



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN BRÓKER DEDICADO A LA EXPORTACIÓN  
DE BARRAS DE CHOCOLATE ELABORADAS POR PYMES ECUATORIANAS  
HACIA ESTADOS UNIDOS. “

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

Profesora Guía  
Msc. María de Lourdes Salado

Autora  
Andrea Valeria Ayala Morante

Año  
2016

### **DECLARACION DEL PROFESOR GUIA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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.

-----  
Msc. María de Lourdes Salado

C.C. 1755104849

### **DECLARACION DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, 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 Valeria Ayala Morante

C.I. 171997413-9

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios quien ha sido mi guía,  
a mi familia por siempre darme apoyo infinito  
para lograr mi objetivo ambicionado de  
obtener este 1 título, gracias por sus  
consejos y por contribuir a convertirme  
en un mejor ser humano.

A la Universidad de las Américas por  
formarnos de manera profesional y  
capacitados para experimentar la vida  
real.

## **DEDICATORIA**

Este logro es dedicado a mi mamá Marjorie Morante y a mi abuelita Luz Maria Maffare quienes a través de la vida me han demostrado que no hay imposibles, que con esfuerzo y dedicación todo se obtiene. Ellas son mi motor de impulso para alcanzar todo lo que me proponga. Ahora tan solo me queda decir gracias por acompañarme siempre en este reto que hoy es una realidad.

## RESUMEN

En el Ecuador no existe un bróker especializado en pymes chocolateras, pese a que cada día aumenta la demanda de exportación del mejor chocolate del mundo el cual es el Ecuatoriano; sobrepasando los países tradicionales como son Suiza, Madagascar, Alemania (Embajada del Ecuador, n.d). Las pymes necesitan asesoría para hacerse conocer en un mercado nuevo que va a traer retribuciones positivas en la economía del país. Las pymes cuentan con un producto de primera calidad el cual es requerido en el mercado Estadounidense, el que registro en el 2013 un incremento de importaciones de 9.3% (Pro Ecuador, 2013).

De acuerdo al análisis externo que se realizó, se encontró que los clientes buscan asesoría, confiabilidad y mercado en el exterior. Las empresas que actualmente ofrecen servicios similares no dan la suficiente asesoría y tampoco se preocupan por posesionar a los pequeños comerciantes en el mercado internacional, teniendo como resultado grandes pérdidas monetarias para los clientes y además perdiendo participación en el exterior.

Es así como empieza el concepto de Export Guide y la oportunidad de negocio de un bróker dedicado la exportación de barras de chocolate elaboradas por Pymes ecuatorianas. Ofreciendo un servicio integral que se encarga de satisfacer las necesidades de los clientes enfocándolos a un mercado internacional. El mercado objetivo serán las pymes que se encuentren en la ciudad de Quito productoras de chocolate.

La estrategia de marketing que se empleara será una mezcla de liderazgo en diferenciación de servicio y precio. Ya que no existe un enfoque directo en el mercado encargado de servir a las pymes chocolateras. Además se debe aprovechar que estas no cuentan con aranceles para el ingreso a los Estados Unidos gracias al acuerdo del sistema general de preferencias arancelarias (SGP). Adicionalmente Export Guide brindara a las pymes chocolateras los clientes en el mercado Estadounidense, los cuales son supermercados y farmacias.

La inversión inicial necesaria para arrancar el proyecto es de \$10.454.29 que se subdivide en activos fijos por un valor de 7.170 y un capital de trabajo de \$3.284.29. Todo será financiado con capital propio.

Finalmente, se determinó la viabilidad financiera del proyecto en base a los cálculos obtenidos de un VAN de 42.883.60 y una tasa interna de retorno de (TIR) 83.85%. Por lo que se concluye que la realización de Export Guide, se obtendrá retribución monetaria rápida y además acogida en el mercado.

## ABSTRACT

In Ecuador there is not a broker specialized in chocolates business, although the demand of exporting the best chocolate in the whole world, which is the Ecuadorian; overtaking the traditional countries such as Switzerland, Madagascar, Germany (Embassy of Ecuador, n.d). The SMEs need assistance to get to know a new market that will bring positive rewards in the country's economy. The SMEs have a premium product which is required in the US market, which record in 2013 imports increased 9.3% (Pro Ecuador, 2013).

According to the external analysis conducted we found that customers seek advice, drivability and overseas market. Companies currently offer similar services do not give enough advice and positioner not care about small traders in the international market, resulting in large financial losses for customers and also losing ground abroad.

This is how the concept of Export Guide and the business opportunity of a broker dedicated export of chocolate bars made by Ecuadorian SMEs begins. Offering a comprehensive service that is responsible for meeting the needs of an international market focusing them to customers. The target market will be SMEs that are in the city of Quito chocolate producers.

The marketing strategy that is employed will be a mixture of leadership in service and price differentiation. Since there is no direct approach to the market responsible for serving SMEs chocolatiers. In addition, it should take advantage of these do not have tariffs for entry to the United States thanks to the agreement of the general system of tariff preferences (GSP). Additionally Export Guide will provide the chocolatiers SME customers in the US market, which are supermarkets and pharmacies.

Necessary to start the project initial investment is \$ 10.454.29 which is subdivided into fixed assets worth 7,170 and working capital of \$ 3.284.29. Everything will be funded with own capital.

Finally, the financial viability of the project was determined based on calculations obtained from a NPV of 42.883.60 and an internal rate of return (IRR) 83.85%. The payback will be in 2 years, so it is concluded that the implementation of Export Guide, rapid monetary compensation will be obtained and well received by the market.

# INDICE

<b>1 INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.2 Objetivo general del trabajo .....	1
1.2.1 Objetivos Específicos del trabajo .....	1
<b>2 ANALISIS ENTORNOS.....</b>	<b>2</b>
2.1 Análisis de entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo (PEST).....	2
2.1.1.1 Entorno político .....	2
2.1.1.2 Análisis del Entorno Económico .....	3
2.1.1.3 Análisis del Entorno Social .....	4
2.1.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico.....	4
2.1.2 Análisis de la industria .....	5
2.1.3 Cinco fuerzas de Porter .....	5
2.1.3.1 Rivalidad entre competidores existentes (medio) .....	5
2.1.3.2 Poder de negociación de los clientes (medio).....	6
2.1.3.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores (medio).....	6
2.1.3.4 Amenaza de posibles productos sustitutos (medio) .....	6
2.1.3.5 Poder de negociación de los proveedores. (medio).....	6
<b>3 ANALISIS DEL CLIENTE .....</b>	<b>8</b>
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	8
3.1.1 Entrevista a expertos .....	8
3.1.2 Grupo focal .....	10
3.1.3 Análisis de las seis pymes con las que se va a trabajar.....	12
<b>4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>12</b>
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	12
<b>5 PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>13</b>
5.1 Estrategia general de marketing.....	13
5.1.1 Mercado Objetivo.....	13
5.1.2 Estrategia de internacionalización.....	13
5.1.3 Segmentación de mercado .....	14
5.1.4 Propuesta de valor.....	14
5.1.5 Diferenciación .....	14
5.1.6 Posicionamiento.....	15



5.2 Mezcla de Marketing.....	15
5.2.1 Servicio.....	15
5.2.2 Cartera de servicios.....	15
5.2.3 Atributos.....	16
5.2.4 Branding.....	16
5.3 Precio.....	17
5.3.1 Estrategia de precio.....	18
5.3.2 Costo de Venta.....	18
5.3.3 Estrategia de ajuste.....	18
5.3.4 Estrategia de entrada.....	18
5.4 Plaza.....	18
5.4.1 Estrategia de distribución.....	18
5.4.2 Puntos de venta.....	19
5.4.3 Estructura del canal de distribución.....	19
5.4.4 Tipos de canal.....	19
5.4.5 Promoción.....	19
5.4.6 Estrategia promocional.....	19
5.4.7 Publicidad.....	20
6 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.....	21
6.2 Plan de Operaciones.....	21
6.3 Estructura Organizacional.....	22
7 EVALUACION FINANCIERA.....	23
7.1 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	23
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	24
7.3 Estado y evaluación financiera.....	24
7.4 Índices financieros.....	25
8 CONCLUSIONES GENERALES.....	26
REFERENCIAS.....	27
ANEXOS.....	29

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Entorno Político.....	2
Tabla 2: Entorno Económico.....	3
Tabla 3: Entorno Social.....	4
Tabla 4: Entorno Tecnológico .....	4
Tabla 5: Matriz EFE (Oportunidades y amenazas).....	7
Tabla 6: Matriz de mercado .....	17
Tabla 7: Valores por servicios del bróker. ....	18
Tabla 8: Cotizaciones para publicidad. ....	20
Tabla 9: Utilidad neta .....	24
Tabla 10: Inversión inicial .....	24
Tabla 11: Costo de capital .....	25
Tabla 12: Evaluación del proyecto .....	25
Tabla 13: Indices financieros .....	25

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrategia de internacionalización.....	14
Figura 2. Logo.....	17
Figura 3. Canal de distribución .....	19
Figura 4. Estructura organizacional.....	22

## 1 INTRODUCCION

### 1.1 Justificación del trabajo

Se ha determinado que el sector chocolatero crece diariamente y que son las pymes quienes abastecen la mayor demanda nacional e internacional, realizando asociaciones para poder cubrir los montos y siendo unas pocas las que se beneficien monetariamente de este producto exportado.

Estados Unidos es el principal socio comercial y comprador del chocolate de Ecuador. Producto que se encuentra en auge. Es así como se realizó una investigación para obtener posibles compradores en Estados Unidos.

La idea nace al notar la poca experiencia que tienen las pymes para darse a conocer al mundo y la calidad de producto con el que cuenta Ecuador, el cual es considerado el mejor del mundo. Se notó que otros países se están apoderando del mercado exterior por tener una mejor asesoría exportable.

Esta oportunidad de negocio va ayudar en la diversificación de mercado Ecuatoriano, contando con precios competitivos al tener una matriz productiva propia. Los bróker que se encuentran en el país son generales sin un mercado específico, Export Guide será el único en la industria.

Además, el gobierno Ecuatoriano busca incentivar a los productores nacionales a la exportación para dar a conocer al mundo los productos que Ecuador es capaz de producir, dando así exoneración de impuestos generales y a la importación de maquinarias.

Export Guide asesorara, dirigirá la exportación y buscara un mercado en los Estados Unidos para las pymes chocolateras Ecuatorianas. Logrando diversificar la economía nacional e incentivando a la exportación por parte de los pequeños productores que no tienen confianza para salir de su zona de confort y dar a conocer su producto. El precio será accesible a nuestros clientes y de forma porcentual después de cada negociación culminada. Esto generara confianza a la pyme.

### 1.2 Objetivo general del trabajo

- Determinar la viabilidad comercial y financiera al crear un bróker exportador de productos de las pymes chocolateras.

#### 1.2.1 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un estudio de mercado en donde determinemos el segmento de mercado y los clientes potenciales.
- Hacer un plan de marketing apropiado para el entorno.
- Elaborar una estructura organizacional favorable para manejar y controlar de mejor manera los procesos de la empresa.
- Desarrollar el flujo financiero demostrando la rentabilidad del producto

## 2 ANALISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis de entorno externo.

#### 2.1.1 Entorno externo (PEST)

La herramienta PEST es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos (Kotler, 2013, p.102).

##### 2.1.1.1 Entorno político

**Tabla 1: Entorno Político**

Ecuador	EEUU
<p>Según informe de la presidencia: 'La Revolución ciudadana le entrego estabilidad al país' (presidencia, 2013).con el presidente de la republica el Sr. Rafael Correa, desde el año 2007 hasta la actualidad. Lo cual para un bróker que tiene enfoque al exterior es importante contar con estabilidad para las negociaciones a largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transformación de la matriz productiva</li> </ul> <p>Ecuador es un país proveedor de materias primas en un mercado internacional e importador de bienes. Uno de los principales objetivos políticos es incentivar a la producción nacional dándole mayores ventajas exportables para hacerse conocer en el mundo. El gobierno actual ha impulsado el cambio del patrón de especialización productiva para generar un mayor valor agregado a sus productos terminados (SENPLADES, 2012). Para un bróker es una oportunidad de negocio esta transformación ya que de esta forma se cotiza el producto en el exterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Política fiscal</li> </ul> <p>El estado Ecuatoriano maneja una política fiscal cíclica, es decir han pasado por fases de expansión, crisis, auge, recesión y depresión. En el cual observamos un excesivo gasto público, el uso deliberado de impuestos y además operaciones de la deuda pública para influir sobre la actividad económica. (S.R.I, n.d). Esto afecta al negocio ya que mis clientes (PYMES) van a pasar por momentos de crisis lo cual va a dificultar el negocio y la producción.</p> <p>Actualmente el Ecuador cuenta con el sistema general de preferencias arancelarias (SGP). El cual es un tratado preferencial para ingresar productos a los Estados Unidos.</p>	<p>Estados Unidos, desde hace 150 años ha tenido una gran estabilidad política pese a los errores que han tenido como nación es decir: guerras, crímenes organizados etc. Este es el único país que se caracteriza por su constante crecimiento en un universo de grandes transformaciones (ieeba, 2015).Un país con este grado de estabilidad disminuye el riesgo de fracaso monetario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transformación de la matriz productiva</li> </ul> <p>"Ecuador apuesta a inversionistas 'ángeles' en EE.UU. para cambio de matriz productiva" (andes, 2014). Empresas del Ecuador van a poder acceder al mercado norteamericano que no solo busca capital, sino también conexiones con empresas para negociaciones en un mediano plazo lo cual va a intensificar el intercambio comercial. El chocolate cuenta con 8millones de dólares para incentivar el comercio (andes, 2014).Lo cual es de mucha ventaja para brindar un servicio por los acuerdos del SGP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Política fiscal</li> </ul> <p>En el 2015 Estados Unidos experimento un crecimiento fuerte y estable, impulsado por las bajas tasas de interés, el consumo doméstico y una alta generación de empleo. Su crecimiento económico alcanzo 2.6% y se espera mejorar para el 2016(Santander, 2015). Un país que muestra proyecciones de crecimiento se convierte en un socio comercial interesante.</p> <p>Ecuador utiliza arancel para la exportación de chocolate a los Estados Unidos de 0% por acuerdo SGP (Trademap, 2014).</p>

