de venta. Estos testimonios sobre el comportamiento del consumidor sin duda ayudarán a plantear las diferentes estrategias de promoción. De esta manera, se evidencia que el producto ofertado es de potencial atractivo para el mercado canadiense

3.1.1 Método cuantitativo

Con la finalidad de recopilar información acerca del mercado objetivo y obtener datos primarios que ayuden a establecer estrategias de comercialización, promoción y distribución, se realizó el análisis de mercado por medio de un método cuantitativo. Se aplicó una encuesta a profundidad (ver Anexo 5) tomando una muestra de 10 personas, canadienses y residentes en Canadá encuestadas vía correo electrónico. El número de la muestra fue estipulado a raíz de la normativa fijada por la Universidad.

Tabla 7. Resumen de resultados de las encuestas

Pregunta	Resultados
1. ¿Cuál considera encaja más en su estilo de alimentación?	El 56% de la muestra opta por un estilo de alimentación saludable, mientras que el 44% mantiene una dieta considerada balanceada.
2. ¿Con qué frecuencia consume snacks al día?	La mayoría de los encuestados consume snacks entre comidas y lo hace hasta dos veces al día.
3. Preferencia de consumo de snacks.	El 30% de los encuestados, lo cual corresponde a la mayoría de estos, contestó que al momento de consumir snacks prefiere nueces y chocolates.
4. ¿Consume o ha consumido nuez de macadamia?	La mayor parte de la muestra, el 78% ha consumido o consume macadamia.
5. ¿Dónde le gustaría adquirir el producto?	Se respondió en su mayoría que se prefiere comprar en supermercados. Sin embargo, también se evidencia una disposición a comprar por internet.
6. ¿Conoce o realiza sus compras en alguna de las siguientes tiendas y supermercados canadienses?	A nivel más específico, los encuestados realizan sus compras de alimentos en los supermercados canadienses <i>Metro</i> y <i>Real Canadian Superstore</i> .
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por consumir macadamia cubierta con chocolate?	El 56% de los encuestados está dispuesto a pagar de c\$5 a c\$7 en presentación de 75 gr.

Nota: El resumen gráfico de los resultados de las encuestas se encuentra en Anexo 6

Se verificó que las personas que residen en Canadá prefieren mantener una dieta bien sea balanceada o saludable y tienen el hábito de consumir snacks. Se pudo corroborar que en efecto el consumidor canadiense presenta una preocupación por los alimentos que consume, lo que lo lleva a tener una preferencia por productos saludables. El rango de edad de los encuestados va de 19 a 60 años de acuerdo a la data primaria. El notable 78% de los encuestados y todos los entrevistados han consumido alguna vez macadamia, esto significa que conocen al menos algunas características del producto, información que se aprovecha para plantear una estrategia de promoción enfocada en fortalecer el consumo de esta nuez. Finalmente, tomando en cuenta el lugar más frecuente de compra de consumidores en Canadá se considerará los supermercados *Metro* y *The Real Canadian Superstore* para establecer la plaza de venta. La información obtenida de las encuestas y entrevistas permite validar la hipótesis planteada acerca de la aceptación del producto.

4. CAPÍTULO IV OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio se basa en el hecho que el consumidor canadiense opta por consumir alimentos saludables, y en respuesta el producto ofertado encaja notablemente en las preferencias de consumo del país destino. Se demostró que es usual el hábito de consumo de snacks entre comidas con predilección a comer nueces y chocolate. En adición, se constató mediante el análisis externo realizado que existe una oportunidad en el mercado destino la cual yace en satisfacer la necesidad de la población canadiense que apetece de snacks que complementen su estilo de alimentación sana y sea de origen natural, esto debido a su preocupación por alimentos que ayuden a mantener su salud. En complemento, Vancouver es una ciudad que presenta una población con alto poder adquisitivo y cuya multicultural población está dispuesta a probar nuevos productos e incluso pagar un valor alto por un producto de gran calidad. Adicionalmente, a diferencia del pensamiento común de considerar al chocolate como un dulce poco sano, se aprovechará el conocimiento de la población canadiense sobre los beneficios para la salud comer chocolate negro y aún más importante la necesidad fisiológica de consumirlo en temporada invernal. Un factor relevante para la elección de este mercado es el hecho que Vancouver presenta un fuerte invierno y precipitaciones constantes (Government of Canada, 2015) y durante esta temporada mientras la temperatura es baja, el cuerpo humano necesita más calorías, aumentando de esta manera el consumo de alimentos de contenido calórico como el chocolate (Langlois y Garriguet, 2011). Incluso se recomienda mantener un *“family emergency kit”* que contenga alimentos no perecibles como nueces y fuente de calorías como chocolates, en caso de suscitarse alguna emergencia debido al invierno (City of Vancouver, 2015). Con esto, se buscará explotar la nueva demanda surgente, que incluso puede llegar a convertirse en una oportunidad de asociación con el gobierno local. Como resultado, se oferta un producto con varias propiedades nutricionales y práctico de consumir. El valor agregado del producto se encuentra en sus orígenes, pues la materia prima (macadamia y cacao) poseen un alto valor nutricional y han sido recomendados por la OMS en algunas ocasiones (ICCO, 2012). Además, del hecho comprobado en la investigación de mercado de que el chocolate ecuatoriano es reconocido internacionalmente por su calidad y buen sabor. Se deberá realizar un estudio de mercado a profundidad para encontrar la real oportunidad de negocio que yace en atender a la gran porción de la población asiática que reside en Vancouver, ya que presentan necesidades y en especial gustos diferentes.

Esta oportunidad de negocio se estimó también bajo ciertos parámetros como la demanda promedio, la capacidad productiva y el *market share*, entre otros. En primer lugar, se tuvo en cuenta la población metropolitana de la ciudad de Vancouver de 603.502 habitantes según datos del último censo oficial (2011). Se compara en relación a la capacidad productiva de la empresa y de acuerdo a la demanda esperada y con esto se estima una unidad mínima logística de un contenedor que se espera enviar de manera bimensual con 64.000 unidades. Se obtiene además un *market share* del 9,43% de la población de Vancouver. Además, se visualizó que esta ciudad tiene un crecimiento poblacional del 4,4%, el cual basado en el *market share* provocará un aumento de las unidades producidas cada año en un 0,47% para ajustarse al crecimiento poblacional (StatisticsCanada, 2012).



5. CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia de internacionalización escogida para ingresar al mercado canadiense es la de exportación directa. Se considera pertinente utilizar esta estrategia debido a que se tiene un ahorro en costos de distribución en el país destino. A largo plazo, se espera realizar la exportación mediante un intermediario de exportación o broker en el país destino que facilite el proceso logístico, además, se podrá tener control de la mercadería y obtener información sobre la tendencia de la demanda (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013, p.503).

5.1.1 Mercado Objetivo

De acuerdo a la investigación de mercado se determinó que el mercado objetivo más conveniente para la compra del producto es:

Tabla 8. Segmentación del mercado

Tipo de Segmentación	Cliente	Consumidor
Segmentación geográfica	Tiendas y supermercados con presencia en la ciudad de Vancouver	Habitantes de la ciudad de Vancouver
Segmentación demográfica	Supermercados (Real Canadian Superstore) en el área metropolitana	Personas de 18 a 60 años, género masculino y femenino. Estudiantes y trabajadores.
Segmentación psicográfica	Supermercados de alta popularidad que incluyan productos orgánicos y naturales en su portafolio	Clase media y alta. Estilo de vida saludable, activo, laboralmente activo, personas que compran sus snacks en supermercados.

Se ha escogido dirigir el producto a habitantes en la ciudad canadiense de Vancouver, ya que esta ciudad concentra alrededor de 603.502 de personas contando solo el área metropolitana, las cuales son en su mayoría de alto poder adquisitivo y presentan un estilo de vida ajetreado ya sea en estudios o trabajo (Statistics Canada, 2015). Además se destinará el producto a personas a partir de 18 años ya que la población joven es la que empieza a gastar más dinero en productos alimenticios y hasta 60 años ya que la población *baby boomers* de este país cuentan con mayor poder adquisitivo y prefieren alimentos sanos (CBC Business, 2013). Con respecto a la segmentación psicográfica, se conoce que el perfil del consumidor canadiense está cada vez más consciente de que su salud se basa principalmente en decisiones de compra de alimentos, inclusive un tercio de la población está dispuesta a pagar un valor adicional por productos saludables (Agriculture and Agri-Food Canada, 2010). Por esta razón, se ha escogido llegar a un segmento de clase media y alta que mantengan un estilo de vida saludable y activo. Claramente será la cadena de supermercados que actúa como detallista para la distribución y venta del producto.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en la promesa de ofrecer al consumidor una experiencia diferente al momento de degustar un snack en un empaque práctico para llevar y fácil de consumir, con un agradable sabor y con un alto aporte nutricional (ver

Anexo 7) ideal para cualquier momento del día. Con la garantía de la alta calidad desde el origen del chocolate ecuatoriano y de los múltiples beneficios de la macadamia para la salud, el consumidor podrá descubrir un producto novedoso y delicioso que además está empacado en un envase amigable con el ambiente.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

De acuerdo al análisis cuantitativo y cualitativo se determinó que existe una preferencia mayor por snacks saludables en el mercado canadiense, dentro de los cuales se consideran nueces y como complemento nutricional al chocolate. De esta manera, tomando en cuenta los gustos y necesidades del consumidor en Canadá, se decidió realizar el producto que consiste en macadamia tostada cubierta con chocolate.

5.2.1.1 Propiedades

Al ser un producto compuesto por dos diferentes alimentos, se analizan cada uno de estos. Por un lado, la macadamia, es una nuez de forma redonda achatada en los polos y de ligero color crema. Es muy valorada en el mercado alimenticio por su textura cremosa, crujiente y ligero sabor dulce. Gracias a su exquisito sabor y alto poder alimenticio es considerada como la nuez más fina del mundo y se la utiliza en el mercado gourmet como un aditivo especial en cualquier clase de comida. La nuez de macadamia es reconocida por tener propiedades cardiovasculares beneficiosas al poseer un alto contenido de ácidos grasos Omega 3 y aportar proteínas, vitaminas y minerales al organismo tales como A1, B1, B2, calcio y potasio, además tiene un bajo contenido de sodio (Makanut,2015).

Tabla 9. Contenido nutricional de una macadamia (10gr)

Contenido	Cantidad por porción
Aceite	68% a 76%
Proteínas	8%
Carbohidratos	13%
Fibras dietéticas	8%
Azúcar	4%

Por otra parte, el chocolate es una excelente y reconocida fuente de energía y actúa como estimulante, antidepresivo y antioxidante. Contiene epicatequina, un antioxidante que genera energía en las células provocando una reactivación en los sentidos (The Journal of Physiology, 2013). También es un alimento rico en flavonoides, otro antioxidante que mejora la circulación sanguínea regulando el colesterol y disminuyendo la presión arterial, por lo que se dice puede prevenir ataques cardíacos (European Food Information Council, 2006). Además, ayuda a reducir los niveles de estrés debido a que estimula la hormona cortisol (Huffpost, 2015). Adicionalmente, se ha demostrado que el consumo de chocolate negro influencia algunas funciones cognitivas como el estado de ánimo debido al componente de feniletilamina que posee, el cual actúa en el cerebro activando un estado de bienestar (NCBI, 2013). Estos y otros beneficios que continúan en estudios, se obtienen de un chocolate negro, con al menos 70% cacao (Conacyt, 2009).

Entonces, el producto final brinda los beneficios de ambos alimentos y lo presenta en forma de snack, convirtiéndose en una saludable alternativa de refrigerio. Cada unidad consiste en una macadamia entera pelada, tostada y cubierta con chocolate de 65% a 70% cacao. A continuación se muestra una imagen de referencia del producto (macadamia cubierta chocolate) terminado en unidades sin empacar:



5.2.1.2 Branding

5.2.1.2.1 Marca

El nombre comercial del producto será *Chocodamia*. El nombre de la marca incluye las palabras chocolate y macadamia, componentes principales del snack. Se ha escogido este nombre ya que será más sencillo para el consumidor percatarse en qué consiste el producto y reconocer que contiene estos dos alimentos. Se hizo una búsqueda considerando a los principales competidores de la industria para comprobar que no exista un nombre parecido (Price Machine, 2015).

