



**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 confituras a base de frutas al mercado de  
Estados Unidos

**Autores:**

Vélez Cevallos Jahaira Yetzirah

Valencia Vélez Evelyn Yamileth

**Tutor:**

Dr. Menéndez Delgado Erick Rodolfo, Ph.D.

**2025 - 1**

## Declaración de Autoría

Nosotras, **Jahaira Yetzirah Vélez Cevallos** y **Evelyn Yamileth Valencia Vélez**

### DECLARAMOS QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, “**Modelo de negocio para la exportación de confituras a base de frutas 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, 01 de agosto del 2025



Jahaira Yetzirah Vélez Cevallos

Ci: 1350191399



Evelyn Yamileth Valencia Vélez

Ci: 1350525398

## Certificado del Tutor

	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 Vélez Cevallos Jahaira Yetzirah, 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 confituras a base de frutas 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, 6 de agosto de 2025.

Lo certifico,



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

## Certificado del Tutor

 Uleam ELOY ALFARO DE MANABÍ	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 Valencia Vélez Evelyn Yamileth, 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 confituras a base de frutas 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, 6 de agosto de 2025.

Lo certifico,



Dr. Erick Rodolfo Menéndez Delgado, Ph.D.

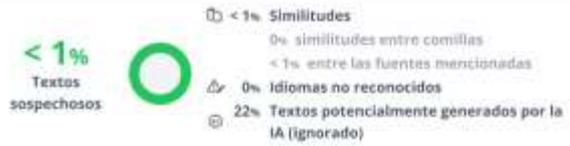
**Docente Tutor(a)**

**Área: Proyectos empresariales y sociales**

# Certificado de Similitud



## Modelo de negocio Evelyn y Yetzirah



Nombre del documento: Modelo de negocio Evelyn y Yetzirah.docx  
ID del documento: a9f21bdbaa16dad0427208d3a8c13ffe26db0142  
Tamaño del documento original: 1,11 MB

Depositante: Erick Menéndez Delgado  
Fecha de depósito: 5/8/2025  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 5/8/2025

Número de palabras: 13.430  
Número de caracteres: 95.809

Ubicación de las similitudes en el documento:



### Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<b>Trabajo de titulación Ángeles y Paola FINAL.docx</b>   Trabajo de titulación... Viene de de mi biblioteca 10 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (172 palabras)
2	<b>Modelo de negocios final Bravo Proaño_Winer Agustín.docx</b>   Modelo ... Viene de de mi biblioteca 3 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (212 palabras)
3	<b>Titulación final CEVALLOS-DUEÑAS revisión final CORRECCIONES v1.docx</b> ... Viene de de mi grupo 3 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (136 palabras)
4	<b>David Masías MN Impor Acces Telf.docx</b>   David Masías MN Impor Acces... Viene de de mi grupo 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (108 palabras)
5	<b>INFORME FASE RESULTADOS - MARIA JOSE LOOR Y GABRIELA MARTIN...</b> Viene de de mi grupo 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (100 palabras)

### Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<b>Documento de otro usuario</b> Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)
2	<b>www.reingex.com</b>   Medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF, OMC) <a href="https://www.reingex.com/Medidas-sanitarias.shtml#:~:text=Estas%20medidas%20sanitarias%20y%20fitosanitarias,">https://www.reingex.com/Medidas-sanitarias.shtml#:~:text=Estas medidas sanitarias y fitosan...</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)
3	<b>www.mordorintelligence.com</b>   Tamaño del mercado de confitería de América d... <a href="https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/north-america-confectionery-market">https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/north-america-confectionery-market</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
4	<b>Análisis de Caso Ingrid Cuenca.docx</b>   Análisis de Caso Ingrid Cuenca Viene de de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (14 palabras)
5	<b>www.economia.gob.mx</b>   Preparaciones y Conservas de Carne o Despojos de Pa... <a href="https://www.economia.gob.mx/detalle/estadisticas/productos/preparados-o-conservados-de-carne">https://www.economia.gob.mx/detalle/estadisticas/productos/preparados-o-conservados-de-carne</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)

**Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)** Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- <https://agroscoopio.com/directorio/terra-fertil/?srsltid=AfmBOoojVQoDdZ-vWU00jWWPFOH2uP4zUsp02vP0hwnU6BUPBp8I>
- [https://www.amazon.com/-/es/stores/Annie/page/7A8BFF72-E9C9-4D17-9C7B-AC158C042C8F?ref\\_ast\\_bln](https://www.amazon.com/-/es/stores/Annie/page/7A8BFF72-E9C9-4D17-9C7B-AC158C042C8F?ref_ast_bln)
- [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi\\_menuinflacion.html](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi_menuinflacion.html)
- <https://doi.org/10.4067/S0717-75182016000100012>
- [https://www.amazon.com/-/es/stores/BEAR/page/4596DA71-EC4A-4E97-B965-8F31FFC3682C?ref\\_ast\\_bln](https://www.amazon.com/-/es/stores/BEAR/page/4596DA71-EC4A-4E97-B965-8F31FFC3682C?ref_ast_bln)

## **Dedicatoria**

Este trabajo de tesis está dedicado, con todo mi corazón, a las personas y seres que han sido mi mayor motivación durante estos años. Cada página, cada esfuerzo y cada logro alcanzado en esta etapa son fruto del amor, apoyo y confianza que me han brindado.

A mi mamá, Jahaira Cevallos, quien ha sido mi ejemplo más grande de esfuerzo y perseverancia. Gracias por cada palabra de aliento en los momentos más difíciles, por enseñarme a no rendirme y por recordarme siempre que los sueños se cumplen con dedicación y constancia. Tus consejos, tu paciencia y tu amor incondicional han sido el pilar más fuerte en mi camino.

A mi papá, Esmelin Vélez, por creer siempre en mí y confiar en mis capacidades. Por enseñarme a valorar el trabajo bien hecho y a enfrentar cada reto con responsabilidad. Tu apoyo, aunque muchas veces silencioso, ha sido un impulso enorme para seguir adelante.

A mi hermano, Kariam Vélez, por acompañarme en este camino, por sus palabras de ánimo, sus bromas que aliviaban el estrés y por recordarme que la familia es el mayor tesoro que uno puede tener.

A mis abuelos Carmen y Colón que me cuidan desde el cielo, y mi abuelita María a quien amo con todo mi ser. Sus enseñanzas, su ejemplo de vida y sus bendiciones han sido una guía y un motivo más para esforzarme en cada paso que doy.

A todos mis hijos de cuatro patas, especialmente a Neo y Nina, que con su ternura y compañía hicieron más ligeras las noches de estudio y más alegres los días agotadores.

A todos ustedes, gracias por estar, por sostenerme en mis momentos más frágiles y por celebrar cada uno de mis avances. Este logro es también suyo, y espero que se sientan tan orgullosos de mí como yo lo estoy de tenerlos en mi vida.

***Jahaira Yetzirah Vélez Cevallos***

## **Dedicatoria**

Con el corazón lleno de gratitud y la certeza de que ningún logro tiene sentido si no se comparte, dedico este trabajo a las personas que han sido mi fuerza, mi guía y mi inspiración.

A mis amados padres, Rosa Aida Vélez Sacón y José Anthony Valencia Macías, por su sabiduría, sus consejos y la riqueza de sus enseñanzas que han guiado toda mi vida. Gracias por su apoyo incondicional e inquebrantable, por levantarme en los momentos de dificultad y por enseñarme con su ejemplo, que la perseverancia y el amor son la base de todo triunfo y que con ellos soy capaz de abrir cualquier puerta.

A mi hija, Isis Ohana Cabo Valencia, por enseñarme a mirar el mundo con ilusión y valentía, por recordarme que los sueños se viven mejor cuando se comparten y por inspirarme a ser una mejor persona cada día. Eres mi mayor motivación, tu existencia ha transformado mi manera de ver la vida, y tu amor le ha dado un sentido más profundo a todo este camino.

Este triunfo es tanto de ustedes como mío, porque sin su amor, paciencia y compañía, este logro no habría sido posible.

