



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
COMERCIO**

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad Modelo de Negocio

Tema

Modelo de Negocio para la Exportación de Arándanos Cubiertos de Chocolate al Mercado de
Estados Unidos

Autores:

Montesdeoca Villamil Paola Valentina

Rodríguez Fernández Ángeles Dhamarys

Tutor:

Dr. Erick Rodolfo Menéndez Delgado, PhD.

Declaración de Autoría

Nosotras, **Paola Valentina Montesdeoca Villamil y Ángeles Dhamarys Rodríguez Fernández**

DECLARAMOS QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, **“Modelo de Negocio para la Exportación de Arándanos Cubiertos de Chocolate al Mercado de Estados Unidos”** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y pie de las páginas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son única y exclusiva responsabilidad de las autoras, datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedemos la investigación a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí para que la utilice como estime conveniente, según lo establecido por las Leyes y Reglamentos estipulados y por la normativa institucional vigente.

Manta, 30 de julio del 2025



Paola Valentina Montesdeoca Villamil

CI: 1313708180



Ángeles Dhamarys Rodríguez Fernández

CI: 1316363165

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Montesdeoca Villamil Paola Valentina, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de **320 horas**, cuyo tema del proyecto es **"Modelo de Negocio para la exportación de arándanos cubiertos de chocolate al mercado de Estados Unidos"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 4 de agosto de 2025.

Lo certifico,



Dr. Erick Rodolfo Menéndez Delgado, Ph.D.
Docente Tutor(a)
Área: Proyectos empresariales y sociales

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

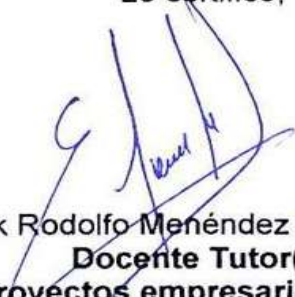
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Rodríguez Fernández Ángeles Dhamarys, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de **320 horas**, cuyo tema del proyecto es **"Modelo de Negocio para la exportación de arándanos cubiertos de chocolate al mercado de Estados Unidos"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 4 de agosto de 2025.

Lo certifico,


 Dr. Erick Rodolfo Menéndez Delgado, Ph.D.
Docente Tutor(a)
Área: Proyectos empresariales y sociales

Certificado de Similitud



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Trabajo de titulación Ángeles y Paola FINAL

< 1%

Textos sospechosos



0% Similitudes

0% similitudes entre comillas

0% entre las fuentes mencionadas

0% Idiomas no reconocidos

17% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: Trabajo de titulación Ángeles y Paola FINAL.docx

ID del documento: d3dc8fa530e1e48e93d069cc1d608f10417c5a77

Tamaño del documento original: 3,26 MB

Depositante: Erick Menéndez Delgado

Fecha de depósito: 31/7/2025

Tipo de carga: interface

fecha de fin de análisis: 31/7/2025

Número de palabras: 10.968

Número de caracteres: 75.191

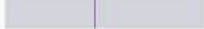
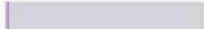
Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 MN Carne Porcina España Baque y Santos.docx MN Carne Porcina Es... #01fe59 Viene de de mi grupo 15 fuentes similares	2%		 Palabras idénticas: 2% (252 palabras)
2	 Modelo de negocios final Bravo Proaño_Winer Agustín.docx Modelo ... #c6cf53 Viene de de mi biblioteca 14 fuentes similares	2%		 Palabras idénticas: 2% (190 palabras)
3	 Titulacion final CEVALLOS-DUEÑAS revisión final CORRECCIONES v1.do... #f6eb3c Viene de de mi grupo 5 fuentes similares	1%		 Palabras idénticas: 1% (130 palabras)
4	 INFORME FASE RESULTADOS - MARIA JOSE LOOR Y GABRIELA MARTIN... #520c49 Viene de de mi grupo 5 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (100 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 TESIS Bello Jennifer - tmp.docx TESIS Bello Jennifer - tmp #2e9769 Viene de de mi grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (28 palabras)
2	 Documento de otro usuario #a91367 Viene de de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
3	 Documento de otro usuario #160945 Viene de de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (14 palabras)
4	 repositorio.ucsg.edu.ec Estudio comparativo del alimento balanceado obtenid... http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15265/1/T-UCSG-PRE-TEC-CIA-65.pdf	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
5	 Documento de otro usuario #1af2ba Viene de de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

-  <https://datosmacro.expansion.com/>
-  <https://ecuablue.farm/que-sembramos.html>
-  <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/cacao-un-alimento-de-alto-valor-nutricional/>
-  <https://www.trademap.org/Index.aspx>
-  <https://www.macmap.org/es/query/results?reporter=842&partner=218&product=180631&level=6>

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo, en primer lugar, a Dios, por acompañarme durante todos estos años, en donde nunca soltó mi mano y me dio la fortaleza, resiliencia y sabiduría para enfrentar cada reto.

A mis amados padres, que siempre han creído en mí y me han apoyado incondicionalmente. A mi mami, por todo el amor, esfuerzo, por todos los sacrificios y por siempre haber estado pendiente a que no me falte nada a pesar de la distancia. A mi papi, por cada palabra de motivación, por cada enseñanza y por todas las veces que, sin importar la hora, me trajo a Manta. A ustedes les debo todo, este logro es tan mío como de ustedes, los amo con todo mi corazón.

Como no dedicar este trabajo a mis personas favoritas en el mundo, a mis haditas mágicas, mis mayores cómplices, las que cada viernes me esperaban con los brazos abiertos. Mi Mamita O, por todo su amor incondicional, por cada consejo, por todas las peticiones a Dios en mi nombre para que me mantuviera protegida, por todas las veces en las que me sentí cansada y nunca faltó un “Valita tenga Fe que todo saldrá bien”. Mis chicas, Katia, Adela y Rocío, que siempre me han llevado toda idea y han estado para mí a pesar de la distancia, donde nunca faltaba un mensaje de “Hola princesa, ¿cómo está hoy?” o un “Tranquila niña Vale, no se estrese”. Les agradezco tanto, sin ustedes no lo hubiera logrado, disfruten esto porque también es de ustedes, las quiero un mundo.

Con todo el amor de mi corazón.

Paola Valentina Montesdeoca Villamil.

A ti, mi amado Dios, por tu fuerza infinita, tu apoyo inquebrantable, eres mi principio y serás mi final, este logro no es solo de mi esfuerzo, sino de tu amor y gracia que haderramado en mí. Gracias por nunca soltarme la mano, por ser ese aliento silencioso que me decía: “esfuérzate y sé valiente, no tengas miedo ni te desanimes”, contemplo este logro como testimonio de tu amor infinito y tu bondad incuestionable.

A mis padres, Alexandra y Alejandro, quienes, con amor, paciencia, valentía me han formado, moldeando mis valores. Me enseñaron el verdadero significado del esfuerzo y dedicación. Ustedes me dieron alas, raíces y refugio: alas para volar lejos, soñar en grande, cumplir mis metas y confiar en mí; raíces para no olvidar quién soy y de dónde vengo; y refugio por si algún día caigo, siempre tenga sus brazos a los cuales regresar y sentirme segura. Especialmente mi mami, Alexandra eres la mujer más fuerte del mundo, que, aunque todo se venga abajo, siempre tendrás una manera de ponernos en lo más alto. Eres el ejemplo de la mujer que aspiro ser, quien confió en mí mucho antes de que yo misma lo hiciera. Nunca me cansaré de darte las gracias. Sin tus sacrificios, dedicación y esfuerzo, nada de esto sería posible.

A mis abuelos, mis segundos padres, Jorge y Cecilia, dos pilares fundamentales en mi vida, quienes llevo conmigo en todo momento. Gracias a sus raíces profundas, sus enseñanzas, valores y amor me impulsan a soñar más alto, pero siempre regresar a casa a por sus abrazos cálidos, besos que sanan el alma y por esa paz incomparable que siento al tenerlos cerca y escuchar el latir de sus corazones. Este proyecto es un pequeño homenaje a su legado de amor: ese amor sencillo y eterno que trascenderá por generaciones.

A mi hermano, Jesús. No eres solamente un hermano para mí, sino también un hijo, eres mi mayor fuente de inspiración, mi razón por mejorar cada día, por buscar un mejor futuro. Todo esto y más es por y para ti, mi gran pequeño bebé. A mis hermanos, Pablo y Joshua: Espero que los planes de nuestro amado Dios incluyan reencontrarnos pronto y darnos ese abrazo no dado.

Con todo mi amor y gratitud eterna, dedico este logro a quienes siempre creyeron en mí.

Ángeles Dhamarys Rodríguez Fernández

Reconocimiento

Quiero agradecer a Dios por ser un pilar fundamental en mi vida, por ser luz en mi camino, por estar para mí en todas las ocasiones en las que lo necesité, por darme salud, por llenarme de bendiciones y escuchar mis oraciones siempre.

Con profunda gratitud agradezco a mis padres por ser mi mayor ejemplo de trabajo, superación y de que, a pesar de las adversidades, se puede seguir adelante. Gracias por siempre estar pendientes y por confiar en mí de la manera en la que lo hacen.

A mi familia de corazón, gracias por su cariño incondicional, por escucharme y entenderme, por celebrar mis triunfos y acompañarme en mis momentos difíciles. Ustedes me hacen ser una mejor persona, son mi mayor ejemplo de humildad y generosidad.

Gracias a mi hermano Paolo, que, a pesar de todas las peleas, siempre estuvo pendiente de mí, me cuidó y se preocupó porque estuviera segura en una ciudad que era nueva para mí.

A mis amigas, por hacer este camino más fácil de recorrer, con su apoyo, risas y anécdotas, me hacían tener una motivación para no desanimarme, ni sentirme sola. Gracias por convertirse en mi segunda familia, cuando estaba lejos de la mía.

Y como no mencionar de manera especial a mi amiga incondicional, Ángeles, la que me habló por primera vez por una confusión, que luego se convertiría en la más bonita relación de amistad y compañerismo, en la que nos acompañaríamos en todo momento, desde la nivelación hasta la tesis y en la que compartiríamos sueños, alegrías, corajes y tristezas. Te agradezco por siempre estar de mi lado y por cada anécdota en la que aprendí algo valioso de ti.

Finalmente, quiero agradecer a todas aquellas personas que contribuyeron al logro de esta meta, a mis demás familiares y amigos por sus palabras de apoyo, a mis docentes por transmitirme su conocimiento, a mi Universidad y a las demás instituciones por facilitar mi formación académica y profesional.

Desde el fondo de mi corazón, muchas gracias.

Paola Valentina Montesdeoca Villamil.

A Dios, primero y sobre todas las personas, por ser mi guía eterno, mi refugio y mi fortaleza en cada paso del camino. Fuiste la fuerza y paz en medio del cansancio, mi luz en momentos de oscuridad y mi esperanza en momentos de dudas.

A mis padres, gracias por cada sacrificio, amor infinito y confianza en mí. Su ejemplo de entrega y trabajo constante me han demostrado el verdadero significado de dedicación, humildad y perseverancia. Gracias por cada palabra de aliento, cada mirada de fe y amor; ha sido lo que me ha impulsado a llegar hasta aquí.

A mis segundos padres, personas llenas de sabiduría, paciencia y amor. Gracias por enseñarme que el amor se construye y fortalece con detalles simples y que la respuesta está muchas veces en la calma. Su presencia constante en mi vida ha sido y será siempre, la mayor bendición de mi vida que atesoraré por el resto de mis días. A mis tíos, gracias por estar en cada paso, por abrazar mis sueños como propios y por ser ese apoyo silencioso pero firme que siempre estuvo ahí.

A mi hermano Jesús: verte crecer con valentía, con determinación y con ese corazón noble que te caracteriza ha sido una de las mayores bendiciones de mi vida. Gracias porque, sin saberlo, eres una de mis grandes fuentes de inspiración. A mis primos Nahomy y Luis por estar siempre acompañándome en cada paso del camino. Los amo hermanos míos. A mis hermanos Pablo y Joshua, quienes, aún lejos y en caminos distintos, continúan acompañándome. Esta meta es para ustedes también, porque todo lo que logro, lo hago soñando con un futuro donde nos volver a encontrarnos más cerca.

Agradezco profundamente a mi universidad, a cada docente e institución que contribuyó a mi formación académica durante todos estos años. Y, por supuesto, a mi fiel amiga y compañera en esta aventura, Paola, cuya entrega, responsabilidad y esa capacidad de trabajo imparable que admiro. Aprendí tanto de ti como contigo, y por eso y mucho más siempre te llevaré en mi corazón.

