



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

BUSINESS SCHOOL

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de
Licenciado/a en Negocios Internacionales**

**Plan de negocios para la producción, exportación y comercialización de un
producto alimenticio elaborado en base a Salak a Norteamérica, año 2022.**

Emily Damaris Galarza Luna

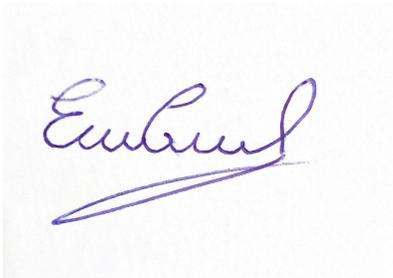
Quito, Septiembre de 2022

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, Emily Damaris Galarza Luna, con cédula de identidad # 172183676-3, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual que correspondan relacionados a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

D. M. Quito, Septiembre de 2022



Emily Damaris Galarza Luna

Correo electrónico: edgalarza.lni@uisek.edu.ec

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

“Plan de negocios para la producción, exportación y comercialización de un producto alimenticio elaborado en base a Salak a Norteamérica, año 2022.”

Realizado por:

EMILY DAMARIS GALARZA LUNA

como Requisito para la Obtención del Título de:

LICENCIADO/A EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

ha sido dirigido por el profesor

PHD. CARMEN AMELIA CORAL GUERRERO

que constituye un trabajo original de su autor



FIRMA

Dedicatoria

El siguiente Plan de Negocios está dedicado principalmente a Dios por darme la sabiduría y fuerza necesaria para poder concluir con éxito esta importante etapa estudiantil.

A mis padres quienes son mi mayor apoyo y guía, quienes con su amor han sabido aconsejarme para perseverar y alcanzar todas las metas y objetivos que me proponga realizar.

A mi hermana parte fundamental de mi vida, quien con su cariño ha sabido darme ánimos para no rendirme y siempre luchar por mis sueños.

A Mía quien se ha convertido en mi compañera durante las largas noches de estudios dándome siempre ánimos.



Agradecimiento

Agradezco especialmente a la Universidad Internacional SEK por acogerme y brindarme su apoyo para culminar exitosamente mi carrera.

A mis profesores por brindarme las herramientas necesarias para convertirme en una buena profesional.

A mi familia conformada por tíos, primos y abuelos, quienes me llenan de aliento con sus palabras y me desean los mejores éxitos.

A mis amigos por estar pendientes de mí y de mi progreso, por ayudarme en los momentos más difíciles y siempre tener una sonrisa para brindarme.

Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocios está enfocado en la exportación de un snack saludable elaborado en base a Salak deshidratado hacia el mercado de San Diego, California en Estados Unidos.

La idea surge gracias a las nuevas tendencias de consumo de alimentos, que alientan a las personas a cambiar la comida ultra procesada por una alternativa más saludable, con base a esta información se decidió utilizar una fruta exótica conocida bajo el nombre de Salak o fruta de piel de serpiente que actualmente es cultivada en pocos países de América y que entre sus ventajas destaca la gran cantidad de vitaminas y nutrientes que mantendrá al cuerpo humano sano y activo durante el día, además de contar con un sabor único y una textura crujiente que logrará captar la atención de quien lo consuma.

El objetivo de este plan de negocios es determinar la viabilidad del proyecto a través de: un análisis del mercado estadounidense, obtención de información de fuentes primarias y secundarias, creación y prueba del producto final y finalmente la realización de un análisis financiero que engloba los costos de fabricación del producto, un plan de ventas e inversiones, gastos operativos, estructura del financiamiento, flujo de caja y evaluación financiera; todo esto se realizará para determinar si el proyecto resultará rentable.

Palabras clave: Salak, snack, beneficios, tendencia, comercialización, Estados Unidos.

Executive Summary

This Business Plan is focused on the export of a healthy snack made from dehydrated Salak to the market of San Diego, California in the United States.

The idea arises thanks to new food consumption trends, which encourage people to change ultra-processed food for a healthier alternative, based on this information, it was decided to use an exotic fruit known under the name of Salak or snakeskin fruit that is currently cultivated in few countries of America and that among its advantages stands out the large number of vitamins and nutrients that will maintain the human body. healthy and active during the day, in addition to having a unique flavor and a crunchy texture that will capture the attention of those who consume it.

The objective of this business plan is to determine the viability of the project through: an analysis of the US market, obtaining information from primary and secondary sources, creation and testing of the final product and finally the realization of a financial analysis that includes the costs product manufacturing, a sales and investment plan, operating expenses, financing structure, cash flow and financial evaluation; all this will be done to determine if the project will be profitable.

Keywords: Salak, snack, benefits, trend, commercialization, United States.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	2
LISTA DE FIGURAS	4
CAPÍTULO 1: LA OPORTUNIDAD	5
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD	5
1.2 EVALUACIÓN DEL MERCADO	6
1.2.1 <i>Búsqueda de Mercado</i>	6
1.2.2 <i>Antecedentes del mercado</i>	9
1.2.3 <i>Análisis competitivo</i>	10
CAPÍTULO 2: LA EMPRESA, SUS PRODUCTOS Y ESTRATEGIA	17
2.1 LA EMPRESA	17
2.2 PRODUCTOS	17
2.3 ESTRATEGIA	19
2.3.1 <i>Objetivos</i>	19
2.3.2 <i>Ventajas competitivas</i>	19
CAPÍTULO 3: EL EQUIPO EJECUTIVO	20
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING	22
4.1 INTELIGENCIA Y ESTUDIO DE MERCADO	22
4.1.1 <i>Fuentes primarias:</i>	22
4.1.2 <i>Fuentes secundarias:</i>	31
4.2 IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	32
4.3 PRODUCTO	34
4.3.1 <i>Características del producto (bien o servicio)</i>	34
4.3.2 <i>Prototipo y prueba de Mercado</i>	35
4.4 PRECIO	36
4.5 PLAZA	37

	2
4.6 PROMOCIÓN.....	38
CAPÍTULO 5: PLAN OPERATIVO.....	40
5.1 FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO (BIEN O SERVICIO).....	40
5.2 FLUJOGRAMA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO.....	43
5.3 DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL	43
CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO.....	52
6.1 PLAN DE VENTAS	52
6.2 INVERSIONES	52
6.3 GASTOS OPERATIVOS.....	53
6.4 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.....	54
6.5 FLUJO DE CAJA	55
6.6 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS (APA)	60
ANEXO A: MARKET SCREENING.....	65
ANEXO B: SNACK DE SALAK DESHIDRATADO.....	66
ANEXO C: SNACK DE SALAK DESHIDRATADO.....	66
ANEXO D: TASAS DE CRÉDITO DEL BANECUADOR.....	67
ANEXO E: TABLA DE AMORTIZACIÓN.....	67

Lista de Tablas

TABLA 1 TAMAÑO Y CRECIMIENTO DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS.	10
---	-----------

TABLA 2 COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA DE SNACKS SALUDABLES EN ESTADOS UNIDOS.....	11
TABLA 3 LÍNEA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA NATURAL WELLNESS.	17
TABLA 4 ESTRATEGIA VRIO PARA IDENTIFICAR LA VENTAJA COMPETITIVA.	19
TABLA 5 EQUIPO EJECUTIVO	20
TABLA 6 SEGMENTACIÓN BUSINESS TO BUSINESS.....	33
TABLA 7 SEGMENTACIÓN BUSINESS TO CONSUMER.....	33
TABLA 8 CARACTERÍSTICAS DEL SNACK SALUDABLE A BASE DE SALAK.....	34
TABLA 9 MATRIZ FEEDBACK DEL PROTOTIPO DE SNACK.	35
TABLA 10 COSTOS DE PRODUCCIÓN MENSUAL.	36
TABLA 11 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE.....	38
TABLA 12 COSTOS ASOCIADOS A LA PRODUCCIÓN DEL SNACK.....	41
TABLA 13 DESCRIPCIÓN DE LA MAQUINARIA A UTILIZAR.....	41
TABLA 14 CERTIFICADOS REQUERIDOS PARA LA EXPORTACIÓN A ESTADOS UNIDOS.	50
TABLA 15 COSTOS ASOCIADOS A LA EXPORTACIÓN A ESTADOS UNIDOS.	51

Lista de Figuras

<i>FIGURA 1. FRUTA SALAK</i>	5
<i>FIGURA 2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER</i>	13
<i>FIGURA 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA NATURAL WELLNESS</i>	21
<i>FIGURA 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA NATURAL WELLNESS</i>	37
<i>FIGURA 5. FLUJOGRAMA DE LA PRODUCCIÓN DEL SNACK</i>	40
<i>FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN LA FÁBRICA</i>	40
<i>FIGURA 7. FLUJOGRAMA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN DEL SNACK</i>	43
<i>FIGURA 8. ETIQUETADO ACEPTADO EN ESTADOS UNIDOS</i>	45
<i>FIGURA 9. EMPAQUE PARA LA EXPORTACIÓN DEL PRODUCTO</i>	45
<i>FIGURA 10. PALLET DE CARGA</i>	46
<i>FIGURA 11. UBICACIÓN DE LAS CAJAS DENTRO DEL CONTENEDOR</i>	46
<i>FIGURA 12. EMPAQUETADO FINAL PARA LA EXPORTACIÓN DE SNACKS</i>	47
<i>FIGURA 13. COTIZACIÓN DEL FLETE</i>	47
<i>FIGURA 14. EJEMPLO DE FACTURA COMERCIAL</i>	48
<i>FIGURA 15. EJEMPLO DE PACKING LIST</i>	48
<i>FIGURA 16. DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN</i>	49
<i>FIGURA 17. RESUMEN GASTOS OPERATIVOS</i>	54
<i>FIGURA 18. FLUJO DE CAJA PROYECTADO</i>	55
<i>FIGURA 19. COSTOS TOTALES</i>	56
<i>FIGURA 20. GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</i>	56

Capítulo 1: La oportunidad

1.1 Descripción de la oportunidad

El presente plan de negocios habla acerca de productos alimenticios elaborados en base a Salak, sin embargo, se ha contemplado enfocarse en el tema de los snacks saludables para realizar el estudio pertinente.

El snack saludable elaborado en base a Salak es un producto pensado para brindar a los consumidores una alternativa nutritiva a la hora de escoger sus alimentos, esto se debe principalmente a que la fruta exótica elegida para su elaboración es conocida por poseer entre sus propiedades, una alta cantidad de vitamina C y antioxidantes que ayudan a mejorar el aspecto de la piel, altos niveles de calcio e hidratos de carbono que ayudan al cuerpo a mantenerse siempre fuerte y activo, altos niveles de potasio y pectina que mantienen al cerebro saludable y finalmente posee propiedades que ayudan a mejorar la acidez estomacal, a mejorar la vista e incluso a controlar la diabetes. (Vera, 2017)

Figura 1. Fruta Salak



Tomado de: autoría propia

Esta fruta originaria de Indonesia es conocida por su inusual aspecto similar a la piel de una serpiente, para su cultivo se requiere de un clima cálido húmedo con temperaturas entre 22 a 32° C, dentro del Ecuador existen varias zonas que cuentan las características tanto climáticas como del suelo para su crecimiento, como por ejemplo en la provincia de Esmeraldas específicamente Quinindé, en el Noroccidente en Pacto y Guayabillas, además de en algunas zonas del Oriente. (Ortiz Dávila, 2018)

Se conoce que a nivel mundial existen alrededor de 30 variedades de Salak, sin embargo, en Ecuador el que más se siembra y se comercializa es el Salak Bali debido a que es más fácil la reproducción de esta planta ya que ambos sexos dan frutos; dentro del Ecuador la producción de Salak no es muy extensa al poco conocimiento que existe acerca de la existencia de esta fruta, sin embargo, existen plantaciones encargadas de su siembra principalmente en Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas y en Pedro Vicente Maldonado; adicionalmente existen varias pequeñas comunidades que también se encargan del cultivo de esta fruta y aunque no producen en grandes cantidades si pueden aportar para la producción del snack. (Ortiz Dávila, 2018)

Se ha decidido exportar un producto industrializado en lugar de una fruta natural, debido a que en los últimos años la tendencia de Snackificación ha ido en aumento y se espera que para el año 2022 aumente un 28% (Juárez, 2020); según FEDEXPORT mundialmente, este mercado ha obtenido ingresos de USD \$1.399.815 millones en 2021. (Fedexport, 2021)

1.2 Evaluación del mercado

1.2.1 Búsqueda de Mercado

El mercado que se ha seleccionado para analizar con la ayuda del Market Screening es Norteamérica, esto se debe en gran parte a que dentro de este continente se encuentra una de las demandas más altas en el consumo de snacks saludables a nivel

mundial, este acontecimiento es provocado principalmente por los cambios alimenticios que ha experimentado la población dentro de los últimos años, dando como resultado un aumento del 61% dentro del consumo de snacks naturales con alto contenido vitamínico. (Conick, 2015).