*Evelyn Yamileth Valencia Vélez*

## **Reconocimiento (Agradecimiento)**

En primer lugar, agradezco a Dios, por ser mi fortaleza y mi guía en cada momento de este camino. Gracias por darme la vida, la salud y la determinación necesarias para seguir adelante incluso en los días más difíciles. Sin Su luz y Su bendición, este logro no habría sido posible.

A mi familia, mi mayor tesoro, por acompañarme en cada etapa de esta carrera. A mis padres, por su amor incondicional y sus enseñanzas; a mi hermano, por su apoyo y compañía; a mis abuelos, que me han brindado cariño y sabiduría, y a quienes llevo siempre en mi corazón. Gracias por ser mi refugio, mi motivación y mi razón para no rendirme.

A mis amigas, por su cariño sincero, por escucharme en los momentos de estrés, celebrar mis logros y recordarme siempre que la amistad verdadera es un regalo invaluable. A mis jefes y a mis compañeros de pasantías, quienes no solo fueron colegas, sino que se convirtieron en verdaderos amigos. Gracias por su apoyo, por las enseñanzas que me brindaron y por aportar de manera significativa en lo personal y profesional.

A cada uno de los docentes que me acompañaron a lo largo de mi formación académica, por compartir sus conocimientos, por sus consejos y por enseñarme que el aprendizaje va más allá de los libros. De manera especial, a mi tutor de tesis, por su paciencia, dedicación y compromiso durante todo este proceso. Su guía y orientación han sido clave para culminar este trabajo con éxito.

A todos ustedes, gracias por ser parte de mi historia y por dejar en mí huellas que llevaré siempre conmigo. Este logro no es solo mío, sino también de todos los que creyeron en mí y me apoyaron incondicionalmente.

*Jahaira Yetzirah Vélez Cevallos*

## **Reconocimiento (Agradecimiento)**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida, por iluminar mi camino y darme la fuerza para no rendirme. A mi madre, ejemplo de amor, fortaleza y dedicación, gracias por tu apoyo incondicional e incansable en cada momento de mi vida, tus enseñanzas y valores han guiado mi vida y me han demostrado el verdadero significado del amor, gracias por cada palabra de aliento que fue mi refugio en todo este camino, este logro es tan tuyo como mío, porque sin ti no habría sido posible. A mi padre, por ser un pilar firme, por su presencia constante en mi vida, porque su ejemplo ha sido mi mayor motivación y me ha demostrado lo que es ser perseverante, gracias por sus consejos y aliento en cada etapa, y su mano siempre dispuesta a ayudarme. Su confianza me enseñó a creer en mí misma.

A mi hija, mi razón más pura y mi mayor motivación en la vida. Gracias mi pequeña porque tu sonrisa iluminó cada uno de mis días y me dio energía para seguir. Cada página de este trabajo lleva un pedacito de ti porque tú fuiste la inspiración que me impulso a no detenerme.

A mi pareja, por su compañía, paciencia y apoyo en este camino exigente, por esperarme, recogerme y animarme cuando el peso de la responsabilidad era demasiado, tu amor y comprensión me ayudaron a llegar hasta aquí.

A mi hermano, compañero de vida y de sueños por compartir este camino conmigo, por ser cómplice en cada etapa y recordarme que la familia es el mejor refugio.

A mis docentes, por su dedicación, conocimiento y motivación para dar siempre lo mejor de mí. A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a mi facultad, por brindarme las herramientas y el entorno necesario para crecer profesionalmente.

A mis amistades sinceras, por las conversaciones, las risas y el apoyo que aligeraron los días más pesados, por demostrarme que la amistad es un tesoro que acompaña y fortalece en cualquier camino.

A todos ustedes, Gracias. Este triunfo no es solo el final de un camino, sino el inicio de nuevos sueños, y lo llevo en mi corazón como un regalo que construimos juntos.

*Evelyn Yamileth Valencia Vélez*

## Índice

Declaración de Autoría .....	I
Certificado del Tutor.....	II
Certificado del Tutor.....	III
Certificado de Similitud.....	IV
Dedicatoria.....	V
Dedicatoria.....	VI
Reconocimiento (Agradecimiento).....	VII
Reconocimiento (Agradecimiento).....	VIII
Resumen Ejecutivo .....	XIII
Introducción .....	1
Capítulo 1. Propuesta de Valor y Público Objetivo .....	3
1.1. Propuesta de valor.....	3
1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas .....	3
1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá.....	3
1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental.....	4
1.1.4. Definición de la propuesta de valor .....	6
1.1.5. Precio del producto .....	6
1.2. Público objetivo .....	7
1.2.1. Selección de mercado total .....	7
1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo .....	8
1.2.3. Cuantificación del público objetivo .....	9
1.2.4. Determinación y proyección de la oferta .....	10
1.2.5. Determinación y proyección de la demanda.....	11
1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida.....	12
1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta.....	14

Capítulo 2. Canales de Distribución, Relaciones con los Clientes y Alianzas Claves .....	15
2.1. Selección de los canales de distribución .....	15
2.1.1. Definición de canales de distribución .....	15
2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel en destino).....	16
2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización .....	16
2.1.4. Logística de exportación .....	17
2.2. Relaciones con los clientes .....	20
2.2.1. Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc.....	20
2.2.2. Pre-servicio y Post servicio.....	21
2.3. Alianzas Claves.....	22
2.3.1. Alianzas con proveedores .....	22
2.3.2. Alianzas con distribuidores.....	22
2.3.3. Alianzas con la competencia.....	23
Capítulo 3. Recursos, Actividades y Costes .....	24
3.1. Recursos.....	24
3.1.1. Abastecimiento de materia prima .....	24
3.1.2. Abastecimiento de Insumos .....	24
3.1.3. Abastecimiento de mano de obra.....	25
3.1.4. Abastecimiento personal administrativo y directivo.....	25
3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología .....	26
3.2. Actividades .....	26
3.2.1. Actividades claves .....	26
3.2.2. Organigrama .....	27
3.2.3. Determinación general de funciones.....	28
3.3. Costes.....	29
3.3.1. Plan de Inversiones .....	29
3.3.2. Fuente y plan de financiamiento .....	30

3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción.....	31
Capítulo 4. Modelo de Ingresos y Utilidades.....	32
4.1. Ingresos.....	32
4.2. Utilidades.....	32
4.3. Evaluación financiera.....	33
4.3.1. Flujo de fondos.....	33
4.3.2. WACC.....	34
4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK).....	34
Conclusiones.....	36
Recomendaciones.....	37
Bibliografía.....	38
Anexos.....	42

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 Datos de precios referenciales en el mercado estadounidense.....	4
Tabla 2 Información para la selección de mercado (Nivel país).....	7
Tabla 3 Resultados del ISMk para la selección de mercado (Nivel país).....	8
Tabla 4 Información para la selección de mercado (Nivel estado).....	8
Tabla 5 Resultados del ISMk para la selección de mercado (Nivel estado).....	9
Tabla 6 Variables de segmentación del público objetivo.....	9
Tabla 7 Determinación del público objetivo por rango de edad en Los Ángeles, CA.....	10
Tabla 8 Determinación y proyección de la oferta (Nivel país).....	11
Tabla 9 Determinación y proyección de la demanda (Nivel país).....	12
Tabla 10 Determinación de la demanda insatisfecha (Nivel país).....	13
Tabla 11 Determinación de la demanda a ser atendida (Nivel estado).....	13
Tabla 12 Aranceles aplicados al producto.....	16
Tabla 13 Requisitos de importación aplicados al producto.....	18

Tabla 14 Requisitos de importación aplicados a todos los bienes .....	18
Tabla 15 Abastecimiento de producto terminado .....	24
Tabla 16 Abastecimiento personal administrativo y directivo .....	26
Tabla 17 Plan de Inversiones .....	29
Tabla 18 Financiamiento.....	30
Tabla 19 Estrategia de Financiamiento.....	30
Tabla 20 Crédito bancario – BanEcuador.....	31
Tabla 21 Proyección de costos y gastos operacionales.....	31
Tabla 22 Ingresos por ventas del producto terminado .....	32
Tabla 23 Utilidades.....	33
Tabla 24 Flujo de fondos .....	34
Tabla 25 Costo del Financiamiento .....	34
Tabla 26 Indicadores financieros.....	35
Tabla 27 Payback.....	35