A todos ustedes: infinitas gracias. Con profundo amor y gratitud,

Ángeles Dhamarys Rodríguez Fernández

Índice

Declaración de Autoría	II
Certificación del Tutor	III
Certificado de Similitud.....	V
Dedicatoria.....	VI
Reconocimiento	VIII
Resumen Ejecutivo.....	XIV
Introducción.....	XV
Capítulo 1. Propuesta de Valor y Público Objetivo.....	18
1.1. Propuesta de valor	18
<i>1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas ...</i>	<i>18</i>
<i>1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá</i>	<i>18</i>
<i>1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental</i>	<i>19</i>
<i>1.1.4. Definición de la propuesta de valor</i>	<i>20</i>
<i>1.1.5. Precio del producto</i>	<i>21</i>
1.2. Público Objetivo	22
<i>1.2.1. Selección de mercado total.....</i>	<i>22</i>
<i>1.2.2. Segmentación de mercados y definición de público objetivo</i>	<i>26</i>
<i>1.2.3. Cuantificación del público objetivo</i>	<i>27</i>
<i>1.2.4. Determinación y proyección de la oferta</i>	<i>27</i>
<i>1.2.5. Determinación y proyección de la demanda</i>	<i>28</i>
<i>1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida</i>	<i>30</i>
<i>1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta</i>	<i>32</i>
Capítulo 2. Canales de Distribución, Relaciones con los Clientes y Alianzas Claves.....	34

2.1. Selección de los canales de distribución	34
2.1.1. <i>Definición de canales de distribución</i>	34
2.1.2. <i>Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel en destino)</i>	34
2.1.3. <i>Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización</i>	35
2.1.4. <i>Logística de exportación/importación</i>	35
2.2. Relaciones con los clientes	36
2.2.1. <i>Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc.</i>	36
2.2.2. <i>Pre-servicio y Post servicio</i>	37
2.3.1. <i>Alianzas con proveedores</i>	38
2.3.2. <i>Alianzas con distribuidores</i>	38
2.3.3. <i>Alianzas con la competencia</i>	39
Capítulo 3. Recursos, Actividades y Costes.....	39
3.1. Recursos.....	39
3.1.1. <i>Abastecimiento de materia prima</i>	39
3.1.2. <i>Abastecimiento de Insumos</i>	40
3.1.3. <i>Abastecimiento de mano de obra</i>	41
3.1.4. <i>Abastecimiento personal administrativo y directivo</i>	42
3.1.5. <i>Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología</i>	42
3.2. Actividades	44
3.2.1. <i>Actividades claves</i>	44
3.2.2. <i>Organigrama</i>	45
3.2.3. <i>Determinación general de funciones</i>	45
3.3. Costes.....	46
3.3.1. <i>Plan de Inversiones</i>	46
3.3.2. <i>Fuente y plan de financiamiento</i>	47
3.3.3. <i>Proyección de costos y gastos de producción</i>	48
Capítulo 4. Modelo de Ingresos y Utilidades.....	49
4.1. Ingresos.....	49

4.2. Utilidades.....	50
4.3. Evaluación financiera	51
4.3.1. Flujo de fondos.....	51
4.3.2. WACC	52
4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK).....	53
Conclusiones	55
Recomendaciones	57
Bibliografía.....	59
Anexos.....	60

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis de la competencia</i>	21
Tabla 2 <i>Índice de selección de mercados (ISM_k)</i>	23
Tabla 3 <i>Índice de selección de mercados (ISM_k) – Ponderado</i>	23
Tabla 4 <i>Ranking de los países según ISM_k</i>	24
Tabla 5 <i>Índice de selección de mercados en Estados Unidos (ISM_k).....</i>	24
Tabla 6 <i>Índice de selección de mercados en Estados Unidos (ISM_k) – Ponderación.....</i>	25
Tabla 7 <i>Ranking de los Estados según ISM_k</i>	25
Tabla 8 <i>Población por Condado de Florida.....</i>	26
Tabla 9 <i>Segmentación geográfica, demográfica y psicográfica.....</i>	26
Tabla 10 <i>Oferta histórica y proyectada de Estados Unidos.....</i>	27
Tabla 11 <i>Demanda histórica y proyectada del Estados Unidos.....</i>	29
Tabla 12 <i>Demanda insatisfecha de Estados Unidos y Miami Dade</i>	30
Tabla 13 <i>Demanda a ser atendida en Miami Dade</i>	31
Tabla 14 <i>Toneladas anuales a ser enviadas al mercado destino.....</i>	31
Tabla 15 <i>Toneladas anuales definitivas a ser enviadas al mercado destino</i>	32
Tabla 16 <i>Abastecimiento de producto a exportar</i>	40
Tabla 17 <i>Abastecimiento de insumos.....</i>	40
Tabla 18 <i>Abastecimiento de mano de obra.....</i>	41

Tabla 19 <i>Abastecimiento del personal</i>	42
Tabla 20 <i>Abastecimiento de maquinarias</i>	43
Tabla 21 <i>Abastecimiento de equipos de oficina y tecnología</i>	43
Tabla 22 <i>Plan de inversiones</i>	46
Tabla 23 <i>Fuente y plan de financiamiento</i>	47
Tabla 24 <i>Amortización del crédito</i>	48
Tabla 25 <i>Proyección de costos y gastos</i>	49
Tabla 26 <i>Proyección de ingresos</i>	50
Tabla 27 <i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	50
Tabla 28 <i>Flujo de fondos del inversionista</i>	52
Tabla 29 <i>WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)</i>	53
Tabla 30 <i>Indicadores financieros</i>	54

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Empaque del producto</i>	33
Figura 2 <i>Etiqueta del producto</i>	33
Figura 3 <i>Cadena de distribución</i>	34
Figura 4 <i>Márgenes de intermediación</i>	35
Figura 5 <i>Representación gráfica de estiba de contenedor</i>	36

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de titulación presenta un modelo de negocio para la exportación de arándanos cubiertos de chocolate desde Ecuador hacia Estados Unidos, Miami Dade, Florida. La propuesta de valor se centra en ofrecer un producto orgánico, saludable y de alta calidad, que combina los beneficios nutricionales de los arándanos con la excelencia del cacao ecuatoriano. La investigación de mercado, fundamentada en el Índice de Selección de Mercados (ISMk) confirma a Estados Unidos como destino idóneo y específicamente a Florida como mercado objetivo, destacando a Miami Dade por su población y su perfil socioeconómico y demográfico. La investigación de campo muestra gran aceptación del producto y disposición a pagar precios competitivos, valorando certificaciones de calidad y comercio justo. El estudio incluye un análisis de la oferta y la demanda, donde se proyecta que la demanda insatisfecha a cubrir es de 29,03 toneladas anuales de producto, con una estrategia comercial que involucra al co-packer, exportador, importador/distribuidor y supermercados, con una negociación FOB sin aranceles para la exportación. Se propone un plan de marketing digital y participación en ferias internacionales, así como alianzas estratégicas con competidores y distribuidores para aumentar la visibilidad en el mercado. La inversión total del proyecto estará cubierta en un 70% por deuda externa y un 30% con recursos propios. El análisis financiero muestra indicadores positivos, con un VAN de \$78,513.80, un TIR del 30,49% y un periodo de recuperación de tres años, los cuales demuestran la rentabilidad del proyecto. Las conclusiones señalan que el modelo de negocio es viable y competitivo, aprovechando la creciente demanda de alimentos saludables; recomendando profundizar en la segmentación del mercado local y optimizar la cadena de suministro para garantizar un posicionamiento exitoso y expandir la oferta a futuro.

Introducción

La globalización y la creciente interconexión de los mercados han propiciado nuevas oportunidades para el comercio internacional, especialmente en el sector agroindustrial. En este contexto, este proyecto de trabajo de titulación se enfoca en el desarrollo y análisis de un modelo de negocio innovador para la exportación de arándanos cubiertos de chocolate ecuatoriano al mercado de Estados Unidos. Este estudio no solo aborda la viabilidad comercial de dicho producto, sino que también profundiza en las estrategias necesarias para su inclusión de manera exitosa, considerando las particularidades del mercado objetivo y las tendencias de consumo actuales.

El mercado estadounidense, caracterizado por su diversidad y su constante evolución en las tendencias de consumo, presenta un terreno fértil para productos que satisfagan la demanda de alimentos naturales, orgánicos y con un perfil nutricional superior. La elección de los arándanos, reconocidos por su alto contenido de antioxidantes y vitaminas, y el chocolate ecuatoriano, apreciado mundialmente por su calidad excepcional y su sabor distintivo, conforma una sinergia que capitaliza estas tendencias. La propuesta de valor se fundamenta en la calidad intrínseca de las materias primas, el compromiso con prácticas agrícolas sostenibles y de comercio justo, y la oferta de un producto que no solo deleita el paladar, sino que también contribuye al bienestar del consumidor.

La investigación analiza los factores clave para la viabilidad del modelo de negocio, utilizando el Índice de Selección de Mercado (ISMk) para elegir Estados Unidos, y segmentando el enfoque en Florida, especialmente Miami-Dade, por su alta concentración de consumidores de perfil medio-alto, preocupados por la salud y el medio ambiente.

Se realizó una investigación de campo con encuestas a potenciales consumidores, cuyos resultados permitieron validar hipótesis, entender expectativas y ajustar estrategias de marketing. Además, se proyectó la oferta y demanda hasta 2030 para estimar la demanda insatisfecha y medir la capacidad del proyecto para cubrirla, fortaleciendo así las conclusiones del estudio.

El modelo de negocio aborda canales de distribución, relaciones con clientes y alianzas estratégicas. Se elige la exportación bajo términos FOB, priorizando la logística y el uso de marketing digital y ferias internacionales. También se valora la colaboración con proveedores, distribuidores y posibles alianzas con la competencia para maximizar posicionamiento.

Finalmente, el análisis financiero detalla recursos, actividades clave, costos y proyecciones de ingresos, incluyendo indicadores como VAN, TIR y Payback, demostrando la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto. En vista de lo expuesto, la investigación ofrece una guía fundamentada para introducir exitosamente los arándanos cubiertos de chocolate ecuatorianos en Estados Unidos, promoviendo un comercio internacional más consciente y sostenible.

Capítulo 1. Propuesta de Valor y Público Objetivo

1.1. Propuesta de valor

1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas

Durante varios años, Estados Unidos ha sido uno de los principales consumidores e importadores de chocolate en el mundo, debido a su dulzura y gran contenido calórico. Sin embargo, en la actualidad este mercado muestra un creciente interés por productos que no solo sean dulces, sino que también sean saludables, lo que encaja perfectamente con los arándanos cubiertos de chocolate.

La creciente tendencia a lo vegano, natural, orgánico, ecológico y sin ingredientes artificiales, demuestran un cambio en el comportamiento del consumidor estadounidense, esto debido principalmente a preocupaciones sobre el bienestar animal, la salud personal y la sostenibilidad.

Los cambios en las conductas alimenticias en Estados Unidos se relacionan con la disminución del consumo de azúcar y carbohidratos, el aumento del consumo de frutas, verduras y proteínas más saludables y consumir productos frescos y orgánicos (Martínez Feijoo, 2021).

Los consumidores de Estados Unidos están dispuestos a pagar un poco más por productos saludables y de calidad, sin embargo, el precio debe ser competitivo para que no impida su adquisición.

Por otro lado, aspectos como certificaciones de comercio justo, calidad en las materias primas, presentaciones atractivas y llamativas, son determinantes en el comportamiento de consumo de los estadounidenses.

1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá

A lo largo de los años, el chocolate ecuatoriano ha sido mundialmente reconocido por su sabor intenso y su inigualable textura, gracias a la excelente calidad del cacao, cultivado en suelos fértiles con factores climáticos únicos.

El chocolate es un alimento rico en beneficios nutricionales, que según García (2020), contiene un alto índice de grasas saturadas, hidratos de carbono y proteínas, como también magnesio, fósforo, potasio, teobromina, cafeína, antioxidantes y agua. Por otro lado, los arándanos ecuatorianos, han experimentado una creciente popularidad por su sabor intenso, puesto que, al ser

cultivados en un clima favorable y con prácticas agrícolas sostenibles, se han posicionado como un producto de alta calidad en los mercados internacionales.

El arándano es una fruta que ofrece múltiples propiedades medicinales, destacándose por su alto contenido de antioxidantes, que ayudan a prevenir enfermedades como el cáncer y la hipertensión. De acuerdo con Ecuablue (s.f.), los arándanos son bajos en calorías y ricos en fibra, vitamina C y vitamina K, lo que los convierte en una opción nutritiva para cualquier dieta.

Al ofrecer arándanos cubiertos de chocolate, se crea una fusión entre la dulzura del chocolate y la acidez natural de los arándanos, obteniendo un sabor único, con una textura crujiente por fuera y jugosa por dentro, y que además, al ser orgánicos y libres de azúcares añadidos, aportan significativos beneficios a la salud.

1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental

Para la obtención de datos sobre la retroalimentación del mercado, se realizó una investigación de campo, en donde se llevó a cabo una encuesta de 13 preguntas mediante la plataforma de Google Forms que estuvo dirigida a potenciales clientes de Estados Unidos, y en la cual se obtuvieron un total de 60 respuestas, mismas que se encuentran detalladas en los anexos del presente trabajo.

Las preguntas se realizaron en función de aspectos como: conocimiento del producto, disposición de consumo, frecuencia de consumo, cantidad de consumo, precios, motivaciones de compra, lugares habituales de compra, entre otros.

El análisis de la encuesta reveló que un 70% de las personas consultadas ha probado anteriormente arándanos cubiertos de chocolate o productos similares (ver Anexo A). En cuanto a la combinación de arándanos y chocolate, el 50% expresó que le gusta mucho, el 36,7% indicó que le gusta, el 11,7% se mostró indiferente y solo el 1,6% manifestó desagrado (ver Anexo B).

Respecto a la disposición de compra, un 91,7% de los participantes afirmó que estaría dispuesto a consumir el producto, mientras que un 5% se mostró indeciso y un 3,3% expresó que no lo haría (ver Anexo C). La frecuencia de consumo anticipada muestra que el 41,4% consumiría el producto una vez a la semana, el 27,6% lo haría cada dos semanas y el 20,7% una vez al mes, el 3,4% una vez cada 3 meses y el 6,9% otros. (ver Anexo D).

En relación con la cantidad de producto que estarían dispuestos a adquirir por 200 gramos, el 46,6% optaría por una unidad, el 34,5% por dos unidades, el 15,5% consideraría entre dos y cinco

unidades, y el 3,4% más de cinco unidades (ver Anexo E). Los supermercados son el principal lugar de compra para el 91,4% de los encuestados, seguidos por tiendas especializadas (5,2%) y estaciones de servicio (3,4%) (ver Anexo F).