1.2.1.1 Indicadores de selección

El indicador base seleccionado para evaluar el mejor destino para exportar este producto es “Importación de Snacks” en millones USD; se tomó en cuenta este indicador debido a que si se evalúan las cifras de importaciones de un país podremos tener una noción de la demanda potencial que existe dentro de este mercado.

Tras realizar el respectivo análisis con la ayuda de la herramienta Trade Map se seleccionaron los tres países ganadores con sus debidos montos, lo cuales fueron: Estados Unidos (USD 3.446.622 millones), Canadá (USD 943.921 millones) y México (USD 325.880 millones). (ITC, 2022)

1.2.1.2 Matriz de Evaluación de Mercados

Dentro de la matriz de evaluación de mercados realizada en Excel, se desarrolló un conjunto de 15 indicadores los cuales se dividen en:

- Económicos: 5 indicadores con un peso total de 22%.
- Comerciales: 4 indicadores con un peso total de 36%.
- Sociales: 5 indicadores con un peso total de 35%.
- Legales: 1 indicador con un peso total de 7%.

Se asignó de esta manera el número de indicadores, dado que, en temas económicos y sociales existe una mayor cantidad de factores que analizar para determinar si dentro de un país existe un mercado potencial y una economía estable que ayude a introducir al snack de forma exitosa, por tal motivo buscar información actualizada se convirtió en una prioridad.

En cuanto a los pesos de cada indicador, se les asignó a los temas comerciales una mayor relevancia, debido a que, al ser un producto que se va a exportar desde Ecuador es importante conocer si los procesos logísticos dentro del mercado son eficientes y si sus barreras comerciales no dificultarán el ingreso del producto al país seleccionado.

Posteriormente a cada uno de los indicadores se les otorgará una calificación de acuerdo con la escala Likert (Mínimo 1, Máximo 10), tomando en cuenta que existen algunos indicadores inversos cuya calificación se la determinará de manera contraria; una vez determinados todos estos valores se procederá a ponderar los datos multiplicando el peso por Likert y así se obtendrá el mercado final al cual se va a ingresar con el producto. Para más información del Market Screening realizado consultar el Anexo A.

1.2.1.3 Mercado elegido

Tras realizar una exhaustiva comparación de indicadores entre los tres países seleccionados, se concluye que el mejor mercado para ingresar el snack saludable elaborados en base a Salak es Estados Unidos, debido a que este país actualmente posee una de las economías más estables a nivel mundial, además de una cantidad considerable de importaciones de snacks en millones de dólares lo que nos da a entender que existe un buen mercado potencial, adicionalmente es importante considerar que cuenta con una de las mayores poblaciones entre 25 y 40 años de edad quienes serían en este caso el público objetivo.

A pesar de que existan grandes ventajas para exportar a este país debemos tener en cuenta que Ecuador al no tener firmado ningún tratado de libre comercio cuenta con un mayor número de requisitos que cumplir y sus aranceles son más elevados a comparación de otros países, sin embargo, se compensa si consideramos que existe un

menor costo de transporte de mercancías debido a que ambos países se encuentran ubicados en el mismo continente.

1.2.2 Antecedentes del mercado

1.2.2.1 Descripción inicial del mercado meta

El producto para realizar el plan de negocios se encuentra ubicado dentro del mercado de snacks saludables elaborados a base de frutas exóticas, los cuales se venden generalmente en tiendas especializadas, el objetivo es llegar a potenciales consumidores cuyas edades oscilen entre 25 y 40 años, que se preocupen por mejorar tanto su salud física como emocional.

El producto se ofrecerá a adultos que disfruten el sabor de las frutas en distintas presentaciones como: deshidratadas, horneadas, cocidas, fritas, entre otras; y que además tengan una frecuencia de consumo de uno o más snacks al día, sobre todo en los momentos cuando sus actividades diarias no les permitan disfrutar de una comida completa.

1.2.2.2 Tendencias de mercado - macroentorno

El estudio desarrollado por Mondelez International y The Harris Poll nos muestra los resultados de la encuesta “State of Snacking” dentro del cual se puede observar un incremento del 46% de consumo de snacks entre los encuestados.

La llegada del COVID 19 causó una serie de cambios y entre ellos se encuentra la implementación del teletrabajo, el cual produjo cambios en la alimentación de las personas que pasaban solo en casa, provocando un aumento de peso durante los primeros meses de confinamiento, tras observar este acontecimiento el 62% de los encuestados decidieron cambiar sus hábitos de consumo y reemplazaron los snacks confitados por unos con alto contenido nutricional que les brinde mayores beneficios para su salud y aspecto físico.

Aunque existe un incremento del consumo de snacks en la mayor parte de las generaciones, se observa que específicamente los millennials han sido quienes más se preocupan en que sus alimentos contengan menos azúcar y que no sean ultra procesados, por tal motivo el consumo de snacks saludables dentro de esta población ha sido del 56%. (Mesa, 2021)

1.2.2.3 Tamaño y crecimiento del mercado

Tabla 1

Tamaño y crecimiento del mercado de Estados Unidos.

Población Total: 331 millones	
% Promedio de consumidores de snacks por motivos de salud física.	80%
% Promedio de consumidores que consumen snacks más de una vez al día.	70%
% Promedio de consumidores que prefieren comer frutas en snacks.	61%
Número de compradores.	3.812.717
Q Promedio.	87
Promedio en dólares.	\$4
Valor total del mercado en dólares.	\$1.328.732.000,00

(Juárez, 2020)

1.2.3 Análisis competitivo

1.2.3.1 Análisis de sustitutos

Producto del plan de negocios: Snacks saludables elaborados a base de Salak.

Sustitutos:

- Snacks saludables a base de frutos secos: Los frutos secos son semillas o alimentos cuya composición de agua es menor al 50% y el snack propuesto en el plan de negocios está enfocado a una fruta que no entra dentro de esta categoría. (Mateos Farmacia, 2019)
- Snacks saludables horneados a base de vegetales: Este es un snack saludable elaborado a base de vegetales los cuales son sometidos a un proceso de horneado que le brinda a su producto una textura suave y algo jugosa conservando su textura original y otorgando un alto valor nutricional. (Hernandez, 2021)
- Snacks saludables deshidratados a base de vegetales: Este producto elaborado a base de vegetales y sometido a un proceso de fabricación cuyo objetivo es su deshidratación, contiene un alto contenido de vitaminas las cuales ayudarán a fortalecer nuestro sistema inmunológico y a mejorar nuestro sistema digestivo. (LA REAL, 2020)
- Snacks confitados: Estos productos por lo general contienen grandes cantidades de conservantes, saborizantes, azúcares, sal, entre otros. Por lo general no aportan muchos nutrientes al cuerpo, sin embargo, son de los tipos de snacks más vendidos. (Mamani, 2015)

1.2.3.2 Competidores Directos y sus Estrategias

Tabla 2

Competidores de la industria de snacks saludables en Estados Unidos.

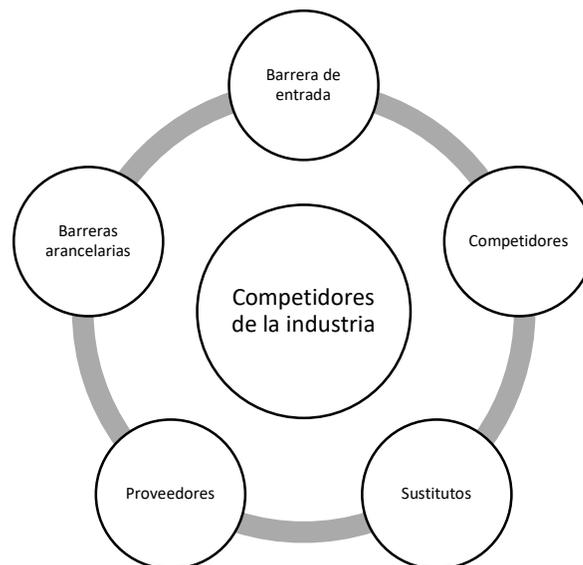
Competidor	Solución Entregada al	Estrategia	Argumentación
	Mercado	Genérica	
		Aplicada	

Great Value - Vegetable Chip Mix.	Se caracteriza por ofrecer distintos productos a base de frutas y vegetales de distintos tamaños a PVP bajos. En su mix de vegetales, a pesar de no tener el precio más bajo de su línea interna, si tiene el menor precio a comparación de la competencia con USD 2,30 en una funda de 227 gramos.	Liderazgo en costos	Marca creada por Walmart, cuenta con 800 productos que abarcan distintos mercados. Su línea de productos deshidratados tiene un PVP desde \$1,56 siendo el más económico. (Walmart, s.f.)
Bare-Baked Crunchy Carrot Chips	Esta empresa ofrece una gran variedad de frutas y verduras horneadas en distintos tamaños y precios, los cuales son libres de grasas trans, sin preservativos ni azúcares; empacados en fundas de 40 gramos con precios desde \$4,25.	Diferencia de producto.	Se caracteriza porque sus productos son horneados y algunos nuevos contienen especias añadidas como limón y chile o canela lo cual lo hacen un producto distinto al resto. (Bare, s.f.)

<p>Mariani – Snack de mango seco.</p>	<p>Esta empresa fundada en 1919 se caracteriza por ofrecer snacks de frutos secos, ensaladas y frutas deshidratadas de distintos sabores y presentaciones. Sus productos a base de frutas vienen empacados en fundas de 40g con 390 calorías que van desde los USD 4,59.</p>	<p>Diferencia de producto.</p>	<p>Se caracteriza por la constante innovación de sus productos y procesos logísticos, además son los primeros del mercado en probar distintos empaques, sabores y procesos. (Mariani, s.f.)</p>
---------------------------------------	--	--------------------------------	---

1.2.3.3 Competitividad en la industria

Figura 2. Análisis de las Fuerzas de Porter.



Tomado de: autoría propia

1.2.3.3.1 Proveedores

- **Proveedores de materia prima:** Poder de negociación media debido a que, dentro de Ecuador, se pueden encontrar proveedores de Salak en distintas provincias como: Quinindé, Guayabillas, Santa Rosa de Pacto, Santo Domingo de los Tsáchilas, Napo, Sucumbíos y Orellana; a pesar de que existen tres grandes plantaciones dentro del país, también se pueden encontrar pequeñas plantaciones de Salak en distintas comunidades. (Vega Maldonado & Rodríguez Olivo, 2018)
- **Proveedores de servicios logísticos:** Poder de negociación bajo debido a que se planea exportar el snack saludable por medio de transporte marítimo y dentro de Ecuador existen más de 23 líneas navieras que ofrecen este servicio con distintos precios hacia el mercado estadounidense. (El Comercio, 2016)
- **Proveedores de empaques materias primas:** Poder de negociación bajo debido a que el snack se lo planea vender en fundas Doypack de papel Kraft, las cuales brindan una mayor protección al producto y son amigables con el medio ambiente; en Quito existen más de 30 empresas que fabrican y venden este tipo de fundas.

1.2.3.3.2 Barrera de entrada

El mercado estadounidense cuenta con varias medidas que las empresas deben cumplir para acceder a su mercado como son:

- Documentación necesaria para ingresar al país de destino (Certificados, Facturas comerciales, Permisos, etiquetados, entre otros). En caso de no cumplir estos requisitos la mercancía será reexportada. (Diario del Exportador, 2016)

- Pago de aranceles: Ecuador al no tener firmado un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, deberá pagar aranceles más elevados que otros países de la región.
- Moneda: Todas las negociaciones con este país deberán ser transaccionadas con la moneda oficial que es el dólar por lo que Ecuador posee una gran ventaja ante esto. (Fernández, 2021)

1.2.3.3 Compradores

Poder de la oferta: Poder de negociación alto debido a que, si bien dentro del mercado no existe un snack elaborado en base a Salak, si existen varios sustitutos a los cuales los consumidores pueden acceder muy fácilmente.

Valor Agregado: Poder de negociación alto debido a que los consumidores buscan adquirir nuevas experiencias en cuanto a sabores y texturas, motivando a las empresas a crear mezclas poco comunes. (Juárez, 2020)

1.2.3.4 Sustitutos

Dentro del mercado existe una gran variedad de snacks de frutas y verduras diferenciados por su preparación ya sean horneados, deshidratados o secos al sol y en algunos casos se han implementado ingredientes adicionales como yogurt sin azúcar, canela, limón, chile, entre otros; Estos productos a pesar de ser similares atacan a una sola necesidad la cual es dar a los consumidores una alternativa saludable.

1.2.3.5 Competidores de la industria

Existe una gran rivalidad dentro de las empresas actuales sobre todo en el tema de diferenciación del producto debido a que, con la creciente demanda de los últimos años, todas las empresas buscan estar en constante innovación de sus productos

tratando de posicionarse dentro de la mente de los consumidores como la primera opción.

1.2.3.3.6 Barreras de acceso al mercado escogido

Describe las barreras de acceso al mercado escogido en los siguientes ámbitos:

- Barreras arancelarias: 1 arancel MFN (ITC, 2022)
- Barreras no arancelarias: 61 requisitos arancelarios (ITC, 2022) incluidos:
 - Medidas sanitarias y fitosanitarias.
 - Obstáculos técnicos al comercio (normas, reglamentos técnicos, procedimientos de evaluación, entre otros).
 - Reglas de origen.
- La forma en que se realizará la negociación es a través del INCOTERM CIF, y se realizará el pago por medio de instituciones bancarias 30 días después de que se ha entregado la mercancía.

