



NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Negocios Internacionales.

AUTOR: Diego Enrique Flores Contreras

Catherine Nicole Rodríguez Mendoza

Anggy Estefany Mendoza Mero

TUTOR: Ing. Carlos Sebastián Cordero
Espinosa

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de Muesli con enfoque de internacionalización hacia Canadá

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

“Dedico este trabajo de tesis en primer lugar a Dios, cuya gracia y guía constante han iluminado mi camino académico. Agradezco a mi tía Virgy considerada como otra madre más, y a mis padres Teresa y Edgar, por su inquebrantable amor y sacrificio a lo largo de estos años académicos. Su apoyo incondicional y sabiduría han sido faros en mi vida. También extendo mi gratitud hacia todos mis demás familiares, especialmente a mis abuelos y mis tíos Nelson y Aracely por su inspiración constante y por haberme alentado a perseguir mis sueños con pasión y dedicación.

A mis queridos hermanos Fernando y Gustavo quiero decirles que este logro no solo es mío, sino también de nuestra familia. Espero que este trabajo les sirva inspiración para que persigan sus propios sueños.

También quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis compañeras de tesis, cuya colaboración y apoyo fueron fundamentales en este proyecto. A mi respetado tutor, le agradezco su paciencia, conocimientos y su buena disposición, la cual siempre nos sirvió de guía y apoyo hacia la culminación de este trabajo.

Esta tesis es un tributo a todos los involucrados en este proceso destacando la enseñanza y sabiduría transmitida desde mi familia hasta la impartida por los docentes. Espero honrar el sacrificio y dedicación de todos para continuar creciendo como individuo y como profesional. Gracias por las lecciones que me han brindado, sin ustedes nada de esto habría sido posible”.

Diego Flores Contreras.

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Al culminar esta etapa de mi vida, quiero expresar mi profundo agradecimiento y dedicar este logro a todos quienes contribuyeron significativamente en mi crecimiento personal y profesional:

A Dios, por ser mi guía y darme la sabiduría para superar los desafíos que se presentaron a lo largo de este viaje académico.

A mis padres Sara y Hugo porque fueron y serán siempre los mayores forjadores de sueños. Gracias por creer en mí, apoyarme incondicionalmente y alentarme a cumplir mis metas. A mi hermano Hugo Daniel por todos los momentos en los que me acompañaste y brindaste tu apoyo. A mis abuelitos que, a pesar de las circunstancias, siempre estuvieron pendientes de mí y fueron un pilar fundamental. A mis tías Ana y Rinna por brindarme su apoyo, respaldarme e impulsarme en los momentos más difíciles. A mi familia en general que, de una u otra manera, estuvieron presentes durante este proceso.

A mis amigos, por motivarme, alentarme y acompañarme en todo momento.

A mi tutor, Ing. Sebastián Cordero Msc., por su orientación, dedicación y paciencia a lo largo de estos cuatro meses de arduo trabajo.

A todos los docentes que dejaron una valiosa huella de enseñanza e inspiración en mi formación.

Y, a la Universidad Internacional del Ecuador por brindarme la oportunidad de formarme como profesional y como persona en un entorno de excelencia y desafío académico.

Con profundo agradecimiento,

Catherine Nicole Rodríguez Mendoza.

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Cada esfuerzo trae su recompensa y cada logro no sería posible sin el apoyo de muchas personas que me animan a continuar a pesar de lo duro que sea el camino.

Dedico esta tesis a Dios por darme la sabiduría para continuar e iluminar mi camino en cada una de las etapas de mi vida. A mi familia, por ser mi pilar. A mi madre, por apoyarme y alentarme a ser una mejor persona cada día, por ayudarme a forjar mi carácter y por enseñarme que con trabajo duro puedo cumplir cada uno de mis objetivos. A mi hermana, por creer en mi porque sin su apoyo incondicional hoy no sería posible terminar esta etapa de mi vida. A mi hermano porque sus valiosos consejos siempre han llegado en el momento perfecto y me han ayudado a mejorar. A mi padre, por animarme a continuar y enseñarme tantas lecciones valiosas que han sido significativas en mi crecimiento personal.

A mi ángel, mi abuela que, aunque no este físicamente siempre la siento cerca y recuerdo sus palabras que me han convertido en la persona que soy hoy. A Maca y Martina por ser mis compañeras fieles y estar presente en todos mis días. A Jack y Bruno por contagiarme siempre de su inocencia y alegría haciendo cada momento más divertido.

A mis compañeros, Diego y Catherine porque a pesar de las dificultades y los días de cansancio, hicimos un gran trabajo y logramos culminar esta etapa.

Anggy Mendoza Mero

RESUMEN

La tendencia actual respecto a la alimentación saludable ha cobrado una creciente relevancia alrededor del mundo, y el potencial de los productos con identidad nacional y beneficios nutricionales se ha convertido en una oportunidad latente en el mercado. Este proyecto, que aterriza en un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de Muesli con enfoque de internacionalización hacia Canadá, bajo la marca Sacha's, busca validar la viabilidad y rentabilidad de la idea de negocios, con miras a convertirse en un referente en la producción y comercialización de Muesli en la ciudad de Quito, Ecuador.

Bajo la metodología Design Thinking se ha abordado el problema desde una perspectiva enfocada en los usuarios para desarrollar de forma creativa e innovadora Sacha's, un muesli que contiene únicamente materias primas de origen ecuatoriano, incluyendo ingredientes como amaranto, viruta o nibs de cacao, sachá inchi y pitahaya deshidratada. A través de esta iniciativa no sólo se busca ofrecer a los consumidores un producto de alta calidad y nutritivo, sino también contribuir al desarrollo de pequeños agricultores locales aportando a un mercado más estable y justo para sus productos.

El plan de negocios desarrollado busca la expansión de Sacha's a mercados internacionales con un enfoque particular en Canadá, un país caracterizado por la preferencia hacia los productos naturales y exóticos. Esta estrategia de internacionalización no sólo beneficiará a nuestra empresa, sino que también llevará los sabores, la identidad y la calidad del Ecuador a consumidores en el extranjero.

Tras una validación del plan de negocios mediante distintas herramientas ágiles se obtuvo como resultado la viabilidad del mismo que, en términos de mercado, se respalda por la investigación realizada, la cual reveló que el 90,4% del mercado objetivo estaría dispuesto a probar el Muesli. Esta alta aceptación demuestra una clara demanda y una oportunidad de crecimiento en el mercado. Asimismo, el análisis financiero que comprende los resultados de indicadores claves, como un VAN mayor a 0, una TIR superior a la tasa de interés y la tasa esperada, y un período de recuperación de la inversión de 3,62 años respaldan la viabilidad del plan y refuerzan el éxito de Sacha's a largo plazo.

Palabras clave: Plan, negocios, producción, comercialización, internacionalización, muesli, pitahaya, cacao, sachá inchi, amaranto.

ABSTRACT

The actual trend about healthy nutrition had become of great relevance around the world, and the great potential of national products and nutritional benefits has turned into a growing opportunity in the global market. This project, which lands in a business plan for the creation of a company that produces and markets Muesli with an internationalization approach to Canada, under the Sacha's brand, seeks to validate the viability and profitability of the business idea, hoping to become a benchmark in the production and marketing of Muesli in the city of Quito, Ecuador.

Under the Desing thinking methodology, the problem has been addressed from a user-focused perspective to develop Sacha's in a creative and innovative way, a Muesli that contains only raw materials of Ecuadorian origin, including ingredients such as amaranto, viruta or cocoa nibs, sachá inchi and dehydrated pitahaya. Through this initiative, the aim is not only to offer consumers a high-quality and nutritious product, but also to contribute to the development of small local farmers, contributing to a more stable and fair market for their products.

The developed business plan seeks to expand Sacha's to international markets with a particular focus on Canada, a country known for having a preference towards natural and exotic products. This internationalization strategy will not only benefit our company, but will also bring the flavors, identity, and quality of Ecuador to consumers abroad.

After a validation of the business plan through different agile tools, the viability of it was obtained as a result, which, in market terms, is supported by the research carried out, which revealed that 90.4% of the target market would be willing to try the Muesli. This high acceptance demonstrates a clear demand and an opportunity for growth in the market. In addition, the financial analysis that includes the results of key indicators such as NPV (Net Present Value) greater than 0, an IRR (Internal Rate of Return) greater than the interest rate and the expected rate, and an investment recovery period of 3.62 years support the viability of the plan and reinforce Sacha's long-term success.

Keywords: Plan, business, production, marketing, internationalization, muesli, dragon fruit, cocoa, sachá inchi, amaranth.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	2
APROBACIÓN DEL TUTOR	3
AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA.....	4
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
ÍNDICE DE FIGURAS	14
ÍNDICE DE TABLAS.....	14
ÍNDICE DE ANEXOS	15
CAPITULO I.....	16
1.1. Objetivo – Definición de problema	16
1.2. Evidenciar – 3 pasos de Design Thinking.....	17
1.2.1. Empatizar.....	17
1.2.2. Definir.....	19
1.2.3. Idear.....	20
CAPITULO II.....	22
2.1. Marco teórico	22
2.1.1. Análisis del sector de preparaciones a base de cereales en Ecuador	22
2.1.2. Análisis del sector de preparaciones a base de cereales en Canadá	26
2.1.3. Análisis del potencial de exportación desde Ecuador hacia Canadá.....	27
2.1.4. Antecedentes del producto	28
2.1.4.1. Muesli.....	28
2.1.4.2. Pitahaya	29
2.1.4.3. Amaranto.....	29
2.1.4.4. Sacha Inchi	30
2.1.4.5. Viruta de Cacao	31

2.2.	PESTEL – PORTER - FODA	32
2.2.1.	PESTEL	32
2.2.1.1.	Factor Político	32
2.2.1.2.	Factor Económico	33
2.2.1.3.	Factor Social	35
2.2.1.4.	Factor Tecnológico	36
2.2.1.5.	Factor Ecológico	38
2.2.1.6.	Factor Legal	39
2.2.2.	PORTER	41
2.2.2.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	41
2.2.2.2.	Rivalidad entre competidores existentes	41
2.2.2.3.	Amenazas de productos y servicios sustitutos	42
2.2.2.4.	Poder de negociación del proveedor	43
2.2.2.5.	Poder de negociación del cliente	43
2.2.3.	FODA	44
2.3.	Validación de factibilidad – viabilidad – deseabilidad	51
2.3.1.	Mercado objetivo	51
2.3.2.	Investigación de validación de prototipo	53
2.3.3.	Mejora del prototipo	55
CAPÍTULO III		56
3.1.	Canvas	56
3.1.1.	Propuesta de Valor	56
3.1.2.	Segmento de mercado	57
3.1.3.	Canales	57
3.1.4.	Relaciones con clientes	57
3.1.5.	Fuente de ingresos	57

3.1.6.	Recursos clave.....	58
3.1.7.	Actividades clave	58
3.1.8.	Socios clave.....	58
3.1.9.	Estructura de costos	58
3.2.	PMV	60
3.2.1.	PMV comercial y modelo de monetización	60
3.2.1.1.	Diseño	60
3.2.1.2.	Usabilidad	61
3.2.1.3.	Fiabilidad	61
3.2.1.4.	Funcionalidad	61
3.2.2.	Prototipo final	62
CAPÍTULO IV		63
4.	Plan de marketing.....	63
4.1.	Marketing operativo.....	63
4.1.1.	Producto	63
4.1.2.	Precio	65
4.1.3.	Plaza.....	65
4.1.4.	Promoción	66
4.2.	Marketing estratégico.....	67
4.2.1.	Objetivos estratégicos	67
4.2.2.	Estrategias.....	67
4.2.3.	Misión, visión, filosofía y posicionamiento de la marca.....	68
4.2.4.	Plan de acción	70
4.2.5.	KPIs	70
4.2.5.1.	Indicador de Precio.....	71
4.2.5.2.	Indicador de Producto.....	71

4.2.5.3.	Indicador de Promoción	72
4.2.5.4.	Indicador de Plaza	72
4.3.	Plan de marketing con enfoque a la internacionalización	73
4.3.1.	Segmentación de Canadá.....	73
4.3.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	75
4.3.3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	76
4.3.4.	Estrategias del Marketing Mix.....	78
4.3.4.1.	Producto.....	78
4.3.4.2.	Precio.....	79
4.3.4.3.	Plaza	80
4.3.4.4.	Promoción.....	80
4.3.5.	Plan de acción	81
4.3.6.	KPIS (Indicadores claves de rendimiento)	82
4.3.6.1.	KPI Precio	82
4.3.6.2.	KPI Producto.....	83
4.3.6.3.	KPI Plaza	84
4.3.6.4.	KPI Promoción.....	84
CAPÍTULO V	85
5.	Procesos	85
5.1.	Organigrama.....	85
5.2.	Mapa de Procesos	86
5.3.	Proceso de internacionalización	88
5.3.1.	Objetivos y metas principales de la expansión internacional.....	88
5.3.2.	Forma de internacionalización.....	88
5.3.3.	Proveedores y socios logísticos	90
5.3.4.	Aduanas y regulaciones	92

5.3.5.	Servicio al cliente y posventa.....	95
5.3.6.	Sostenibilidad.....	95
5.3.7.	Contingente de riesgo a la exportación	95
5.4.	Valoración Financiera.....	96
5.4.1.	Presupuesto – Inversión Inicial.....	96
5.4.2.	Estados Financieros.....	98
5.4.2.1.	Estado de Costos	98
5.4.2.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	104
5.4.2.3.	Flujo de Caja	105
5.4.3.	Análisis financiero	105
5.4.3.1.	Punto de Equilibrio.....	105
5.4.3.2.	Valor Actual Neto,	106
5.4.3.3.	Tasa Interna de Retorno	107
5.4.3.4.	Periodo de Recuperación.....	107
CAPÍTULO VI.....		108
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
6.1.	Conclusiones.....	108
6.2.	Recomendaciones.....	109
ANEXOS.....		111
REFERENCIAS		120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de actores.....	17
Figura 2. Mapa de empatía	18
Figura 3. Buyer persona	19
Figura 4. How might we	20
Figura 5. Brainstorming.....	21
Figura 6. Producción de cereales en Ecuador (Toneladas métricas)	22
Figura 7. Ventas en Ecuador de snacks y bocaditos (2016-2021).....	24
Figura 8. Exportaciones de Ecuador hacia el mundo (FOB) Subpartida 1904.90.00.00 (Productos a base de cereales... Los demás).....	25
Figura 9. Exportaciones de Canadá hacia el mundo (FOB) Subpartida 1904.90.00.00 (Productos a base de cereales... Los demás).....	26
Figura 10. Importaciones de Canadá desde el Mundo - Subpartida 1904.90.00.00 (Productos a base de cereales... Los demás).....	27
Figura 11. Potencial de Exportación 190490 Cereales preparados (exc. Maíz).....	28
Figura 12. Países importadores del producto 1904 Hojuelas, copos de maíz y otros productos a base de cereales.....	34
Figura 13. Evolución anual del consumo de cereales en el mundo entre 2015 y 2022 (en millones de toneladas)	48
Figura 14. CANVA	59
Figura 15. Isologo.....	60
Figura 16. Organigrama.....	85
Figura 17. Pasos para empezar a vender con Amazon FBA	89
Figura 18. Punto de equilibrio	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Compañías activas bajo la actividad económica C106121.....	23
Tabla 2 FODA	45
Tabla 3 Mercado Objetivo en Ecuador.....	52
Tabla 4 KPI Precio	71
Tabla 5 KPI Producto	71
Tabla 6 KPI Promoción	72

Tabla 7 KPI Plaza	72
Tabla 8 Mercado Potencial Canadá	73
Tabla 9 Matriz de Selección de Mercados.....	75
Tabla 10 Matriz de Evaluación de Factores Internos	76
Tabla 11 Matriz de Evaluación de Factores Externos	77
Tabla 12 KPI Precio	83
Tabla 13 KPI Producto	83
Tabla 14 KPI Plaza	84
Tabla 15 KPI Promoción	84
Tabla 16 Presupuesto e inversión inicial	96
Tabla 17 Determinación de la capacidad de producción según demanda de mercado..	97
Tabla 18 Determinación de la capacidad de producción	97
Tabla 19 Estructura de Financiamiento	98
Tabla 20 Materia Prima	98
Tabla 21 Mano de Obra	99
Tabla 22 Materiales Indirectos de Fabricación.....	100
Tabla 23 Gastos Administrativos	100
Tabla 24 Presupuesto de Marketing y Ventas	101
Tabla 25 Ventas proyectadas	102
Tabla 26 Estado de costos proyectado.....	103
Tabla 27 Estado de pérdidas y ganancias o Estado de resultados	104
Tabla 28 Flujo de caja	105
Tabla 29 Punto de equilibrio proyectado.....	106
Tabla 30 Evaluación de indicadores financieros	107

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.....	111
Anexo 2. Investigación de la validación del prototipo mediante grupos focales	116
Anexo 3. Empaques Alitecno	118
Anexo 4. Prototipo final	119

CAPITULO I

1.1. Objetivo – Definición de problema

Design Thinking

El Design Thinking es una metodología que se enfoca en abordar problemas y desafíos de manera creativa, centrándose en las necesidades y deseos de las personas involucradas. Su objetivo principal es encontrar soluciones innovadoras y efectivas que generen un impacto positivo. Esta metodología no sigue una serie estricta de pasos lineales y predefinidos, en cambio, se trata de un proceso iterativo y flexible que consta de varias fases que se pueden adaptar según las circunstancias y los objetivos específicos. (Arias Bareño, 2020)

A) Objetivo - Definición del problema

Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa productora de Muesli que está conformado por Pitahaya deshidratada, Sacha inchi, amaranto y nibs de cacao, para ser comercializado nacional e internacionalmente con un enfoque hacia la rentabilidad, satisfacción del cliente y crecimiento sostenible.

Objetivos específicos

- Implementar un producto innovador que supla necesidades y problemas que actualmente padece la población ecuatoriana en temas de salud y nutrición.
- Diseñar una receta de muesli atractiva que combine los ingredientes ecuatorianos, considerando aspectos como el valor nutricional, la textura y el sabor.
- Desarrollar un estudio del mercado objetivo para definir las oportunidades y la demanda potencial tanto en el mercado nacional como el internacional.
- Analizar el mercado ecuatoriano de cereales, granolas y muesli para conocer si el producto es viable, deseable y sobre todo aceptado por el mercado objetivo.
- Establecer alianzas estratégicas con pequeños productores nacionales que nos permitan abastecernos del producto mínimo requerido.
- Conocer bien la estrategia que se va a utilizar para lograr un buen funcionamiento del negocio y así tener las pautas a seguir para internacionalizarlo.

1.2. Evidenciar – 3 pasos de Design Thinking

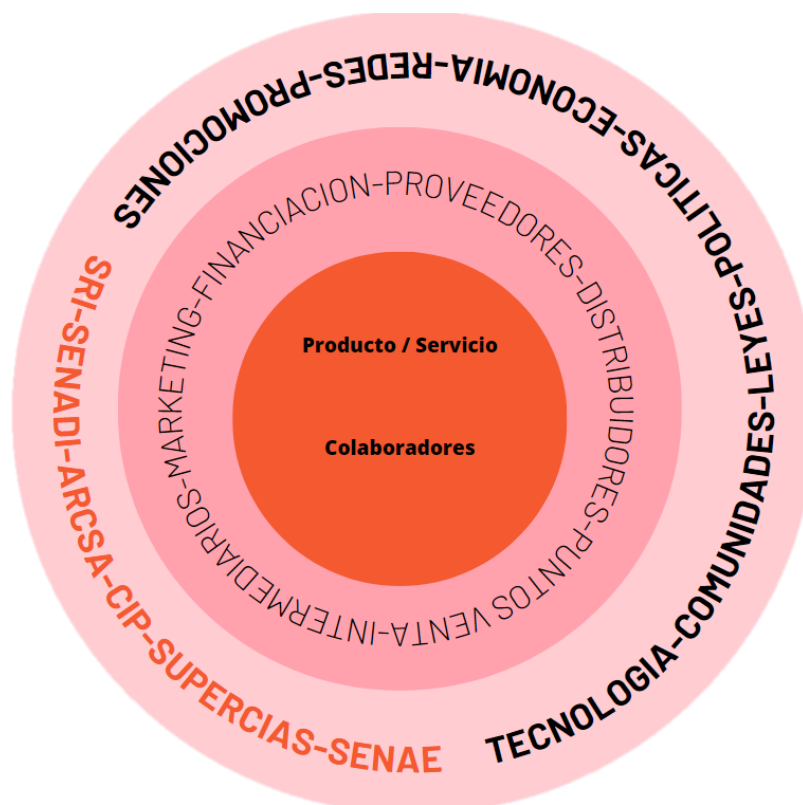
Si bien esta metodología no sigue una serie de pasos estructurados, esta misma posee fases que permiten aplicar la metodología mediante múltiples herramientas. Las fases son: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Testear.

1.2.1. Empatizar

Para entender de mejor manera a los potenciales usuarios que consumirán el Muesli, se ha realizado un Stakeholder Map (Mapa de actores) con la finalidad de exponer a todos los posibles integrantes que podrían intervenir, separándolos en la forma en que participan, ya sea directa o indirectamente con la finalidad de conocer el macro y microentorno del mercado para la idea de negocio.

Para demostrar se ha generado el siguiente gráfico:

Figura 1. Mapa de actores.



Fuente: Elaboración propia.

Cuando analizamos los factores internos, estos serán los que impactan directamente, como empleados y todas las personas que están presentes en la producción, elaboración y venta del producto dentro de la compañía.

Seguidamente, está el análisis de los individuos interesados en el producto, los cuales también impactan directamente, como son proveedores, distribuidores, intermediarios y la forma en que se llevará a cabo el financiamiento.

Luego exponemos a los factores externos, los cuales están fuera del control de la compañía, siendo estos: la economía, la tecnología disponible, las leyes y las políticas. Como ejemplo, se encuentran las entidades del gobierno nacional encargadas de regular, así como también los medios digitales en la promoción del producto, los cuales buscan conseguir la aceptación de la sociedad o la comunidad.

Para empatizar con los potenciales usuarios se ha elaborado una encuesta realizada por medio de Google Forms (Anexo 1), en donde se identificaron las ideas más relevantes de nuestros usuarios, mismas que se encuentran dentro de un mapa de empatía:

Figura 2. Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia.

Este mapa de empatía ha revelado datos importantes sobre el cliente potencial, como sus preferencias alimenticias, estilo de vida, sus preocupaciones por la salud y el bienestar, así como sus expectativas en cuanto a sabor, calidad y origen de los ingredientes.

1.2.2. Definir

Sobre la base del resultado del primer paso, se obtuvo que los encuestados no conocían los beneficios nutricionales del Muesli y que la mayoría desconocían los ingredientes utilizados en este producto. Adicionalmente, se determinó que los consumidores valoran el sabor y el aporte nutricional al momento de la decisión de compra, así como también están a favor de opciones naturales y orgánicas.

Por lo tanto, existe la necesidad de contar con una opción natural, saludable, nutritiva y deliciosa dentro de su alimentación, como es el caso de nuestro Muesli.

En este sentido, se ha decidido hacer un buyer persona para definir el cliente ideal al cual la compañía se quiere dirigir:

Figura 3. Buyer persona



Fuente: Elaboración propia

1.2.3. Idear

Para esta etapa se aplica la herramienta *¿How might we?* (¿cómo podríamos?) y el *Brainstorming* o lluvia de ideas.

La técnica *¿How Might We?* Consiste en reformular preguntas para transformar desafíos en oportunidades de diseño. Esta herramienta se trabaja en grupos y se comienza definiendo el problema. Luego cada miembro del grupo propone aspectos a completar con la frase *¿Cómo podríamos...?* Después, se comparten las preguntas con todos, y finalmente se votan las ideas más relevantes. (Muñoz-Arteaga, Collazos, Granollers, & Luna-García, 2022)

Por su parte el *Brainstorming* es una técnica que consiste en fomentar el pensamiento colectivo reuniendo un grupo de personas con un objetivo en común. Luego, en base a ese objetivo se generan ideas sin censura, se depuran las menos influyentes y finalmente, se plantean desafíos basados en esas ideas. El enfoque es impulsar la creatividad y la colaboración para encontrar soluciones innovadoras. (Gallagher & Thordarson, 2020)

Esta primera herramienta de *¿cómo podríamos?* la empleamos para identificar los desafíos de esta propuesta de emprendimiento. En principio se expone el siguiente sustrato para generar las preguntas del *How might we*:

Figura 4. How might we

Usuario	+	Necesidad	+	Insight
Consumidores que valoran la alimentación saludable y nutritiva, que se preocupan por su bienestar físico y que valoran ingredientes locales y sostenibles.	Necesita	<ul style="list-style-type: none"> Acceder a alimentos saludables y nutritivos Encontrar alimentos a base de productos nacionales Encontrar alimentos sabrosos pero nutritivos 	Por que	<ul style="list-style-type: none"> Quieren alimentos que contribuyan a su bienestar físico Quieren consumir ingredientes locales y sostenibles Quieren consumir un alimento que tenga un equilibrio entre sabor y nutrición

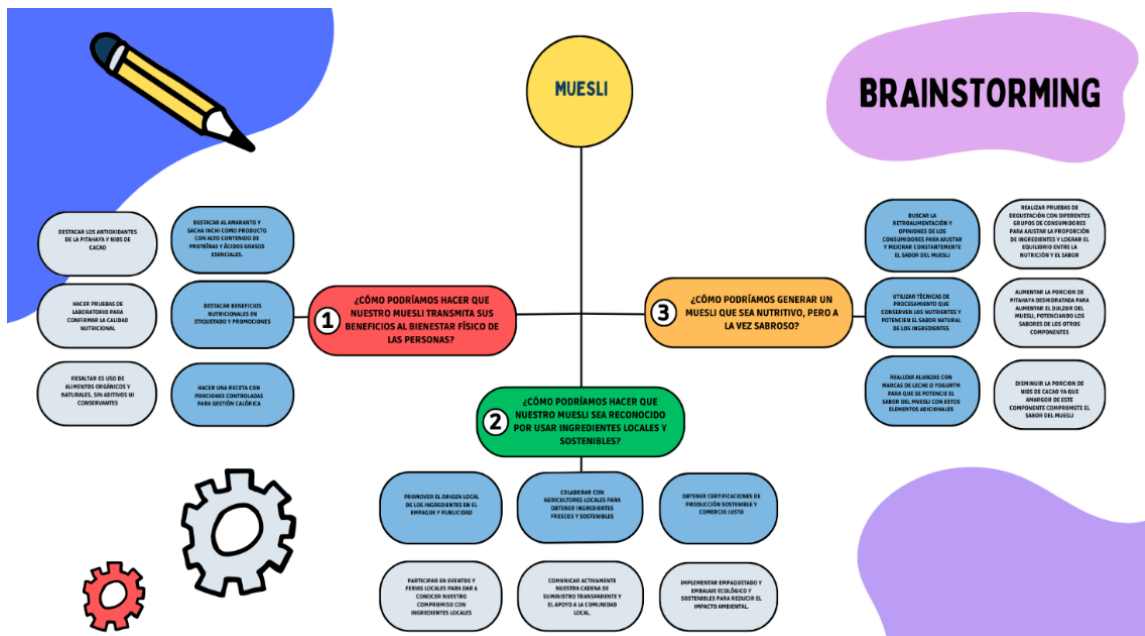
Fuente: Elaboración propia

En base a las necesidades e insights obtenidos del anterior sustrato se pueden plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cómo podríamos hacer que nuestro Muesli transmita sus beneficios al bienestar físico de las personas?
- ¿Cómo podríamos hacer que nuestro Muesli sea reconocido por usar ingredientes locales y sostenibles?
- ¿Cómo podríamos generar un Muesli que sea nutritivo, pero a la vez sabroso?

Para responder las preguntas planteadas se ha utilizado la herramienta de la lluvia de ideas:

Figura 5. Brainstorming



Fuente: Elaboración propia

Una vez culminada la generación de ideas, se empezó a analizar cada una de estas, y en base a las respuestas más relevantes se procedió a sintetizarlas e incorporarlas al momento de prototipar.

La aplicación de los tres primeros pasos del Design Thinking (empatizar, definir e idear) sobre el producto, ha permitido comprender las necesidades y preferencias de los consumidores, definir un enfoque claro y crear ideas innovadoras para desarrollar un producto con un alto valor agregado que satisfaga de manera efectiva y creativa las demandas del mercado.

CAPITULO II

2.1. Marco teórico

2.1.1. Análisis del sector de preparaciones a base de cereales en Ecuador

Ecuador es parte importante de los 17 países considerados megadiversos, que en conjunto albergan cerca del 75% de la biodiversidad del mundo (Toledo et al., 2019). Esto ha conllevado a que se constituya un patrimonio natural, el mismo que ha sido la base para el desarrollo productivo y económico.

En relación con la estructura agraria del país, como señala la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2023), más del 64% de la producción agrícola a nivel nacional está bajo las manos de productores pequeños. Los alimentos que se consumen en el Ecuador provienen en su mayoría de la Agricultura Familiar Campesina (AFC), la misma que también hace una contribución importante a la oferta de exportación.

En Ecuador, la producción de cereales ha crecido bajo una tendencia alcista con el transcurso de los años, llegando a un pico de 3.565.066 toneladas métricas en el año 2015. Luego de este año hubo una caída, sin embargo, para el 2021 se vio una recuperación alcanzando una producción de 3.245.195 toneladas métricas (Banco Mundial, 2021).