En cuanto a las características que motivarían la compra, se consideraron muy importante el sabor y la calidad, así como el precio y el empaque ecoamigable (ver Anexo G). La preferencia por el tipo de chocolate muestra que el 65,5% prefiere el chocolate negro, seguido del chocolate con leche (24,1%) y el chocolate blanco (10,3%) (ver Anexo H).

Finalmente, el 82,8% consideró muy importante las certificaciones de calidad y el apoyo a pequeños productores (ver Anexo I). Las redes sociales son las principales fuentes de información sobre nuevos productos, elegidos por el 46,6% de los encuestados (ver Anexo J).

1.1.4. Definición de la propuesta de valor

En el mercado estadounidense, donde la demanda por alimentos innovadores y saludables está en constante crecimiento, los arándanos cubiertos de chocolate exportados desde Ecuador se destacarían como una opción vegana y orgánica, frente a los tradicionales snacks procesados, ya que, al contener arándanos que están congelados, estos preservan su riqueza en sus beneficios nutricionales; y además, el 100% de cacao fino de aroma, el cual es cultivado con las mejores condiciones climáticas.

Las materias primas que se utilizan cumplen con estándares internacionales de seguridad alimentaria; y además, tienen un compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, al trabajar directamente con pequeños productores locales, garantizándoles un pago justo por su trabajo.

La porción que el producto ofrece es atractiva para el consumidor, ya que la capa de chocolate que cubre al arándano es bastante considerable, lo que permite que la experiencia de consumo sea totalmente satisfactoria.

Por otro lado, el producto tiene un compromiso con el medio ambiente, el cual se refleja en el empaque ecológico que utiliza, mismo que está fabricado a partir de materiales biodegradables, que minimizan el impacto ambiental.

1.1.5. Precio del producto

En este punto el precio se definirá mediante datos primarios, recopilados por medio de una encuesta realizada a potenciales consumidores del mercado objetivo, en donde, se obtuvo que el precio que están dispuestos a pagar la mayoría de los encuestados (51,7%) por un envase de 200 g de arándanos cubiertos de chocolate, está entre los \$5 y \$8 (ver Anexo K), permitiendo sentar una base por la cual dirigirse respecto a la fijación del precio.

También, el 79,3% de los encuestados expresó disposición a pagar más por productos que utilicen ingredientes ecuatorianos de alta calidad, aunque un 19% condicionó su decisión a precio adicional, el cual según el 45,6% de los consumidores podría aumentar hasta entre un 10% y 20% (ver Anexos L y M).

Cabe destacar, que este no es el precio final del producto en el mercado, puesto que, en los puntos posteriores se fijó el precio real, incluyendo costos, gastos, utilidad, márgenes de intermediación, y otros valores que forman parte de la determinación del modelo de negocio, resultado en un precio de venta al consumidor de \$9,42.

Además, es importante considerar a la competencia como una variable en la fijación del precio, formulando una estrategia que tome en cuenta factores como calidad, marca y características diferenciadoras que puedan justificar el precio al promedio del mercado. Dentro de este rubro de negocio se identifican a tres principales competidores, los cuales se analizan en la Tabla 1.

Tabla 1

Análisis de la competencia

Competidor	Características
Franui	• Ofrecen frambuesas cubiertas de dos tipos de chocolate, blanco y amargo.
	• Se enfocan en lo artesanal, con un proceso que asegura la frescura y calidad del producto.
	• Tienen un precio aproximado entre \$5,00 y \$8,00 por 150 gramos.
Trü Frü	• Ofrecen diversidades de frutas enteras congeladas cubiertas de chocolate oscuro y blanco.

Frubom	• Está posicionado como un snack dulce pero saludable, apelando a consumidores que buscan opciones más nutritivas. • Sus precios varían entre los \$4,99 y \$6,99 por 226 gramos. • Ofrecen una variedad de frutas cubiertas de chocolate, incluyendo frambuesas y arándanos. • Se posiciona en el mercado como una opción dulce y saludable, por su bajo contenido calórico y alto valor nutritivo. • Los precios de sus productos se aproximan entre los \$3,50 y \$5,00 por 145 gramos.
--------	--

1.2. Público Objetivo

1.2.1. Selección de mercado total

Para seleccionar el mercado total, se realizó el Índice de Selección de Mercado (ISMk), en donde se consideraron cinco países con potencial destino para la exportación de arándanos cubiertos de chocolate, tomando en cuenta ocho variables, mismas que son indicadores económicos, políticos y demográficos, y las cuales se detallan a continuación:

- Económicas: PIB Per-Cápita, tamaño de mercado, importaciones, arancel e inflación.
- Políticas: Facilidad para hacer negocios y Riesgo país.
- Demográficas: Distancia.

Con base en los resultados obtenidos por medio del modelo ISMk, se puede determinar que el mejor mercado para exportar los arándanos cubiertos de chocolate es el de Estados Unidos, puesto que según la evaluación de las variables cuantitativas, es el que se encuentra en primer lugar en el ranking de los países potencialmente atractivos para la expansión internacional, con un ISMk de 28,78.

Tabla 2*Índice de selección de mercados (ISM_k)*

País	PIB per cápita (USD)	Tamaño mercado (Miles de personas)	Importaciones (Miles de USD)	Inflaci ón	Aranc el	Distancia (km)	Facilidad para negocios	Riesgo País
Estados Unidos	\$81.695,20	334.914.895	\$254.856,00	4,1%	0%	4.798	6	1 (AAA)
Chile	\$17.093,20	19.629.590	\$23.288,00	7,6%	0%	3.823	59	2 (A-)
Japón	\$33.834,40	124.516.650	\$76.487,00	3,3%	10%	14.656	29	3 (AA-)
Francia	\$44.460,80	68.170.228	\$246.922,00	4,9%	0%	9.413	32	4 (A)
Colombia	\$ 6.979,70	52.085.168	\$11.595,00	11,7%	0%	832	67	5 (BB+)
Máximo	\$81.695,20	334.914.895	\$254.856,00	11,7%	0,10	14656	67	5
Mínimo	\$ 6.979,70	19.629.590	\$11.595,00	3,3%	0,00	832	6	1

Nota. Adaptado de World Bank Open Data (s.f.) y International Trade Centre (ITC) (s.f.).

Tabla 3*Índice de selección de mercados (ISM_k) – Ponderado*

País	PIB per cápita (USD)	Tamaño mercado (Miles de personas)	Importaciones (Miles de USD)	Inflación	Arancel	Distancia (km)	Facilidad para negocios	Riesgo País
Estados Unidos	1,00	1,00	1,00	0,10	0,00	0,29	0,00	0,00
Chile	0,14	0,00	0,05	0,51	0,00	0,22	0,87	0,25
Japón	0,36	0,33	0,27	0,00	1,00	1,00	0,38	0,50
Francia	0,50	0,15	0,97	0,19	0,00	0,62	0,43	0,75

Colombia	0,00	0,10	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00
We	0,2	0,2	0,15	0,05	0,1	0,05	0,15	0,1

Tabla 4

Ranking de los países según ISM_k

Ranking	País	ISM_k
1	Estados Unidos	28,7860
2	Francia	1,5389
3	Japón	0,6955
4	Chile	0,1788
5	Colombia	0,0686

Para determinar el mercado interno dentro de Estados Unidos, también se realizó el Índice de Selección de Mercados (ISM_k), ya que, al tratarse de un mercado bastante amplio, es conveniente segmentarlo hacia un porcentaje específico de la población total, para lo cual se tomaron en consideración cinco Estados del país, que tienen gran potencial de compra del producto, en donde se analizaron cuatro indicadores económicos y de comercio internacional.

Según la Tabla 7, el Estado de Florida es el que mejor puntuación obtuvo en el ranking del ISM_k, por lo tanto, es el mercado específico al cual irá destinada la exportación de arándanos cubiertos de chocolate.

Tabla 5

Índice de selección de mercados en Estados Unidos (ISM_k)

País	PIB per cápita (USD)	Tamaño mercado (Miles de personas)	Número de puertos de entrada	Tasa de desempleo
Florida	\$81.695,20	22.610.726	4	3,30%
California	\$17.093,20	38.965.193	11	5,30%
Texas	\$33.834,40	30.503.301	11	4,10%

Washington	\$44.460,80	7.812.880	18	4,80%
Georgia	\$6.979,70	11.029.227	2	3,60%
Máximo	\$81.695,20	38.965.193	18	5,30%
Mínimo	\$6.979,70	7.812.880	2	3,30%

Nota. Adaptado de Datos Macro (s.f.).

Tabla 6

Índice de selección de mercados en Estados Unidos (ISM_k) – Ponderación

País	PIB per cápita (USD)	Tamaño mercado (Miles de personas)	Número de puertos de entrada	Tasa de desempleo
Florida	1,00	0,48	0,13	0,00
California	0,14	1,00	0,56	1,00
Texas	0,36	0,73	0,56	0,40
Washington	0,50	0,00	1,00	0,75
Georgia	0,00	0,10	0,00	0,15
We	0,3	0,25	0,4	0,05

Tabla 7

Ranking de los Estados según ISM_k

Ranking	País	ISM_k
1	Florida	9,3751
2	Texas	1,1443
3	Washington	0,6881
4	California	0,4911
5	Georgia	0,1291

Una vez que se determinó, el mercado interno dentro de Estados Unidos es Florida, se decidió realizar otra segmentación dentro del Estado, en donde se realizó un análisis de tres principales

Condados de Florida, según el tamaño de mercado (población), concluyendo que Miami Dade es el condado más idóneo para destinar la exportación de arándanos cubiertos de chocolate, ya que cuenta con el mayor número de habitantes, tal como se observa en la Tabla 8.

Tabla 8

Población por Condado de Florida

Condado	Tamaño de Mercado (población)
Miami Dade	2.686.867
Palm beach	1.533.801
Orange	1.471.416

Nota. Adaptado de U.S. Census Bureau (s.f.).

1.2.2. Segmentación de mercados y definición de público objetivo

Para determinar el segmento de mercado dentro de Estados Unidos, se consideran las siguientes variables:

Tabla 9

Segmentación geográfica, demográfica y psicográfica

Segmentación	Características
Geográfica	• Estados Unidos, Florida, Condado de Miami Dade. • Clima subtropical y cálido. • Zona costera.
Demográfica	• Personas en un rango de edad entre 16 y 65 años. • Nivel socioeconómico medio - alto

 Psicográfica

- Personas que tienden a valorar productos orgánicos y saludables, dentro de su estilo de vida.
 - Consumidores de productos que reflejen prácticas sostenibles y de comercio justo.
-

1.2.3. Cuantificación del público objetivo

Según datos de la Organización de las Naciones Unidas, en el 2023 se registró en Estados Unidos una población de 222.728.920 personas entre los 16 y 65 años. De esa cantidad total de habitantes en el país, el 6,75% representa la población del Estado de Florida, la cual es de 15.036.843 personas entre los 16 y 65 años, y el 0,80% representa la población del Condado de Miami Dade, misma que es de 1.786.851 personas en ese mismo rango de edad.

1.2.4. Determinación y proyección de la oferta

Para determinar y proyectar la oferta, se consideraron datos históricos de los indicadores de importaciones anuales de la subpartida 18.06, correspondiente a “chocolate y otras preparaciones que contienen cacao”, y la producción Estados Unidos del mismo producto. Para la proyección se tomaron en cuenta los datos históricos desde el 2009 hasta el 2023, y se proyectó hasta el 2030.

Según la Tabla 10, existe una tendencia al alza para los cinco años futuros proyectados, lo cual refleja un aumento de la oferta en el lapso de los años.

Tabla 10

Oferta histórica y proyectada de Estados Unidos

Oferta Estados Unidos				
Número	Años	Importaciones Ton	Producción Ton	Oferta Ton /Año
1	2009	432.577	1.500.000	1.932.577
2	2010	514.950	1.600.000	2.114.950
3	2011	571.100	1.700.000	2.271.100

Proyectadas	4	2012	574.405	1.800.000	2.374.405
	5	2013	605.108	1.900.000	2.505.108
	6	2014	583.992	2.000.000	2.583.992
	7	2015	610.595	2.100.000	2.710.595
	8	2016	650.443	2.200.000	2.850.443
	9	2017	660.337	2.300.000	2.960.337
	10	2018	661.980	2.400.000	3.061.980
	11	2019	692.052	2.500.000	3.192.052
	12	2020	685.419	2.600.000	3.285.419
	13	2021	724.171	2.700.000	3.424.171
	14	2022	781.312	2.800.000	3.581.312
	15	2023	718.196	3.000.000	3.718.196
	16	2024	781.780	3.026.667	3.808.446
	17	2025	800.613	3.129.167	3.929.780
	18	2026	819.447	3.231.667	4.051.114
	19	2027	838.281	3.334.167	4.172.448
	20	2028	857.115	3.436.667	4.293.782
	21	2029	875.949	3.539.167	4.415.115
	22	2030	894.783	3.641.667	4.536.449

Nota. Adaptado de International Trade Centre (ITC) (s.f.) y Statista (2024).

1.2.5. Determinación y proyección de la demanda

Para determinar la demanda, se tomaron en consideración los indicadores de consumo per cápita del producto, el cual se obtuvo de fuentes primarias por parte de la encuesta realizada a potenciales clientes, y la población segmentada entre los 16 y 65 años de Estados Unidos, tomando en cuenta, asimismo como en la oferta, datos históricos desde el 2009 hasta el 2023, y proyectando hasta el 2030.