5.2.1.2.2 Logo



El logo de Chocodamia presenta un escudo hexagonal con el nombre de la marca centrado. Se utilizó el color oro ya que éste transmite valor, distinción y elegancia, atributos que diferencian al producto de la competencia (Grande, 2006, p.158). La intención del logo es hacer énfasis en la calidad del producto y que a pesar de ser un snack posea una imagen distinguida que transmite poder al consumidor.

5.2.1.3 Empaque y etiquetado

En cuanto al empaque del producto, este consistirá en una lata de cartón o también conocido como tubo o korés de cartón. Se escogió este tipo de presentación ya que tiene un menor costo que los empaques plásticos regulares y además es amigable con el ambiente, factor de gran importancia para el consumidor canadiense (TFO, 2014). En adición, se busca que el producto sea práctico a la hora consumir, por lo que una lata o tubo se vuelve una solución cómoda para abrir y cerrar la lata con dispensador especial cuantas veces se desee y mantener frescas las unidades de macadamia con chocolate.

Debido a que se trata de un producto alimenticio, el tubo o cilindro de cartón va recubierto en la parte interna por una lámina de metálica, requisito que cumple con la normativa de la *Canadian Food Inspection Agency* (CFIA, 2015). Con este empaque y por las propiedades de la macadamia y el chocolate, el producto se mantiene fresco y consumible hasta por un año. Con la finalidad de que se pueda obtener con facilidad

cada unidad del recipiente, la tapa que cierra el tubo tiene un dispensador especial que permite salir únicamente una unidad de macadamia.

El etiquetado del producto debe ser visible y contará con el nombre y logo de la marca al igual que un diseño enfocado en lo natural y a la vez premium del producto denotando su alta calidad (ver Anexo 8). Toda indicación o leyenda del producto deberá estar en dos idiomas; inglés y francés, de acuerdo a los estándares estipulados por el *Consumer Packaging and Labelling Act (CPLA)* de Canadá. Además el etiquetado incluirá todos los requisitos estipulados bajo la normativa de consumo canadiense como la de producción ecuatoriana, es decir contará con una tabla de valor nutricional, logos de certificaciones, datos de fabricación, entre otros. La unidad de medida de contenido será en gramos ya que Canadá se rige bajo el sistema internacional de unidades (Info Vancouver, s.f.). El costo del empaque el cual incluye etiquetado se detalla a continuación:

Tabla 10. Descripción de insumo y precio basado en cotización Corrugart (Anexo 9)

Insumo	Costo Unidad
Tubo o koré de cartón 8,5cmx10cm, laminado metálico interno, tapa y base de cartón. Impresión de etiqueta adhesiva a full color.	USD\$ 1,47

De acuerdo a los requerimientos básicos de etiquetado, se debe presentar elementos como nombre común, cantidad neta, país de origen, etiqueta bilingüe, lista de ingredientes, tabla nutricional, fecha de vencimiento (Canadian Food Inspection Agency, 2015). Cumpliendo con esto, la presentación final del producto se detalla a continuación:



Figura 4. Diseño del envase

5.2.1.4 Cantidad y peso

Cada unidad de producto final (tubo de cartón) contendrá un peso neto de 150gr de producto. Es decir, aproximadamente 20 unidades de macadamia con chocolate por envase. Se considera que es una presentación y cantidad adecuada debido al concepto del producto, snack rápido de consumir, práctico para llevar y fácil para conservar.

5.2.2 Plaza

5.2.2.1 Estrategia de distribución

Para la estrategia de distribución se considera adecuado optar por distribución indirecta a través de minoristas posicionados en la ciudad de Vancouver. Los minoristas tienen contacto directamente con el consumidor y conocen del mercado y su comportamiento de compra. Dentro de la clasificación de minoristas, se seleccionó a minoristas de alimentación general como son supermercados que no comercializan al por mayor (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p.368). Además, se utilizará un sistema de distribución selectiva, lo cual implica seleccionar “un número de distribuidores inferior al número de distribuidores disponibles en un área geográfica específica” (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p.377).

Por otra parte, se ha considerado para el largo plazo ampliar el alcance de distribución del producto a otras ciudades clave de Canadá como Toronto, a medida que aumente la capacidad productiva y capital de la empresa.

5.2.2.2 Punto de venta

De acuerdo a la segmentación realizada anteriormente y teniendo en cuenta las preferencias de los consumidores, se ha decidido que el punto de venta del producto sea en supermercados y tiendas en Vancouver, específicamente la cadena *Real Canadian Superstore*. De acuerdo a las encuestas, el supermercado preferido por los canadienses es Metro, sin embargo esta cadena no tiene presencia en Vancouver por lo que seleccionó la segunda plaza de mayor preferencia, *Real Canadian Superstore*. Esta decisión obedece a la estrategia de distribución ya que además de llegar de manera masiva al mercado meta, la tienda cuenta con una sección de productos naturales, saludables y orgánicos, y presta especial atención al tema de la salud alimenticia de sus clientes (2015).

Tabla 11. Descripción de puntos de venta en Canadá

Características / Punto de venta	
Alcance por ciudad (número de tiendas)	*Vancouver: 15 *Toronto: 15
Horario de atención	Sábado a miércoles: 07h00 - 23h00 Jueves: 07h00 - 20h00 Viernes: no hay atención

Nota: Los datos e imágenes de la tabla anterior fueron recopilados de la página web de la respectiva fuente. Tomado de Real Canadian Superstore, 2015

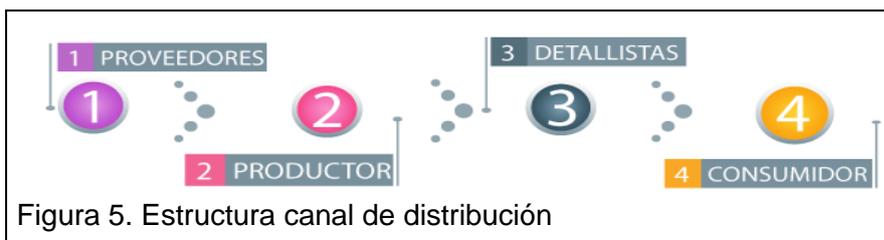
Se intentó entrar en contacto con el supermercado para revisar los términos de negociación, sin embargo hasta la fecha de entrega del presente trabajo no se obtuvo respuesta. A pesar de esto, se cuenta con información relevante de la cadena y un listado de requisitos previos para ser proveedor autorizado de la misma (ver Anexo 10).

A largo plazo y aumentando la capacidad productiva, se considera como estrategia de desarrollo de mercado y posicionamiento del producto, distribuir el producto en tiendas orgánicas locales de menor tamaño, ya que el 97% de los consumidores en Canadá decide comprar en este tipo de tiendas para apoyar la economía local (Agriculture and Agri-Food Canada, 2010).

5.2.2.3 Tipo de canal de distribución

Se reconoce que el canal de distribución debe ser lo más corto posible a fin de que se ahorre en costos de distribución y el producto llegue al destino final en perfectas condiciones. Considerando esto, se selecciona un canal detallista ya que este opera a un nivel más cercano del consumidor y evita intermediarios (de Esteban y de Esteban, 2012, p.125).

5.2.2.4 Estructura del canal de distribución



5.2.3 Promoción

5.2.3.1 Estrategia promocional

La estrategia de promoción que se aplicará es la de aspiración (*pull*), que se basa en comunicar el mensaje del producto al consumidor final con el fin de adquirir la demanda del mercado objetivo (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p.381). El objetivo de esta estrategia será lograr un posicionamiento óptimo en el segmento meta correspondiente, aplicando estrategias de promoción a través de medios digitales.

5.2.3.1.1 Certificaciones

Tomando en cuenta la estrategia de promoción y de acuerdo a la cultura canadiense, se aplicará lo recomendado por Pro Ecuador, se optará por enfocarse en la preocupación del consumidor. Se invertirá alrededor de USD\$ 500 para obtener certificados calidad internacional como es el de “*Non GMO*” (*Non genetically modified food*), el cual valida que el producto es natural y no ha sido genéticamente alterado (Non GMO Project, 2015). También se buscará obtener el certificado “*USDA Organic*” otorgado por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos el cual certifica que tanto el producto como las prácticas de elaboración del mismo son orgánicos y naturales desde el inicio del proceso de producción (2015). El sello de estas certificaciones, que son reconocidas por Canadá, irá impreso en la etiqueta del producto para que el consumidor conozca que Chocodamia cuenta con ellas.



5.2.3.2 Publicidad

Considerando que en los resultados de las encuestas un 80% de la muestra contestó que la publicidad debería ser mediante internet y basándose en que en promedio el 57% de las personas de entre 18 a 44 años usa Facebook más de una vez al día (ver Anexo11), (Statista, 2015), la principal forma de publicidad que realizará la empresa será a través de medios digitales como redes sociales y publicidad online. Dentro de la publicidad pagada por redes sociales la principal será Facebook, esta modalidad facilitará la divulgación permanente de la marca para lograr un posicionamiento exitoso. La publicidad online se realizará a través de *google adworks* y principalmente contratando publicaciones digitales en páginas web canadienses específicas de salud y nutrición para lograr llegar al segmento objetivo. En cuanto a los costos de generación de contenidos en redes sociales, en una primera instancia se toma como opción contratar una agencia especializada de marketing digital (Notuslink) y a partir del cuarto año esta tarea clave será realizada por el departamento de Marketing y Ventas de la empresa una vez obtenido el *know how* del proceso. El presupuesto real de promoción se detalla en la Anexo 12.

Una de las principales formas de comunicación directa con los consumidores finales será a través de Facebook. Para esto, se generará una estructura basada en contenidos, que se dividirá por temas por cada día de la semana de la siguiente manera:

Tabla 12. Contenido semanal para medios digitales de promoción.

Lunes	Contenido basado en temas relacionadas a la empresa, por ejemplo: instalaciones, certificaciones, colaboradores, historia corporativa.
Martes	Contenido relacionado al producto, presentaciones.
Miércoles	Contenido relacionado a tips y recetas con nueces y chocolate.
Jueves	Mención de los beneficios y ventajas de consumir productos orgánicos.
Viernes	Contenido relacionado a humor y salud.
Sábado	Contenido relacionado a frases célebres.

Este contenido, será compartido de igual manera en la página web de Chocodamia. De esta manera, aumentará la presencia de la marca en el segmento deseado. El objetivo del plan de contenidos es influir en la decisión de compra de snacks al crear un posicionamiento en la mente del consumidor y convertir a Chocodamia en un producto del *top of mind*.

5.2.3.3 Promoción de ventas

Parte de la campaña de promoción del producto, en especial en la etapa de penetración en el mercado, incluye la participación en ferias comerciales de alimentos enfocados en productos saludables. Una de las más grande ferias es *SIAL Canada* que se realiza anualmente en la ciudad de Montreal (SIAL, 2015). La presencia en ferias implica una inversión alta (ver Anexo 13), sin embargo a raíz de la recomendación de la oficina comercial de ProEcuador en Canadá, significa una oportunidad valiosa para generar contactos de negocios además de anunciar y presentar a potenciales clientes las propiedades del producto. Adicionalmente, y como alternativa de publicidad directa, se pagará un monto extra al distribuidor (Real Canadian Superstore) para que Chocodamia conste en su página web dentro de las opciones semanales recomendadas para consumir y de esta manera llamar la atención de los clientes frecuentes y potenciales del supermercado. Como parte de la estrategia de promoción se intensificará la publicidad en la temporada de invierno.

5.2.3.4 Fuerza de ventas

El objetivo de la fuerza de ventas es concretar un diálogo con el cliente (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p.440), sin embargo y como se mencionó anteriormente, el producto será distribuido en el extranjero sin la intervención de un agente comercial que mantiene contacto con el cliente (detallista) y con el consumidor. Por este motivo, la fuerza de ventas estará basada en un canal de comunicación digital por medio de las plataformas de contacto con la empresa (página web, Facebook) que recibirá retroalimentación acerca del producto por parte del cliente al mismo tiempo que presenta las características y promociona directamente el producto al consumidor. Esta operación será administrada por el departamento de Marketing y Ventas de la empresa y su respectivo back up.