Figura 6. Producción de cereales en Ecuador (Toneladas métricas)



Fuente: Banco Mundial (2021)

En relación a la dinámica sectorial, bajo el CIU C106121 “Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales”, existen 286 compañías activas dedicadas a esta actividad, distribuidas a lo largo del país, entre las que destacan Kellogg Ecuador Cia. Ltda. Ecuakellogg, Carlita Snacks Carlisnacks Cia. Ltda., Dulcena S.A. Dulcería Nacional, Productos Schullo S.A., y Terrafertil S.A. (SRI, 2023)

Tabla 1

Compañías activas bajo la actividad económica C106121

Provincia	N° de compañías bajo la actividad económica C106121
Pichincha	101
Loja	35
Guayas	28
Azuay	21
Tungurahua	20
Chimborazo	18
Imbabura	15
Manabí	12
Santo Domingo de los Tsáchilas	12
El Oro	7
Morona Santiago	3
Carchi	2
Esmeraldas	2
Galápagos	2
Los Ríos	2
Cañar	1
Cotopaxi	1
Napo	1
Pastaza	1
Sucumbíos	1
Zamora Chinchipe	1
Total	286

Fuente: SRI (2023)

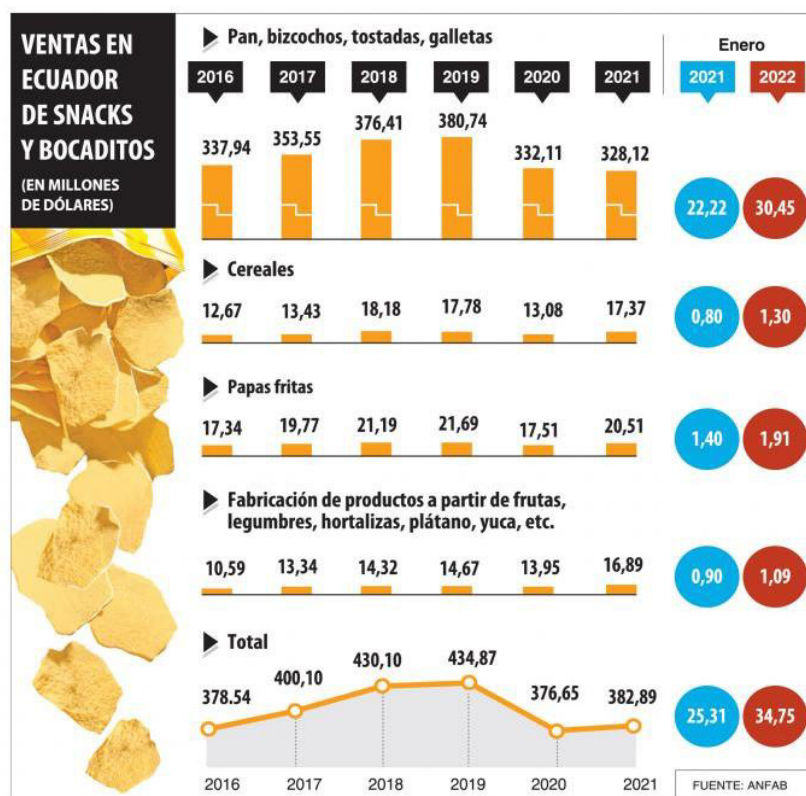
La agencia consultora en investigación de mercado Kantar, ha obtenido como resultado que el 42% de la población ecuatoriana tienen mayor preocupación por su salud y se encuentran en la búsqueda de productos con menos nivel de procesamiento, menos

ingredientes nocivos y fórmulas o mezclas más nutritivas y naturales (como se citó en Revista Vistazo, 2023).

Esta tendencia de consumo es también aseverada por Christian Wahli, presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB) quien, tras investigaciones de mercado, ha llegado a concluir que cerca de un 96% de las personas se preocupan por su alimentación y por ende sus hábitos de consumo han cambiado (Zambrano, 2022).

Como se puede observar en la Figura 7, el consumo de cereales en Ecuador creció luego de la pandemia, como efecto de la mayor conciencia que adquirió el ser humano y por el nivel de selectividad que ha adquirido al consumir bocaditos o snacks.

Figura 7. Ventas en Ecuador de snacks y bocaditos (2016-2021)



Fuente: ANFAB (2022) (como se citó en Zambrano, 2022)

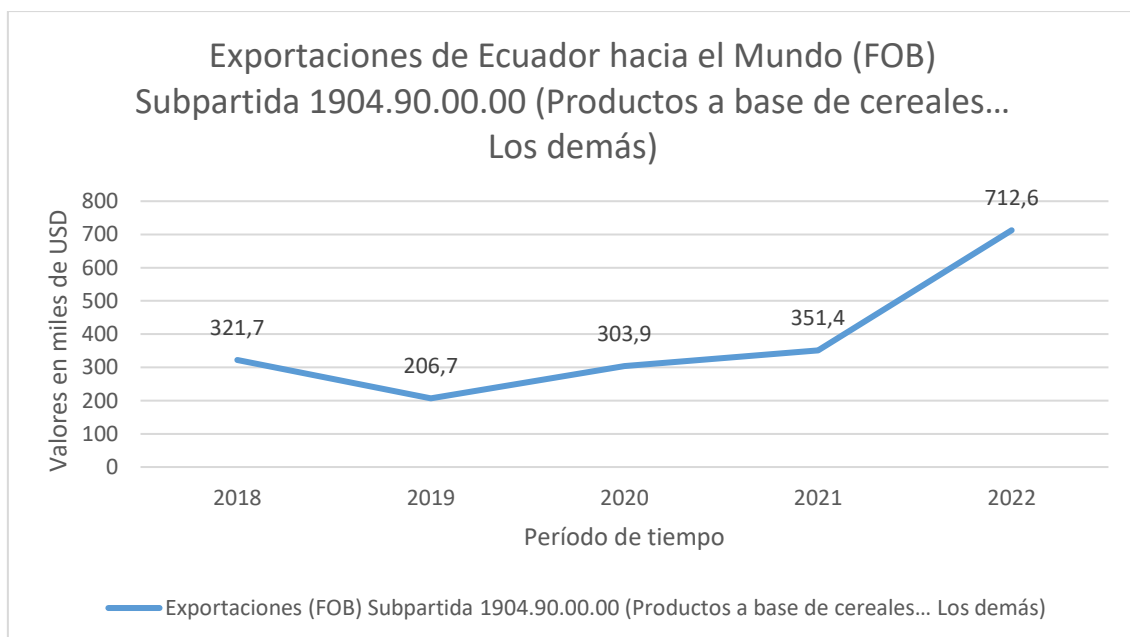
De acuerdo con el estudio SuperAlimentos realizado por Lasso et al. (2022), los superalimentos, que contienen un porcentaje alto de nutrientes y un proceso de transformación mínimo, representan una oportunidad de negocio en el mercado local.

Esto se debe a la proyección en crecimiento del valor otorgado a este mercado, es decir, de la conciencia que han adquirido los consumidores por augurar su bienestar personal por medio de una alimentación saludable.

Así mismo, han surgido áreas especializadas dentro de los productos alimenticios, tales como el empleo de superalimentos como materia prima. El mánager de la Macrorrueda de negocios de Guayaquil, Martín Acosta destacó que los superalimentos ecuatorianos tiene un nivel nutricional superior debido a las condiciones climáticas y geográficas favorables (como se citó en La Hora, 2023).

Específicamente el sector de preparaciones a base de cereales en el Ecuador ha experimentado un crecimiento en los últimos años, potenciado principalmente por la tendencia de consumo de alimentos más saludables. En cuanto a las exportaciones, se ha visto el mismo comportamiento a excepción del año 2019 donde hubo una disminución, sin embargo, para el año 2020 se vio una recuperación que continuó en ascenso para el 2021 y el 2022, donde hay un crecimiento del 102% respecto al año anterior. (Banco Central del Ecuador, 2023)

Figura 8. Exportaciones de Ecuador hacia el mundo (FOB) Subpartida 1904.90.00.00 (Productos a base de cereales... Los demás).



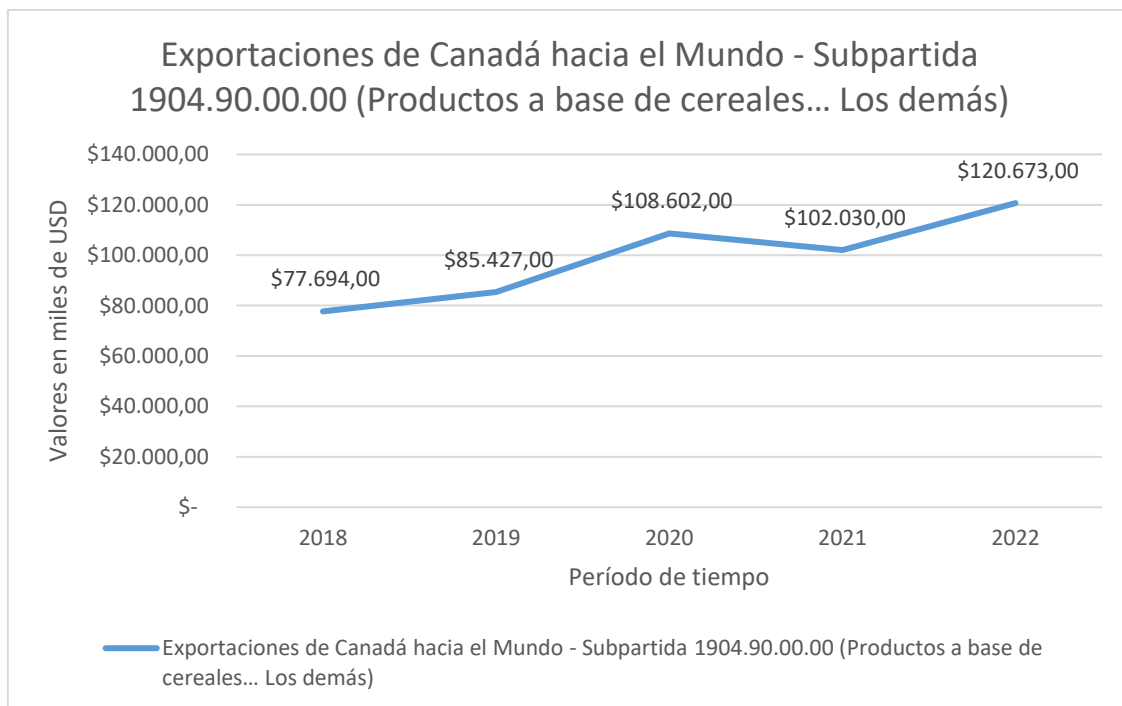
Fuente: Banco Central del Ecuador (2023)

Dentro del sector de las preparaciones de cereales se encuentran compañías exportadoras como Banana Light C.A.; Cuccolini S.L.; Industria Lojana de Especerías Ite C.A.; Levapan Del Ecuador S.A.; Nestle Ecuador S.A.; Oriental Industria Alimenticia O.I.A. Cia. Ltda.; Reprain SCCI; Servicio Integral Para La Industria Alimenticia Sipia S.A., las mismas que se encuentran ubicadas entre Guayaquil, Quito, Loja y Quevedo (Trade Map, 2021).

2.1.2. Análisis del sector de preparaciones a base de cereales en Canadá

Canadá es un mercado que se destaca produciendo cereales y frutos oleaginosos. Goza del privilegio de ser uno de los productores y exportadores principales de granos de cereales, en especial el trigo duro, trigo de molienda, cebada de cerveza y avena. Por otro lado, las preparaciones a base de cereales son un punto fuerte en la industria agroalimentaria de este país, las mismas que en términos de exportación han crecido con el paso de los últimos años, a excepción del año 2021 donde se vio un ligero descenso. (Trademap, 2022)

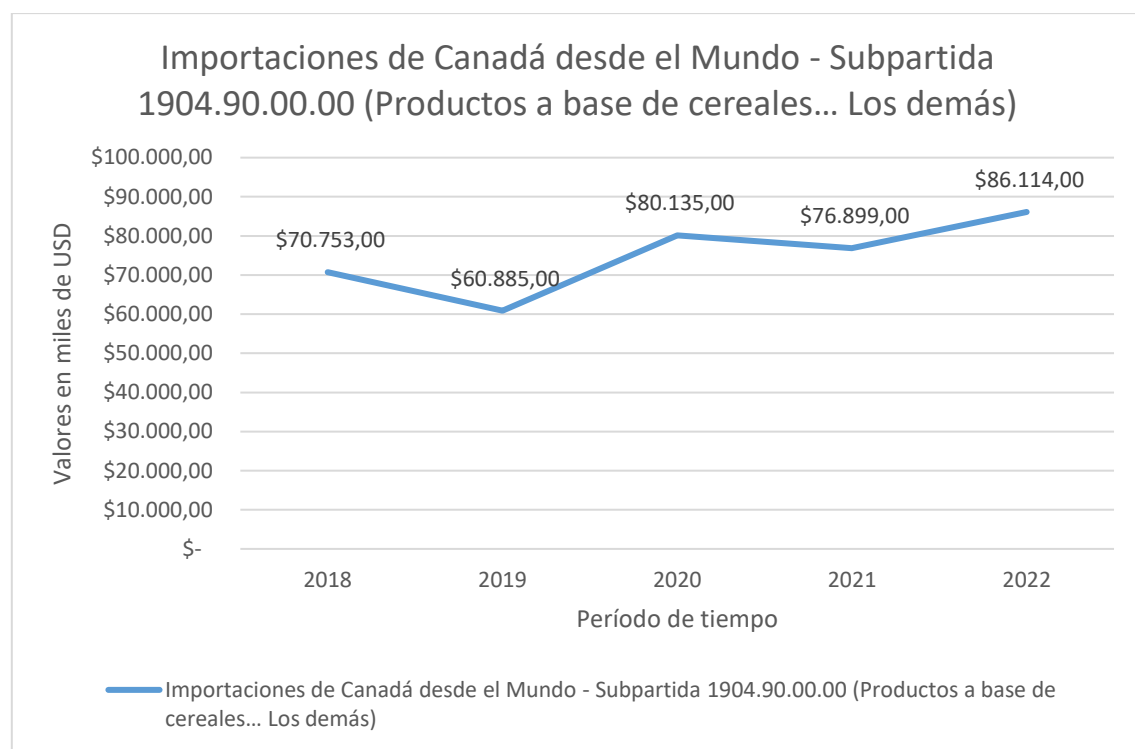
Figura 9. Exportaciones de Canadá hacia el mundo (FOB) Subpartida 1904.90.00.00 (Productos a base de cereales... Los demás).



Fuente: Trademap (2022)

En cuanto a las importaciones que Canadá realiza de las preparaciones a base de cereales, es un rubro que ha estado en unos años incrementando y en otros disminuyendo, no obstante, en el año 2022 las importaciones volvieron a aumentar en un 11% respecto al año 2021. A pesar de que no ha sido tan estable, la tendencia es buena debido a que en términos generales está al alza en la importación de este tipo de productos bajo la subpartida arancelaria correspondiente. (Trade Map, 2022)

Figura 10. Importaciones de Canadá desde el Mundo - Subpartida 1904.90.00.00 (Productos a base de cereales... Los demás).

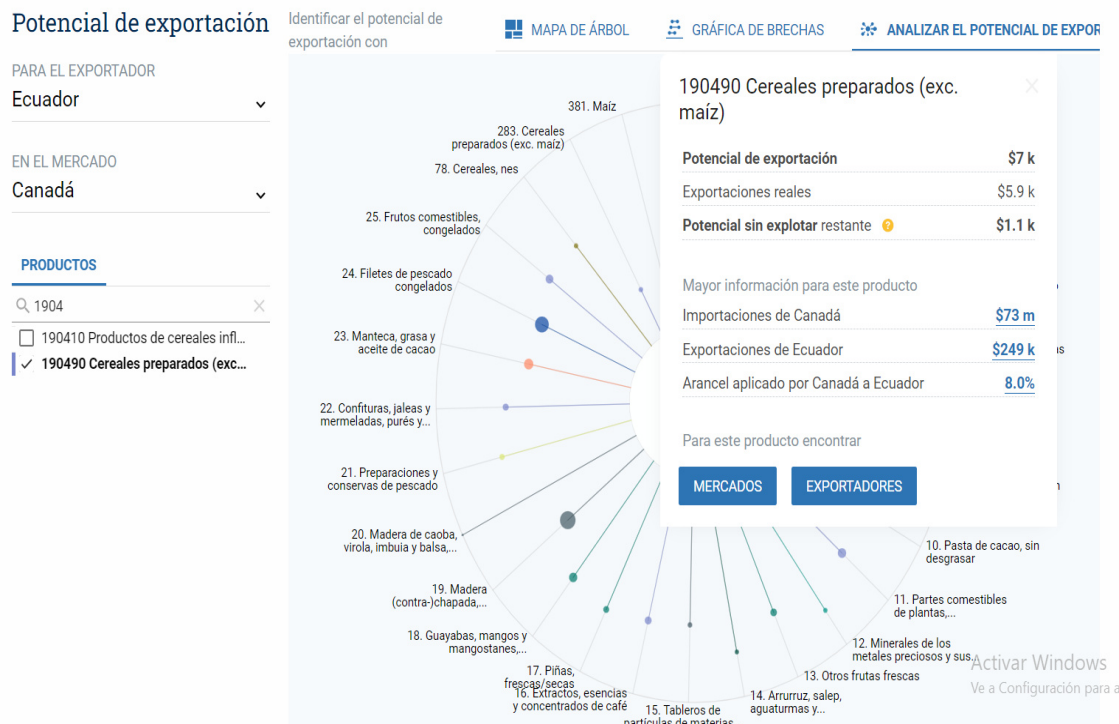


Fuente: Trade Map (2022)

2.1.3. Análisis del potencial de exportación desde Ecuador hacia Canadá

De acuerdo con la data obtenida mediante la herramienta Export Potential Map (2023) los cereales preparados cuentan con unas exportaciones reales de \$5.9 k desde Ecuador hacia Canadá, no obstante, el potencial total de exportación es de \$7 k, lo cual deja un potencial sin explotar restante de \$1.1 k. De acuerdo con estos datos, existe un antecedente de exportación de este tipo de productos a Canadá y aparte hay un potencial que todavía se puede explotar en camino a aprovechar los cerca de \$73 M que importa Canadá en promedio de este producto.

Figura 11. Potencial de Exportación 190490 Cereales preparados (exc. Maíz).



Fuente: Export Potential Map (2023)

2.1.4. Antecedentes del producto

2.1.4.1. Muesli

El muesli es una creación alimenticia que mezcla cereales, frutas deshidratadas y frutos secos y que puede ser consumida en compañía de bebidas como el yogurt o la leche (Real Academia Española, 2023).

El creador de lo que se denomina muesli fue Maximilian Oskar Bircher-Benner, un médico suizo. Aunque hoy en día el muesli es consumido como un desayuno saludable o como una opción de snack entre comidas, la creación de este, en la década de 1900, tuvo un objetivo medicinal para combatir los efectos que traía consigo la tuberculosis mediante la dieta balanceada y los buenos efectos nutritivos que contenía el muesli bajo la receta original, la cual estaba comprendida de copos de avena, fruta fresca, nueces y manzana rallada (Centre For Scientific Natural Medicine Bircher-Benner Braunwald, 2023).

2.1.4.2. Pitahaya

La pitahaya, también conocida como la fruta del dragón, es una fruta exótica que proviene de la familia Cactaceae. Esta fruta generalmente prevalece bajo dos géneros: *Selenicereus* e *Hylocereus*. La pitahaya se cultiva en países tropicales y subtropicales. Es una fruta nativa de América Central y América Sur, en países como México, Colombia, Costa Rica, Brasil, Ecuador y Venezuela, donde se la encuentra en un estado silvestre (Verona et al., 2020).

La pitahaya también es cultivada en países asiáticos como Vietnam, China, Tailandia, Malasia, y países de otros continentes como Países Bajos, Estados Unidos, Australia, Turquía, entre otros. El nombre de esta fruta, pitahaya, fue impuesto por conquistadores españoles por su aspecto, y su significado es “fruta escamosa” (Verona et al., 2020).

La pitahaya destaca además por sus características nutritivas debido a que posee altos porcentajes de antioxidantes (que promueven la generación de colágeno y además evitan el envejecimiento prematuro), fitonutrientes, fibra, vitaminas y minerales que benefician a la salud de las personas. Esta fruta tiene alto contenido en vitamina C y, entre otros beneficios, posee propiedades anti-inflamatorias y estimula la producción de glóbulos rojos, blancos y plaquetas, lo que fortalece el sistema inmunológico (Montoya et al., 2022).

La pitahaya ecuatoriana ha destacado en mercados internacionales en los últimos años, siendo exportada como fruta natural, pero también se han comenzado a obtener derivados de la fruta, siendo uno de estos la deshidratación bajo dos métodos que son los más utilizados: liofilización y convección, destacándose el último por no requerir altos costos, ser de fácil aplicación y de mejor conservación de la fruta deshidratada (Aguiar y Uvidia, 2022).

2.1.4.3. Amaranto

El amaranto es un pseudo cereal que pertenece a la familia *Amaranthaceae*, cuyo origen proviene de América y posee cerca de 70 especies distintas. Es cultivado en Ecuador (principalmente en Pichincha, Chimborazo e Imbabura), Perú, Bolivia, México, China, India, Norteamérica y Alemania. Crece como una planta alta cuyas flores contienen semillas al interior (Elizarrarás et al., 2020).

Estas semillas son parecidas a las de la quinua, no obstante, son más pequeñas y tienen como principal característica un alto contenido en proteína, vitaminas, ácidos grasos insaturados, aminoácidos y es fuente de fibra. Un aspecto a destacar es que el amaranto no contiene gluten, es beneficioso para enfermedades cardiovasculares y la anemia, y posee un potencial agronómico importante al poder ser cultivado y crecer bajo condiciones adversas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

De hecho, es un grano bastante reconocido por ser, junto a la quinua, considerados por La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) como alimentos del tercer milenio por su prometedor potencial para combatir la malnutrición y lograr una seguridad alimentaria (Valenzuela, 2014).

Este superfood es también un cereal rezagado que no estaba siendo utilizado pese a su perfil nutritivo alto y su riqueza en proteína, y es actualmente considerado como uno de los mejores alimentos para el consumo humano que proviene de origen vegetal. Sus destacadas propiedades hacen que sea un alimento recomendado para pacientes geriátricos y oncológicos y para el público en general, ya que ayuda en la prevención de enfermedades cardíacas y gastrointestinales. Este pseudo cereal es aplicado de forma similar a los cultivos básicos, siendo utilizado en granola, harinas, alimentos panificados, pastas, aceites, barras energéticas, galletas, cereal para desayunos, confitería, entre otras (Gabriel et al., 2018)

2.1.4.4. Sacha Inchi

El Sacha Inchi es una planta cuyo nombre científico es *Plukenetia Volubilis*, proviene de la familia de las Euphorbiaceae y es conocida como el maní del Inca o también como maní jíbaro. Esta planta tiene una fruta que es una semilla oleaginosa. El Sacha Inchi ha sido cultivado por varias comunidades indígenas a lo largo del tiempo, siendo originario de la Amazonía peruana, ecuatoriana y colombiana (Alayón y Echeverri, 2016).

Este alimento posee propiedades alimenticias bastante beneficiosas para la salud, ya que tiene un alto contenido de Omega 3, 6 y 9, algo que lo hace ser un alimento rico en proteína. En relación con otras oleaginosas como la palma, girasol o el maní, el Sacha Inchi está compuesto por proteínas, aminoácidos, los ácidos grasos esenciales mencionados y vitamina E en contenidos más elevados, contribuyendo de esta manera

a la salud con efectos nutritivos y protegiendo al ser humano de enfermedades cardiovasculares (Sánchez, 2012, p.96).

De hecho, es considerado como el aceite más rico en ácidos grasos insaturados con un 93,6% y esto, junto con el contenido de omegas que posee, hace que el Sacha Inchi sea atractivo en mercados internacionales (Preciado et al., 2021).

El Sacha Inchi es consumido de diversas formas: puede ser consumido en forma de aceite como aderezo en ensaladas, o también como semillas tostadas o grano crudo, tal cual como un maní. Es un alimento recomendado por nutricionistas porque es accesible para la población y además tiene los aceites insaturados y toda la capacidad para mantener saludable todo el sistema circulatorio. Gracias a que tiene una alta fuente de proteínas y una gran carga de minerales, a las personas vegetarianas les recomiendan incluirlo en su alimentación (Abu, 2015).

2.1.4.5. Viruta de Cacao

El cacao es nativo de zonas tropicales o subtropicales en América del Sur. Ecuador es reconocido por ser un productor y exportador de cacao y, de hecho, esta fruta es de los principales productos de exportación no petrolera del Ecuador, ya que representa un rubro importante en términos de ingresos, pero también tiene importante impacto social en las parcelas y fincas productoras. Esta fruta es utilizada tanto como materia prima como un semielaborado con alta calidad en distintas creaciones como licores, polvos, mantecas, tortas, entre otros (Mendoza et al., 2021).

De las semillas de cacao es posible obtener nibs o virutas de cacao que son trozos pequeños de cacao puro y descascarillado. Las virutas de cacao se han considerado también como un superalimento porque posee un contenido alto de antioxidantes y micronutrientes como cobre, zinc, potasio, hierro y magnesio, cuyas propiedades generan beneficios para el ser humano como contribuir en la disminución de la fatiga y el cansancio, ayudar al metabolismo energético, apoyando también al anabolismo muscular, al sistema nervioso, a la salud cardiovascular y contribuyendo en el mantenimiento de dientes y huesos (Acha, 2020).

2.2. PESTEL – PORTER - FODA

2.2.1. PESTEL

2.2.1.1. Factor Político

Ecuador es reconocido como un Estado constitucional que promueve los derechos, la justicia social y la democracia. Su sistema político se caracteriza por la polarización y la fragmentación, especialmente en relación con los partidos políticos. También se destaca por su poca inclinación hacia la búsqueda de acuerdos y consensos, por lo que a lo largo del tiempo ha enfrentado desafíos en la gestión gubernamental y política, consiguiendo resultados insatisfactorios. Además, el país siempre ha tenido una tendencia hacia la inestabilidad debido a políticas de corto plazo y cambios constantes en el panorama político. (Pachano, 2021)

Ecuador, desde hace varios meses, viene atravesando una crisis política relacionada con un bloqueo institucional que genera inestabilidad en el país. Esta inestabilidad política desencadenó el 17 de mayo de 2023 en la “muerte cruzada”, es decir, la figura que acoge la disolución de la Asamblea Nacional por parte del presidente de la República, llamando así a elecciones presidenciales y legislativas. Este hecho, sin lugar a duda, genera una etapa de incertidumbre en el Ecuador que afecta al sector productivo y empresarial (CNN Español, 2023).

Pese a que el clima político en el Ecuador no es el más sano, el país se ha encargado de incentivar sustancialmente a la agricultura, lo cual impacta positivamente sobre la materia prima de nuestro producto. De hecho, recientemente en abril del año 2022 el Ministerio de Agricultura y Ganadería anunció que apoyará la siembra de 10.000 hectáreas de pitahaya para exportación en Manta, así como también brindará asistencia técnica para mejorar la producción de la misma (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2022).

Canadá es una democracia parlamentaria y federal con un sistema político basado en la monarquía constitucional. Los poderes del país son descentralizados, por lo que tienen autonomía para tomar decisiones y establecer políticas en su ámbito de competencia. Canadá es reconocido por tener una estabilidad política destacada, el país ha mantenido una larga tradición de estabilidad en su sistema político, permitiéndole lograr un entorno político predecible y seguro, gracias a factores como la democracia estable y

consolidada del país, el diálogo y el consenso para la toma de decisiones. (Santander Trade Market, 2023)

Ecuador y Canadá han mantenido relaciones oficiales diplomáticas bilaterales desde 1960. El comercio bilateral entre ambos crece rápidamente y en una dimensión cada vez más relevante. Ecuador y Canadá poseen una relación comercial complementaria sobre todo en la mayor parte del comercio de productos agrícolas: como frutas tropicales, flores, cacao y mariscos. En 2002 entró en vigor el tratado de doble tributación entre Canadá y Ecuador. En noviembre de 2022, Canadá y Ecuador anunciaron el inicio de discusiones exploratorias hacia un potencial acuerdo de libre comercio Canadá-Ecuador (Government of Canadá, 2022).

En conclusión, podemos decir que las fuerzas políticas generan oportunidades como amenazas tanto para el mercado interno como el externo. En oportunidades se destaca la promoción agrícola en Ecuador, especialmente en la pitahaya y el potencial acuerdo comercial con Canadá, lo que ofrece perspectivas para la exportación exitosa del producto. En cambio, en amenazas se identifican la inestabilidad política y la falta de consenso interno en Ecuador, así como también las políticas de corto plazo que maneja el país y que afectan a la confianza en la seguridad de la producción y comercialización.

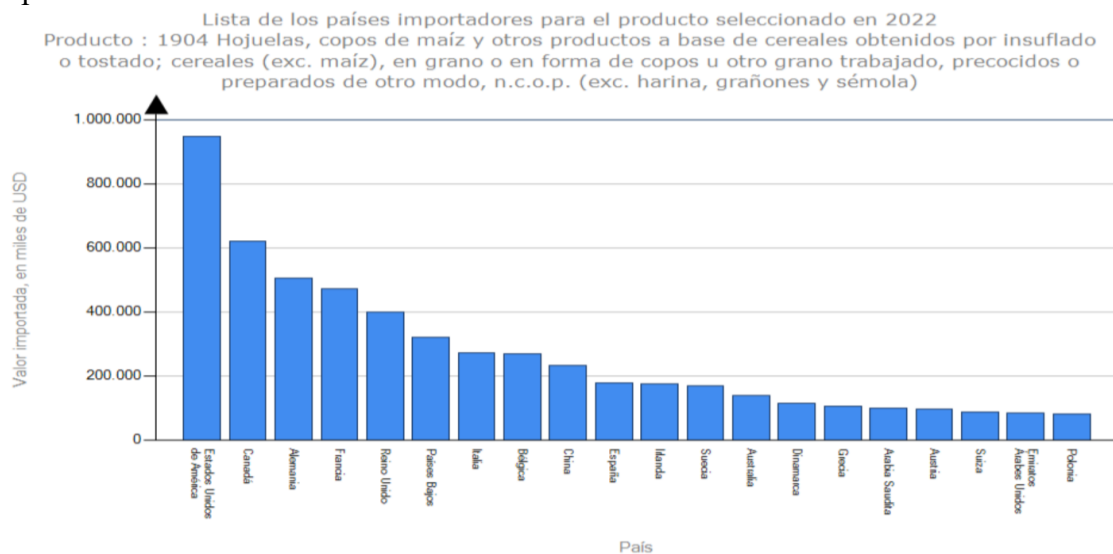
2.2.1.2. Factor Económico

La economía actual del Ecuador sigue afrontando las consecuencias tras la pandemia, tanto así que se prevé que el crecimiento de la economía en el Ecuador será menor que en 2022 donde el PIB fue de 115.049 millones de dólares, sin embargo, estará por encima del promedio en Sudamérica, con una predicción, según el FMI, del 2,9%. Con respecto a la inflación del país, con datos hasta marzo de 2023 se tiene un 2,8% de tasa anual. El riesgo país de Ecuador es alarmante, subiendo alrededor de 1.000 puntos en el último año. No obstante, un buen indicador económico para Ecuador es que el uso del dólar como moneda local le ha permitido gozar de una estabilidad económica envidiable en la región, así como también el crecimiento paulatino de su PIB per cápita que en la actualidad, según el Banco Central del Ecuador (BCE), es de USD 6.395,22, siendo uno de los más altos de la región, aunque a nivel mundial se considera bastante bajo y demuestra la poca calidad de vida de los ecuatorianos (Asobanca, 2023).