### 2.1.1.2 Análisis del Entorno Económico

Tabla 2: Entorno Económico

Ecuador	EEUU
<p>Ecuador tiene un ingreso promedio mediano-alto (banco mundial, 2014). El país muestra un escenario dificultoso para el cierre del 2015, existieron varios inconvenientes para cubrir el financiamiento público, además los escasos de inversión privada y la caída del precio del crudo han propiciado a una situación difícil de mantener. Este indicador podría ser positivo para un bróker ya que existe oportunidad de negocio, dado que en el país hay crisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos al exportador Se reducen 10 puntos de la tarifa al impuesto a la renta, por reinvertir en activos de producción, además exoneración de salida de divisas (Pro Ecuador, 2014).</li> <li>• Inversión Extranjera Ecuador cada vez cierra más sus fronteras a la inversión extranjera así lo muestra el informe de la CEPAL es por esto que percibió solo un 0.3% de los \$114.599 millones que ingresaron a Sudamérica (CEPAL, 2014). Lo cual nos hace notar que debemos buscar mercado en el exterior para no percibir las crisis del país.</li> <li>• Aporte del sector chocolatero al PIB Ecuador mantiene un PIB de alrededor de 100 mil millones de dólares, en el que tiene un 4% de crecimiento promedio en el PIB (Banco Mundial, 2014). En base a los informes presentados por el Banco Central del Ecuador, la industria manufacturera brinda alrededor de un 14% del PIB (Banco Central del Ecuador, 2014). Y alrededor del 12.3 % representa el sector de cacao y todas sus preparaciones (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2014).</li> <li>• Exportaciones de cacao y sus derivados Al concluir el 2015 las exportaciones ecuatorianas de cacao cerraron alcanzando un volumen total de 260 mil toneladas métricas, los productos terminados alcanzaron mil toneladas exportadas y representan el 0.8% de las exportaciones ecuatorianas (Ane cacao, 2015).</li> </ul>	<p>Estados Unidos tiene la principal economía del mundo, sin embargo la crisis financiera internacional provocó un desempleo considerable de 5.3% la misma que ha disminuido al culminar el 2015 (Santander, 2016). Podemos notar que dirigirse a este país nos daría oportunidades de crecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión del sector chocolatero Estados Unidos es el principal inversionista con USD 4.043 millones en el 2013, cuenta con un crecimiento promedio anual de 22.16%. Suiza se encuentra en el segundo lugar con USD 1.748 millones, con un TPCA (Tratado comercial de preferencias arancelarias) de 8.79%. China registra la mayor TPCA promedio anual con 65.38%, pasando de USD 66 millones en el 2009 a 491 en el 2013 (Pro Ecuador, 2014).</li> <li>• Importaciones de chocolate de los Estados Unidos Las importaciones de chocolate en los Estados Unidos ha registrado un incremento favorable en su balanza la cual es 9.3% lo cual representa a 1.383 millones de dólares (Pro Ecuador, 2013). Tomar a Estados Unidos como socio comercial brindaría mayor estabilidad, además tendremos oportunidad de mercado.</li> </ul>

### 2.1.1.3 Análisis del Entorno Social

**Tabla 3: Entorno Social**

<p>Hasta el año 2010 registraron 143 empresas que señalan que su principal actividad es el cacao, chocolate y productos de confitería. Esto representa el 0.03% de las empresas a nivel nacional (INEC, 2013). Es importante señalar que el 85% de las empresas son micro, un 8% son pequeñas y el 2 % medianas, “lo que quiere decir que el 95% de la totalidad de las empresas dedicadas a esta actividad son micro, pequeñas y medianas” (Universidad técnica Simón Bolívar, 2014).</p> <p>Ubicación geográfica de chocolateras ecuatorianas</p> <p>Las empresas de este sector se encuentran ubicadas según el censo nacional económico 2010, provincia de Azuay 18%, Guayas 7%, Pichincha 27%, Tungurahua 18% y Santo Domingo 14%. El personal utilizado para esta actividad es alrededor de 3.825 personas, lo cual hace que sus ingresos anuales tengan un aproximado de 86 millones de dólares (Universidad técnica Simón Bolívar, 2014).</p> <p>Principales Socios comerciales de cacao</p> <p>Según las estadísticas es importante resaltar que en la industria chocolatera los principales destinos y más importantes a exportar son Estados Unidos con 26%, segundo Holanda 10% y tercero Malasia 9% (Observatorio de pymes, 2014).</p>	<p>Estados Unidos cuenta con una extensión territorial de 9.823.630 km<sup>2</sup> y está conformada por 50 estados. Esta industria muestra un constante crecimiento y aceptación por el chocolate ecuatoriano, más aun entre las personas de 45 años quienes prefieren un dulce de calidad (pro Ecuador, 2014).</p> <p>Consumidores de chocolates en Estados Unidos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>70% blancos – no hispanos</li> <li>53% casados</li> <li>53% empleados</li> <li>43% tienen hijos</li> <li>28% colegiales</li> <li>224% ingresos anuales de 100.000.00</li> </ul> <p>En los Estados Unidos los mayores consumidores de chocolates son las personas adultas. “Las personas entre 18 a 44 años conforman el 33% del mercado consumidor de chocolates en la región norte, seguido por los adultos entre 45 a 64 años, quienes ocupan el 31% de consumidores” (Pro Ecuador, 2015). Entre las personas que nunca consumen chocolate están, 55% mujeres y 45% hombres.</p>
---	--

### 2.1.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico

**Tabla 4: Entorno Tecnológico**

Ecuador	EEUU
<p>Ecuador no es parte del ranking de tecnología de la información en el foro económico mundial. Ecuador fue el único país excluido. Es aquí donde se refleja un “vector del desarrollo social y de la transformación” (El comercio, 2015).</p> <p>La innovación de la producción chocolatera es vital ya que se ha basado en la búsqueda de mejorar técnicas de cultivo, post cosecha, optimizar técnicas de manufactura y hacer que el proceso de desarrollo del producto sea más eficiente (pro Ecuador, 2011).</p> <p>El estado implanto salvaguardias a las importaciones lo cual hace más difícil adquirir maquinaria para realizar un proceso de comercialización del chocolate. Lo cual afecta por la baja producción de nuestros clientes.</p>	<p>Estados Unidos es considerado la nación más poderosa tecnológicamente, este progreso fue facilitado por los factores sociales, geográficos y económicos. Para un bróker es interesante este mercado meta por las facilidades para obtener información por medio de la web.</p> <p>Un país de primer mundo se mueve por la web. Estados Unidos es tan dinámico en las negociaciones que se puede llegar a cada rincón con tan solo un clic.</p> <p>Estados Unidos invierte en equipos para mantenerse a la vanguardia tecnológica es así como se encuentra en el 6to lugar a nivel mundial en el ranking de adopción de Smartphone (Poder Data, 2011).</p>

## Conclusiones:

- Estados Unidos y Ecuador cuentan con SGP lo cual beneficia en la exportación y además EEUU es el principal socio comercial.
- La industria manufacturera brinda alrededor de un 14% del PIB y alrededor del 12.3 % representa el sector de cacao y todas sus preparaciones.
- Hasta año 2010 registraron 143 empresas que señalan que su principal actividad es el cacao, chocolate y productos de confitería. El 95% de la totalidad de las empresas dedicadas a esta actividad son micro, pequeñas y medianas.
- El personal utilizado para las empresas chocolateras suman un total de 3.825 personas, lo cual hace que sus ingresos anuales tengan un aproximado de 86 millones de dólares.
- Estos factores demuestran la oportunidad de negocio que se tienen las pymes Ecuatorianas en el mercado Americano.

### 2.1.2 Análisis de la industria

#### CIU

N: ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.

N8211: ACTIVIDADES COMBINADAS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE OFICINA.

N8211.0: ACTIVIDADES COMBINADAS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE OFICINA.

N8211.00: Actividades de prestación de una serie de servicios administrativos de oficina corrientes, como recepción, planificación financiera, facturación y registro, personal y distribución física (servicios de mensajería) y logística, a cambio de una retribución o por contrato.

El código CIU muestra que la industria cuenta con 35 competidores que están registrados en la Súper Intendencia de compañías, y 3 son los que brindan un servicio similar al de un bróker de internacionalización. Se encuentran situados dos en Quito y uno en la provincia del Guayas.

- SERVICIOS BERLIN S.A. SERVIBERLinsa: Es una sociedad anónima, se encuentra ubicada en la provincia del Guayas.
- FASTTIME LOGISTICS F.T.L. CIA. LTDA: es una responsabilidad limitada y se encuentra ubicada en Quito.
- SOLUCIONES LOGISTICAS SOLOGIST S.A.: es una sociedad anónima y se encuentra en Quito.

Analizando el margen de utilidad de la industria fluctúa entre 4% y 6% dependiendo de la negociación.

Además, nuestro principal competidor en el exterior es costa de marfil el cual exporta chocolates a los Estados Unidos de forma significativa, pero nuestro diferenciador es el producto ya que contamos con chocolate fino de aromas.

### 2.1.3 Cinco fuerzas de Porter

Según Michel Porter, este modelo ayuda al análisis en el nivel de competencia dentro de alguna industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio (5 fuerzas de Porter, n.d).

#### 2.1.3.1 Rivalidad entre competidores existentes (medio)

La industria de servicios administrativos y de apoyo indica que hasta el 2013 existen registradas 35 empresas en el CIU, las cuales son 3 empresas con un enfoque similar

a un bróker de internacionalización. SERVIBERLinsa una de ellas, ubicada en Guayaquil brinda un servicio de importación desde Colombia de productos adhesivos. Adicionalmente a las empresas antes mencionadas, brindan servicios de asesoramiento. También existen:

**Pymes del Ecuador asesoría integral:** ofrece el servicio de asesoramiento de las pymes para hacer que su producción y rentabilidad mejore, pero solo buscan un mercado nacional.

**Pum:** Es empresa sin fin de lucro que promueve la productividad de una pyme pero a nivel nacional. Ayudando a que se encamine su producción y llegue a venderse o colocarse en el mercado de manera exitosa

Existe una cantidad significativa de empresas dentro de esta industria, lo cual nos hace analizar que el nivel de rivalidad entre competidores es medio.

#### 2.1.3.2 Poder de negociación de los clientes (medio)

El poder de negociación de los clientes se ha considerado como medio, ya que en el país existen varias empresas ofertando en servicio logístico, pero no con un enfoque directo al segmento de las pymes chocolateras las cuales necesitan más que un servicio logístico, un asesoramiento integral. Esto nos brinda la libertad en el mercado de jugar con los precios y comisiones. Aunque el cliente es el que decide al final del día si va a solicitar los servicios.

#### 2.1.3.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores (medio)

Ecuador es un país con varios bróker que no tienen un nicho de mercado definido, lo cual hace que la competencia disminuya, conseguir mercado en el exterior para los clientes objetivos (pymes) es lo que da el valor agregado.

Tomando en cuenta que Ecuador está en auge referente al cacao y sus derivados lo cual hace que sea atractivo para distintos países que consideren una buena oportunidad el comercializar nuestro producto en el exterior. Como es el caso de Asia y Estados Unidos. Haciendo que la competencia aumente ya que podrían poner filiales en el país para abarcar gran parte del mercado. Es por esto se debe emplear un rol vanguardista y crear alianzas estratégicas para que sea un servicio difícil de sustituir a través del tiempo.

#### 2.1.3.4 Amenaza de posibles productos sustitutos (medio)

La desventaja de un bróker para internacionalizar las pymes ecuatorianas enfocadas al sector alimenticio chocolatero, es que aunque en el país no existan empresas dedicadas al 100% a brindar este servicio, existen varias empresas en que brindan un servicio que probablemente pueda resultar sustituto desde el punto de vista comercial, ya que tenemos diversos bróker que brindan el servicio de asesoramiento, logística y tramitología a empresas productoras-exportadoras. Lo que hace que nuestro nivel de amenaza por la sustitución sea mediano.

Además, se debe mantener buenas relaciones con Pro Ecuador ya que cuentan con una base de datos de futuros mercados que son tentativos para crecer como empresa. Sin duda, lograr que el bróker sea tomado como prioridad al momento de conseguir clientes fuera sería magnífico, ya que no solo se podría exportar barras de chocolate sino ser un bróker de cacao y todos sus derivados lo cual obtendríamos una mejor entrada al mercado.

#### 2.1.3.5 Poder de negociación de los proveedores. (medio)

Dentro de la industria de servicio internacional como su nombre lo dice los proveedores están en distintas partes del mundo, lo cual hace que el nivel de negociación sea medio, ya que así como para el bróker local le interesa vender, a los clientes externos les interesa comprar lo que causa un poder de negociación basado



en la oferta y la demanda. Uno de los beneficios que brinda esta industria es que Ecuador no tiene impuestos para exportar lo cual hace ver a los productos más atractivos en el mercado internacional.

## Matriz EFE

**Tabla 5: Matriz EFE (Oportunidades y amenazas)**

Oportunidad	Ponderación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
Acuerdo de exoneración de aranceles (SGP) hacia las exportaciones a los EEUU.	0.15	4	06
Existe un incremento del 9.3% en las importaciones chocolateras de la balanza comercial de los Estados Unidos.	0.1	3	0.3
Ecuador cuenta con su matriz productiva para elaborar chocolates la cual es considerada la mejor del mundo	0.05	2	0.1
La competencia es de nivel medio ya que ningún bróker se especializa en pymes chocolateras.	0.12	4	0.48
El poder de negociación con los clientes es medio ya que están dispuestos a hacerse conocer en el mundo y generar más ingresos.	0.08	2	0.16
<b>Amenazas</b>			
Los principales competidores son: Canadá, México y Alemania.	0.15	3	0.45
Los productos perecibles tienen mayor riesgo de daños en los aeropuertos.	0.1	1	0.1
La rivalidad con los competidores es medio ya que ellos tienen un portafolio de clientes a quienes pueden ofrecer el servicio.	0.05	2	0.1
La inflación de EEUU bordea los 2.8% en el último año (Pro Ecuador).	0.1	2	0.2
EEUU busca invertir directamente en los productores. (andres,2014)	0.1	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.79</b>

AP	AM	OP	OM
1	2	3	

Nota: Las calificaciones nos muestran cómo responden las estrategias de la empresa frente a cada factor, en el que 4: la respuesta es superior, 3: la respuesta está encima de la media. 2: la respuesta es la media, 1: la respuesta es mala.