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Branding del producto “YummiRolls” .....	14
Figura 2 Logo de la empresa exportadora “Nature’s Treats” .....	15
Figura 3 Cadena de comercialización.....	17
Figura 4 Dimensiones internas y adecuación de carga en contenedor de 40’ .....	19
Figura 5 Dimensiones y adecuación del producto en caja master .....	19
Figura 6 Dimensiones de caja del producto.....	19
Figura 7 Dimensiones de la bobina y empaques individuales del producto .....	20
Figura 8 Organigrama del personal administrativo, directivo y subcontratado.....	27

## Resumen Ejecutivo

Este trabajo de titulación tiene como objetivo evaluar la viabilidad de exportar confituras saludables elaboradas a base de pulpa de fruta deshidratada al mercado de Estados Unidos específicamente al condado de Los Ángeles, California, mediante el desarrollo de un modelo de negocio. La iniciativa surge como respuesta a la creciente demanda de snacks naturales, prácticos y nutritivos, especialmente entre consumidores que priorizan una alimentación consciente. Se realizó un análisis integral del mercado, la competencia y los requisitos regulatorios para identificar oportunidades y desafíos. Los resultados muestran un alto potencial de aceptación del producto, especialmente en nichos orientados al consumo de alimentos saludables, desde niños hasta adultos y consumidores con restricciones alimenticias. De la demanda insatisfecha identificada en Estados Unidos, un 2,89% corresponde específicamente al mercado de Los Ángeles, California, que es el objetivo principal para la introducción del producto, por esta razón inicialmente se propone cubrir un 0,021% de esta demanda insatisfecha, porcentaje que será reajustado en función de las variaciones en el mercado una vez finalizado los primeros 5 años del proyecto. En relación a lo antes mencionado y desde el punto de vista logístico, la estrategia contempla la exportación de tres contenedores de 40 pies por año, uno cada cuatro meses, obteniendo un total de 45,36 toneladas de producto al año. El modelo de comercialización propuesto para el proyecto contempla una cadena de valor eficiente y sostenible, en la cual la empresa exportadora Nature's Treats adquiere el producto terminado de la empresa Terraferfil S.A. bajo un contrato de modalidad "Maquila Full Service". Posteriormente, lo comercializa al importador/distribuidor KeHE en Estados Unidos, garantizando mayor visibilidad del producto por la especialización que la empresa maneja en esta área de la industria alimenticia. Una vez en Estados Unidos KeHE lo distribuye a minoristas como Walmart, Amazon Fresh y Whole Foods Market medios por el cual el producto llega al consumidor final a un precio competitivo dentro del mercado.

## **Introducción**

El mercado de confitería en Estados Unidos atraviesa una evolución significativa impulsada por consumidores cada vez más conscientes de su salud y bienestar. Esta transformación se refleja en una preferencia creciente por productos de buen sabor y que a su vez estén elaborados con ingredientes naturales, libres de aditivos artificiales y que ofrezcan beneficios nutricionales reales. En respuesta a esta tendencia, la presente tesis propone el desarrollo de un producto de confitería saludable hecho a base de frutas que combina calidad, pureza y bienestar. Este producto buscará satisfacer las expectativas del consumidor, ofreciendo ingredientes naturales y en porciones individuales, sin sacrificar el sabor ni su integridad nutricional. Además, se plantea como una alternativa saludable frente a opciones regulares que suelen contener altos niveles de azúcares añadidos.

Esta investigación se centra en estudiar los elementos fundamentales que determinen la factibilidad del modelo de negocio, por lo cual para seleccionar el país destino, se utilizó el Índice de Selección de Mercado (ISMk), identificando a Estados Unidos como un mercado estratégico gracias a su gran tamaño, y potencial económico. Dentro del país, el análisis se enfoca específicamente en el estado de California, destacando al condado de Los Ángeles debido a su peso económico, además es posible acceder a un público diverso que abarca distintas edades y niveles de ingresos, así como a una fuerte demanda de consumidores que prefieren productos naturales, orgánicos y con beneficios saludables, lo que se alinea con la propuesta de confitería saludable hacia este mercado.

Para fundamentar esta propuesta, se aplicó una encuesta dirigida a consumidores estadounidenses con el fin de analizar su comportamiento y preferencias de compra. Los resultados revelaron que, además del valor nutricional del producto, elementos como la preferencia por formatos individuales, contenido y una comunicación clara y transparente en el etiquetado son decisivos para su elección. Esta información permitió orientar eficazmente la promoción del producto y diseñar estrategias adecuadas para su distribución, garantizando una mejor aceptación y posicionamiento en el mercado. Se proyectó tanto la oferta como la demanda hasta el año 2030, con el objetivo de identificar la demanda insatisfecha y evaluar la capacidad del proyecto para satisfacerla. Asimismo, el modelo de negocio se estructura en torno a canales de distribución eficientes, el establecimiento de relaciones sólidas con los clientes y la creación de alianzas estratégicas clave.

Para culminar, se desarrolla un análisis financiero que contempla la identificación y estimación detallada de los recursos necesarios, las actividades para la operación del proyecto, así como los costos y gastos involucrados en cada etapa del negocio. Este análisis incorpora proyecciones económicas detalladas y el cálculo de indicadores financieros clave, tales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión (Payback), que permiten evaluar de manera precisa la rentabilidad, la viabilidad económica y la sostenibilidad financiera del modelo de negocio a largo plazo. De esta manera, el proyecto se convierte en una guía confiable para la introducción exitosa del producto de confitería saludable en Estados Unidos.

## Capítulo 1. Propuesta de Valor y Público Objetivo

### 1.1. Propuesta de valor

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

El mercado potencial de consumidores de confitería en Estados Unidos revela un panorama en evolución, mostrando una creciente inclinación hacia confitería de alta calidad que sean mínimamente procesada, lo que se traduce en una demanda de productos que utilicen ingredientes naturales y etiquetas limpias, evitando la inclusión de saborizantes, colorantes, edulcorantes artificiales y aditivos (Insights Innova Market, 2024; SPINS, 2024). Además, el aumento del interés por opciones que ofrecen beneficios nutricionales, ha impulsado la innovación en las fórmulas de los productos, incorporando ingredientes que fomentan un estilo de vida saludable (DATA BRIDGE, 2024).

En relación a lo antes mencionado, se ha observado un notable incremento en la demanda de productos de confitería elaborados sin ingredientes de origen animal, lo cual responde a la creciente adopción de dietas veganas. Asimismo, la demanda de confitería libre de alérgenos comunes y compuestos asociados a intolerancias ha crecido, impulsada por una mayor conciencia sobre las alergias e intolerancias alimentarias (Simporter, 2023).

La claridad en la comunicación del etiquetado es fundamental para capitalizar estas tendencias y respetar las elecciones éticas e informadas de los consumidores, facilitando decisiones de compra responsable (Vega, 2022). Por último, la preferencia por envases prácticos y que promueven el consumo moderado y la higiene, evidencia un cambio en los hábitos de los consumidores, resaltando la importancia de ofrecer productos en porciones individuales que se ajusten a un estilo de vida saludable, lo cual brinda una oportunidad para posicionar favorablemente el producto al alinearse con las expectativas de un público objetivo consiente (Wilson, 2019).

#### *1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá*

Elaborado con ingredientes de un alto estándar de calidad, se distingue por su compromiso con la salud y el bienestar del consumidor. Su presentación en porciones individuales en forma de rollos no solo facilita su consumo, sino que también lo convierte en una opción práctica e ideal para cualquier momento del día. La ausencia de colorantes, saborizantes, edulcorantes

artificiales y aditivos garantiza un producto puro y auténtico, permitiendo que los consumidores disfruten del sabor natural de la fruta.