La crisis mundial del COVID-19 provocó la mayor contracción económica desde 1945 en Canadá, no obstante, según el FMI la economía canadiense se recuperó en 2021 con un crecimiento del 4,5% y siguió creciendo en 2022, pero a la baja con un 3,3%. Las predicciones del FMI son igualmente de crecimiento, aunque poco significativas, con un pronóstico para este año del 1,5% del PIB y 1,6% para 2024 (Santander Trade Market, 2023).

Los canadienses gozan de un PIB per cápita alto, el cual fue aproximadamente en el año 2022 de USD 57.827, lo que significa que el ingreso medio por persona es muy elevado. Con respecto a la inflación llegó al 6,9% en 2022 superando ampliamente el objetivo del Banco Central de Canadá que era entre 1% y 3%. En la actualidad la inflación debería de mantenerse en el rango previsto a medida que se resuelven los factores que provocan el alza de precios y los atascos de los suministros, por lo que se pronostica que bajen en este año a un 4,2% y un 2,4% en 2024 (Santander Trade Market, 2023).

Figura 12. Países importadores del producto 1904 Hojuelas, copos de maíz y otros productos a base de cereales...



Fuente: Trade Map (2022)

Según la fuente de consulta Trade Map (2022) Canadá es el segundo mayor importador de la partida 19.04, la cual corresponde al producto que se quiere lanzar al mercado. Entre los indicadores claves, se tiene que Canadá posee una tasa de crecimiento anual del 4% y que participan en el 8% de las importaciones mundiales de esta partida. Además, se destaca que ha importado 199.698 toneladas solo en el último año, y el valor importado en el año 2022 fue de USD 619.589,00.

En conclusión, en el contexto económico actual Ecuador enfrenta amenazas debido a las secuelas generadas por la pandemia y la crisis nacional, teniendo un riesgo país alarmante, sin embargo, el uso del dólar americano, sumado a su crecimiento del PIB per cápita y su posición en la región ofrecen oportunidades. En contraste, Canadá sigue recuperándose de la crisis del COVID-19, aunque continúa teniendo crecimiento, pero moderado, su inflación en el año 2022 fue una de las más altas de su historia, por lo que representa un riesgo, aunque se estima que en los próximos años baje considerablemente. La estabilidad económica y el alto PIB per cápita canadiense presentan ventajas. Además, Canadá es el segundo mayor importador en el mundo de la partida donde se encuentra el Muesli, lo que crea una gran oportunidad a nuestro producto.

2.2.1.3. Factor Social

Según Datosmacro (2023) Ecuador se encuentra situado en América del Sur; tiene una superficie de 256.370 km²; es considerado uno de los países más corruptos a nivel mundial; tiene una población estimada de 17.757.000 de habitantes; su capital es Quito y su moneda local es el dólar estadounidense.

Tras la pandemia, el aumento en la preocupación por la salud ha impulsado el consumo de productos saludables en Ecuador. Se estima que el 42% de los hogares ecuatorianos está más centrado en la salud. Durante el primer semestre de 2022 las ventas de alimentos saludables, como cereales light, galletas saludables y bebidas vegetales, han experimentado un aumento en el segmento minorista. La conciencia sobre la alimentación impulsa la demanda de productos saludables, especialmente en estratos socioeconómicos altos y medios. La salud es una prioridad universal, aunque los consumidores de ingresos bajos valoran más el precio. (Coba G. , 2022)

Canadá se encuentra situada en América del Norte y tiene una superficie de 9.879.750 km². Es considerado uno de los países más grandes del mundo, tiene una población aproximada de más de 38 millones de habitantes. Su capital es Ottawa y su moneda el dólar canadiense (Datosmacro, 2022). Se pronostica que el crecimiento poblacional de Canadá será sustancial en los próximos años. Se estima que para el año 2068 la población canadiense podría llegar a unos 57 millones. (Statistics Canadá, 2022)

La demanda canadiense está marcada por el multiculturalismo demográfico imperante, el cuál ha convertido a Canadá en un público abierto a todo tipo de productos y a la fusión gastronómica. Algunas de las principales tendencias que se destacan de este mercado en alimentación son: salud y bienestar, alimentación sostenible y orgánica, y propiciado por la situación vivida en la pandemia el E-commerce se ha manifestado como uno de los principales hábitos de compra de los canadienses. (ICEX, 2022)

Los canadienses suelen comer tres comidas estándar al día: desayuno, almuerzo y cena. En el desayuno, como desafortunadamente muchos canadienses tienden a tener prisa por la mañana, no pueden esforzarse mucho en la primera comida, y como resultado omiten desayunos completos como los huevos cocidos o las salchichas, y optan por sustitutos rápidos tales como tostadas, cereales o Mueslis, los cuales prepararan en segundos. (Education Passport Canada, 2020)

Como conclusión del factor social de este análisis, tenemos que existen oportunidades en Ecuador al haber un aumento en la demanda de productos saludables, y que también tenemos amenazas en el sentido de desafíos económicos e infraestructurales. Por el lado de Canadá tenemos oportunidades al haber un mercado diverso y al existir una tendencia de consumo hacia alimentos saludables y sostenibles, aunque existen amenazas como la competencia en el mercado alimentario.

2.2.1.4. Factor Tecnológico

Ecuador, en el aspecto tecnológico, avanza mediante la transformación digital, aunque enfrenta desafíos. Se busca mejorar la conectividad, promover ciudades inteligentes, educar sobre tecnología y digitalizar trámites. La agenda de transformación digital del Ministerio de Telecomunicaciones lidera estos esfuerzos, con metas ambiciosas de acceso a internet. El uso de redes sociales y aplicaciones como Telegram y Tik Tok ha aumentado significativamente. El E-commerce crece, impulsado por mejoras en la experiencia del cliente. La inteligencia artificial y la automatización se perfilan como impulsores económicos y de desarrollo para el país. No obstante, el retraso tecnológico actual detiene las intenciones del país, por lo que se proponen planes para trabajar en la alfabetización digital y se buscará incentivar con fondos a varios sectores en tecnología e innovación. (Abril, 2023)

En Ecuador, la agricultura se fortalece con la ayuda de la ciencia y la tecnología, impulsando la producción y gestión de cultivos. Recientemente la empresa guatemalteca Disagro incursiona en el mercado ecuatoriano, ofreciendo soluciones integrales para la nutrición y protección de cultivos, agricultura digital y de precisión. Esta empresa trae tecnología que brinda información en tiempo real, ayudando a los agricultores a tomar decisiones y optimizar recursos. De esta manera, el país se beneficia mediante la inversión en tecnología agrícola contribuyendo al desarrollo sostenible y económico del país. (Trujillo, 2023)

El factor tecnológico en Canadá ha sido un motor clave para la nación, han desempeñado grandes aportes en innovación, crecimiento económico y mejora de la calidad de vida de sus habitantes. El país ha invertido y continúa invirtiendo en tecnologías avanzadas, promoviendo la colaboración entre diversos participantes para mantenerse a la vanguardia de la transformación digital y la economía basada en el conocimiento. (Government of Canada, 2020)

La pandemia de COVID-19 ha acelerado la utilización de soluciones tecnológicas en las operaciones de compraventa en Canadá, tanto por parte de las empresas como de los consumidores. Se estima que el valor de las ventas de Comercio electrónico entre 2021 y 2025 aumente un 31% y se prevé que sobrepase los 1.000 millones de dólares estadounidenses. En cuanto a las tendencias de consumo, la preocupación por el medio ambiente y por el propio bienestar marcan la pauta en 2021, hubo un incremento en el consumo de productos que dan bienestar, desde medidores de calidad de sueño hasta azúcar en la sangre o alimentos naturales y alternativos. Por otro lado, el consumidor canadiense está a favor de las soluciones como el empaquetado ecológico o la logística con huella de carbono reducida. (ICEX, 2022)

A manera de conclusión del factor tecnológico, existen oportunidades en Ecuador gracias al crecimiento del E-commerce y el uso de la tecnología, sin embargo, hay retos que incluyen retraso tecnológico y necesidad de alfabetización digital. En contraste, Canadá lidera en tecnología, enfrentando desafíos de privacidad y competencia global. No obstante, son más las oportunidades que amenazas debido a que hay un constante crecimiento del E-commerce y existe bastante inversión por parte del Estado en tecnología e innovación.

2.2.1.5. Factor Ecológico

Ecuador enfrenta desafíos en su transición ecológica, chocando con su política extractivista. El aumento de la producción de petróleo, minería y deforestación han marcado el panorama. Aunque el país lucha por una transición ecológica sostenible enfrenta muchos obstáculos y falta de recursos, sumado a esto el poco trabajo de las empresas nacionales en reducir el impacto medioambiental, así como también la falta de políticas e incentivos para promover el uso de empaques y productos biodegradables. (Montaño, 2022)

Según un estudio realizado en la ciudad de Quito, el impacto ecológico influye de gran manera en la decisión de compra que tienen los consumidores ecuatorianos. La mayoría de las personas se preocupa por la procedencia de los alimentos que consumen y el nivel de impacto que estos tienen en el cuidado del medio ambiente. En Ecuador sigue creciendo el consumo de alimentos orgánicos y ecoamigables. Algunas de las razones de la adquisición de estos alimentos que toman en cuenta los consumidores ecuatorianos son porque resultan más saludables o tienen bajos niveles de químicos. (Gaibor Bossa & Salazar Suárez, 2022)

El mercado de productos ecológicos en Canadá está creciendo en forma continua y su producción doméstica es insuficiente para la demanda. Se estima que el 66% de los canadienses consumen productos ecológicos semanalmente y lo hacen de forma consciente. El mercado de productos alimenticios ecológicos en Canadá es el sexto más grande a nivel global y el noveno más grande en consumo per cápita. Los canadienses cada vez más están buscando productos saludables y seguros, además, actualmente tienen más dinero para gastar, esto como consecuencia de que han reducido sus gastos en restaurantes, viajes y otros artículos de lujo por la pandemia del COVID-19. En el 2020 se vendieron 6,49 mil millones de dólares canadienses en productos ecológicos, lo que supone un crecimiento del 28% desde 2017. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España, 2021)

Para concluir el factor ecológico, desde la perspectiva de Ecuador hay oportunidades gracias al aumento del consumo de alimentos orgánicos y ecoamigables y el creciente interés en la procedencia y el impacto ambiental de los alimentos, sin embargo, hay obstáculos en la transición ecológica que enfrenta el país, como falta de recursos y poco

compromiso de las empresas nacionales en la reducción del impacto medioambiental. Por el lado de Canadá, las oportunidades son infinitas, ya que hay un gran crecimiento continuo en la demanda de productos ecológicos, existe mayor conciencia de los consumidores sobre la importancia de la alimentación saludable y segura, así como también hay un gran crecimiento en el mercado de productos alimenticios ecológicos. La única amenaza notable es la gran competencia internacional en la oferta de productos ecológicos.

2.2.1.6. Factor Legal

En base a un estudio realizado en Quito sobre los requisitos legales para comercializar productos de consumo, según López (2023) en materia legal del Ecuador para producir y comercializar un producto de consumo, es importante cumplir con los requisitos mínimos legales y regulatorios establecidos por las autoridades competentes. A continuación, se detallan algunos de los requisitos que se debe considerar: Contar con RUC o RIMPE, contar con la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas – LUAE, cumplir con las obligaciones al SRI, tener registro sanitario emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), contar con el permiso de bomberos, gestionar el registro de marca, el cual es el certificado de propiedad intelectual emitido por el SENADI y cumplir con los requisitos de empaque y etiquetado como nombre del producto, lista de ingredientes, semaforización, información nutricional y otros dependiendo del contenido y tipo de producto.

Adicionalmente, en base a la publicación del INEN - Instituto Ecuatoriano de Normalización (2014), específicamente en la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 1334-1, se tiene que los requisitos obligatorios para un producto procesado de consumo deben llevar en el rótulo del producto envasado la siguiente información según sea aplicable:

1. Nombre del alimento
2. Lista de ingredientes
3. Contenido neto y masa escurrida (peso escurrido)
4. Identificación del fabricante, envasador, importador o distribuidor
5. Ciudad y país de origen

6. Identificación del lote
7. Marcado de la fecha e instrucciones para la conservación
8. Instrucciones para el uso
9. Alimentos irradiados (de ser el caso)
10. Alimentos transgénicos (de ser el caso)
11. Registro Sanitario

Canadá en materia legal, en cuestión de comercio internacional, el INCOTERM más utilizado para las transacciones en los países del continente americano es el FOB. El CIF se usa sobre todo para productos procedentes del extranjero, y el EXW se utiliza para calcular el precio de coste antes de la partida si el comprador quiere controlar sus gastos de transporte. (Santander Trade Market, 2023)

Según el Diario del Exportador (2023) en materia de legal para llevar cualquier producto a Canadá se requieren presentar ciertos documentos que se pueden encontrar en el portal web de Canadá Border Services Agency (CBSA). Estos son los documentos mínimos que se deben presentar:

- Nota de arribo aprobada o la llamada Cargo Control Document (CCD) o formulario A8A
- Factura comercial o factura aduanera canadiense (Canada Customs Invoice)
- Formulario oficial de aduanas B-3
- Certificado de origen
- Licencias, permisos y certificaciones sanitarias, fitosanitarias u otro tipo de certificaciones que correspondan según los casos específicos.
- Confirmación de venta (COS)

Adicional a esto se deben cumplir requisitos de etiquetado, de embalaje y empaque de la mercancía. Una vez que son verificados estos requisitos por la aduana canadiense, se da luz verde a la entrada de la mercancía al país para su posterior venta.

En resumen, el aspecto legal implica desafíos significativos tanto a nivel local como internacional. Cada requisito debe ser abordado minuciosamente para garantizar la legalidad del producto. A pesar de la abundancia de requisitos, la verdadera amenaza radica en la complejidad burocrática que rodea estos procedimientos en ambos países,

así como las sanciones por falta de documentación, o en el caso de Canadá el posible retraso en la entrada al mercado.

2.2.2. PORTER

2.2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La tendencia por comer más saludable va en aumento, por lo tanto, cada vez más empresas de cereales están sacando sustitutos de sus productos. En Ecuador, existen muy pocos competidores directos referente a los tipos de ingredientes que contiene el muesli, sin embargo, los productos individualmente son populares en el mercado ecuatoriano y extranjeros. En enero de 2022, las ventas de snack saludables en el mercado ecuatoriano aumentaron un 37.3% comparado con el año anterior y se determinó que un 77% de clientes consideran los ingredientes al momento de comprar debido al interés por el cuidado de la salud (Zambrano, 2022).

En Canadá tienen más la cultura de comer cereales en el desayuno. El 84% de los canadienses prefieren snacks que contengan frutas o vegetales y el 51% de la población les gustaría que existieran bocadillos más saludables con ingredientes de alto valor nutricional (Mintel, 2019).

La amenaza es moderada porque tanto en Ecuador como en Canadá existen múltiples opciones de snack o cereales saludables, sin embargo, todos los ingredientes del muesli combinados son una explosión de sabores innovadores, que junto con los beneficios nutricionales le dan un plus al producto para que el consumidor se sienta atraído por probarlo. Además, en el mercado ecuatoriano aún no existe mucha competencia de un producto nacional como el que se ofrece, y en el mercado canadiense, aunque sí existe opciones, los componentes del muesli son diferentes a los cereales existentes.

2.2.2.2. Rivalidad entre competidores existentes

En el mercado nacional se encuentran muy pocas empresas que ofrecen opciones de cereales saludables como puede ser Cereales Andinos que cuenta con 84 puntos de ventas a nivel nacional y dos países a los que exporta cereales y snack a bases de quinoa. En el mercado canadiense sí existe más demanda y variedad de opciones de cereales saludables a base de Chía y Quinoa acompañados de frutos rojos o frutos secos.

En abril de 2023, se seleccionaron las marcas de cereales más populares entre los consumidores canadienses por su sabor, empaque y múltiples opciones saludables, entre estas figuraban Red River, Holy Crap y Tim Hortons Cereal que se encuentran en los primeros lugares entre los cereales favoritos de los canadienses (Best Rated in Canada, 2023).

Las barreras de entrada pueden ser altas para empresas extranjeras porque al nosotros tener un cereal que contiene productos ecuatorianos, podemos tener estos con más accesibilidad y a precios más bajos que el mercado canadiense. Además, ofrecemos un producto diferenciador que si bien, tiene beneficios similares a otros, los componentes del muesli son una ventaja frente a los competidores. La rivalidad entre competidores existente es media porque en Canadá existen cereales con un gran contenido nutricional pero no con la variedad de ingredientes como el del muesli.

2.2.2.3. Amenazas de productos y servicios sustitutos

Los principales productos sustitutos que existen son cereales proteicos y algunos que contienen almendras, frutas, los cuales son bajos en azúcar o gluten free, sin embargo, ninguno coincide con los ingredientes del muesli. Una gran opción por su valor nutricional y componentes es el cereal que combina superalimentos como semillas de chía, corazones de cáñamo y trigo sarraceno formando una sinfonía de nutrición que proporciona numerosos beneficios para la salud. Estos incluyen una gran cantidad de proteínas, fibra y ácidos grasos de omega-3 (Best Rated in Canada, 2023).

Los precios en el mercado canadiense varían entre los \$15 a \$50 y en Ecuador de \$5 a \$15 en opciones saludables. Estos productos que existen ya en el mercado nacional e internacional son sustitutos porque todos tienen ingredientes relativamente similares y el público al que va orientado está compuesto por personas que buscan alimentarse mejor, sin embargo, nuestro muesli contiene componentes que provienen únicamente de Ecuador y aunque vaya direccionado al mismo mercado, el sabor, la variedad de texturas y la calidad hacen que nuestro producto sea único, por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos directos es baja.

2.2.2.4. Poder de negociación del proveedor

Los ingredientes provendrán en mayor parte de productores de la costa y sierra ecuatoriana.

El amaranto es cultivado entre los 1800 a 3000 msnm a lo largo de la sierra ecuatoriana (INIAP, 2023).

En el Ecuador se cultivan 850 hectáreas de Pitahaya en las provincias de Guayas, Morona Santiago, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas. En el Oro están seis productores que tienen un total de 15 hectáreas, aproximadamente (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018).

Por otro parte, el Sacha Inchi se cultiva en Manabí, El Oro, Morona Santiago y Pichincha, y el Cacao se cultiva en un 80% en las provincias de Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas y Santa Elena, y el 20% restante se distribuye en la Sierra y Amazonia ecuatoriana (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017).

El poder de negociación del proveedor es alto debido a que los productos que ellos producen son esenciales para la elaboración de nuestro muesli. Si los proveedores son pocos y la demanda es alta, los precios subirán y el poder de negociación de esta parte será importante para la obtención de los ingredientes. En caso de que nosotros no queramos comprarlos bajo sus condiciones, nos veríamos afectados en la producción y la entrega a tiempo del muesli, por lo tanto, es importante encontrar algún proveedor de la sierra o costa ecuatoriana que quiera trabajar con nosotros y que, aunque este se escasee pueda vender a precios razonables que nos beneficie a ambos.

2.2.2.5. Poder de negociación del cliente

Es importante encontrar un factor diferenciador, no solo en el producto como tal, sino en la forma en que se venderá el muesli, es decir, se ofrecerá un muesli con muy buenos nutrientes, con efectos positivos para la salud, como en el caso del Sacha Inchi con la reducción de colesterol y grasas acumuladas en el organismo (ONU, 2021).

Los ecuatorianos han optado por una alimentación balanceada, por lo que prefieren el consumo de alimentos con frutas y productos saludables como barras, granolas, bites, snacks mixtos, cereales que resalten los productos andinos y que tengan un alto valor

agregado. Además, el 50% de los consumidores prefieren un snack saludable y un 30% optan por snack orgánico (PROCHILE, 2017).

Mezclas de frutas deshidratadas, chips de plátano o coco (no fritos), barras energéticas, cereales saludables se han convertido en la manera en que los canadienses desayunan, almuerzan o cenan (PROECUADOR, 2018).

Esto se convierte en una oportunidad para que el cliente compre el producto porque, aunque la competencia sea media, se tiene ingredientes que son nuevos en esta gama de productos, además dos de estos son exportados desde Ecuador a Canadá y son conocidos por su calidad, como lo es el Cacao y la Pitahaya.

Los canadienses optan por comprar cereales o snacks saludables a través de plataformas digitales como Amazon, Natura Market o en supermercados y se inclinan por productos que están relacionados con frutos secos, frutas deshidratadas o barras proteicas que contengan un alto porcentaje de chocolate puro. El peso de estos productos varía entre 75gr a 200 gr y con un precio de \$4.00 a \$13.00 (Natura Market, 2023).

El poder de negociación del cliente es moderado debido a que, sí existen variedad de productos saludables, no obstante, algunos ingredientes del muesli ya son conocidos en el mercado canadiense, por lo tanto, el consumidor se encuentra familiarizado y le generaría curiosidad probar un producto que contengan todos estos.

2.2.3. FODA

El FODA es una herramienta que permite realizar un diagnóstico situacional mediante cuatro variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este diagnóstico permite identificar las circunstancias o las condiciones, tanto externas como internas, en las cuales opera una organización. Es una herramienta útil bajo la planeación estratégica porque posibilita la evaluación de puntos débiles y fuertes bajo ambientes externos e internos de las organizaciones con miras a la generación de estrategias para potenciar los aspectos positivos y contrarrestar aquellos negativos (Ramírez, 2017, p.55).

Tabla 2

FODA

	Positivos	Negativos
Factores Internos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternativa nutritiva para suplir el desayuno o momentos entre comidas. • Producto con una mezcla única de ingredientes ecuatorianos (Pitahaya deshidratada, amaranto, Sacha Inchi y viruta de cacao) que destacan la identidad nacional. • Producto con altas propiedades nutritivas, aporta antioxidantes, energía, proteína y grasas saludables. • La alta calidad de los productos agrícolas ecuatorianos. • Compromiso de una visión y orientación hacia la sostenibilidad y alimentos orgánicos. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por ser una marca nueva, el producto carecería de reconocimiento y sería relativamente desconocido en el mercado. • Limitada capacidad de producción. • Falta de un profundo conocimiento en cómo se desarrolla la cadena de suministro de los ingredientes utilizados, lo que podría retrasar su adquisición.
	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de generar empleo o recursos a comunidades productoras de la materia prima. • Apertura de mercado por aumento del estímulo al consumo de frutas y alimentos nutritivos y altos en proteínas. • Incremento en la demanda y tendencia de opciones de alimentos saludables en el mercado nacional e internacional. • Potencial acuerdo comercial entre Canadá y Ecuador, que iniciaría negociaciones entre mayo y junio de 2023. • Apertura al consumo de productos exóticos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores extranjeros con economías de escala. • Factores climáticos podrían afectar en la disponibilidad de materias primas y en la fluctuación de precios. • Fluctuaciones cambiarias pueden afectar el costo de producción y precio de venta en Canadá. • Inestabilidad política a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA

Fortalezas:

- **Alternativa nutritiva para suplir el desayuno o momentos entre comidas:**

Al ser el muesli un producto listo para servir suple la necesidad de aquellas personas con poco tiempo y que necesitan prepararse un desayuno rápido o tener un snack sencillo y nutritivo entre comidas.

- **Producto con una mezcla única de ingredientes ecuatorianos (Pitahaya deshidratada, Amaranto, Sacha Inchi y Viruta de Cacao) que destacan la identidad nacional; Producto con altas propiedades nutritivas, aporta antioxidantes, energía, proteína y grasas saludables; La alta calidad de los productos agrícolas ecuatorianos:**

Todos estos son aspectos que se convierten en una fortaleza para el producto y para la idea de negocios como tal porque como se explicó anteriormente existen varios beneficios que otorga cada uno de los superalimentos y frutas a base de las cuales se compondrá el Muesli.

- **Compromiso de una visión y orientación hacia la sostenibilidad y alimentos orgánicos:**

Esta será una fortaleza para el producto en primer lugar por el contenido de los ingredientes que lo componen y, además, porque el empaque del muesli será biodegradable, algo que será clave para atraer a aquellos consumidores preocupados por el medio ambiente.

Oportunidades:

- **Oportunidad de generar empleo o recursos a comunidades que producen y venden la materia prima:**

Como parte importante de la responsabilidad social empresarial de apoyar a los productores locales, con la implementación de esta idea de negocio se está apoyando a la matriz productiva del país y muy directamente a familias dedicadas a la siembra

y producción agrícola de productos ecuatorianos destacados en mercados internacionales.

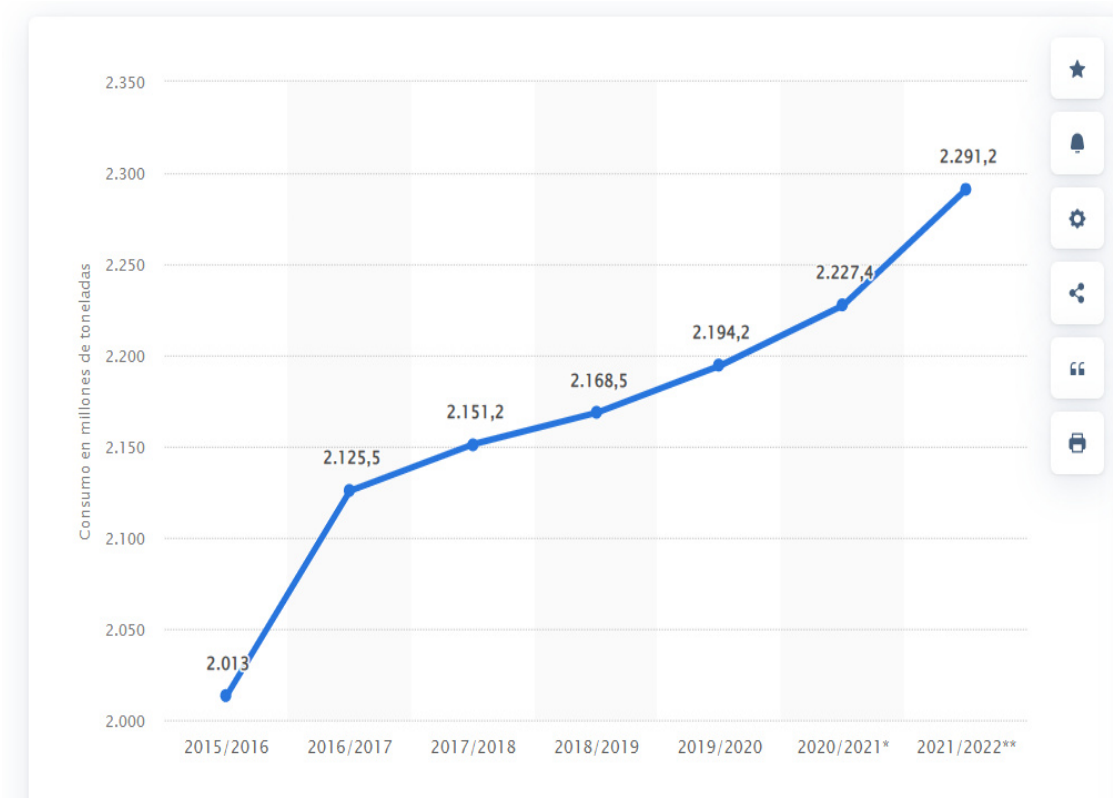
- **Apertura de mercado por aumento del estímulo al consumo de frutas y alimentos nutritivos y altos en proteína:**

Como parte de los Boletines de Inteligencia Comercial que realiza PROECUADOR, se han recogido tendencias de consumo de alimentos en Canadá, tomando como base el “Canada’s Food Guide 2019”. A través de este Boletín, Kayser (2019) señala que el Gobierno canadiense a partir del año 1942 empezó a elaborar guías nutricionales anuales con la finalidad de brindar información nutricional e importante sobre alimentos que deben considerar para consumir los ciudadanos canadienses. Esta guía se ha convertido en la actualidad en una herramienta de tipo oficial que además determina tendencias de consumo en el mercado. En la Guía del 2019 se destaca el predominante mensaje de reconocer que las dietas que se basan en plantas son una alternativa saludable y ecológica, recomendando además consumir vegetales y frutas frescas, granos integrales y alimentos ricos en proteínas. En concreto, al existir un tema cultural también en Canadá respecto a temas de salud, los canadienses suelen acoger las recomendaciones que esta Guía proporciona. La información que ha proporcionado Canada’s Food Guide en este año, se mantiene en la misma línea debido a que la tendencia en consumir alimentos ricos en proteínas y el consumo de frutas y vegetales en abundancia sigue siendo altamente impulsada en este país (Government of Canada, 2023).

- **Incremento en la demanda y tendencia de opciones de alimentos saludables:**

Tras la COVID-19, según ha determinado el reporte “Breakfast Cereals: Global Strategic Business Report” el panorama comercial ha sido modificado, de manera que el mercado global de cereales para el desayuno, que está estimado en USD 93,3 mil millones en el 2022, logre alcanzar un tamaño de USD 107,9 millones para el año 2030 (Research And Markets, 2023). El consumo de los productos saludables ha aumentado derivado de la preocupación creciente en la población por la salud. En el caso de los cereales, el consumo ha tenido una tendencia creciente a lo largo de los últimos 7 años.

Figura 13. Evolución anual del consumo de cereales en el mundo entre 2015 y 2022 (en millones de toneladas)



Fuente: Statista (2021)

De acuerdo con la Consultora de consumo Kantar a partir del año 2022 la compra de productos saludables en Ecuador en el segmento de consumo masivo se incrementó y hubo un 11% de crecimiento en la compra de cereales light y granola (Coba, 2022).

En Canadá hay una tendencia mucho más marcada desde hace unos años atrás, debido a que dentro de las preferencias que tiene el consumidor canadiense se encuentran las frutas frescas listas para el consumo, comidas saludables que sean fáciles de preparar y además la sostenibilidad y la responsabilidad social. Dentro de las oportunidades en este mercado de productos naturales y orgánicos, uno de los productos prometedores en Canadá son los Superfoods como el Sacha Inchi (Parodi, 2020).

- **Potencial acuerdo comercial entre Canadá y Ecuador, que iniciaría negociaciones entre mayo y junio de 2023:**

En diciembre del año 2022 Ecuador reabrió la Oficina del Ecuador en Canadá en la Embajada ecuatoriana en Ottawa, con la finalidad de continuar con el afianzamiento de las relaciones comerciales entre ambos países y bajo la premisa “Más Ecuador en el Mundo” y como un parteaguas del inicio de las conversaciones para un acuerdo comercial entre los dos Estados. Bajo este contexto, dentro de la agenda comercial del Ecuador, uno de los países que la integra es Canadá.

Según señaló Julio Prado, Ministro de Producción, con Canadá se encuentran en la última fase preparatoria y esperan iniciar las negociaciones a mediados de este año 2023. Además, esta cartera de Estado ha manifestado que las exportaciones ecuatorianas hacia el mercado canadiense se han incrementado en un promedio del 22% anual durante los últimos cinco años (Cámara Marítima del Ecuador, 2023).