La totalidad de la ponderación es de 2.79 lo que indica que se encuentra justo por encima de la media ponderada. Se debe observar que existe una oportunidad bastante favorable, es decir un mercado virgen para la especialización en pymes chocolateras, también se debe aprovechar la exoneración de aranceles a la exportación, además el Ecuador tiene un producto con valor agregado como es el caso del chocolate fino de aromas lo cual hace que la estrategia de entrada sea interesante para ambas partes. Referente a las amenazas las principales son, los competidores en el exterior ya que al ser países grandes como es el caso de Canadá cuenta con una matriz tecnológica por encima de la de Ecuador, además México, EEUU y Canadá tienen el TLCAN por lo cual los productos entran sin aranceles y son más económicos por su distancia. Debemos tomar en cuenta también que los competidores ecuatorianos podrían enfocarse a los clientes chocolateros al ver el auge que tiene este producto en el mundo.}

## Conclusiones:

- Ecuador no cuenta con un bróker especializado en las pymes chocolateras, pese al auge que tiene el producto en el exterior, este indicador nos hace notar la oportunidad de negocio.

- Este servicio tiene un nivel de negociación medio con las pymes ya que no existe un bróker especializado, pero si existen bróker que se dedican a distintas ramas y podrían dar este servicio.
- El bróker debe emplear un rol vanguardista para que sea un servicio difícil de sustituir a través del tiempo.
- Estados Unidos busca invertir con los productores ecuatorianos lo cual obliga a mantener un estándar de calidad alto para ser tomados en cuenta como alianzas para la asesoría de exportación y tramitologías.
- Se debe especificar los precios totales de exportación ya que el 40% de las pymes se quejan del aumento de los mismos por parte de los bróker.

### **3 ANALISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

La investigación cuantitativa es la que genera información o datos numéricos, a diferencia de la investigación cualitativa la cual recopila información verbal (Explorable, n.d.).

Análisis de mercado

- Análisis cualitativo

#### **3.1.1 Entrevista a expertos**

##### **Pymes**

- **Villa cuyaya**

Nombre: Tania Molina.

Cargo: Dueña

Fecha de entrevista: 07 de abril de 2016.

Es una pyme familiar de migrantes ecuatorianos, con un producto que se comercializa únicamente en el exterior. Esta pyme fue establecida desde el 2014 en los Estados Unidos, no ha sido fácil para ellos el incursionar en un mercado totalmente nuevo, donde las políticas de comercialización se manejan en base a procesos pero aun así ellos siguen constantes en su objetivo de posicionar su marca.

En el 2014 fue su primera exportación a los estados unidos de 200 kilos hoy en día realizan una sola exportación en el año de 1000 kilos (16000 tabletas). Como es el caso de la mayoría de las empresas, esta fue estafada por un bróker que no cumplió con sus requerimientos y tuvo problemas con su producto al punto de perderlo todo. Villacuyaya es una empresa que maquila producto extraído de Atacamas- Esmeraldas para realizar su exportación.

Cuenta con las certificaciones de la FDA las cual le permitió ingresar el producto a los estados unidos sin tener registro sanitario de origen. Además cuenta con certificación Orgánica ya que su chocolate así lo requiere. Aún no cuenta con certificación FAIR TRADE por costos. La forma de dar a conocer al mercado su chocolate es por medio de ferias, en las cuales ha participado varias veces entre ellas está la Feria de Milán, Macro Rueda Guayaquil y va a ser parte de fancy food una feria de mucho renombre en los Estados Unidos.

Su forma de comercializarse es puerta a puerta en farmacias y supermercados, dando a degustar cada producto. Villacuyaya considera que su falta de experiencia hizo que sus clientes se acostumbren a este tipo de comercio donde se realizan pedido bajos. Villacuyaya considera que estar en el mercado estadounidense hace que su producto este todo el tiempo a la vanguardia por su competencia la cual es originaria de Madagascar, México y Suiza. Esta marca ya se encuentra en el Norte de California y Luisiana. Espera expandirse en los próximos años para Texas.

Villacuyaya considera realmente óptimo para ellos contar con un bróker especializado que les ayude a buscar un mejor mercado para su producto. Los principales requerimientos que pide esta empresa a un bróker son sus canales de distribución, tipos de marketing, tramitología logística, precios. Están dispuestos a trabajar por medio de porcentaje de venta.

#### - **Caoni**

Nombre: María Cristina Andrade.

Cargo: Directora de marketing y ventas.

Fecha de entrevista: 11 de abril de 2016

Caoni es una empresa con 10 años de experiencia en el mercado del chocolate, cuenta con tres líneas de diversificación: chocolate amargo, chocolate con leche y chocolate energético. Extraen su producto como materia prima de Manabí, Esmeraldas y los Ríos. Tienen la planta productora en Guayaquil.

Esta empresa chocolatera exporta a EEUU, Chile, Argentina, Corea, Colombia e Italia. No han tenido mayor problema para llegar al mercado exterior ya que se asesoraron de mejor manera. Caoni considera que están más posesionados en el país aunque la crisis económica si les está afectando ya que un chocolate gourmet se aleja de las necesidades de los ecuatorianos.

Cuentan con certificaciones de la FDA. El chocolate negro está despuntando en su línea de productos gracias a las nuevas tendencias del fitness y estudios donde indican que son beneficiosos para la salud. Son parte de la asociación de chocolateros en Ecuador. No trabajan con un solo operador logístico sino con el más conveniente por el tema costos.

Caoni está muy interesado en trabajar con un bróker que se encargue de buscar nuevos mercados en el exterior. Sus principales requerimientos son una página web donde se indique todos los costos, canales de distribución, perchados, que vendan su producto con su valor agregado.

#### - **Pro Ecuador**

Nombre: Narcisa Farinango

Cargo: Asesoría al Exportador

Fecha de entrevista: 11 de abril de 2016.

Ecuador tiene como aliado esta organización que sirve de guía para incentivar a la importación y exportación de productos. Su principal función es dar asesoría a las personas que buscan posicionarse en nuevos mercados y así ayudarlos a aminorar riesgos para exportar o importar.

Pro Ecuador le apuesta a las pymes chocolateras ya que están en auge por la calidad del producto, el primer socio comercial chocolatero es Estados Unidos, China y Brasil.

Existe una asociación de chocolateros los cuales se encargan de promover la industria, buscando nuevos mercados y en algunos casos consolidando cargas para poder cubrir las altas demandas de producto que se tiene.

#### - **Bróker exportador**

Nombre: Marco Pineda

Cargo: Gerente

Fecha de entrevista: 13 de abril de 2016

Experto en bróker de exportaciones, por su alto nivel de experiencia considera que la salida a la crisis de nuestro país es darnos a conocer fuera.

Comento también que Ecuador tiene una alta gama de productos los cuales son envidiados en otros países pero es el poco riesgo que se toma lo que no nos permite llegar lejos. Los países a los que recomienda una alianza comercial son Estados Unidos y China. Son dos puntos estratégicos que en un corto plazo están necesitando de nuestros productos como las rosas, el banano y chocolate.

La traba más grande al momento exportar fue cambiarle la ideología pesimista a la gente, el Ecuador es capaz de llegar a cada rincón del mundo, el considera que estos problemas que imponen barreras es más cultural. No confiamos en lo bueno que somos. Su bróker está dirigido a Estados Unidos lo cual considera que la tramitología certificados y papeleos no toman mucho tiempo. Que es cuestión de informarse.

### 3.1.2 Grupo focal

Número de participantes: 6

Sexo femenino: 2

Sexo masculino: 4

Rango de edad: 35-42

Representantes de pymes del sector chocolatero.

- Los participantes del grupo focal consideran que es bastante interesante el enfoque que tiene el bróker especializado en el chocolate ya que no hay en el mercado ecuatoriano y es un producto que se encuentra en auge por ser elegido el mejor del mundo. Consideran que este servicio va a ser un aliado para ellos en el exterior ya que se disminuye el riesgo al fracaso y más que todo perder el poco capital con el que cuentan.
- Se mostraron bastante interesados en incursionar en un mercado como los Estados Unidos que es una potencia mundial y a la vez lo tomaban como irreal ya que no tienen conocimiento de los procesos para ingresar a este país.
- Uno de los participantes comento que ya ha realizado 5 exportaciones a los Estados Unidos consolidando la carga con otras pymes. Dice que es una experiencia gratificante aunque el nivel de ganancia no fue el que espero ya que el broker subió los precios acordados.
- Comentaron que sus principales requerimientos para trabajar con un broker es que tengan conocimiento en el mercado, sus precios para realizar la exportación y sus canales de distribución.
- Estarían dispuestos a pagar en base a comisión entre un 5% y 7% por el servicio dependiendo la negociación que se consiga en el exterior.

### **Encuesta a Pymes Ecuatorianas**

**Número de PYMES encuestadas: 25**

**Ubicación: Quito**

**Razón social: Pymes Chocolateras**

El número de pymes chocolateras encuestadas son 25 ubicadas en la ciudad de Quito, este es el número total del mercado local, es por esto que se realizaron 20 encuestas en los Estados Unidos a los consumidores con el fin de obtener una información y resultados más eficaces.

- El 95% de las pymes encuestadas concordaron con que la internacionalización de su producto les agradaría ya que podrían llevar su marca a otras partes del mundo. El otro 5% opinan que se sienten pequeños para tomar esta responsabilidad.
- El 80% de usuarios respondió que les gustaría estar en Estados Unidos ya que es la principal potencia mundial y sus certificaciones no son tan elevadas.

- El 10% respondió que Canadá ya que es un país organizado y sería interesante estar ahí y el otro 10% se enfocan a Brasil por la distancia e idioma.
- El 92% sabe que es un bróker. Los restantes quieren incursionar con un bróker pero tienen temor por las estafas que han recibido años anteriores.
  - Las operaciones más comunes que las pymes han recibido de un bróker son asesoría logística y creación del registro único de contribuyentes (RUC). e indicaron que no hay quien les ayude con su producto en el destino, muchas veces pierden toda la producción por la poca experiencia.
  - El 87% de las respuestas concordaron que la publicidad es realmente importante ya que así se certifica que los servicios que oferta el bróker van a ser profesionales y además reales.
  - La capacidad exportable fluctuaban entre 16.000 a 20.000 tabletas cada mes y además que su estrategia para aumentar ventas es consolidar un pedido, así abastecen la demanda.
  - Todas las respuestas respecto al pago a los brókers fueron por comisión. Esto se debe a que no pueden fijar un valor si no saben el nivel de demanda que van a obtener en las siguientes negociaciones.
  - En los factores más importantes para trabajar con un bróker se observó que los clientes buscan confort es decir un buen precio y además que sus canales de distribución sean óptimos para este producto, un conocimiento pleno para así evitar estafas.
  - El 100% de las pymes respondió que se debe situar en Quito ya que el mercado meta se encuentra en esta ciudad y es más accesible para negociaciones.
  - Algunas pymes que ya están estructuradas de mejor manera y tienen ya su producto en el exterior explicaron que es importante tener en cuenta los valores que generan el mantener los productos en percha cuando aún no están posicionados en el mercado.

### **Encuestas en el Exterior**

**Numero de encuestados: 20**

**Ubicación: (New York, Luisiana, Miami).**

- En la encuesta realizada en el exterior cada sector tiene sus preferencias marcadas, es así como los consumidores respondieron que en: Miami la mayoría coincidió que prefieren el chocolate con leche, Luisiana indico que su preferencia es por el chocolate negro y New York, la cual es una ciudad que acoge más gente de cada rincón del mundo, tiene un empate entre el chocolate negro y el blanco.
- Los clientes indicaron que es de fácil acceso un chocolate de este tipo en las farmacias ya que no hay aglomeración de personas ni hay que hacer largas filas para obtener uno de estos productos. En Estados Unidos existieron discrepancias al momento de decidir cuál podría ser su chocolate favorito, es por esto que el 70% respondió herseys, mientras que 25% respondió Snickers y la diferencia se sumaban a las distintas marcas. Se indicó como otra marca Kit-Kat.
- Además, el 80% coincidió a las respuestas dando a notar que es muy importante la calidad, precio, sabor, empaque y como final el origen. El porcentaje restante aclaran que les gustan nuevos chocolates que no sean frecuentes en el mercado por lo que consideran que el origen si es importante.
- Los encuestados explicaron cuáles son las características diferenciadoras que hacen que se consuma la marca y es que la mayoría de usuarios respondieron que una característica es el valor nutricional ya que tratan de consumir

productos que mejoren su salud, entre las otras respuestas frecuentes se encontró el sabor ya que si cambian de producto es por encontrar un mix de nuevos sabores. Y por último el precio que no fue un indicador tan usado.

- Al referirse al precio respecto a una barra de chocolate que contenga entre 50 g a 80 g. El 60 % de las personas indicaron que pagarían hasta \$3.00 por un chocolate gourmet u orgánico. Ya que saben que esto beneficia su salud. El 30% indico que sería interesante el chocolate energético porque el ritmo de vida es muy acelerado y tener un producto con un buen sabor y que además brinde energía es una combinación atractiva que permite un ritmo activo de vida.

### 3.1.3 Análisis de las seis pymes con las que se va a trabajar.

Se escogió trabajar con Caoni, Choco boutique, Dulce placer, Mooie, BIOS y Villacuyaya. Ya que son las que cumplen con los requisitos exportables y tienen variedad de productos.