El Análisis Porter nos muestra que a nivel local existe un buen poder de adquisición al momento de hablar de la materia prima y empaques, los cuales son indispensables al momento de realizar el snack, adicionalmente dentro de Ecuador existen varias empresas navieras que facilitan la exportación de este producto.

Para ingresar al mercado estadounidense es importante cumplir con las barreras de entrada pertinentes y una vez dentro, hay que tomar en cuenta que existen varias empresas que cuentan con productos similares por ende se ve reflejado un aumento de competencia, este es un indicador que la empresa debe tomar en cuenta al ingresar al mercado.

Capítulo 2: La empresa, sus productos y estrategia

2.1 La empresa

La empresa “Natural Wellness” fue fundada por Emily Galarza en el año 2022, esta microempresa productora de alimentos conformada por 8 personas será registrada como persona natural.

- Misión: Elaborar productos alimenticios innovadores de manera natural, que brinden al consumidor una alternativa de sabores únicos que conserven sus valores nutricionales y garanticen una alimentación saludable cumpliendo con todas las normas de calidad.
- Visión: Llegar a ser reconocidos a nivel internacional como una empresa líder e innovadora en productos alimenticios saludables que garantice cumplir con los gustos y necesidades de sus consumidores.

2.2 Productos

Natural Wellness siendo nueva dentro del mercado, tiene previsto lanzar un portafolio con 4 diferentes líneas de productos, tomando a la fruta del Salak como principal ingrediente de elaboración para cada una de ellas.

Tabla 3

Línea de productos de la empresa Natural Wellness.

Línea de Productos	Productos	Descripción Técnica
Snacks Saludables	<ul style="list-style-type: none"> • Chips deshidratados • Chips Horneados 	Alimento ligero que generalmente se consume entre comidas, puede incluir frutas, verduras o cualquier alimento que sea catalogado como saludable. (Significados, 2022)

Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Jugo • Té 	<p>Todo líquido bebible que pueda ser utilizado para el consumo humano ya sea este natural o incluso artificial.</p> <p>(Bembibre, 2011)</p>
Condimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Vinagre 	<p>Ingrediente o mezcla de sustancias que permiten destacar el sabor natural de los alimentos preparados.</p> <p>(Larousse Cocina, 2022)</p>
Postres	<ul style="list-style-type: none"> • Pasteles • Helados 	<p>Plato de preparación generalmente dulce o agridulce que se sirve al finalizar la comida. (Yirda, 2022)</p>

Para la elaboración de este plan de negocios se tomará la línea de snacks saludables como la principal para introducirse al mercado norteamericano, para ello se lanzará un snack saludable elaborado a base de Salak como se muestra en el Anexo B, cuya preparación sea a base de un proceso de deshidratación.

Para la exportación de este snack hacia Estados Unidos se aplicará la partida arancelaria correspondiente al capítulo 8 del arancel de aduanas en donde se detalla que todos los frutos secos así contengan envoltorios o no, se encontrarán dentro de este capítulo, por tal motivo, se ha decidió utilizar la partida arancelaria 08.13.40.00 para la comercialización de este producto. (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, s.f)

2.3 Estrategia

2.3.1 Objetivos

Los objetivos que la empresa Natural Wellness planea cumplir son:

- Ampliar la cartera de clientes en un 10% para el año 2024 mediante estrategias promocionales en las diferentes redes sociales.
- Aumentar la producción de snacks de 10 mil a 15 mil unidades mensuales para el año 2025 consiguiendo abastecer a un mayor número de plazas comerciales dentro del mercado de destino.
- Implementar progresivamente las líneas adicionales de productos en el 2025, incrementando la utilidad de la empresa en un 50%.

2.3.2 Ventajas competitivas

Tabla 4

Estrategia VRIO para identificar la ventaja competitiva.

Valor	Raro	Inimitable	Organizacional
Está enfocado a ofrecer a los consumidores una alternativa de snack saludable con precios menores al de la competencia.	El Salak es una fruta que se destaca por su apariencia inusual, su textura crujiente, su sabor único y su alto valor nutricional.	Ofrece una gran variedad de líneas de productos utilizando como materia prima la misma fruta (Salak).	Está enfocado a ofrecer a los consumidores una alternativa de snack saludable con precios menores al de la competencia.

La ventaja competitiva que ofrece la empresa Natural Wellness es en primer lugar ofrecer una línea de productos saludables orientados al uso del Salak como materia prima para su elaboración, además de que la fruta ofrece una mayor cantidad de

vitaminas y nutrientes que otras logrando ayudar al cuerpo en aspectos como la vista, el cerebro, el sistema estomacal, la piel, entre otros, además cabe recalcar que el precio del producto es menor que el de la competencia dándole una ventaja de precios.

Capítulo 3: El equipo ejecutivo

Tabla 5

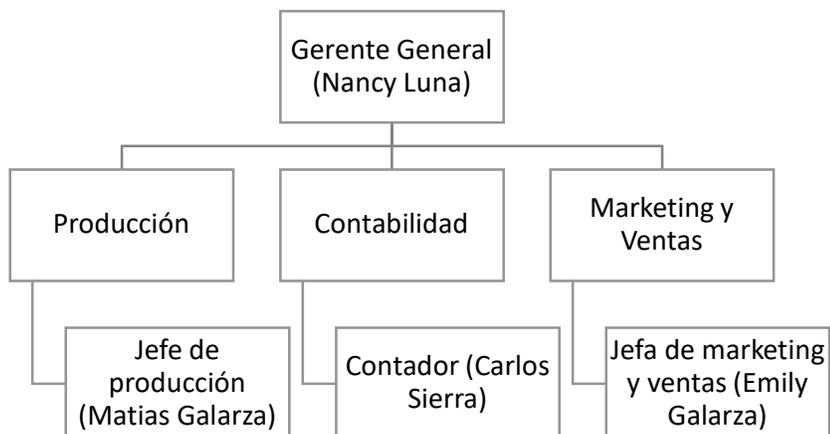
Equipo Ejecutivo

Miembro del Equipo	Nancy Luna	Matías Galarza	Carlos Sierra	Emily Galarza	XXXXXX
Credencial Profesional	Economista	Ingeniero Agroindustrial	Contador	Negocios Internacionales	Bachiller
Experiencia	25 años	10 años	30 años	1 año	5 años
Cargo	Gerente	Jefe de producción	Contador	Jefe de Marketing y Ventas	Trabajador es de planta
Actividades	Organizar, fijar y definir objetivos que conduzcan a la empresa a crecer en corto	Controlar y supervisar los procesos productivos de la empresa y sus nuevas	Cumplir con las obligaciones fiscales a tiempo y controlar la información financiera.	Investigar el mercado para desarrollar nuevas estrategias para los productos.	Procesos productivos y empaquetado del snack.

	mediano y	líneas de			
	largo plazo.	productos.			
Inversión horas al mes en el proyecto	132 horas mensuales	192 horas mensuales	66 horas mensuales	132 horas mensuales	192 horas cada uno mensuales
Costo Asociado Mensual	\$1.551	\$1.285	\$1.019	\$1.152	\$3.677

Estructura Organizacional

Figura 3. Estructura Organizacional de la empresa Natural Wellness.



Tomado de: autoría propia

Dentro del organigrama cabe resaltar que el gerente general será el encargado de supervisar las 3 líneas existentes dentro de la empresa, el jefe de producción supervisará a los 4 trabajadores de planta quienes producirán el snack y finalmente el contador y jefe de ventas trabajarán sin colaboradores adicionales.

Capítulo 4: Plan de Marketing

4.1 Inteligencia y estudio de mercado

4.1.1 Fuentes primarias:

Entrevistas:

- **Empresa (s) con productos similares / competencia**

- Entrevistado: Jennifer Narváez
- Cargo: Área de producción
- Institución: Anónimo
- Ciudad - País: Estados Unidos
- Problema de Investigación a atender con el entrevistado: Conocer los procesos y la demanda de la línea de snacks saludables
- Preguntas modelo:

- **¿De qué manera clasifica las diferentes líneas que hay dentro de su empresa?**

Los diferentes productos que ofrece la empresa son: infusiones de frutas deshidratadas, snacks de frutas, mermeladas orgánicas, especias y esencias, frutos secos, entre otros; cada línea implica distintas estrategias tanto para su producción como para su comercialización

por eso es importante conocer bien a que tipo de personas les puede gustar tu producto.

- **¿Del 1 al 5 (1 mejor y 5 peor) que tan rentable es la línea de snacks Saludables dentro de su negocio y por qué?**

Dentro de los últimos años esta línea ha avanzado mucho sobre todo porque las personas están tomando conciencia de su salud, considero que esta línea es un 3 debido a que existen muchas otras líneas que son mucho mas rentables para los clientes.

- **¿De qué forma manejan su cadena de distribución?**

Son una empresa

Debido a que la producción es nacional, la empresa compra directamente la materia prima a los proveedores, los industrializa y una vez listo el producto lo pasan a un distribuidor y el a través de un minorista los posiciona en tiendas especializadas.

- **¿Cuál es la característica que las personas esperan que tenga su producto?**

Nuestros productos se destacan por tener un buen sabor y un precio accesible, pero sobre todo lo que más se destaca es la calidad que ofrecemos y por eso hemos conservado la fidelidad de nuestros clientes.

- **Experto en la producción/comercialización de su bien o servicio**

- Entrevistado: Diego Hernández
- Cargo: Área de marketing
- Institución: Anónima
- Ciudad - País: Estados Unidos

○ Problema de Investigación a atender con el entrevistado: Características del producto

○ Preguntas modelo:

▪ **¿Qué entiende usted por snack saludable?**

A mi forma de pensar el snack es una porción pequeña de comida que se la puede disfrutar en cualquier momento del día y al hablar de saludable me imagino que debe contener frutas que aportan varias vitaminas al cuerpo y te llenan de energía.

▪ **¿En su opinión, cuáles serían las principales características que debería tener un snack para ser considerado saludable?**

Para ser considerado saludable un snack en primer lugar debe contener muchas vitaminas, minerales, grasas saludables, entre otros ingredientes que aporten beneficios para el cuerpo, es importante que se excluya el uso de azúcares y colorantes.

▪ **¿Qué elemento cree que marca una diferencia entre un snack y otro?**

Pienso que pueden existir una serie de elementos que diferencia un snack de otro como su tamaño, su forma de preparación, su precio, su contenido, entre otras; sin embargo, considero que lo que más distingue a un producto de otro es la marca ya que esto provocará confianza dentro de los clientes al elegir un producto.

▪ **¿Dentro del mercado qué tan aceptados son los productos elaborados a base de frutos exóticos?**

Aunque anteriormente no se consumían muchos frutos exóticos debido a su elevado precio, hoy en día esto ha cambiado y se los

puede encontrar en distintas presentaciones y precios; este cambio a motivado a las personas a probar estos productos y como consecuencia de eso su consumo ha ido en aumento.

▪ **¿Qué porcentaje de aceptación considera que tendrá el mercado ante el ingreso de un nuevo snack de fruta exótica?**

Considero que tendría un porcentaje de aceptación del 50 o 60% debido a que existe un gran riesgo que por ser nuevo las personas no lo tomen mucho en cuenta a comparación de otros snacks ya establecidos, sin embargo, también existe la posibilidad de que por el mismo motivo de ser nuevo las personas tengan curiosidad de comprarlo y tenga una gran acogida por ser distinto.

• **Cliente (s) para el proceso de distribución en destino**

- Entrevistado: Christian Meneses.
- Cargo: Trabajado dependiente
- Ciudad - País: Estados Unidos
- Problema de Investigación a atender con el entrevistado: Conocer acerca del mercado consumidor de snacks
- Preguntas modelo:

▪ **¿Cómo considera que se encuentra el mercado de snacks saludables?**

Considero que el mercado de snacks saludables se encuentra muy bien ya que las ventas de este han aumentado en aproximadamente un 25% a comparación del año 2018, sobre todo en la población adulta.

- **¿Existe actualmente mucha competencia entre empresas productoras de snacks saludables?**

De hecho, si existe mucha competencia sobre todo de grandes empresas que se dedican a producir grandes volúmenes para venderlos a un menor precio.

- **¿Cuáles son los productos saludables más demandados dentro del mercado?**

Dentro del mercado los productos con mayor demanda son los frutos secos, los jugos naturales, snacks, barras energéticas, cereales, entre otros.

- **¿Qué puntos de venta son los más visitados por los consumidores para adquirir estos productos?**

Las personas suelen preferir ir a los hipermercados o tiendas especializadas en productos naturales ya que ahí encuentran una mayor variedad a diversos precios.