De acuerdo con datos estadísticos proporcionados por OEC World (2021), a lo largo de los últimos 26 años, las exportaciones ecuatorianas hacia el mercado canadiense se han incrementado a un ritmo anual del 8,28%, pasando de exportar \$29,7M en 1995 a exportar \$235M en el 2021, destacando productos como el mineral de metal precioso, el petróleo crudo, las flores, los granos de cacao, los crustáceos, los vegetales congelados, entre otros.

- **Apertura al consumo de productos exóticos:**

La demanda de productos denominados como exóticos ha crecido en los últimos años. En Canadá, la demanda de estos productos es impulsada gracias al multiculturalismo, en especial al Este del país. En Canadá no se cultivan productos exóticos variados, sin embargo, tienen una tendencia en el consumo de hortalizas y frutas exóticas. A pesar de que la Pitahaya (uno de los ingredientes) cada vez es más común en mercados internacionales, sigue siendo considerada como una fruta exótica que también tiene una gran aceptación en Canadá, alcanzando un valor de importación en el 2022 de USD 87,516 millones, con un crecimiento aproximado del 7% respecto al año anterior (ITC, 2023).

Debilidades

- **Por ser una marca nueva, el producto carecería de reconocimiento y sería relativamente desconocido en el mercado:**

Es común que las empresas o las marcas nuevas enfrenten desafíos iniciales relacionados a lograr reconocimiento. Para superar esta debilidad va a ser sustancial elegirle al producto un nombre adecuado que exprese los atributos que ofrece y que los potenciales clientes valoren. Conseguir esto va a hacer que el proceso por el que atraviesa el consumidor en la decisión de compra no sea complejo (Saltos et al., 2017).

- **Limitada capacidad de producción:**

La capacidad de producción hace referencia a aquella capacidad que posee una empresa de producir un nivel máximo de productos o servicios con los recursos que tiene disponible para el efecto durante un determinado periodo de tiempo. Al iniciar un proyecto, emprendimiento o idea de negocio esto puede significar una debilidad si no se logra cubrir la demanda, por lo tanto, esta debe calcularse en base a las capacidades internas y los recursos con los que se dispone, no solo considerando el mercado como única variable, ya que de lo contrario es incierto si se puede lograr (Cajigas et al., 2019).

- **Falta de un profundo conocimiento en cómo se desarrolla la cadena de suministro de los ingredientes utilizados, lo que podría retrasar su adquisición:**

La falta de conocimiento es sin duda una debilidad, pero que puede ser superada con la finalidad de crear valor para el cliente final a través de todas las acciones coordinadas. Se debe contar con el conocimiento suficiente y completo de todas las fases que forman parte de la cadena de suministro porque así se logran establecer las funciones y características de cada una. Esto es lo que permite optimizar procesos, y finalmente aportar en la satisfacción de los clientes (Manrique et al., 2019).

Amenazas:**- Competidores extranjeros con economías de escala:**

El rubro relacionado cercanamente con nuestro producto muesli tiene una concentración de varios competidores grandes. Por ejemplo, los principales actores dentro el mercado global de barras de cereales son: PepsiCo, Inc., General Mills, Freedom Nutritional Products Limited, Clif Bar & Company y The Kellogg Company (Mordor Intelligence, 2023). Si bien este mercado está más cercano a una concentración de mercado fragmentada, donde existe un mercado altamente competitivo, pero no hay jugadores dominantes, de igual forma existe la amenaza de que puedan ingresar con mayor facilidad gracias a sus economías de escala y se convierta en competidores directos predominantes.

- Factores climáticos podrían afectar en la disponibilidad de materias primas y en la fluctuación de precios:

Ecuador se encuentra en una ubicación que, si bien es privilegiada en términos de biodiversidad, también hace al país vulnerable ante cambios climáticos debido a que los fenómenos climáticos, tanto locales como regionales, como lo es el Fenómeno del Niño y la Niña, se vuelven cada vez más intensos y frecuentes (Chávez & Burbano, 2021).

- Fluctuaciones cambiarias pueden afectar el costo de producción y precio de venta en Canadá:

El tipo de cambio viene a ser determinado por varios factores, entre los que destacan las políticas monetarias que ambos países desarrollan, la libre oferta y demanda de las divisas, la estabilidad política, los indicadores económicos, entre otros.

2.3. Validación de factibilidad – viabilidad – deseabilidad**2.3.1. Mercado objetivo**

Un mercado objetivo es la definición de conocer a quién y dónde se dirige el producto o servicio de una empresa. Para segmentar un mercado generalmente se trabaja con las siguientes categorías: sociodemográfica, ventajas buscadas, estilo de vida y comportamiento (Schnarch, 2021).

El análisis sobre las variables de segmentación para nuestro producto que se presentará a continuación será basado en la ciudad de Quito, Ecuador, para el mercado nacional y Toronto, Canadá, para el mercado a internacional:

- Segmentación sociodemográfica: Tanto para el mercado Quito como para Toronto, nos centraremos en un público femenino y masculino con edad de entre 18 a 64 años y con un nivel de ingresos medio, medio-alto y un nivel educativo de secundaria.
- Segmentación por ventajas: Personas que se sientan motivadas a llevar y mantener una vida saludable acompañada de productos que tengan un valor nutricional alto, que ofrezcan beneficios positivos para la salud y con sabores únicos.
- Segmentación comportamental: Un consumidor habitual o frecuente de productos a base de ingredientes nutricionales que tengan personalidades extrovertidas y entusiastas y que sean fieles a sus propósitos.
- Segmentación por estilos de vida: El cliente que consuma el muesli tendrá que ser alguien que practique un estilo de vida activo y que consuma frecuentemente cereales a base de ingredientes saludables.

Tabla 3

Mercado Objetivo en Ecuador

Mercado Objetivo Ecuador	%	Población
Total población en Ecuador	100%	17.757.000
Total población en Quito	16%	2.827.106
Personas en edades de 18 a 64 años	43,70%	1.235.445
Personas que consuman productos saludables	10%	123.545
Mercado Objetivo Ecuador		123.545

Fuente: INEC, Kantar, 2022

Los principales consumidores de productos saludables son hombres y mujeres de entre los 18 y 64 años que se preocupan por el valor nutricional y los beneficios de los alimentos. Coba (2022) menciona que según reporte de EY el 96% de consumo de los ecuatorianos está vinculado con la preocupación de la salud, el 77% considera el adquirir

alimentos saludables y el 10% de la población de Quito opta por productos saludables como cereales light, granola, galletas saludables, pan integral, edulcorantes y bebidas vegetales (Kantar, 2022)

El muestreo es un método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra total de la población (López, 2004). Para obtener la muestra, se debe tener claro el mercado objetivo al que nos vamos a centrar, en este caso, es la población de Quito que consume productos saludables que pertenece a 123.545 de habitantes, por lo tanto, hemos procedido a sacar la muestra que nos dio como resultado un total de 268 personas a las que debemos encuestar para determinar diferentes características sobre nuestro producto.

Datos	Fórmula
↓	$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$
Z= 1.64 (90%)	
p= 50%	$n = \frac{(1.64)^2 \times 123545 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (123545 - 1) + ((0.50)^2 \times 0.50 \times 0.50)}$
q= 50%	
e = 5%	$n = \frac{83071,3}{309,5}$
N= 123.545	$n = 268$

2.3.2. Investigación de validación de prototipo

Mediante los grupos focales se crea un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos al provocar auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Con este método se obtienen percepciones, actitudes y satisfacciones de los potenciales clientes de un producto, permitiendo definir y precisar temas a investigar, colaborando en la validación de productos y prototipos. (Samaniego et al., 2022)

Para validar el prototipo del proyecto se utilizó la herramienta del focus group, tal como se puede encontrar en el Anexo 2 , donde a través de una degustación de nuestro Muesli

y posteriormente una serie de preguntas a todos los participantes, conseguimos darle validez al producto, hemos logrado obtener el feedback de algunos prospectos de clientes, entendimos sus negativas y positivas críticas para saber cuáles son los gustos y preferencias de nuestro mercado meta, los cuales son personas amantes de la salud física, deportista-atletas y personas preocupadas por el medio ambiente.

Este grupo focal se aplicó a unas nueve personas seleccionadas cuidadosamente en función de características acopladas al segmento de mercado que nos queremos dirigir. Este mismo estuvo moderado y programado en función del siguiente cronograma:

- Observación del prototipo.
- Preguntas antes de la degustación.
- Introducción al tema.
- Degustación del prototipo.
- Preguntas guiadas por el moderador y discusión fluida del tema.
- Recopilación de la información.
- Análisis de la información.

Con esta degustación y foro abierto se han obtenido interesantes opiniones, sugerencias, consejos e información que sin duda ayudará a mejorar el prototipo para conseguir un PMV altamente validado y satisfactorio.

Las opiniones de los participantes reflejan una variedad de percepciones sobre el producto. Mientras algunos destacan la presencia dominante de los nibs de cacao, otros sugieren incrementar la cantidad de pitahaya deshidratada para equilibrar el sabor amargo. Además, se menciona la posibilidad de utilizar chocolate para realzar el dulzor y se sugiere la incorporación de elementos cítricos como piña o naranja para añadir un toque refrescante. A pesar de estas observaciones, algunos participantes expresaron su disposición de adquirir el producto y sugieren la conveniencia de presentar la pitahaya en trozos más pequeños en lugar de entera. Estas opiniones resaltan la importancia de ajustar el producto para satisfacer diversas preferencias y maximizar su atractivo en el mercado.

En conclusión, este capítulo destaca la importancia de comprender y satisfacer las necesidades del mercado objetivo en la validación del producto. Para ello, se analiza detalladamente la segmentación del mercado en Quito, Ecuador, y Toronto, Canadá, identificando características demográficas, comportamentales y de estilo de vida. La validación del prototipo a través de grupos focales refuerza esta comprensión, ofreciendo valiosos insights sobre preferencias y sugerencias de los potenciales clientes. Las opiniones recopiladas reflejan diversas perspectivas sobre el producto propuesto, resaltando la necesidad de equilibrar sabores o presentar el producto de manera más conveniente. Estas valiosas aportaciones guiarán la mejora del prototipo y contribuirán al logro de un Producto Mínimo Viable exitoso y en sintonía con las expectativas del mercado.

2.3.3. Mejora del prototipo

Considerando los resultados obtenidos sobre la base de las herramientas aplicadas anteriormente, determinamos que la receta estaba mal formulada, ya que en principio se agregaron las mismas cantidades de cada componente, siendo un problema el sabor de la viruta de cacao que predominaba sobre los otros sabores.

Por lo cual se consideraron recetas donde se identifique la participación de cada producto, en donde consta un 36% de amaranto, 32% de pitahaya deshidratada, 5% de viruta de cacao, y un 27% de Sacha Inchi.

Por otro lado, en un principio planteamos utilizar un empaque 100% biodegradable, sin embargo, al hacer una investigación en el norte de Quito, específicamente en la empresa Alitecno S.A. nos dieron recomendaciones sobre el empaque para este tipo de productos, ya que, al utilizar componentes naturales, para mantener su frescura se necesita un empaque que no dé a la luz solar, por lo que no puede ser transparente y debe ser hermético para no perder las texturas, sabores y olor. Además, el empaque debe cumplir con requisitos internacionales, si es que se trata de un producto de exportación como es nuestro caso.

Las opciones de empaques, que se encuentran adjuntas en el Anexo 3, eran: empaque reciclaje, el cual aporta al cuidado del planeta por su tipo de material biodegradable, sin embargo, es transparente y no protege de la luz solar. El segundo empaque considerado

fue el antigoteo, el cual de inicio determinamos que no era apto para nuestro producto, ya que era diseñado especialmente para contener líquidos. Por último, se analizó el empaque Optiflex, el cual cumplía con el requisito de protección contra la luz solar, además brindaba un envase hermético que impide la entrada de oxígeno y adicionalmente, sus materiales reducen en un 14% el plástico utilizado y cumplen con los requisitos internacionales de empaque.

Luego de este pequeño análisis, se decidió que el empaque a utilizar para el muesli será el de Optiflex, debido a que cumple con todos los requisitos que determinamos fundamentales y además sus componentes le hacen amigable con el medio ambiente.

CAPÍTULO III

3.1. Canvas

Como afirmaron Osterwalder y Pigneur (2009) este esquema plasma todo el modelo de negocio de forma estructurada, sencilla, estratégica y resumida mediante nueve módulos o cuadrantes y fomenta la reflexión sobre el valor real del producto o servicio que se va a ofrecer al público objetivo.

Cada cuadrante del Business Model Canvas identifica un aspecto fundamental de la compañía o de la idea de negocio y entre todos ellos existe una sinergia. No obstante, para completar de una manera lógica este lienzo se deberán llenar primero los cuadrantes que se encuentran a la derecha, los mismos que se relacionan con el mercado o el entorno donde el modelo de negocio va a operar, y posteriormente se analizarán y se definirán los cuadrantes de la izquierda que responden a temas relacionados con la empresa y el negocio como tal.

3.1.1. Propuesta de Valor

En el caso de nuestra idea de negocio, la propuesta de valor se enmarca en la combinación de ingredientes orgánicos, pero que además son característicos del Ecuador, con altos beneficios nutricionales que además contribuyen a una experiencia exquisita, producto de la mezcla de sabores y texturas. Además, algo muy destacable es el compromiso con la sostenibilidad y el apoyo a agricultores locales.

3.1.2. Segmento de mercado

El producto se va a dirigir a nivel nacional al mercado geográfico de Quito y a nivel internacional a Canadá, específicamente a Toronto. El público será en torno a los 18 y 64 años que cuenten con ingresos a un nivel medio y medio-alto y un nivel educativo desde secundaria. Por otra parte, en cuanto a la segmentación psicográfica nos dirigimos a consumidores que valoran una alimentación saludable y que valoran ingredientes locales y sostenibles, y que además tienen interés en consumir alimentos exóticos y superalimentos. También nos enfocamos en aquellas personas que no cuentan con mucho tiempo para desayunar debido a que nuestro producto es de fácil preparación.

3.1.3. Canales

En el caso de nuestro modelo de negocio se utilizará un canal de distribución detallista a nivel nacional contando con supermercados (Cadenas de Supermaxi y Megamaxi) y tiendas de alimentos saludables o naturistas (Only Natural, Punto Natural, SYF, Centro Naturista, GNC Live Well). También vamos a emplear los eventos y ferias de alimentación nacionales e internacionales. En Canadá hay una feria de innovación alimentaria llamada SIAL Canada “Inspire Food Business”, la misma que tiene como objetivo inspirar a la industria agroalimentaria, además de ser una aceleradora anual de negocios. En esta feria asisten más de 800 expositores y marcas de 44 países con un tráfico de 21.000 profesionales de 77 países (SIAL Canadá, 2023).

3.1.4. Relaciones con clientes

En el caso del modelo de negocios se llevará un relacionamiento con los clientes con base en el compromiso y la retroalimentación continua, el marketing de contenidos bajo temas relacionados a la buena alimentación y la salud, una asistencia en línea y mediante call center para potenciar el servicio postventa y programas de fidelización para clientes frecuentes con la finalidad de potenciar más las ventas.

3.1.5. Fuente de ingresos

En este sentido, la fuente de ingresos va a provenir de la venta directa del muesli ecuatoriano a consumidores finales, al por mayor a supermercados y tiendas de alimentos saludables a nivel nacional, de la venta en línea por medio del E-commerce y también por medio de la exportación del producto al mercado extranjero.

3.1.6. Recursos clave

En este caso se va a requerir como recursos físicos las instalaciones y la maquinaria necesaria para producir y almacenar los productos; recursos financieros; recursos humanos para la preparación, el envasado y el empaquetamiento del producto; y finalmente el transporte y la logística internacional de cara a la exportación.

3.1.7. Actividades clave

En este sentido, para lograr este cometido es necesario la alianza con la cadena de abastecimiento, la actividad derivada del proceso productivo, del empaquetado, el almacenamiento, la gestión del inventario y las actividades relacionadas al marketing.

3.1.8. Socios clave

En este sentido, tenemos a Cofina Cocoa, una empresa comercializadora de cacao en grano y sus derivados, como los nibs de cacao. Este proveedor cuenta con altos estándares de calidad alimentaria y que además emplea un trabajo sostenible y socialmente responsable con el medio ambiente que la ha hecho acreedora a certificaciones como la ISO 9001, FSSC 22000 y HACCP (COFINA, 2023).

También contamos con Frutos Secos Garmón, un distribuidor de frutos secos que va a ser nuestro socio clave en el suministro del Sacha Inchi y el amaranto. Así mismo, para el Sacha Inchi, se cuenta con SumaSach'a, un Ecosistema Empresarial Agroindustrial Inclusivo en Red que apoya a agricultores a la generación de industria (Sumasacha, 2023).

En cuanto al aprovisionamiento de la pitahaya, está Agroproducciones Flor del Oriente como un socio clave que se localiza en el cantón Palora, provincia de Morona Santiago.

Para el empaque que se utilizará tenemos como socio clave a Alitecno, una empresa localizada en Quito, que se dedica a la fabricación y comercialización de empaques. Entre su gama de productos cuentan con empaques ecológicos como el Optiflex, una bolsa que reduce en un 14% el plástico utilizado y cuenta con una barrera al oxígeno y a la luz (Alitecno, 2023).

3.1.9. Estructura de costos

En este caso, bajo la estructura de costos tenemos la compra de la materia prima y los empaques, los gastos de personal como los salarios y los demás gastos relacionados, el gasto incurrido en marketing para dar a conocer el producto y los gastos relacionados al almacenamiento y la logística.

Figura 14. CANVA

Socios Clave <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de los ingredientes orgánicos: Cofina Cocoa (Nibs de cacao); Frutos Secos Garmón (Sacha Inchi y Amaranto); Suma Sach'a (Sacha Inchi); Agroproducciones Flor del Oriente (Pitahaya). • Supermercados y tiendas que distribuyan snacks con valor nutricional. • Influencers en temas de alimentación y deporte para la promoción del producto. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con la cadena de abastecimiento). • Producción. • Empaquetado • Almacenamiento. • Gestión del inventario. • Marketing. 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Combinación única de ingredientes característicos y orgánicos del Ecuador. • Productos con beneficios nutricionales. • Experiencia exquisita de sabores y texturas. • Compromiso con la sostenibilidad. • Apoyo a agricultores locales. 	Relaciones con clientes <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso, continuo seguimiento y retroalimentación para que el cliente se sienta satisfecho. • Marketing de contenidos relacionados a la salud y buena alimentación. • Asistencia en línea y call-center en temas de servicio postventa. • Programas de fidelización para clientes frecuentes otorgando promociones especiales, regalos o descuentos exclusivos. 	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Quito y Toronto. • Público femenino y masculino con edad de entre 18 a 64 años y con un nivel de ingresos medio, medio-alto y un nivel educativo de secundaria. • Consumidores que valoran la alimentación saludable. • Personas con interés en alimentos exóticos y superalimentos. • Consumidores que valoran ingredientes locales y sostenibles. • Personas muy ocupadas con poco tiempo para desayunar.
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones y maquinaria para producir y almacenar el producto. • Transporte y logística internacional. • Personal para preparar, envasar y empaquetar el producto. • Recursos financieros. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Distribución en supermercados y tiendas de alimentos saludables. • Eventos y ferias de alimentación nacionales e internacionales (SIAL Canada). • Redes sociales. • Plataformas de comercio electrónico como Amazon. 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Salarios del personal y demás costos de personal. • Gastos de marketing. • Compra de ingredientes (materia prima) y empaque. • Gastos incurridos en el almacenamiento y la logística. 		Fuente de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa del muesli ecuatoriano a los consumidores finales. • Venta al por mayor a supermercados y tiendas de alimentos saludables a nivel nacional. • Venta e-commerce. • Exportación del producto al mercado extranjero. 		

Fuente: Elaboración propia

3.2.PMV

3.2.1. PMV comercial y modelo de monetización

El Producto Mínimo Viable es un producto diseñado cumpliendo las características mínimas que satisfagan a los primeros clientes o también llamados early adopters.

De acuerdo con Amar (2022) El objetivo de crear un Producto Mínimo Viable es proporcionar una ayuda al emprendedor para que pueda validar qué quieren los clientes sin necesidad de realizar una gran inversión tanto en dinero, tiempo y esfuerzo. Lo esencial del PMV es que “ayuda a los emprendedores a empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápidamente posible” (Ries, 2013, p.39). Esto es útil ya que permite ingresar de forma rápida al circuito de feedback con un esfuerzo mínimo.

3.2.1.1. Diseño

El producto tendrá una presentación de 300 g, la misma que se distribuye de la siguiente manera:

- 15 gramos de nibs o viruta de cacao.
- 80 gramos de Sacha Inchi.
- 95 gramos de pitahaya deshidratada.
- 110 gramos de amaranto.

El producto tiene un aspecto visual que gira en torno a colores verdes. La mezcla de estos ingredientes crea un mix de sabores ecuatorianos donde se destaca el dulzor de la pitahaya, el sabor herbal y terroso del amaranto, el sabor del Sacha Inchi parecido a la nuez y el toque gradual de amargor de la viruta de cacao.

Figura 15. Isologo



A nivel externo, se emplea un empaque de optiflex que cuenta con menos contaminantes que los empaques aluminizados con reducción en un 14% de plástico, además de contar con calidad para la exportación ya que aísla al producto de la luz preservando su calidad y propiedades.

3.2.1.2. Usabilidad

Es un producto que puede ser consumido en el desayuno como una alternativa nutritiva y saludable, además de ser un complemento perfecto para mezclarse con yogurt, leche y otras bebidas vegetales a preferencia del consumidor. También destaca su usabilidad como una opción de snack saludable fácil de cargar para consumir entre comidas en cualquier momento del día.

Ya en aplicaciones más especiales, el muesli también es utilizado para ser incorporados y mezclados en un batido o smoothie para conseguir una textura interesante, además de enriquecer las bebidas con más nutrientes y crear experiencia de sabores. Así mismo, tiene una usabilidad como decoración de postres añadiéndoles una textura crujiente en la parte superior y dando un toque visual más atractivo.

3.2.1.3. Fiabilidad

Tiene consigo una alta calidad en los ingredientes que lo componen, los mismos que provienen de productores ecuatorianos que llevan a cabo procesos sostenibles en la producción de los mismos, algo que influencia directamente en la fiabilidad del producto. Relacionado con esto, el proceso de producción, selección y empaque se diseña para garantizar la seguridad alimentaria del producto con un control de calidad para que el producto cumpla con todos los estándares fijados para lograr un contenido nutricional y un sabor y textura apetecibles.

3.2.1.4. Funcionalidad

La funcionalidad se basa en el propósito que cumple y los beneficios que brinda a los consumidores finales. En este sentido el producto basa su funcionalidad en el alto valor nutricional derivado de la pitahaya, el amaranto, el Sacha Inchi y la viruta de cacao, dado que todos estos ingredientes proporcionan minerales, proteínas y grasas saludables al ser humano. Así mismo, es un producto versátil con una funcionalidad que destaca la

adaptabilidad a varios momentos de consumo. De igual manera, en términos de practicidad y comodidad también se plasma su funcionalidad porque el producto es fácil de transportar y se encuentra en un envase adecuado para su conservación.

Producto mínimo viable comercial

Nombre del producto: Sacha's

Descripción: La creación de Sacha's busca ofrecer al mercado una opción saludable con altos valores nutricionales a través de un muesli con una mezcla única de ingredientes que resaltan la identidad nacional. Su elaboración a base de pitahaya deshidratada, Sacha Inchi, amaranto y viruta de cacao resultan de una selección cuidadosa de ingredientes que proporcionan al ser humano beneficios para su salud.

Modelo de monetización

- **Venta directa**

La monetización del muesli ecuatoriano se hará a través de puntos de ventas en supermercados, tiendas de snacks y productos saludables. De las ventas directas provendrán el 70% de los ingresos de los cereales en presentación de 300 gramos.

- **E-Commerce**

El cereal se venderá a través de plataformas online que permite comprar los productos desde un dispositivo electrónico, facilitando a los consumidores la compra, además de que existe diversas formas de pago y el producto llega a la puerta del domicilio. Vender por páginas de ventas online permite que el cereal pueda llegar a diferentes ciudades. De las ventas por E-commerce se obtendrá del 30% de los ingresos debido al crecimiento del 67% en comercio electrónico referente a productos de alimentación, además se prevé que para este año aumente a un 25% (CECE, 2021).

3.2.2. Prototipo final

Para este prototipo final se ha mantenido la receta expuesta en la mejora del prototipo, por lo que se mantienen los valores de cada componente. El único cambio que se realizó es en la cantidad de la presentación, en un principio se quería hacer una presentación de 340gr, sin embargo, debido al amaranto era difícil que el empaque contuviera esta

cantidad, ya que el volumen de este componente compromete al empaque porque el peso es muy ligero en relación con el volumen de este.

En este sentido, se decidió que el contenido neto de la presentación sea de 300gr. De esta manera todo el contenido del empaque se mantiene sin verse muy cargado. Adicionalmente nos dimos cuenta de que, con la mejora de las cantidades en la receta, cuando se sirve una porción se ven y se sienten todos los sabores en su máximo esplendor.

Por otro lado, como se puede observar en el Anexo 4, se decidió utilizar la presentación del empaque en color blanco y con tonalidades verdes. El color verde sugiere una imagen de frescura, naturaleza y salud, lo cual se alinea con la propuesta de valor de nuestro producto, y por el otro lado el color blanco proporciona un aspecto limpio y moderno, además considera al mercado objetivo reflejando adecuadamente los valores y la identidad de la empresa.

CAPÍTULO IV

4. Plan de marketing

El plan de marketing es definido como un documento manejable y claro que resume tanto la parte operativa como la parte estratégica del marketing; y que permite que las decisiones de marketing se ejecuten de una forma eficaz y optimizando recursos (Fandos-Roig & Estrada-Guillén, 2015).

4.1. Marketing operativo

El marketing operativo es definido como un proceso que se orienta a la acción, es decir, se extiende sobre la base de un horizonte de planificación para poner en marcha las estrategias. En otras palabras, se incluyen las 4Ps del marketing como aquel punto para concretar las estrategias seleccionadas (Fandos-Roig & Estrada-Guillén, 2015).

4.1.1. Producto

De acuerdo con la American Marketing Association, un producto se puede definir como un conjunto de atributos, tales como funciones, beneficios, usos y propiedades, que se pueden intercambiar y utilizar. En otras palabras, es un bien o un servicio que satisface una necesidad en los clientes o consumidores y, por lo tanto, se encuentra como una figura

central en toda estrategia de marketing, abarcando aspectos como diseño, características, nombre, empaque, tamaño, entre otros elementos (como se citó en Toro y Villanueva, 2017).

El producto por lanzar es un muesli compuesto de cuatro ingredientes característicos y originarios del Ecuador, con altas propiedades nutricionales como son la pitahaya, el Sacha Inchi, el amaranto y la viruta de cacao o también conocida como nibs de cacao.

Presentación: La presentación del muesli “Sacha’s” es a través de la mezcla de los cuatro ingredientes contenidos en el empaque optiflex con un contenido neto de 300 gramos.

Uso: El producto puede ser consumido como una opción de desayuno saludable y nutritiva que se puede acompañar de leche, yogurt u otras bebidas vegetales, así como también por frutas al gusto del consumidor. Así mismo, el producto se puede consumir como un snack saludable entre comidas en distintos momentos del día.

Color de empaque: La selección del color verde en el empaque responde al efecto que se quiere generar tanto en la percepción como en la conducta del ser humano. De acuerdo con Cabrera (2017) el color verde es esperanza, reposo y juventud; sugiere frescor y aire libre, además de ser un color que equilibra las sensaciones y libera al espíritu (como se citó en Murga, 2019). En base a esto queremos que en el producto se vea reflejada la naturaleza, la ecología, la firmeza, la serenidad, el símbolo de la tierra, de la vida y la fertilidad, conceptos que se asocian con los ingredientes que componen el producto.

Nombre de marca: El nombre de la marca seleccionado es “Sacha’s” cuyo significado derivado del quechua es “silvestre” (Alayón & Echeverri, 2016). Este vocablo es además parte del nombre que recibe uno de los ingredientes del producto que es el Sacha Inchi. Con este nombre de marca seleccionado buscamos evocar y resaltar la riqueza agrícola ecuatoriana.

Como parte de las estrategias de producto se encuentran las siguientes:

- Desarrollo de una receta y combinación de ingredientes única que resalta los sabores y además los beneficios nutricionales de cada uno de los componentes (pitahaya deshidratada, Sacha Inchi, amaranto y viruta de cacao).

- Utilización de ingredientes de alta calidad, de origen sostenible y orgánicos, un aspecto que permitirá atraer a los consumidores que tengan preocupación o mayor grado de conciencia por el medio ambiente y por el cuidado de la salud.
- Ofrecer, como parte del lanzamiento, una opción de presentación y empaque individual con un tamaño promedio y adecuado para comodidad de los clientes.

4.1.2. Precio

Desde el punto de vista del marketing, el precio es el dinero que se intercambia por la propiedad o el uso de un producto o servicio; no obstante, desde el punto de vista del consumidor, el precio se utiliza a menudo para indicar el valor cuando se compara con los beneficios percibidos, como la calidad o la durabilidad de un producto o servicio. Específicamente, el valor es la relación entre los beneficios percibidos y el precio. En base a esto, la fijación de precios se ha convertido en una decisión crítica debido a que tiene un efecto directo en las ganancias (Kerin & Hartley, 2019, p.360).

El método de fijación de precio utilizado para nuestra empresa que está ingresando al mercado y que está lanzando a su vez un nuevo producto es por el costo debido a que se ha considerado toda la parte productiva, lo que lo convierte en un precio justo y objetivo bajo la modalidad del costo más el margen, precio que permite cubrir los costos variables y los costos fijos.

Sin embargo, el precio establecido bajo el método por el costo también guarda relación con el criterio del mercado porque, bajo la investigación de mercados realizada, se obtuvo como resultado que un 59,8% está dispuesto a pagar entre \$4 y \$5.

En cuanto al tipo de precio para nuevos productos hemos determinado un enfoque premium debido a que contamos con un enfoque para atraer clientes con base en la calidad y sobre la base de nuestra propuesta de valor.

4.1.3. Plaza

El canal de distribución está relacionado con el grupo de individuos o empresas involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio se encuentre disponible para el uso o el consumo por parte de los consumidores o usuarios finales en la cantidad demandada, en el punto de venta en que el segmento desea adquirirlo y en el momento oportuno que se necesite dicho producto o servicio (Kerin & Hartley, 2019)

Nuestro producto es de consumo, y entre los diferentes canales de distribución determinados para este tipo de productos hemos seleccionado el canal detallista para el mercado nacional. El canal detallista comprende un intermediario detallista o minorista, el mismo que recibe el producto por parte del productor y es el encargado de hacer que el producto llegue al público final. Este canal a su vez es un canal corto porque solo involucra un intermediario (Fandos-Roig & Estrada-Guillén, 2015).