- Caoni: Es una pyme que ya tiene experiencia de exportación y aun así esa interesada en adquirir el servicio de un bróker con mercado en el exterior. Además, entre su variedad tiene chocolate negro, chocolate en leche y además barras de chocolate energizante las cuales han sido de gran acogida en centro américa.
- Choco boutique: Sus productos son artesanales y decorativos, con un sabor peculiar ya que no es tan amargo lo cual es bueno ya que el chocolate que generalmente se exporta es de un sabor fuerte.
- Dulce placer: Esta pyme tiene una imaginación inigualable, cuenta con variedad de decoraciones a base de chocolates. No tienen experiencia exportable y están dispuestos a llevar su producto a los Estados Unidos.
- Mooie: Tiene 7 años en el mercado, cuenta con 22 sabores de chocolates para elección del consumidor. Su producto es considerado chocolatería fina.
- BIOS: Es una chocolatera fundada en 1912, tiene mucha experiencia en el mercado y un producto de calidad.
- Villacuyaya: Es una pyme exportadora, con 8 años de experiencia en el mercado. La cual considera interesante trabajar con un bróker que sabe a qué mercado se va a dirigir.

## 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

De acuerdo con el análisis externo realizado, se encontró una oportunidad de negocio bastante significativa ya que en el mercado nacional existen varios bróker con enfoque internacional pero ninguno especializado en pymes chocolateras los cuales comercializan cotizadamente su producto en el mercado exterior.

Aun sabiendo que Ecuador cuenta con herramientas que son proporcionadas por el gobierno las cuales son Pro Ecuador y Asociación de chocolateros, siendo estos ayuda para guiarse a un mercado en auge mas no colocar y guiar a la pyme en el proceso logístico o en perchas para su venta final.

En muchas ocasiones las pymes necesitan asesoría en la exportación de un producto, pero su poco entendimiento con el medio logístico los hace cancelar facturas elevadas y en ocasiones hasta ser partícipes de estafas y problemas con la documentación en destino.

Se debe aprovechar la ayuda del gobierno en las exportaciones las cuales no tienen gravados aranceles. Además datos de FEDEXPOR indica que los chocolates y sus derivados han crecido en un 24% entre el 2008 y 2011. Ecuador cuenta con 25 empresas que ya exportan chocolate como producto terminado, pero solo ocho aglutinan el 90% de la producción de envíos (FEDEXPOR).

Algo importante es que las pymes no tienen una inclinación por un solo operador logístico ni un bróker en especial, se manejan en base a cotizaciones ya que son ellos quienes realizan todo el proceso de buscar sus clientes. Pero en base a sus necesidades comentadas ellos si están interesados en una empresa que les ayude con la tramitología y busque su mercado en el exterior, están claro que es una forma más rápida de hacerse conocer en el mundo.

Las pymes califican el servicio de acuerdo a su precio, definiendo al menor precio, mal servicio y al mayor precio, mejor servicio. Se debe cambiar esta percepción ya que los parámetros que se deben analizar son su eficacia y nivel de posicionamiento del producto.

La oportunidad de negocio se presenta ya que debemos aprovechar que Ecuador es considerado el mejor chocolate del mundo lo cual indica que contamos con una excelente materia prima lista para competir en el mercado internacional, brindado a nuestros clientes un asesoramiento completo y presentando el nivel de acogida que podemos tener en los Estados Unidos.

Es importante notar que la exportación de chocolate y su demanda va en aumento por el incentivo a la exportación y el cierre paulatino de la comercialización nacional frente a la crisis que se avecina en el Ecuador. Enfocar a los Estados Unidos como mercado meta va a causar estabilidad en los precios del mercado.

Un bróker especializado en la internacionalización de pymes enfocadas en el sector chocolatero brinda seguridad a quienes están vinculados en la industria, es por esto que se deben mantener buenas relaciones con los aliados en el exterior para así hacer crecer de forma significativa la industria y que los ingresos crezcan.

## **5 PLAN DE MARKETING**

La estructuración del plan marketing empieza con la construcción de una oferta que aporte el valor a los clientes meta (Klotler, 2013, 11e).

### **5.1 Estrategia general de marketing**

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

##### **- Mercado meta**

El mercado meta definido son las pymes ecuatorianas dedicadas al sector chocolatero, las cuales cuentan con producto variado y de alta calidad, que necesita asesoría en la comercialización de su producto a los EEUU. Se realizara una estrategia de precios y servicios con el fin de obtener mayor acogida en el mercado y así cumplir con las necesidades de los clientes.

#### **5.1.2 Estrategia de internacionalización**

José Pla Barber y Fidel León Darder autores del libro Dirección de empresas internacionales dicen que existen las siguientes formas de ingreso al mercado extranjero:

Estrategia de internacionalización

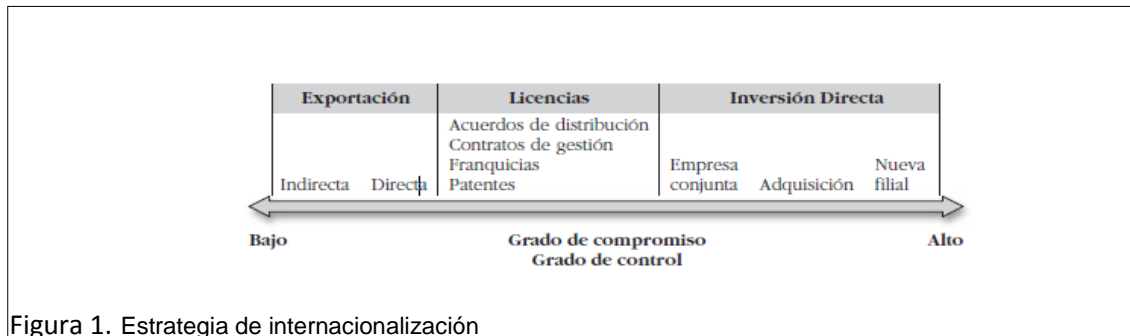


Figura 1. Estrategia de internacionalización

Se define la exportación directa como: la empresa que comercializa sus productos en los mercados exteriores por si solos sin necesidad de intermediarios.

En la estrategia de comercialización escogida para el bróker va a ser un canal de exportación directo el cual es quien se encarga directamente de hacer las negociaciones con el cliente en origen y entregar a los súper mercados y farmacias con quienes se va hacer las alianzas para la comercialización del producto hacia el consumidor final en los Estados Unidos. El bróker es quien hace todo el enlace hacia el exterior, el asesoramiento integral, la parte logística, la documentación de comercio exterior, tramitología sanitaria, los requerimientos que exija el país de destino.

Además, Export Guide se encargara de colocar los productos en las perchas norte americanas con el fin de hacer crecer y dar a conocer las pymes ecuatorianas.

### 5.1.3 Segmentación de mercado

Los clientes potenciales están distribuidos en la capital del Ecuador, norte y centro de la ciudad. Las oficinas de las pymes se encuentran en Quito dado a que es más factible para ellos las conexiones al momento de comercializar y dar a conocer su producto. Sus plantas se encuentran en las regiones naturales, amazonia, costa e insular, debido a las condiciones climáticas que ayudan a su efectivo proceso de cultivo. Los clientes serán las pymes ecuatorianas que estén comercializando chocolates y que estén dispuestas a exportar su producto hacia los Estados Unidos.

### 5.1.4 Propuesta de valor

El servicio que se ofrece tiene una gama de beneficios por un precio accesible en el mercado, lo cual ayuda al cliente en todo su proceso de comercialización internacional del chocolate. Es por esto que se genera una propuesta de valor de “más por más” (más beneficios por mas precio) al notar que los clientes están dispuestos a pagar por un servicio más exclusivo (Kotler, 2013, p.187).

### 5.1.5 Diferenciación

Actualmente se brindan servicios de bróker muy generales, sin asesoramiento, poca conciencia en el margen de ganancia, operadores logísticos ineficientes, lo cual no satisface ni brinda seguridad a los productos para realizar exportaciones según el análisis en la investigación cualitativa y cuantitativa previamente realizada. Unos bróker manejan precios poco accesibles para los pequeños productores y no brindan asesoramiento integral.

Además, Ecuador también cuenta con Pro Ecuador y la asociación de chocolateros pero el rol que ellos desempeñan es realizar estudios de mercado que se encuentren en auge pero no guían al exportador para minorar el riesgo de estafas, ya que este factor es el principal obstáculo para las pymes al momento de exportar.

Es por esto que este servicio es completo, brinda asesoría, logística integral y mercado donde comercializar los chocolates, en este caso en los Estados Unidos.



Entre la gama de servicios especificamos los siguientes: asesoramiento de aduanas, transporte interno y externo, agentes de carga, monitoreo y custodia. Además en base a la matriz demostramos que tenemos diversas oportunidades de comercializar el producto en otros mercados a futuro. Causando así confianza hacia nuestros clientes y lograr posicionar producto ecuatoriano en el exterior.

#### 5.1.6 Posicionamiento

Export Guide creará fidelidad en el cliente, satisfaciendo las necesidades del mercado con una combinación de servicio, calidad y precio. El bróker será reconocido por un servicio de alta calidad y buen precio, de esta forma las pymes identificarán los atributos del servicio integral.

### 5.2 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing es la base sobre la cual las empresas construyen relaciones rentables con los clientes (Kotler, 2013, p.196).

#### 5.2.1 Servicio

Los servicios son una forma de producto que consiste en beneficios, satisfacciones o actividades que se colocan a la venta. Los cuales son intangibles (Kotler, 2013, p.196).

Export Guide brinda servicios a las pymes chocolateras que estén dispuestas a posicionar su nombre en el exterior. Ofreciendo una asesoría integral, agenciamiento de aduana y además clientes en el mercado internacional. Nuestro servicio va a ser brindado a 6 pymes que se encuentran en la ciudad de Quito las cuales son: Caoni, Choco boutique, Dulce placer, Mooie, BIOS y Villacuyaya. Se escogió estas pymes por su alto nivel de calidad y su producción exportable ya que nuestros clientes metas recibirán al mes 18000 barras de chocolates aproximadamente. Además el plus de Export Guide es brindar ya un mercado en el exterior el cual esté listo para poner en sus perchas el producto los cuales son: WALGREENS (cadena de farmacias) y SHOPRITE (cadena de supermercados). Los clientes se encuentran interesados en el chocolate ecuatoriano por su alto nivel de acogida en el mercado y por ser considerado el mejor del mundo.

#### 5.2.2 Cartera de servicios

- **ASESORIA EXPORTABLE**

Presentar a los clientes las mejores opciones, estadísticas y oportunidades de negocio en el exterior. Brindándoles seguridad y respuesta a sus inquietudes.

Conversatorios vanguardistas en la exportación: Se realizarán charlas y reuniones en las que trataremos temas nuevos del mercado al que nos estamos enfocando y futuros mercados en auge. Además nuevas reformas legales y exportables que se vayan dando con el paso del tiempo. Se las realizará cada 6 meses.

Asesoría legal y tributaria: Brindar a las pymes un correcto modelo en la tributación (SRI, RUC) y una estructura legal de la empresa que son obligatorias para proceder a una correcta internacionalización. Además, (Certificaciones, Toquen) lo cual se realizará cada 6 meses.

- **AGENCIAMIENTO DE ADUANA**

Se realizarán todos los pasos para que el producto llegue a su destino de forma correcta y además que no existan problemas en su tránsito (1 vez al mes)

Transporte local: Este servicio se brindara para hacer la entrega de la carga desde Quito a Guayaquil.

Bodegaje: Al tratarse de una exportación se realizara solo bodegaje en origen ya que se realizan entregas inmediatas en destino (1 día).

Consolidación de carga: Trata de copilar la producción de varias empresas para cumplir con los volúmenes que requiere el mercado exterior (5 días).

Agentes de carga: Especialista en toda la documentación interna en las aduanas, es quien se encarga de tramitar y retirar legalmente la carga a tiempo (8 días).

Custodio – monitoreo: Servicio que se ofrecerá con el fin de salvaguardar la mercadería que está siendo transitada por medio de candados satelitales que permiten gestionar su movilización y seguridad desde un computador (8 días).

Transporte internacional: Para el tránsito de chocolates se escogió transporte marítimo ya que toma un tiempo aproximado de (8 días) hasta su llegada al puerto de Miami.

Seguridad de pago: Se requerirá al cliente internacional que firme una carta de crédito en el cual especifique su seriedad y tiempo para cubrir el pago (30 – 40 días).

- **MERCADO INTERNACIONAL**

Después de un análisis acerca de un mejor mercado para exportar chocolates se escogió Estados Unidos para que sea el socio comercial por su alto requerimiento del producto.

Canales de distribución: Este punto trata de la forma en que se va hacer llegar nuestro producto a las perchas Estadounidenses. Serán dirigidas a WALGREENS (Cadena de farmacias) y SHOPRITE (Cadena de supermercados) el que se realizara cada (1 mes).

### 5.2.3 Atributos

Este bróker enfocado en las pymes chocolateras ecuatorianas, cuenta con un asesoramiento para la exportación del producto hacia el mercado Estadounidense. Además, la realización de la logística internacional y finalmente se busca un cliente en el exterior donde se comercialice el producto. Estas características fueron diseñadas con el fin de brindar un mejor servicio a los clientes, obteniendo seguridad y logrando satisfacer las necesidades que tienen las pymes en el país al abrirse a un nuevo mercado. De esta forma volvemos más competitivo el mercado chocolatero y damos a conocer el producto Ecuatoriano.

### 5.2.4 Branding

Se escogió el color café, al tratarse de un bróker especializado en el chocolate. En el que queremos familiarizar la imagen de un remolino de chocolate puro con nuestros clientes en origen y destino, demostrando que trabajamos al 100% con pymes que brindan productos de calidad.

Para simbolizar la conexión con otros países se utilizaron dos medios de transporte los cuales son los comúnmente utilizados. Expresa la rapidez y confianza para llegar al destino. Utilizamos la frase al pie con el fin de segmentar nuestro servicio y dar a conocer en que nos especializamos como servicio.