Este producto se presenta como una opción ideal y más adecuada en comparación con los productos regulares de confitería, que suelen tener mayor porcentaje de azúcares añadidos y calorías vacías (Mordor Intelligence, 2023). Al ser elaborado a partir de pulpa de fruta natural, no solo reduce significativamente el contenido calórico, sino que también ofrece un perfil nutricional más equilibrado. A diferencia de las golosinas convencionales, que carecen de beneficios nutricionales, este producto destaca por su contenido de vitaminas y minerales presentes de forma natural en la materia prima (National Institutes of Health, 2019).

Además, gracias a su composición orgánica y la garantía de ser libre de transgénicos, es apto para una amplia variedad de dietas, incluyendo la vegana, ya que no contiene ingredientes de origen animal ni sus derivados. A su vez, al ser libre de gluten lo convierte en una opción segura y adecuada para aquellos que deben evitar este componente en su alimentación. En conjunto, estas características tangibles e intangibles posicionan al producto como una opción atractiva en el mercado.

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

La investigación sobre la percepción del mercado estadounidense hacia los productos de confitería saludable mediante una encuesta (Ver Anexo A) revela una tendencia creciente hacia opciones más sanas y convenientes. Los consumidores muestran un consumo regular de confitería, con un 36% que la adquiere semanalmente y un 15% que la consume diariamente, lo que sugiere una demanda estable (Ver Anexo B).

**Tabla 1**

*Datos de precios referenciales en el mercado estadounidense*

<b>Marca</b>	<b>Precio</b>	<b>Contenido por Porción</b>	<b>Contenido Neto</b>
Bear	\$10,49	20g	240g
Annie´s	\$9,99	25g	255g
That´s it	\$9,49	20g	200g
Cerez Pazari	\$7,99	25g	225g

*Nota.* Annie´s, s.f.; BEAR, s.f.; Cerez Pazari, s.f.; That´s it, s.f.

Además, el 36% prefiere porciones individuales entre 20g y 30g (Ver Anexo C), lo que coincide con formatos manejados por marcas competidoras como Bear y Annie's, indicando que hay un tamaño de porción ideal que cumple con las expectativas de los consumidores. (Ver Tabla 1).

El 51% de los encuestados afirmó estar muy dispuesto a probar un producto innovador, mientras que el 40% también mostró interés (Ver Anexo D). Esto refleja un público predispuesto a experimentar con nuevas propuestas y alternativas de productos saludables siempre que se ofrezcan beneficios claros, como opciones sin alérgenos comunes, característica valorada por el 54% de los participantes (Ver Anexo E).

La portabilidad y facilidad de consumo también se destacan como atributos esenciales para los consumidores, con un 53% que considera muy importante poder llevar el producto y consumirlo en cualquier momento del día (Ver Anexo F). Esta necesidad de conveniencia coincide con la demanda de empaques funcionales y porciones individuales, consideradas importantes por el 41% de los encuestados (Ver Anexo G). Además, la presentación del producto, incluido un diseño atractivo y la información nutricional clara, influye significativamente en la decisión de compra para el 49% (Ver Anexo H).

Por otro lado, el estudio destaca la insatisfacción de una parte significativa del mercado con la oferta actual de confitería saludable. Un 40% expresó estar insatisfecho con la variedad disponible, lo que representa una oportunidad para ingresar con productos diferenciados (Ver Anexo I). Las características más valoradas incluyen el uso de ingredientes naturales (23%), bajo contenido de azúcar (21%) y adaptabilidad a diversas dietas, respaldado por la preferencia por certificaciones como “Gluten-Free” y “USDA Organic” (Ver Anexo J; Anexo K).

Finalmente, las preferencias de compra se centran en plataformas accesibles como Amazon Fresh y Walmart, lo que sugiere la necesidad de contar con una distribución mediante unificación de canales (Ver Anexo L; Anexo M). En conjunto, los resultados indican un mercado abierto y receptivo a propuestas innovadoras que respondan a la necesidad de salud, conveniencia y diferenciación. La combinación de estos atributos permitirá competir efectivamente con marcas establecidas y captar la atención del consumidor.

#### ***1.1.4. Definición de la propuesta de valor***

En el mercado estadounidense, la creciente preocupación por la salud y el bienestar ha impulsado un cambio en las preferencias de consumo hacia opciones alimenticias más saludables (Mandul, 2022). Sin embargo, la oferta vigente sigue dominada por productos de confitería regular, que no cumplen con las exigencias del consumidor actual (Mordor Intelligence, 2023). Ante esta realidad, surge la idea de un producto innovador elaborado a partir de pulpa de fruta natural y orgánica, libre de colorantes, saborizantes, edulcorantes artificiales y aditivos.

Este producto, sin ingredientes de origen animal ni derivados, también tiene la garantía de ser libre de gluten y transgénicos y ofrece porciones individuales que permiten un consumo práctico apto para complementar la alimentación de niños y adultos (Ver Anexo N). Con un menor contenido calórico en comparación con la confitería regular y enriquecido con vitamina C, satisface la demanda de quienes buscan una alternativa deliciosa y nutritiva sin comprometer su bienestar (Bastías Montes & Cepero, 2016; García, 2020).

#### ***1.1.5. Precio del producto***

Al tratarse de un producto orgánico, libre de transgénicos, gluten y aditivos artificiales, se deben considerar costos en certificaciones, sellos y normativa del mercado estadounidense, además de procesos regulatorios como el de la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos) que incluyen auditorías, análisis de laboratorio y otros trámites asociados, que garantizan el cumplimiento de las características fisicoquímicas del producto.

El precio de compra (Precio EXW) que se negociará con la empresa maquiladora, considerando las certificaciones, sellos y requerimientos antes mencionados, además del proceso de envase, empaque y embalaje, será de \$4,49 por caja de producto (Ver Anexo O; Anexo P). En función de este valor, se fija un precio de venta (Precio FOB) en \$5,61 por caja de producto para el primer año del proyecto que tendrá un incremento anual del 2,50% de forma simultánea con el precio de compra, que será ofertado a la empresa importadora/distribuidora en Estados Unidos (Ver Anexo Q).

Los mercados minoristas buscarán posicionar el producto dentro de un rango competitivo con un precio de venta aproximado de \$8,50 por caja, la cual contendrá 10 porciones de 25g con un contenido neto de 250g, ya que comparado con otras alternativas de confitería saludable

disponibles en el mercado estadounidense (Ver Tabla 1), y considerando el precio de venta promedio de confitería regular en base a la encuesta realizada a los consumidores (Ver Anexo R; Anexo S), se estaría respondiendo no solo a una estrategia de diferenciación por contenido y calidad, sino también a la percepción de valor por parte del consumidor.

## 1.2. Público objetivo

### 1.2.1. Selección de mercado total

Estados Unidos se destaca como el país con la mayor puntuación en ISMk debido a su alto PIB per cápita (\$81.695,20), un mercado considerablemente grande (334.914.896) y unas importaciones elevadas (\$653.996.000), lo que lo convierte en una economía atractiva y abierta para el comercio exterior (Ver Tabla 2).

**Tabla 2**

*Información para la selección de mercado (Nivel país)*

País	PIB Per Cápita	Tamaño Mercado	Importaciones (Dólares)	Inflación (%)	Arancel (%)	Distancia (km)	Facilidad de Negociación	Riesgo País
Alemania	\$52.745,80	84.482.267	\$411.104.000	5,90%	0,00%	10.065	79,7	AAA
Reino Unido	\$48.866,60	68.350.000	\$186.474.000	6,80%	0,00%	9.216	83,5	AA-
Estados Unidos	\$81.695,20	334.914.896	\$653.996.000	4,10%	12,00%	5.365	84	AAA
Francia	\$44.460,80	68.170.228	\$253.880.000	4,90%	0,00%	9.413	76,8	AA
Canadá	\$53.371,70	40.097.761	\$186.942.000	3,90%	6,50%	6.925	79,6	AAA

*Nota.* Geodatos, 2024; Grupo Banco Mundial, 2022, 2023, 2024b, 2024a; Trade Map, 2023; Ugarte et al., 2024

Adicionalmente, Estados Unidos presenta una de las tasas de inflación más bajas en comparación a los otros países (4,10%), un arancel algo elevado y no tan favorable por el cambio de políticas arancelarias internas de dicho país (12%) pero una menor distancia (5.365 km), lo que minimiza los costos asociados al transporte y facilita las operaciones comerciales. Otro punto a su favor es su excelente calificación de riesgo país “AAA”, lo que indica estabilidad económica, así como una alta facilidad para hacer negocios (84), lo que reduce las barreras regulatorias para las empresas que buscan entrar en este mercado (Ver Tabla 2).