Bajo este canal detallista se contaría como intermediario, por una parte, a los supermercados, como la cadena de Supermaxi y Megamaxi de la Corporación Favorita C.A., una decisión que ha sido validada mediante la investigación de mercados que dio como resultado un 93% de preferencia por este canal. Por otra parte, también planteamos como intermediario, bajo el canal detallista, a las tiendas de alimentos saludables o naturistas, como Only Natural, Punto Natural, SYF (Salud y Fitness), Centro Naturista y GNC Live Well, cuya preferencia por el segmento es de un 20,3%.

Así mismo, otro aspecto a ser considerado bajo la Plaza es la modalidad de distribución, la misma que se adapta a una distribución selectiva porque de acuerdo con Fandos-Roig & Estrada-Guillén (2015) esta modalidad implica un número de distribuidores reducido.

4.1.4. Promoción

La promoción abarca la comunicación del marketing, es decir, cómo se va a transmitir la información desde el vendedor hacia el comprador. “Son cinco las herramientas de la comunicación: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo” (Fandos-Roig & Estrada-Guillén, 2015).

Bajo esta P del marketing mix se han planteado las siguientes estrategias:

- **La publicidad en línea y en redes sociales:** De acuerdo con lo validado a través de la investigación de mercados, un 85,6% del segmento objetivo mantiene una preferencia por las redes sociales para conocer sobre el producto. En base a esto se ha planteado la creación de perfiles en las redes sociales más relevantes como Instagram, Facebook y Twitter para, a través de anuncios pagados en línea con la debida segmentación, se logre incrementar la visibilidad. Algo importante en este punto es destacar los beneficios de los ingredientes del muesli, en especial del Sacha Inchi debido a que el 83,8% desconoce sobre este superalimento y hay una

oportunidad importante al hacerles conocer a las personas los grandes beneficios que otorga para la salud.

- **Marketing de contenidos:** Por medio del sitio web, así como a través de las mismas redes sociales, se plantea la generación del marketing de contenidos, para compartir con la audiencia contenido que se relaciona con la alimentación saludable, la salud, recetas y testimonios de clientes. De hecho, con la finalidad de ir generando datos de los clientes se puede generar e-books o guías gratis con recetas y demás aspectos nutricionales para ponerlas a disposición de los clientes cambio de sus datos para proceder a la descarga de los mismos.
- **Marketing de influencers:** Hacer llegar obsequios del producto a influencers especializados en el campo de la alimentación saludable para que, bajo colaboraciones promocionen el producto mediante sus propias plataformas, algo que nos facilitaría el poder llegar a una mayor audiencia.
- **Eventos para degustaciones:** Por medio de las tiendas de alimentos saludables y potenciales ferias gastronómicas o relacionadas se puede dar a conocer el producto mediante degustaciones del mismo.
- **Generación de alianzas estratégicas:** Para generar temas promocionales se pueden buscar colaboraciones con marcas de productos complementarios como la leche o el yogurt, una estrategia que ayudará a potenciar la venta del mismo en conjunto con marcas y productos ya reconocidos.

4.2. Marketing estratégico

4.2.1. Objetivos estratégicos

1. Incrementar la conciencia de marca en un 40% durante los próximos 18 meses del lanzamiento.
2. Lograr un crecimiento anual del 5% en ventas a partir del segundo año.
3. Conseguir un índice de satisfacción del cliente de al menos un 80% al final de cada año.

4.2.2. Estrategias

1. **Incrementar la conciencia de marca en un 40% durante los próximos 18 meses del lanzamiento.**

- Generar campañas de marketing digital en las redes sociales, tanto con anuncios en línea como por medio de contenidos de educación.
 - Participar en ferias que permitan exhibir el producto y que además los potenciales consumidores tengan la oportunidad de probarlo.
 - Destacar mediante los medios publicitarios los ingredientes que componen el producto resaltando el origen ecuatoriano que poseen y su alto valor nutricional.
 - Desarrollar un empaque distintivo y atractivo que refleje la autenticidad del producto.
 - Comunicar las propiedades saludables y el sabor único de cada uno de los ingredientes que forman parte del muesli.
- 2. Lograr un crecimiento anual del 5% en ventas a partir del segundo año.**
- Ofrecer incentivos para las compras como descuentos exclusivos para los clientes frecuentes.
 - Implementar programas de referidos.
 - Ampliar el ingreso a nuevos establecimientos de las cadenas aliadas.
- 3. Conseguir un índice de satisfacción del cliente de al menos un 80% al final de cada año.**
- Generar promociones y descuentos a clientes que recurran constantemente.
 - Establecer un programa de recompensas para generar premios dedicados a los clientes leales
 - Solicitar y utilizar constantemente la retroalimentación de los clientes para satisfacer sus deseos, preferencias y necesidades.

4.2.3. Misión, visión, filosofía y posicionamiento de la marca

Misión: Ofrecer un muesli nutritivo y excepcional elaborado con ingredientes característicos, sostenibles y auténticos del Ecuador. Además, nos esforzamos por alimentar el bienestar de cada uno de los clientes mediante una experiencia sensorial única.

Visión: Nuestra visión es convertirnos en líderes en la producción y comercialización de Muesli en Ecuador, entregando un producto con calidad de exportación que sea saludable, sostenible y delicioso.

Filosofía: Nuestra filosofía empresarial tiene sus cimientos en el equilibrio entre la nutrición, el bienestar y la sostenibilidad. No solo queremos ofrecer al mercado un producto que sea bueno en términos de degustación, sino que además logre inspirar a las personas a que lleven una vida más consciente y saludable y que creen un estilo de vida equilibrado.

La filosofía empresarial se sienta sobre principios como:

- La calidad y autenticidad derivada de los ingredientes utilizados en nuestro muesli.
- El bienestar y la nutrición gracias a que los ingredientes del muesli son ricos en nutrientes, minerales, vitaminas y antioxidantes.
- La sostenibilidad ambiental relacionada con la preocupación medioambiental y con el esfuerzo por minimizar el impacto ecológico que se ve materializado en la utilización del envase biodegradable.
- La creatividad y la innovación.

Posicionamiento de la marca

Para el posicionamiento de Sacha's hay varios puntos en los cuales se fundamenta, tales como:

- La selección de ingredientes ecuatorianos orgánicos y de alta calidad.
- Facilitar una opción con alto valor nutricional y propiedades en beneficio de la salud.
- Compromiso con la sostenibilidad.
- A más de ser un desayuno o snack fácil de servir y de llevar, es una forma de conectar con la naturaleza y de saborear los auténticos ingredientes nacionales.
- En cada bocado apuntamos a generar experiencias agradables de sabores exóticos y texturas crujientes.

- Promover el estilo de vida saludable, con conciencia y bienestar.

4.2.4. Plan de acción

Un Plan de acción pertenece a la parte operativa en un plan de marketing debido a que se realiza una serie de estrategias para cumplir los objetivos de la empresa, en la que se toma en cuenta tipos de acciones orientadas a la comunicación, acciones sobre el producto, acciones sobre precios, ventas y distribución (Olivier, 2023). Para nuestro muesli se realizará en orden secuencial el siguiente plan de acción para el mercado nacional:

1. Crear el empaque de Sacha's agregando de manera precisa los beneficios, valor nutricional e ingredientes para que el consumidor lo pueda visualizar al entrar en contacto con el producto.
2. Definir políticas de precios para la venta a distribuidores, así como también, elegir la estrategia de marketing con la que se lanzará al mercado.
3. Definir el tiempo de entrega del producto, por ejemplo, cuánto tiempo se tardará en llegar el pedido al punto de venta.
4. Establecer procesos de distribución, es decir, la ruta desde donde se fabricará el muesli y todo el recorrido hasta que llegué a un distribuidor oficial.
5. Buscar socios estratégicos para la distribución del producto como supermercados, mini markets, tiendas de barrio, tiendas naturistas y otros.
6. Crear redes sociales del muesli para compartir los beneficios de cada ingrediente, el contenido nutricional del producto y mantener informados sobre los puntos de ventas en donde lo podrán adquirir, además, actualizar de manera constante e informar en caso de que existan lanzamientos, promociones o descuentos.
7. Dentro de las redes sociales se agregará un botón de sugerencias en donde los seguidores podrán dejar sus opiniones sobre cómo les ha parecido la combinación de ingredientes y cuáles otras combinaciones les gustaría probar en el futuro.

4.2.5. KPIs

Un KPI refleja y mide las guías estratégicas del negocio, estas representan las actividades que garantizan el éxito futuro. Estos indicadores de valor mueven a la organización en la dirección correcta, para alcanzar sus metas financieras y organizacionales previamente establecidas (Ríos, 2019). A continuación, se presentan los indicadores que se utilizarán en las 4P (precio, producto, promoción y plaza) del muesli Sacha's.

4.2.5.1. Indicador de Precio

Es un indicador que se utiliza para medir el rendimiento de cada venta en relación con el precio de venta.

Tabla 4

KPI Precio

Nombre	Margen de beneficio por venta
Descripción	Mide la ganancia obtenida por venta en relación con el precio de venta.
Fórmula de cálculo	$((\text{Precio de venta} - \text{costo de producción}) / \text{precio de venta}) * 100$
Responsable del indicador	Jefe de Ventas
Frecuencia	Trimestral
Estándar	Obtener mínimo el 15% del margen del beneficio por venta
Responsable del análisis	Gerente General

Fuente: Elaboración Propia

4.2.5.2. Indicador de Producto

Se lo aplica para conocer la calidad del producto que se ofrece por medio de los comentarios del consumidor.

Tabla 5

KPI Producto

Nombre	Nivel de satisfacción del cliente
Descripción	Mide la satisfacción del cliente sobre la calidad del muesli y sus componentes.
Fórmula de cálculo	$(\text{Número de clientes satisfechos} / \text{número total de clientes}) * 100$
Responsable del indicador	Jefe de Marketing
Frecuencia	Semestral
Estándar	Mínimo el 80% de satisfacción de clientes
Responsable del análisis	Gerente General

Fuente: elaboración propia

4.2.5.3. Indicador de Promoción

Analiza la viabilidad y éxito de las estrategias de marketing implementadas, así como, la repercusión que se está obteniendo mediante las promociones.

Tabla 6

KPI Promoción

Nombre	Cobertura por venta
Descripción	Mide la cantidad de usuarios alcanzados por promoción comparado con el tamaño total de la audiencia objetivo.
Fórmula de cálculo	(Número de personas alcanzadas por la promoción/Tamaño total de la audiencia objetivo) *100
Responsable del indicador	Gerente de Marketing
Frecuencia	Trimestral
Estándar	Obtener mínimo el 75% de cobertura por venta
Responsable del análisis	Gerente General

Fuente: elaboración propia

4.2.5.4. Indicador de Plaza

Un indicador que permite medir la eficiencia de la rotación de los productos en los puntos de ventas.

Tabla 7

KPI Plaza

Nombre	Rendimiento de la logística de almacenamiento
Descripción	Mide la eficacia del producto y la gestión de inventario en los puntos de ventas
Fórmula de cálculo	(Valor promedio de inventario vendido / valor promedio de inventario almacenado) *100
Responsable del indicador	Jefe de Logística
Frecuencia	Mensualmente
Estándar	75% de rendimiento de la logística de almacenamiento
Responsable del análisis	Gerente General

Fuente: elaboración propia

4.3. Plan de marketing con enfoque a la internacionalización

4.3.1. Segmentación de Canadá

Una segmentación de mercado es considerada como una estrategia para agrupar a los usuarios con base en comportamientos, características y perfiles homogéneos, para ofrecer productos o servicios que cumplan dichas particularidades (Foullon, 2020). Para la segmentación del mercado internacional, tomaremos en cuentas los siguientes criterios:

- Segmentación sociodemográfica: Nuestro producto va direccionado para la ciudad de Toronto, Canadá a hombres y mujeres de 18 a 64 años.
- Segmentación por ventaja: Personas que buscan constantemente probar productos que se asemejen a la vida saludable y que sean ricos en sabor y nutrientes.
- Segmentación comportamental: consumidores frecuentes de productos saludables como snacks nutritivos y cereales light.
- Segmentación por estilos de vida: Habitantes de Toronto con un estilo de vida saludable y que valoren el valor nutricional de los cereales y snacks que consumen.

Como se muestra en la tabla, según el último censo de Canadá, la población de Toronto es de 2.904.120 con un porcentaje de 69.3% de hombres y mujeres en edad de 18 a 64 años, en donde solo un 15% consumen productos saludables como productos gluten free, cereales light y granola (Statistics Canada, 2021). Según PROECUADOR (2018), la tendencia de consumo de productos saludables en Toronto va en aumento, representando una gran oportunidad a los exportadores ecuatorianos de cereales de quinoa, frutas deshidratadas y chips, ya sean al granel o por empaques individuales.

Tabla 8

Mercado Potencial Canadá

Mercado Potencial Canadá	%	Población
Total población en Canadá	100%	38.929.902
Total población en Toronto	7%	2.904.120
Personas en edades de 18 a 64 años	69,3%	2.012.555
Personas que consuman productos saludables	15%	301.883
Mercado Potencial Canadá		301.883

Fuente: Statistics Canada (2021)

Para la comercialización del Muesli en el mercado extranjero se ha decidido llevar este producto al mercado de Canadá. Según la fuente de consulta Export Potential Map (2023) Canadá importa un total de USD 73M aproximadamente en la partida arancelaria identificada para este producto, la 19.04.90. Además, entre Ecuador y Canadá existe un potencial de exportación de 7k, donde las exportaciones reales reflejan unos 5.9K mientras que las exportaciones sin explotar abarcan 1.1k, lo que significa que hay oportunidades en este mercado extranjero que aún no han sido aprovechadas o desarrolladas por completo.

Así mismo, con la ayuda la herramienta Trade Map (2022) se identificó que Canadá, para esta partida arancelaria, tiene una tasa de crecimiento de los valores importados entre 2021 y 2022 del 21%. Además, cabe destacar que Canadá ocupa el puesto número dos en el ranking mundial de los mayores importadores de esta partida.

Adicionalmente, con el objetivo de validar el país seleccionado, se ha ejecutado una matriz de selección de mercados en base a fuentes confiables, como el OEC, Trade Map, Export Potential Map y Datos Macro. Se han seleccionado factores políticos, económicos, culturales y otros importantes factores que intervienen al momento de escoger un mercado para internacionalizarse. Estos factores se han ponderado del 1 al 10, donde 1 es poco importante y 10 muy importante. Una vez que ha sido ponderado cada factor, se empieza a ponderar el factor, pero por país, y esta vez es del 1 a 5, donde 1 es un mal indicador y 5 un muy buen indicador.

Una vez ponderado los factores de cada país, se procede a realizar una multiplicación del peso ponderado de cada factor por el puntaje establecido para cada país. Entre más alto sea el número, mejor será el mercado. Por último, se hace la suma de todos los factores de cada país para establecer cuál es el mejor puntaje y por ende el mercado seleccionado.

A continuación, la matriz:

Tabla 9

Matriz de Selección de Mercados

INDICADORES (1 = Muy Bajo) (3 = Intermedio) (5 = Muy Alto)	PESO PONDE RADO	FRANCIA		ALEMANIA		ESTADOS UNIDOS		CANADÁ	
		PTS	VALOR	PTS	VALOR	PTS	VALOR	PTS	VALOR
ENTORNO POLÍTICO									
Riesgos Comerciales	7	3	21	3	21	2	14	3	21
Estabilidad Política	8	3	24	3	24	2	16	5	40
Acuerdos Comerciales TLC	7	4	28	4	28	2	14	3	21
ENTORNO ECONÓMICO									
PIB Per Cápita	8	3	24	4	32	5	40	5	40
Inflación Anual	7	3	21	3	21	4	28	4	28
Crecimiento de las Importaciones de la Partida 19.04.90	7	3	21	4	28	5	35	4	28
Riesgo País	6	5	30	5	30	5	30	5	30
Volumen de Importaciones de la Partida 19.04.90	6	2	12	4	24	5	30	3	18
ENTORNO CULTURAL									
Facilidad de Comunicación (Idioma)	9	3	27	2	18	4	36	4	36
Costumbre de consumo de Muesli	8	4	32	5	40	4	32	4	32
OTROS FACTORES									
Facilidad logística en la internacionalización	9	2	18	2	18	5	45	4	36
Arancel general (%) de la partida 19.04.90	8	4	32	4	32	4	32	4	32
Nivel de competencia	10	4	40	2	20	2	20	4	40
TOTAL	100		330		336		372		402

Fuente: Elaboración propia

Estos datos respaldan la decisión de por qué se escogió Canadá, constatando que se trata del mercado más atractivo para la exportación del Muesli Sacha's.

4.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos es una herramienta creada para evaluar la situación interna de una compañía a través del análisis profundo tanto de las fortalezas como de las debilidades previamente determinadas en el FODA. Posteriormente se asigna un peso de acuerdo con la importancia de cada una de estas que al sumarlas no excedan 1; se califica del 1 al 4 (1: Debilidad mayor; 2: Debilidad menor; 3: Fortaleza menor; 4: Fortaleza mayor); para finalmente multiplicar el peso por la calificación y obtener la ponderación de cada factor y el total ponderado de la compañía. Si el valor ponderado total se encuentra por debajo de 2,5 la empresa presenta debilidades internas significativas que están opacando las fortalezas; mientras que si se encuentra por arriba de 2,5 la posición interna es fuerte (David, 2013, p.122). En concreto, la importancia es determinar si estas fuerzas internas están favoreciendo o desfavoreciendo al ambiente interno de la compañía.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Matriz EFI			
Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
1. Alternativa nutritiva para suplir el desayuno o momentos entre comidas.	0,12	4	0,48
2. Producto con una mezcla única de ingredientes ecuatorianos (Pitahaya deshidratada, amaranto, Sacha Inchi y viruta de cacao) que destaca la identidad nacional.	0,16	4	0,64
3. Producto con altas propiedades nutritivas, aporta antioxidantes, energía, proteína y grasas saludables.	0,21	4	0,84
4. Alta calidad de los productos agrícolas ecuatorianos.	0,09	4	0,36
5. Compromiso de una visión y orientación hacia la sostenibilidad y alimentos orgánicos.	0,11	3	0,33
Debilidades			
1. Falta de reconocimiento de la marca y producto en el mercado.	0,10	1	0,10
2. Limitada capacidad de producción.	0,15	1	0,15
3. Falta de un conocimiento profundo respecto a la cadena de suministro de los ingredientes utilizados.	0,06	2	0,12
Total	1,00		3,02

Fuente: Elaboración Propia.

Con este análisis bajo la Matriz EFI se llegó a obtener un valor ponderado de 3,02. Este resultado significa que la compañía tiene una posición interna sobre el promedio, es decir con una posición fuerte, sólida y estable donde las fortalezas sobresalen por encima de las debilidades identificadas. Una de las fortalezas más importantes es que el producto goza de un alto contenido en propiedades nutritivas, antioxidantes, energía, proteína y grasas saludables, seguido de que está elaborado bajo una mezcla de ingredientes ecuatorianos que destacan la identidad nacional. No obstante, por el otro lado, una de las debilidades más importantes a la que nos estamos enfrentando es a la capacidad limitada de producción, por lo que es necesario gestionar estrategias que permitan a la empresa superar las debilidades, en especial esta, y seguir potenciando mucho más las fortalezas para mantener y mejorar la posición interna.

4.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos es una herramienta creada para resumir los factores del macroentorno y evaluarlos a través de la determinación de oportunidades y

amenazas identificadas en el FODA. Luego de haber enlistado los factores se asigna un peso a cada factor que en su sumatoria no sea mayor a 1; se califica de acuerdo con la respuesta que tiene la empresa frente a cada factor (4: respuesta superior; 3: respuesta sobre el promedio; 2: respuesta promedio; 1: respuesta deficiente); y finalmente se multiplica el peso por la calificación para obtener el valor ponderado. Si el total ponderado es menor a 2,5 significa que no hay una gestión correcta donde se aprovechen las oportunidades; mientras que si el total es mayor a 2,5 quiere decir que la empresa está respondiendo adecuadamente a los factores externos (David, 2013, p81.). Se realiza esta matriz con la finalidad de analizar si la compañía está respondiendo correctamente al entorno, aprovechando las oportunidades y minimizando los efectos de las amenazas.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Matriz EFE			
Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
1. Generación de empleo o recursos a comunidades que producen y venden la materia prima.	0,05	2	0,10
2. Apertura de mercado por aumento del estímulo al consumo de frutas y alimentos nutritivos y altos en proteínas.	0,15	3	0,45
3. Incremento en la demanda y tendencia de opciones de alimentos saludables en el mercado nacional e internacional.	0,20	4	0,80
4. Potencial acuerdo comercial entre Canadá y Ecuador, que iniciaría negociaciones entre mayo y junio de 2023.	0,07	2	0,14
5. Apertura al consumo de productos exóticos.	0,15	4	0,60
Amenazas			
1. Competidores extranjeros con economías de escala.	0,16	2	0,32
2. Factores climáticos podrían afectar en la disponibilidad de materias primas y en la fluctuación de precios.	0,08	2	0,16
3. Fluctuaciones cambiarias pueden afectar el costo de producción y precio de venta en Canadá.	0,08	3	0,24
4. Inestabilidad política a nivel nacional.	0,06	1	0,06
Total	1,00		2,87

Fuente: Elaboración Propia

Al haber realizado la Matriz EFE se obtuvo como valor ponderado total 2,87, un resultado que se encuentra por encima del promedio (2,5) y que significa que se está realizando una gestión un tanto superior al promedio, es decir, se están aprovechando las oportunidades y se están contrarrestando las amenazas. La oportunidad más importante que se presenta es el incremento en la demanda y la tendencia de consumo de alimentos saludables en el mercado nacional e internacional ante la cual, con nuestro producto, estamos teniendo una excelente respuesta; mientras que la amenaza más peligrosa es justamente la competencia extranjera que cuenta con economías de escala ante la cual hay que trabajar creando estrategias que nos permitan competir en diferenciación y calidad.

4.3.4. Estrategias del Marketing Mix

4.3.4.1. Producto

Para la exportación del Muesli Sacha's a Canadá se mantuvo la misma presentación de la marca en el mercado local, es decir, se utilizó el mismo empaque de óptiflex y mismo tipo de etiquetado, sin embargo, se tuvo que hacer una pequeña adaptación al mercado local en relación con el idioma oficial del país, el cual puede ser en inglés o francés. En este caso se hizo en inglés, ya que la ciudad escogida para exportar el Muesli es Toronto, ciudad donde predomina el inglés.

Sacha's es un producto elaborado a partir materias primas obtenidas de pequeños agricultores ecuatorianos de diferentes provincias. El único proceso productivo ejercido es la deshidratación de la pitahaya que contiene nuestro Muesli. Tanto el Sacha Inchi como el amaranto y los nibs de cacao se compran listos para empaquetar. Gracias al empaque de óptiflex, se puede entregar un producto de alta calidad, que cumpla con los estándares internacionales de exportación y que exige el mercado canadiense. Este empaque está diseñado para que no le llegue la luz al producto y posee cualidades herméticas que permiten mantener la frescura y el aroma de todos los ingredientes, además está realizado con materiales sostenibles que ayudan a reducir un 14% la huella de carbono.

Se emprenderá el proceso de comercialización con una sola presentación de 300gr. En el etiquetado se resaltarán sus cualidades como superalimento, debido a que cada ingrediente tiene particularidades que lo hacen altamente beneficioso para la salud y contienen altos valores nutricionales. Adicionalmente, se agregará un código QR que

invitará a que los potenciales clientes puedan acceder a un catálogo de las posibles combinaciones para su consumo y de cómo incluir el producto a una dieta diseñada para deportistas. También se incluirán sus cualidades libres de gluten, lo cual nos abre una puerta para otro segmento de mercado como son los celíacos y también se resaltarán su característica de producto vegano, ya que básicamente el Muesli es totalmente orgánico. Por otra parte, se buscará incluir el certificado de origen con la finalidad de promocionar a nuestro país y sus materias primas de alta calidad, creando conciencia sobre la marca.

4.3.4.2. Precio

Para establecer el precio de Sacha's en Canadá se van a considerar los costos de exportación, permisos y cambios solicitados por el país, así como también se considerará el embalaje, de forma que el producto llegue en las condiciones óptimas a destino.

Cabe señalar que Canadá cobra un arancel del 8% por la partida 19.04.90, sin embargo, Canadá tiene un sistema de rebajas a la nación más favorecida (NMF) a los miembros de la OMC, y Ecuador entra en esta disposición. Por lo tanto, el arancel de exportación equivaldría a solo el 4%.

Las actividades que se realizarán para establecer el precio son:

- Delimitar el precio FOB en Canadá para determinar una estructura de costos de exportación detallada y óptima.
- Determinar quién será o quiénes serán los intermediarios con quienes se trabajará, esto con el objetivo de conocer los costos de logística y establecer a quiénes corresponden estos costos, si al importador o el exportador.
- Para Sacha's uno de los puntos más importantes para establecer el precio se debe basar en la competencia, por lo que se hará un análisis exhaustivo de los principales competidores para evaluar si la proyección de precios será factible en el mercado canadiense, no obstante, los componentes del Muesli dan una ventaja de valor agregado que permitirá tener un poco más libertad en el rango de precio.

4.3.4.3. Plaza

Para que Sacha's logre ingresar al mercado canadiense se han tomado en cuenta dos canales de distribución que permitirán gestionar de manera eficiente el almacenamiento y la gestión de inventario en dicho país:

El primer aspecto que se consideró, aunque resulta algo complejo lograrlo es hacer alianzas estratégicas con distribuidores locales, ya que esto permitiría gozar de la experiencia y contactos de estos socios clave para poder tener una acogida mucho más rápida en el mercado, ya sea vendiendo a mayoristas o minoristas, además, existe la posibilidad de establecer alianzas con grandes cadenas de supermercados posicionadas en Canadá como Super C, Costco, Provigo o Walmart.

El segundo aspecto considerado y que será en el que se basará la estrategia de internacionalización, se refiere a las ventas mediante el E-Commerce. Canadá es uno de los países más actualizados en materia tecnológica del mundo, y se destaca porque la mayoría de sus habitantes utilizan páginas y aplicaciones de comercio electrónico para ejecutar compras de todo tipo. Una gran oportunidad que se ve en este aspecto es lograr que el producto se encuentre en el catálogo de Amazon Canadá, ya que esta es una de las mayores empresas de comercio electrónico del país y ayudaría sustancialmente como intermediario entre Sacha's y los consumidores. Además, ellos se encargarían de la logística y el almacenamiento del producto gracias a su programa FBA.

4.3.4.4. Promoción

Para determinar las estrategias y acciones de promoción de marketing nos basaremos en tres premisas:

- Degustaciones y alianzas con marcas de yogurt o leche locales: en principio se buscará establecer pequeños stands en ferias y en diferentes puntos estratégicos que permitan poco a poco dar a conocer la marca en el mercado canadiense, para empezar a recibir feedback de la degustación del producto. Así mismo, se buscará establecer alianzas con marcas reconocidas tanto de yogurt como de leche, ya que el producto está vinculado a una de estas dos bebidas para su mejor experiencia, y además constituye una gran forma para introducir la marca en el mercado.

- Marketing digital: se buscará utilizar estrategias de marketing en línea como el uso de redes sociales, haciendo contenido digital, marketing de influencers y realizando publicidad en línea para llegar a la audiencia canadiense de manera efectiva.
- Marketing de contenidos: en este rubro se buscará crear y compartir contenido relevante y valioso relacionado con el Muesli, como recetas saludables, consejos de nutrición y estilo de vida a través de blogs, vídeos o en participaciones en podcasts.

Estas actividades destinadas a promover y comunicar el producto buscarán generar conciencia, interés y demanda en el mercado canadiense para el Muesli Sacha's, destacando sus atributos únicos y saludables, así como también fomentando su preferencia entre los consumidores canadienses.

4.3.5. Plan de acción

1. Partiendo de la página web oficial de Ecuador, se desarrollará en el primer mes el sitio web y redes sociales para Canadá. En estos espacios se podrán mostrar datos interesantes sobre el producto, como su origen, beneficios y malla nutricional.
2. Luego de establecer los espacios virtuales se arrancará con campañas para presentar en la página web y redes sobre quiénes son los agricultores que están detrás del producto, con el fin de mostrar a quienes hacen posible que el producto se produzca, resaltando el origen orgánico de los componentes del Muesli y destacando la contribución a la sociedad que se está realizando. De esta forma nos permite conectar desde lo emocional con nuestros clientes, agregándole mayor valor al producto.
3. Una vez que nos hagamos eco en este país, al segundo mes se empezarán los trabajos correspondientes de exportación donde, en principio se va a ingresar el producto al sistema de Amazon FBA, para empezar con un espacio en el E-Commerce de dicho país, y a la par se buscará establecer acuerdos con distribuidores y detallistas canadienses para lograr tener un espacio en los anaqueles de cadenas importantes de supermercados.

4. Cuando el producto se encuentre en territorio canadiense se va a invitar a las personas de nuestro segmento para que degusten el Muesli en los diferentes puntos de venta y ferias donde nos permitan tener stands, transmitiendo detalladamente todos los beneficios que se adquieren al consumir nuestro producto.
5. Constantemente se generarán estrategias de comunicación para ir presentando el Muesli, resaltando sus beneficios, origen, atributos y propuesta de valor por todos nuestros medios, además ejecutaremos marketing de contenidos para demostrar la funcionabilidad y usabilidad.
6. Una vez de haber ganado posicionamiento en el mercado, se tratará de establecer alianzas estratégicas con marcas nacionales reconocidas de yogurt o leche, esto con la finalidad de que el producto se apalanque de otros y de esta manera se haga un trabajo en equipo que resulte en un ganar-ganar.
7. Por último, vamos a asegurarnos continuamente de que el servicio al cliente sea de alta calidad, procurando leer las inquietudes, sugerencias y quejas por medio de nuestras redes sociales y página web. De esta manera se solventarán todos los requerimientos para que el usuario se sienta tomado en cuenta y que sepan que siempre se estará mejorando en función de sus opiniones.

4.3.6. KPIS (Indicadores claves de rendimiento)

A continuación, se definirán los cuatro indicadores claves de rendimiento más importantes de cada uno de los componentes del plan de marketing internacional.

4.3.6.1. KPI Precio

Este indicador está relacionado directamente con el precio de venta, ya que en base a una asignación de precios ejecutada correctamente podemos conseguir la meta mínima deseada, de esta forma cuando comparemos con los valores reales, podemos evaluar los resultados.