5.2.4 Precio

5.2.4.1 Costo de ventas

Producción de un envase de 100gr					
Materia prima directa	Insumo (Kg. x envase)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cant. aproximada a unidades por envase	Cantidad de Kg. x envase	Costo total de insumo
Cacao	0,0025	\$ 3,26	20	0,05	\$ 0,1630
Macadamia	0,0035	\$ 25,00	20	0,07	\$ 1,7500
Sal	0,0075	\$ 0,50	1	0,01	\$ 0,0038
Azucar	0,023	\$ 0,72	1	0,02	\$ 0,0166
Materia prima indirecta					
Tubo de cart	-	\$ 1,47	1	-	\$ 1,4700
COSTO DE MATERIA PRIMA					\$ 3,4033

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	2.640.723,84	2.663.396,40	2.691.811,40	2.709.247,50	2.722.903,13
UNIDADES PRODUCIDAS	774.429,00	771.407,20	774.801,27	778.211,27	775.092,27
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	3,41	3,45	3,47	3,48	3,51

Figura 7. Costo de ventas proyectado a 5 años. Ver detalle en Anexos
 Nota: La figura es una captura tomada de las tablas del modelo financiero realizado

5.2.4.2 Estrategia de entrada

Para establecer el precio de venta al consumidor, es importante considerar la percepción y expectativas de precios del cliente y la relación con el nivel de precios de la competencia. Con base a la investigación de mercado, se infiere que el consumo de productos orgánicos en Canadá se encuentra en aumento y se relaciona con altos precios. Sin embargo, el consumidor canadiense está dispuesto a pagar un considerable alto precio por un producto de calidad. El precio no puede ser más bajo que el de la competencia ya que podría ser percibido como un producto de menor calidad, perjudicando así la imagen del producto. Por el contrario, si el precio supera el valor que el consumidor está dispuesto a pagar simplemente optará por consumir el producto de la competencia. Por lo tanto, se aplicará una estrategia de crecimiento intensivo, que permitirá ingresar al mercado correspondiente con un precio menor o igual que el de la competencia y en medida de la reacción del mercado se podrá incrementar paulatinamente un pequeño porcentaje en el precio.

5.2.4.3 Estrategia de precios

De igual manera basándose en el resultado de la investigación de mercado realizada (entrevistas y encuestas), el precio en que se podría vender el producto es de 5 a 7 dólares canadienses. Por otra parte, el precio de los productos sustitutos de la competencia principal en Canadá (Eden, *Gone nuts* y *Central Roast*) oscila entre los c\$6 a c\$10 (Well.ca, 2015). Considerando la información anterior, la estrategia general de precios escogida que se utilizará es una estrategia basada en costos, es decir introducir el producto a un precio apenas por encima de los costos totales (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2013, p.610). No es posible aplicar una estrategia de penetración ya que los costos de producción y operación no permiten reducir el valor comercial del mismo. Finalmente, considerando el tipo de cambio actual y tomando en consideración el análisis previo, se determinó que el precio de venta al público en Canadá será de CAD c\$ 6,90, lo que equivale a USD \$ 5,00.

5.2.4.4 Estrategia ajuste de precios

Se realizará un ajuste del precio de venta anualmente en medida de la inflación de Canadá y este será el único incremento de precio que se realice de manera anual. Por otra parte, se aprovechará la demanda alta por temporada de invierno para analizar la viabilidad de aumentar la producción y tentativamente incrementar un poco el precio para adquirir mayor ventas.

6. CAPÍTULO VI PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ser una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de confitería, comprometida en lograr la satisfacción de nuestros consumidores y esforzada en asegurar las condiciones de los empleados. Aplicando métodos innovadores de producción alimentaria y preocupados por realizar prácticas responsables con el medio ambiente.

6.1.2 Visión

Ser reconocida como una de las empresas líderes de productos de confitería en Ecuador y alcanzar un alto posicionamiento en el mercado internacional. Mediante el mejoramiento de la productividad, aumentar constantemente el nivel de ventas, en un periodo de 5 años.

6.1.3 Objetivos de la organización

Tabla 13. Objetivos de la organización

Objetivos / tiempo	Mediano plazo (1 a 5 años)	Largo plazo (más de 5 años)
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> *Adquirir el financiamiento necesario para continuar con operaciones* *Alcanzar rentabilidad igual a 15% de la inversión al finalizar el tercer año. *Aumentar el nivel de ventas en mercado destino en un 25% de la demanda estimada. *Alcanzar rentabilidad del 25% de la inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> *Alcanzar una rentabilidad mayor a la inversión *Aumentar el nivel de ventas en un 15% anual a partir del quinto año.
Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> *Lograr un posicionamiento en el segmento deseado del mercado destino. *Concretar negociaciones con distribuidores en el primer año. *Optimizar recursos (terreno, talento humano) *Incrementar la capacidad productiva en un 10% de la inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> *Lograr fidelidad de la marca en el mercado donde está posicionado el producto. *Expansión a otros mercados internacionales (Inglaterra, Alemania) *Ampliación de 3 nuevas línea de productos: macadamia con ají, macadamia cubierta con chía y amaranto y aceite de macadamia.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Proveedores

Para contar con proveedores de la materia prima que permita una ventaja en costos y en calidad, se realizó un comparativo entre cuatro candidatos y su propuesta de precios. Por un lado Makanut, una empresa ecuatoriana dedicada al cultivo, producción y comercialización de la nuez de macadamia, ofrece nueces de gran calidad pero el precio no es tan competitivo en comparación con productores pequeños y centros de acopio (2014) (ver anexo14). Se contactó al centro de acopio de macadamia de La Concordia, el cual ofrece precios más competitivos. También se

consideran a pequeñas asociaciones de cacao en la provincia de Los Ríos en específico la Asociación APOV. Con el objetivo de asegurar la adquisición total de la cantidad requerida del insumo cacao se podrá contar con otras asociaciones de otras provincias y de diferentes empresas dentro de Anecacao (2015).

Tabla 14. Comparativo de precios y proveedores de materia prima

Insumo	Proveedor	Precio / cantidad
Cacao	Asociación APOV	UDS 5,50 / kg
Cacao	Anecacao	USD 3,20 / kg
Macadamia	Makanut	USD 25 / kg
Macadamia	Centro de acopio La Concordia	USD 4 / kg
Azúcar	Centro de acopio	USD 1 / kg

Nota: Los precios fueron tomados de cotizaciones e información oficial de precios publicados por el MAGAP, 2015

Con respecto a los insumos para el empaque y etiquetado, se ha escogido a la empresa ecuatoriana Corrucart S.A., fabricantes de envases de cartón. Se comprará a Corrucart S.A. tubos de cartón como los detallados en la descripción del producto descritos anteriormente (Corrucart, 2015).

6.2.2 Recursos

Para el inicio de operaciones se requiere un terreno de 1000 metros cuadrados donde se implementará la planta de producción. Los socios del proyecto cuentan con el terreno por lo que significa un ahorro en esta inversión, sin embargo se considera el valor de éste para el cálculo de la inversión inicial. De la misma manera es necesaria la adquisición de la maquinaria para la elaboración del producto y de equipos para las funciones administrativas (Ver Anexo15).

6.2.3 Proceso de elaboración del producto

Tabla 15. Detalle de la preparación y elaboración del producto

Macadamia	Chocolate
<ol style="list-style-type: none"> Se deben lavar todas las macadamias peladas hasta que no queden impurezas. Colocar 400 gr de macadamia cruda en cada bandeja del horno. Introducir las bandejas en el horno precalentado a 200 grados centígrados separando cada unidad de nuez. Se procede a hornear las macadamias durante 10 minutos y moverlas cada 2 minutos de manera suave. Finalmente, se remueve las macadamias del horno. 	<ol style="list-style-type: none"> Limpiar el cacao hasta que no queden residuos o impurezas. Tostar las semillas cacao hasta reducir su humedad un 3%. Se procede al descascarillado, donde se eliminan las cáscaras de las semillas para obtener granos de cacao. El siguiente paso es la trituration. Proceso donde se obtienen los nibs de cacao. Proceder con la molienda de los nibs de cacao a una presión de 450 kg/cm². A partir de este proceso se obtiene la pasta o licor de cacao. Un proceso importante es el refinado del chocolate donde se le añade poca azúcar mezclando constantemente para mejorar la

6. Mientras continúan calientes se las pone en la plancha vibratoria para posteriormente ubicarlas en moldes y cubrirlas con chocolate.	7. Finalmente se concluye con el conchado del chocolate seguido por el templado y moldeado.
---	---

Nota: Los procedimientos anteriores fueron resumidos a partir de información brindada por profesores y estudiantes de la FICA de la Universidad de las Américas.

6.2.4 Proceso de producción y distribución

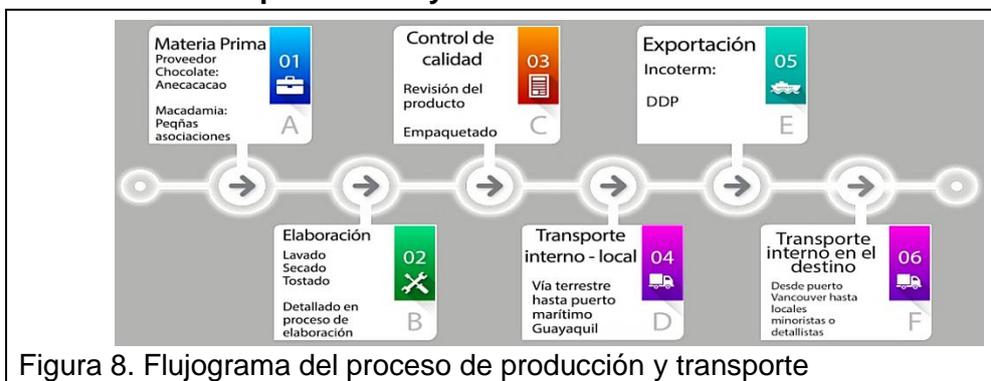


Figura 8. Flujograma del proceso de producción y transporte

6.2.4.1 Documentos

Como parte de los documentos necesarios para la producción y exportación del producto hacia el país destino se encuentra:

- Registro Sanitario: Otorgado en Ecuador por el ARCSA.
- Certificado de Origen: Para determinar la tasa de aranceles aduaneros la *Canada Border Services Agency* requiere de un certificado de origen (CBSA, 2015). Para esto es necesario estar registrado como exportador en el ECUAPASS y obtener un token o firma digital y realizar una declaración juramentada de origen (DJO) (SENAE, 2015).
- Factura comercial: Esta debe incluir información básica como la fecha de emisión, descripción del producto, precio unitario, número de unidades por paquete, peso total, condiciones de entrega, pago y nombre tanto del comprador como del vendedor (PROECUADOR, 2015).

6.2.5 Logística

La cadena logística empieza desde la salida del producto de la fábrica en el país de origen localizada en el kilómetro 10 Vía a la costa en la ciudad de Guayaquil. Continúa mediante transporte local vía terrestre hasta la terminal de carga del puerto de origen Contecon S.A. La carga será transportada vía marítima (ver Anexo 16) a través de la naviera Hapag Lloyd hasta el puerto de destino en el puerto marítimo de Vancouver en Canadá, en la terminal de contenedores más cercana, la cual es Deltaport operada por el operador GCT Canada Limited Partnership (Metro Port Vancouver). Este trayecto toma alrededor de 13 días. Posteriormente, la mercadería será transportada al minorista de Vancouver vía terrestre a cargo de la empresa logística canadiense CN en un tiempo estimado de un día y con un costo de USD 550 (CN, 2015). Se transportará un contenedor cada dos meses con 64.000 unidades durante los dos primeros años, y a partir del tercer año un contenedor mensual con la misma unidad logística.