**Tabla 3***Resultados del ISMk para la selección de mercado (Nivel país)*

<b>País</b>	<b>ISMk</b>
Estados Unidos	1,56
Alemania	0,60
Francia	0,37
Canadá	0,21
Reino Unido	0,19

*Nota.* Puntaje obtenido mediante el proceso de índice de selección de mercado (ISMk)

En conjunto, estos factores positivos como PIB per cápita, tamaño de mercado, nivel de importaciones, distancia geográfica y facilidad para hacer negocios, posicionan a Estados Unidos como la opción más favorable para ser el mercado objetivo obteniendo un ISMk de 1,56 (Ver Tabla 3), superando a otras economías como Alemania, Reino Unido, Francia y Canadá.

### **1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo**

Basado en varios criterios clave, California es el mercado más atractivo para la segmentación de mercados. Con uno de los PIB per cápita más altos (\$99.329,00) entre los estados evaluados, y un gran tamaño de mercado (38.965.193), California ofrece un entorno económico más favorable, a su vez, el ingreso familiar promedio (\$89.870,00) es considerablemente alto, lo que sugiere una población con gran capacidad adquisitiva (Ver Tabla 4).

**Tabla 4***Información para la selección de mercado (Nivel estado)*

<b>Estado</b>	<b>PIB Per Cápita</b>	<b>Tamaño Mercado</b>	<b>Ingreso Familiar Promedio</b>	<b>Puertos de Entrada</b>	<b>Tasa de Desempleo</b>	<b>Tiempos de Tránsito de Transporte Marítimo (Días)</b>
California	\$99.329,00	38.965.193	\$89.870,00	9	5,30%	30
Texas	\$84.708,00	30.503.301	\$79.060,00	2	4,10%	26
Illinois	\$87.520,00	12.549.689	\$87.820,00	1	5,30%	18
Florida	\$70.799,00	22.610.726	\$72.200,00	4	3,30%	26
Nueva York	\$110.980,00	19.571.216	\$81.600,00	1	4,40%	18

*Nota.* Cuellar, s.f.; Datosmacro, 2024a; DVS, s.f.; Grupo Banco Mundial, 2024b, 2024a; Statista, 2024b

Otro factor importante es el número de puertos de entrada (9), que facilita el comercio y reduce las barreras logísticas, que en comparación con la tasa de desempleo relativamente alta (5,30%) y los tiempos de tránsito de transporte marítimo mayores (30 días), estos factores no disminuyen significativamente el atractivo del estado, debido a su poder económico y su infraestructura comercial (Ver Tabla 4), por lo que en conjunto posicionan a California como la opción más viable con un ISMk de 1,33 (Ver Tabla 5) .

**Tabla 5**

*Resultados del ISMk para la selección de mercado (Nivel estado)*

<b>Estado</b>	<b>ISMk</b>
California	1,33
Florida	0,92
Texas	0,48
Nueva York	0,41
Illinois	0,28

*Nota.* Puntaje obtenido mediante el proceso de índice de selección de mercado (ISMk)

El público objetivo dentro del estado de California, se enfocará en el condado de Los Ángeles, un área de gran relevancia económica y poblacional. El perfil demográfico seleccionado abarca una amplia franja etaria, desde los 5 hasta los 49 años, lo que implica que el producto puede ser relevante tanto para niños, adolescentes, adultos y personas mayores de ambos géneros. Además, la segmentación según niveles socioeconómicos, sugiere un enfoque en el producto que responde a diferentes capacidades adquisitivas (Ver Tabla 6).

**Tabla 6**

*Variables de segmentación del público objetivo*

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Geográficas</b>	<b>País:</b> Estados Unidos
	<b>Estado:</b> California
	<b>Condado:</b> Los Ángeles
<b>Demográficas</b>	<b>Edad:</b> 5 a 49 años
	<b>Nivel económico:</b> Alta, Media Alta y Media
	<b>Género:</b> Masculino y Femenino

### **1.2.3. Cuantificación del público objetivo**

La cuantificación del público objetivo, en el rango etario de 5 a 49 años, ha sido seleccionado debido a su relevancia en términos de capacidad de consumo y sus necesidades.

Los grupos de edad de 20 a 39 años representan una proporción considerable de la población económicamente activa, caracterizada por una mayor capacidad adquisitiva (Ver Tabla 7).

**Tabla 7**

*Determinación del público objetivo por rango de edad en Los Ángeles, CA*

<b>Rango de Edad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
De 5 a 9 Años	263.514	257.246	520.760	8,94%
De 10 a 14 Años	307.001	283.956	590.957	10,14%
De 15 a 19 Años	310.513	298.153	608.666	10,45%
De 20 a 24 Años	306.377	304.104	610.481	10,48%
De 25 a 29 Años	357.044	355.376	712.420	12,23%
De 30 a 34 Años	399.860	388.693	788.553	13,53%
De 35 a 39 Años	365.227	346.303	711.530	12,21%
De 40 a 44 Años	336.806	327.919	664.725	11,41%
De 45 a 49 Años	308.508	310.363	618.871	10,62%
<b>Total</b>	<b>2.954.850</b>	<b>2.872.113</b>	<b>5.826.963</b>	<b>100%</b>

*Nota.* United States Census Bureau, 2024

De igual manera, los grupos de 40 a 49 años suelen encontrarse en etapas de estabilidad financiera, lo que propicia decisiones de consumo más estratégicas. Esta selección permite una segmentación eficiente, atendiendo diferentes requerimientos, con beneficios en términos de estrategias de mercado ajustadas a su demanda (Ver Tabla 7).

#### **1.2.4. Determinación y proyección de la oferta**

La oferta total de productos de confitería en Estados Unidos se compone su producción nacional e importaciones. A lo largo del periodo proyectado, se observa un crecimiento constante tanto en la producción nacional como en las importaciones, lo que indica una tendencia al alza en la oferta disponible de productos de confitería. Para 2030, la oferta total se proyecta en un aproximado de 1.348.176 de toneladas anuales, en comparación con las 763.767 toneladas anuales de 2015 (Ver Tabla 8).

Este aumento sugiere una demanda creciente en el mercado estadounidense, lo que presenta tanto oportunidades como retos para los productos de confitería, especialmente aquellos que provienen del exterior, como las tiras de frutas naturales que se pretende exportar desde Ecuador.

**Tabla 8***Determinación y proyección de la oferta (Nivel país)*

<b>Años</b>	<b>Año</b>	<b>Producción (Toneladas/Año)</b>	<b>Importaciones (Toneladas/Año)</b>	<b>Oferta Total (Toneladas/Año)</b>
<b>2015</b>	<b>1</b>	614.693	149.074	763.767
<b>2016</b>	<b>2</b>	636.207	163.946	800.153
<b>2017</b>	<b>3</b>	658.474	158.878	817.352
<b>2018</b>	<b>4</b>	681.521	173.726	855.247
<b>2019</b>	<b>5</b>	705.374	185.243	890.617
<b>2020</b>	<b>6</b>	730.062	225.431	955.493
<b>2021</b>	<b>7</b>	755.614	227.111	982.725
<b>2022</b>	<b>8</b>	782.061	274.210	1.056.271
<b>2023</b>	<b>9</b>	809.433	274.874	1.084.307
<b>2024</b>	<b>10</b>	829.772	261.238	1.091.010
<b>2025</b>	<b>11</b>	854.094	294.804	1.148.898
<b>2026</b>	<b>12</b>	878.417	310.337	1.188.754
<b>2027</b>	<b>13</b>	902.739	325.870	1.228.609
<b>2028</b>	<b>14</b>	927.062	341.403	1.268.465
<b>2029</b>	<b>15</b>	951.384	356.936	1.308.320
<b>2030</b>	<b>16</b>	975.707	372.469	1.348.176

*Nota.* Statista, 2024a; Trade Map, 2023

Es importante tener en cuenta que dentro del mercado estadounidense existen marcas consolidadas que ofrecen productos saludables y representan una competencia directa, como That's it y Cerez Pazari (Ver Tabla 1; Anexo T), que destacan por su enfoque en productos naturales o libres de alérgenos, lo que se alinea con la demanda de alternativas más saludables a los productos ultra procesados. Por lo tanto, cualquier nueva entrada deberá diferenciarse para captar cuota de mercado frente a estos competidores ya establecidos.