- **Ciente (s) como consumidor final**

- Entrevistado: Mishell Mena
- Cargo: Estudiante
- Ciudad - País: Nueva York, Estados Unidos.
- Problema de Investigación a atender con el entrevistado: Hábitos de consumo y compra de snack
- Preguntas modelo:
 - **¿Consumen usted algún tipo de snack saludable?**

Si consumo varios tipos de snacks de saludables, es más, los prefiero mucho más que los que tienen muchas grasas y son ultra procesados.

▪ **¿Cuál es el snack que más disfruta consumir y por qué?**

Me gustan mucho los snacks que contienen frutos rojos, sin embargo, el que más me gusta consumir es uno elaborado a base de Quinoa ya que tiene un sabor agradable y es un producto único.

▪ **¿Cuál es el precio que suele pagar por este producto?**

El precio que suelo pagar por cada bolsa es de \$4,25, sin embargo, prefiero comprar en paquetes de 4 unidades que me sale más económico con un total de \$14,50.

▪ **¿Cuál es su momento preferido durante el día para consumir este producto?**

Mi momento preferido para consumir mis snacks es al medio día aproximadamente las 11 de la mañana ya que mi rutina me da un tiempo libre durante este horario para consumirlo.

• **Oficinas comerciales en su país que representen al país de destino**

- Entrevistado: Anónimo
- Institución: Embajada de Estados Unidos en Ecuador.
- Ciudad - País: Ecuador
- Problema de Investigación a atender con el entrevistado: Conocer la tendencia de consumo de snacks saludables
- Preguntas modelo:
 - **¿Conoce usted sobre el mercado de snacks saludables?**

Si lo conozco, de hecho, me considero una persona que cuida mucho su alimentación ya que esto me ayuda a mantenerme siempre activo y a sentirme bien conmigo mismo.

- **¿Considera que Estados Unidos ha tenido un incremento en el consumo de estos productos?**

No solo en Estados Unidos existe un incremento sino en todo el mundo, creo que es un nuevo estilo de vida que ha ido introduciéndose en las sociedades lo cual es bueno así se podrá reducir un poco el índice de obesidad por comida chatarra.

- **¿Quiénes considera que son los mayores consumidores de este producto?**

Considero que las personas adultas mayores a 30 años son los que más consumen snacks, aunque también los jóvenes han comenzado a consumir mucho este tipo de productos.

- **¿Por qué motivos considera que las personas consumen este tipo de snacks?**

Creo que consumen snacks saludables porque tienen muchas vitaminas y hoy en día las personas están más preocupadas en mejorar su aspecto físico y su alimentación para tener un mejor estilo de vida.

- **Oficinas estatales de comercio exterior y/o promoción de exportaciones en su país.**

- Entrevistado: Anónimo
- Institución: AMCHAM
- Ciudad - País: Ecuador

○ Problema de Investigación a atender con el entrevistado: Conocer el mercado de snacks saludables

○ Preguntas modelo:

▪ **¿Qué productos saludables se están exportando más hacia Estados Unidos?**

Los diferentes productos orgánicos envasados son los que actualmente se exportan mas hacia este país debido a la gran aceptación que están teniendo en estos últimos años.

▪ **¿Conoce cuáles son las principales empresas distribuidoras de snacks en el país?**

Honestamente no conozco muchos, pero se que Walmart es una de las distribuidoras y tiendas mas grandes y la empresa Wakefern Food Corp que también es muy conocida dentro del mercado estadounidense.

▪ **¿Cuál es el medio más utilizado para dar a conocer los nuevos productos?**

Para el lanzamiento de cualquier producto lo que mas se usa ahora son las redes sociales, pero depende mucho del producto y al publico que te dirijas para saber cual es la mejor red para hacer propaganda.

▪ **¿Qué precios se maneja dentro del país para estos productos?**

Dentro del mercado existen muchos productos a diversos precios todo depende de la marca, del tipo de fruta que contenga, de la cantidad que venga entre otros.

Focus Group:

Tema del Focus Group: Introducción de un nuevo producto al mercado estadounidense.

Problema de Investigación: Determinar si el producto es del agrado de las personas en cuanto a su presentación, precio y sus canales de venta.

Cantidad de Participantes: 12 personas.

Perfil de los Participantes: Hombres y mujeres entre 25 y 40 años con ingresos superiores a \$1.500 que sea parte de la Población Económicamente Activa (PEA), que estén viviendo en pareja y que se preocupen por mantener una alimentación saludable que les ayude a mantener una buena energía y mejorar su salud.

Resultados

- **¿Cuál es su reacción ante la introducción de un nuevo producto al mercado?**

Cuando se encuentran en una tienda y ven un producto nuevo lo que primero les llama la atención es el envase ya que aclara que debe ser llamativo para interesar al comprador, en segundo lugar, lo que se fijan es en el contenido es decir que clase de frutas o vegetales contienen.

- **¿A primera vista lo que les llama la atención del snack de Salak?**

La primera impresión que tienen es que no saben cuál es la fruta que está en la portada y piensa que es una pepa de aguacate o una fresa madura, adicionalmente comentan que el producto tiene un envase natural y amigable con la naturaleza.

- **¿Consideran que es importante que la imagen de la fruta esté incluida en el empaque?**

Consideran que sí es importante ya que así pueden saber de qué sabor es, sin embargo, en el envase del snack debería incluirse una fruta pelada ya que el aspecto de la cáscara no les atrae mucho la atención.

- **¿Qué información les gustaría que existiera en la funda?**

Les gustaría que dentro de la funda estuviera incluido su contenido calórico, datos nutritivos, dar a conocer si existen otros sabores o si hay otros productos.

- **¿Qué tamaño creen que es ideal para este producto?**

Consideran que el tamaño que tiene actualmente el producto de 10cm de largo y 15cm de ancho es adecuado.

- **¿Qué precios considerarían tentativos para este producto en el mercado estadounidense?**

Entre los \$4 a \$7 debido a que es un producto poco conocido, también recomiendan que fuera ideal venderlo en paquetes de 3 o 4 snacks ya que eso incentiva a su compra.

- **¿Por qué medios por lo general se enteran de la existencia de un nuevo producto?**

La mayoría resaltó que por medio de redes sociales se enteran de los nuevos productos sobre todo a través de Facebook, Instagram y Tik Tok

- **¿Prefieren realizar las compras online o directamente en las tiendas?**

Comentario que prefieren ir a las tiendas porque cuando hacen las compras para la semana suelen adquirir los productos.

4.1.2 Fuentes secundarias:

Tras analizar una encuesta realizada por Harris y Mondelez International se determinó que en Estados Unidos la tendencia de consumo de snacks saludables ha ido en aumento sobre todo tras la llegada del COVID 19, provocando que el 46% de los adultos encuestados confirmara que aumentó su consumo de este producto, además

cabe mencionar que tras la implementación del teletrabajo el 70% de los millennials han reemplazado algunas comidas tradicionales por los refrigerios.

Según datos proporcionados por ADM, el proveedor de ingredientes alimentarios más grandes del mundo, los motivos principales por los cuales se consumen este tipo de alimentos están enfocados en la salud con el 31% y el 50% de estos afirman que prefieren estos productos debido a que sus ingredientes los cuales aportan múltiples beneficios para la persona, de igual modo este proveedor señala que las características que más buscan los consumidores dentro de los productos saludables son: bajos porcentajes de carbohidratos y gluten y que contengan grandes cantidades de vitaminas, nutrientes, fibra, proteína, calcio y sobre todo un excelente sabor.

Además de estas características es importante mencionar que los consumidores se han enfocado no solo en el sabor y los ingredientes, sino que también las marcas sean sostenibles en cuanto a sus envolturas que tienen que ser reciclables y sus procesos logísticos.

Dentro de los procesos de compra, las ventas en línea de productos saludables han aumentado en un 19% desde el comienzo de la pandemia y las compras en línea a su vez han aumentado un 8%, sin embargo, las tiendas físicas aún siguen teniendo un buen promedio de compradores con la única diferencia que ahora las personas están comprando al por mayor para reducir sus viajes a las tiendas (Packaging Corporation of America, 2021).

4.2 Identificación del público objetivo

Como se planea vender el producto a un intermediario se realizará una segmentación B2B, sin embargo, es importante conocer al público así que también se realizará una segmentación B2C.

Tabla 6
Segmentación Business to Business

Público Objetivo	Distribuidor
Geográfica	Estados Unidos, California, San Diego, zona urbana, Sector Norte.
Firmográfica	Sector de alimentos, pequeñas y medianas empresas, nivel regional en la zona de San Diego
Enfoque de compra	Modelo de compra centralizado, compras mínimas de 40 mil unidades cuatrimestralmente, que cuenten con licencias oficiales de distribución.
Comportamiento Conductuales	Compra del producto 3 veces al año, empresa seria y leal.
Beneficios buscados	Búsqueda de productos naturales con altos beneficios nutricionales, fomentar relaciones duraderas.

Tabla 7
Segmentación Business to Consumer

Nombre del Target:	Alimentación Saludable
Base de Segmentación:	Psicográfica – Estilo de vida – Consumo de snacks saludables
Descripción del Target:	

Geográfica	Estados Unidos, California, San Diego, zona urbana, Sector Norte.
Demográfica	Hombres y Mujeres, 25-40 años, generación Millennials, trabajadores con ingresos mayores a \$14 por hora, nivel de educación superior.
Psicográfica	Estilo de vida saludable, alto cuidado de apariencia física y alimentación, prefieren productos naturales.
Comportamiento Conductuales	Compran snacks 1 vez al día
Beneficios buscados	Productos naturales, alto valor nutricional.

4.3 Producto

4.3.1 Características del producto (bien o servicio)

Tabla 8

Características del snack saludable a base de Salak

Nombre del Producto	Características	Beneficios Asociados	Costos Asociados
Snack de Salak	Funda de papel kraft (10cm de ancho y 15cm de largo)	Proporciona una imagen amigable con el medio ambiente.	\$0,02 ctv x unidad

Impresión de etiquetado, valor nutricional, marca, entre otros	Proporciona más información de la empresa y del producto adquirido.	\$0,01 ctv x unidad
Salak Deshidratado (40 gramos).	Diferente textura conservando el sabor original.	\$0,40 centavos
Total		\$0,44 centavos

Este producto se caracteriza por brindar a los consumidores una alternativa de snack saludable a través de una fruta exótica conocida como Salak, la cual será deshidratada para ofrecer al consumidor una experiencia de consumo diferente y será envuelta en una funda de papel Kraft la cual está diseñada para ser apta para el reciclaje dándole un valor sostenible al producto, cabe recalcar que el producto tendrá un tiempo de duración de dos años.

4.3.2 Prototipo y prueba de Mercado

Tabla 9

Matriz feedback del prototipo de snack.

Matriz de feedback del Prototipo: Snack deshidratado elaborado en base a Salak	
<p>¿Qué te gustó?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabor original • Fruta desconocida • Empaques sostenibles y reciclables • Diseño llamativo a la vista y colores de acuerdo con el producto natural 	<p>¿Cómo puedes mejorar las ideas/hacerlas mejor?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Añadir más sabores como la canela • Variedad de procesos de fabricación como horneados

	<ul style="list-style-type: none"> • Color de la funda base para identificarse más con la naturaleza
<p>¿Tienes alguna pregunta o inconveniente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde lo puedo comprar? • ¿Tienen alguna tienda en línea? • ¿Tienen entrega a domicilio? 	<p>¿Cuáles son las nuevas ideas que se pueden probar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mix de Frutas • Varios tamaños en los empaques • Diferentes líneas de productos

Los resultados de esta prueba de mercado arrojan que a los consumidores les agrada el snack debido a su sabor único y diferente así como también su envase llamativo y amigable con el medio ambiente, además se sugirió que el snack puede ir acompañado de alguna esencia que resalte el sabor de la fruta y además se pueda implementar una preparación distinta como horneados, entre sus preguntas se resaltó mucho el tema de los lugares de compra del producto y si se realizaría entregas a domicilio y finalmente para un futuro se recomendó que se elaborará un mix de frutas y que los paquetes vinieran en distintos tamaños.

4.4 Precio

Tabla 10

Costos de producción mensual.

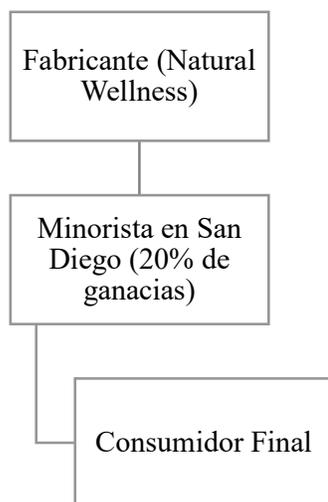
Costos de producción mensual (10 mil unidades)		
Materia Prima	Directa: Salak.	\$4.400
	Indirecta: Fundas de papel Kraft y etiquetas.	\$300

Mano de Obra	Sueldos y Salarios Directos: 4 Trabajadores de Planta.	\$3.677,00
	Sueldos y Salarios Indirectos: 1 Ingeniero Agroindustrial.	\$1.285,00
Otros Costos Indirectos de Fabricación	Luz.	\$150
	Agua.	\$80
<p>Total = \$9.492,00</p> <p>Costo de producción por unidad = \$0,95</p> <p>Precio de Venta al Intermediario = \$3,04</p> <p>Precio de Venta al Público = \$3,80</p> <p>Precio que el mercado está dispuesto a pagar: \$4-\$7</p>		

Para las 10.000 unidades que se planea realizar mensualmente, la empresa necesitará \$9.492, es decir que producir cada unidad costará \$0,95 y que al final el PVP será de \$3,80 lo que aún representará una ventaja en costos para la empresa.