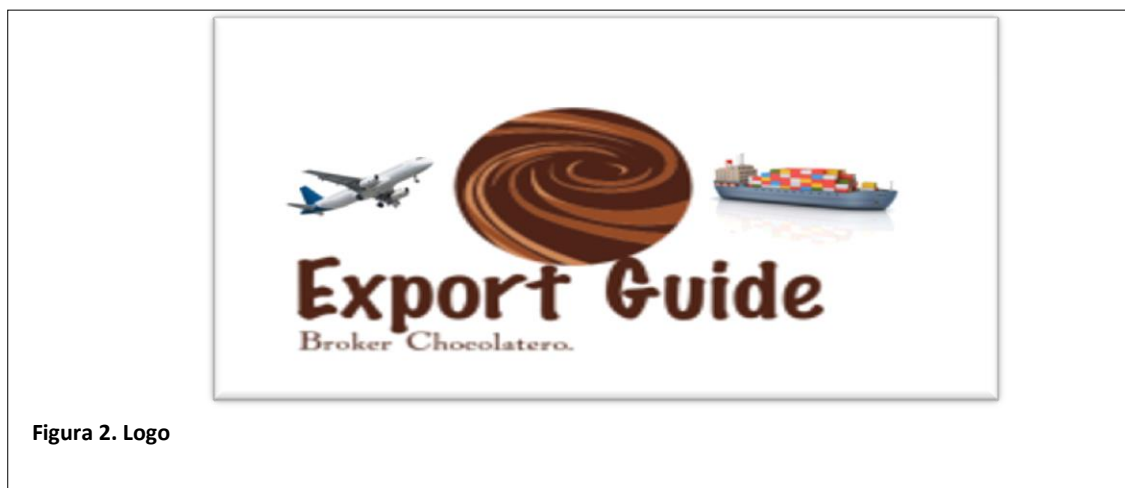


Figura 2. Logo

## Matriz de mercado

**Tabla 6: Matriz de mercado**

Variables/países	EEUU	CHINA	BRASIL
Importaciones de la partida	625.000	78.000	13.477
Participación de 1er proveedor	Dinamarca	Dinamarca	Ecuador
Disponibilidad de transporte	Excelente	Regular	Regular
Arancel general	8.33%	8.78%	0%
Arancel preferencial	0%	8.78%	0%
Política gubernamental	Estable	Estable	Inestable

Tomado de: Trade Map.

La matriz de mercado presenta indicadores de los tres posibles socios comerciales los cuales son EEUU, China, Brasil. Se escogieron estos tres por su alto nivel de importación de chocolate ecuatoriano (trademap, 2014). Es así como se escogió el mercado actual, el cual es Estados Unidos, como se pudo observar se cuenta con \$ 625.000 millones de importaciones bajo esta partida arancelaria lo cual indica una gran ventaja frente a los países que podrían ser los futuros socios comerciales del bróker. Lo que se noto es que se tiene como competencia a Dinamarca el cual indica que se debe mejorar el sistema Ecuatoriano paulatinamente, para hacer que el producto obtenga una ventaja competitiva. La disponibilidad de transporte es bastante positiva ya que vía área tenemos un tiempo de llegada del producto de 8 horas y marítima de 8 días, lo cual frente a los otros posibles socios comerciales que tienen un tiempo aproximado de 3 meses. Respecto a las preferencias arancelarias gracias al acuerdo del SGP estamos exonerados de aranceles para el ingreso de nuestros productos. Estados Unidos es un país con una estabilidad admirable lo cual se ha ido observando a través del tiempo y es considerado una potencia mundial.

### 5.3 Precio

El precio es la suma de los valores a los que renuncian los clientes para así obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio (Kotler, 2013, p.257).

### 5.3.1 Estrategia de precio

La estrategia de fijación de precios se realizó en base a la percepción de los servicios sustitutos ya que como se analizó en la investigación interna no hay competencia directa. Se tomó la estrategia de fijación de precios de valor para el cliente lo cual quiere decir que se debe convencer a los compradores del servicio que el valor del servicio a ese precio justifica su compra (Kotler, 2013,p. 258).Dado a que en el análisis cuantitativo las pymes respondieron favorablemente.

Es así como el bróker ofrecerá un plus para las empresas chocolateras que quieran exportar teniendo consigo ya un mercado donde ingresar su producto. La oferta de Export Guide es entrar a un mercado ya estable con estrategias de entrada y buen precio, resaltando la calidad y el valor del servicio ofrecido.

En la investigación de mercado antes realizada, obtuvimos resultados referentes a los costos que un bróker cobra para realizar una exportación y se manejan en términos porcentuales fluctuando entre 4% y 6% en cada negociación.

Export Guide al ingresar al mercado no entrara en guerra de precios, sino ofertara un servicio que los clientes noten la excelencia de trabajar con este bróker, en el análisis cuantitativo obtuvimos la percepción de las pymes y también el costo que estarían dispuestos a pagar por este servicio integral, es por esto que se maneja un porcentaje del 7% en cada negociación.

### 5.3.2 Costo de Venta

#### **Cartera de servicios**

**Tabla 7: Valores por servicios del bróker.**

SERVICIO	PRECIO
Asesoría exportable	\$333.33
Agenciamiento de aduana	\$795.25
Mercado internacional	7%
<b>TOTAL</b>	<b>\$9235.50</b>

**Adaptado de: DHL**

### 5.3.3 Estrategia de ajuste

La disminución de un 1% una vez al año en el agenciamiento de aduana es lo que se brindara a los clientes como obsequio por fidelidad, pagos anticipados o por volúmenes altos de exportación. Además se adoptara un descuento adicional (0.20%) por referir pymes que estén interesadas en trabajar con Export Guide.

### 5.3.4 Estrategia de entrada

La estrategia que se empleara es de diferenciación del servicio, debido a que es un negocio nuevo en el mercado, supera la calidad y las expectativas existentes en los clientes. Es así como ingresaremos, por la alta calidad que vamos a proporcionar con nuestro servicio integral,

## 5.4 Plaza

Es un conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que el servicio esté disponible para su uso o consumo para el cliente o el usuario empresarial (Kotler, 2013, p.293).

### 5.4.1 Estrategia de distribución

Se utilizara una distribución directa, trata de un canal de marketing sin intermediarios (Kotler, 2013, p.294). Ya que el bróker especializado será el encargado de la negociación en origen y destino. Además de esta forma se buscara satisfacer las

expectativas exportables de las pymes ecuatorianas y a su vez cubrir el mercado demandante (EEUU). Para esto se requiere manejar un excelente trabajo logístico lo cual permitirá dinamizar de mejor forma las entregas en el destino final.

#### 5.4.2 Puntos de venta

Las herramientas que establecimos para una mejor atención al cliente van a ser:

Una oficina donde se podrán acercar los clientes para ser atendidos y poder liberar todas las dudas que tengan respecto a nuestro servicio, así mismo para facturaciones, charlas y asesoramientos.

Página web que muestra todo lo que engloba nuestro servicio integral, historia, precios, canales de distribución, contacto, entre otros. Esta herramienta es uno de los principales requerimientos de nuestros clientes ya que consideran que los bróker tradicionales no estandarizan precios y manejan muy volátilmente su servicio.

#### 5.4.3 Estructura del canal de distribución



Figura 3. Canal de distribución

La estructura del canal de distribución se basa en llegar desde la pyme productora hasta la entrega internacional al mayorista con quien se hizo una negociación previa al envío. De esta forma ya se realizó un acuerdo con los precios de venta al mayorista y un costeo del porcentaje de comisión por el servicio. Analizando así el margen de utilidad y el buen desempeño del servicio.

#### 5.4.4 Tipos de canal

Existen 4 diferentes tipos de canal de distribución que son: directo, detallista, mayorista y agente/ intermediario (Saldarriaga, 2013).

El canal de distribución que se utilizara es el directo lo cual significa que no tiene intermediarios (Kotler, 2013, 11e). Ya que el bróker es quien se encarga de hacer los contactos directos para la venta de dicho producto en Norte América.

En el caso de las pymes el canal de distribución que utilizaran es indirecto, contiene uno o más intermediarios (Kotler, 2013, p.295). Ya que ellos usaran un bróker para canalizar la internacionalización de su producto.

El objetivo de la empresa es canalizar de esta forma el servicio para que sea más eficaz y minorar costos operativos. Se definió este canal ya que el bróker cuenta con la suficiente información y conexiones directas para realizarlas.

#### 5.4.5 Promoción

La mezcla promocional es la que emplean las compañías para comunicar de forma persuasiva el valor para el cliente y así generar relaciones con los clientes (Kotler, 2013, p.357).

#### 5.4.6 Estrategia promocional

La estrategia promocional que se utilizara será a través de medios como redes sociales, revistas especializadas, ferias y pagina web.

Además de la comercialización por los medios antes mencionados se empleara la estrategia promocional de jalar, la cual trata el generador del servicio dirige sus

actividades de marketing hacia los clientes para incentivarlos a utilizar el servicio (Kotler, 2013, p. 364). De esta forma Export Guide brindara promoción al consumidor y publicidad para así generar interés en el servicio y causar que las pymes especializadas en el chocolate quieran ser parte de nuestra red de servicios integrales. A partir de esto podemos optar por publicidad de boca a boca, lo cual es bastante interesante considerarlo ya que muchas veces los servicios se comparan por su nivel de eficacia y calidad es lo que determina la fidelidad y así se podría transferir información con otras pymes.

#### 5.4.7 Publicidad

La publicidad a través de medios como redes sociales, revistas especializadas y pagina web serán los diferentes canales que usaremos para difundir el bróker y su servicio.

Las redes sociales son una herramienta bastante útil hoy en día y más que todo en el comercio ya que por medio de estas accedemos de forma directa a posibles clientes y hasta compradores. Entre estas tenemos: Facebook, twitter, Instagram. Al igual que la Página web ya que se requiere contar con un portal propio que explique y certifique el servicio, más aun cuando el segmento al que nos dirigimos necesita información directa y explícita referente a costos, canales de distribución, además confiabilidad de la empresa. Este servicio nos brindara una empresa especializada en manejo de redes.

Revistas Líderes: por este medio nos relacionamos con personas que están empapadas de los beneficios que traen servicio de bróker y que tienen mayor conocimiento respecto a lo que estamos ofertando.

La siguiente tabla detalla los gastos que se tienen previstos para la publicidad que se va a utilizar, en el que se plantea la publicidad fuerte en los primeros años hasta lograr penetrar la marca.

#### Costo de publicidad

Tabla 8: Cotizaciones para publicidad.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Publicidad web	\$1.000	\$1.016.40	\$1033.07	\$1050.01	\$1.067.3
Revistas lideres	\$800.00	\$813.12	\$826.46	\$840.01	\$853.79
Total	\$1.800.00	\$1.826.52	\$1.859.53	\$1.890.02	\$1927.09

Adaptado de: cotizaciones medios de comunicación (revista Líderes, Notuslink).

## 6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1 Misión

Export Guide es un bróker especializado en la internacionalización de pymes chocolateras ecuatorianas, que ofrece servicios integrales en el manejo de mercancías de nuestros clientes, teniendo como principal objetivo superar las expectativas de los mismos mostrando altos estándares de calidad en los servicios ofertados. Además, Contamos con un grupo humano altamente especializado, confiable y comprometido con el servicio, brindado atención de excelencia.

#### 6.1.2 Visión

Export Guide en el año 2021 será la empresa líder en oferta de servicios logísticos integrales internacionales, con un servicio personalizado a nuestros clientes, especializado en pymes chocolateras. Siendo la primera opción para una pyme

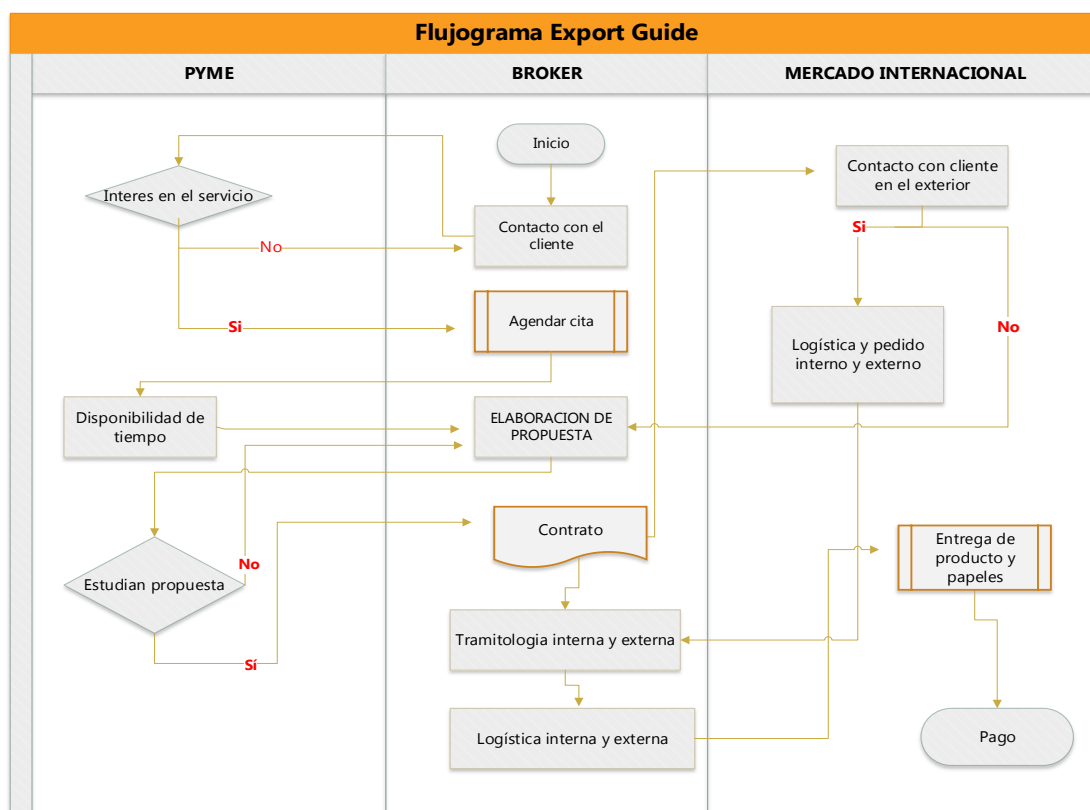
exportadora chocolatera por la calidad de sus servicios y liderazgo internacional. Manteniendo el espíritu vanguardista y abriéndose a nuevos mercados donde se encuentre oportunidad de negocio.