6.2.5.1 Cubicaje

Basándose en las dimensiones del envase de 5cm de alto y un diámetro de 7cm, se empacará una cantidad de 160 unidades en una caja de dimensiones:

58,5cm de largo, 38,5cm de ancho y 20cm de alto. Cada caja tendrá un peso de 16 kg, y cada pallet se llenará con 40 cajas. Por lo tanto, se transportará en un contenedor de 20 pies estándar en donde alcanza un total de 10 pallets, dando como carga total una cantidad de 64.000 unidades de producto por contenedor.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Constitución de la empresa

La empresa será constituida bajo el nombre de Ecuadamia Cia. Ltda. Para constituir legalmente a la empresa como una Compañía limitada se requiere de un monto de 400 dólares que será aportado por los socios y cumplir con los requisitos que establece la Superintendencia de Compañías para realizar el registro (Supercias, 2015).

6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional de la empresa se basa en una estructura funcional la cual se divide en departamentos por especialidad de funciones y actividades, reportando cada uno a un cargo superior. Se opta por una estructura sencilla con el objetivo de ahorrar en costos y promover que el flujo de trabajo sea más funcional (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013, p.566). Se contará con la distribución de cargos de acuerdo al siguiente organigrama:

- Gerente Administrativo y Financiero: Se encargará de administrar y controlar que se realicen las estrategias establecidas a fin de que se cumplan los objetivos.
- Gerente de Operaciones: Es responsable por la producción y los procesos durante la elaboración del producto.
- Jefe de Marketing, Ventas y Comercio Exterior: Su campo de acción se enfoca en lograr un aumento de ventas al mismo tiempo que realiza el plan promocional. Contacta a los compradores y distribuidores en Canadá.
- Asistente de Producción: Brinda soporte en el proceso de elaboración del producto. Reporta al Gerente de Operaciones
- Compras: Es responsable de contactar y obtener las mejores ofertas de los proveedores tanto para la materia prima como suministros de oficina y de cualquier servicio que se requiera.
- Asistente de ventas: Brinda soporte a las actividades de Marketing y ventas.



Figura 9. Organigrama de la empresa

6.3.3 Nómina

Los sueldos de los trabajadores se establecieron a partir del mercado laboral nacional tomando en cuenta todos los beneficios sociales estipulados por el Ministerio de Relaciones Laborales de Ecuador (2014). Se estima contratar trabajadores adicionales en el tercer y quinto año para brindar apoyo al área de producción a medida que crece la empresa. El siguiente resumen muestra el gasto total anual por empleado con proyección a 5 años y considerando un aumento anual con base a la inflación nacional (ver anexo 17).

7. CAPÍTULO VII EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Se puede observar cómo a pesar de contar con altos costos de producción y de logística principalmente, el bajo costo de la materia prima y la optimización de recursos (humano y financiero), permite obtener un alto nivel de ventas proyectadas y en consecuencia una utilidad favorable desde el primer año. El detalle de los gastos del proyecto se presenta en el Anexo 18. Las ventas fueron proyectadas tomando en cuenta la oportunidad de negocio y la demanda estimada junto con la capacidad productiva.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.920.000,00	1.954.560,00	3.979.484,16	4.051.114,87	4.124.034,94
(-) Costo de los productos vendidos	1.323.747,85	1.330.537,66	2.668.687,25	2.674.483,18	2.701.149,18
(=) UTILIDAD BRUTA	596.252,15	624.022,34	1.310.796,91	1.376.631,70	1.422.885,76
(-) Gastos sueldos	68.589,70	75.971,13	112.335,40	118.810,34	123.221,77
(-) Gastos generales	164.966,00	168.026,24	311.356,26	296.858,34	303.371,75
(-) Gastos de depreciación	4.401,47	4.401,47	4.401,47	3.882,58	3.951,47
(-) Gastos de amortización	58,00	58,00	58,00	58,00	58,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	358.236,98	375.565,51	882.645,78	957.022,45	992.282,78
(-) Gastos de intereses	12.596,81	10.340,14	7.817,34	4.997,01	1.844,09
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	345.640,17	365.225,37	874.828,45	952.025,43	990.438,69
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	51.846,03	54.783,81	131.224,27	142.803,81	148.565,80
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	293.794,15	310.441,56	743.604,18	809.221,62	841.872,89
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	64.634,71	68.297,14	163.592,92	178.028,76	185.212,04
(=) UTILIDAD NETA	229.159,43	242.144,42	580.011,26	631.192,86	656.660,85

Figura10. Estado de resultados anual proyectado a 5 años
Nota: La figura es una captura tomada de las tablas del modelo financiero realizado

Con respecto al estado de flujo de efectivo que se especifica en el Anexo 19, se observa cómo debido a la inversión en propiedad, planta y equipos necesarios para el inicio del proyecto en el año cero y nuevas adquisiciones en el cuarto año, se presenta una gran salida de efectivo. Sin embargo, al finalizar el primer año al obtener utilidad por ventas se contará con mayor flujo de efectivo. El flujo de caja detallado en el Anexo 20 denota que la recuperación de la inversión EPP es en el año 5 y desde el primer año se obtiene utilidad del proyecto.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para la inversión inicial se consideraron aspectos fundamentales del proyecto como el capital de trabajo, inventario y la deuda adquirida. La estructura de capital se reparte 50% tanto propio como deuda, de esta manera se obtiene un monto inicial de USD 242.130,78. Por otro lado, el capital de trabajo de USD 115.000 cubre tres meses de costos del proyecto.

Inversiones PPE	\$ 94.169,00			
Inversiones Intangibles	\$ 290,00			
Inventarios	\$ 32.671,78			
Capital de Trabajo Neto	\$ 115.000,00			
Varios	\$ 0,00			
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 242.130,78			

ESTRUCTURA DE CAPITAL			
Propio	50,00%	\$ 121.065,39	
Deuda L/P	50,00%	\$ 121.065,39	

Figura 12. Inversión inicial y estructura de capital
Nota: La figura es una captura tomada de las tablas del modelo financiero realizado

7.3 Estados y evaluación financiera del proyecto

En el Anexo 21 se presenta un cuadro resumen de los tres distintos escenarios posibles del proyecto: normal, pesimista y optimista. En éste se muestran variaciones con respecto a la cantidad, los costos de materia prima, y los gastos generales del proyecto.

Al analizar los resultados de los estados y flujos financieros considerando los tres escenarios, se observa que es factible la realización del proyecto. En un escenario normal, indicadores como el VAN, la TIR y el índice de rendimiento arrojan un valor positivo. El flujo de caja también es positivo a partir año en el escenario normal considerado. Además, la inversión es recuperada al quinto año, lo cual indica que en efecto es posible la creación de la empresa y su funcionamiento operacional.

7.4 Índices financieros

Tasa de Descuento WACC		WACC Simple		21,01%	
Tasa libre de riesgo	1,67%	Criterios de Inversión con Modelo WACC Simple			
Rendimiento del Mercado	18,17%	Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
Beta	0,99	VAN	\$679.227,52	VAN	\$988.061,90
Riesgo País	12,32%	IR	\$3,81	IR	\$9,16
Tasa de Impuestos	33,70%	TIR	103,23%	TIR	156,83%
CAPM	30,33%	Criterios de Inversión con Modelo WACC Cambiante			
WACC		Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
Año 1	23,65%	VAN	\$679.227,52	VAN	\$712.044,75
Año 2	25,47%	IR	\$3,81	IR	\$6,88
Año 3	40,08%	TIR	103,23%	TIR	156,83%
Año 4	28,86%	Criterios de Inversión Con Modelo CAPM			
Año 5	30,13%	Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada		VAN	\$583.860,74	VAN	\$640.769,87
Tasa libre de riesgo	1,67%	IR	\$3,41	IR	\$6,29
Rendimiento del Mercado	18,17%	TIR	103,23%	TIR	156,83%
Beta	1,25	Paso 1: Desapalancar el Beta de la Industria			
Riesgo País	12,32%	Beta Apalancada Industria:	0,8	R Deuda/ Capital Industria:	27,21%
Tasa de Impuestos	33,70%	Beta Desapalancada:	0,68	R Deuda/ Capital Empresa:	126,99%
CAPM	34,59%	Beta Apalancada Empresa:	1,25		

Figura 13. Índices financieros

Nota: La figura es una captura tomada de las tablas del modelo financiero realizado

La tasa libre de riesgo fue obtenida de Damodaran (2015) y los demás indicadores para el cálculo del CAPM de Bloomberg (2015). Al analizar la tasa de descuento (WACC), se observa como éste (21,01%) es inferior a la rentabilidad sobre el capital invertido (505,7%) se generó un valor económico agregado para los inversionistas.

La viabilidad financiera del proyecto queda demostrada a raíz de los valores de rendimiento y utilidad obtenidos a partir del primer año de exportación. Los indicadores calculados demostraron que a pesar de la deuda adquirida es posible cubrir los costos de producción y recuperar la inversión realizada a la mitad del segundo año de funciones.

CONCLUSIONES GENERALES

- A raíz del trabajo realizado, se concluye que los objetivos planteados del mismo en un inicio fueron alcanzados, validando diferentes hipótesis y supuestos del mercado meta.
- Se ratificó mediante un análisis de entornos los factores que tendrían alguna influencia e impacto en las actividades para el desarrollo del proyecto, entre ellos barreras de entrada al mercado canadiense, cultura y hábitos de consumo, condiciones climatológicas para la obtención de la materia prima, entre otros.
- Fue posible evidenciar los supuestos acerca de las tendencias de consumo alimenticio en Canadá. Planteamientos tales como la costumbre de comer snacks entre comidas y el hábito de consumo de productos saludables fueron demostrados mediante una investigación de mercado y recopilación de datos secundarios de fuentes fidedignas.
- A raíz de la información primaria y secundaria recopilada fue posible establecer la oportunidad de negocio, la cual afirmó que se contará con una demanda alta considerando aspectos claves como el tamaño de mercado, cambio en hábitos de consumo, aceptación del producto, incremento en frecuencia de consumo entre otros.
- Se establecieron las estrategias para el plan de marketing tomando en cuenta la investigación de mercado. Como resultado de lo anterior, fue posible estipular estrategias para el desarrollo del producto, la estrategia de distribución y estrategias de promoción. Igualmente se estableció la estrategia de precios analizando costos e impacto de las mismas.
- Las estrategias planteadas permitirán ingresar eficazmente al mercado canadiense e impulsar el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo.
- Dentro de la estructura organizacional se considera el número de empleados mínimo óptimo con la finalidad de reducir costos y contar con una ambiente laboral funcional.
- La investigación de mercado fue bastante útil para conocer y entender aspectos claves del consumidor canadiense. Sin embargo, con la finalidad de plantear estrategias con mayor efectividad, es necesario realizar una investigación con una muestra mayor para conocer a profundidad datos específicos de la población del segmento objetivo.
- Al finalizar la evaluación financiera del proyecto y tomando en cuenta los resultados e indicadores financieros, se comprueba la viabilidad de la implementación de la empresa. Sin embargo, es requerida una fuerte inversión al iniciar el proyecto.