4.5 Plaza

Figura 4. Estructura Organizacional de la empresa Natural Wellness.



Tomado de: autoría propia.

Se planteó la cadena de distribución de tal forma que del fabricante lleguen los productos hasta el minorista quien será el encargado de introducir el producto a diferentes plazas para que el consumidor pueda adquirirlas.

4.6 Promoción

Tabla 11

Estrategias de promoción para el mercado estadounidense.

Promoción	
Mensaje	Snack saludable de frutos exóticos que brindan vitaminas y nutrientes esenciales para mejorar la salud.
Target	Hombres y Mujeres de 25-40 años. Geografía: San Diego, Estados Unidos.
Duración	3 meses, Énfasis de horario: 20:00 - 21:00 9 meses, énfasis de horario: 21:00 – 22:00
Resultado	Ventas de \$33.250
Esperado	Influyendo al 25% (8.750 personas)
Medio	Facebook Adds \$2.157 x 3 meses = \$6.471 (900 mil anuncios) \$1.198.3 x 9 meses = \$10.785 (1.500 mil anuncios) CPM = 7,19 (WebFX, 2022) Total = \$17.256 anual (2.400 mil anuncios) Instagram \$1.563 x 3 meses = \$4.690 (700 mil (Instagram anuncios) Stories)

\$744.4 x 9 meses = \$6.700 (1.000 mil
anuncios)

CPM =6,70 (WebFX, 2022)

**Total = \$11.390 anual (1.700 mil
anuncios)**

Página web \$ 22 x 12 meses (García, 2022)

Total = \$240

E-mail marketing \$ 25 x 6 meses (120 mil correos)
(Sendinblue, 2022)

Total: = \$150

Influencer Facebook: \$340 per-post (50.000
suscriptores)

3 historias semanales x 3 meses = \$1.020

Mensual = 4.080

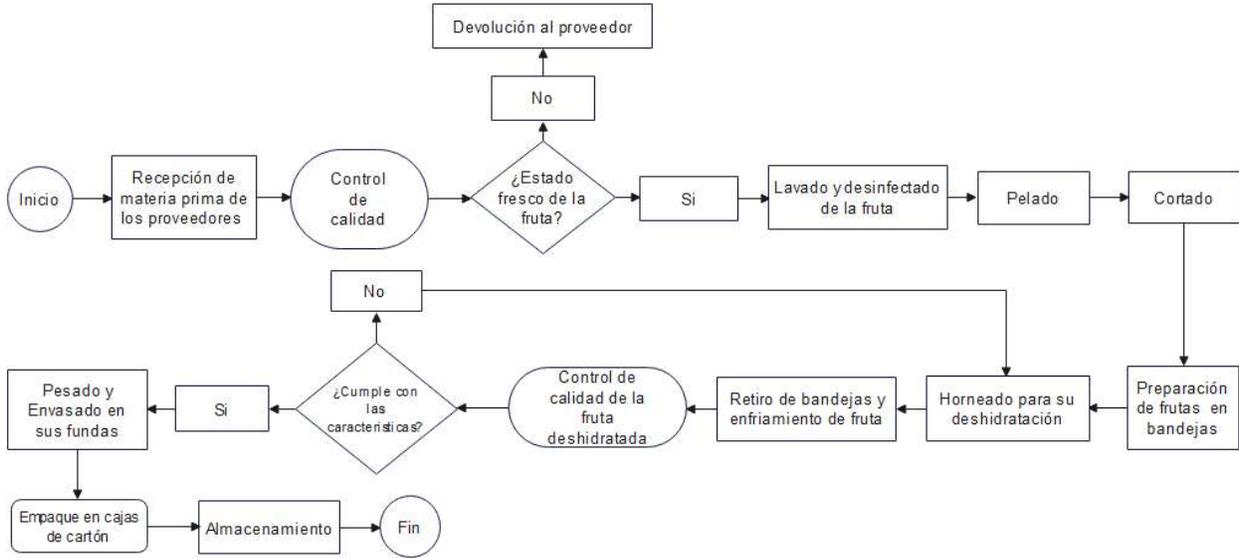
Total = \$12.240

Total, Gastos Publicitarios = \$41.276,00 anuales

Capítulo 5: Plan Operativo

5.1 Flujograma de producción del producto (bien o servicio)

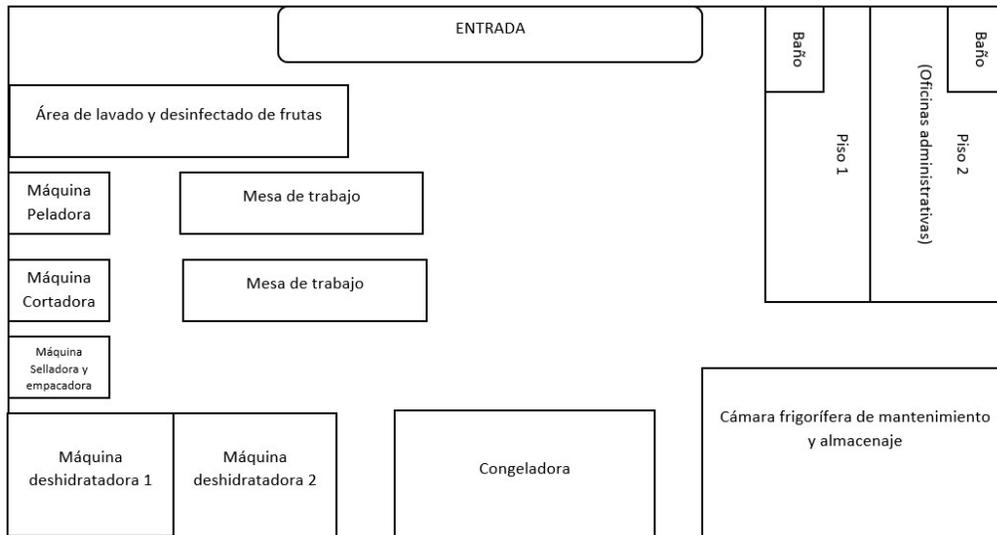
Figura 5. Flujograma de la producción del snack



Tomado de: autoría propia.

Distribución de espacios de fábrica.

Figura 6. Distribución del espacio en la fábrica.



Tomado de: autoría propia.

Capacidad exportable en 5 años

La empresa Natural Wellness planea producir 10 mil snacks mensuales, dando un promedio de 120 mil unidades anuales las cuales serían un total de 60 mil dentro de 5 años, para lograr este número la empresa cuenta con 4 trabajadores de planta los cuales individualmente deben producir 2.500 unidades mensuales.

Tabla 12

Costos asociados a la producción del snack

Costos Asociados	
Sueldos y beneficios de trabajadores de planta e ingeniero agroindustrial	\$4.962 mensuales
Inversión en maquinaria y equipos	\$69.860
Servicios Básicos	\$230 mensuales
Materia Prima	\$4.000 mensuales
Empaque primario	\$300 mensuales

Tabla 13

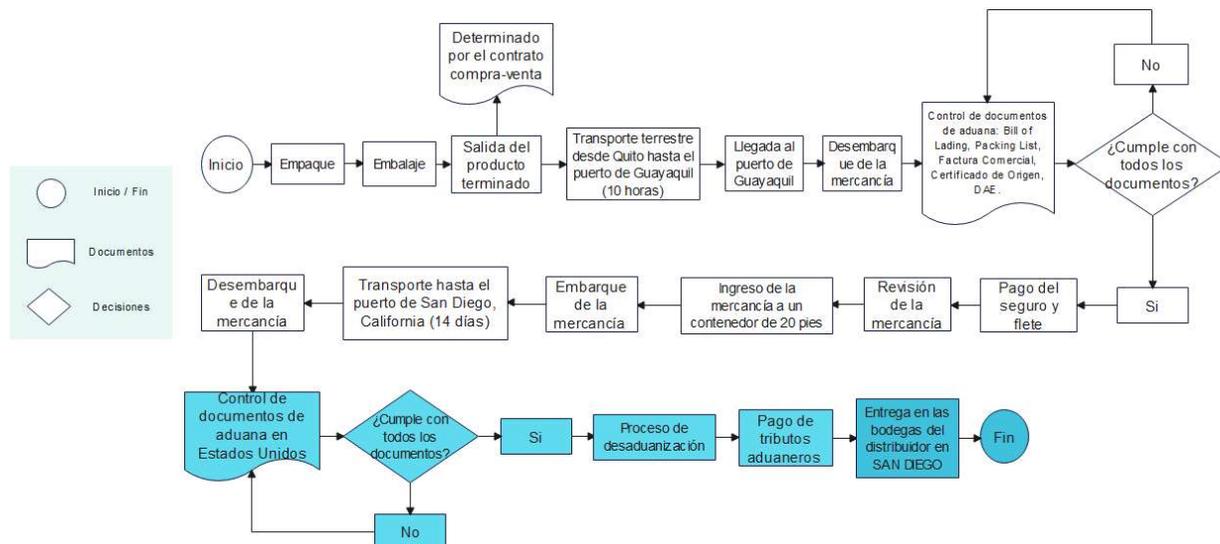
Descripción de la maquinaria a utilizar

Maquinaria	Unidades	Descripción
Maquina deshidratadora de frutas industriales.	3	Capacidad de carga de 120 libras, incluye 20 bandejas de acero inoxidable cada una y control de temperatura.
Maquina cortadora de frutas industriales.	2	Capacidad de hasta 1000 kg/hora, contiene 10 cuchillos para cortar la fruta en diferentes anchos (2, 3,4 o 5 mm).

Maquina peladora de frutas industriales.	2	Capacidad en peso de 200 kg,
Maquinas pesadora y envasadora de alimentos.	2	Capacidad de suministro 505 unidades
Congeladora industrial.	1	Capacidad de almacenamiento de 242 litros, acero inoxidable, temperaturas de congelación de hasta -21 grados.
Cámara frigorífica	1	Cámara de almacenamiento de productos, cuenta con evaporadores, controles de temperaturas, paneles aislantes, bases metálicas, entre otros.
Muebles varios de cocina	1	Estanterías y mesas de acero inoxidable.
Utensilios varios de cocina	1	Cuchillos, bandejas, trastes, etc.
Muebles de oficina varios	1	Mesas de oficinas, estantes, sillas, etc.
Carretillas transportadoras de frutas	4	Carretillas de tubos de acero, contiene pala plegable, capacidad de carga 325 kg.
Computadora de escritorio.	3	Computadoras de escritorio
Impresora.	1	Impresora empresarial con scanner.
Teléfono fijo.	2	Teléfonos fijos.
Carretilla elevadora de contrapeso.	1	Capacidad de carga 1600-3500 kg, Altura mástil 2500-6000 mm.

5.2 Flujoograma de logística y distribución del producto

Figura 7. Flujoograma de logística y distribución del snack.



Tomado de: autoría propia.

Dentro de la distribución internacional, las obligaciones de la empresa bajo el INCOTERM CIF llega hasta el desembarque de la mercancía y el resto del proceso que lleva pintado de color celeste es el proceso que debe cumplir el comprador.

5.3 Distribución internacional

Una vez realizado el contrato compra venta donde se estipula que es INCOTERM empleado para esta exportación es el CIF el cual nos dice que las obligaciones del vendedor abarcan: la entrega de la mercancía, el empaquetado y embalaje, el transporte al interior del país de origen, los documentos necesarios para su exportación, el Despacho de aduanas en el país de origen, los gastos de salida de la mercancía, el flete marítimo internacional y finalmente el seguro y las obligaciones del comprador serán: el pago de la mercancía que ingresa a Estados Unidos, los gastos de llegada al puerto de destino, el pago que se realiza para el despacho de importación, los trámites y documentos correspondientes, el transporte interno hasta su fábrica y por último el pago de impuestos y aranceles. (Logisber, 2019)

Tomando en cuenta estas obligaciones la empresa Natural Wellness inicia su proceso de distribución despachando las 40 mil unidades almacenadas en bodega las cuales previamente ya fueron empacadas y con su respectivo embalaje hacia los transportes terrestres, los cuales tendrán que realizar su trayecto desde Quito hasta el puerto marítimo de Guayaquil en un lapso de 10 horas, una vez llegada la mercancía al puerto se procederá a despacharla y posteriormente a realizar los respectivos trámites aduaneros comenzando con la presentación del Bill of landing, el Packing List, la Factura Comercial, el Certificado de Origen, Certificado Fitosanitario y finalmente se presenta la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), una vez aprobados todos los documentos y pagado el seguro, se procede a revisar la mercancía y a colocarla en su respectivo contenedor de 20 pies, ya lista la mercancía se embarca en su transporte el cual atravesará un trayecto de 14 días recorriendo el Océano Pacífico como se muestra en el Anexo C, al llegar al puerto marítimo de San Diego se procede a desembarcar la mercancía y a realizar los trámites correspondientes para desaduanar la mercancía (Manifiesto de entrada, Conocimiento de embarque, Factura Comercial, Packing List) por parte del comprador, finalmente se realiza el pago de tributos y se transporta la mercancía hasta las bodegas del distribuidor.