Tabla 12

KPI Precio

Nombre	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas por año
Descripción	Medir el porcentaje de ventas proyectadas por año a través de las ventas efectivas anuales
Fórmula de cálculo	$(\text{Ventas totales anuales} / \text{Ventas proyectadas del año}) * 100$
Responsable del indicador	Jefe de ventas
Frecuencia	Anual
Estándar	Cumplir mínimo con el 75% de proyección anual = PE
Responsable del análisis	Jefes de áreas, alta dirección.

Fuente: elaboración propia

4.3.6.2. KPI Producto

Este indicador aplica tanto para los comentarios recibidos por redes sociales, página web y Amazon. Así se identificarán los puntos de mejora o se confirmará que se está entregando un producto que cumple con los requerimientos de los usuarios.

Tabla 13

KPI Producto

Nombre	Nivel de satisfacción del cliente en redes sociales o página web mensualmente
Descripción	Medir el porcentaje de satisfacción del cliente mediante los comentarios surgidos en las redes sociales al mes
Fórmula de cálculo	$(\text{Total de comentarios mensuales} - \text{Comentarios negativos mensuales}) / (\text{Total de comentarios recibidos})$
Responsable del indicador	Jefe de Marketing
Frecuencia	Mensual
Estándar	Mínimo del 80% de satisfacción de clientes
Responsable del análisis	Alta dirección

Fuente: elaboración propia

4.3.6.3. KPI Plaza

Aplicado tanto para los puntos de venta directos como los de E-commerce, este indicador permitirá ver mediante nuestros canales de distribución si nuestro producto está llegando al usuario final en las condiciones idóneas. Así se podrá llevar un control del tratamiento que se le da a nuestro producto fuera de nuestro dominio.

Tabla 14

KPI Plaza

Nombre	Porcentaje de ventas satisfactorias
Descripción	Medir el porcentaje de ventas concretadas satisfactoriamente al mes
Fórmula de cálculo	$(\text{Total de ventas} - \text{devoluciones en ventas}) / (\text{total de ventas})$
Responsable del indicador	Jefe de ventas
Frecuencia	Mensual
Estándar	95% de ventas satisfactorias
Responsable del análisis	Gerente de operaciones y alta dirección

Fuente: elaboración propia

4.3.6.4. KPI Promoción

Es importante evaluar si las estrategias y proyectos de promoción en el área de marketing han generado resultados positivos o si simplemente han sido una inversión ineficiente de recursos.

Tabla 15

KPI Promoción

Nombre	ROI (Retorno de la inversión)
Descripción	Medir el porcentaje de retorno de la inversión ejercida para las acciones de marketing internacional
Fórmula de cálculo	$(\text{Beneficios} - \text{Inversión en marketing}) / \text{inversión en marketing}$
Responsable del indicador	Jefe de ventas
Frecuencia	Semestral
Estándar	400% al 600% de retorno
Responsable del análisis	Alta dirección

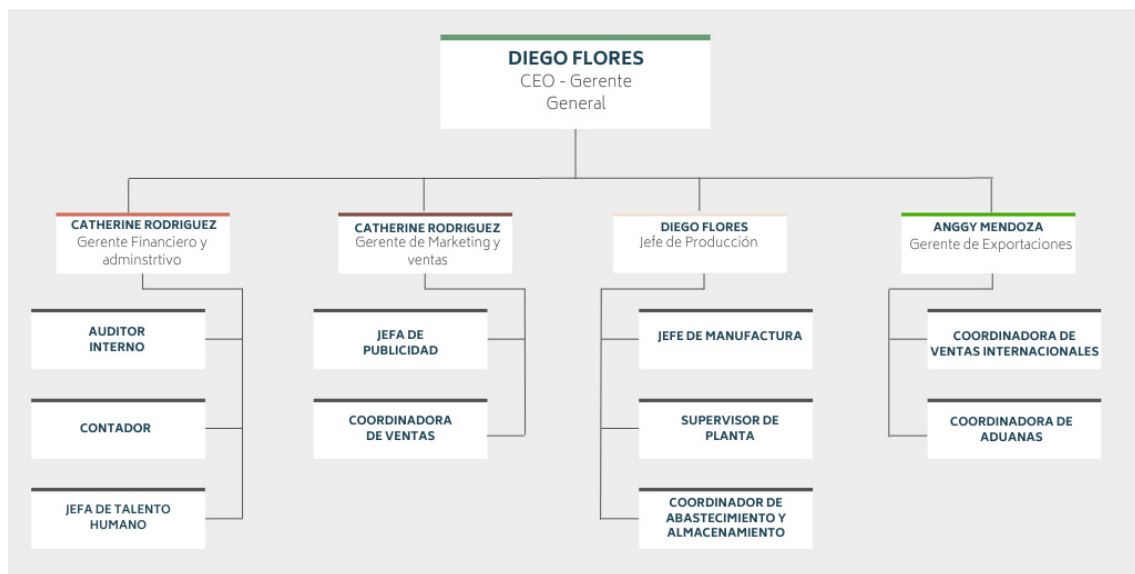
Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO V

5. Procesos

5.1. Organigrama

Figura 16. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

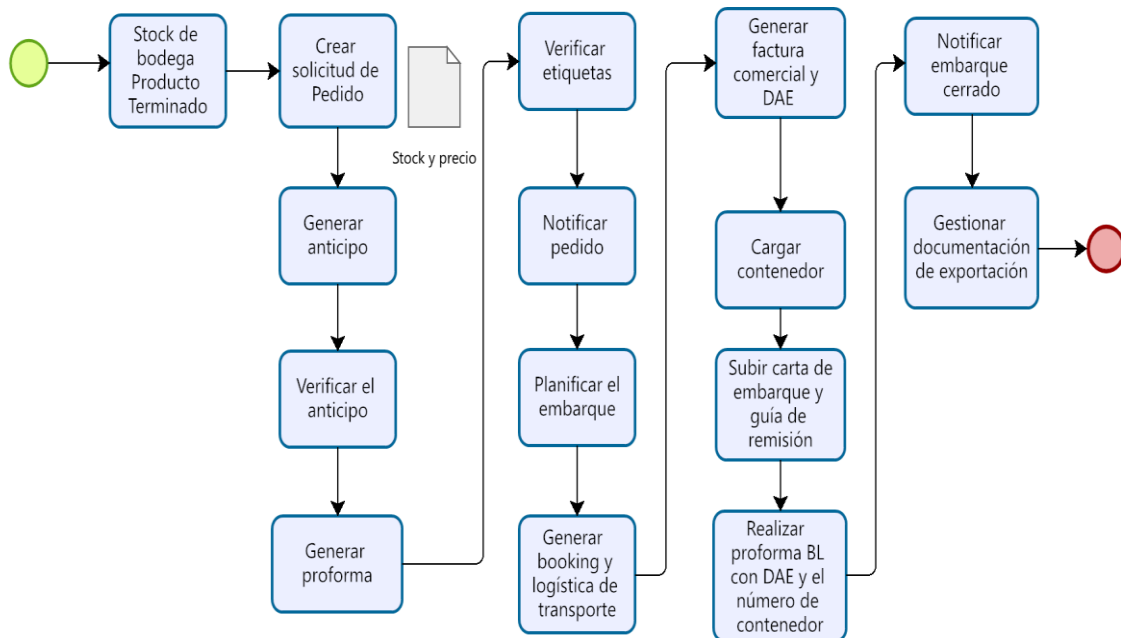
A continuación, se definen las funciones de los integrantes del organigrama:

- CEO y Gerente general: será el responsable máximo de la toma de decisiones estratégicas, liderando la visión y dirección de la empresa, y con respecto a la gerencia general, se encargará de la supervisión general de todas las operaciones diarias de todos los departamentos y es el encargado de implementar estrategias para alcanzar las metas de la compañía.
- Gerente Financiero y administrativo: en la parte financiera será el encargado de elaborar los presupuestos, administrar los flujos de efectivo, así como también de gestionar el financiamiento. En cambio, en la parte administrativa se encargará de la gestión de talento humano, supervisar operaciones diariamente y coordina actividades entre todas las áreas.
- Gerente de Marketing y ventas: será el actor fundamental en el desarrollo de estrategias de marketing, analizará el mercado, gestionará la imagen de marca y satisfacción del cliente e identificará oportunidades de crecimiento y expansión.

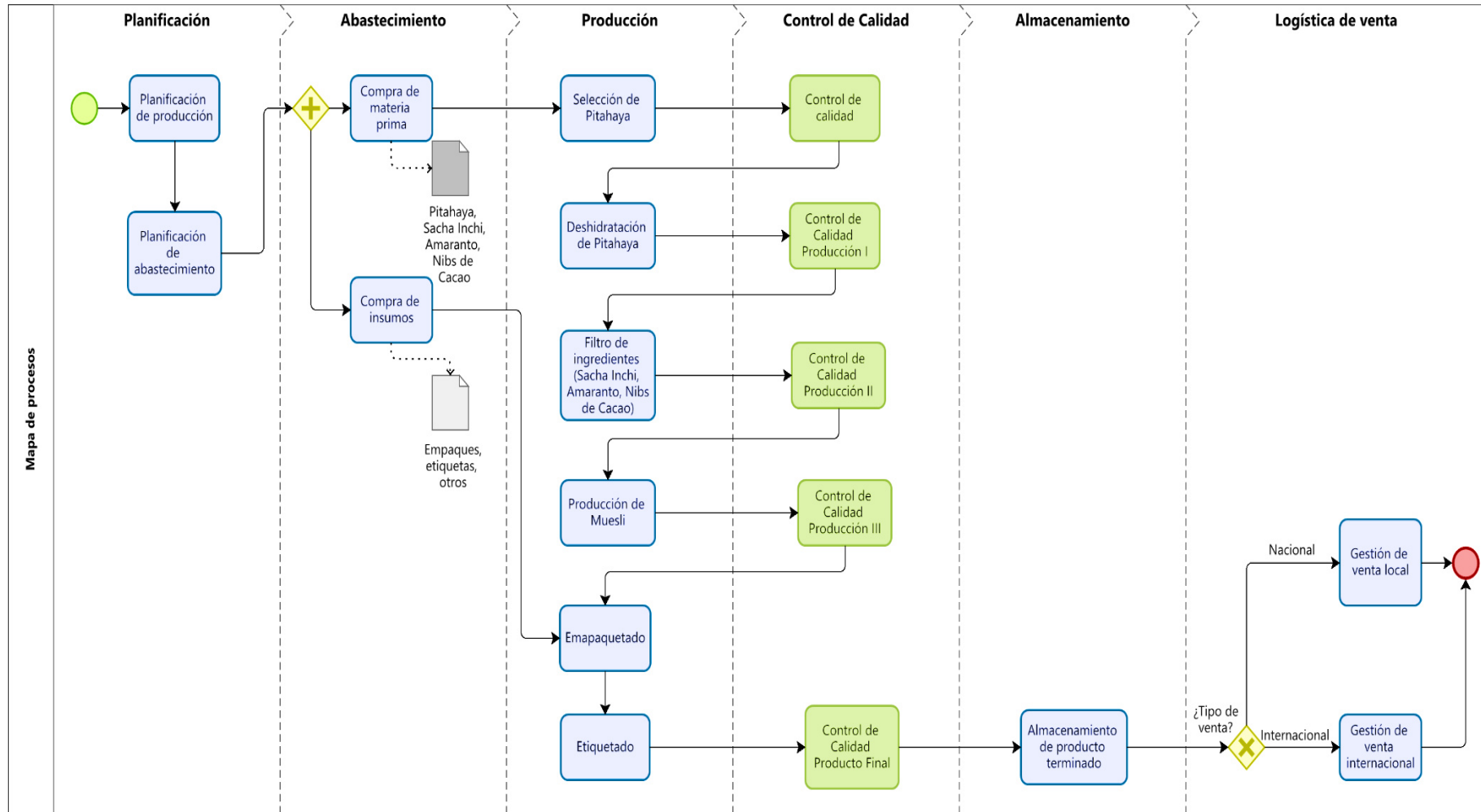
Por el lado de ventas negociará con potenciales clientes, supervisará el equipo de ventas y establecerá metas de ventas.

- Gerente de Producción: tendrá como propósito planificar y coordinar la producción, supervisará el funcionamiento de la planta, verificará que se cumplan los estándares de calidad y seguridad, gestionará el suministro y almacenamiento, y además garantizará el cumplimiento en los plazos de entrega de producto terminado.
- Gerente de exportaciones: identificará oportunidades de negocio y clientes potenciales en el extranjero, coordinará y gestionará el proceso de exportación de productos, establecerá relaciones comerciales con distribuidores y socios internacionales, velará para que nuestros productos cumplan con las regulaciones y trámites aduaneros de cada país y coordinará la logística y transporte de los productos.

5.2. Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

5.3. Proceso de internacionalización

5.3.1. Objetivos y metas principales de la expansión internacional

Al tercer año de haber empezado operaciones en el mercado ecuatoriano, se ha decidido llevar a cabo la expansión de manera internacional al mercado canadiense, específicamente en la ciudad de Toronto. Para lograr esta expansión de manera exitosa se han planteado los siguientes objetivos:

1. Introducir el muesli en el mercado canadiense logrando una cuota importante del mercado de alimentos orgánicos y saludables.
2. Garantizar que el producto se encuentre adaptado a las preferencias, necesidades y tendencias del mercado canadiense y que cumpla con los requisitos y regulaciones de importación establecidos en este país.
3. Establecer una cadena de distribución confiable y eficiente que posibilite la entrega del producto a los clientes en Canadá, asegurando una experiencia positiva con una cálida atención al cliente.

5.3.2. Forma de internacionalización

En este apartado hemos considerado que lo más idóneo para Sacha's es hacer uso de la exportación indirecta como forma de internacionalización.

La exportación indirecta implica que una compañía vende su mercancía a un comprador (importador o distribuidor) en su país de origen o en el país de destino, y son ellos quienes se encargan de llevar el producto a los clientes finales. (Cateora, Money, Gilly, & Graham, 2020)

Sacha's logrará este proceso de internacionalización de la siguiente manera:

- Exportación indirecta: como parte de nuestra propuesta de canales de venta se encuentra el E-commerce y tomando en cuenta que al no poseer una gran cantidad de recursos para desarrollar un canal de venta electrónico propio, hemos detectado una oportunidad que ofrece la empresa Amazon, la cual cuenta con un servicio llamado Amazon FBA (Fulfillment By Amazon), el cual consiste en que la empresa recibe tus productos, los almacena, empaca y los envía al consumidor final, además se encarga del servicio al cliente y la gestión de devoluciones.

Figura 17. Pasos para empezar a vender con Amazon FBA



Empezar con Logística de Amazon

Logística de Amazon puede ayudarlo a eliminar sus dolores de cabeza de logística y ayudarlo a escalar su negocio.

Descargue la [Guía de inicio de Logística de Amazon](#)

Paso 1 Configurar Logística de Amazon
Cree su cuenta de vendedor de Amazon e inicie sesión en Seller Central para configurar Logística de Amazon.

Paso 2 Crea tus listados de productos
Una vez que agregue sus productos al catálogo de Amazon, [especifique el inventario de Logística de Amazon](#).

Paso 3 Prepara tus productos
Prepara tus productos para un transporte seguro y protegido a un centro logístico, de acuerdo con las pautas de empaque y los requisitos de envío y ruta de Amazon.

Etapa 4 Envía tus productos a Amazon
Cree su plan de envío, imprima etiquetas de identificación de envío de Amazon y envíe sus envíos a los centros logísticos de Amazon. Obtén más información sobre [cómo enviar inventario a Amazon](#).

Una vez que Amazon recibe sus productos en el centro logístico, están disponibles para que los clientes los compren. Visite la [Ayuda de Seller Central](#) para obtener información sobre [cómo administrar los pedidos de Logística de Amazon](#).

Fuente: Amazon Canadá (2023)

Nuestro producto al ser único y tener un valor diferenciador bastante marcado consideramos que no es necesario adaptar los componentes de este Muesli, sin embargo, hay algunos aspectos que sí requieren una modificación:

- **El empaque:** en este sentido desde un inicio pensamos de manera global y decidimos optar por un empaque que cumpliera con normas internacionales, que fuera sostenible y contribuyera con el medio ambiente. Por lo tanto, nuestras fundas de optiflex no requieren de ningún cambio, ya que este empaque se adapta a los requerimientos del mercado canadiense, lo único que debemos tener en cuenta es que la impresión en este no contenga químicos tóxicos.
- **El etiquetado:** según la Canadian Food Inspection Agency (2023) los requisitos básicos de etiquetado de un producto como el Muesli son: etiquetado traducido al inglés o francés, uso del nombre común, nombre y dirección del fabricante, país de origen, fechas de producción y vencimiento, lista de ingredientes y alérgenos, cantidad neta, tabla nutricional, resaltar si es producto contiene gluten y resaltar la cantidad de azúcar, además se debe indicar si el producto posee aditivos alimentarios.

Una vez solventado estos requisitos mínimos, nuestro Muesli estaría listo para ingresar al mercado canadiense.

5.3.3. Proveedores y socios logísticos

Con respecto a los proveedores, Sacha's contará con diferentes proveedores de materia prima. El primero se trata de Cofina una gran empresa dedicada a la comercialización de productos derivados del cacao, como son los nibs de cacao que contiene nuestro producto, el segundo proveedor se trata de Agroproducciones Flor del Oriente junto con pequeños agricultores que radican en el mercado de San Roque en Quito, los cuales nos proveen de la materia prima de pitahaya; y, por último, nuestro proveedor Frutos Secos Garmon, el cual es un distribuidor de amaranto y sachá inchi que obtiene de pequeños productores.

Una vez que hemos transformado la materia prima en el producto terminado, y luego de haber empacado y embalado, procedemos a contactar a nuestros socios logísticos, los cuales son empresas nacionales de transporte internacional, como Avianca cargo, UPS, o la empresa multimodal Ascex Cargo, esta última sería el socio logístico más idóneo, ya que nos ayudaría a coordinar el transporte interno desde nuestra bodega al destino final, ya sea para el aeropuerto de Tababela en Quito, o para el puerto de Guayaquil, donde nuestro producto será sometido a los controles previos respectivos a la exportación como la entrega de la DAE, inspección antinarcóticos, aforo físico y otros.

En el momento que nuestro producto llega a la aduana canadiense y luego de pasar los controles correspondientes y presentar toda la información en la aduana, se espera a la verificación de los documentos y si todo se encuentra en orden, se procede a pagar los derechos arancelarios e impuestos correspondientes para desaduanar la mercancía.

Posteriormente entrara en acción un transporte interno canadiense, el cual escogeremos entre las empresas de logística Transforce Group y Mullen Group, las cuales se encargarán de llevar nuestro producto hasta el centro de distribución de Amazon en Toronto.

Con respecto al transporte, utilizaremos el tipo de transporte multimodal, ya que debemos utilizar un transporte terrestre indiscutiblemente para llevar el producto desde nuestra bodega hacia un puerto. Consiguientemente evaluaremos la mejor opción entre el transporte marítimo y el transporte aéreo para la exportación a Canadá. Una vez que

nuestro producto llegue al país y el mismo sea enviado al centro logístico de Amazon en Toronto, el producto iniciara el proceso de recepción, inventariado y almacenamiento en Amazon, luego de este paso es que se empezará el proceso de distribución interno hacia el consumidor final.

Una de las mayores ventajas de trabajar con Amazon, es que no nos preocuparemos por el transporte del producto hacia el consumidor final, ya que esta empresa se encargará de distribuirlo a los diferentes clientes que soliciten el producto desde la plataforma, ellos cuentan con la tecnología y la infraestructura para llevar a cabo este proceso eficientemente, cuentan con una gran flota de vehículos terrestres e inclusive están empezando a implementar drones como vehículos de envío, de hecho el despacho del producto al trabajar bajo el servicio Amazon FBA puede ser entregado al cliente luego de un par de horas transcurridas desde la compra.

El almacenamiento del producto en Canadá, que es el país de destino, se va a gestionar mediante el FBA (Fulfilment by Amazon), es decir, a través del centro logístico en Toronto donde el producto será almacenado en los estantes.

Al realizar el registro como vendedor de Amazon, se logra acceder a una cuenta de Seller Central que es un recurso que permite administrar la cuenta de ventas, agregar información del producto, administrar pagos e incluso realizar actualizaciones del inventario (Amazon Services LLC, 2022). En este sentido, a través del Seller Central, se lograría dar seguimiento al inventario, actualizar los listados, obtener informes comerciales y llevar el registro de las ventas diarias.

En este sentido, se debe considerar primero un plan de ventas profesional por CAD \$29,99 al mes sin importar las unidades vendidas; una tasa de referencia de categoría que se suman al del plan de ventas y que contiene el servicio de devoluciones y reembolsos, que en este caso sería un 8% para productos con un precio de venta total de CAD \$20,00 o menos; y las tarifas de cumplimiento que incluye la recogida, el embalaje de los productos, el envío, el manejo del mismo y el servicio al cliente de CAD \$5,28 por unidad de 300+ a 400g.

5.3.4. Aduanas y regulaciones

Bajo la clasificación arancelaria, Sacha's se enmarca dentro del Capítulo 19 "Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche" en la subpartida arancelaria 1904.90.00.00 "-Los demás".

Los aranceles en Canadá se calculan del Ad Valorem sobre el valor FOB de las mercancías y para este producto es de un 4% (Canada Border Services Agency, 2023). Los productos importados, están además sujetos al impuesto sobre los bienes y servicios (GST) del 7%. En este tema del despacho de aduanas se gestionarán todos los aspectos involucrados con el apoyo de un Agente de aduanas autorizado que se encargará de la gestión documental en el país de destino. Parte de nuestra gestión comprende la exportación para lo cual se requiere el registro en el ECUAPASS, obtener la Declaración Juramentada de Origen, transmitir la DAE, gestionar la inspección con la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria para obtener la notificación sanitaria; y la gestión para la obtención del Certificado Sanitario.

La exportación se lleva a cabo bajo distintos regímenes contemplados en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. En este sentido, el régimen bajo el cual se llevará a cabo la exportación de Sacha's es el Régimen 40, llamado exportación definitiva, debido a que bajo este régimen se da la salida del producto de manera definitiva del territorio aduanero ecuatoriano.

Para iniciar un negocio de importación en Canadá, el importador debe solicitar el Certificado Internacional de Importación, que es un documento de garantía reconocido de manera formal por el Gobierno de este país. Nosotros como país exportador podemos realizar el requerimiento de este certificado emitido por Canadá, antes de obtener el permiso de exportación. En este caso, el Certificado Internacional de Importación en Canadá es emitido a solicitantes canadienses, quienes son los encargados de proporcionar una copia a los proveedores extranjeros y con este nosotros como exportadores solicitamos el permiso de exportación.

De acuerdo con la Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá (2023), en este país el despacho de aduanas de las mercancías que son importadas requiere de la presentación de documentos como:

- Nota de arribo o Cargo Control Document (CCD) presentado a la CBSA (Canada Border Services Agency / Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá)
- Factura comercial.
- Formulario B3 oficial de aduanas para la codificación aduanera de Canadá.
- Certificado de origen.
- Conocimiento de embarque.

Hay 16 requisitos que debe cumplir el producto:

- Dos regulaciones respecto a los límites de tolerancia para residuos o contaminación por ciertas sustancias (no microbiológicas) por la Food and Drug Regulations.
- Diez regulaciones relacionadas al uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y sus materiales de contacto que se encuentran en la Food and Drug Regulations, así como en Marketing Authorization for Gluten-free Oats and Foods Containing Gluten-free Oats y Marketing Authorization for Food Additives with Other Accepted Uses.
- Una regulación sobre el requerimiento de identidad del producto bajo las Regulaciones de Productos Orgánicos.
- Una regulación sobre el Reglamento OTC sobre procesos productivos.
- Dos regulaciones en relación al requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto bajo la Food and Drug Regulations. (Global Trade Helpdesk, 2023)

Hay 4 condiciones de mercado:

- Tres regulaciones sobre el procedimiento de concesión de licencias: bajo el Permiso General de Importación No. 100 – Bienes Agrícolas Elegibles, sujeto a las secciones 5, 7 y 8, los residentes de Canadá pueden importar productos agrícolas elegibles desde cualquier país; bajo el Permiso General de importación No. 20 – Trigo y Productos de Trigo y Cebada y Productos de Cebada, sujeto a la sección 5, un residente puede importar desde cualquier país; y, bajo la Lista de Control de Importación, los bienes importados están sujetos a permisos de importación.

- Una regulación sobre Concesión de Licencias por motivos económicos. (Global Trade Helpdesk, 2023)

Hay 21 condiciones de preembarque e inspección:

- Una regulación de Certificación de conformidad donde se establezca que, si se está importando un producto orgánico, que el producto sea verdaderamente un producto orgánico.
- Cuatro requisitos de etiquetado: idioma oficial, declaración de cantidad neta, productos orgánicos, marcación, sello o etiqueta. Bajo la Ley y Reglamento de Envasado y Etiquetado para el consumidor se exige la identificación del producto por su nombre común o genérico, que se proporcione la cantidad neta y la identificación del lugar principal de negocios de la persona por y para quien se elaboró o fabricó el producto. Toda esta información se deberá mostrar tanto en inglés como en francés. (Amazon, 2023)
- Diez medidas relacionadas con la seguridad alimentaria bajo la Food and Drug Regulations: si es empaque de metal desechable debe ser diseñado para liberar contenido presurizado, etiqueta, entre otros.
- Una regulación sobre el origen de los materiales y partes relacionadas a los productos orgánicos.
- Una regulación sobre requerimientos de empaque.
- Una regulación sobre el Reglamento OTC sobre transporte y almacenamiento.
- Una regulación sobre la Evaluación de conformidad relacionada con OTC.
- Una regulación sobre requisito de envío directo, es decir que las mercancías tienen derecho a la Tarifa de la Nación Más Favorecida solo si las mercancías se envían directamente a Canadá, con o sin transbordo, desde un país que sea beneficiario de la Tarifa de la Nación Más Favorecida.
- Una regulación sobre requisitos de trazabilidad respecto al origen de los materiales y piezas y el historial del procesamiento. (Global Trade Helpdesk, 2023)

El tiempo de producción del muesli para 738 unidades es de dos semanas al aumentar la producción a casi el máximo de la capacidad, el traslado del producto, desde que sale de nuestras instalaciones hasta que llegue al puerto y posteriormente realice el viaje hasta

arribar en Canadá es de aproximadamente 12 días, luego calculamos un día extra para coordinar traslado a las bodegas de Amazon, una vez entregada la mercancía ellos se encargaran de llevar el producto al consumidor final. Entonces, el plazo desde que se hace el pedido hasta que se encuentre en Toronto, Canadá, es de aproximadamente 27 días.

5.3.5. Servicio al cliente y posventa

Amazon cuenta con un servicio de reclamos, devoluciones, reembolsos, comentarios y calificación de los productos que vende, esto nos permite conocer como la población de Toronto percibe el muesli y que tanta aceptación tiene.

5.3.6. Sostenibilidad

Comenzando con el empaque del producto que es amigable con el medio ambiente, Sacha's es un producto que considera la importación de la sostenibilidad y responsabilidad social, se pondrá en práctica la "logística verde", utilizando embalaje biodegradable para los productos, que además disminuye el peso y, por lo tanto, los costos se reducen. También, dentro de la producción y procesos se aplicará la logística inversa, en donde, existirán procesos de reciclaje y reutilización de productos para la optimización de recursos. Finalmente, con los proveedores de materia prima e insumos se utilizará el mapeo de rutas para minimizar las distancias recorridas.

5.3.7. Contingente de riesgo a la exportación

Sabiendo que el entorno de los negocios internacionales es sumamente variable y requiere de mucha garantía para embarcarse en este mundo, hemos decidido contar con un plan de contingencia en caso de existir algún inconveniente al entregar nuestra confianza en Amazon, es por ello, que hemos decido abordar como Plan B una exportación a través de un dealer o bróker en Canadá, el cual nos permitirá establecer un piggyback al aprovechar la infraestructura y contactos del dealer seleccionado, uno de los dealers más interesantes para esta exportación seria SGS Canadá, el cual es un gran distribuidor que maneja muy bien este mercado desde hace años. En resumen, este dealer generaría ese contacto con los minoristas para empezar a distribuir nuestro Muesli en diferentes puntos de venta relacionados a nuestro producto, básicamente funciona al igual que un bróker de seguros, cobrando únicamente una comisión por la intermediación.

5.4. Valoración Financiera

5.4.1. Presupuesto – Inversión Inicial

Luego de la identificación de todos los ítems necesarios para poner en marcha este modelo de negocios, se ha desarrollado un presupuesto de inversión proyectado, el mismo que contempla un valor que permite cubrir la compra de maquinaria y demás implementos, así como cubrir los gastos y costos que se generarán durante el primer año de actividades.

Tabla 16

Presupuesto e inversión inicial

PRESUPUESTO	VALOR
Máquina deshidratadora de alimentos	\$ 1,000.00
Selladora de fundas industrial	\$ 200.00
Muebles y enseres	\$ 360.00
Diseño del empaque	\$ 80.00
Certificaciones (fitosanitarias - calidad - procesos)	\$ 700.00
Prototipos / Muestras	\$ 200.00
Página Web	\$ 200.00
Materia Prima	\$ 22,519.54
Materiales Indirectos de fabricación	\$ 4,150.85
Mano de obra	\$ 7,630.92
Gasto Administrativo	\$ 2,880.00
Gasto de Marketing y Ventas	\$ 1,200.00
Gastos de constitución de la empresa	\$ 500.00
Imprevistos	\$ 600.00
TOTAL	\$ 42,221.31

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17

Determinación de la capacidad de producción según demanda de mercado

Determinación de capacidad de producción según demanda de mercado	
Tiempo de producción unitario	5 minutos
Tiempo de producción diario	300 minutos
Producción diaria unitaria	60 unidades
Número de días laborados a la semana	5 días
Producción semanal	300 unidades
Número de semanas al año	48 semanas
Total de producción anual	14400 unidades
Precio de venta al público	\$ 3.86
Total ingresos por Muesli	\$ 55,562.79

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Determinación de capacidad de producción

Determinación de capacidad de producción	
Tiempo de producción unitario	4 minutos
Tiempo de producción diario	300 minutos
Producción diaria unitaria	75 unidades
Número de días laborados a la semana	5 días
Producción semanal	375 unidades
Número de semanas al año	48 semanas
Total de producción anual	18000 unidades

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Financiamiento

Estructura de Financiamiento	
Fuente	Monto
Capital Propio	\$30,000.00
Préstamo Bancario	\$12,221.31
TOTAL	\$42,221.31
Institución Financiera:	BANECUADOR
Monto:	\$12,221.31
Plazo:	5
Tasa Interés anual:	11.50%
Frecuencia	12
Periodos Mensualidad	60
Cuota Mensual	\$268.78
Valor Total a Pagar	\$16,126.71

Fuente: Elaboración propia

La empresa ha planteado cubrir el presupuesto establecido mediante dos vías: a través de la financiación bancaria en un 29% (endeudamiento) y mediante capital propio el otro 71%. A continuación, se encuentra la estructura que se ha planteado:

5.4.2. Estados Financieros

5.4.2.1. Estado de Costos

Para llevar a cabo el proceso de producción, Sacha's requiere ciertos costos y gastos en los que se debe incurrir para el normal funcionamiento de las actividades. A continuación, se detallan los componentes y costos del producto que la empresa plantea ofertar.