REFERENCIAS

- Alto- Shaam. (2015). *Xcelerate hi-speedovens*. Recuperado el 24 de septiembre del 2015 de <http://www.alto-shaam.com/en/products/hi-speed-ovens>
- Anecacao. (2015). *Socios*. Recuperado el 25 de octubre del 2015 de <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/precios.html>
- ARCSA. (2015). *Inscripción de Registro Sanitario de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional)*. Recuperado el 7 de octubre del 2015 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-registro-sanitario-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- Asian Pacific Foundation of Canada.(2011). *Geographical Distribution of Asian MotherTongue Groups by Selected Metropolitan Areas*. Recuperado el 30 de diciembre del 2015 de <https://www.asiapacific.ca/statistics/population/population-2011-census/geographical-distribution-asian-mother-tongue-groups-0>
- BBC. (2012). *Canada prepares for an Asian future*. Recuperado el 30 de diciembre del 2015 de <http://www.bbc.com/news/world-radio-and-tv-18149316>
- BCE. (2015). *Indicadores económicos*. Recuperado el 1 de octubre del 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- BCE. (2015). *Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador*. Recuperado el 20 de noviembre del 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- BCE. (2015). *Inflación*. Recuperado el 20 de noviembre del 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Bloomberg. (2015). *US Treasury Yields*. Recuperado el 31 de diciembre del 2015 de <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- BNF. (2015). *Tasas de Interés Activas*. Recuperado el 31 de diciembre del 2015 de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=112
- Canada Border Services Agency, (2015). *Advance Rulings for Tariff Classification*. Recuperado el 29 de noviembre del 2015 de <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/ar-da/menu-eng.html>
- Canadian Food Inspection Agency. (2015). *Food Recall*. Recuperado el 1 de noviembre del 2015 de <http://www.inspection.gc.ca/eng/1297964599443/1297965645317>
- Canadian Food Inspection Agency. (2015). *Food Labelling for Industry*. Recuperado el 4 de noviembre del 2015 de <http://www.inspection.gc.ca/food/labelling/food-labelling-for-industry/eng/1383607266489/1383607344939>
- Canadian Trade Commissioner Service. (2015). *Why invest in Canada?* Recuperado

- el 30 de diciembre del 2015 de <http://www.international.gc.ca/investors-investisseurs/avantage-avantage/avantage-avantage.aspx?lang=eng>
- CB. (2014). *Top 10 highest neighborhood income*. Recuperado el 4 de abril del 2015 de <http://www.canadianbusiness.com/lists-and-rankings/richest-neighbourhoods/highest-household-income-2014/>
- CBC News. (2013). *5 Canadian consumer trends to shape the future of retail*. Recuperado el 1 de noviembre del 2015 de <http://www.cbc.ca/news/business/5-canadian-consumer-trends-to-shape-the-future-of-retail-1.2129072>
- CBSA. (2015). *Advance Rulings for Tariff Classification*. Recuperado el 23 de diciembre del 2015 de <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/ar-da/menu-eng.html>
- CFN. (2015). *Matriz de tasas de interés*. Recuperado el 31 de diciembre del 2015 de http://www.cfn.fin.ec/images/stories/tasas_dic.pdf
- Ciencia y Desarrollo, Conacyt. (2009). *Chocolate: Alimento y Medicina*. Recuperado el 12 de noviembre del 2015 de <http://www.cyd.conacyt.gob.mx/233/Articulos/Elchocolate/Elchocolate6.html>
- City of Vancouver. (2015). *Be ready for anything this Winter*. Recuperado el 30 de diciembre del 2015 de <http://vancouver.ca/news-calendar/winter-response-plan.aspx>
- CN. (2015). *Freight Forwarding*. Recuperado el 26 de diciembre del 2015 de <https://www.cn.ca/en/our-business/supply-chain-solutions/freight-forwarding>
- COPCI. (2010). *Código de la Producción*. Recuperado el 28 de septiembre del 2015 de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/codigoproduccion.pdf>
- COPCI. (2010). *Código de la Producción*. Recuperado el 29 de septiembre del 2015 de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/codigoproduccion.pdf>
- Corrugados del Ecuador. (2015). *Nuestros productos, Tubos*. Recuperado el 30 de noviembre del 2015 de <http://www.enquitoecuador.com/corrucart/catalogo-productos-carton-cartonera-fabrica-industrial-disenos-ecuador.php?id=111&t=TUBOS>
- Damodaran. (2015). *Total Betas by Sector (for computing private company costs of equity) – US*. Recuperado el 31 de diciembre del 2015 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Damodaran. (2015). *Return on Equity by Sector (US)*. Recuperado el 31 de diciembre del 2015 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/roe.html
- Damodaran. (2015). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 31 de diciembre del 2015 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. México: Pearson Education

- Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. México: Pearson Education
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education
- de Esteban, A. y de Esteban, J. (2012). *Turismo y Relaciones internacionales, aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales*. Madrid, España: Dykinson
- EUFIC. (2006). *Las propiedades beneficiosas de los flavonoides del cacao*. Recuperado el 12 de noviembre del 2015 de <http://www.eufic.org/article/es/artid/propiedades-beneficiosas-flavonoides-cacao/>
- FAO. (2010). *Macadamia tetraphylla*. Recuperado el 6 de abril de 2015 de <http://ecocrop.fao.org/ecocrop/srv/en/cropView?id=1384>
- Fundación Conservación y Desarrollo. (2014). *Programa de análisis organoléptico*. Recuperado el 17 de octubre del 2015 de <http://www.organooleptica.ccd.ec/industrializacion.html>
- Global rates. (2015). *Inflación Canadá - índice de precios al consumo (IPC)*. Recuperado el 31 de diciembre de 2015 de <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/canada.aspx>
- Government of Canada. (2015). *Consumer Packaging and Labelling Act*. Recuperado el 1 de noviembre del 2015 de <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-38/>
- Government of Canada. (2015). *Statistics Canada*. Recuperado el 1 de noviembre del 2015 de <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/I01/met01/met130-eng.htm>
- Government of Canada. (2010). *Agriculture and Agri-Food Canada: The Canadian Consumer Behaviour, Attitudes and Perceptions Toward Food Products*. Recuperado el 1 de noviembre del 2015 de https://www.gov.mb.ca/agriculture/market-prices-and-statistics/trade-statistics/pubs/canada_consumer_report_en.pdf
- Government of Canada. (2015). *Weather information: Vancouver: BC*. Recuperado el 27 de diciembre del 2015 de http://weather.gc.ca/city/pages/bc-74_metric_e.html
- Grande, I. (2006). *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*. Madrid, España: ESIC Editorial
- Health Canada. (2015). *Food and nutrition*. Recuperado el 31 de octubre del 2015 de <http://www.hc-sc.gc.ca/fn-an/food-guide-aliment/order-commander/index-eng.php>
- Huffpost Healthy Living. (2015). *12 Foods To Eat When You're Totally Stressed Out*. Recuperado el 12 de noviembre de <http://www.huffingtonpost.com/2015/04/04/food-to-eat-when->

- [stressed_n_7000212.html?utm_source=zergnet.com&utm_medium=referral&utm_campaign=zergnet_476862](http://www.zergnet.com/stressed_n_7000212.html?utm_source=zergnet.com&utm_medium=referral&utm_campaign=zergnet_476862)
- ICCO. (2012). *Health and nutrition*. Recuperado el 26 de diciembre del 2015 de <http://www.icco.org/about-cocoa/health-and-nutrition.html>
- IEPI. (2014). *¿Cómo registro una marca?* Recuperado el 7 de octubre del 2015 de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Industry Canada. (2015). *Canadian Industry Statistics (CIS)*. Recuperado el 4 de abril del 2015 de <https://www.ic.gc.ca/app/scr/sbms/sbb/cis/definition.html?code=311911>
- INEC. (2014). *Compendio estadístico 2014*. Recuperado el 1 de octubre del 2015 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2014/COMPENDIO_ESTADISTICO_2014.pdf
- INEC. (2015). *Inicio población actual*. Recuperado el 28 de diciembre del 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Info Vancouver. (s.f.). *Pesos y medidas en Vancouver*. Recuperado el 4 de octubre del 2015 de <http://www.infovancouver.com/es/informacion-para-los-visitantes/pesos-medidas>
- ITC. (2014). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Canadá en 2014. Producto: 080260 Los demás frutos de cáscara frescos o secos, incluso sin cáscara o mondados: Nueces de macadamia*. Recuperado el 06 de abril del 2015 de <http://www.trademap.org/CountrySelProductCountry.aspx?nvpm=3|124|||080260||6|1|1|1|1|2|1|1>
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F., México: McGraw Hill
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F., México: McGraw Hill
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F., México: McGraw Hill
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F., México: McGraw Hill
- Mac-Eden. (2015). *Sugar-free Mac-Nutty's*. Recuperado el 19 de septiembre del 2015 de <http://www.macadamianuts.co.za/cgi-bin/macadamianuts/show.pl?cat:Chocolate%20%3E%20Sugar-Free%20Mac-Nuttys>
- Makanut. (s.f.). *Nuez de macadamia*. Recuperado el 3 de julio del 2015 de <http://makanut.com/macadamia/>
- La Favorita. (2015). *Catálogo de productos*. Recuperado el 22 de septiembre del 2015 de <https://www.cfavorita.ec/catalogo/pages/articulos/reporteArticulos.jsf?stb=FMfNi9ISmJU=&stb=SKhwvCs8Vjk=&stb=d0DdL5B0tMQ=&stb=InglDrFCCbo=&stb=ngGiGCP1QUo=>
- Langlois, K. y Garriguet, D. (2011). *Sugar consumption among Canadians of all ages*.

- Recuperado el 4 de octubre del 2015 de <http://search.proquest.com/openview/0b2970612663dd6141f3a4860bccebe9/1?pq-origsite=gscholar>
- MAGAP. (2015). *Precios de productos*. Recuperado el 30 de diciembre del 2015 de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/infoproductor-precios>
- Metro. (2015). *Find a store*. Recuperado el 12 de diciembre del 2015 de <http://www.metro.ca/find-a-store/index.en.html>
- Ministerio Coordinador de Política económica. (2015). *Política económica: ejes estratégicos*. Recuperado el 5 de octubre del 2015 de http://issuu.com/economiaecuador/docs/finalec14_publicar
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Beneficios Sociales*. Recuperado el 6 de diciembre del 2015 de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-BENEFICIOS-SOCIALES.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2015). *Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo*. Recuperado el 5 de octubre del 2015 de <http://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>
- NCBI. (2013). *Health Benefits of Methylxanthines in Cacao and Chocolate*. Recuperado el 12 de noviembre del 2015 de US National Library of Medicine National Institutes of Health <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3820066/>
- Non GMO Project. (2015). *Verified products*. Recuperado el 20 de diciembre del 2015 de <http://www.nongmoproject.org/find-non-gmo/search-participating-products/?catID=256515638>
- NutHut. (s.f.). *About us*. Recuperado el 17 de octubre del 2015 de <http://www.nuthut.ca/pages/about-nuthut>
- Patons. (2014). *Our Products*. Recuperado el 12 de diciembre del 2015 de <http://www.patons.com.au/products>
- Port Montreal. (2014). *Permits and other documents*. Recuperado el 26 de diciembre del 2015 de <http://www.port-montreal.com/en/permits-and-other-documents.html>
- Price Machine. (2015). *Macadamia nuts chocolate*. Recuperado el 12 diciembre del 2015 de <http://www.pricemachine.com/macadamia-nuts-chocolate/products.html?nxtq=ae70a1c050b-BAD57921D0F733F8>
- Pro Ecuador. (2015). *Guía Comercial Canadá*. Recuperado el 31 de octubre del 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-canada-2015/>
- Pro Ecuador. (2012). *Estudio de productos orgánicos*. Recuperado el 23 de noviembre del 2015 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_PRODUCTOSORG%C3%81NICOS_CANAD%C3%81.pdf

- Pro Ecuador. (2015). *Guía Comercial de Canadá 2015*. Recuperado el 31 de noviembre del 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-canada-2015/>
- Pro Ecuador. (2014). *Sweet & Snacks Expo 2014*. Recuperado el 29 de diciembre del 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/event/sweet-and-snacks-expo-2014/>
- Real Canadian Superstore. (2015). *Sponsorship Policy*. Recuperado el 23 de diciembre de 2015 de http://www.realcanadiansuperstore.ca/en_CA/storerresults.html?location=toronto&department=
- Real Canadian Superstore. (2015). *Find Superstore*. Recuperado el 12 de diciembre de 2015 de http://www.realcanadiansuperstore.ca/en_CA/community/Sponsorship.html
- Santander Trade. (2014). *Canadá: Llegar al consumidor*. Recuperado el 18 de abril del 2015 de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor>
- Sea Rates. (2015). *Schedule & Tariff*. Recuperado el 28 de diciembre del 2015 de <https://www.searates.com/es/reference/portdistance/?A=ChIJ1UuaqN2HI5ARAJecEQSvdp0&F=ChIJ2WrMN9MDDUsRpY9Doiq3aJk&B=21247&E=20646&>
- SelfNutrition Data. (2015). *Nutrition facts*. Recuperado el 6 de diciembre del 2015 de <http://nutritiondata.self.com/facts/sweets/10638/2>
- SENAE. (2015). *Para exportar*. Recuperado el 22 de diciembre del 2015 de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action
- SIAL. (2015). *Réservez votre kiosque*. Recuperado el 23 de diciembre del 2015 de <https://sialcanada.com/reserver-un-kiosque/>
- Statistics Canada. (2015). *Median total income, by family type, by census metropolitan area*. Recuperado el 4 de octubre del 2015 de <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/famil107a-eng.htm>
- Statistics Canada. (2015). *Health indicator profile by census metropolitan area, two-year period estimates (Vancouver (B.C.))*. Recuperado el 29 de septiembre del 2015 de <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/health117y-eng.htm>
- StatisticsCanada. (2015). *Population census Canada*. Recuperado el 22 de septiembre del 2015 de <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/health117y-eng.htm>
- Statistics Canada. (2011). *Census subdivision of Vancouver, CY - British Columbia*. Recuperado el 30 de diciembre del 2015 de <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-csd-eng.cfm?LANG=Eng&GK=CSD&GC=5915022>
- SUPERCIAS. (2015). *Directorio de compañías*. Recuperado el 18 de abril del 2015 de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Sweets&Snacks Expo. (2014). *Exhibitor list*. Recuperado el 28 de diciembre del