### ***1.2.5. Determinación y proyección de la demanda***

Utilizando el método de aproximación basado en el consumo per cápita se determinó la demanda actual de productos de confitería en Estados Unidos. Este enfoque considera tanto el crecimiento de la población total como el aumento del consumo promedio por persona, lo que permite calcular demanda total anual y su proyección para los años de estudio.

La población total en Estados Unidos muestra un crecimiento constante, pasando de 321 millones en 2015 a más de 345 millones para 2030. Paralelamente, el consumo per cápita de productos de confitería también experimenta un aumento gradual, desde 21,89 kg/año en 2015 hasta 26,39 kg/año para 2030, reflejando un interés sostenido en el consumo de estos productos.

**Tabla 9***Determinación y proyección de la demanda (Nivel país)*

<b>Años</b>	<b>Año</b>	<b>Población Total</b>	<b>Consumo Per Cápita (Kg/Año)</b>	<b>Demanda Total (Toneladas/Año)</b>
<b>2015</b>	<b>1</b>	321.418.821	21,89	7.035.858
<b>2016</b>	<b>2</b>	323.127.515	22,19	7.170.200
<b>2017</b>	<b>3</b>	325.719.178	22,49	7.325.424
<b>2018</b>	<b>4</b>	327.167.439	22,79	7.456.146
<b>2019</b>	<b>5</b>	328.239.523	22,99	7.546.227
<b>2020</b>	<b>6</b>	326.569.308	23,22	7.582.939
<b>2021</b>	<b>7</b>	331.893.745	24,15	8.015.234
<b>2022</b>	<b>8</b>	333.287.562	24,00	7.998.901
<b>2023</b>	<b>9</b>	334.914.896	24,10	8.071.449
<b>2024</b>	<b>10</b>	336.055.508	24,59	8.263.605
<b>2025</b>	<b>11</b>	337.659.098	24,89	8.404.335
<b>2026</b>	<b>12</b>	339.262.689	25,19	8.546.027
<b>2027</b>	<b>13</b>	340.866.280	25,49	8.688.681
<b>2028</b>	<b>14</b>	342.469.871	25,79	8.832.298
<b>2029</b>	<b>15</b>	344.073.461	26,09	8.976.877
<b>2030</b>	<b>16</b>	345.677.052	26,39	9.122.417

*Nota.* Datosmacro, 2024b; Statista, 2023

Como resultado, la demanda total experimenta un crecimiento sostenido, pasando de 7.035.858 de toneladas anuales en 2015 a una demanda proyectada de aproximadamente 9.122.417 de toneladas anuales para 2030. Este aumento implica que el sector de confitería se enfrenta a un escenario favorable para captar consumidores. El crecimiento constante en la demanda, impulsado tanto por el incremento poblacional como por el aumento en el consumo per cápita, crea oportunidades significativas para el proyecto, sugiriendo que existe una base sólida de consumidores interesados, lo que permitiría aprovechar este entorno de crecimiento.

### ***1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida***

En base a datos históricos la proyección de la demanda total anual para cada año es significativamente mayor que la oferta total disponible, lo que resulta en una demanda insatisfecha que crece progresivamente, desde 7.357.273 toneladas para 2026 hasta 7.774.242 toneladas para 2030 (Ver Tabla 10).

**Tabla 10***Determinación de la demanda insatisfecha (Nivel país)*

<b>Años</b>	<b>Año</b>	<b>Demanda Total (Toneladas/Año)</b>	<b>Oferta Total (Toneladas/Año)</b>	<b>Demanda Insatisfecha (Toneladas/Año)</b>
<b>2026</b>	<b>12</b>	8.546.027	1.188.754	7.357.273
<b>2027</b>	<b>13</b>	8.688.681	1.228.609	7.460.072
<b>2028</b>	<b>14</b>	8.832.298	1.268.465	7.563.833
<b>2029</b>	<b>15</b>	8.976.877	1.308.320	7.668.557
<b>2030</b>	<b>16</b>	9.122.417	1.348.176	7.774.242

*Nota.* Datos calculados en base a datos históricos y proyecciones de la Tabla 8 y Tabla 9.

De esta demanda insatisfecha, un porcentaje del 2,89% corresponde a Los Ángeles, California (United States Census Bureau, 2024), que es el mercado objetivo del producto, muestra una proyección creciente que va desde 212.625 toneladas para 2026 hasta 224.676 toneladas para 2030 (Ver Tabla 11). Para atender esta situación, se propone satisfacer inicialmente un 0,021% de la demanda insatisfecha general que se ajustará a los cambios en la demanda insatisfecha una vez terminado los cinco primeros años del proyecto (Ver Tabla 11).

**Tabla 11***Determinación de la demanda a ser atendida (Nivel estado)*

<b>Años</b>	<b>Año</b>	<b>Demanda Insatisfecha (Toneladas/Año)</b>	<b>Demanda Insatisfecha Los Ángeles, CA (2,89%) (Toneladas/Año)</b>	<b>Demanda a ser Atendida (Toneladas/Año)</b>
<b>2026</b>	<b>12</b>	7.357.273	212.625	0,021% 45,36
<b>2027</b>	<b>13</b>	7.460.072	215.596	0,021% 45,36
<b>2028</b>	<b>14</b>	7.563.833	218.595	0,021% 45,36
<b>2029</b>	<b>15</b>	7.668.557	221.621	0,020% 45,36
<b>2030</b>	<b>16</b>	7.774.242	224.676	0,020% 45,36

*Nota.* United States Census Bureau, 2024

Esto implicaría una producción anual aproximada de 45,36 toneladas desde 2026 hasta 2030 que podría cubrir un porcentaje de la demanda insatisfecha antes mencionada. La identificación de estos datos es fundamental para planificar estrategias de expansión, optimizando así las oportunidades de crecimiento y de captación de clientes en la industria de confitería dentro del mercado estadounidense.

### 1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta

El posicionamiento del producto de confitería que se llamará YummiRolls (Ver Figura 1), desarrollado por la empresa Nature's Treats (Ver Figura 2) y destinado al mercado estadounidense, se centra en la calidad, salud y sostenibilidad ofreciendo una opción innovadora que se adapta a las nuevas demandas de los consumidores de dicho país. Se trata de una confitura natural en formato de rollo elaborada a base de pulpa de fruta deshidratada, cuidadosamente seleccionada para conservar su sabor auténtico y valor nutricional, además su presentación en porciones individuales facilitara su consumo práctico.

#### Figura 1

Branding del producto "YummiRolls"



Su formulación prescinde de colorantes, saborizantes, edulcorantes artificiales y aditivos, reafirmando el compromiso de la marca con la pureza de sus ingredientes. Asimismo, su bajo contenido calórico y su composición orgánica lo posicionan como una alternativa inclusiva y responsable, aspirando a consolidarse como una opción diferenciada en el segmento de snacks saludables, destacándose por su autenticidad, funcionalidad y valor nutricional.