Con base en la Tabla 11, se puede determinar que existe una tendencia al alza, lo que significa que la demanda de este tipo de producto va a seguir aumentando con el transcurso de los años, considerando que la población en este país crecerá y asimismo el consumo per cápita.

Tabla 11*Demanda histórica y proyectada del Estados Unidos*

	Demanda Estados Unidos				
	Número	Años	Consumo Per Cápit/ton	Población	Demanda Ton/año
Proyectadas	1	2009	0,0187	171.031.607	3.195.144,07
	2	2010	0,0187	208.337.315	3.892.074,37
	3	2011	0,0187	210.296.125	3.928.668,09
	4	2012	0,0187	212.014.303	3.960.766,40
	5	2013	0,0187	213.356.219	3.985.835,54
	6	2014	0,0187	214.641.290	4.009.842,71
	7	2015	0,0187	215.993.516	4.035.104,46
	8	2016	0,0187	217.449.806	4.062.310,29
	9	2017	0,0187	218.921.616	4.089.806,06
	10	2018	0,0187	220.226.688	4.114.186,89
	11	2019	0,0187	221.411.070	4.136.313,05
	12	2020	0,0187	221.931.020	4.146.026,54
	13	2021	0,0187	221.868.302	4.144.854,87
	14	2022	0,0187	222.141.502	4.149.958,68
	15	2023	0,0187	222.728.920	4.160.932,59
	16	2024	0,0187	230.742.263	4.310.634,67
	17	2025	0,0187	232.815.469	4.349.365,46
	18	2026	0,0187	234.888.674	4.388.096,25
	19	2027	0,0187	236.961.880	4.426.827,05
	20	2028	0,0187	239.035.085	4.465.557,84
	21	2029	0,0187	241.108.290	4.504.288,64
	22	2030	0,0187	243.181.496	4.543.019,43

Nota. Adaptado de ONU (s.f.).

1.2.6. *Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida*

En el caso de este proyecto, para determinar la demanda insatisfecha, se analizó la oferta y la demanda del producto, considerando indicadores a nivel nacional de Estados Unidos, y luego se multiplicó por el porcentaje de población estimado del mercado local segmentado, que es el Condado de Miami Dade, el cual es del 0,80%.

Tabla 12

Demanda insatisfecha de Estados Unidos y Miami Dade

Años	Demanda Insastifecha Estados Unidos - Ton	Demanda Insastifecha Miami Dade (0,80%) - Ton
2026	336.982,32	2.703,45
2027	254.379,31	2.040,77
2028	171.776,29	1.378,08
2029	89.173,28	715,40
2030	6.570,26	52,71

Teniendo en cuenta la demanda insatisfecha de Miami Dade, se determinó que este proyecto va a satisfacer el 2% de la misma, considerando el abastecimiento del co-packer. En la Tabla 13, se presentan las cantidades estimadas de toneladas anuales que se atenderán en cada uno de los años futuros.

Tabla 13*Demanda a ser atendida en Miami Dade*

Años	Demanda a ser atendida Miami Dade (2%) - Toneladas
2026	54,07
2027	40,82
2028	27,56
2029	14,31
2030	1,05
Total	137,81

Además, es importante mencionar que, del total de la demanda en toneladas que se atenderá en los cinco años, se realizó un promedio para fijar una cantidad equitativa de toneladas para enviar cada año, el cual resultó en 27,56 toneladas anuales. Cabe destacar que, esta cantidad fija es mínima y podría aumentar dependiendo la variabilidad en el aumento de la demanda que vaya surgiendo con el paso de los años.

Tabla 14*Toneladas anuales a ser enviadas al mercado destino*

Años	Toneladas fijas a ser enviadas por cada año
2026	27,56
2027	27,56
2028	27,56
2029	27,56
2030	27,56
Total	137,81

Otro punto que es importante mencionar, es que las toneladas fijas definitivas a ser enviadas cada año, se calcularon tomando como base las toneladas que se muestran en la Tabla 14, pero se adaptaron según las toneladas que caben en los contenedores, los cuales tienen capacidad para

abastecer a 29,03 toneladas de producto, lo cual permite exportar un poco más de lo que se tenía previsto, según la demanda a ser atendida.

Tabla 15

Toneladas anuales definitivas a ser enviadas al mercado destino

Años	Toneladas fijas a ser enviadas por cada año – según contenedor
2026	29,03
2027	29,03
2028	29,03
2029	29,03
2030	29,03
Total	145,15

1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta

Para posicionar el producto en el mercado de Miami Dade, es importante tener en cuenta la opinión del público objetivo o de los potenciales consumidores, mismos que en la encuesta realizada manifestaron que las redes sociales son las principales fuentes de información para conocer nuevos productos, tal y como son los arándanos cubiertos de chocolate.

Es por esto que, es fundamental implementar una estrategia multicanal que incluya la creación de contenido visual atractivo que se alinee con la diversidad cultural de esta región, realizando un análisis detallado del mercado local, identificando las preferencias culturales y demográficas de la población.

Además, por medio del empaque del producto, el cual se diseñó para que sea visualmente atractivo, se busca llamar la atención del consumidor y que se quede grabado en su mente para identificar el producto por la marca y todos sus elementos, para futuras compras.

Figura 1*Empaque del producto***Figura 2***Etiqueta del producto*

Capítulo 2. Canales de Distribución, Relaciones con los Clientes y Alianzas Claves

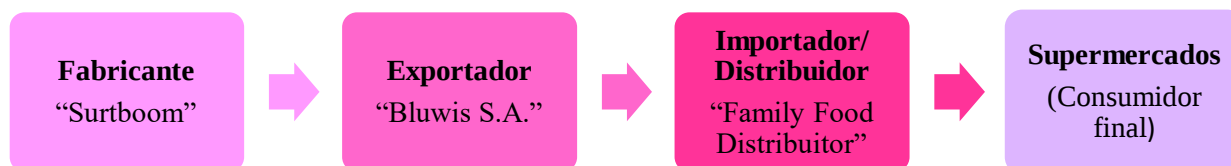
2.1. Selección de los canales de distribución

2.1.1. Definición de canales de distribución

Para la selección de los canales de distribución, se determinó que el producto se exportará de manera indirecta, por lo cual dentro la cadena logística se involucrará múltiples eslabones hasta llegar al consumidor final. Inicialmente, la materia prima será procesada en la fábrica del proveedor “Surtboom”, por medio del servicio de co-packing. El segundo eslabón será la empresa creadora del modelo de negocio “Bluwis S.A.”, quien se encargará de exportar el producto a Estados Unidos. Luego, el tercer eslabón, será el importador/distribuidor “Family Food Distribuidor”, quien se encargará de distribuir el producto en Miami-Dade, al cuarto eslabón, que está conformado por los supermercados, en donde el producto llegará al consumidor final.

Figura 3

Cadena de distribución



2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel en destino)

Los arándanos cubiertos de chocolate, correspondientes a la subpartida arancelaria 18.06.31, categoría de chocolate y demás preparaciones que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, rellenos, los cuales son originarios de Ecuador, gozan de un arancel del 0%, esto según International Trade Centre (ITC) (s.f.).

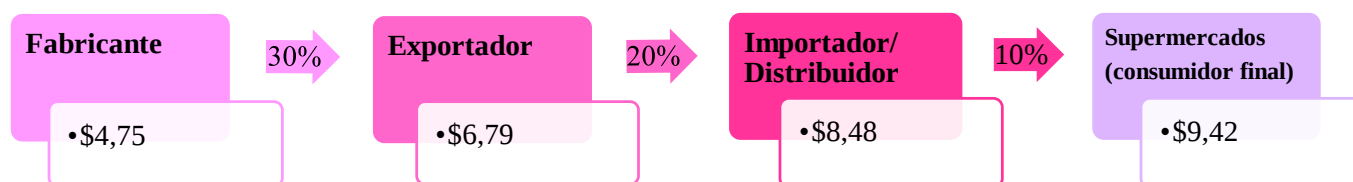
2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización

Los márgenes de intermediación permitirán conocer la diferencia entre los precios de venta y de compra que se manejarán en los eslabones, en donde cada actor obtendrá un porcentaje de ganancia en el proceso de comercialización.

A continuación, en la Figura 4, se presenta un diagrama de la cadena comercial del producto con cada eslabón, desde el fabricante hasta el consumidor final, con los precios que manejan y el margen de intermediación entre cada uno.

Figura 4

Márgenes de intermediación



2.1.4. Logística de exportación/importación

Para la exportación del producto, en primer lugar, se calculó un promedio de la demanda a satisfacer, y se decidió exportar 145.152 unidades anuales, lo que representa 29,03 toneladas anuales; por lo que, se pretende enviar un contenedor de 40 pies refrigerado "reefers" de manera semestral, exportando así, 72.576 unidades (14,52 toneladas), utilizando el método de paletizado estándar, con 42 palets de 72 cajas que almacenan 24 unidades, tal como se puede ver en la Figura 5.

Para la logística del transporte del producto, se movilizará el contenedor en un camión desde la fábrica de Surthboom, ubicada en Chone, hasta las bodegas de Bluwis S.A., localizadas en Manta, en donde se preparará el contenedor, que luego será transportado hasta el Puerto de Manta (TPM), donde se iniciará el proceso de exportación hacia el Puerto de Miami (Dante B. Fascell), para luego ser movilizad la carga hasta las bodegas de distribución del importador Family Food Distributor, quien se encargará de vender y distribuir a los supermercados.

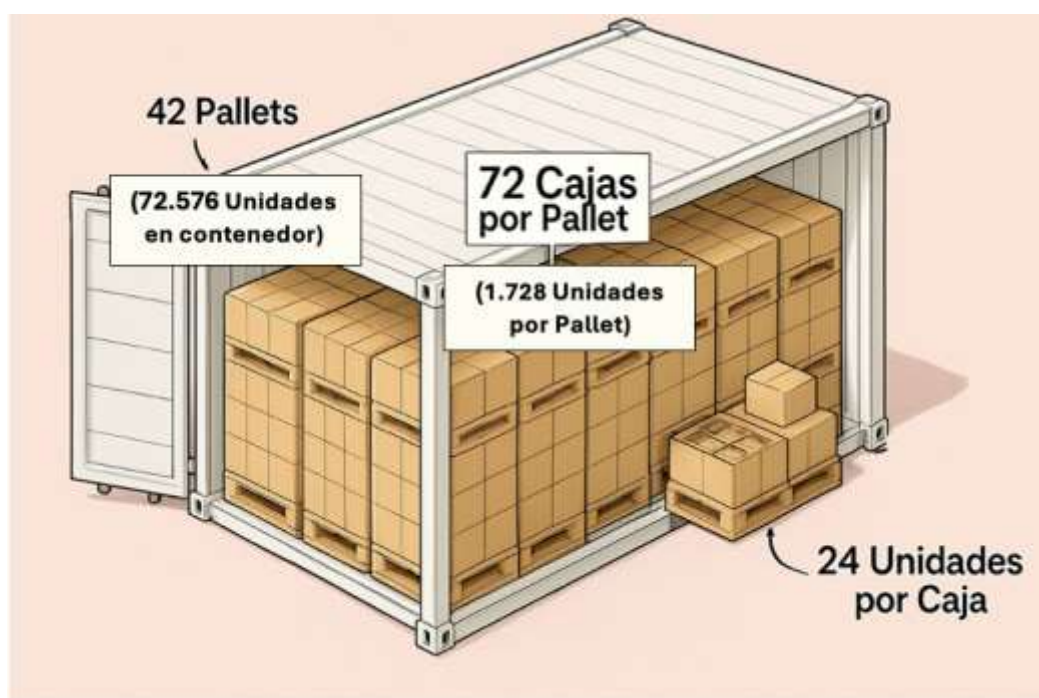
Cabe destacar que, el presente proyecto se negociará al importador/distribuidor en Estados Unidos con incoterms FOB, por lo cual, la responsabilidad y costos del exportador solo llegarán hasta que la mercancía sea embarcada en el Puerto de Manta.

Para la exportación, en Ecuador, se deberán presentar documentos como el registro sanitario del ARCSA, la factura comercial, la lista de empaque, la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), el certificado de origen y el documento de transporte, en este caso el Bill of Lading.

Al llegar al puerto de entrada en Estados Unidos, el producto deberá cumplir con todos los requisitos impuestos a este tipo de producto por la aduana de este país. Las medidas a cumplirse son 39, entre ellas, requisitos sanitarios y fitosanitarios, etiquetado, embalaje y envase, almacenamiento y transporte, historial del proceso de transformación, requisitos de identidad del producto, tratamiento de frío o calor, fumigación, entre otras formalidades (Market Access Map, s. f.).

Figura 5

Representación gráfica de estiba de contenedor



2.2. Relaciones con los clientes

2.2.1. Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc.

El producto se dará a conocer mediante redes sociales, puesto que según la encuesta realizada a potenciales consumidores del mercado objetivo, este fue el medio de comunicación mayormente

escogido para la promoción. Las redes sociales permitirán crear una comunidad en torno al producto, compartiendo contenido atractivo y visual que destaque sus características.

Además, se decidió que se participará en ferias internacionales, las cuales ofrecerán a los consumidores, distribuidores, minoristas e inversores, la oportunidad de degustar el producto y crear conexiones. Estas ferias son: Northwest Chocolate Festival, evento que es considerado uno de los mejores festivales de chocolate del mundo y el cual se lleva a cabo en la ciudad de Bellevue, Washington, Estados Unidos; y el Summer Fancy Food Show de Nueva York, el cual es un evento de descubrimiento de productos de la industria de productos artesanales de alta calidad con alternativas sin gluten y veganas, mismo que tiene un costo de participación estimado en \$3.185 para empresas pequeñas, como la del presente proyecto.