2015 de http://www.sweetsandsnacks.com/exhibitor_list.cfm

TFO. (2014). *Exporting to Canada, Approved Certifications*. Recuperado el 10 de noviembre del 2015 de http://www.tfocanada.ca/docs.php?page=2_8

The Big Carrot. (s.f.). *About us*. Recuperado el 12 de diciembre del 2015 de <https://thebigcarrot.ca/departments/grocery/>

The Journal of Physiology. (2013). *Effects of chocolate on cognitive function and mood: asystematicreview*. Recuperado el 12 de noviembre del 2015 de http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fnure.12065?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED

The Physiological Society. (2015). *Compound in dark chocolate mimics effects of exercise*. Recuperado el 9 de octubre del 2015 de <http://www.physoc.org/press-release2011/compound-dark-chocolate-mimics-effects-exercise>

USDA. (2015). *Organic Agriculture*. Recuperado el 20 de diciembre del 2015 de <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome?contentidonly=true&contentid=organic-agriculture.html>

Well.ca. (2014). *Healthy snacks*. Recuperado el 18 de abril de https://well.ca/categories/healthy-snacks_1239.html

Well.ca. (2015). *Eden foods*. Recuperado el 17 de octubre del 2015 de <https://well.ca/brand/eden-foods.html>

Well.ca. (2015). *Food & Snacks*. Recuperado el 12 de diciembre del 2015 de <https://well.ca/searchresult.html?keyword=Gone+nuts+>

World Bank. (2014). *Cifras Canadá*. Recuperado el 4 de abril del 2015 de <http://datos.bancomundial.org/pais/canada>

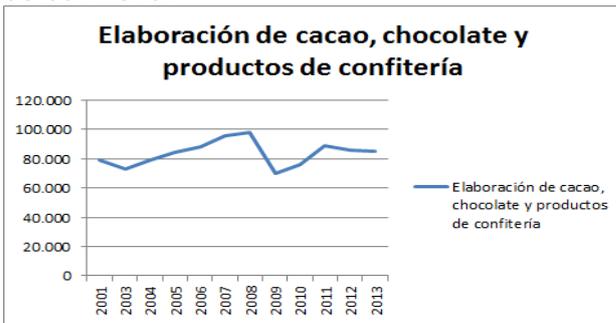
World Bank. (2014). *Cifras Canadá*. Recuperado el 4 de abril del 2015 de <http://datos.bancomundial.org/pais/canada>

World Bank. (2014). *Canada Data*. Recuperado el 18 de abril del 2015 de <http://datos.bancomundial.org/pais/canada>

YahooFinance. (2015). *Currency Converter*. Recuperado el 17 de diciembre del 2015 de http://finance.yahoo.com/currency-converter/;_ylt=AmM3R_AeTQvCmoyuJc6GVJxeXfV;_ylu=X3oDMTE4dnVxcTUyBHBvcwM3BHNIYwNjdXJyZW5jaWVzTmF2BHNsawNjdXJyZW5jeWNvbniY-#from=USD;to=CAD;amt=1

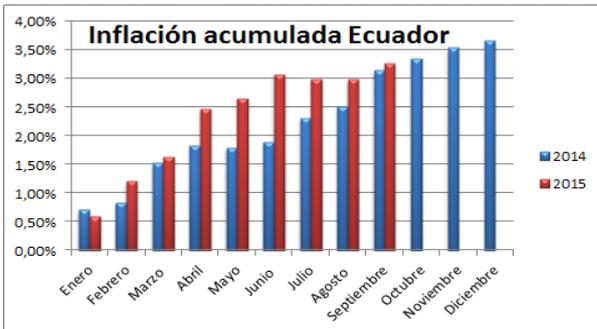
ANEXOS

Anexo 1. Crecimiento de la industria de elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.



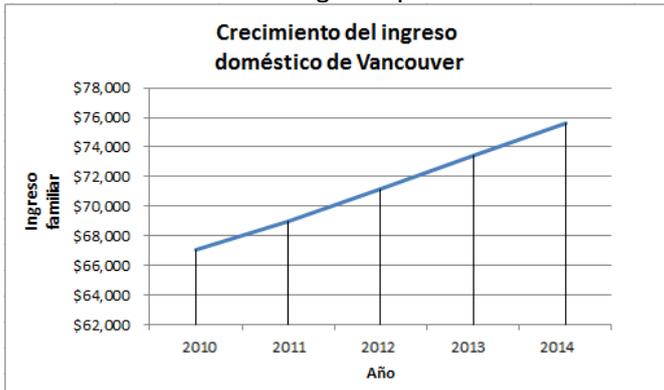
Nota: El gráfico anterior fue elaborado con datos de la estructura sectorial del PIB del Banco Central del Ecuador, 2013

Anexo 2. Inflación acumulada de Ecuador años 2014 y 2015



Nota: El gráfico fue realizado con datos de la inflación mensual de los años 2014 y 2015 del Banco Central del Ecuador, 2015.

Anexo3. Crecimiento ingreso por familia de Vancouver



Nota: El gráfico anterior fue realizado basándose en los datos históricos de la página oficial de censos de Canadá, StatisticsCanada, 2015.

Anexo 4. Entrevista con LizethCrow, Oficina Comercial de PROECUADOR en Canadá



Anexo 5. Formato encuestas de la investigación de mercados



Encuesta "Gustos de Canadá"

La siguiente encuesta tiene fines únicamente académicos. Agradecemos contestar todas las preguntas con la mayor veracidad. La encuesta no le tomará mucho tiempo.

Muchas gracias por su colaboración!

***Obligatorio**

*

Seleccione su género

- Femenino
 Masculino

Seleccione su edad dentro de un rango *

Seleccione su edad

¿Cual es su nacionalidad? *

Por favor escriba su país de nacimiento

¿Cuál es su ciudad de residencia?

Por favor escriba el nombre de la ciudad donde vive

De las siguientes opciones cual considera que encaja mejor con su estilo de alimentación:

- Saludable
 Comida chatarra
 Dieta balanceada
 Ninguna de las anteriores

¿Con qué frecuencia consume snacks al día? *

- 1 sola vez
 2 veces al día
 3 veces al día
 4 o más veces
 no consume

De la siguiente lista de snacks seleccione de acuerdo a su preferencia de elección para consumo *

siendo 1 nada apetecido y 5 el más preferido

	1	2	3	4	5
Chocolates	<input type="radio"/>				
Chips	<input type="radio"/>				
Galletas	<input type="radio"/>				
Nueces	<input type="radio"/>				
Caramelos ácidos	<input type="radio"/>				

¿Cuál es su preferencia de acuerdo a sabores? *

Selecciones una respuesta de acuerdo a sus gustos en snacks

- Ácidos
- Salados
- Picantes
- Dulces

¿Conoce usted algo sobre la nuez de macadamia? *

- Si
- No

¿Consumo o ha consumido usted macadamia? *

- Si
- No

Si la respuesta a la pregunta anterior fue no, por favor especifique por que.

¿Cada cuanto consume nuez de macadamia? *

- Una vez al día
- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- Nunca
- Otro:

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por adquirir nuez de macadamia cubierta con chocolate?

Bolsa contiene 75gr

- De C\$ 5 a C\$7
- De C\$ 8 a C\$10
- más de C\$ 12
- De C\$ 10 a C\$12
- Otro:

¿Dónde le gustaría poder adquirir este producto?

- Tienda especializada
- Grandes supermercados
- Internet
- Otro:

¿Conoce o realiza sus compras en alguno de las siguientes tiendas y supermercados canadienses?

Puede seleccionar más de una opción

- The Sweet Potato
- Metro
- Whole Foods Market
- The Big Carrot
- Otro:

¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?

- Anuncios en prensa o revista
- Correo ordinario
- Televisión
- Vallas publicitarias
- Folletos/Dípticos
- Radio
- Internet
- Otro:

La encuesta ha terminado.

Muchas gracias por su colaboración.

Datos de referencia *

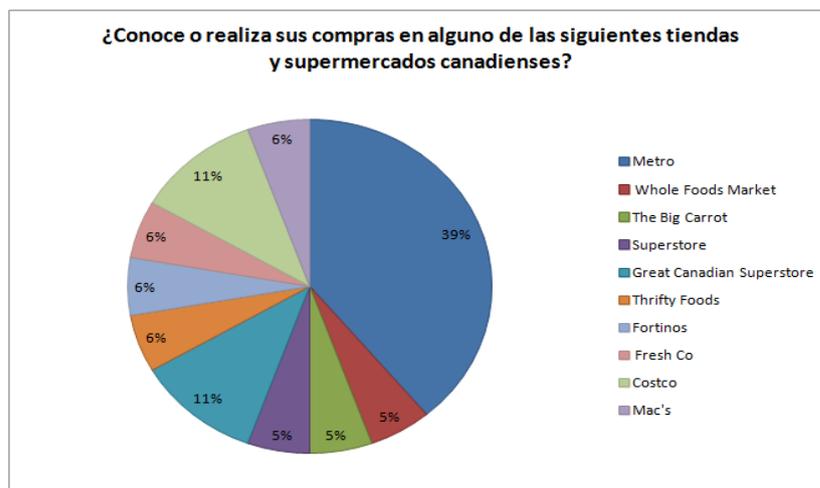
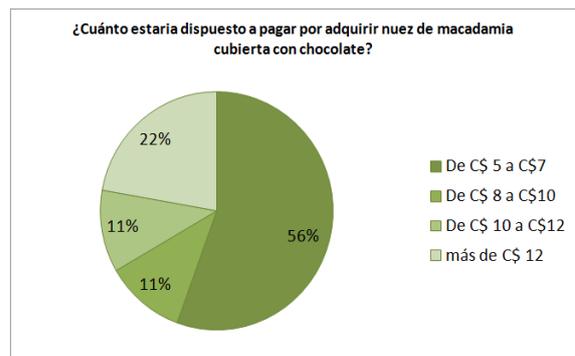
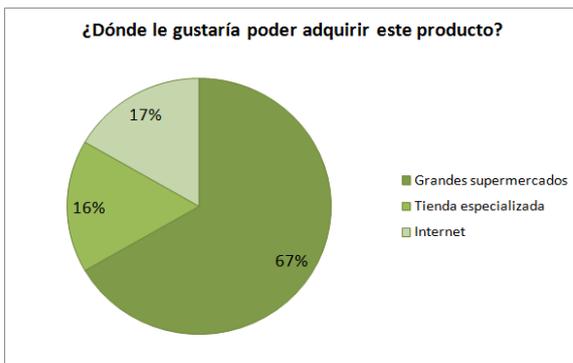
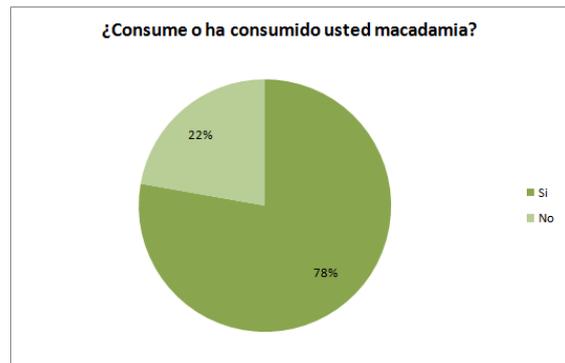
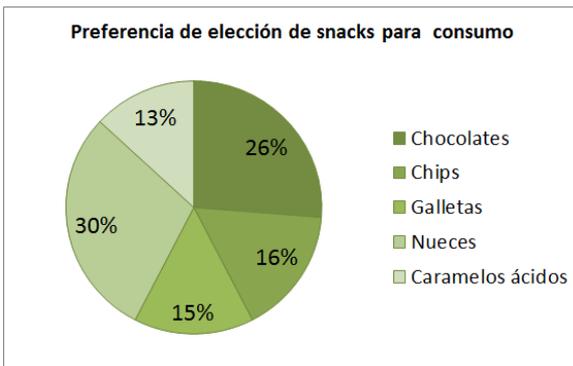
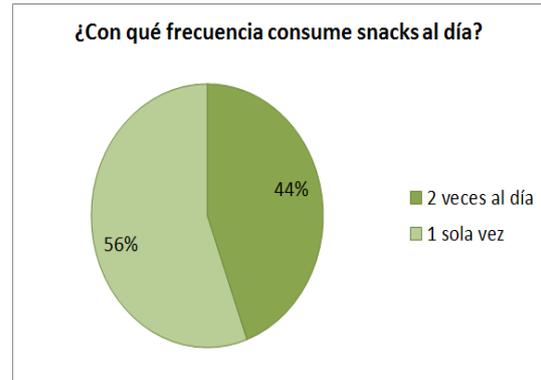
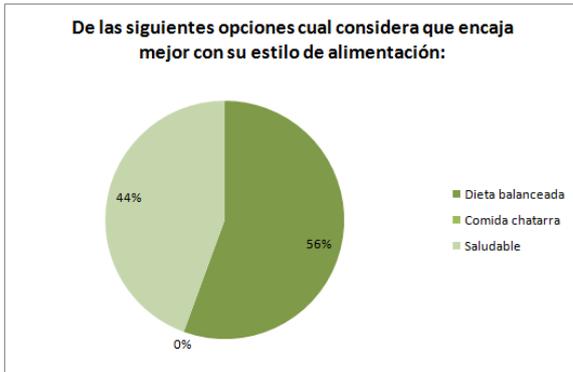
Por favor proporcione sus datos personales: Nombre y correo electrónico (confidencial)