Tabla 20

Materia Prima

Materia Prima			
Componentes	Contenido (gr)	Costo unitario	Costo total unitario
Nibs de Cacao	15.00	0.007	\$0.10
Sacha Inchi	80.00	0.008	\$0.62
Pitahaya	95.00	0.003	\$0.31
Deshidratada	110.00	0.005	\$0.53
TOTAL	300.00	Costo total MP AÑO 1	\$1.56

Fuente: Elaboración propia

En el tema de la mano de obra, de acuerdo con las proyecciones realizadas, y debido a que el proceso productivo para obtener el producto terminado no conlleva tantos pasos y actividades, se ha llegado a determinar que la producción diaria, que en promedio es de 60 unidades, estará a cargo de un solo obrero.

Tabla 21

Mano de obra

Mano de obra	
Denominación	Operador
Proceso / Área	Proceso General
N°	1
Sueldo mensual	\$ 450.00
Aporte patronal	\$ 54.68
Décimo Tercero	\$ 37.50
Décimo Cuarto	\$ 37.50
Vacaciones	\$ 18.75
Fondos de reserva	\$ 37.49
Total mensual	\$ 635.91
Costo/Mes	\$ 635.91
Costo/Anual	\$ 7,630.92
Total MO	\$ 7,630.92

Fuente: Elaboración propia

Como parte de los costos indirectos de fabricación, a continuación, se desglosan los elementos considerados.

Tabla 22

Materiales Indirectos de Fabricación

Material Indirecto AÑO 1	Insumos requeridos anuales	Unidad de medida	Precio unitario	Precio total
Fundas optiflex impresas 16x24	14400	UND	\$ 0.24	\$ 3,456.00
Cartones	96	UND	\$ 0.89	\$ 85.65
Cinta de Embalaje	96	MTRS	\$ 0.10	\$ 9.20
Luz de fábrica/máquinas (Año)				\$ 480.00
Agua (Año)				\$ 120.00
Total AÑO 1				\$ 4,150.85

Fuente: Elaboración propia

Como parte de los gastos en los que se va a incurrir se encuentran los gastos administrativos y los gastos de marketing y ventas.

Tabla 23

Gastos Administrativos

Gastos Administrativos	Costo mensual	Costo Anual (AÑO 1)
Arriendo	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Movilización MP	\$ 20.00	\$ 240.00
Movilización hacia puntos de venta	\$ 20.00	\$ 240.00
TOTAL	\$ 240.00	\$ 2,880.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24

Presupuesto de Marketing y Ventas

Presupuesto de Marketing y Ventas					
Estrategias	Acciones	Presupuesto por mes		Presupuesto AÑO 1	
Diseño Web	Dominio y Servidor	\$	15.00	\$	180.00
	Mantenimiento Web	\$	10.00	\$	120.00
SEO	Estrategia de Contenidos	\$	20.00	\$	240.00
SEM y Social Ads	Inversión SEM	\$	10.00	\$	120.00
	Google Ads	\$	15.00	\$	180.00
	Facebook e Instagram Ads	\$	15.00	\$	180.00
	Tik Tok for business	\$	15.00	\$	180.00
TOTAL AL MES		\$	100.00	\$	1,200.00

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de proyectar los costos, en base a la investigación de mercados se han proyectado las ventas, las mismas que inician el primer año en 14400 unidades con un crecimiento del 5% para el segundo año. Para el tercer año se ha tomado como base el promedio de ventas del año 1 y 2, sobre el cual se prevé un crecimiento del 5% para el mercado nacional y un 5% más que se plantea destinar al mercado internacional. Finalmente, para el año 4 y 5 se pronostica un crecimiento del 5% sobre las ventas del año anterior para el mercado nacional y un 5% sobre las ventas realizadas en el mercado extranjero.

Tabla 25

Ventas proyectadas

VENTAS	UNIDADES
AÑO 1	14400
AÑO 2	15120
AÑO 3	16236
AÑO 4	17048
AÑO 5	17900

PARA AÑO 3 (INTERNACIONALIZACIÓN)	UNIDADES
Promedio de las ventas Año 1 y Año 2	14760
Crecimiento 5% mercado nacional	738
Internacionalización del 5% del promedio de las ventas	738
TOTAL	16236

PARA AÑO 4	UNIDADES
Crecimiento 5% en mercado nacional	16273
Crecimiento 5% en mercado internacional	775
TOTAL	17048

PARA AÑO 5	UNIDADES
Crecimiento 5% en mercado nacional	17087
Crecimiento 5% en mercado internacional	814
TOTAL	17900

Fuente: Elaboración propia

En base a toda la información anterior se ha realizado el estado de costos proyectado, el mismo que para cada año que transcurre contempla una fluctuación de la inflación de un 3% sobre los costos de producción (materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación) y los gastos (administrativos y de marketing y ventas). Bajo lo proyectado, también hay que mencionar que para el Año 1, 2, 3 y 4 se ha establecido una utilidad del 40%, mientras que para el Año 5 se ha considerado una utilidad del 50%.

Tabla 26

Estado de costos proyectado

ESTADO DE COSTOS PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
Materia prima	\$ 22,519.54	\$ 24,354.88	\$ 26,937.08	\$ 29,132.45	\$ 31,506.74
Mano de obra directa	\$ 7,630.92	\$ 7,859.85	\$ 8,095.64	\$ 8,338.51	\$ 8,588.67
Costos de indirectos de fabricación	\$ 4,150.85	\$ 4,996.79	\$ 5,479.59	\$ 5,893.39	\$ 6,339.94
Costos de producción / Costo variable	\$ 34,301.31	\$ 37,211.52	\$ 40,512.31	\$ 43,364.35	\$ 46,435.35
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 2.38	\$ 2.46	\$ 2.50	\$ 2.54	\$ 2.59
Gasto administrativo	\$ 2,880.00	\$ 2,966.40	\$ 3,055.39	\$ 3,147.05	\$ 3,241.47
Gasto venta	\$ 1,200.00	\$ 1,236.00	\$ 1,273.08	\$ 1,311.27	\$ 1,350.61
Gasto financiero	\$ 1,306.40	\$ 1,073.71	\$ 812.80	\$ 520.26	\$ 192.24
Gasto de operación / Costos fijos	\$ 5,386.40	\$ 5,276.11	\$ 5,141.27	\$ 4,978.58	\$ 4,784.32
Costo total / COSTO DE VENTAS	\$ 39,687.70	\$ 42,487.62	\$ 45,653.58	\$ 48,342.94	\$ 51,219.67
Utilidad	\$ 15,875.08	\$ 16,995.05	\$ 18,261.43	\$ 19,337.17	\$ 25,609.83
Precio Venta	\$ 55,562.79	\$ 59,482.67	\$ 63,915.01	\$ 67,680.11	\$ 76,829.50
Precio de venta unitario	\$ 3.86	\$ 3.93	\$ 3.94	\$ 3.97	\$ 4.29

Fuente: Elaboración propia

5.4.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

En la Tabla 27 se evidencian resultados positivos durante los cinco períodos proyectados, obteniendo una utilidad neta en cada uno de estos, misma que se incrementa con el tiempo, alcanzando un margen bruto que oscila entre un 36% y un 40% y un margen neto entre 19% y 23% sobre las ventas o ingresos generados.

Tabla 27

Estado de pérdidas y ganancias o Estado de resultados

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 55,562.79	\$ 59,482.67	\$ 63,915.01	\$ 67,680.11	\$ 76,829.50
COSTOS VENTAS	\$ 34,301.31	\$ 37,211.52	\$ 40,512.31	\$ 43,364.35	\$ 46,435.35
UTILIDAD BRUTA	\$ 21,261.48	\$ 22,271.16	\$ 23,402.70	\$ 24,315.76	\$ 30,394.15
<i>GASTOS</i>					
<i>OPERACIONALES</i>	\$ 7,407.34	\$ 7,529.74	\$ 7,655.81	\$ 7,785.67	\$ 7,919.42
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2,880.00	\$ 2,966.40	\$ 3,055.39	\$ 3,147.05	\$ 3,241.47
GASTO DE VENTAS Y MARKETING	\$ 1,200.00	\$ 1,236.00	\$ 1,273.08	\$ 1,311.27	\$ 1,350.61
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3,225.34	\$ 3,225.34	\$ 3,225.34	\$ 3,225.34	\$ 3,225.34
DEPRECIACIONES	\$ 102.00	\$ 102.00	\$ 102.00	\$ 102.00	\$ 102.00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 13,854.14	\$ 14,741.41	\$ 15,746.89	\$ 16,530.09	\$ 22,474.73
IMP. A LA RENTA (22%)	\$ 3,047.91	\$ 3,243.11	\$ 3,464.32	\$ 3,636.62	\$ 4,944.44
UTILIDA NETA	\$ 10,806.23	\$ 11,498.30	\$ 12,282.57	\$ 12,893.47	\$ 17,530.29

Fuente: Elaboración propia

5.4.2.3. Flujo de Caja

En la Tabla 28 se encuentra plasmado y proyectado el Flujo de Efectivo, logrando flujos positivos y alentadores en todos los períodos, permitiendo que la empresa recupere la inversión bajo condiciones favorables y que las operaciones sean sostenibles.

Tabla 28

Flujo de caja

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 55,562.79	\$ 59,482.67	\$ 63,915.01	\$ 67,680.11	\$ 76,829.50
FINANCIAMIENTO	\$ 12,221.31					
TOTAL INGRESOS	\$ 12,221.31	\$ 55,562.79	\$ 59,482.67	\$ 63,915.01	\$ 67,680.11	\$ 76,829.50
EGRESOS						
COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$ 34,301.31	\$ 37,211.52	\$ 40,512.31	\$ 43,364.35	\$ 46,435.35
GASTOS OPERACIÓN		\$ 7,407.34	\$ 7,529.74	\$ 7,655.81	\$ 7,785.67	\$ 7,919.42
IMPUESTOS		\$ 3,047.91	\$ 3,243.11	\$ 3,464.32	\$ 3,636.62	\$ 4,944.44
INVERSIÓN	\$ 30,000.00					
TOTAL EGRESOS	\$ 30,000.00	\$ 44,756.56	\$ 47,984.37	\$ 51,632.44	\$ 54,786.64	\$ 59,299.21
FLUJO NETO FINANCIERO	-\$42,221.31	\$ 10,806.23	\$ 11,498.30	\$12,282.57	\$ 12,893.47	\$ 17,530.29
FLUJO ACUMULADO		\$ 10,806.23	\$ 22,304.53	\$34,587.10	\$ 47,480.57	\$ 65,010.86

Fuente: Elaboración propia

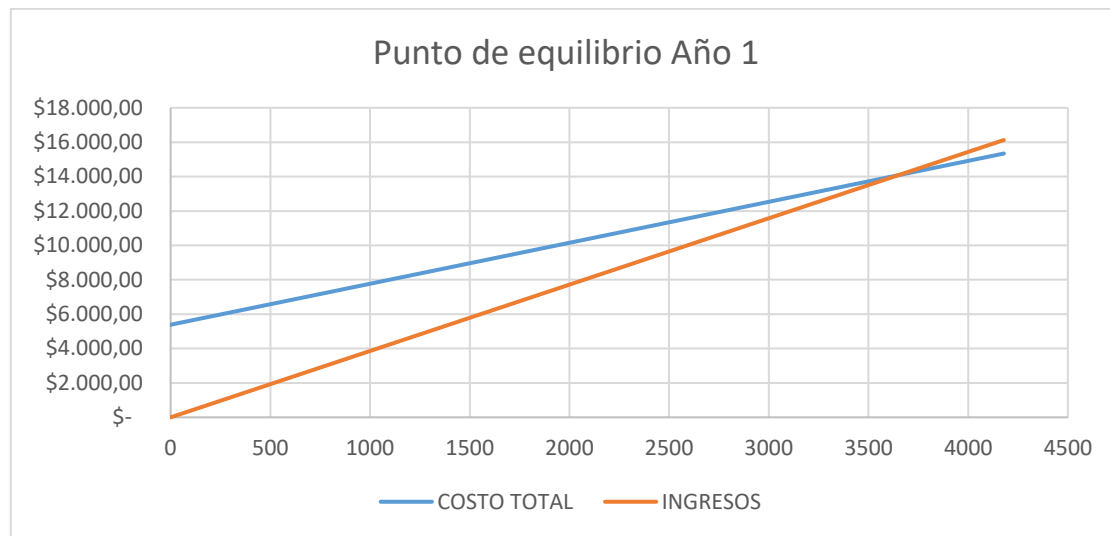
5.4.3. Análisis financiero

5.4.3.1. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se ha convertido en una referencia importante de cara a la planificación a largo plazo de cualquier negocio y no es más que el punto donde el ingreso total iguala los gastos totales, de forma que no hay pérdida, ni utilidad, sino que simplemente se llega a cero (Mazón et al., 2017).

El punto de equilibrio se obtiene de dividir los costos fijos para el margen de contribución, el mismo que abarca la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario. En nuestro proyecto, el punto de equilibrio anual para el año 1 es de 3.648 unidades, 304 unidades mensuales y 10 unidades al día.

Figura 18. Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se calculó el punto de equilibrio para cada uno de los cinco años proyectados:

Tabla 29

Punto de equilibrio proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PQ=	\$ 5,386.40	\$ 5,276.11	\$ 5,141.27	\$ 4,978.58	\$ 4,784.32
	\$ 1.48	\$ 1.47	\$ 1.44	\$ 1.43	\$ 1.70

PQ=	UNIDADES AL AÑO	3,648	3,582	3,567	3,490	2,818
	UNIDADES AL MES	304	298	297	291	235
	UNIDADES AL DÍA	10	10	10	10	8

Fuente: Elaboración propia

5.4.3.2. Valor Actual Neto,

El Valor Actual Neto es un indicador financiero que representa el valor presente o el valor actual de los flujos de efectivo netos, es decir, de la diferencia que hay entre los ingresos y egresos periódicos. De acuerdo con los criterios aceptados, si el VAN es mayor a 0 se entiende que el proyecto genera un beneficio que cubre las expectativas (Mete, 2014). En el caso de este proyecto, como resultado se ha obtenido un VAN de \$ 4,093.98, lo que

significa que la inversión va a generar beneficios, conllevando a determinar, en principio, la viabilidad del proyecto.

Tabla 30

Evaluación de indicadores financieros

Valor Actual Neto	\$ 4,093.98
TIR	15%
Período de Recuperación	3.62 años

Fuente: Elaboración propia

5.4.3.3. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es otro indicador utilizado para tomar decisiones respecto a proyectos de inversión, misma que es definida como aquella tasa de descuento que genera una igualdad entre el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos. Conforme a los criterios de aceptación, si la TIR es mayor a la tasa de interés o tasa de expectativa que se tenga frente al proyecto, quiere decir que el mismo resultará atractivo en términos financieros, ya que se estaría logrando ingresos superiores que cubran los egresos y que, además, generen beneficios adicionales (Mete, 2014). En el caso del proyecto, hay un resultado de una TIR del 15% que es mayor a la tasa de interés, lo que lleva a asumir la rentabilidad del proyecto y por ende su viabilidad.

5.4.3.4. Periodo de Recuperación

El período de recuperación es aquel tiempo en que una empresa logra la recuperación de la inversión inicial realizada en un proyecto. Bajo los criterios de decisión, se entiende que, si el periodo de recuperación es menor al máximo periodo que se tiene como aceptable, el proyecto se acepta, sin embargo, si este periodo es mayor al máximo aceptable, se rechaza el proyecto (Canales, 2015). En el proyecto, se tiene como Payback o período de recuperación 3.62 años, lo que significa que el período para que se recupere la inversión es de más de 3 años y medio, es decir, tendrá que transcurrir este tiempo para que los flujos netos de caja igualen el valor de la inversión total.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Luego de haber aplicado todos los instrumentos para identificar y conocer la situación actual del mercado sobre el que se encuentra nuestro giro de negocio, se infiere que la ciudad de Quito es un entorno potencial para producir y comercializar Muesli a base de ingredientes naturales y beneficiosos para la salud. El estudio de mercado realizado arrojó que un 90,4% de nuestro mercado potencial estaría interesado en probar el muesli, y que más del 50% del mismo consume muesli, cereal o granola con una frecuencia mensual. Además, se ha evidenciado una demanda insatisfecha del producto, ya que la oferta de Muesli es bastante escasa, contando solo con pocas opciones. En este sentido, se puede concluir que el plan de negocios para la creación de la empresa productora y comercializadora es factible y una oportunidad latente.
- Nuestro Muesli funciona como un innovador sustituto de granolas y cereales convencionales, que a menudo contienen altos niveles de azúcar y han sido sometidos a procesos de alta transformación. Al ofrecer una combinación equilibrada de ingredientes naturales, este producto satisface la creciente demanda de opciones de desayuno más saludables y nutritivas. La eliminación de excesivos azúcares y procesamientos químicos responde a las preferencias actuales de los consumidores que buscan alimentos que contribuyen a su bienestar y estilo de vida. A través de este enfoque nuestro Muesli no sólo se diferenciará en su calidad nutricional, sino también en su capacidad para proporcionar un sustituto apetitoso y consciente, respaldando la salud y el bienestar de los consumidores.
- El proyecto genera un impacto positivo en las comunidades locales al impulsar la producción de ingredientes nativos y generar empleo en la cadena de valor. La colaboración con agricultores y productores locales en Ecuador fortalece la cadena de suministro y respalda la producción sostenible de los ingredientes clave para nuestro Muesli.
- La exportación al mercado canadiense, caracterizado por su alto poder adquisitivo y preferencia por productos saludables, brinda una oportunidad estratégica para

expandir la presencia internacional de nuestro producto. Aunque son grandes los desafíos logísticos y regulatorios que deben ser abordados para exportar correctamente nuestro producto a Canadá, el servicio de Amazon FBA nos permite asegurar una distribución eficiente y una gestión óptima de almacenamiento e inventario.

- Se puede concluir que, tanto el Valor Actual Neto (VAN) como la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto muestran resultados positivos a lo largo del periodo proyectado. Esto indica que la inversión en el proyecto es viable desde una perspectiva financiera, ya que el retorno esperado supera las tasas de referencia. La TIR positiva sugiere que la rentabilidad generada es adecuada, tanto para accionistas, como para cubrir las obligaciones de endeudamiento. El periodo de recuperación del proyecto pese a ser un poco lento, de aproximadamente 3 años y medio, este tiempo nos indica que el proyecto es atractivo y se recupera la inversión en un mediano plazo, por lo que finalmente se concluye que el proyecto Sacha 's demuestra su factibilidad en términos de viabilidad económica.

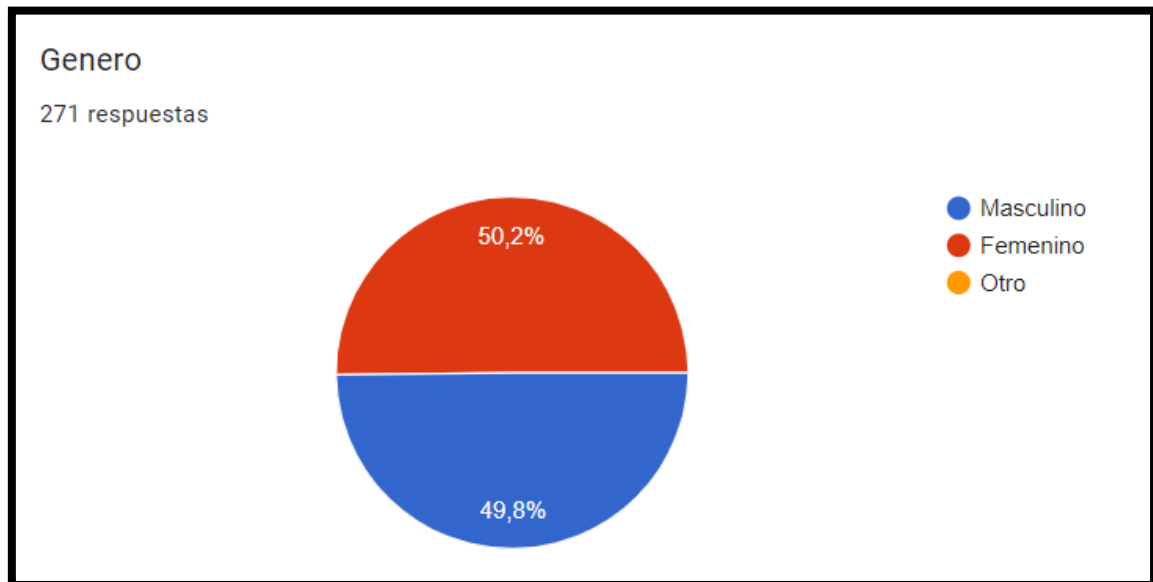
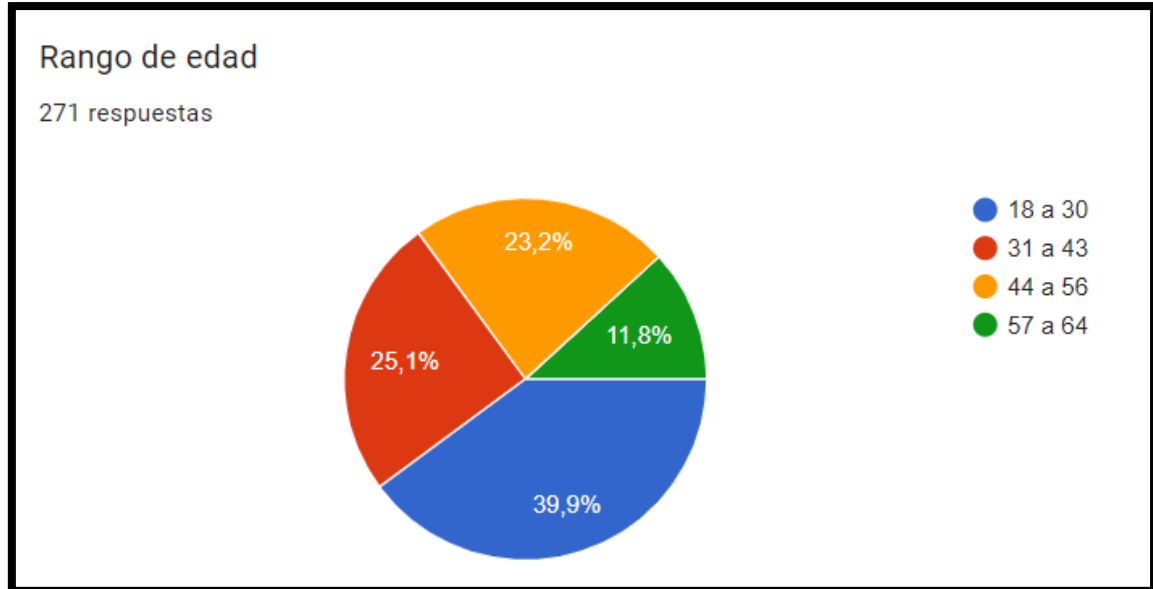
6.2. Recomendaciones

- Estar a la vanguardia acerca de las tendencias alimenticias y competidores locales, para así prever los cambios de las preferencias del consumidor tanto nacional como canadiense.
- Aprovechar la biodiversidad de Ecuador sobre todo en el ámbito agrícola, ya que existen muchos otros componentes aparte de los que contiene nuestro Muesli que pueden ser oportunidades que no han sido explotadas.
- Colaborar con asociaciones comerciales, instituciones gubernamentales y expertos en exportación para facilitar el proceso de internacionalización.
- Maximizar el crecimiento del proyecto mediante la explotación de plataformas de comercio electrónico y herramientas digitales. Esto incluye la elaboración de un sitio web efectivo para el producto y la ejecución de estrategias de marketing en línea. Estas acciones serán clave para ampliar la visibilidad del producto y captar un mayor número de consumidores, ofreciendo una experiencia de compra accesible y atractiva.

- Implementar controles de calidad exhaustivos en cada etapa de producción para garantizar la consistencia y seguridad del producto, así como también invertir en capacitaciones en procesos y control de la calidad.
- Abrirse a diferentes propuestas con base a nuestro producto, ya sea a través de la diversificación del Muesli, o hasta la creación de un nuevo producto a base de uno de nuestros componentes.

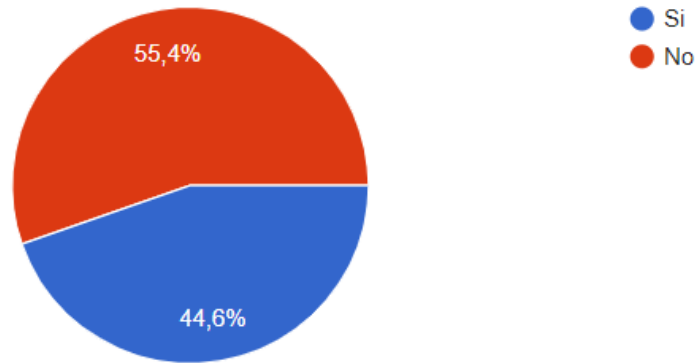
ANEXOS

Anexo 1. Encuesta



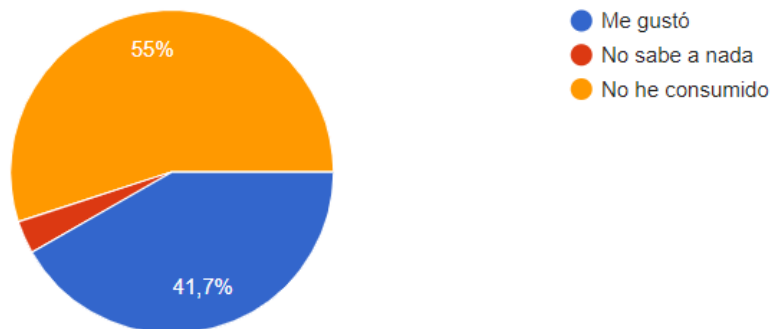
¿Conoce o ha consumido un Muesli?

271 respuestas



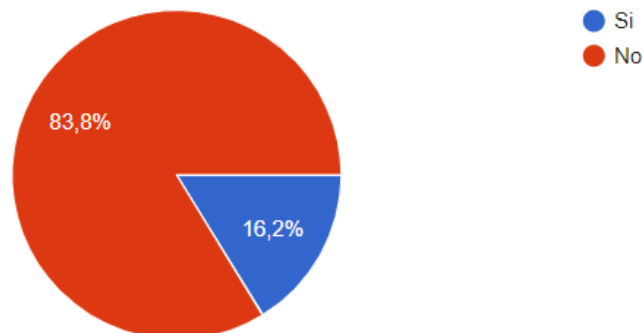
Si lo ha consumido ¿Cuál fue su percepción?

271 respuestas



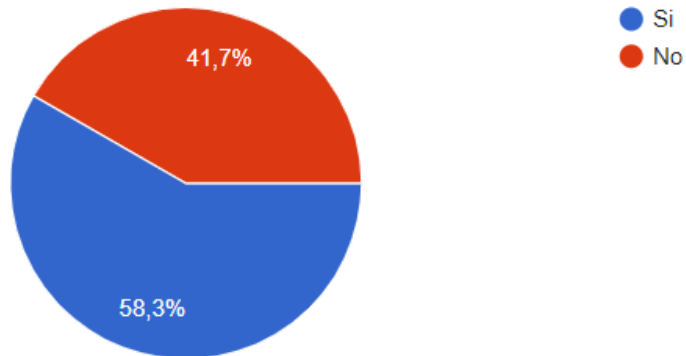
¿Conoce qué es el Sacha inchi?

271 respuestas



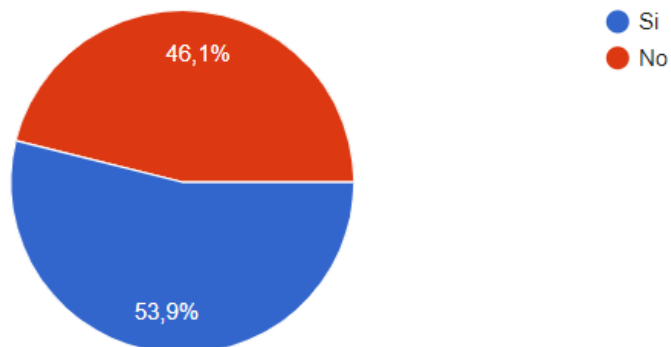
¿Conoce qué es el Amaranto?

271 respuestas



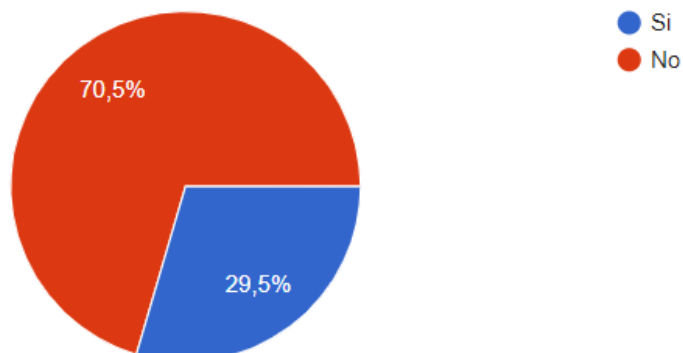
¿Conoce qué son los nibs o viruta de cacao?

271 respuestas



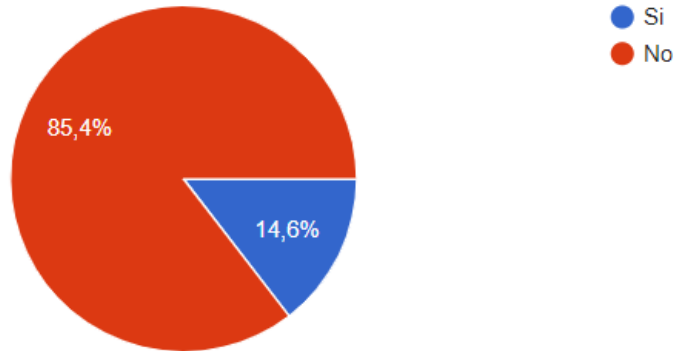
¿Ha probado la pitahaya deshidratada?