2.2.2. Pre-servicio y Post servicio

Para la etapa de pre-servicio se implementarán estrategias que generen interés y entreguen contenido de valor para los consumidores antes que realicen la compra. Por medio de estrategias de Marketing Digital a través de plataformas como Instagram, Facebook y TikTok, se buscará compartir contenido visual atractivo, utilizando fotografías de alta calidad y videos que resalten las características del producto desde su elaboración, haciendo énfasis en su origen ecuatoriano y los procesos artesanales que tiene. En las ferias internacionales, se ofrecerá una guía completa sobre los beneficios de los arándanos y el chocolate, resaltando su valor nutricional y sus características saludables.

Por parte del Post-Servicio, se centrarán en fidelizar al cliente y mantener su satisfacción, fomentando la lealtad a la marca. Esto incluirá el acceso a una página web, donde se invitará a compartir la experiencia en redes sociales y en donde se dispondrá de un blog con recetas, artículos relacionados con salud, testimonios de clientes satisfechos y un buzón virtual de sugerencias.

Además, se implementará un programa de fidelización que ofrezca promociones exclusivas a clientes recurrentes, por medio de tarjetas de lealtad que incentiven la recompra. Y por último, se realizarán encuestas de satisfacción, que permitirán conocer el feedback del consumidor, para así, poder realizar mejoras en el producto y en el servicio.

2.3.1. Alianzas con proveedores

La alianza con el proveedor “Surtboom”, se establecerá mediante un contrato, en el cual se especificarán todas las obligaciones y los derechos de ambas partes. Por parte del proveedor, la fecha de inicio y duración del mismo; las especificaciones del producto, en donde se detallen características como el tipo de arándano, el tipo de chocolate, el tamaño y peso del producto final y el empaque; el volumen de producción requerido; el precio por unidad al por mayor; las condiciones y métodos de pago. También se detallarán, los estándares de calidad, incluyendo las normativas internacionales del mercado objetivo y las certificaciones orgánicas y de sostenibilidad que ofrece el producto. Adicionalmente se especificarán, los plazos de entrega requeridos para el envío de contenedores. Y por último, los derechos sobre la formula y el diseño utilizados en el proceso de co-packing. Por el lado del contratante, se deben especificar las obligaciones y plazos de pago. Para ambas partes, se debe establecer un acuerdo de confidencialidad; mecanismos de resolución de conflictos y cláusulas de terminación del contrato.

2.3.2. Alianzas con distribuidores

La alianza con el distribuidor “Family Food Distributor”, quien se encargará de importar y distribuir el producto en el mercado destino, se constituirá por medio de un acuerdo en el que se estipulará el lugar de distribución; el Condado de Miami-Dade; la duración del contrato; las obligaciones del proveedor, como suministrar el producto en las cantidades acordadas, garantizar la calidad y el cumplimiento de las normativas de salud y seguridad alimentaria requeridas en Estados Unidos, y proporcionar estrategias y materiales de marketing. También, se puntualizarán las obligaciones del distribuidor, que incluyen promover los productos en el mercado designado, mantener un inventario adecuado, cumplir con las regulaciones locales y estatales relacionadas a la venta de productos alimenticios. Además, se especificarán las condiciones, plazos y métodos de pago; la logística de la exportación, donde se detalle la responsabilidad sobre el transporte, el almacenamiento y las condiciones de entrega; cláusulas de propiedad intelectual para el uso de la marca; un acuerdo de confidencialidad; y mecanismos de resolución de conflictos.

2.3.3. Alianzas con la competencia

Para establecer una alianza estratégica con la competencia, se considerará a “Franui”, uno de los mayores competidores dentro del rubro de frutas cubiertas de chocolate, ya que se especializa en ofrecer frambuesas cubiertas de chocolate. En esta alianza se propondrá crear un stand compartido en los supermercados de Miami-Dade, donde ambos productos se comercialicen, la cual permitirá maximizar la visibilidad en un mercado competitivo, aprovechando la relación entre las ofertas de alta calidad y el posicionamiento de la marca Franui. La estrategia de combinar los recursos de marketing, por medio del merchandising, atraerá a un público más amplio y fomentará que nuevas personas prueben los productos, lo que beneficiará a ambas marcas, ya que aumentará el tráfico de clientes, impulsará las ventas y fortalecerá la presencia en el mercado estadounidense.

Otra estrategia sería la colaboración entre ambas marcas, al lanzar un pack que contenga ambos productos, para que asimismo, se pueda aprovechar los clientes potenciales de cada uno, y de esta manera, fortalecer las ventas y el posicionamiento en el mercado.

Para esta alianza se establecerá un acuerdo en donde se especifiquen los derechos y obligaciones de ambas partes; tales como, la duración del contrato, que se realizará durante una cierta temporada; acuerdos de pago, el cual se dividirá equitativamente los costos de publicidad relacionadas al stand y su promoción en redes sociales; cláusulas de propiedad intelectual para el uso de la marca; un acuerdo de confidencialidad; y mecanismos de resolución de conflictos.

Capítulo 3. Recursos, Actividades y Costes

3.1. Recursos

3.1.1. Abastecimiento de materia prima

Para el abastecimiento del producto que se va exportar, en la Tabla 16, se presenta el total de unidades que se requerirán para las dos exportaciones que se realizarán en el año, así como también, el precio total, teniendo en cuenta que el precio por unidad del co-packer es de \$4,75, y además adicionando un valor por el transporte interno de la fábrica hasta las bodegas de almacenamiento, el cual es de \$500.

Tabla 16*Abastecimiento de producto a exportar*

	Unidades	Precio (USD)
1ra exportación	72.576	\$ 345.236,00
2da exportación	72.576	\$ 345.236,00
Total Anual	145.152	\$ 690.472,00

3.1.2. Abastecimiento de Insumos

Para el abastecimiento de insumos se tomarán en consideración, todos los materiales necesarios que se ocuparán en el proceso de empaquetado de los productos y carga del contenedor, para lo cual se ocuparán cajas master de 24 unidades, pallets, cinta de embalaje, correas de amarre, poliestireno expandido y polietileno tubular. Todos estos materiales, también se requerirán de manera semestral, cada vez que se hagan las exportaciones. En la Tabla 17, se pueden observar los valores de manera semestral (por exportación) y de manera anual, así como también los costos de cada uno, según su unidad de medida.

Tabla 17*Abastecimiento de insumos*

Materiales		Por exportación	Total anual	Total proyecto
Cajas master	Cantidad (U)	3.024	6.048	30.240
	Precio (USD)	\$1,00	\$6.048,00	\$30.240,00
Pallets	Cantidad (U)	42	84	420
	Precio (USD)	\$10,00	\$840,00	\$4.200,00
Rollos cinta de embalaje	Cantidad (U)	19	38	190
	Precio (USD)	\$3,00	\$114,00	\$570,00
Correa de amarre	Cantidad (U)	175	350	1.750
	Precio (USD)	\$1,50	\$525,00	\$2.625,00

Poliestireno expandido	Cantidad (U)	3.024	6.048	30.240
	Precio (USD)	\$1,00	\$6.048,00	\$30.240,00
Polietileno tubular	Cantidad (U)	6.048	12.096	60.480
	Precio (USD)	\$0,10	\$1.209,60	\$6.048,00
Total		\$7.392,30	\$14.784,60	\$73.923,00

3.1.3. Abastecimiento de mano de obra

En la Tabla 18, se presenta el total del personal que se encargará de del empaquetado y despacho de las cajas a ser exportadas. Entre ellos se contará con diez operarios empacadores y un jefe de planta, encargado de supervisar las actividades de ese departamento. Cabe mencionar, que los operarios solo serán requeridos en las ocasiones que se vaya exportar, es decir, de manera semestral, que es como se tiene planificado. Por lo cual, se les pagará un sueldo por horas trabajadas, las cuales se estiman en un total de 40 horas por exportación, es decir 80 horas al año, teniendo en cuenta que el sueldo por hora es de \$1,95. En el caso del jefe de planta, se le pagará \$150 dólares por exportación.

Tabla 18

Abastecimiento de mano de obra

Personal	Horas de trabajo al año	Sueldo
Jefe de planta	80	\$300,00
Empacador 1	80	\$156,00
Empacador 2	80	\$156,00
Empacador 3	80	\$156,00
Empacador 4	80	\$156,00
Empacador 5	80	\$156,00
Empacador 6	80	\$156,00
Empacador 7	80	\$156,00
Total anual	640	\$1.392,00

3.1.4. Abastecimiento personal administrativo y directivo

En la Tabla 19, se presenta el personal administrativo necesario para llevar a cabo las actividades operacionales de la empresa, el cual, es necesario para el correcto funcionamiento de la misma. En esta parte, se establecen los sueldos mensuales y anuales de cada uno de los funcionarios, así como todos los beneficios de ley a ser cancelados.

Tabla 19

Abastecimiento del personal

	Gerente General	Responsable de Calidad y Regulación	Responsable de Exportaciones	Coordinador de Operaciones / Logística	Administrativo y Finanzas
Cantidad	1	1	1	1	1
Salario mensual	\$1.200,00	\$600,00	\$800,00	\$600,00	\$600,00
Salario anual	\$14.400,00	\$7.200,00	\$9.600,00	\$7.200,00	\$7.200,00
13er sueldo	\$1.200,00	\$600,00	\$800,00	\$600,00	\$600,00
14to sueldo	\$470,00	\$470,00	\$470,00	\$470,00	\$470,00
Vacaciones	\$600,00	\$300,00	\$400,00	\$300,00	\$300,00
IEES (11,15%)	\$133,80	\$66,90	\$89,20	\$66,90	\$66,90
Total anual	\$16.803,80	\$8.636,90	\$11.359,20	\$8.636,90	\$8.636,90

3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

En esta parte, en la Tabla 20, se detallan cada una de las máquinas, equipos y tecnologías a implementar para el empaque de los productos a ser exportados, los cuales, al requerir de una cadena de frío necesitan de ciertas máquinas que ayuden a mantener su temperatura. También, se incluyen otros tipos de equipos indispensables para el empaquetamiento, manipulación y movilización de los productos.

Tabla 20*Abastecimiento de maquinarias*

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Cuarto enfriamiento	1	\$20.000,00	\$20.000,00
Máquina envasadora automática para productos congelados	1	\$8.000,00	\$8.000,00
Cintas transportadoras	1	\$10.000,00	\$10.000,00
Montacargas	1	\$15.000,00	\$15.000,00
Tablero de control de producción	1	\$600,00	\$600,00
Total			\$53.600,00

Además, se incluyen los equipos de oficina y de computación, así como los muebles de oficina, los cuales son necesarios para el funcionamiento de las actividades de la empresa (Tabla 21).

Tabla 21*Abastecimiento de equipos de oficina y tecnología*

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadoras	6	\$450,00	\$2.700,00
Teléfono fijo	1	\$50,00	\$50,00
Grapadoras	3	\$2,50	\$7,50
Perforadoras	2	\$1,50	\$3,00
Impresora multifunción	1	\$200,00	\$200,00
Escritorios	7	\$100,00	\$700,00
Sillas ergonómicas	7	\$50,00	\$350,00
Archivadores	6	\$60,00	\$360,00
Aire acondicionado	1	\$260,00	\$260,00
Equipos portátiles de medición	1	\$300,00	\$300,00
Tabletas o terminales portátiles	7	\$200,00	\$1.400,00

Mesas de trabajo	7	\$120,00	\$840,00
Total			\$7.170,50

3.2. Actividades

3.2.1. Actividades claves

Dentro de las actividades claves se han considerado:

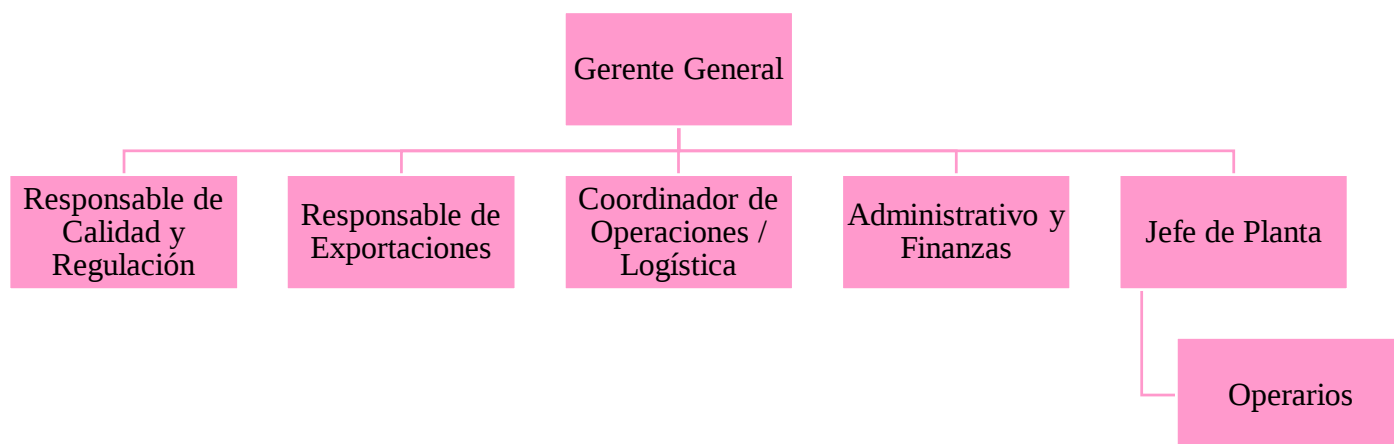
- *La recepción del producto y control de calidad:* Se verifica que los arándanos y el chocolate lleguen en óptimas condiciones, realizando inspecciones visuales y registros para asegurar la trazabilidad y la calidad desde el inicio del proceso.
- *El proceso de congelación en el cuarto frío:* Es fundamental para preservar la textura, el sabor y la vida útil del producto. Se utiliza una congelación rápida para asegurar que el centro del producto alcance al menos -18 °C, manteniendo la calidad y seguridad alimentaria hasta su entrega al cliente.
- *El empaquetado:* Esta etapa es clave porque asegura que el producto llegue en óptimas condiciones al mercado internacional, protegiendo la integridad del envase primario y manteniendo la cadena de frío necesaria para conservar la calidad del producto durante su traslado.