Especificaciones de carga

Etiquetado

Entre los requisitos que establece la agencia gubernamental de Estados Unidos Food and Drug Administration (FDA) para el etiquetado de alimentos se encuentran: El idioma “inglés”, nombre de la empresa y del producto, cantidad de ingredientes y su valor nutricional, entre otros.

Figura 8. Etiquetado aceptado en Estados Unidos.

Nutrition Facts	
8 servings per container	
Serving size	2/3 cup (55g)
Amount per serving	
Calories	230
% Daily Value*	
Total Fat 8g	10%
Saturated Fat 1g	5%
Trans Fat 0g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 160mg	7%
Total Carbohydrate 37g	13%
Dietary Fiber 4g	14%
Total Sugars 12g	
Includes 10g Added Sugars	20%
Protein 3g	
Vitamin D 2mcg	10%
Calcium 260mg	20%
Iron 8mg	45%
Potassium 235mg	6%

* The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice.

Tomado de: (Catorce6, 2020)

Empaque

El empaque de los snacks en fundas de papel Kraft, se lo realizará en cajas de cartón corrugado de 70 centímetros de largo x 40 centímetros de ancho x 40 centímetros de alto, en donde alcanzarán 280 Snacks separados en dos pisos de 140 separados por un cartón, para esta exportación se necesitarán aproximadamente 135 cajas de cartón y su peso individual será de 11.2 kilogramos.

Figura 9. Empaque para la exportación del producto

Parámetros de la carga

Introduzca los datos de la carga para llenarlo.

Se pueden introducir hasta 30 tipos de carga.



Cajas

Las dimensiones de la carga deben introducirse en milímetros (mm) y el peso de la carga en kilogramos (Kg), (kg)!

	Nombre	Longitud (mm)	Ancho (mm)	Altura (mm)	Peso (kg)	Cantidad	Color
	snacks	700	400	400	11.2	107	Teal <input type="button" value="v"/>

Tomado de: (Searates, 2022)

Embalaje

Con el objetivo de facilitar la comercialización el embalaje se lo realizará sobre pallets de madera estándar de 100 cm de largo, x 120 cm de ancho, x 15 cm de alto.

Figura 10. Pallet de carga

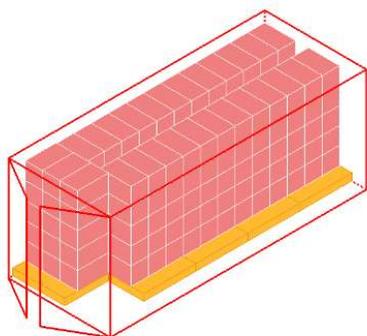


Longitud:	1000	mm
Ancho:	1200	mm
Altura:	150	mm
Carga máxima:	750	kg
Máxima altura de carga:	2000	mm
Grosor de las placas de separación:	50	mm

Tomado de: (Searates, 2022)

Sobre este pallet se apilarán 15 cajas con un peso total de 1.512 kilogramos los cuales entrarán perfectamente en un contenedor de 20 pies, como se muestra en la figura 11.

Figura 11. Ubicación de las cajas dentro del contenedor



Tomado de: (Searates, 2022)

Finalmente, una vez listas las cajas se procederá a embalar cada grupo de proyectos con fundas de plástico retráctil el cual está diseñado para fijar la mercancía de tal modo que durante su traslado no se pueda mover, que la mercancía esté muy bien

protegida ante agentes externos y que el material sea muy resistente para su traslado en barcos. (Canembal, 2022)

Figura 12. Empaquetado final para la exportación de snacks

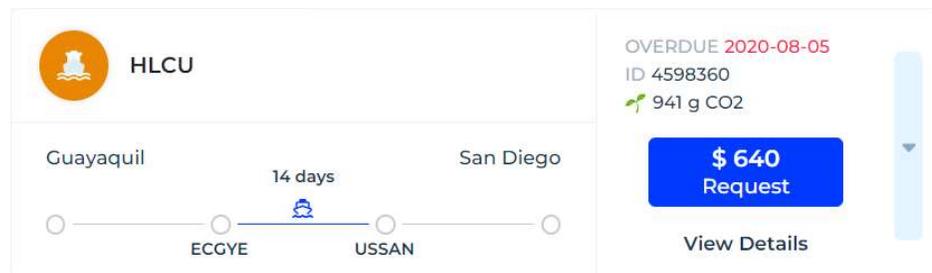


Tomado de: (Searates, 2022)

Cotización flete y seguro

Debido al INCOTERM CIF que se negoció con el distribuidor, la empresa Natural Wellness es la encargada de pagar el seguro total de la mercancía la cual da un total de \$814,57 Adicional a esto, el costo del flete desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de San Diego, California es de \$640.

Figura 13. Cotización del flete



Tomado de: (Searates, 2022)

Declaración Aduanera de Exportación

Figura 16. Declaración Aduanera de Exportación.

Número de DAE		1721836763000002DE	
Información de general			
Código del distrito	[055] QUITO	Código de régimen	[40] EXPORTACION DEFINITI
Tipo de Despacho	[0] DESPACHO NORMAL	Código del declarante	1721836763
Fecha de Aceptación			
Información de Exportador			
Nombre del exportador	Emily Galarza	Teléfono del exportador	
Dirección del exportador			
Número de documento de CIU	1721836763	Ciudad del exportador	Quito
		Número de documento de declarante	1721836763
Nombre del declarante	Emily Galarza		
Dirección del declarante			
Código de forma de pago	[00] NO ESPECIFICADO	Código de moneda	Dólar Americano
Información de carga			
Puerto de carga	Puerto de Guayaquil	Puerto privado desde donde embarca	[ECGYE] GUAYAQUIL - ECUADOR
Puerto de llegada o de destino	[USSAN] SAN DIEGO - ESTADOS U	Fecha de la carta de	//
Nombre del consignatario			
Dirección del			
Ciudad del contribuyente	San Diego	Tipo de carga	[CC] CARGA CONTENERIZADA
Almacén de lugar de	[13900301] AUTORIDAD PORTUARI	Medio de transporte	Marítimo[US] UNITED STATES
Pais de destino final			
Totales			
	Dólar Americano		1.000000
Código de moneda	121600.00000	Tipo de cambio	135.000000
Total moneda transacción	11.200000	Cantidad de ítem	1512.000000
Peso neto total	135.000000	Peso total	1.000000
Cantidad total de bultos	40000.000000	Cantidad de contenedores	40000.000000
Cantidad total de unidades físicas	-Selección	Cantidad total de unidades comerciales	-Selección
Código de la mercancía de despacho urgente		Código de solicitud de aforo	
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer embarque	



Consulta del detalle de la declaración de exportación

Item

No. Item	Codigo. Subpartida	Codigo. Complementario	Codigo. Suplementario	Descripcion de Mercancias	Pais de Origen	Peso Neto	Cnantidad de U.Comerciales
1	0813400090	0000	0001	Snacks de frutas des[EC] ECUAD		40.0000	40000.0000

Despacho precedente

Numero de secuencia	Distrito precedente	Ano precedente	Régimen precedente	Secuencial precedente	Numero Item

Observaciones de oce - item

Numero de Item	Numero de Secuencia	Tipo Observacion	Contenido

Documentos

Numero de item	Numero de documento	Tipo de documento	Fecha de fin de vigencia	Fecha de emision
--Selección--	14541815	[005] CERTIFICADO DE ORIG	01/10/2022	01/11/2022
	48351562	[010] FACTURA COMERCIAL	01/10/2022	01/11/2022
	51544651	[011] CONOCIMIENTO DE EMB	01/10/2022	01/11/2022
	32425452	[018] LISTA DE EMPAQUE	01/10/2022	01/11/2022
	84524532	[025] CERTIFICADO FITOSAN	01/10/2022	01/11/2022
	29845644	[067] DECLARACION ADUANER	01/10/2022	01/11/2022

Certificados Requeridos

Tabla 14

Certificados requeridos para la exportación a Estados Unidos.

Documentos para exportación

Certificado de Origen Documento formal que indica el país en el cual ha sido fabricada la mercancía. (Gómez, 2017)

Factura Comercial Documento emitido por el vendedor al comprador como prueba de la venta entre ellos, se lo debe presentar durante el despacho de aduanas para calcular los impuestos y aranceles a ser pagados. (iContainers, 2019)

Packing List Listado de todo lo que vas a exportar, incluyendo el contenido, peso y medidas de cada bulto, debe ser detallada y lo más exacta posible. (iContainers, 2018)

Conocimiento de Embarque	Documento que deja testimonio de que el buque de transporte se hace cargo de la mercancía y de su entrega hasta el punto ya establecido junto con la persona quien va a recibirla. (Pitarch, 2018)
Certificado Fitosanitario	Documento solicitado dentro de productos vegetales u otros, con el fin de evitar una propagación de plagas, insectos o parásitos al momento de realizar la comercialización. (GLOBALNEGOTIATOR, 2022)
Declaración Aduanera de Exportación	Documento electrónico a través del cual el exportador declara información acerca de la mercancía y su destino aduanero. (Gob.ec, s.f.)

Costos Asociados

Tabla 15

Costos asociados a la exportación a Estados Unidos.

Costos Asociados	
Agente de Aduanas	\$500
Empaque (Cajas de cartón corrugado)	\$0,50 cada uno (135 unidades)
Pallets	\$9 cada uno (9 unidades)
Fundas retráctiles de PE para pallets	\$4 cada uno (9 unidades)
Flete	\$640
Seguro	\$739

Capítulo 6: Plan Financiero

6.1 Plan de ventas

La empresa Natural Wellness ha optado por producir 10.000 unidades de snacks mensuales dando un total de 120.000 anuales, tomando como referencia las exportaciones de algunas microempresas productoras de snacks que mensualmente producen de 15 a 20 mil unidades mensuales, se decidió producir la cantidad ya antes mencionada debido a la capacidad productiva que tiene la empresa y a la disponibilidad de la fruta dentro del mercado ecuatoriano.

El precio de venta de cada unidad será de \$3,04 al intermediario quien al vender el producto a \$3,80 tendrá una ganancia del 20% equivalente a 0.76 centavos en cada unidad; la venta de estos productos dará a la empresa un ingreso total de \$30.400 mensuales lo que anualmente resultará en \$ 364.800,00 y finalmente se puede observar que la empresa tendrá un costo de ventas de 31,2% es decir que mensualmente la empresa tendrá costos de producción de \$9.492.

6.2 Inversiones

El total de inversiones que va a requerir la empresa es de \$147.107 los cuales están divididos en:

- Activos Fijos
 - Propiedad Planta y Equipo con un total de \$69.860 con una depreciación de \$ 41.130,00 en 5 años.
 - Aplicación Informativa Web con un total de \$2.500 donde se instalará un sistema contable y un software para industria alimentaria.
- Activos Nominales

- Gastos de constitución con un total de \$2.000 que abarca documentos de constitución de empresa, licencias de funcionamiento, inspecciones e inscripciones, legalización de libros contables, entre otros.
- Gastos de elaboración del proyecto con un total de \$4.000 que es la inversión que se requirió para elaborar el presente plan de negocios.
- Capital de trabajo con un total de \$68.747 con una caja mínima de 6 días, cuentas por cobrar promedio de 30 días de acuerdo con el contrato, un inventario promedio de 120 días porque las exportaciones se las realizará cada 4 meses y finalmente pago a proveedores en 15 días.

6.3 Gastos operativos

El total de Egresos registrados durante el primer año será de \$ 173.810,40, durante el primer año, de los cuales podemos ver que aproximadamente el 44% de estos egresos representan a los gastos administrativos y esto se debe principalmente a los sueldos y beneficios que representan un valor elevado y al valor del arriendo, el 29% representa gastos de ventas en donde entran todos los gastos de logística de los 3 viajes de exportación que va a realizar la empresa anualmente y de la publicidad, el 8% corresponden a gastos financieros y el 19% corresponde al servicio de la deuda que es el importe total del pago que se realizará anualmente.