271 respuestas



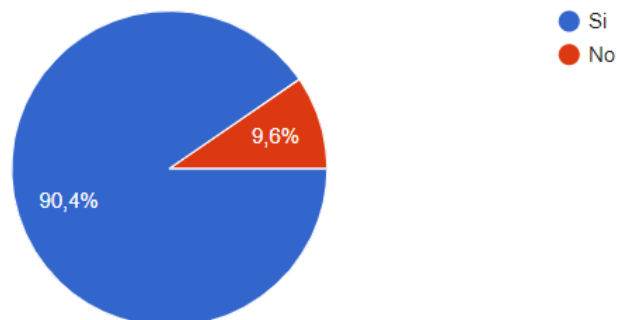
¿Conoce los beneficios de estos componentes?

158 respuestas



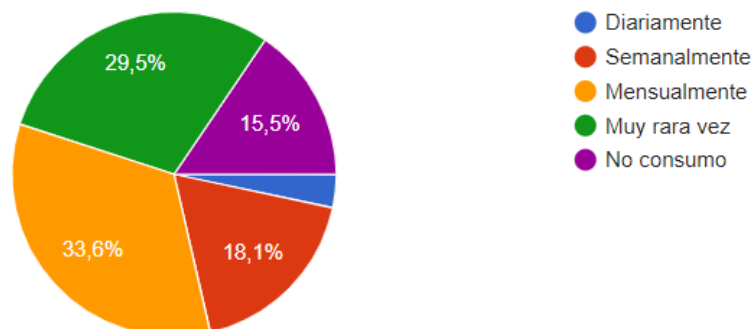
¿Estaría interesado en probar un muesli que combine ingredientes como la pitahaya deshidratada, sachá inchi, amaranto y nibs de cacao?

271 respuestas



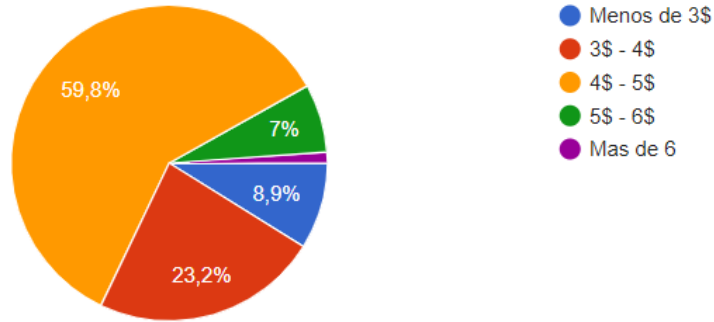
¿Con qué frecuencia consume Muesli, Cereal o Granola?

271 respuestas



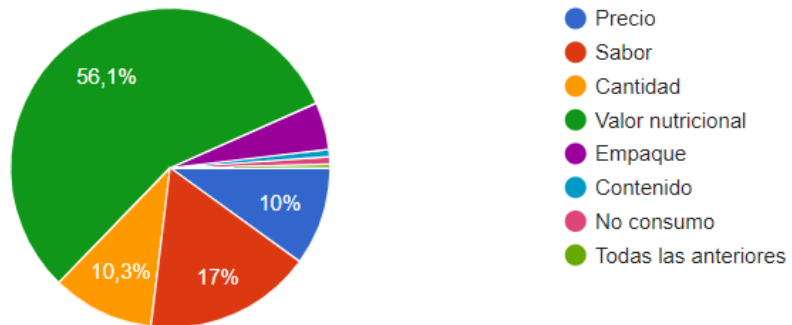
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto de este tipo, tomando en cuenta que la media de la competencia va de 4\$ a 6\$ en presentaciones de 280gr a 340gr?

271 respuestas



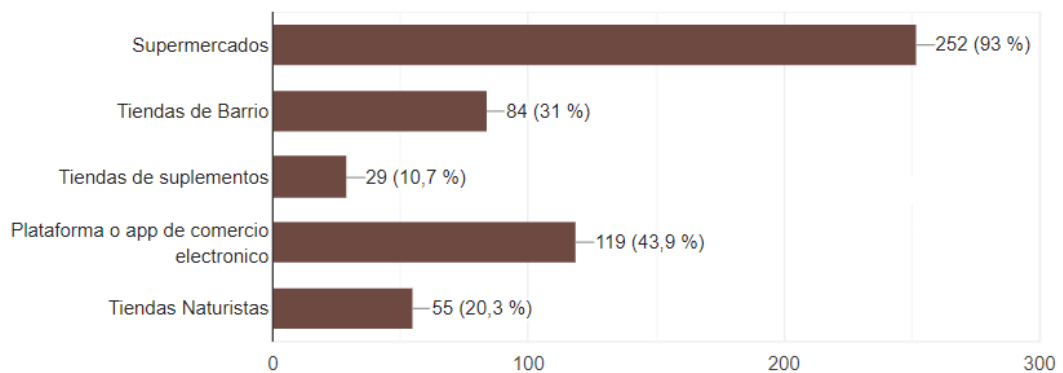
¿En qué se suele fijar al comprar un Muesli, Granola o Cereal?

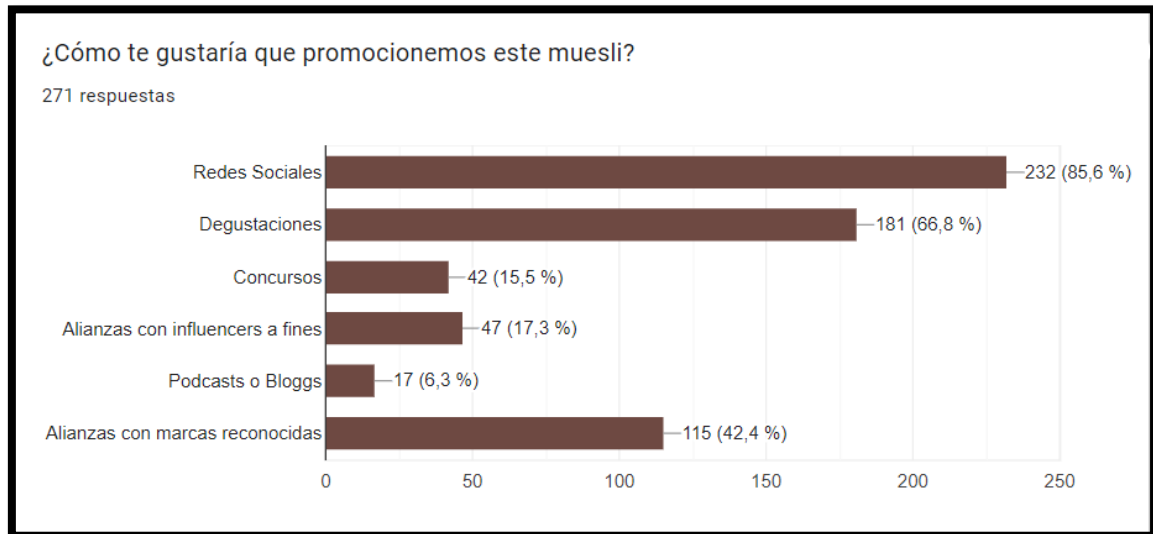
271 respuestas



¿ Donde estarías dispuesto a comprar este Muesli?

271 respuestas





Anexo 2. Investigación de la validación del prototipo mediante grupos focales





Anexo 3. Empaques Alitecno

RECICLABLE

ANTIGOTEADO

OPTIFLEX

Descripción

Elaboradas con materiales aptos para reciclar que aportan al cuidado del planeta.

Segmentos de mercado

- Lácteos
- Polvos No Higroscópicos
- Harinas
- Café
- Premezclas
- Salsas
- Pulpas
- Snacks
- Congelados
- Productos refrigerados
- Producto de aseo neutros

Descripción

Bolsas con preselle tipo válvula antigoteo, posee un mecanismo que evita que los líquidos se derramen una vez abierto el empaque.

Segmentos de mercado

- Producto de aseo neutros
- Líquidos no pastosos

Descripción

Bolsas con material negro y blanco que reemplazan a los metalizados. Reduce en un 14% el plástico utilizado. Aporta una excelente barrera al oxígeno y a la luz.

Segmentos de mercado

- Lácteos
- Polvos No Higroscópicos
- Harinas
- Café
- Premezclas
- Salsas
- Pulpas
- Snacks
- Congelados
- Productos refrigerados
- Producto de aseo neutros
- Abonos

MEDIDAS COMÚNES
(ancho x largo)

ANTIGOTEADO	
CÓDIGO	MEDIDAS
1275	10 x 13 cm
3514	11 x 18 cm

MEDIDAS COMÚNES
(ancho x largo)

RECICLABLE	
CÓDIGO	MEDIDAS
4470	13.3 x 21 cm con zipper mate
4365	14 x 22.5 cm sin zipper blanca
4364	14 x 22.5 cm sin zipper blanca

MEDIDAS COMÚNES
(ancho x largo)

OPTIFLEX		
CÓDIGO	MEDIDAS	COLOR
4476	16 x 24 cm	Negro
4475	16 x 24 cm	Bianco

Av. Gato Plaza Lasso N4&B y de las Retamas
[Sector el Labrador], Guito - Ecuador
+593 (2) 2406.717 / 2406.718 | alitecno@alitecno.com.ec

www.alitecno.com.ec

Anexo 4. Prototipo final



Referencias

- Abril, L. (2023). *Ecuador se prepara para enfrentar la digitalización en 2023*. Quito, Ecuador: Revista Lideres. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-preparado-enfrentar-digitalizacion-informe.html>
- Abu, S. (2015). Conoce los beneficios de consumir sachá inchi. *RPP Noticias*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=QHB1M6DIVps>
- Acha, M. (2020). BENEFICIOS DEL CONSUMO DE CACAO | El cacao como superalimento | Por qué consumir cacao. *Simple Blending*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=luFZkGO2eIM>
- Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá . (23 de Julio de 2023). *Procedimiento de Importación en Canadá*. Obtenido de <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/acc-resp-eng.html>
- Aguiar, S., & Uvidia, H. (2022). Pitahaya deshidratada, una alternativa de generar economía local (cantón Palora-Provincia Morona Santiago). *Revista Ñeque*. Obtenido de <https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/105/321>
- Alayón, A., & Echeverri, I. (2016). Sachá Inchi (*Plukenetia volubilis* Hneoo): ¿una experiencia ancestral desaprovechada? Evidencias clínicas asociadas a su consumo. *Revista chilena de nutrición*, 43(2), 167-171. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/rchnut/v43n2/art09.pdf>
- Alitecno. (2023). *Alitecno*. Obtenido de <https://www.alitecno.com.ec/>
- Amar, P. (2022). *Mínimo Producto Viable*. Centro de Negocios & Cowork.
- Amazon Canadá. (2023). Get started with FBA. Obtenido de <https://sell.amazon.ca/fulfilment-by-amazon>
- Amazon Services LLC. (23 de Julio de 2022). *The beginner's guide to selling on Amazon Canada*. Obtenido de https://sell.amazon.ca/beginners-guide?ref_=sdca_soa_tbg_n

- Arias Bareño, E. O. (2020). Integración de lean, design thinking y agile en la gestión de proyectos. *Signos*(12), 161-174. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/integración-de-lean-design-thinking-y-agile-en-la/docview/2480794327/se-2>. doi: <https://doi.org/10.15332/24631140.5942>.
- Asobanca. (Abril de 2023). Boletín Macroeconomico: Abril 2023. Ecuador. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2023/04/Boletin-macroeconomico-Abril-2023.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Estadísticas de Comercio Exterior de Bienes - Exportaciones 1904.90.00.00*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=1>
- Banco Mundial. (2021). *Producción de cereales (toneladas métricas) - Ecuador*. Data Bank. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/AG.PRD.CREL.MT?contextual=default&locations=EC>
- Best Rated in Canada. (Abril de 2023). *Best Canadian Cereal Brand*. Obtenido de <https://www.bestratedincanada.com/companies/best-cereal-brands-canada/>
- Cajigas, M., Ramírez, E., & Ramírez, D. (2019). Capacidad de producción y sostenibilidad en empresas nuevas. *Revista Espacios*, 40(43). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n43/a19v40n43p15.pdf>
- Cámara Marítima del Ecuador. (2 de Mayo de 2023). Negociaciones con Canadá siguen en la agenda de acuerdos comerciales de Ecuador, mientras se espera firma con China y Corea. Obtenido de <http://www.camae.org/acuerdo-comercial/negociaciones-con-canada-siguen-en-la-agenda-de-acuerdos-comerciales-de-ecuador-mientras-se-espera-firma-con-china-y-corea/>
- Canada Border Services Agency. (2023). *Departmental Consolidation of the Customs Tariff 2023*. Obtenido de <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2023/01-99/01-99-2023-6-eng.pdf>

- Canadian Food Inspection Agency. (2023). *Etiquetado de alimentos para la industria. Canadá*. Obtenido de <https://inspection.canada.ca/food-labels/labelling/industry/eng/1383607266489/1383607344939>
- Canales, R. (2015). Criterios para la toma de decisión de inversiones. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*.
- Cateora, P. R., Money, B., Gilly, M., & Graham, J. (2020). *Marketing Internacional*. Madrid, España: McGraw-Hill Publishing Co.
- CECE. (2021). ¡Ecuador vive un gran crecimiento en eCommerce! *Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://cece.ec/ecuador-vive-un-gran-crecimiento-en-ecommerce/>
- Centre For Scientific Natural Medicine Bircher-Benner Braunwald. (2023). *Receta del muesli de Bircher*. Obtenido de <https://www.bircher-benner.com/es/centro-medicina/dietetica/>
- Chávez, J., & Burbano, R. (2021). Cambio climático y sistemas de producción agroecológico, orgánico y convencional en los cantones Cayambe y Pedro Moncayo. *Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*(29). Obtenido de <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/letrasverdes/article/view/4751/3746>
- CNN Español. (2023). ¿Cómo llegó Ecuador a este punto y qué va a pasar tras la “muerte cruzada” decretada por Lasso? Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2023/05/17/ecuador-como-lasso-muerte-cruzada-crisis-orix/>
- Coba, G. (30 de Septiembre de 2022). Tras la pandemia, aumenta el consumo de productos saludables. *PRIMICIAS*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-productos-saludables-ecuador/>
- Coba, G. (2022). Tras la pandemia, aumenta el consumo de productos saludables. *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-productos-saludables->

ecuador/#:~:text=Durante%20el%20primer%20semestre%20de,pan%20integral%20y%20bebidas%20vegetales

COFINA. (2023). *El cacao es la respuesta*. Obtenido de <https://cofinacocoa.com/>

Datosmacro. (Diciembre de 2022). Canadá - Piramide de población. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/canada>

Datosmacro. (2023). Ecuador: Economía y demografía. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/ecuador>

Diario del Exportador. (2023). ¿Qué documentos se requieren para importar en Canadá? Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2018/05/que-documentos-se-requieren-para.html>

Education Passport Canada. (11 de Diciembre de 2020). ¿Cómo se come en Canadá? Obtenido de <https://edupassca.com/como-se-come-en-canada/>

Elizarrarás, A., Macías, F., Sosa, G., Sosa, M., & Ozuna, C. (2020). Cereal para desayuno elaborado con harina de amaranto (*Amaranthus spp.*) y colorantes naturales. *Investigación y Desarrollo en Ciencia y Tecnología de Alimentos*, 5, 452-458. Obtenido de <http://www.fcb.uanl.mx/IDCyTA/files/volume5/5/8/89.pdf>

Export Potential Map. (2023). Potencial de exportación: 1904.90.00.00 Para el exportador Ecuador en el mercado Canadá. Obtenido de <https://exportpotential.intracen.org/es/products/analyze?fromMarker=i&exporter=218&toMarker=j&market=124&whatMarker=k>

Fandos-Roig, J., & Estrada-Guillén, M. (2015). Principios de marketing estratégico. En T. Vallet-Bellmunt, A. Vallet-Bellmunt, V.-B. Ilu, E. Casanova-Calatayud, V. Corte-Lora, M. Estrada-Guillén, . . . P. Monte-Collado, *El diseño de la oferta de marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume I.

Foullon, J. (2020). *Segmentación de mercado*. Universidad de Guadalajara. Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco. Obtenido de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3432/1/Segmentaci%c3%b3n_mercado.PDF

- Gabriel, M., Hernández, B., Peña, V., Torres, N., Espinoza, V., & Ramírez, L. (2018). Usos actuales y potenciales del Amarantho (*Amaranthus spp.*). *Journal Of Negative & No Positive Results*, 423-436. Obtenido de <https://www.jonnpr.com/PDF/2410.pdf>
- Gaibor Bossa, M. A., & Salazar Suárez, D. C. (2022). *Marketing verde y su impacto en la decisión de compra de los consumidores de alimentos orgánicos del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito, Ecuador: ESPE. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/32606/1/T-ESPE-052501.pdf>
- Gallagher, A., & Thordarson, K. (2020). *Design Thinking in Play : An Action Guide for Educators*. Alexandria, Virginia, USA: ASCD. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <https://www.proquest.com/legacydocview/EBC/6155181?accountid=32496>.
- Global Trade Helpdesk. (23 de Julio de 2023). *Importaciones de 190490 Productos a base de cereales obtenidos p... proveniente de Ecuador en Canadá*. Obtenido de <https://globaltradeshelphdesk.org/es/import-190490-to-ca-from-ec/assess-requirements/regulations/product-requirements>
- Government of Canada. (2020). Federal business innovation and growth support for clean technology, 2020. Obtenido de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2023034-eng.htm>
- Government of Canadá. (26 de Septiembre de 2022). Relaciones entre Canadá y Ecuador. Obtenido de <https://www.international.gc.ca/country-pays/ecuador-equateur/relations.aspx?lang=spa>
- Government of Canada. (2023). Canada's food guide. *Food and nutrition*. Obtenido de <https://food-guide.canada.ca/en/>
- ICEX. (2022). *El mercado de la alimentación en Canadá*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Toronto. Obtenido de <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/121/documentos/2022/12/estudio-de->

mercado/RE_El%20mercado%20de%20la%20alimentaci%C3%B3n%20en%20Canada_2022.pdf

ICEX. (Octubre de 2022). Informe e-País: El comercio electrónico en Canadá. España. Obtenido de <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/088/documentos/2022/11/documentos-anexos/DOC2022917920.pdf>

INEC. (2022). Población y Demografía. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

INEN - Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2014). *Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano. Parte 1. Requisitos*. Ecuador: Subsecretaría de la Calidad del Ministerio de Industrias y Productividad. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/NTE-INEN-1334-1-Rotulado-de-Productos-Alimenticios-para-consumo-Humano-parte-1.pdf>

INIAP. (2023). *Amaranto. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias*. Obtenido de <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mgranos/ramaranto#:~:text=Es%20cultivado%20entre%20los%201800,18%20a%2024%C2%B0C>.

ITC. (2023). List of importers for the selected product Product: 081090. *TradeMap*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c%7c081090%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Kantar. (2022). La era del consumo consciente y una vida saludable. Obtenido de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/sostenibilidad/2022-argentina-ley-de-etiquetado>

Kayser, A. (2019). Tendencias del consumo de alimentos en Canadá, en base al "Canada Food Guide 2019". *PROECUADOR - Oficina Comercial del Ecuador en Toronto*.

Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/tendencia-del-consumo-de-alimentos-en-canada-en-base-al-canada-food-guide-2019-2/>

Kerin, R., & Hartley, S. (2019). *Marketing*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2076/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

La Hora. (9 de Junio de 2023). Los superalimentos ecuatorianos tienen hasta cuatro veces más nutrientes y proteínas que en otros países. *La Hora*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/pais/superfoods-ecuador-nutrientes-proteinas-crecimiento-exportar-cluster-productivo/>

Lasso, D., González, P., Urgilés, J., Burbano, A., & Cáceres, G. (2022). *SuperAlimentos*. Cedia. Obtenido de <https://cedia.edu.ec/assets/docs/publicaciones/infografias/Superalimento.pdf>

López, B. P. (2023). *Plan de Negocios para la Elaboracion y Comercializacion de Vino de Uvilla y Mora en la Ciudad de Quito Sector Mariscal Sucre*. Quito, Ecuador: UTI-Universidad Tecnológica Indoamericana. Obtenido de <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/5452/1/LOPEZ%20PE%c3%91ALOZA%20BRYAN%20PAUL.pdf>

López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto cero*. Scielo. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Manrique, M., Quispe, J., Taco, A., & Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/html/>

Mazón, L., Villao, D., Núñez, W., & Serrano, M. (2017). Análisis de punto de equilibrio en la toma de decisiones de un negocio. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 3(8), 14-28. Obtenido de https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial/vol3num8/Revista_de_Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial_V3_N8_2.pdf

- Mendoza, E., Boza, J., & Manjarrez, N. (2021). Impacto socioeconómico de la producción y comercialización del cacao de los pequeños productores del cantón Quevedo. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8, 255-272.
- Mete, M. (2014). Valor Actual Neto y Tasa de Retorno: Su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides Et Ratio*, 7, 67-85. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017). *Producción de cacao apunta a romper récord este año*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/produccion-de-cacao-apunta-a-romper-record-este-año/#:~:text=En%20Ecuador%2C%20los%20cultivos%20de,Orellana%2C%20Napo%20y%20Zamora%20Chinchi>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). *Productores de Pitahaya de El Oro son capacitados en manejo del cultivo*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/productores-de-pitahaya-de-el-oro-son-capacitados-en-manejo-del-cultivo/#:~:text=En%20el%20Ecuador%20cultivan%20850,Santo%20Domingo%20de%20los%20Ts%C3%A1chilas>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (8 de Abril de 2022). *MAG apoyará la siembra de hasta 10.000 hectáreas de pitahaya para exportación*. Manta, Ecuador. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/mag-apoyara-la-siembra-de-hasta-10-000-hectareas-de-pitahaya-para-exportacion/>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España. (26 de Noviembre de 2021). *Canadá, destino para la producción ecológica de España*. *Noticias del exterior*. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/images/es/bne48216canadaal-prodeco-ciexp_tcm30-583133.pdf
- Mintel. (2019). *Half of Canadians believe it's healthier to snack than eat three large meals*. Obtenido de [https://www.mintel.com/press-centre/half-of-canadians-believe-its-healthier-to-snack-than-eat-three-large-meals/#:~:text=As%20consumers%20look%20to%20make,%25\)%20and%20popcorn%20\(60%25\)](https://www.mintel.com/press-centre/half-of-canadians-believe-its-healthier-to-snack-than-eat-three-large-meals/#:~:text=As%20consumers%20look%20to%20make,%25)%20and%20popcorn%20(60%25))

- Montaño, D. (2022). *Los desafíos ambientales de Ecuador en 2022: una verdadera transición ecológica, implementar Escazú y mayores recursos para las áreas protegidas*. Quito, Ecuador: Mongabay: Periodismo Ambiental Independiente en Latinoamérica. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2022/01/desafios-ambientales-de-ecuador-en-2022/#:~:text=El%202021%20no%20fue%20un,los%20bosques%20amaz%C3%B3nicos%20y%20andinos.>
- Montoya, S., Castillo, B., Cajas, M., & García, F. (2022). Actividad antioxidante, fenoles totales y tamizaje fitoquímico de Dragón Fruit roja y amarilla. *RECIAMUC*, 408-417. Obtenido de <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/919>
- Mordor Intelligence. (2023). Mercado de Barras de Cereales: crecimiento, tendencias, impacto de COVID-19 y pronósticos (2023-2028). *Mordor Intelligence*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/cereal-bar-market>
- Muñoz-Arteaga, J., Collazos, C., Granollers, T., & Luna-García, H. (2022). *Perspectivas en la Interacción Humano-Tecnología*. HCI-Collab. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Sergio-Sayago/publication/369660997_Accesibilidad_Disen%C3%B3_para_Todos/links/6426e8db92cfd54f8442a693/Accesibilidad-Disen%C3%B3_para_Todos.pdf#page=118
- Murga, D. (2019). *Psicología del color en el Marketing*. Lima: Universidad Peruana Unión. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2859/Deisy_Trabajo_Bachiller_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Natura Market. (2023). *Buy healthy Snacks Canada. Snacks*. Obtenido de <https://naturamarket.ca/food/healthy-snacks.html>
- OECD World. (2021). *Canadá / Ecuador*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-country/can/partner/ecu?measureBilateralTradeSelector=vizValueOption1>

- Olivier, E. (2023). Plan de Marketing: Cómo hacer el mejor (ejemplo{+planillas). *Genwords*. Obtenido de <https://www.genwords.com/blog/plan-de-marketing-ejemplos/>
- ONU. (2021). *Sacha inchi: la "super semilla" que busca cultivar la paz en Colombia*. Naciones Unidas. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2021/10/1498782#:~:text=El%20sacha%20inchi%20es%20una,un%20alto%20contenido%20de%20prote%C3%ADna.>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023). FAO en Ecuador: Ecuador en una mirada. Obtenido de Ecuador en una mirada
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Obtenido de https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf
- Pachano, S. (17 de Marzo de 2021). Sistemas políticos de América Latina: Ecuador. (M. Alcántara, Entrevistador) Instituto de Iberoamérica - Universidad de Salamanca. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=nj9mteJ1wR0&t=113s>
- Parodi, A. (2020). Seminarios Virtuales Especializados OCEX: Superfoods. *Oficina Comercial Toronto-Canadá*. Obtenido de <https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosPresentaciones/norteamerica/opportunidades-para-los-superfoods-en-canada.pdf>
- Preciado, J., Alcívar, E., & Prado, A. G. (2021). Condiciones de mercado para la demanda nacional del Sacha Inchi en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(1), 290-301. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533024/html/>
- PROCHILE. (2017). Tendencias de Snacks Saludables en Ecuador. Ficha Tendencias. Obtenido de https://acceso.prochile.cl/wp-content/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf
- PROECUADOR. (2018). *Snacks saludables en Canadá: la nueva forma de <<comer>>*. *Tendencias de Consumo*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/snacks-saludables-en-canada-la-nueva-forma-de-comer/>

Ramírez, J. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. 54-61. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%c3%b3n%20de%20un%20an%c3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAll>

Real Academia Española. (2023). *Muesli*. Obtenido de <https://www.rae.es/dpd/muesli>

Research And Markets. (2023). *Breakfast Cereals: Global Strategis Business Report*. Obtenido de https://www.researchandmarkets.com/reports/338662/breakfast_cereals_global_strategic_business#

Revista Vistazo. (2023). *Producción y demanda de alimentos saludables se incrementa en Ecuador*. Quito: Vistazo. Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/produccion-y-demanda-de-alimentos-saludables-se-incrementa-en-ecuador-BY5111120>

Ries, E. (2013). *El Método LEAN STARTUP: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.

Ríos, O. (2019). *Key Performance Indicators*. Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf

Saltos, J., Santiago, N., & Lascano, L. (2017). La notoriedad de marca y el posicionamiento en PYMES de Tungurahua: un estudio de construcción categorial teórica. *Revista Publicando*(11), 668-681. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/236644355.pdf>

Samaniego Erazo, R., Vallejo Chávez, L., & Samaniego, E. C. (2022). *Modelo Design Thinking para emprendimientos e innovación*. Chimborazo, Ecuador: ESPOCH.

Sánchez, G. (2012). Caracterización y cuantificación de los ácidos grasos omega 3 y omega 6 presentes en el aceite de sacha inchi (*Plukenetia volubilis* L).

Universidad Nacional de Colombia. Maestría de Ciencias Químicas. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/11657/3496371.2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santander Trade Market. (Abril de 2023). Canadá: Entorno Legal. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/canada/entorno-legal>

Santander Trade Market. (Abril de 2023). Canadá: Política y economía. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>

Schnarch, A. (2021). *Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas. Creatividad, innovación y marketing* (Séptima ed.). McGraw Hill.

SIAL Canadá. (2023). *SIAL Canadá: La Feria de innovación alimentaria más grande de América del Norte.* Obtenido de <https://sialcanada.com/en/>

SRI. (2023). *Compañías activas bajo la actividad económica C106121 Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.* Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/#cancel>

Statista. (2021). Evolución anual del consumo de cereales en el mundo entre 2015 y 2022(en millones de toneladas). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1132809/evolucion-consumo-mundial-cereales/#:~:text=Consumo%20anual%20a%20nivel%20global%20de%20cereales%202015%2D2022&text=En%20la%20temporada%202020%2F2021,de%201a%20campa%C3%B1a%202021%2F2022>.

Statistics Canada. (2021). *Focus on Geography, 2021 Census of Population Toronto, Census metropolitan area.* Statistique Canada. Obtenido de <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/fogs-spg/page.cfm?topic=1&lang=E&dguid=2021S0503535>

Statistics Canadá. (22 de Agosto de 2022). Proyecciones de población para Canadá, provincias y territorios, 2021 a 2068, 2022. Obtenido de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220822/dq220822b-eng.htm>

Sumasacha. (2023). *Sumasacha - Quiénes Somos*. Obtenido de https://sumasacha.com/?page_id=10&lang=es

Toledo, V., Barrera, N., & Eckart, B. (2019). *¿Qué es la diversidad biocultural?* (Primera ed.). Michoacán, México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61271753/QUE_ES_LA_DIVERSIDAD_BIOCULTURAL_may_2019-2-320191119-108480-12kq921-libre.pdf?1574220392=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DQue_es_la_Diversidad_Biocultural.pdf&Expires=1691859159&Signature=J

Toro, J., & Villanueva, J. (2017). *Marketing estratégico*. Pamplona EUNSA. Obtenido de <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2057/es/ereader/uide/47326?page=99>

Trade Map. (2021). List of exporting companies in Ecuador for the following product
Product category : Food preparations, nspf. Obtenido de <https://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c%7c%7c190490%7c%7c%7c20%7c1%7c1%7c2%7c3%7c1%7c1%7c1%7c1%7c4>

Trade Map. (2022). Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2022. Producto : 1904 Hojuelas, copos de maíz y otros productos a base de cereales obtenidos por insuflado o tostado. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1904%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trademap. (2022). *List of products exported by Canada detailed products in the following category: 190490 Cereals (excl. maize [corn]) in grain or flake form or other worked grains, pre-cooked or otherwise ...Show a more detailed product description or otherwise ...* Obtenido de

https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c124%7c%7c%7c%7c190490%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

Trujillo, A. M. (2023). *Ecuador fortalecerá el sector agrícola con tecnología e innovación*. Quito, Ecuador: Expreso. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/ecuador-fortalecera-sector-agricola-tecnologia-e-innovacion-148697.html>

Valenzuela, G. (2014). El despertar de los granos andinos. *Revista Gestión*. Obtenido de https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/237_004.pdf

Verona, A., Urcia, J., & Paucar, L. (2020). Pitahaya (*Hylocereus* spp.): Cultivo, características fisicoquímicas, composición nutricional y compuestos bioactivos. *Scientia Agropecuaria*, *11*(3). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-99172020000300439

Zambrano, L. (2022). *Los snacks recuperan ventas, pero se opta por los saludables*. Expreso. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/snacks-recuperan-ventas-opta-saludables-125178.html>