## Figura 2

*Logo de la empresa exportadora “Nature’s Treats”*



## 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

El productor de la confitería a base de pulpa de fruta natural será Terrafertil S.A., empresa dentro de la industria ecuatoriana reconocida por su experiencia en la producción de alimentos de origen natural y de alta calidad. Terrafertil S.A (Agroscopio, s.f.). proveerá el producto en su fase inicial, garantizando la conservación de las propiedades naturales de la fruta en su proceso de transformación. Posteriormente, la exportadora Nature’s Treats se encargará de la logística internacional, gestionando los trámites aduaneros y el transporte del producto desde la planta de producción hasta el puerto de origen hacia su destino en los Estados Unidos.

Una vez recibida la carga en puerto de origen KeHE Distributors asumirá el rol de importador y distribuidor de la mercadería en territorio estadounidense. Esta empresa será responsable de recibir el producto y organizar su distribución dentro del mercado estadounidense, conectando con minoristas estratégicos que amplifiquen su alcance (KeHE, s.f.-b). Para la etapa de venta al por menor, se han identificado como principales canales de distribución a Walmart, Amazon Fresh y Whole Foods Market (Ver Anexo M). Estos supermercados y tiendas en línea son reconocidos por su extensa red de clientes, lo cual facilitará que el producto llegue de manera eficiente a distintos segmentos de consumidores.

Por último, el consumidor final podrá adquirir este producto de confitería a través de los puntos de venta seleccionados. Gracias a la cuidadosa selección de cada uno de los actores en la cadena de distribución, se garantiza que el producto mantenga su frescura y calidad desde su fabricación en Ecuador hasta su consumo en los Estados Unidos, cubriendo así una amplia red de demanda en el sector de confitería saludable.

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

De acuerdo con Market Access Map (2024), el producto de confitería a base de pulpa de fruta natural, clasificado en la subpartida arancelaria 200710, se enfrenta a un arancel de importación del 12% en los Estados Unidos bajo el régimen de Nación Más Favorecida (Ver Tabla 12). Este porcentaje representa una barrera arancelaria moderada, que podría influir en el costo final del producto en el mercado estadounidense. Para la exportación, es fundamental contar con la documentación necesaria, que incluye factura comercial, certificados de origen, permisos sanitarios y certificados de calidad y conocimiento de embarque (BL) que respalden el cumplimiento de normativas de seguridad alimentaria y etiquetado.

**Tabla 12**

*Aranceles aplicados al producto*

Subpartida Arancelaria	Descripción del Producto	Régimen Arancelario	Arancel Aplicado	Equivalente Ad Valorem
200710	Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante, en forma de preparaciones homogeneizadas, para la alimentación infantil o para usos dietéticos, acondicionadas para la venta al por menor en envases con un contenido ≤ 250 g - Preparaciones homogeneizadas	Nación más favorecida	12%	12%

*Nota.* Market Access Map, 2024

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

En la cadena de comercialización del producto de confitería a base de pulpa de fruta natural con destino a los Estados Unidos, participan cinco eslabones que obtienen márgenes de contribución en cada etapa, manteniendo un precio accesible para el consumidor final (Ver Figura 3). El productor, ubicado en el país de origen, vendería el producto a un precio de \$4,49 por unidad, estableciendo la base de costos para la cadena de distribución.

El segundo eslabón es la empresa exportadora, que adquiere la confitería del productor y lo vendería a un precio de \$5,61, obteniendo un margen de contribución del 20%. Este margen permite cubrir los costos de exportación y generar beneficios, asegurando la competitividad del producto en el mercado internacional.

En el tercer eslabón, el importador o distribuidor en los Estados Unidos compraría el producto a \$5,61 y lo vendería a los supermercados a un precio de \$7,48, con un margen de ganancia del 25%. Este margen cubre los costos de importación, almacenamiento y distribución dentro del mercado estadounidense.

El cuarto eslabón son los supermercados, quienes venderían el producto al consumidor final a \$8,50, con un margen de ganancia del 12%. Este margen es más reducido, lo que permite mantener el precio competitivo y atractivo para el consumidor final, mientras los supermercados aseguran una rotación constante del producto. De esta manera el consumidor final adquiere el producto en los supermercados por \$8,50, completando la cadena de valor de una manera equilibrada y justa para cada uno de los eslabones que la conforman.

**Figura 3**

*Cadena de comercialización*



#### 2.1.4. Logística de exportación

En términos reglamentarios, el producto debe cumplir con 69 medidas específicas de importación, enfocadas en aspectos sanitarios y fitosanitarios, etiquetado, embalaje y envase, almacenamiento, transporte, proceso de transformación y trazabilidad (Ver Tabla 13). Además, se aplican 7 medidas generales a todos los bienes, que incluyen tratamientos de frío o calor, fumigación y prohibiciones por razones no económicas (Ver Tabla 14).

**Tabla 13***Requisitos de importación aplicados al producto*

<b>Requisitos de Importación Aplicados a este Producto</b>	<b>Total</b>
A130 - Enfoque de sistema	2
A150 - Requisito de autorización para los importadores por motivos sanitarios y fitosanitarios	3
A190 - Prohibiciones o restricciones a la importación por motivos sanitarios y fitosanitarios, no especificadas en otra parte	1
A220 - Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y piensos y en materiales destinados a entrar en contacto con ellos	10
A310 - Requisitos de etiquetado	6
A330 - Requisitos de embalaje y envase	5
A420 - Prácticas de higiene en la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias	4
A630 - Elaboración de alimentos y piensos	4
A640 - Condiciones de almacenamiento y transporte	1
A820 - Requisitos de prueba	2
A840 - Requisitos de inspección	2
A850 - Requisitos de trazabilidad	1
A851 - Origen de los materiales y las partes	1
A852 - Historial del proceso de transformación	6
A900 - Medidas sanitarias y fitosanitarias no especificadas en otra parte	1
B310 - Requisitos de etiquetado	8
B330 - Requisitos de embalaje y envase	1
B600 - Requisitos sobre la identidad de los productos	4
B700 - Requisitos de calidad, seguridad y rendimiento de los productos	2
B820 - Requisitos de prueba	4
C900 - Otras formalidades no especificadas en otra parte	1

*Nota.* Market Access Map, 2018

**Tabla 14***Requisitos de importación aplicados a todos los bienes*

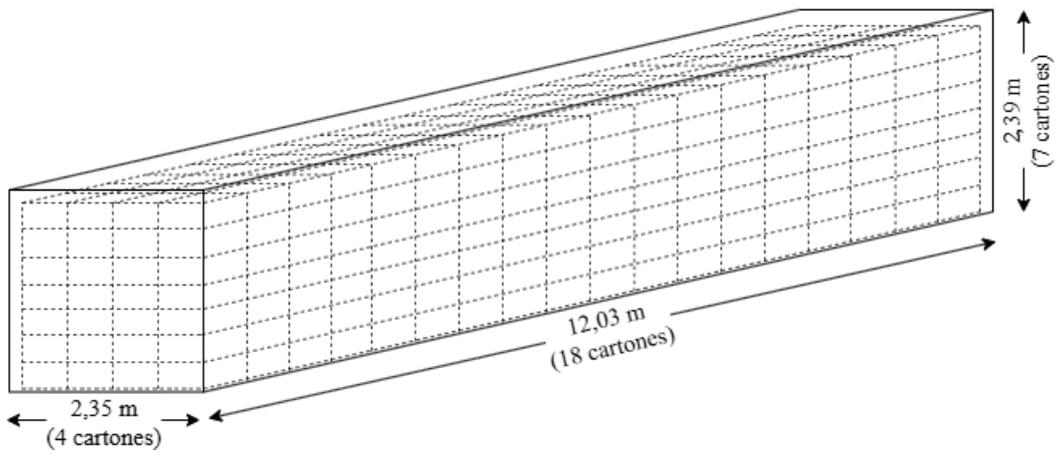
<b>Requisitos de Importación Aplicados a Todos los Bienes</b>	<b>Total</b>
A510 - Tratamiento de frío o de calor	3
A530 - Fumigación	3
E320 - Prohibiciones por motivos no económicos	1

*Nota.* Market Access Map, 2018

La estrategia logística seleccionada contempla la exportación de tres contenedores de 40 pies al año (Ver Figura 4), con un envío cada cuatro meses, lo que permite cubrir el volumen proyectado de 45,36 toneladas anuales (Ver Anexo U). Para cada envío, se manejarán 504 cartones (Ver Figura 5; Anexo V) que contienen 120 cajas individuales (Ver Figura 6; Anexo W), y cada caja incluye 10 fundas de producto terminado (Ver Figura 7), lo que representa un total de 604.800 fundas por exportación. La carga será transportada desde la planta de Terrafertil S.A. en Tabacundo por la exportadora Nature's Treats hasta el puerto de Guayaquil (Contecon), donde se completarán los procedimientos de embarque y despacho aduanero bajo el Incoterm FOB (Free On Board).