### 6.1.3 Objetivos de la organización

- Abarcar el 50% del mercado de pymes Ecuatorianas a nivel nacional en un periodo de 4 años.
- Posicionarnos en 3 años en el mercado como una empresa vanguardista e innovadora. Otorgando el mejor servicio especializado.
- Proyectar en un 100% una actitud positiva frente al servicio, por la calidad y la seriedad de la empresa.
- Proporcionar ahora y siempre a los clientes información integral acerca del manejo adecuado de una pyme exportadora.
- Realizar una logística 100% eficaz con el fin de entregar producto de manera rápida a los clientes en el exterior.
- Abarca en un 30% del mercado en los Estados Unidos en un periodo de 3 años.

## 6.2 Plan de Operaciones

**Tabla 4 Flujograma Export Guide**



Export Guide inicia su operación al contactar clientes los cuales son las pymes enfocadas al sector chocolatero en la ciudad de Quito.

Esperamos el interés del servicio por parte de la pyme, en lo cual frente a esta decisión se encontrara una aceptación o rechazo. Si la respuesta es negativa debemos regresar al primer filtro de contacto, si la respuesta es positiva pasaremos al proceso de agendar una cita.

Nos encontramos con la disponibilidad de tiempo de la pyme, al obtener esta información podemos pasar a la elaboración de la propuesta, que es donde

desarrollaremos todos los beneficios de trabajar con el bróker y los servicios que esta tiene.

Adicionalmente la pyme estudiara la propuesta en la que se espera una respuesta favorable para así continuar con el contrato en donde se detallara el tiempo, los requerimientos de producto en origen y destino, etc. Si la respuesta es negativa regresaremos a la elaboración de una nueva propuesta que se acoja a los requerimientos del cliente.

Una vez llenado el contrato con sus respectivas aceptaciones pasamos al contacto con el cliente en el exterior, para que revise el contrato pautado entre ambas partes. Si obtenemos una luz verde que será considerada si, procederemos a la logística y pedido interno y externo. De esta forma aseguraremos el monto a enviar y si hay incrementos o disminuciones en la demanda del producto. En el caso de obtener una respuesta negativa nos encargaremos de desarrollar una nueva propuesta la cual sea atractiva para los clientes.

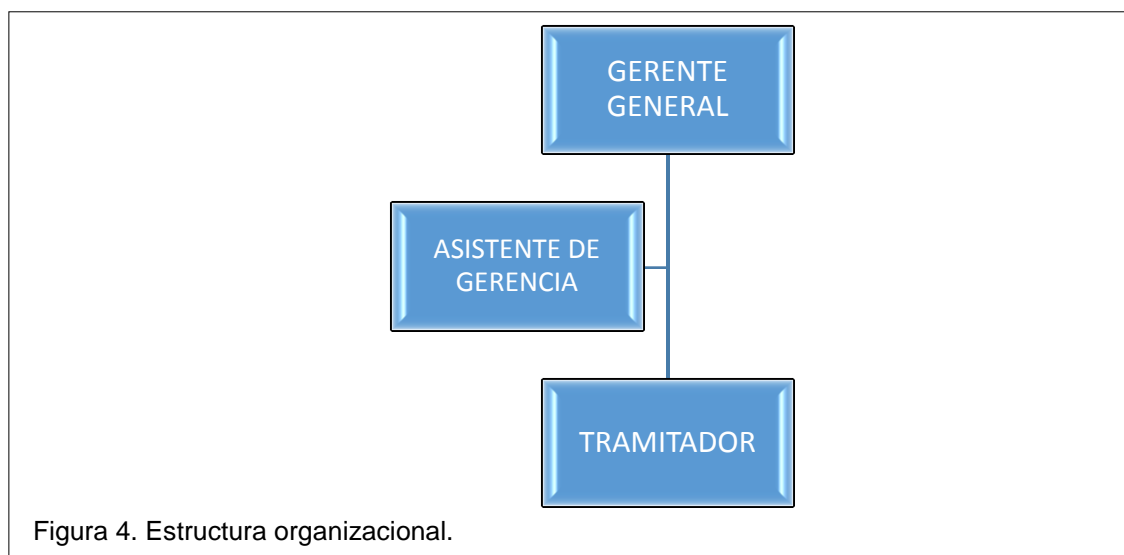
Al tener todo en orden respecto al mercado internacional procedemos a la tramitología interna y externa lo cual trata de sistematizar pedidos a las pymes y ordenar papeleos previos a la exportación.

El bróker después de obtener el contrato y producto se encargara de la logística interna y externa, lo cual es parte de nuestros servicios al notar que es una de las principales trabas en las pymes por su falta de experiencia. Es aquí donde empieza la tramitología internacional.

Ya nos encontramos frente al mercado internacional en el que se realizara la entrega de productos y papeleo. Este proceso fue realizado de manera marítima lo que tomara un periodo de tiempo de 8 a 15 días.

Para finalizar nuestro proceso realizamos los respectivos envíos de facturas para que se efectuó el pago en un tiempo aproximado de 30 a 40 días, desde su facturación.

### 6.3 Estructura Organizacional



Export Guide es una empresa unipersonal, la cual cuenta son una sola persona como dueña y capitalista.

Los recursos claves para que un negocio tenga éxito son: la calidad del equipo humano y la infraestructura (Kotler, 2013, p.450).Export Guide contara con una



infraestructura adecuada para desarrollar los procesos con mayor eficacia y rapidez es por esto que contamos con una oficina en el norte de Quito sector shyris, con un área gerencial, 2 oficinas, en una se encuentra la asistente, la otra es ocupada por el personal de medio tiempo. Además un área de reuniones, donde se recibirá a los clientes para las juntas que se vayan presentando en el transcurso del tiempo.

En cuanto al equipo humano que es parte de la empresa, contamos con un personal capacitado para desarrollar de mejor forma cada proceso para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Se requerirá un personal mínimo compuesto por: 3 empleados que se encargan de sistematizar un servicio integral.

Como podemos observar en el organigrama la empresa cuenta con un gerente general, quien se encarga de liderar y guiar a cada una de las acciones que realiza dentro de la empresa. Siendo este quien atiende personalmente a cada dueño de las pymes para saber sus necesidades para así después proporcionar adecuada información. Además, es el gerente quien se encarga de la negociación con los clientes en el exterior en el idioma del país al que nos vamos a dirigir ( inglés).

La asistente de gerencia es quien se va a encargar de organizar la agenda diaria del gerente y quien solicite cada reunión para poder mantener la logística a tiempo y satisfactoriamente. Además ayudara con la comunicación vía email con los clientes en el exterior para así mantener actualizados los requerimiento que estos tengan.

El tramitador es quien se encarga de realizar los papeleos en las instituciones para una rapidez del proceso, además realizara pagos y depósitos puntuales que se requieran, entregara documentación a nuestros clientes si es necesario.

Las ventajas de una empresa unipersonal es que no existen diferencias entre varios dueños es decir es uno solo el encargado de manejar la empresa, además como la inversión no es tan fuerte no requiere de más personas como soporte financiero. Así mismo el número de empleados con el que cuenta la empresa es la cantidad justa, ya que como es una empresa de servicios que opera mensualmente no necesitamos un numera capital humano.

- Servicio medio tiempo.

El asesor contable nos visita medio tiempo, es decir nos hará visitas mensuales para organizar el tema de pagos, facturaciones y declaraciones que son establecidos por la ley. No necesitaremos de su permanencia en la empresa ya que los pagos puntuales se los realizará cada 30 así mismo la recepción de dinero.

Asesor de Marketing permanecerá en la empresa medio tiempo realizando visitas cada 15 días. Es quien se encarga de darnos a conocer directamente a un segmento indicado, y posesionándonos en el mercado en el menor tiempo posible.

## **7 EVALUACION FINANCIERA**

### **7.1 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.**

Para el estado de resultados empleado se ha realizado la proyección de los tres servicios que se van a realizar por la empresa Export Guide a 5 años en los que se determina y se muestra ganancias considerables a partir del segundo año, teniendo como resultado en primer año una pérdida de \$2.177.49 para el año dos es de \$5.583.01 y para el año 5. \$30.349.19. Estas ganancias se calculan con una venta de los 3 servicios proyectados a una tasa de crecimiento anual de ventas del 5% a partir del año 2 debido a la demanda que se atiende en el mercado internacional, los precios establecidos al inicio del proyecto se determinaron en base al costo del servicio más

un margen de ganancia del 50%. El incremento de precios que se ha considerado es del 10% anual en todos los servicios.

**Tabla 9: Utilidad neta**

<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>(2,177.49)</b>	<b>5,583.01</b>	<b>12,493.97</b>	<b>21,263.11</b>	<b>30,349.19</b>

En la medida que transcurre el tiempo, las ventas tienen una tendencia positiva durante los 5 años. En cuanto a los costos y gastos del servicio y operativos se proyectan con una inflación anual del 1.64% vigente a la fecha. Los gastos que tiene la empresa son: arriendo, servicios básicos, publicidad y promoción. La promoción se estima en un desembolso anual de 1800 dólares que influye publicidad web y publicaciones en la Revista Líderes.

Con respecto a la situación financiera, los activos crecen de manera significativa por el incremento del efectivo generado por la operación de la empresa. No existen deudas a largo plazo, por lo tanto el 92% del dinero es patrimonio de la empresa y únicamente se destina el 8% para participación trabajadores e impuestos a la renta. La depreciación calculada se acumula mediante el método de línea recta con valor residual cero, el valor en libros de salvamento de los activos fijos es de \$1.685.00.

El estado de flujo de efectivo demuestra la cantidad de dinero en caja que se obtendrá por la operación de la empresa, siendo esta cantidad en el primero año de \$1.603.67 y en el último año \$65159.57, durante todos los demás años tiene un crecimiento el efectivo. Efectivo que se refleja en la cuenta caja del estado de situación financiera.

Export Guide cuenta con flujos de caja incrementables anualmente. Estos flujos de efectivo viabilizan a que el proyecto sea factible al momento de determinar los indicadores como son: VAN, TIR y PERIODO DE RECUPERACION.

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión inicial necesaria para arrancar con el proyecto es de \$10.454.29 que se subdivide en activos fijos por un valor de 7.170 y un capital de trabajo de 3.284.29

Con respecto al capital de trabajo se determinó en base al flujo de efectivo del primer año. Este capital de trabajo permitirá que la empresa ejecute de mejor manera la operación hasta que cuente con los ingresos necesarios.

La estructura de capital está financiada el 100% por capital propio. Donde su costo de capital cae por CAPM 19.37%.

## 7.3 Estado y evaluación financiera

**Tabla 10: Inversión inicial**

<b>Inversion inicial</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Activos fijos	\$ 7,170.00
Capital de trabajo	\$ 3,284.29
<b>Total inversión inicial</b>	<b>\$ 10,454.29</b>

La evaluación financiera del proyecto establece que los flujos de efectivo durante los 5 años proyectados son superiores a la inversión inicial en el año 0. Para descontar los flujos se utilizó el CAPM como tasa de descuento para traer los flujos de efectivo a tiempo cero. No se utiliza la tasa de descuento WACC por no tener una estructura de deuda.

Tabla 11: Costo de capital

Calculo del Costo de Capital (Ke) CAPM	
Tasa libre de riesgo	5.47%
Tasa de Mercado	8.89%
Beta de la industria	1.42
Riesgo país	9.04%
<b>CAPM</b>	<b>19.37%</b>

EL VAN es de 42.883.60. Este VAN positivo garantiza rentabilidad del proyecto a través de la TIR que es de 83.85%. La recuperación de la inversión se la realiza en 2 años. El índice de rentabilidad calculada en base a los flujos de efectivos descontados sobre la inversión inicial en el año 0 demuestra un valor de 5.10. Es decir que por cada dólar de inversión en el año 0 se proyecta tener una rentabilidad de \$4.10 dólares.

Tabla 12: Evaluación del proyecto

Evaluación del proyecto	
Detalle	valor
VAN	\$ 42,883.60
TIR	<b>83.85%</b>
PR (años)	4.85
IR	5.10

## 7.4 Índices financieros

Tabla 13: Indices financieros

Detalle	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	Industria
Índice de liquidez		\$ 5.25	\$ 4.24	\$ 3.75	\$ 3.54	\$ 1.37
Endeudamiento		13.86%	19.54%	22.83%	25.13%	56.00%
Margen de utilidad Neta		5.28%	10.54%	16.01%	20.38%	3.60%
ROI	-30.37%	27.26%	38.44%	44.92%	49.45%	7.40%
ROE	-26.31%	34.81%	54.44%	67.04%	74.38%	11.34%

Se demuestra que el proyecto de Export Guide mantiene liquidez a partir del segundo año en adelante superior al de la industria en cada uno, por lo que hay posibilidad de convertir los activos en efectivo. Por lo tanto la empresa es solvente. Con respecto al endeudamiento únicamente se financia lo relacionado al escudo fiscal que es participación trabajadores e impuesto a la renta. Las utilidades generadas maximizan las ganancias para el propietario a un promedio de 57.67%. Muy superior al de la industria casi con 200% por lo tanto es viable la ejecución del proyecto.

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

Por medio del desarrollo del proyecto se pretende analizar la factibilidad comercial y financiera de un bróker para internacionalizar las pymes enfocadas al sector chocolatero que estará ubicado en la ciudad de Quito, la cual se encargara de posicionar el chocolate en los Estados Unidos.

Estados Unidos es una de las mayores economías del mundo y además nuestro principal socio comercial, el acuerdo del SGP con Ecuador beneficia el ingreso de producto al liberarlo de aranceles.