Figura 17. Resumen Gastos Operativos

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 76.772,16	\$ 76.772,16	\$ 76.772,16	\$ 75.972,16	\$ 75.972,16
Servicios Básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Mantenimiento	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Gasto Uniformes	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Útiles de Oficina	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Sueldos y beneficios	\$ 44.666,16	\$ 44.666,16	\$ 44.666,16	\$ 44.666,16	\$ 44.666,16
Depreciaciones	\$ 8.546,00	\$ 8.546,00	\$ 8.546,00	\$ 7.746,00	\$ 7.746,00
Gasto Arriendo	\$ 20.160,00	\$ 20.160,00	\$ 20.160,00	\$ 20.160,00	\$ 20.160,00
Otros gastos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 50.004,50	\$ 46.358,50	\$ 46.358,50	\$ 46.358,50	\$ 50.004,50
Logística	\$ 8.728,50	\$ 8.728,50	\$ 8.728,50	\$ 8.728,50	\$ 8.728,50
Publicidad	\$ 41.276,00	\$ 37.630,00	\$ 37.630,00	\$ 37.630,00	\$ 41.276,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 14.345,63	\$ 12.098,68	\$ 9.576,47	\$ 6.745,29	\$ 6.745,29
Intereses pagados	\$ 14.345,63	\$ 12.098,68	\$ 9.576,47	\$ 6.745,29	\$ 6.745,29
SERVICIO DE LA DEUDA	\$ 32.688,11				
TOTAL EGRESOS	173.810,40	167.917,44	165.395,24	161.764,06	165.410,06

6.4 Estructura de financiamiento

El total de inversión que se va a requerir para este proyecto será de \$ 147.107 de los cuales \$30.000 serán capital propio, por lo cual se necesitará \$ 117.107 adicionales para financiar este plan de negocios, por tal motivo tras realizar varias comparaciones de tasas de interés en distintas instituciones financieras se concluyó que la mejor tasa es otorgada por BanEcuador con un 12.25% anual para microempresas productoras como se muestra en el Anexo D; una vez tomada en cuenta esta tasa se procederá a realizar una tabla de amortización que se observa en el Anexo E, en donde el importe total de pago es de 32.688,11 anual.

La tasa de descuento utilizada para la evaluación financiera del proyecto será WACC (Costo promedio ponderado del capital) cuyo valor representa el 14,33% y es obtenido tomando en cuenta la tasa de interés del banco la cual es 12,25%, el costo de oportunidad para el accionista el cual según investigaciones es aproximadamente el

30% y la inflación del país que está registrada en 3,38%, cabe mencionar que el WACC tiene este valor debido a que la mayor parte del capital es obtenido a través del banco.

6.5 Flujo de caja

Dentro del flujo de caja podemos observar que durante el primer año se obtendrá una utilidad neta de \$69.980,74, es decir que la empresa si cuenta con los recursos económicos necesarios para poder solventar sus gastos.

Figura 18. Flujo de Caja proyectado

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
VENTAS SERVICIOS		364.800,00	364.800,00	364.800,00	364.800,00	364.800,00
(-) COSTOS DE VENTAS		113.904,00	113.904,00	113.904,00	113.904,00	113.904,00
= UTILIDAD BRUTA EN VTAS		250.896,00	250.896,00	250.896,00	250.896,00	250.896,00
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		68.226,16	68.226,16	68.226,16	68.226,16	68.226,16
(-) DEPRECIACIONES		8.546,00	8.546,00	8.546,00	7.746,00	7.746,00
(-) GASTOS DE VENTAS		50.004,50	46.358,50	46.358,50	46.358,50	50.004,50
= UTILIDAD OPERACIONAL		124.119,34	127.765,34	127.765,34	128.565,34	124.919,34
(-) GASTOS FINANCIEROS		14.345,63	12.098,68	9.576,47	6.745,29	6.745,29
Intereses pagados		14.345,63	12.098,68	9.576,47	6.745,29	6.745,29
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		109.773,71	115.666,66	118.188,87	121.820,05	118.174,05
Part. utilidades Trabajadores		16.466,06	17.350,00	17.728,33	18.273,01	17.726,11
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS		93.307,65	98.316,66	100.460,54	103.547,04	100.447,94
Impuesto a la Renta		23.326,91	24.579,17	25.115,13	25.886,76	25.111,98
=UTILIDAD NETA		69.980,74	73.737,50	75.345,40	77.660,28	75.335,95

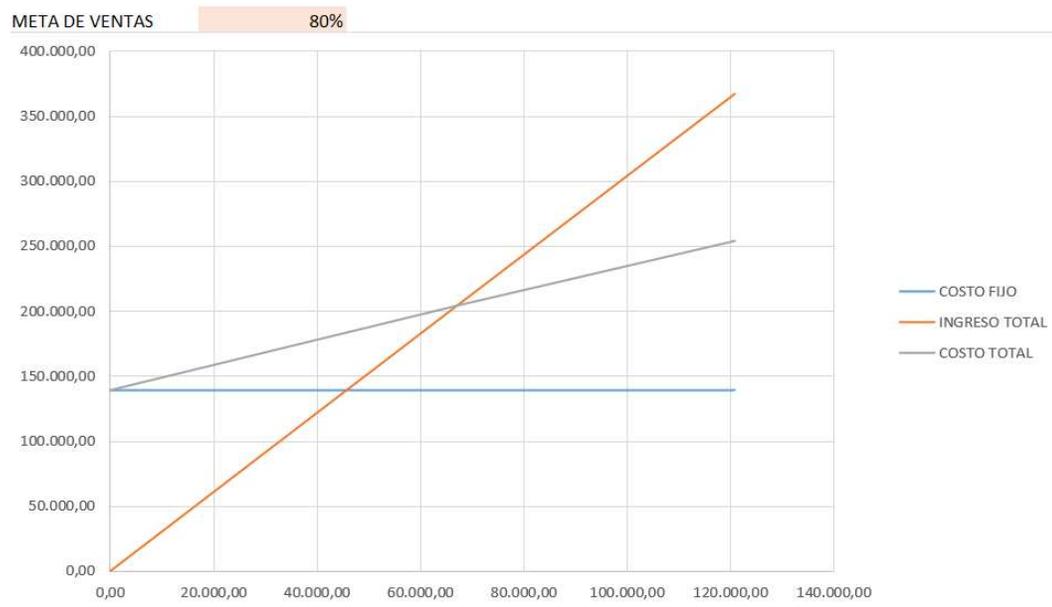
Dentro de los costos fijos de la empresa Natural Wellness se puede observar un total de \$ 139.322,29 en donde la mayor parte representan los sueldos y beneficios al igual que gastos de logística y marketing; y dentro de los costos variables que son servicios básicos y costo de ventas, se observa un total de \$ 115.704,00, la suma de estos dos valores da como resultado un costo total de \$ 255.026,29.

Figura 19. Costos Totales.

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS	\$ 139.322,29	\$ 133.429,34	\$ 130.907,13	\$ 127.275,95	\$ 130.921,95
Sueldos y beneficios	\$ 44.666,16	\$ 44.666,16	\$ 44.666,16	\$ 44.666,16	\$ 44.666,16
Gasto Uniformes	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Depreciaciones	\$ 8.546,00	\$ 8.546,00	\$ 8.546,00	\$ 7.746,00	\$ 7.746,00
Mantenimiento	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Gasto Publicidad	\$ 41.276,00	\$ 37.630,00	\$ 37.630,00	\$ 37.630,00	\$ 41.276,00
Logística	\$ 8.728,50	\$ 8.728,50	\$ 8.728,50	\$ 8.728,50	\$ 8.728,50
Útiles de Oficina	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Intereses pagados	\$ 14.345,63	\$ 12.098,68	\$ 9.576,47	\$ 6.745,29	\$ 6.745,29
Gasto Arriendo	\$ 20.160,00	\$ 20.160,00	\$ 20.160,00	\$ 20.160,00	\$ 20.160,00
COSTOS VARIABLES	\$ 115.704,00				
Servicios Básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
COSTO DE VENTAS	\$ 113.904,00				
COSTO TOTAL	\$ 255.026,29	\$ 249.133,34	\$ 246.611,13	\$ 242.979,95	\$ 246.625,95

Con respecto al punto de equilibrio se puede observar que para que la empresa no pierda ni gane se necesitará vender durante el primer año un total de \$ 204.036,88 el cual representa un 55,93% de las ventas, lo que en unidades de snacks serían 67.118 fundas.

Figura 20. Gráfico del punto de equilibrio



6.6 Evaluación financiera

Figura 21. Evaluación financiera

VAN		AÑOS						
		0	1	2	3	4	5	
WACC	14,33%	-147.107,18	68.685,52	62.951,78	56.138,45	49.989,68	92.439,51	183.097,76
TIR	52,96%							
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	1,83	AÑOS						
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	2,24							

Utilizando la tasa de descuento WACC, se estipula que el retorno de inversión que la empresa recibirá es de \$189.097,76; con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 52,96% y un periodo de recuperación de aproximadamente un año ocho meses con toda esta información se proyecta un índice de rentabilidad en donde nos dice que por cada dólar invertido recibo \$2,24 lo que indica la rentabilidad del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión se puede señalar que las tendencias de consumo son una parte importante a la hora de analizar que productos podemos introducir a un mercado, si se las analizan correctamente podremos ver que representan una serie de oportunidades sobre todo para quienes deseen adaptarse a estos nuevos estilos.

Dentro del mercado estadounidense existe cada vez más empresas que se dedican a la creación de snacks de frutas deshidratadas, sin embargo, son pocos los que se inclinan a buscar sabores nuevos e innovadores que llamen la atención de las personas, por tal motivo la implementación del Salak como el principal ingrediente dentro de la línea de productos de la empresa Natural Wellness le brindará una ventaja sobre la competencia.

El producto se lo realizó de tal forma que su diseño sea llamativo ante los ojos del consumidor, que su precio de venta al público sea el adecuado ante sus necesidades, que su tamaño y contenido sean convenientes para un refrigerio en tiempos libres y que su sabor y textura exóticos sean del agrado de las personas.

Tras un análisis financiero se puede recalcar que los costos de producción del snack resultan favorables para la empresa debido a que estos al no ser muy elevados permiten que la empresa tenga una utilidad neta conveniente lo que ayudará a pagar los gastos de inversión, de financiamiento y demás gastos operativos que se hayan realizado, por lo tanto, se puede decir que la realización del proyecto resultará rentable para la empresa Natural Wellness.

Finalmente, entre las recomendaciones que se le puede dar a la empresa están en primer lugar expandirse, empezando por estados dentro del país de destino logrando así posicionar su marca dentro de la mente de los consumidores y posteriormente poder pensar en dirigir sus productos hacia otros países, también se recomienda que la

empresa no descuide sus estrategias de marketing ya que estas pueden ayudar a que las personas conozcan mucho más rápido el producto y esto provoque un incremento dentro de sus ventas y finalmente se recomienda que la empresa una vez que se encuentre en su etapa de madurez considere la posibilidad de muda su centro de operaciones y fabrica hacia el país de destino, logrando optimizar algunos costos logísticos y beneficiando a la empresa.

Referencias (APA)

- Bare. (s.f.). *Bare*. Obtenido de <https://baresnacks.com/>
- Bembibre, C. (Abril de 2011). *Definición ABC, su diccionario hecho fácil*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/bebida.php>
- Callejas, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: McGraw Hill. doi:978-9942-03-111-2
- Canembal. (2022). *Canembal*. Obtenido de <https://canembal.com/blog/corporativas/plastico-retractil-tipos-ventajas/>
- Catorce6. (7 de Enero de 2020). *Catorce6*. Obtenido de <https://www.catorce6.com/actualidad-ambiental/bienestar/18115-el-primero-de-enero-entro-en-vigencia-nueva-etiqueta-de-informacion-nutricional-en-alimentos-de-ee-uu>
- Conick, H. (25 de Noviembre de 2015). *Bakery and Snacks*. Obtenido de <https://www.bakeryandsnacks.com/Article/2015/11/25/These-are-conscious-meal-replacements-Snacking-becoming-the-norm>
- Diario del Exportador. (16 de Octubre de 2016). *Diario del Exportador*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2016/10/exportar-alimentos-estados-unidos-que.html>
- El Comercio. (3 de Noviembre de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/industria-naviera-encallada-inversiones-ecuador.html>
- Fedexport. (31 de Mayo de 2021). *Fedexport*. Obtenido de <https://www.fedexpor.com/tendencias-de-consumo-de-snacks-2021/#:~:text=De%20esta%20manera%2C%20la%20importancia,millones%20de%20d%C3%B3lares%20en%202021.>

Fernández, R. (17 de Noviembre de 2021). *Statista*. Obtenido de

<https://es.statista.com/estadisticas/607496/divisas-mas-utilizadas-en-transacciones-a-nivel-mundial/#:~:text=El%20peso%20del%20d%C3%B3lar%20estadounidense,la%20que%20m%C3%A1s%20se%20comercia>.

García, J. (2 de Mayo de 2022). *ToolTester*. Obtenido de

<https://www.tooltester.com/es/opiniones/wix/precios/>

GLOBALNEGOTIATOR. (2022). *GLOBALNEGOTIATOR*. Obtenido de

<https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/certificado-fitosanitario/>

Gob.ec. (s.f.). *Gob.ec*. Obtenido de

https://www.gob.ec/index.php/tramites/buscar?search_api_fulltext=DAE#:~:text=La%20declaraci%C3%B3n%20aduanera%20de%20exportaci%C3%B3n,deber%C3%A1%20aplicarse%20a%20la%20misma.