Enviar

100%: has terminado.

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Anexo 6. Resultados encuestas de la investigación de mercado



Anexo 7. Componente nutricional de la macadamia (izquierda) y chocolate (derecha)

Nutrition Facts		Nutrition Facts	
Serving Size 134 g		Serving Size 100 grams	
Amount Per Serving		Amount Per Serving	
Calories 962	Calories from Fat 850	Calories 599	Calories from Fat 384
% Daily Value*		% Daily Value*	
Total Fat 102g	156%	Total Fat 43g	66%
Saturated Fat 16g	81%	Saturated Fat 24g	122%
Trans Fat		Trans Fat 0g	
Cholesterol 0mg	0%	Cholesterol 2mg	1%
Sodium 7mg	0%	Sodium 20mg	1%
Total Carbohydrate 19g	6%	Total Carbohydrate 46g	15%
Dietary Fiber 12g	46%	Dietary Fiber 11g	44%
Sugars 6g		Sugars 24g	
Protein 11g		Protein 8g	
Vitamin A 0% • Vitamin C 3%		Vitamin A 1% • Vitamin C 0%	
Calcium 11% • Iron 27%		Calcium 7% • Iron 66%	

Tomado de nutritional data, 2015

Anexo 8. Diseño de etiqueta del producto

Anexo 9. Cotización tubos de cartón Corrucart

COTIZACION N°
Fecha: 22/12/15
RUC:1791739957001

Corrugados del Ecuador S.A. ○○○

Piñ. Barro Amazonas, Pasaje Amazonas S/N y Vía Pia Daniela
 Tel: (02) 214-5106 / 214-5107 Fax: 0214-5108 Cel.: 084662496
 E-mail: corrucart@corrucart.com.ec

www.corrucart.com.ec
 Quito - Ecuador

CLIENTE: Andrea Barsallos
 ATENCION: Ricardo Espinoza
 E-MAIL: aea.barsallos@gmail.com

A continuación ponemos en su conocimiento nuestra propuesta de precios para la elaboración de:

Cant	Producto	Material/Test	Diam	ancho	Alto	Color	P. unitario
200	kores	carton	8,5		10	full color	\$ 1,47

Observaciones: laminado metalico interno, tapa y base de carton
 Tiempo de entrega: 8 dias laborables
 Forma de pago: 50% al pedido y 50% contra entrega
 Matriz de impresión:
 Círel
 Transporte: Por parte del Cliente
 Otros:

Oferta valida por 15 días y en estos precios no está incluido el IVA.
 Se factura hasta con un más o menos 5% de la cantidad solicitada.
 La figura del crédito al cliente está sujeta a un previo análisis y es potestad de Corrucart concedérselo o no, así como solicitar algún tipo de garantía que avale la compra.
 En el caso de trabajos que requieran de diseño grafico, éste es total responsabilidad del cliente, así como el uso de marcas registradas que tengan propiedad intelectual y derechos de autor.

Anexo 10. Requerimientos para ser proveedor de Real Canadian Superstore

To ensure that we have all the information necessary to give your proposal full consideration, please include the following information in your request:

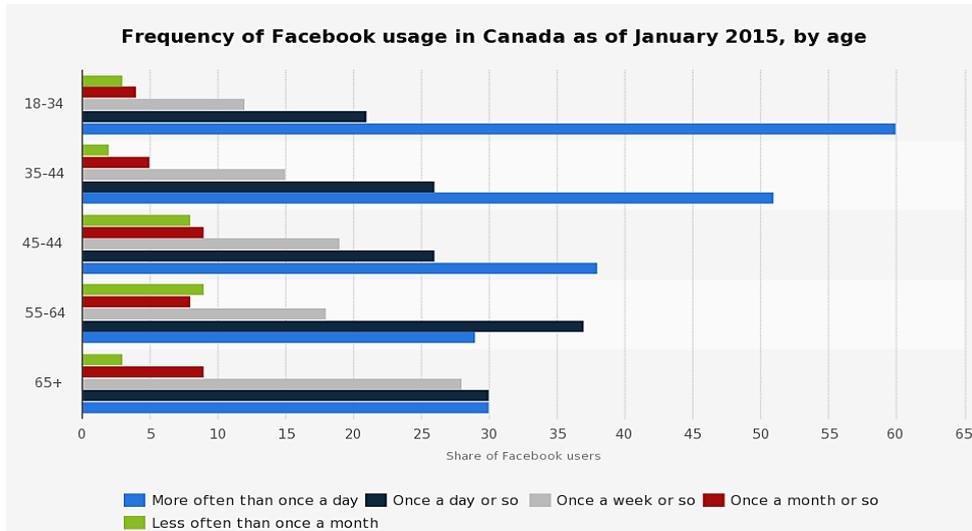
- A description about your organization
- A description of the sponsorship, including strategic objectives, frequency, location(s), date(s), its proposed cost and duration
- Indication of how it aligns with Loblaw Companies Limited, stores or brands.
- A full description of the marketing benefits (TV, radio, print and online advertising, PR, in-branch and onsite promotions and signage, use of marks and logos, exclusivity, etc.)
- List of confirmed sponsorship partners and level of participation
- Expected attendance and audience demographic
- Qualitative/quantitative tools for measuring the sponsorship's success

Requests must be submitted by email. Please forward your request to sponsorship@loblaw.ca

We will review your request/proposal for consideration. Loblaw commits to providing a response or status update within four weeks of receipt of the request.

Nota: La información anterior fue tomada de Real Canadian Superstore (2015)

Anexo11.Frecuencia de uso de Facebook en Canadá



Nota: El gráfico anterior fue tomado de Statista, 2015

Anexo 12. Presupuesto de promoción

Estrategia / Medio	Precio
Campañas y publicaciones Facebook	\$300
Campañas Adworks	\$100
Manejo cuenta agencia marketing digital	\$500
Ferias de alimentos	\$830
Certificaciones internacionales	\$500
Total	\$2.230

Anexo 13. Costos de inscripción en feria de alimentos en Canadá

COSTO DE CARA OPEN		
2 LADOS ABIERTOS	3 LADOS ABIERTOS	4 LADOS ABIERTOS
\$ 450	\$ 599	\$ 950
LA CUOTA DE INSCRIPCIÓN **		
\$ 380		

Tomado de SIAL Canada, 2015

Anexo 14. Cotización de macadamia Makanut

Carlos Recalde <carlosrecalde@makanut.com>
para mi

14 dic. ☆ ↩

Estimada AndreEl precio del Kilo de MACadamia Stilo Entera es de 25 usd. por unidad. La caja de Macadamia Entera, de 5 Kilos: 110 usd. Nuestro Producto esta listo para el consumo y tiene una duracion de 1 año en su empaque original. una vez abierto se recomienda el consumo en 6 meses. Saludos.

Carlos Recalde
MAKANUT

----- Original Message -----
Subject: Pedido de Macadamia
From: Andrea Barsallo <aea_barsallo@gmail.com>
Date: Sun, December 13, 2015 6:43 pm
To: ventas@makanut.com

Estimado señores **Makanut**,

Reciban un cordial saludo. Por medio de la presente les solicito gentilmente me ayuden con una cotización de 1kg de macadamia entera. Adicionalmente me gustaría saber si la venden pelada lista para consumir y cuánto tiempo dura este producto apto para el consumo.

De antemano agradezco su atención y quedo a la espera de su amable respuesta.

Saludos cordiales

Andrea Barsallo

Anexo 15. Gasto de maquinaria y equipos de oficina

	Recursos	Valor Unitario
Maquinaria	Filtros Vibratorios	\$ 6.750
	Tostadora Industrial	\$ 3.269
	Mezcladora	\$ 9.760
	Conche	\$ 7.200
	Peladora de nueces	\$ 1.000
Equipos de Computacion	Computadora todo en 1	\$ 680
	Computadora para diseño gráfico	\$ 1.350
	Impresoras	\$ 335
	Laptop	\$ 785

Anexo 16. Ruta marítima para el transporte de la carga



Tomado de Sea Rates, 2015

Anexo 17. Gasto de nómina anual proyectado a 5 años

Cargo	Sueldo (mensual)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente Administrativo y Financiero	1.600,00	\$ 23.472,80	\$ 26.012,65	\$ 26.988,21	\$ 28.000,84	\$ 29.051,95
Jefe de Operaciones	900,00	\$ 13.352,20	\$ 14.780,86	\$ 15.329,62	\$ 15.899,22	\$ 16.490,47
Asistente de compras y contabilidad	650,00	\$ -	\$ -	\$ 9.737,70	\$ 10.769,51	\$ 11.165,83
Asistente de Producción	650,00	\$ 9.737,70	\$ 10.769,51	\$ 11.165,83	\$ 11.577,22	\$ 12.004,23
Jefe de Marketing, ventas y Comercio Exterior	1.500,00	\$ 22.027,00	\$ 24.408,11	\$ 25.322,69	\$ 26.272,04	\$ 27.257,45
Asistente de ventas	525,00	\$ -	\$ -	\$ 7.930,45	\$ 8.763,84	\$ 9.083,94
Asistente de producción II	525,00	\$ -	\$ -	\$ 7.930,45	\$ 8.763,84	\$ 9.083,94
Asistente de producción III	525,00	\$ -	\$ -	\$ 6.300,00	\$ 6.539,40	\$ 6.787,90
TOTAL ANUAL		\$ 68.589,70	\$ 75.971,13	\$ 110.704,95	\$ 116.585,90	\$ 120.925,72