Export Guide noto la oportunidad de mercado al analizar las variables externas en donde registra la alta demanda del chocolate ecuatoriano en los Estados Unidos y que en el país no existe un bróker especializado en pymes chocolateras. Es así como nace la idea de posicionar el mejor chocolate del mundo en Norte América.

Como resultado de las encuestas en el Ecuador, se obtuvo una total aceptación al servicio por el hecho de ser innovadores, les interesa mucho ser parte del mercado en el exterior para así dar a conocer su producto de una forma segura y directa.

Estados Unidos y su estructura política, manejan un sólido modelo que se enfoca en el mejoramiento de la calidad y sostenibilidad, el mismo que mantiene constante innovación y crecimiento de la demanda del mercado interno.

El mercado objetivo son Farmacias y Supermercados, en los cuales tenemos indicios de acogida del producto por sus características, información obtenida en el resultado de las encuestas, además estos sitios son los de mayor concurrencia para la venta de chocolate.

El bróker para internacionalizar las pymes será quien contacte con mercado en el exterior es por esto que nuestro método de cobro será en base a porcentaje en base a cada negociación.

La estrategia de internacionalización que se pretende usar es una exportación directa, ya que Export Guide es el bróker encargado de canalizar el producto hacia los Estados Unidos. El cual se negociara en términos FOB, hasta el puerto de destino donde se realizara la entrega en las bodegas de los clientes en el exterior.

Las utilidades generadas maximizan las ganancias para el propietario a un promedio de 57.67%. Muy superior al de la industria casi con 200% por lo tanto es viable la ejecución del proyecto.

## REFERENCIAS

- Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica (julio de 2014), 'Ecuador apuesta a inversionistas 'ángeles' en EE.UU. para cambio de matriz productiva. Recuperado 22 de abril, <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-apuesta-inversionistas-angeles-eeuu-cambio-matriz-productiva.html>
- Anecacao. (2015), Exportación ecuatoriana de cacao 2015. Recuperado 15 de abril de 2016, [http://www.anecacao.com/uploads/estadistica/resumen-exportacion-de-cacao-2015-anecacao-ecuador\\_1.pdf](http://www.anecacao.com/uploads/estadistica/resumen-exportacion-de-cacao-2015-anecacao-ecuador_1.pdf)
- Banco central. (Febrero de 2016). Indicadores económicos, Recuperado el 14 de marzo de 2016. <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco central del Ecuador (2015). Información Económica. Recuperado 14 de abril de 2016. <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Banco central del Ecuador (2013). Estadísticas anuales y trimestrales. Recuperado 15 de abril de 2016. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Cámara de industrias de Guayaquil (2014). PIB Sectorial. Recuperado el 15 de abril de 2016, <http://www.industrias.ec/contenido.ks?contenidold=2248&modo=-1&rs=N>
- Cinco fuerzas de Porter (n.d.). Cinco fuerzas de Porter. La clave del éxito de la empresa. Recuperado 8 de junio de 2016. <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- El comercio (2015). Ecuador no consta en el ranking mundial de la tecnología. Recuperado 19 de abril de 2016. <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ranking-tecnologia-foro-economia.html>
- El comercio (2015). Ecuador no consta en el ranking mundial de la tecnología. Recuperado 19 de abril de 2016. <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ranking-tecnologia-foro-economia.html>
- Embajada del Ecuador (n.d), AHORA EL MEJOR CHOCOLATE DEL MUNDO NO ES DE SUIZA, ES DE ECUADOR. Recuperado 16/05/2016. <http://www.ecuador.org/blog/?p=2348>
- Explorable ( n.d. ). Investigación Cualitativa y Cuantitativa. Recuperado el 08 de junio de 2016. <https://explorable.com/es/investigacion-cuantitativa-y-cualitativa>
- Instituto de estudios estratégicos (febrero de 2015), ESTADOS UNIDOS: UNA DEMOCRACIA CON GRAN ESTABILIDAD POLÍTICA Y ALTO CRECIMIENTO ECONÓMICO, recuperado 18 demarzo:[http://www.ieeba.com.ar/ADMIN\\_H/COLABORACIONES/ESTADOS%20UNIDOS.%20UNA%20DEMOCRACIA%20CON%20GRAN%20ESTABILIDAD%20POLITICA%20Y%20ALTO%20CRECIMIENTO%20ECONOMICO.pdf](http://www.ieeba.com.ar/ADMIN_H/COLABORACIONES/ESTADOS%20UNIDOS.%20UNA%20DEMOCRACIA%20CON%20GRAN%20ESTABILIDAD%20POLITICA%20Y%20ALTO%20CRECIMIENTO%20ECONOMICO.pdf)
- Kotler, P y Keller, K. (2013). Dirección de marketing. (11 ed.) México. Pearson educación.
- Lambim, J Galluci C. Sicurello C. (2009). Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operaciones del mercado. (1 ed.). México, McGraw Hill.
- Poder PDA (2011). Smartphone: Estadísticas según su nivel de adopción por países, recuperado 08 de junio, <http://www.poderpda.com/plataformas/blackberry/smartphones-estadisticas-segun-su-adopcion-por-paises/>
- Presidencia de la Republica (mayo de 2013), La Revolución ciudadana le entregó estabilidad al país, recuperado 15 de marzo: 2016 <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-le-entrego-estabilidad-politica-al-pais/>

- ProEcuador (2015). Perfil de chocolate en los Estados Unidos. Recuperado 19 de abril de 2016, [http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2015/02/PROECU\\_PPM2012\\_CHOCOLATE\\_EEUU.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CHOCOLATE_EEUU.pdf)
- Pro Ecuador (julio de 2014). Perfil sectorial de cacao y elaborados para el inversionista, recuperado 18 de abril de 2016, <http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2014/07/PERFIL-DE-CHOCOLATE-IED3.pdf>
- Pro Ecuador (2013). Análisis del sector cacao y elaborados. Recuperado 18 de abril de 2016, [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC\\_AS2013\\_CACAO.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf)
- Santander (abril de 2016). Estados Unidos: política y economía, recuperado 21 de abril, <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- S.R.I (n.d). objetivos de la política fiscal. Recuperado 21 de abril, <http://www.sri.gob.ec/web/guest/objetivos-de-politica-fiscal>
- Trademap (n.d). Comercio actual y potencial entre Ecuador y Estados Unidos de América en 2015, recuperado 5 de mayo 2016, <http://trademap.org/Bilateral.aspx>
- Universidad Simón Bolívar (abril, 2014). Análisis Sectorial. Recuperado 19 de abril de 2016, [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/ARTICULO%20CACAO%20FINAL%20\(2\).pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/ARTICULO%20CACAO%20FINAL%20(2).pdf)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

## PYMES UBICADAS EN LA CIUDAD DE QUITO

<b><u>PYMES CHOCOLATERAS</u></b>	<b><u>CUIDAD</u></b>
<b><u>Villacuyaya</u></b>	<b><u>Nueva York</u></b>
<b><u>Caoni</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Kutuma</u></b>	<b><u>Online</u></b>
<b><u>Choco Boutique</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Dulce placer</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Mooie</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Chocolate Bios</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Kallari</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Hoja verde Gourmet</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Ecuartesanal</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Chocoart</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Fine &amp; flavour</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>ConfiteCORP</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Gustaff</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>CHKululu</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Cacaoyere</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Chocolateca</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Xocolatl</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Inedulces</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Republica del cacao</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Pacari</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Cyrano</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Fino de aroma</u></b>	<b><u>Quito</u></b>
<b><u>Biolcom</u></b>	<b><u>Quito</u></b>



## ANEXO 2

### ENCUESTA REALIZADA A LAS PYMES CHOCOLATERAS EN QUITO

#### ENCUESTA

Estamos realizando esta encuesta con el fin de brindar un servicio de bróker para internacionalizar las pymes ecuatorianas enfocadas al sector alimenticio chocolatero y así dar a conocer nuestra industria en el mundo.

Los datos proporcionados a continuación serán tomados con total confidencialidad

Años en la industria:	Ciudad:
Tamaño de la empresa:	Actividad:

1. Le gustaría internacionalizar su producto?

Si ( )

No ( )

2. En que país de mundo le gustaría posesionarse? Puede elegir una o más respuestas

EEUU ( )

EUROPA ( )

CANADA ( )

BRASIL ( )

Otro \_\_\_\_\_

3. Sabe usted acerca de un bróker?

Si ( )

No ( )

4. Ha trabajado con algún bróker?

Si ( )

No ( )

Nombre del bróker: \_\_\_\_\_

5. Trabajaría usted con un bróker que direcciona su proceso logístico y consiga un mercado para su producto en el exterior? Argumente su respuesta

distribución					
Precio					
Conocimiento					
Alianzas en el exterior					
Seguridad exportable					

7. Para usted como empresa al momento de pactar los pagos le resulta más flexible trabajar con...

Comisiones ( )

Pagos fijos ( )

Otros \_\_\_\_\_

8. Con que promoción le llamaría la atención trabajar en un bróker?

Consolidación de carga ( )

Acumulación de millas por embarque ( )

Meses seleccionados con descuentos ( )

Por fidelidad porcentajes de descuento ( )

9. Por medio de que medios le gustaría informarse de nuestro servicio?

Página web ( )

Páginas amarillas ( )

Periódicos ( )

Radio ( )

Tv ( )

Redes sociales ( )

## ANEXO 3

### ENCUESTA REALIZADA A PERSONAS EN LOS ESTADOS UNIDOS

#### SURVEY

Age:	Sex:
Children:	Marital Status:

1. Do you eat chocolate?

Yes ( )

No ( )

Occasionally ( )

2. How frequently do you eat chocolate?

Every day ( )

One a week ( )

Twice a week ( )

Monthly ( )

3. What type of chocolate do you prefer?

Black Chocolate ( )

Milk Chocolate ( )

Flavored Chocolate ( fruits flavor) ( )

Other Specify \_\_\_\_\_

4. Where do you buy chocolates?

Supermarkets ( )

Corners Shops ( )

Pharmacies ( )

5. What is your favorite Brand of chocolate?

Ferrero ( )

Hersheys ( )

Snickers ( )

M y M ( )

6. When buying your chocolate. What is the most important to you? Answer 5 being the least important and 1 the most important.

IMPORTANCE	1	2	3	4	5
Quality					
Price					
Presentation					
Flavor					
Origen					

7. Ecuatorian chocolates are considered one of the best in the world. Would you try them?

Yes ( )

No ( )

Why? \_\_\_\_\_

8. What characteristic would make you buy a new product? ( Choose one or two options )

Exotic flavor ( )

Accesible Price ( )

Nutricional Value ( )

Product Presentation ( )

9. What value would you be willing to pay for a chocolate of 50g to 80g? Place an X to choose your answer.

TYPE/ VALUE	\$4.50	\$6.50	\$8.50
Gourmet			
Organics			
Craft			
Energizer			

10. What deal would capture your attention when buying chocolates?

2 X 1 ( )

Sorteos ( )

Selected days 50% off ( )

11. Does the price have an impact when buying chocolates?

Yes ( )

No ( )

Why? \_\_\_\_\_

12. Does advertising have an impact in your decision when you buying?

A) Usually ( )

B) Always ( )

C) Sporadilly ( )

D) Never ( )

13. What kind of social media is an important reference for you to buy a new products?

Facebook ( )

Instagram ( )

Twitter ( )

Tv ( )

Radio ( )

## ANEXO 4

### COTIZACION EMBARQUE DEL PUERTO DE GYE HACIA MIAMI



COTIZACION OE-0155654

1 PALLET- 17 CAJAS- PESO BRUTO: 90 KG

**DATOS DE LA CARGA:**

4,5 KG/CAJA

DIMENSIONES: 120X100X170

RTA: GYE-MIA SERVICIO LCL

PESO BRUTO: 800 KG

CUBICAJE: 2,04 TON/ M3

INCOTERM: FOB

**PROPUESTA:**

FLETE 170,00 usd ton/m3	w/m	USD	346,8
Handling	w/m	USD	45,00
THC	w/m	USD	35,00
Portage	w/m	USD	40,00
Desconsolidation	w/m	USD	45,00
Management Fee	shpt	USD	70,00
Electronic data transmission	shpt	USD	50,00
TOTAL FOB:		USD	631,80

Paulo Marcelo Jara

Customer Relation Specialist / Especialista de Servicio al Cliente

DHL Global Forwarding Ecuador

[www.dhl.com](http://www.dhl.com)

Tu opinión es importante.

## ANEXO 5

### INFORMACION CLIENTES EN USA (WALGREENS, SHOPRITE)

Políticas de ingreso a los 2 mercados en Estados Unidos



- WALGREENS

Las expectativas de proveedores de walgreens es construir una relación eficaz con todos y cada uno de los vendedores.

Pasos:

Llenar un formulario de nuevo proveedor, especificando el producto, origen, certificaciones, precio.

Certificado ACORD: es un certificado que muestra las pruebas de cobertura de responsabilidad de producto.

Seguro: MEDIO \$ 5M por ocurrencia / \$ 5M agregada: Los productos incluyen pero no se limitan a los productos tópicos de venta libre, Comida, dulces, bebidas, artículos de tocador, fragancias, cosméticos, productos eléctricos, baterías, líquidos y gases inflamables, pesticidas.

WALGREEN trabaja para la entrega del producto con trasportistas favoritos, para evitar retrasos en la llegada del producto dentro de los Estados Unidos.

Pallets: la empresa recibe todo tipo de pallets considerando que sean de alta calidad y sujetos a una rigurosa inspección.

Ser claro en la fecha de caducidad, esta debe ir legible en la parte exterior de cada caja (dd/mm/aa), la vida útil del producto debe ser de 12 meses o más.

El producto debe ser entregado en contenedor o pallets en Miami. En sus bodegas en el puerto.

Facturación: la entrega de facturas puede ser online o física, perfectamente legible para no retrasar los pagos. Los pagos se realizan en 30 días a partir de la fechas de facturación.

- SHOPRITE



La entrada de productos nuevos será revisada para una aprobación por los administrados de categoría Wakefern.

Se debe llenar un formulario en el que esta explícitamente detallado cada interés de la empresa por el producto, como marketing, precios, donde se vende actualmente, proyección de ventas.