Cada una de estas actividades está orientada a garantizar que el producto llegue al consumidor final en perfectas condiciones, cumpliendo con los estándares internacionales de calidad y conservación.

3.2.2. Organigrama

Figura 3

Organigrama



3.2.3. Determinación general de funciones

Gerente General: Lidera la empresa, toma decisiones estratégicas y supervisa todas las áreas.

Responsable de Exportaciones: Gestiona la documentación, cumplimiento normativo y relaciones comerciales internacionales.

Coordinador de Operaciones / Logística: Supervisa la cadena logística, coordinación con el copacker, transporte y almacenamiento.

Responsable de Calidad y Regulación: Asegura el cumplimiento de normas de calidad, inocuidad y regulaciones para exportación.

Administrativo y Finanzas: Maneja la contabilidad, pagos, facturación y administración general de la empresa.

Jefe de Planta: Supervisa la operación diaria en la planta de co-packing y dirige a los operadores.

Operarios: Ejecutan las tareas operativas en la planta bajo la dirección del jefe de planta.

3.3. Costes

3.3.1. Plan de Inversiones

Como se observa en la Tabla 22, para determinar el plan de inversiones, se consideraron todos los activos fijos y diferidos, los cuales, se encuentran detallados en los Anexos (ver Anexos N-U); así como el capital de trabajo necesario para poner en marcha la empresa y poder operar.

Tabla 22

Plan de inversiones

Detalle	
a) Inversiones fijas	Valor (USD)
(+) Maquinaria y equipo	\$53.600,00
(+) Equipos de oficina	\$620,50
(+) Equipos de computación	\$4.300,00
(+) Muebles de oficina	\$2.250,00
(+) Otros activos fijos	\$1.500,00
(=) Total inversiones fijas	\$62.270,50
b) Inversiones diferidas e intangibles	
(+) Gastos de constitución	\$1.143,28
(+) Costos y estudios del proyecto	\$1.500,00
(+) Otros activos diferidos	\$100,00
(=) Total inversiones diferidas e intangibles	\$2.743,28
c) Capital de trabajo	
(+) Capital de trabajo preoperacional	\$362.336,58
(=) Total capital de trabajo	\$362.336,58
(=) Total de inversiones (a+b+c)	\$427.350,36

3.3.2. Fuente y plan de financiamiento

Teniendo en cuenta la Tabla 23, se puede observar que el 70% del financiamiento se realizará con un crédito bancario, el cual va a aportar a todos los activos fijos y diferidos, así como, a la mayor parte del capital de trabajo; y el 30% de la inversión será cubierta con capitales propios, que estará destinada únicamente al capital de trabajo.

Tabla 23

Fuente y plan de financiamiento

Inversiones	Crédito bancario	Capitales propios	Total Financiamiento	
	USD	USD	USD	%
a) Inversiones fijas				
(+) Maquinaria y equipo	\$53.600,00		\$53.600,00	86,08%
(+) Equipos de oficina	\$620,50		\$620,50	1,00%
(+) Equipos de computación	\$4.300,00		\$4.300,00	6,91%
(+) Muebles de oficina	\$2.250,00		\$2.250,00	3,61%
(+) Otros activos fijos	\$1.500,00		\$1.500,00	2,41%
(=) Total inversiones fijas	\$62.270,50	\$0,00	\$62.270,50	100,00%
b) Inversiones diferidas e intangibles				
(+) Gastos de constitución	\$1.143,28		\$1.143,28	41,68%
(+) Costos y estudios del proyecto	\$1.500,00		\$1.500,00	54,68%
(+) Otros activos diferidos	\$100,00		\$100,00	3,65%
(=) Total inversiones diferidas e intangibles	\$2.743,28	\$0,00	\$2.743,28	100,00%
c) Capital de trabajo				
(+) Capital de trabajo preoperacional	\$234.986,22	\$127.350,36	\$362.336,58	84,79%
(=) Total capital de trabajo	\$234.986,22	\$127.350,36	\$362.336,58	84,79%
(=) Total de inversiones (a+b+c)	\$300.000,00	\$127.350,36	\$427.350,36	100,00%
(=) Total Financiamiento (%)	70%	30%	100%	

En la Tabla 24, se presenta la amortización del crédito realizado para financiar el 70% de la inversión total, el cual es de un monto de \$300.000,00 con una tasa de interés anual del 11,86%, financiado a cinco años con cuotas anuales.

Tabla 24

Amortización del crédito

Inversión total	\$300.000,00			
Tasa	11,86%			
Periodos	5			
Pago	\$82.934,47			
Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	\$300.000,00			
1	\$252.645,53	\$47.354,47	\$35.580,00	\$82.934,47
2	\$199.674,81	\$52.970,72	\$29.963,76	\$82.934,47
3	\$140.421,77	\$59.253,04	\$23.681,43	\$82.934,47
4	\$74.141,31	\$66.280,45	\$16.654,02	\$82.934,47
5	\$0,00	\$74.141,31	\$8.793,16	\$82.934,47
Total				\$414.672,35

3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción

En la Tabla 25, se presenta la proyección de todos los costos y gastos, en los que se incurren para obtener el producto, realizar la exportación y operar la empresa. Estos costos de producción: abastecimiento de producto, de insumos y personal operativo, se encuentran detallados en las Tablas 16, 17 y 18, respectivamente; y los gastos operacionales (gastos administrativos y de ventas) (ver Anexos V y W), así como, los gastos financieros, que se detallan en la tabla de amortización del préstamo en la Tabla 24.

Tabla 25*Proyección de costos y gastos*

Detalle	Años Operacionales				
	2026	2027	2028	2029	2030
a) Costo de Producción					
(+) Abastecimiento de producto	\$690.472,00	\$700.690,99	\$711.061,21	\$721.584,92	\$732.264,37
(+) Abastecimiento de insumos	\$14.784,60	\$15.003,41	\$15.225,46	\$15.450,80	\$15.679,47
(+) Personal operativo	\$1.392,00	\$1.412,60	\$1.433,51	\$1.454,72	\$1.476,25
(=) Total Costos de Producción	\$706.648,60	\$717.107,00	\$727.720,18	\$738.490,44	\$749.420,10
b) Gastos Operacionales					
(+) Gastos administrativos	\$85.396,70	\$86.660,57	\$87.943,15	\$89.244,71	\$90.565,53
(+) Gastos de ventas	\$13.850,00	\$14.054,98	\$14.262,99	\$14.474,09	\$14.688,30
(+) Gastos financieros	\$35.580,00	\$29.963,76	\$23.681,43	\$16.654,02	\$8.793,16
(+) Total Gastos Operacionales	\$134.826,70	\$130.679,31	\$125.887,57	\$120.372,81	\$114.046,99
Total Costos + Gastos (a+b)	\$841.475,30	\$847.786,31	\$853.607,75	\$858.863,25	\$863.467,09

Capítulo 4. Modelo de Ingresos y Utilidades

4.1. Ingresos

Los ingresos se determinaron según el precio de venta en FOB, por cada una de las unidades a ser exportadas en cada año, tal y como se observa en la Tabla 26. Es importante, destacar que, este precio va incrementando a lo largo del tiempo por la inflación, la cual se estimó en un 1,48%.

Tabla 26*Proyección de ingresos*

Detalle	Años Operacionales				
	2026	2027	2028	2029	2030
Producto a exportar (unid/año)	145152	145152	145152	145152	145152
Precio de venta (USD FOB/unid)	\$6,79	\$6,89	\$6,99	\$7,09	\$7,20
(=) Ingresos por venta	\$984.960,00	\$999.537,41	\$1.014.330,56	\$1.029.342,65	\$1.044.576,93
(=) Ingresos por venta (semestral)	\$492.480,00	\$499.768,70	\$507.165,28	\$514.671,33	\$522.288,46

4.2. Utilidades

En la Tabla 27, se presenta el estado de pérdidas y ganancias, el cual, una vez descontados de los ingresos, los costos y gastos administrativos, de ventas y financieros, así como los gastos de depreciación y amortización (ver Anexo X), y por último los impuestos, muestra una utilidad neta positiva en cada uno de los años operacionales, la cual crece en promedio un 6,28% cada año, lo cual indica que el producto tendrá una aceptación favorable en el mercado destino, que generará la rentabilidad esperada.

Tabla 27*Estado de pérdidas y ganancias*

	Años Operacionales				
	2026	2027	2028	2029	2030
(+) Ingresos por ventas	\$984.960,00	\$999.537,41	\$1.014.330,56	\$1.029.342,65	\$1.044.576,93
(-) Abastecimiento de producto	\$690.472,00	\$700.690,99	\$711.061,21	\$721.584,92	\$732.264,37
(-) Abastecimiento de insumos	\$14.784,60	\$15.003,41	\$15.225,46	\$15.450,80	\$15.679,47
(-) Personal operativo	\$1.392,00	\$1.412,60	\$1.433,51	\$1.454,72	\$1.476,25
(-) Gastos administrativos	\$85.396,70	\$86.660,57	\$87.943,15	\$89.244,71	\$90.565,53
(-) Gastos de ventas	\$13.850,00	\$14.054,98	\$14.262,99	\$14.474,09	\$14.688,30

(-) Depreciación	\$6.507,05	\$6.507,05	\$6.507,05	\$6.507,05	\$6.507,05
(-) Amortización	\$548,66	\$548,66	\$548,66	\$548,66	\$548,66
(=) Utilidad Operacional	\$172.008,99	\$174.659,15	\$177.348,53	\$180.077,71	\$182.847,29
(-) Gastos financieros	\$35.580,00	\$29.963,76	\$23.681,43	\$16.654,02	\$8.793,16
(=) Utilidad Antes de Participación de Trabajadores	\$136.428,99	\$144.695,39	\$153.667,10	\$163.423,69	\$174.054,13
(-) Participación de trabajadores (15%)	\$20.464,35	\$21.704,31	\$23.050,07	\$24.513,55	\$26.108,12
(=) Utilidad Antes de Impuestos	\$115.964,64	\$122.991,08	\$130.617,04	\$138.910,14	\$147.946,01
(-) Impuesto a la renta (22%)	\$25.512,22	\$27.058,04	\$28.735,75	\$30.560,23	\$32.548,12
(=) Utilidad Neta	\$90.452,42	\$95.933,04	\$101.881,29	\$108.349,91	\$115.397,89

4.3. Evaluación financiera

4.3.1. Flujo de fondos

Como se muestra en la Tabla 28, el flujo de fondos del inversionista empieza con un valor negativo en el año preoperacional, que representa la fuerte inversión inicial realizada. A partir del 2026, los flujos comienzan a ser positivos y crecen sostenidamente por el incremento de la utilidad neta.

Con el paso de los periodos se realiza la devolución del préstamo y en 2030 se recupera totalmente el capital de trabajo, lo cual genera un flujo de fondos alto en este año.

El flujo acumulado se vuelve positivo en 2029, lo cual indica que en este año se alcanza el punto de equilibrio financiero del proyecto y que genera valor en el tiempo, al ser rentable.

Tabla 28*Flujo de fondos del inversionista*

	0	1	2	3	4	5
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
(=) Utilidad Neta		\$90.452,42	\$95.933,04	\$101.881,29	\$108.349,91	\$115.397,89
(+) Depreciación		\$6.507,05	\$6.507,05	\$6.507,05	\$6.507,05	\$6.507,05
(+) Amortización		\$548,66	\$548,66	\$548,66	\$548,66	\$548,66
(+) Valor en libros						\$28.235,25
(+) Prestamo recibido	\$300.000,00					
(-) Inversión fija	\$62.270,50					
(-) Inversión diferida	\$2.743,28					
(-) Inversión capital del trabajo	\$362.336,58					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$362.336,58
(-) Devolución del prestamo		\$47.354,47	\$52.970,72	\$59.253,04	\$66.280,45	\$74.141,31
(=) Flujo de fondos	-\$127.350,36	\$50.153,66	\$50.018,03	\$49.683,95	\$49.125,17	\$76.547,53
(=) Flujo descontado	-\$127.350,36	\$45.633,02	\$41.407,57	\$37.423,63	\$33.667,46	\$47.732,49
(=) Flujo acumulado	-\$127.350,36	-\$81.717,34	-\$40.309,78	-\$2.886,15	\$30.781,31	\$78.513,80

4.3.2. WACC

Según los cálculos presentados en la Tabla 29, el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del proyecto se ha determinado en un 9,91%. Este valor representa el costo promedio en el que incurre la empresa para financiar sus activos, considerando una ponderación entre el costo de la deuda y el costo del capital propio, en función de su participación en la estructura de financiamiento. En este caso, la empresa muestra una dependencia significativa de la financiación mediante deuda, la cual constituye el 70,20% del total, con un costo de financiamiento del 11,86%, mientras que el capital propio representa el 29,80%, con una tasa de oportunidad del 14,72%. La determinación precisa de este WACC es fundamental para la evaluación de la rentabilidad del

proyecto, ya que servirá como tasa de descuento en el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y, consecuentemente, en el proceso de toma de decisiones de inversión.