Anexo 18. Gastos del proyecto

Gastos	Monto	Frecuencia	Clasificación
Suministros	\$ 30,00	mensuales	OPERACIONAL
Seguro maquinaria	0,10%	valor de maquinaria	C.I.F
Seguridad (alarma y cámaras)	\$ 40,00	mensuales	C.I.F
Servicios básicos (Energía eléctrica, agua potable, telefonía e internet)	\$ 250,00	mensuales	OPERACIONAL
Gastos varios	\$ 30,00	mensuales	OPERACIONAL
Publicidad	\$ 700,00	mensuales	OPERACIONAL
Gastos de constitución	\$ 956,00	un solo pago	OPERACIONAL
Gastos logísticos	\$ 3.055,00	bimensuales (primeros dos años)	OPERACIONAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento Gastos</i>		\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
Suministros	\$ 360,00	\$ 374,33	\$ 389,21	\$ 404,68	\$ 420,76
Seguro maquinaria	\$ 335,75	\$ 335,75	\$ 335,75	\$ 643,52	\$ 671,50
Seguridad (alarma y cámaras)	\$ 480,00	\$ 499,10	\$ 518,94	\$ 539,57	\$ 561,02
Servicios básicos (Energía eléctrica, agua potable, telefonía e internet)	\$ 3.000,00	\$ 3.119,40	\$ 3.243,40	\$ 3.372,32	\$ 3.506,37
Gastos varios	\$ 360,00	\$ 374,33	\$ 389,21	\$ 404,68	\$ 420,76
Publicidad	\$ 26.760,00	\$ 27.825,05	\$ 28.931,09	\$ 8.400,00	\$ 8.733,90
Gastos logísticos	\$ 18.330,00	\$ 19.059,53	\$ 39.634,30	\$ 41.209,76	\$ 42.847,85
Gastos arancelarios	\$ 115.200,00	\$ 117.273,60	\$ 238.769,05	\$ 243.066,89	\$ 247.442,10
Gastos de constitución	\$ 956,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
GASTOS OPERACIONALES	\$ 165.781,75	\$ 168.861,09	\$ 312.210,95	\$ 298.041,42	\$ 304.604,26

Anexo 19. Estado de flujo de efectivo proyectado a 5 años

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Inicial	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(76.234,14)	136.349,78	164.412,43	496.656,05	635.454,14	826.995,69
Utilidad Neta	-	229.159,43	242.144,42	580.011,26	631.192,86	656.660,85
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	4.401,47	4.401,47	4.401,47	3.882,58	3.951,47
+ Amortización	-	58,00	58,00	58,00	58,00	58,00
- Δ CxC	-	(48.000,00)	(864,00)	(50.623,10)	(1.790,77)	(1.823,00)
- Δ Inventario PT	(61.336,00)	(11.115,44)	(9.132,02)	(1.919,45)	(50,67)	22.217,58
- Δ Inventario MP	(47.569,92)	-	(61.336,00)	-	-	122.672,00
- Δ Inventario SF	-	(47.569,92)	(47.569,92)	(47.569,92)	-	95.139,84
+ Δ CxP PROVEEDORES	32.671,78	-	32.671,78	0,00	-	(65.343,55)
+ Δ Sueldos por pagar	-	453,33	-	453,33	-	-
+ Δ Impuestos	-	8.962,91	4.038,71	11.844,47	2.162,14	(6.537,50)
Actividades de Inversión	(94.459,00)	-	-	-	(26.629,00)	-
- Adquisición PPE y intangibles	(94.459,00)	-	-	-	(26.629,00)	-
Actividades de Financiamiento	242.130,78	(19.135,34)	(21.392,01)	(23.914,82)	(26.735,14)	(29.888,07)
+ Δ Deuda Largo Plazo	121.065,39	(19.135,34)	(21.392,01)	(23.914,82)	(26.735,14)	(29.888,07)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	121.065,39	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	71.437,63	117.214,44	143.020,42	472.741,24	582.090,00	797.107,62
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	1.041.480,61	3.481.893,14	6.093.142,20	12.711.538,22	20.199.221,63
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	71.437,63	1.158.695,05	3.624.913,56	6.565.883,44	13.293.628,22	20.996.329,25

Anexo 20. Flujo de caja proyectada a 5 años

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	Inicial 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) UTILIDAD NETA		229159,4332	242144,419	580011,2603	631192,8618	656660,8543
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	-	358.236,98	375.565,51	882.645,78	957.022,45	992.282,78
(+) Gastos de depreciación	-	6.854,45	7.477,58	7.477,58	9.559,61	10.103,69
(+) Gastos de amortización	-	58,00	58,00	58,00	58,00	58,00
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	51.846,03	54.783,81	131.224,27	142.803,81	148.565,80
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-	64.634,71	68.297,14	163.592,92	178.028,76	185.212,04
(=) I, FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F,E,O)	-	248668,6885	260020,136	595364,1739	645807,4889	668666,6263
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(147.671,78)	-	-	-	-	-
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	(97.269,12)	(82.191,45)	(87.814,67)	320,70	166.325,37
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	100.629,17
(=) II, VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(147.671,78)	(97.269,12)	(82.191,45)	(87.814,67)	320,70	266.954,54
INVERSIONES	(94.459,00)	-	-	-	(26.629,00)	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
(+) Recuperación maquinaria	-	-	-	-	-	27.122,89
(+) Recuperación muebles y enseres	-	-	-	-	-	573,47
(+) Recuperación equipo de computación	-	-	-	-	-	802,49
III, GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(94.459,00)	-	-	-	(26.629,00)	28.498,85
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(242.130,78)	151.399,57	177.828,68	507.549,50	619.499,19	964.120,01

Anexo 21. Escenarios del proyecto con proyección a 5 años

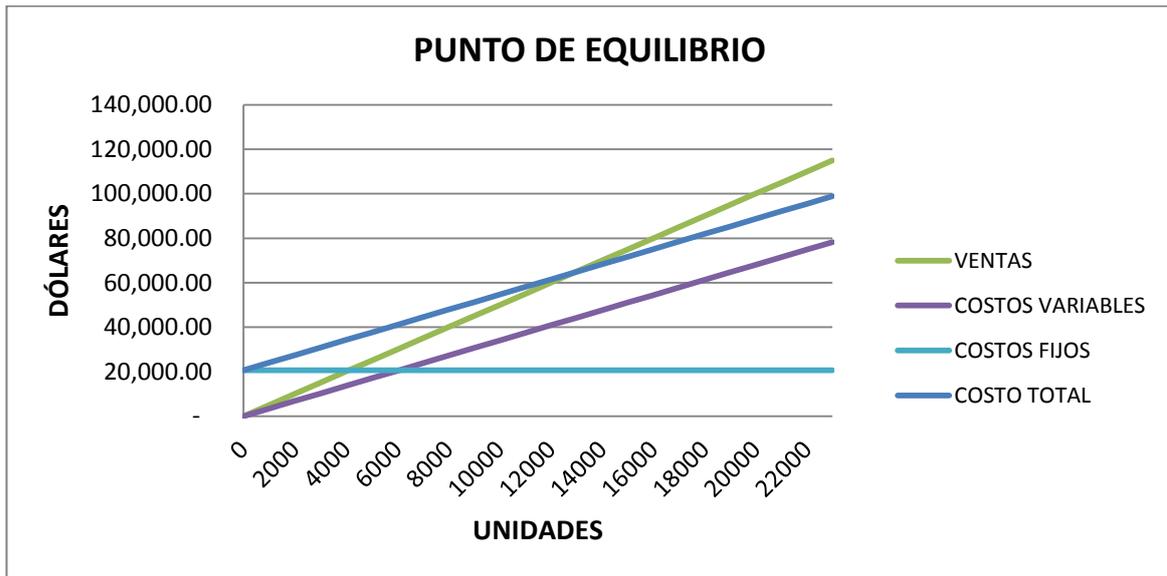
Escenario	Normal				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Producida	384000	384000	768000	768000	768000
Precio de Venta	\$ 5,00	\$ 5,09	\$ 5,18	\$ 5,27	\$ 5,37
Costos de produccion unitario	\$ 3,40	\$ 3,54	\$ 3,68	\$ 3,83	\$ 3,98
Ingreso de ventas	\$ 1.920.000,00	\$ 1.954.560,00	\$ 3.979.484,16	\$ 4.051.114,87	\$ 4.124.034,94
Utilidad Neta	\$ 229.159,43	\$ 242.144,42	\$ 580.011,26	\$ 631.192,86	\$ 656.660,85
WACC	VAN	\$ 679.227,52	CAPM	VAN	\$ 583.860,74
	TIR	3,805		TIR	3,411
	IR	1,032		IR	1,032
Escenario	Pesimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Producida	384000	384000	456000	456000	456000
Precio de Venta	\$ 5,00	\$ 5,09	\$ 5,18	\$ 5,27	\$ 5,37
Costos de produccion unitario	\$ 3,99	\$ 4,15	\$ 4,32	\$ 4,49	\$ 4,67
Ingreso de ventas	\$ 1.920.000,00	\$ 1.954.560,00	\$ 2.362.818,72	\$ 2.405.349,46	\$ 2.448.645,75
Utilidad Neta	\$ 79.844,67	\$ 86.105,92	\$ 99.656,81	\$ 132.746,48	\$ 144.667,59
WACC	VAN	-\$ 29.558,33	CAPM	VAN	-\$ 56.191,82
	TIR	0,881		TIR	0,773
	IR	0,261		IR	0,261
Escenario	Optimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Producida	384000	384000	768000	768000	768000
Precio de Venta	\$ 5,00	\$ 5,09	\$ 5,18	\$ 5,27	\$ 5,37
Costos de produccion unitario	\$ 2,59	\$ 2,69	\$ 2,80	\$ 2,91	\$ 3,03
Ingreso de ventas	\$ 1.920.000,00	\$ 1.954.560,00	\$ 3.979.484,16	\$ 4.051.114,87	\$ 4.124.034,94
Utilidad Neta	\$ 434.751,54	\$ 448.373,64	\$ 995.329,64	\$ 1.046.450,99	\$ 1.075.682,94
WACC	VAN	\$ 1.432.806,62	CAPM	VAN	\$ 1.288.943,10
	TIR	7,114		TIR	6,501
	IR	1,938		IR	1,938

Anexo 22. Política de pagos y cobro

<i>Política de cuentas por pagar proveedores</i>	Contado	70%
	30 días	30%

<i>Política de cuentas por cobrar clientes</i>	Contado	70%
	30 días	30%

Anexo 23. Punto de equilibrio



Anexo 24. Índice de liquidez

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	\$ 180.343,55	\$ 404.243,35	\$ 666.165,71	\$ 1.239.019,42	\$ 1.822.950,86	\$ 2.381.852,06
Pasivos Corrientes	\$ 32.671,78	\$ 42.088,02	\$ 78.798,51	\$ 91.096,31	\$ 93.258,45	\$ 21.377,40
Ratio de Liquidez	5,52	9,60	8,45	13,60	19,55	111,42

Anexo 25. Índice de endeudamiento a largo plazo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivos Corrientes	\$ 32.671,78	\$ 42.088,02	\$ 78.798,51	\$ 91.096,31	\$ 93.258,45	\$ 21.377,40
Patrimonio neto	\$ 121.065,39	\$ 350.224,82	\$ 592.369,24	\$ 1.172.380,50	\$ 1.803.573,36	\$ 2.460.234,22
Ratio Endeudamiento Largo plazo	0,27	0,12	0,13	0,08	0,05	0,01

Anexo 26. Periodo de recuperación

	Flujo de caja	Flujo acumulado
Año 0	\$ 242.130,78	
Año 1	\$ 151.399,57	\$ 151.399,57
Año 2	\$ 177.828,68	\$ 329.228,25
Año 3	\$ 507.549,50	\$ 836.777,76
Año 4	\$ 619.499,19	\$ 1.456.276,95
Año 5	\$ 964.120,01	\$ 2.420.396,96

$$\text{Periodo de recuperación} = a + \frac{(b+c)}{d}$$

Descripción	Valor
<i>a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.</i>	Año 1
<i>b = Inversión Inicial</i>	\$ 242.130,78
<i>c = Flujo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.</i>	\$ 151.399,57
<i>d = Flujo del año en el que se recupera la inversión.</i>	\$ 177.828,68

Periodo de recuperación	\$ 1,51
--------------------------------	----------------

Nota: Cálculos de la recuperación de capital

Nota: Las tablas anteriores (Anexo 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 y 26), son resumen de los múltiples cálculos y del análisis del modelo financiero correspondiente.