Gómez, C. (12 de Noviembre de 2017). *Sertrans*. Obtenido de

<https://www.sertrans.es/noticias/certificado-de-origen-comercio-internacional/>

Hernandez, A. (14 de Enero de 2021). *Webconsultas*. Obtenido de

<https://www.webconsultas.com/dieta-y-nutricion/dieta-equilibrada/cocinar-con-el-horno-13223>

iContainers. (10 de Mayo de 2018). *iContainers*. Obtenido de

<https://www.icontainers.com/es/ayuda/packing-list-que-es-y-como-rellenarlo/>

iContainers. (12 de Marzo de 2019). *iContainers*. Obtenido de

<https://www.icontainers.com/es/ayuda/factura-comercial-que-es/>

ITC. (2022). *Market Access Map*. Obtenido de

<https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=842&partner=218&product=081340&level=6>

ITC. (2022). *Trade Map*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Juárez, C. (7 de Mayo de 2020). *The Food Tech*. Obtenido de

<https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/la-snackificacion-revoluciona-la-forma-de-comer/#:~:text=Estados%20Unidos%3A%20Las%20cifras%20de,valor%20de%20%2415.3%20mil%20millones>.

LA REAL. (30 de Octubre de 2020). *LA DESPENSA DE LA REAL*. Obtenido de

<https://www.aperitivoslareal.com/los-beneficios-que-quizas-desconocias-de-la-fruta-deshidratada/#:~:text=Las%20frutas%20deshidratadas%20son%20una,ahora%20m%C3%A1s%20importante%20que%20nunca>.

Larousse Cocina. (2022). *LarousseCocina.MX*. Obtenido de

<https://laroussecocina.mx/palabra/condimento/>

Logisber. (13 de Junio de 2019). *Logisber*. Obtenido de <https://logisber.com/blog/cif->

[incoterms](https://logisber.com/blog/cif-)

Mamani, E. C. (13 de Junio de 2015). *Cupdf*. Obtenido de

<https://cupdf.com/document/elaboracion-de-esnak-confitado.html?page=1>

Mariani. (s.f.). *Mariani Family*. Obtenido de <https://mariani.com/>

Mateos Farmacia. (15 de Mayo de 2019). *Mateos Farmacia*. Obtenido de

<https://www.mateosfarmacia.com/blog/blog-ultimas-noticias/frutos-secos-los-incluyes-en-tu-alimentacion>

- Mesa, L. V. (15 de Enero de 2021). *LA REPÚBLICA*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/por-cuenta-de-la-pandemia-del-covid-19-aumento-el-consumo-de-snacks-saludables-3111119>
- Ortiz Dávila, M. E. (11 de Diciembre de 2018). Trabajo de titulación para la obtención del título de Licenciado en Arte Culinario y Administración de Alimentos y Bebidas. *Salak y sus posibles aplicaciones en la gastronomía*. Quito, Ecuador: <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7972/1/141299.pdf>.
- Packaging Corporation of America. (29 de Abril de 2021). *PCA*. Obtenido de <https://www.packagingcorp.com/snack-food-trends-2021>
- Pitarch. (20 de Junio de 2018). *Pitarch*. Obtenido de <http://www.pitarchlogistica.com/es/noticias/relevancia-embarque-transporte-maritimo>
- Searates. (2022). *Searates*. Obtenido de https://www.searates.com/shipping/request?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=17488554126&utm_content=138093918895&utm_term=searates&gclid=Cj0KCQjw2_OWbHDqARIsAAUNTTHNsTOKzGAbWuD5FKGyecN8aAgYtRfoZ-W0ZifY2e7XvbdWWug56SEaAlrNEALw_wcB
- Sendinblue. (2022). *sendinblue*. Obtenido de https://landing.sendinblue.com/es/herramienta-de-email-marketing/?km_device=c&utm_medium=cpc&utm_adgroupid=143845103264&utm_matchtype=p&utm_network=g&km_adposition=&gclid=Cj0KCQjw1K-WBhDjARIsAO2sErRIh7r6_g8meiiuU9RHJeW6b6U03DOLMyIkyB9HGTO S2LMWkghw2waAkHX

Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. (s.f). Obtenido de

https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf

Significados. (2022). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/snack/>

Vega Maldonado, J. M., & Rodríguez Olivo, M. C. (Enero de 2018). *Estudio de las propiedades, características y propuestas de uso culinario de la fruta Salak*.

Obtenido de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/41810/1/tesis%20final%20salak%20lecotr%202.pdf>

Vera, G. (13 de Febrero de 2017). *Cocina y Vino*. Obtenido de

<https://www.cocinayvino.com/vida-saludable/alimentacion-salud/6-beneficios-de-comer-salak/>

Walmart. (s.f). *Walmart*. Obtenido de [https://www.walmart.com/ip/Great-Value-](https://www.walmart.com/ip/Great-Value-Vegetable-Chip-Mix-8-oz/731488881)

[Vegetable-Chip-Mix-8-oz/731488881](https://www.walmart.com/ip/Great-Value-Vegetable-Chip-Mix-8-oz/731488881)

WebFX. (2022). *WebFX*. Obtenido de [https://www.webfx.com/social-](https://www.webfx.com/social-media/pricing/how-much-does-it-cost-to-advertise-on-instagram/)

[media/pricing/how-much-does-it-cost-to-advertise-on-instagram/](https://www.webfx.com/social-media/pricing/how-much-does-it-cost-to-advertise-on-instagram/)

Yirda, A. (7 de Junio de 2022). *Concepto Definición*. Obtenido de

<https://conceptodefinition.de/postre/>

Anexo A: Market Screening

Selección del mercado de destino por medio de la realización y análisis de la herramienta Market Screening.

MARKET SCREENING

PRODUCTO / SERVICIO A INTERNACIONALIZAR:

Snack saludables elaborado a base de Salak

INDICADOR BASE	
Importación de snacks (millones de USD)	Este indicador base debido a que el plan de negocios se basa en la comercialización de un snacks elaborado a base de fruta y es importante saber cuales son los países que más importaciones tienen con relación a este producto
AÑO DE ANÁLISIS	2022
PAÍS	PUNTUACIÓN RANKING
1 Estados Unidos	3,446.622
2 Canadá	943.921
3 México	325.880

INDICADOR	AÑO DE ANÁLISIS	UNIDAD	PESO	LIKERT: PUNTAJE MÍNIMO EQUIVALENTE A 1	LIKERT: PUNTAJE MÁXIMO EQUIVALENTE A 10	ZONA GEOGRÁFICA / CONTINENTE:								
						PAÍS 1:			PAÍS 2:			PAÍS 3:		
						RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT	RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT	RANKING	LIKERT	PONDERACIÓN PESO * LIKERT
1 PIB per cápita	2020	USD	5%	238,99	175.813,88	63.593,44	3,62	0,18	43.294,65	2,46	0,12	8.329,27	0,47	0,02
2 Índice de calidad de vida	2022	Años	7%	70	202	165,85	8,21	0,57	167,18	8,28	0,58	126,90	6,28	0,44
3 Doing business	2019	ranking	5%	190	1	8	9,47	0,47	22	8,75	0,44	54	7	0,35
4 Índice de percepción de corrupción	2021	ranking	4%	180	1	27	8,50	0,34	13	9,40	0,38	124	3,5	0,14
5 Población entre 25 y 40 años	2020	personas	9%	10.000	81.362.000	66.431.700	8,16	0,73	7.992.400	0,98	0,09	29.647,00	3,64	0,33
6 Barreras arancelaria a la importación de snacks de fruta	2022	# aranceles	9%	6	1	1	10	0,90	1	10	0,90	2	8,5	0,77
7 Índice internacional de propiedad intelectual	2020	puntos	7%	1	50	47,64	9,53	0,67	36,43	7,29	0,51	27,19	5,44	0,38
8 Inflación, precios al consumidor	2020	%	3%	10%	0%	0,0123	8,5	0,26	0,0072	9,80	0,29	0,034	6,7	0,20
9 Adultos con obesidad o sobrepeso	2021	%	7%	2%	36,20%	36,2%	10	0,70	29,4%	8,17	0,57	28,9%	8,03	0,56
10 Tasa de desempleo (%)	2022	%	5%	15%	1,90%	6,50%	6,3	0,32	8,8%	4,14	0,21	4,30%	7,2	0,36
11 Índice de desempeño logístico	2018	puntos	8%	1	5	3,89	7,78	0,62	3,73	7,46	0,60	3,05	6,1	0,49
12 Índice de costo de vida	2021		6%	64	131,75	71,92	5,46	0,33	70,08	5,32	0,32	35,05	2,66	0,16
13 Importación de snacks deshidratados	2022	USD	10%	19.053	237.415	237.415	10	1,00	69.983	2,95	0,30	38.613	1,63	0,16
14 Barreras no arancelaria a la importación de snacks de frutas	2022	documentos	9%	150	1	83	4,98	0,45	50	3,00	0,27	12	7,2	0,65
15 Consumo de azúcar per cápita	2014	Kg	6%	67,3	16,5	33,5	4,93	0,30	37,8	4,46	0,27	38,7	4,34	0,26
TOTAL			100%				7,83		5,84			5,27		

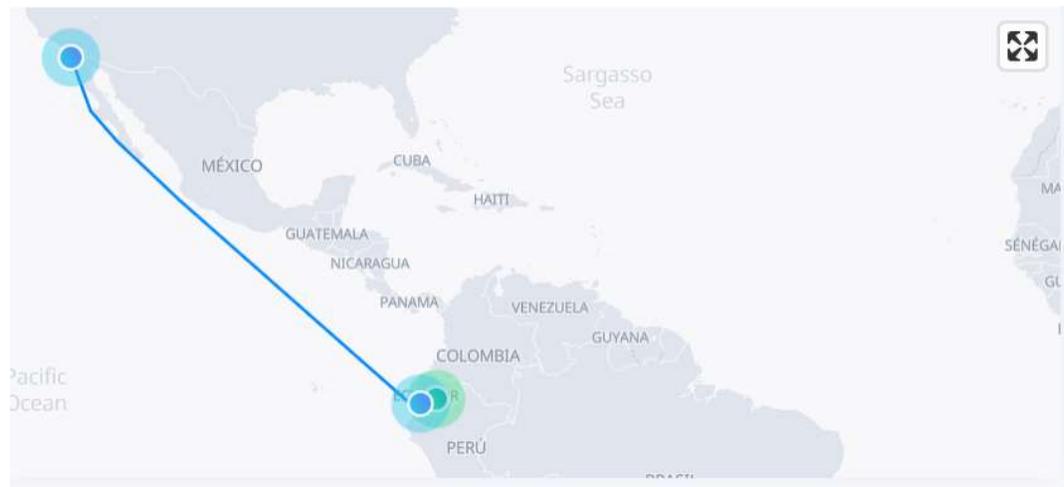
Anexo B: Snack de Salak deshidratado

Prototipo del producto



Anexo C: Snack de Salak deshidratado

Ruta marítima del transporte encargado de la explotación del snack



Anexo D: Tasas de crédito del BanEcuador

Comparación de tasas de acuerdo al tipo de crédito que se solicite.

TIPO DE CRÉDITO	TASA NOMINAL ANUAL	TASA EFECTIVA ANUAL (Pagos mensuales)
CRÉDITOS PRODUCTIVOS		
Productivo PYMES	9.76%	10.21%
CRÉDITOS DE CONSUMO		
MICROCRÉDITOS		
Microcrédito Bantransporte	13.72%	14.62%
Microcrédito Turismo	12.25%	12.96%
Microcrédito Comercio y Servicios - Impulso Cultura	12.31%	13.03%
Microcrédito Minorista		
Crédito de Desarrollo Humano CDH	7.00%	7.23%
Microcrédito Comercio y Servicios	15.30%	16.42%
Microcrédito de Producción	12.25%	12.96%
Microcrédito de Acumulación Simple		
Microcrédito Comercio y Servicios	15.30%	16.42%
Microcrédito de Producción	12.25%	12.96%
Microcrédito de Acumulación Ampliada		
Microcrédito Comercio y Servicios	15.30%	16.42%
Microcrédito de Producción	12.25%	12.96%

Anexo E: Tabla de amortización

Nº. DE PAGO	FECHA DE PAGO	SALDO INICIAL	PAGO PROGRAMADO	IMPORTE TOTAL DEL PAGO	PRINCIPAL	INTERÉS	SALDO FINAL	INTERÉS ACUMULADO
1,00	02/07/2020	117.107,18	32.688,11	32.688,11	18.342,48	14.345,63	98.764,70	14.345,63
2,00	02/08/2020	98.764,70	32.688,11	32.688,11	20.589,43	12.098,68	78.175,26	26.444,30
3,00	02/09/2020	78.175,26	32.688,11	32.688,11	23.111,64	9.576,47	55.063,63	36.020,77
4,00	02/10/2020	55.063,63	32.688,11	32.688,11	25.942,82	6.745,29	29.120,81	42.766,07
5,00	02/11/2020	29.120,81	32.688,11	29.120,81	25.553,51	3.567,30	0,00	46.333,37