Tabla 29

WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)

Financiamiento	Costo Financiamiento	Estructura Financiamiento
(+) Deuda	0,1186	0,7020
(+) Capitales propios	0,1472	0,2980
(=) Total Financiamiento		0,0991
WACC		9,91%

4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK)

Valor Actual Neto (VAN): El proyecto arroja un Valor Actual Neto (VAN) de \$78.513,80. Este resultado indica que, una vez descontados todos los flujos de los flujos futuros a la tasa del costo de capital, el proyecto genera un valor adicional positivo. Esto significa que la inversión inicial no solo se recupera íntegramente, sino que además produce una ganancia neta superior a los 48 mil dólares en valor presente, lo que confirma su rentabilidad financiera.

Tasa Interna de Retorno (TIR): La Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada para este proyecto es del 30,49%. Este porcentaje supera de manera considerable la tasa de oportunidad del inversionista, establecida en 14,72%. Esto implica que la rentabilidad del proyecto excede el costo asociado a su financiamiento, generando un retorno atractivo para los inversionistas y, por ende, reafirmando la viabilidad y conveniencia de proceder con la inversión propuesta.

Período de Recuperación de la Inversión (Payback): El Período de Recuperación de la Inversión (Payback) del proyecto se estima en 3 años y 1 mes. Este período de tiempo se considera relativamente corto, especialmente si se compara con el tiempo de análisis del proyecto, que abarca un período de 5 años, la cual reduce el riesgo financiero y mejora la liquidez del proyecto, en conjunto, incrementan su atractivo para la recuperación del capital invertido.

Tabla 30*Indicadores financieros*

VAN	\$78.513,80
TIR	30,49%
PAYBACK	3 años y 1 mes

Conclusiones

La investigación realizada determinó la viabilidad de un modelo de negocio para la exportación de arándanos cubiertos de chocolate ecuatoriano al mercado de Estados Unidos, con un enfoque particular en el estado de Florida y, más específicamente, en el condado de Miami-Dade. Los resultados obtenidos de esta investigación confirman la existencia de una oportunidad de mercado significativa para este producto, sustentada por una creciente demanda de alimentos saludables e innovadores en el mercado estadounidense. La propuesta de valor, centrada en la calidad del cacao ecuatoriano y los beneficios nutricionales de los arándanos orgánicos, se alinea con las preferencias del consumidor objetivo, que valora productos naturales, sostenibles y con un perfil de sabor distintivo.

El análisis de mercado, respaldado por el Índice de Selección de Mercado (ISMk), ha identificado a Estados Unidos como el destino más atractivo para la exportación, seguido por una segmentación exitosa que prioriza a Florida y Miami-Dade. Esta selección se justifica por el alto potencial de compra y la concentración demográfica de consumidores que se ajustan al perfil psicográfico definido: individuos con un nivel socioeconómico medio-alto, interesados en un estilo de vida más saludable y en productos que promuevan prácticas de comercio justo y sostenibilidad.

En términos de estrategia comercial, se ha delineado un modelo de distribución indirecta que involucra a un co-packer, la empresa exportadora “Bluwis S.A.”, un importador/distribuidor en Estados Unidos (“Family Food Distributor”) y, finalmente, los supermercados como punto de venta al consumidor final. Es importante destacar que la negociación con el importador/distribuidor en Estados Unidos se realizará bajo los términos FOB (Free On Board), lo que implica que la responsabilidad de la empresa exportadora finaliza una vez que la mercancía es cargada en el buque en el puerto de origen. La ausencia de aranceles para los arándanos cubiertos de chocolate originarios de Ecuador en Estados Unidos representa una ventaja competitiva considerable. La estrategia de marketing se enfocará en el uso de redes sociales y la participación en ferias internacionales, aprovechando la preferencia del público objetivo por estos canales para informarse sobre nuevos productos. La propuesta de alianzas estratégicas, incluyendo la colaboración con la competencia, demuestra una visión proactiva para maximizar la visibilidad y el posicionamiento en un mercado altamente competitivo.

Desde una perspectiva financiera, el plan de inversiones y el análisis de costos y gastos proyectados para el período 2026-2030 indican la viabilidad económica del proyecto. La proyección de ingresos, basada en un precio de venta competitivo y un volumen de exportación anual de 145.152 unidades, sugiere un crecimiento sostenido de las utilidades netas a lo largo de los años. En conclusión, este modelo de negocio presenta una base sólida para la entrada exitosa de arándanos cubiertos de chocolate ecuatorianos en el mercado estadounidense, capitalizando las tendencias de consumo, las ventajas competitivas y una estrategia integral de comercialización y financiamiento.

Recomendaciones

Profundizar en la investigación de mercado local en Miami-Dade, aunque el estudio ha identificado a Miami-Dade como el mercado objetivo, se recomienda realizar una investigación más granular a nivel de vecindarios o distritos dentro del condado. Esto permitirá identificar nichos de mercado específicos, comprender mejor las dinámicas de compra locales y adaptar las estrategias de marketing y distribución de manera más precisa.

Desarrollar una estrategia de marketing digital robusta y localizada dada la preferencia de los consumidores por las redes sociales como fuente de información, es crucial invertir en una estrategia de marketing digital que no solo destaque las características del producto, sino que también resuene con la diversidad cultural de Miami-Dade. Esto podría incluir la creación de contenido bilingüe (español-inglés), colaboraciones con influencers locales y campañas publicitarias segmentadas geográficamente para maximizar el alcance y la relevancia.

Establecer alianzas estratégicas con minoristas y distribuidores locales, si bien se ha identificado un distribuidor clave, se recomienda explorar la posibilidad de establecer relaciones directas con cadenas de supermercados y tiendas especializadas en productos orgánicos y saludables en Miami-Dade. Esto podría facilitar una mayor visibilidad en los puntos de venta, negociar mejores condiciones comerciales y asegurar una distribución más eficiente y capilar del producto.

Monitorear continuamente las tendencias del mercado y las preferencias del consumidor, el mercado de alimentos saludables es dinámico y está en constante evolución. Se aconseja implementar un sistema de monitoreo continuo de las tendencias de consumo, las innovaciones de productos y las preferencias cambiantes de los consumidores en Estados Unidos. Esto permitirá a la empresa adaptarse rápidamente, innovar en su oferta de productos y mantener su ventaja competitiva.

Optimizar la cadena de suministro y logística, a medida que el volumen de exportación aumente, será fundamental revisar y optimizar continuamente la cadena de suministro y los procesos logísticos. Esto incluye la evaluación de nuevos proveedores, la negociación de tarifas de transporte más competitivas y la implementación de tecnologías que mejoren la eficiencia y reduzcan los costos operativos, asegurando la frescura y calidad del producto hasta el consumidor final.

Considerar la diversificación de productos a largo plazo, se podría explorar la posibilidad de diversificar la oferta de productos, manteniendo la esencia de arándanos y chocolate, pero introduciendo variaciones en sabores, coberturas o presentaciones. Esto podría incluir arándanos con diferentes tipos de chocolate (blanco, con leche, sin azúcar), o la incorporación de otros frutos secos o frutas deshidratadas, para atender a un espectro más amplio de preferencias y mantener el interés del consumidor.

Bibliografía

- Datos Macro. (s. f.). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/>
- EcuaBlue | Berries del Ecuador. (s. f.). EcuaBlue. <https://ecuablue.farm/que-sembramos.html>
- García, G. (2020, Septiembre 7). Cacao, un alimento de alto valor nutricional. THE FOOD TECH - Medio De Noticias Líder En La Industria De Alimentos Y Bebidas. <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/cacao-un-alimento-de-alto-valor-nutricional/>
- International Trade Centre (ITC). (s. f.). Trade Map - Trade statistics for international business development. Copyright © 2008-2014 International Trade Centre. All Rights Reserved. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Market Access Map. (s. f.). <https://www.macmap.org/es/query/results?reporter=842&partner=218&product=180631&level=6>
- Martínez Feijoo, M. (2021). How America Eats – Hábitos de consumo de alimentos en EE. UU. En *ICEX España Exportación E Inversiones* (N.º 114-21-010-1). ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/086/documentos/2021/12/documentos-anexos/habitos-consumo-alimentos-eeuu-2021.pdf>
- ONU. (s. f.). Población. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/global-issues/population>
- Statista. (2024). U.S. import value of cocoa and cocoa preparations 2012-2023. <https://www.statista.com/statistics/652547/us-import-of-cocoa-and-cocoa-products/>
- U.S. Census Bureau. (s. f.). *Explore Census data*. <https://data.census.gov/>
- World Bank Open Data. (s. f.). World Bank Open Data. <https://datos.bancomundial.org/>

Anexos

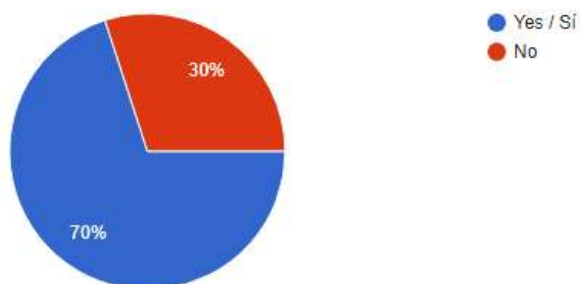
Anexo A

Pregunta N° 1 de la encuesta

Have you ever try chocolate-covered blueberries or any similar product before? / ¿Ha consumido arándanos cubiertos de chocolate o algún producto similar anteriormente?

 Copiar gráfico

60 respuestas



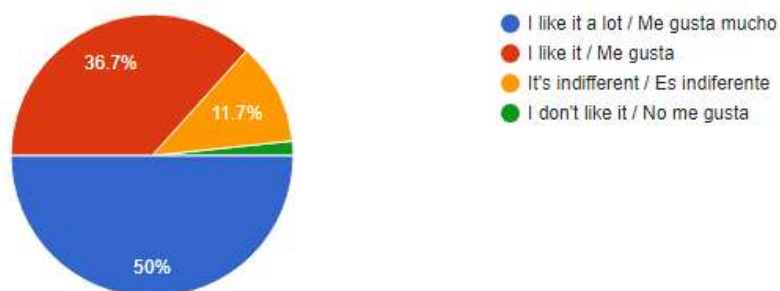
Anexo B

Pregunta N° 2 de la encuesta

What do you think about the mix of blueberries and chocolate? / ¿Qué opina de la combinación de arándanos y chocolate?

 Copiar gráfico

60 respuestas



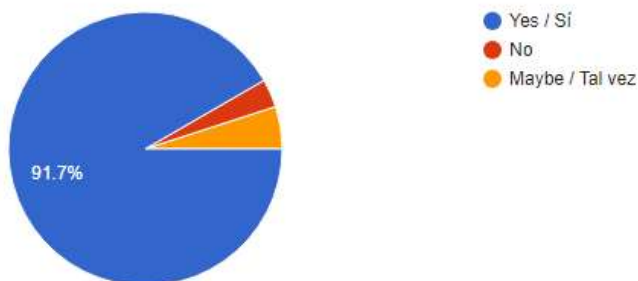
Anexo C

Pregunta N° 3 de la encuesta

Would you be willing to buy Ecuadorian chocolate-covered blueberries? / ¿Estaría dispuesto a comprar arándanos cubiertos de chocolate ecuatorianos?

 Copiar gráfico

60 respuestas



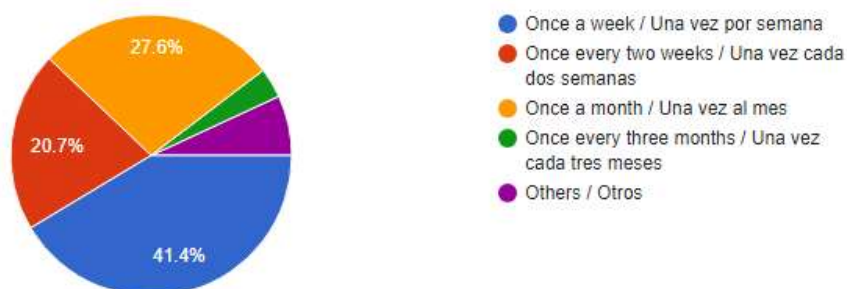
Anexo D

Pregunta N° 4 de la encuesta

If you're up to try it, how often would you do it? / De consumirlo, ¿con qué frecuencia lo haría?

 Copiar gráfico

58 respuestas



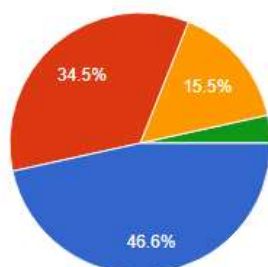
Anexo E

Pregunta N° 5 de la encuesta

If you were a customer of our product, what would be the amount to be purchased? / De consumir este tipo de producto, ¿qué cantidad adquiriría?

 Copiar gráfico

58 respuestas



- 1 unit of 200 g / 1 unidad de 200 g
- 2 units of 200 g / 2 unidades de 200 g
- Between 2 and 5 units of 200 g / Entre 2 y 5 unidades de 200 g
- More than 5 units of 200 g / Más de 5 unidades de 200 g

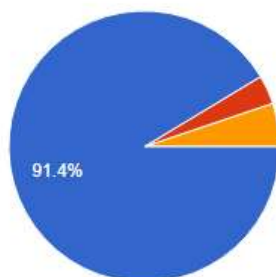
Anexo F

Pregunta N° 6 de la encuesta

Where do you usually buy or would you buy chocolate-covered blueberries? / ¿Cuáles son los lugares donde habitualmente compra o compraría arándanos cubiertos de chocolates?