Se agenda una reunión para nuevos clientes y se solicita llevar 2 muestras de cada producto que va a ser comercializado.

Se solicita certificación de la FDA.

Los productos deben tener certificados de origen, que cumple totalmente con los estándares federales establecidos en la estatua como fue interpretado por el USDA. ( United States Department of Agriculture).

Se debe tener un certificado de seguro, el cual no puede ser cancelado sin autorización d la compañía.

El producto debe ser identificado con código de barras (EAN/UPC).

Los nuevos productos deben inscribirse en el portal WAKEFERN (nuevo portal)

La carga se entrega en las bodegas propias en el puerto de Miami. Ellos se encargan de la distribución.

Los pagos se realizan 30 días a partir de la facturación.

#### Bibliografía

Walgreens (2016). Nuevos vendedores. Recuperado 8 de marzo de 2016. //webapp.walgreens.com/SupplierNet/ogin.htm#

Wakefern Food Corp.(2016). Guía de Vendedores. Recuperado 8 de marzo de 2016. http://wakefern.shoprite.com/vendors/vendor-guidelines/

## ANEXO 6

### INVERSION INICIAL

Inversión inicial												
Activos fijos												
Detalle	Cantidad	costo	Total	V. util	Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total depreciación	Valor en libros
<b>Mobiliario</b>												
Escritorios	3	\$ 180.00	\$ 540.00	10	\$ 54.00	\$ 54.00	\$ 54.00	\$ 54.00	\$ 54.00	\$ 54.00	\$ 270.00	\$ 270.00
Sillas tipo secretaria	3	\$ 140.00	\$ 420.00	10	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 210.00	\$ 210.00
Sillas de visita	12	\$ 90.00	\$ 1,080.00	10	\$ 108.00	\$ 108.00	\$ 108.00	\$ 108.00	\$ 108.00	\$ 108.00	\$ 540.00	\$ 540.00
Mesa de reuniones	1	\$ 180.00	\$ 180.00	10	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 90.00	\$ 90.00
Basureros	3	\$ 30.00	\$ 90.00	10	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 45.00	\$ 45.00
Archivadores aéreos	3	\$ 120.00	\$ 360.00	10	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 180.00	\$ 180.00
Tándem tri personales	2	\$ 120.00	\$ 240.00	10	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 120.00	\$ 120.00
<b>Total mobiliario</b>			<b>\$ 2,910.00</b>		<b>\$ 291.00</b>	<b>\$ 291.00</b>	<b>\$ 291.00</b>	<b>\$ 291.00</b>	<b>\$ 291.00</b>	<b>\$ 291.00</b>	<b>\$ 1,455.00</b>	<b>\$ 1,455.00</b>
<b>Equipos informáticos</b>												
Computadoras de escritorio	2	\$ 900.00	\$ 1,800.00	3	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ -	\$ -	\$ 1,800.00	\$ -
Computadora portátil	1	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	3	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ -	\$ -	\$ 1,600.00	\$ -
Impresora	1	\$ 400.00	\$ 400.00	3	\$ 133.33	\$ 133.33	\$ 133.33	\$ 133.33	\$ -	\$ -	\$ 400.00	\$ -
<b>Total equipos informáticos</b>			<b>\$ 3,800.00</b>		<b>\$ 1,266.67</b>	<b>\$ 1,266.67</b>	<b>\$ 1,266.67</b>	<b>\$ 1,266.67</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3,800.00</b>	<b>\$ -</b>
<b>Equipos de oficina</b>												
Dispensador de agua	1	\$ 210.00	\$ 210.00	10	\$ 21.00	\$ 21.00	\$ 21.00	\$ 21.00	\$ 21.00	\$ 21.00	\$ 105.00	\$ 105.00
Cafetera	1	\$ 100.00	\$ 100.00	10	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 50.00	\$ 50.00
Microondas	1	\$ 150.00	\$ 150.00	10	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 75.00	\$ 75.00
<b>Total equipos de oficina</b>			<b>\$ 460.00</b>		<b>\$ 46.00</b>	<b>\$ 46.00</b>	<b>\$ 46.00</b>	<b>\$ 46.00</b>	<b>\$ 46.00</b>	<b>\$ 46.00</b>	<b>\$ 230.00</b>	<b>\$ 230.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 7,170.00</b>		<b>\$ 1,603.67</b>	<b>\$ 1,603.67</b>	<b>\$ 1,603.67</b>	<b>\$ 1,603.67</b>	<b>\$ 337.00</b>	<b>\$ 337.00</b>	<b>\$ 5,485.00</b>	<b>\$ 1,685.00</b>

<b>Inversión inicial</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Activos fijos	\$ 7,170.00
Capital de trabajo	\$ 3,284.29
<b>Total inversión inicial</b>	<b>\$ 10,454.29</b>
Gastos de puesta en marcha	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Gastos de constitución	\$ 2,500.00
Patente y marca	\$ 500.00
Permisos de funcionamiento	\$ 2,000.00
<b>Total gastos de puesta en marcha</b>	<b>\$ 5,000.00</b>

ANEXO 7  
PRESUPUESTO

Presupuesto de servicio					
Servicio de Asesoría exportable		Agenciamiento de aduana		Mercado internacional	
Detalle	Costo	Detalle	Costo	Detalle	Costo
Profesional en Asesoría exportable	\$ 900.00	Transporte local	\$ 400.00	Trámites internacionales	\$ 1,000.00
Profesional en temas tributarios	\$ 120.00	Bodegaje	\$ 50.00		
Folletos	\$ 30.00	Consolidación de carga	\$ 150.00		
Coffee brake	\$ 30.00	agente de carga	\$ 800.00		
Certificados	\$ 15.00	custodio y monitoreo	\$ 150.00		
Varios	\$ 6.00	Transporte internacional	\$ 631.00		
Total costo del servicio	\$ 1,101.00	Carta de crédito	\$ 1,000.00		
		Total costo del servicio	<b>\$ 3,181.00</b>	Total costo del servicio	<b>\$ 1,000.00</b>

## ANEXO 8

### BALANCE DE SITUACION FINANCIERA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>10,454.29</b>	<b>7,170.00</b>	<b>20,478.79</b>	<b>32,506.22</b>	<b>47,336.35</b>	<b>61,377.84</b>
<b>Corrientes</b>	<b>3,284.29</b>	<b>1,603.67</b>	<b>14,912.46</b>	<b>26,939.89</b>	<b>40,503.35</b>	<b>54,544.84</b>
Efectivo	3,284.29	1,603.67	14,912.46	26,939.89	40,503.35	54,544.84
<b>No Corrientes</b>	<b>7,170.00</b>	<b>5,566.33</b>	<b>5,566.33</b>	<b>5,566.33</b>	<b>6,833.00</b>	<b>6,833.00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 7,170.00	\$ 7,170.00	\$ 7,170.00	\$ 7,170.00	\$ 7,170.00	\$ 7,170.00
Depreciación acumulada	-	\$ 1,603.67	\$ 1,603.67	\$ 1,603.67	\$ 337.00	\$ 337.00
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>	<b>-</b>	<b>(1,106.81)</b>	<b>2,837.82</b>	<b>6,350.63</b>	<b>10,807.95</b>	<b>15,426.36</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>(1,106.81)</b>	<b>2,837.82</b>	<b>6,350.63</b>	<b>10,807.95</b>	<b>15,426.36</b>
15% Trabajadores	-	(492.64)	1,263.12	2,826.69	4,810.66	6,866.33
Impuestos por pagar	-	(614.16)	1,574.70	3,523.94	5,997.29	8,560.03
<b>No Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>10,454.29</b>	<b>8,276.81</b>	<b>16,037.30</b>	<b>22,948.26</b>	<b>31,717.41</b>	<b>40,803.48</b>
Capital	10,454.29	10,454.29	10,454.29	10,454.29	10,454.29	10,454.29
Utilidades retenidas	-	(2,177.49)	5,583.01	12,493.97	21,263.11	30,349.19
Total Pasivo + Patrimonio	10,454.29	7,170.00	18,875.12	29,298.89	42,525.35	56,229.84
<b>Comprobación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,603.67</b>	<b>3,207.33</b>	<b>4,811.00</b>	<b>5,148.00</b>
<b>Valoración Empresa</b>	<b>10,454.29</b>	<b>7,170.00</b>	<b>18,875.12</b>	<b>29,298.89</b>	<b>42,525.35</b>	<b>56,229.84</b>

### Estructura de Capital

Años	0	1	2	3	4	5
<b>Estructura de Capital</b>						
<b>Deuda</b>	0.00%	-15.44%	15.03%	21.68%	25.42%	27.43%
<b>Capital</b>	100.00%	115.44%	84.97%	78.32%	74.58%	72.57%

## ANEXO 9

### ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingreso por ventas	\$ 94,522.00	\$ 105,803.72	\$ 118,497.19	\$ 132,787.53	\$ 148,885.21
(-) costo del servicio	\$ 40,374.00	\$ 41,036.13	\$ 41,709.13	\$ 42,393.16	\$ 43,088.40
(=) Utilidad bruta en ventas	\$ 54,148.00	\$ 64,767.59	\$ 76,788.06	\$ 90,394.38	\$ 105,796.80
(-) Gastos operacionales	\$ 57,432.29	\$ 56,346.76	\$ 57,943.47	\$ 58,323.32	\$ 60,021.26
Gastos de administrativos	\$ 20,943.67	\$ 16,178.84	\$ 16,417.88	\$ 15,394.16	\$ 15,641.10
Nómina	\$ 36,488.63	\$ 40,167.91	\$ 41,525.59	\$ 42,929.15	\$ 44,380.16
Utilidad antes participación	\$ (3,284.29)	\$ 8,420.83	\$ 18,844.60	\$ 32,071.06	\$ 45,775.54
15% trabajadores	\$ (492.64)	\$ 1,263.12	\$ 2,826.69	\$ 4,810.66	\$ 6,866.33
Utilidad antes de impuestos	\$ (2,791.65)	\$ 7,157.70	\$ 16,017.91	\$ 27,260.40	\$ 38,909.21
22% impuesto a la renta	\$ (614.16)	\$ 1,574.70	\$ 3,523.94	\$ 5,997.29	\$ 8,560.03
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ (2,177.49)</b>	<b>\$ 5,583.01</b>	<b>\$ 12,493.97</b>	<b>\$ 21,263.11</b>	<b>\$ 30,349.19</b>

ANEXO 10  
FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(1,680.63)	11,131.30	17,610.44	26,057.43	35,304.60
Utilidad Neta		(2,177.49)	5,583.01	12,493.97	21,263.11	30,349.19
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		\$ 1,603.67	\$ 1,603.67	\$ 1,603.67	\$ 337.00	\$ 337.00
+ Δ participación trabajadores		\$ (492.64)	\$ 1,755.77	\$ 1,563.56	\$ 1,983.97	\$ 2,055.67
+ Δ Impuestos		\$ (614.16)	\$ 2,188.86	\$ 1,949.24	\$ 2,473.35	\$ 2,562.74
<b>Actividades de Inversión</b>	(7,170.00)					
- Adquisición PPE y intangibles	(7,170.00)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Actividades de Financiamiento</b>	10,454.29	-	2,177.49	(5,583.01)	(12,493.97)	(21,263.11)
+ Δ Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
- Pago de dividendos		2,177.49	(5,583.01)	(12,493.97)	(21,263.11)	(30,349.19)
+ Δ Capital	10,454.29	(2,177.49)	7,760.50	6,910.96	8,769.15	9,086.07
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	3,284.29	(1,680.63)	13,308.79	12,027.43	13,563.46	14,041.48
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	0	3,284.29	1,603.67	14,912.46	26,939.89	40,503.35
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	3,284.29	1,603.67	14,912.46	26,939.89	40,503.35	54,544.84

ANEXO 11  
FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA						
Detalle	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingreso por ventas		\$ 94,522.00	\$ 105,803.72	\$ 118,497.19	\$ 132,787.53	\$ 148,885.21
(-) costo de producción		\$ 40,374.00	\$ 41,036.13	\$ 41,709.13	\$ 42,393.16	\$ 43,088.40
(=) utilidad bruta en ventas		\$ 54,148.00	\$ 64,767.59	\$ 76,788.06	\$ 90,394.38	\$ 105,796.80
(-) Gastos operacionales		\$ 57,432.29	\$ 56,346.76	\$ 57,943.47	\$ 58,323.32	\$ 60,021.26
Utilidad antes de interes		\$ (3,284.29)	\$ 8,420.83	\$ 18,844.60	\$ 32,071.06	\$ 45,775.54
Gasto financiero		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
flujo operacional		\$ (3,284.29)	\$ 8,420.83	\$ 18,844.60	\$ 32,071.06	\$ 45,775.54
Depreciaciones		\$ 1,603.67	\$ 1,603.67	\$ 1,603.67	\$ 337.00	\$ 337.00
Valor de salvamento						\$ 1,685.00
(-) pago del préstamo		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Inversión inicial						
Capital propio	\$ (10,454.29)					
Deuda	\$ -					
<b>Flujo de caja del proyecto</b>	\$ (10,454.29)	\$ (1,680.63)	\$ 10,024.50	\$ 20,448.26	\$ 32,408.06	\$ 47,797.54

ANEXO 12

CALCULO CAPM/ WACC/TIR

Calculo del Costo de Capital (Ke) CAPM				
Tasa libre de riesgo	5.47%			
Tasa de mercado	8.89%		<b>Evaluación del proyecto</b>	
Beta de la industria	1.42			<b>Detalle</b>
Riesgo país	9.04%		<b>valor</b>	
<b>CAPM</b>	<b>19.37%</b>		VAN	\$ 42,883.60
			TIR	<b>83.85%</b>
WACC			PR (años)	4.85
Porcentaje de deuda	0%		IR	5.10
Porcentaje de capital	100%			
Costo de la deuda	0.00%			
Tasa impositiva	33.70%			
(1-T)	66.30%			
Ke CAPM	19.37%			
<b>WACC</b>	<b>19.37%</b>			