 Copiar gráfico

58 respuestas



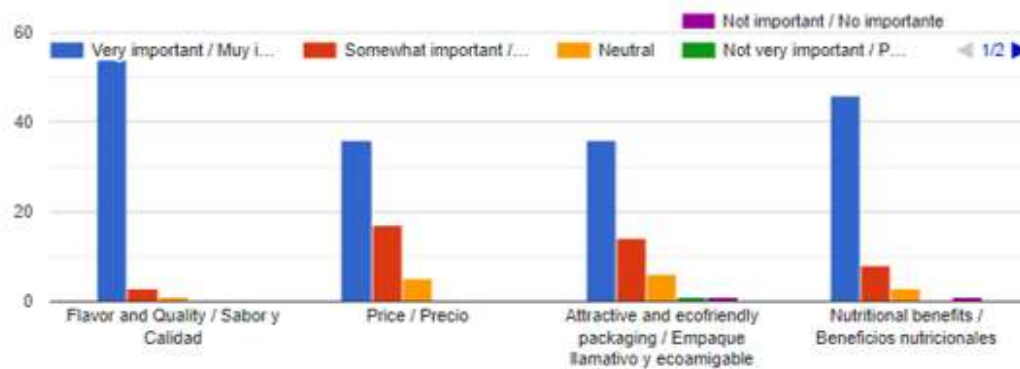
- Supermarkets / Supermercados
- Gas stations / Estaciones de servicios
- Specialty stores / Tiendas especializadas
- Online stores / Tiendas online
- Others / Otros

Anexo G

Pregunta N° 7 de la encuesta

Rate the features that would motivate you to buy this product according to the degree of importance. / Califique según el grado de importancia las características que lo motivarían a comprar este producto.

[Copiar gráfico](#)



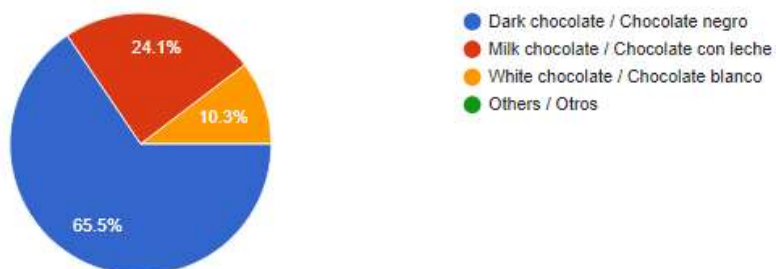
Anexo H

Pregunta N° 8 de la encuesta

What type of chocolate would you prefer for this type of product? / ¿Qué tipo de chocolate preferiría para cubrir los arándanos?

[Copiar gráfico](#)

58 respuestas



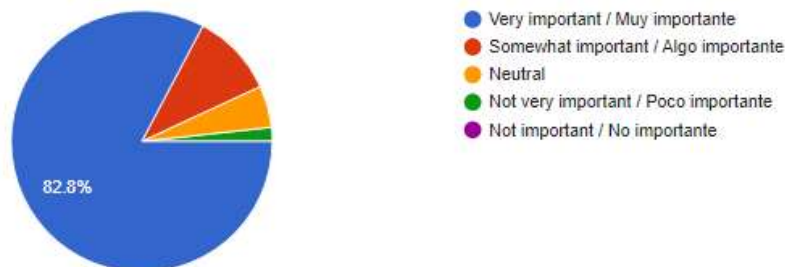
Anexo I

Pregunta N° 9 de la encuesta

How important is it for you that the product has quality or origin certifications, and also supports small Ecuadorian producers? / ¿Qué tan importante es para usted que el producto tenga certificaciones de calidad o de origen, y que además apoye a pequeños productores ecuatorianos?

 Copiar gráfico

58 respuestas



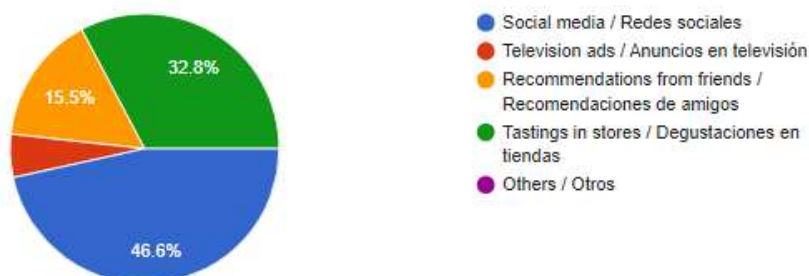
Anexo J

Pregunta N° 10 de la encuesta

What type of advertising would motivate you to try a new product? / ¿Qué tipo de publicidad le motivaría a probar un nuevo producto?

 Copiar gráfico

58 respuestas



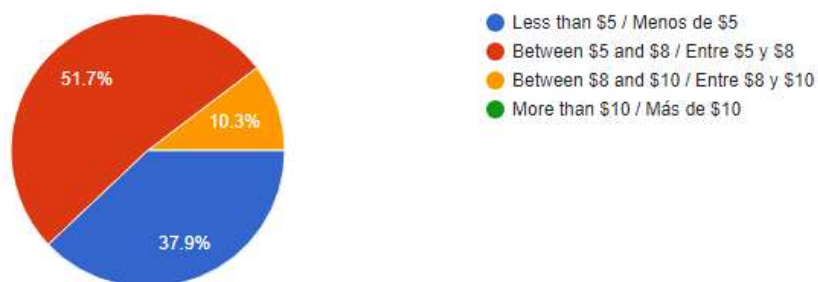
Anexo K

Pregunta N° 11 de la encuesta

How much you'll be willing to pay pay for 200 g of Ecuadorian chocolate-covered blueberries? / ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 200 g de arándanos cubiertos de chocolates ecuatorianos?

 Copiar gráfico

58 respuestas



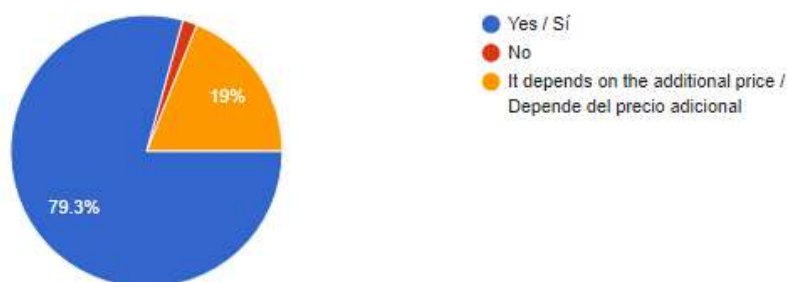
Anexo L

Pregunta N° 12 de la encuesta

Would you be willing to pay more for a product that uses high quality Ecuadorian ingredients? / ¿Estaría dispuesto a pagar más por un producto que utilice ingredientes ecuatorianos de alta calidad?

 Copiar gráfico

58 respuestas



Anexo M

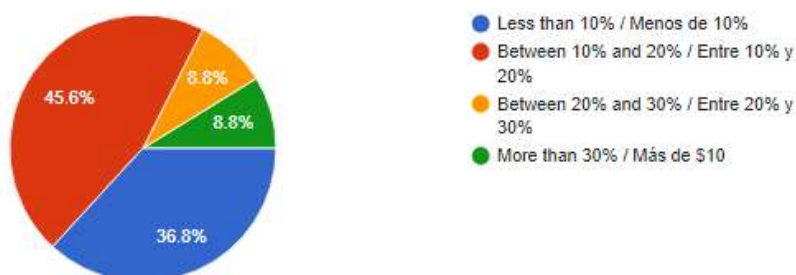
Pregunta N° 13 de la encuesta

According to the previous answer, Which additional cost would you be willing to pay for an Ecuadorian product with high quality ingredients?

 Copiar gráfico

/ Considerando la respuesta de la pregunta anterior: ¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar por un producto que utilice ingredientes ecuatorianos de alta calidad?

57 respuestas



Anexo N

Maquinaria y Equipo

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Máquina envasadora automática para productos congelados	1	\$8.000,00	\$8.000,00
Cintas transportadoras	1	\$10.000,00	\$10.000,00
Cuarto enfriamiento	1	\$20.000,00	\$20.000,00
Montacarga	1	\$15.000,00	\$15.000,00
Tablero de control de producción	1	\$600,00	\$600,00
Total			\$53.600,00

Anexo O*Equipos de oficina*

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Telefono fijo	1	\$50,00	\$50,00
Equipos portátiles de medición	1	\$300,00	\$300,00
Grapadoras	3	\$2,50	\$7,50
Perforadoras	2	\$1,50	\$3,00
Aire acondicionado	1	\$260,00	\$260,00
Total			\$620,50

Anexo P*Muebles de oficina*

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorios	7	\$100,00	\$700,00
Sillas ergonómicas	7	\$50,00	\$350,00
Archivadores	6	\$60,00	\$360,00
Mesas de trabajo	7	\$120,00	\$840,00
Total			\$2.250,00

Anexo Q*Equipos de computación*

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadoras	6	\$450,00	\$2.700,00
Impresora multifunción	1	\$200,00	\$200,00
Tabletas o terminales portátiles	7	\$200,00	\$1.400,00
Total			\$4.300,00

Anexo R*Otros activos fijos*

Detalle	Valor
Adecuaciones	\$1.500,00
Total	\$1.500,00

Anexo S*Gastos de constitución*

Detalle	Valor
Registro de la marca (patente)	\$208,00
Creación de la empresa	\$250,00
Abogado	\$500,00
permiso de funcionamiento	\$185,28
Total	\$1.143,28

Anexo T*Costos y estudios del proyecto*

Detalle	Valor
Estudio del proyecto	\$1.500,00
Total	\$1.500,00

Anexo U*Otros activos diferidos*

Detalle	Valor
Creacion de página web	\$100,00
Total	\$100,00

Anexo V*Gastos administrativos*

Detalle	Años operacionales				
	2026	2027	2028	2029	2030
Personal administrativo y directivo	\$54.073,70	\$54.873,99	\$55.686,13	\$56.510,28	\$57.346,63
Alquiler de galpon industrial	\$14.400,00	\$14.613,12	\$14.829,39	\$15.048,87	\$15.271,59
Luz	\$7.920,00	\$8.037,22	\$8.156,17	\$8.276,88	\$8.399,38
Agua potable	\$243,00	\$246,60	\$250,25	\$253,95	\$257,71
Telefonia	\$600,00	\$608,88	\$617,89	\$627,04	\$636,32
Internet	\$960,00	\$974,21	\$988,63	\$1.003,26	\$1.018,11
Servicio de seguridad	\$4.800,00	\$4.871,04	\$4.943,13	\$5.016,29	\$5.090,53
Servicio de limpieza	\$2.400,00	\$2.435,52	\$2.471,57	\$2.508,14	\$2.545,27
Total	\$85.396,70	\$86.660,57	\$87.943,15	\$89.244,71	\$90.565,53

Anexo W*Gastos de ventas, comercio exterior y logística internacional*

Detalle	Años operacionales				
	2026	2027	2028	2029	2030
Transporte interno de la bodega hasta el puerto	\$200,00	\$202,96	\$205,96	\$209,01	\$212,11
Manipulacion y estiba del contenedor en origen	\$500,00	\$507,40	\$514,91	\$522,53	\$530,26
Certificado de origen no preferencial	\$10,00	\$10,15	\$10,30	\$10,45	\$10,61
Registro sanitario y permiso del ARCSA para alimentos procesados	\$2.000,00	\$2.029,60	\$2.059,64	\$2.090,12	\$2.121,05
Documentacion y trámites aduaneros	\$1.200,00	\$1.217,76	\$1.235,78	\$1.254,07	\$1.272,63
Colocación de sellos	\$80,00	\$81,18	\$82,39	\$83,60	\$84,84

Conexión y energía de reefers	\$4.675,00	\$4.744,19	\$4.814,40	\$4.885,66	\$4.957,96
Publicidad y ferias internacionales	\$5.185,00	\$5.261,74	\$5.339,61	\$5.418,64	\$5.498,83
Total	\$13.850,00	\$14.054,98	\$14.262,99	\$14.474,09	\$14.688,30

Anexo X

Depreciación y Amortización

Inversiones	Flujo de Depreciaciones y Amortizaciones					Total	Valor en libros
	2026	2027	2028	2029	2030		
a) Inversiones fijas							
(+) Maquinaria y equipo	\$5.360,00	\$5.360,00	\$5.360,00	\$5.360,00	\$5.360,00	\$26.800,00	\$26.800,00
(+) Equipos de oficina	\$62,05	\$62,05	\$62,05	\$62,05	\$62,05	\$310,25	\$310,25
(+) Equipos de computación	\$860,00	\$860,00	\$860,00	\$860,00	\$860,00	\$4.300,00	\$0,00
(+) Muebles de oficina	\$225,00	\$225,00	\$225,00	\$225,00	\$225,00	\$1.125,00	\$1.125,00
(=) Total depreciaciones	\$6.507,05	\$6.507,05	\$6.507,05	\$6.507,05	\$6.507,05	\$32.535,25	\$28.235,25
b) Inversiones diferidas e intangibles							
(+) Gastos de constitución	\$228,66	\$228,66	\$228,66	\$228,66	\$228,66	\$1.143,28	\$0,00
(+) Costos y estudios del proyecto	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$1.500,00	\$0,00
(+) Otros activos diferidos	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$100,00	\$0,00
(=) Total amortizaciones	\$548,66	\$548,66	\$548,66	\$548,66	\$548,66	\$2.743,28	\$0,00
(=) Total Depreciaciones + Amortizaciones (a+b)							
	\$7.055,71	\$7.055,71	\$7.055,71	\$7.055,71	\$7.055,71	\$35.278,53	\$28.235,25