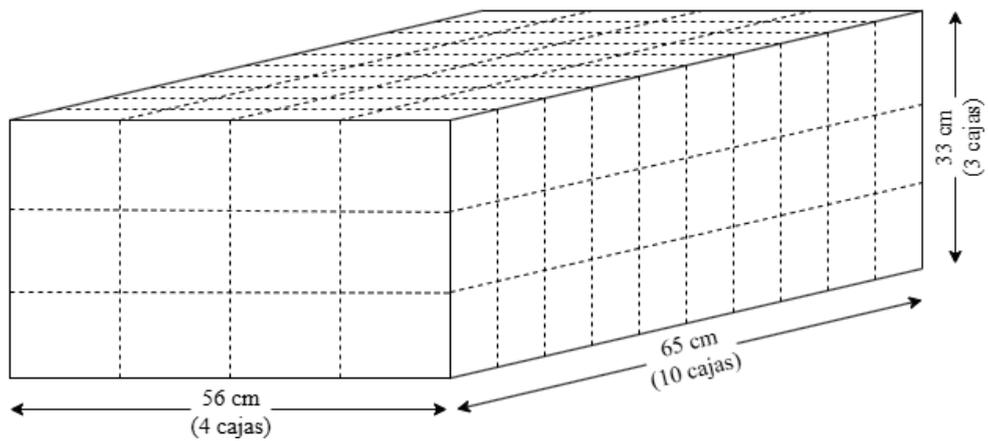
**Figura 4**

*Dimensiones internas y adecuación de carga en contenedor de 40'*



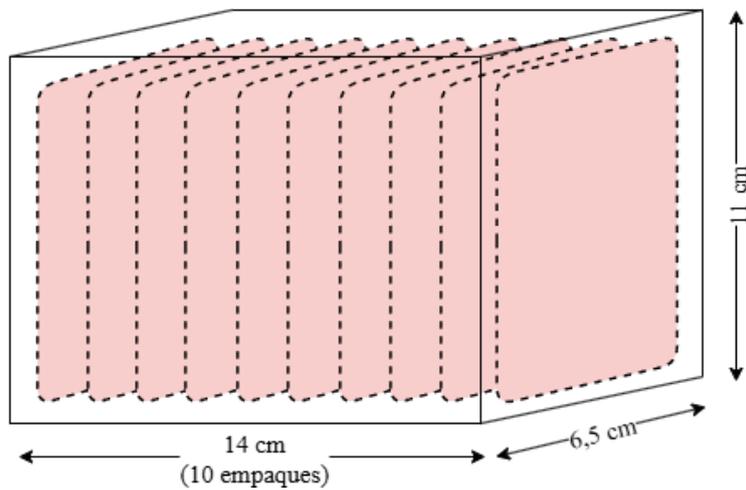
**Figura 5**

*Dimensiones y adecuación del producto en caja master*



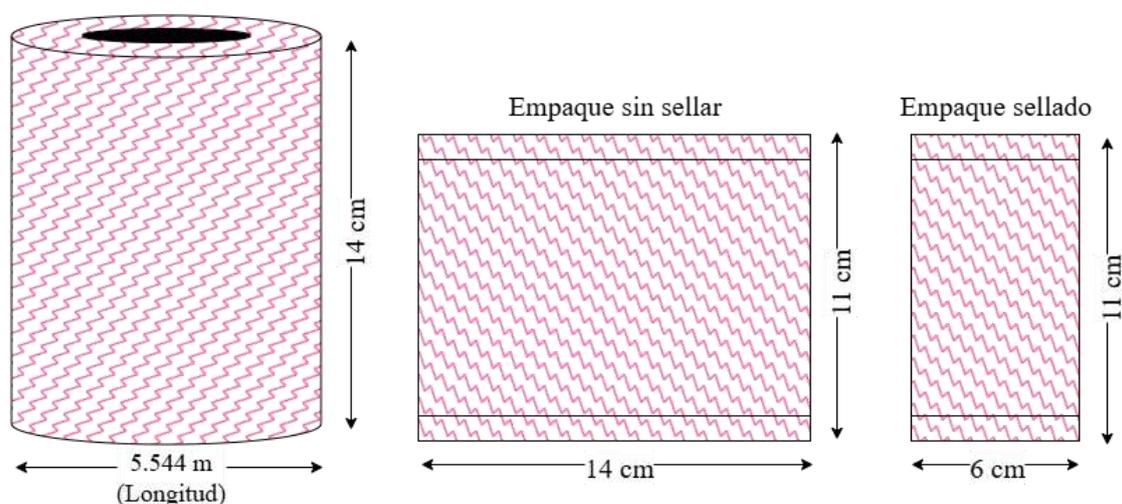
**Figura 6**

*Dimensiones de caja del producto*



**Figura 7**

*Dimensiones de la bobina y empaques individuales del producto*



Este término establece que el exportador asumirá los costos y responsabilidades hasta que la mercancía sea cargada en el buque con destino al puerto de Los Ángeles, Estados Unidos. La negociación con el importador/distribuidor KeHE asegura una correcta recepción y distribución del producto en el mercado objetivo. De esta manera, la planificación logística integra criterios de cumplimiento normativo, eficiencia operativa y optimización de recursos, garantizando que la exportación se realice de manera segura, puntual y acorde a los estándares internacionales.

## **2.2. Relaciones con los clientes**

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

Para introducir y posicionar las tiras de frutas naturales en el competitivo mercado de Los Ángeles, California, se implementará un mix promocional estratégico enfocado en la publicidad digital, medios interactivos, y la participación en eventos clave del sector. Aprovechando la alta penetración de las redes sociales en Estados Unidos, se desarrollarán campañas segmentadas en plataformas como Instagram, TikTok y Facebook, enfocadas en resaltar los beneficios saludables del producto y su origen orgánico. Se colaborará con influencers y micro-influencers locales que se alineen con la tendencia de alimentación saludable, lo que permitirá conectar de manera más auténtica con un público que prioriza la salud y el bienestar.

Además, se implementarán anuncios pagados (Facebook Ads y Google Ads) para aumentar la visibilidad en la fase de introducción del producto, optimizando el alcance a través de técnicas de retargeting para impactar a consumidores interesados en productos orgánicos y snacks saludables.

Complementariamente, se presentará el producto en ferias especializadas dentro del calendario del “Food & Natural Products Trade Shows” de KeHE, una serie de eventos a lo largo del año que atrae a compradores y distribuidores clave en el mercado de productos de origen orgánico (KeHE, s.f.-a). Aquí, el objetivo será no solo generar reconocimiento de marca, sino también establecer relaciones comerciales y obtener retroalimentación directa del mercado. Durante estas ferias, se ofrecerán degustaciones que permitan destacar la calidad y sabor de las tiras de frutas, apoyados por material promocional atractivo y sustentable que refuerce el compromiso con la salud y el medio ambiente de la marca. Esta combinación de esfuerzos online y offline permitirá un posicionamiento sólido del producto en el mercado de confitería saludable en Los Ángeles.

### ***2.2.2. Pre-servicio y Post servicio***

Para el mix promocional de las tiras de frutas naturales en el mercado de Los Ángeles, se implementará una estrategia integral que abarque tanto el pre-servicio como el post-servicio, asegurando así una experiencia completa para todos los actores de la cadena comercial. La fase de pre-servicio, se enfocará en los importadores, distribuidores y supermercados, ofreciendo soporte personalizado, capacitaciones sobre los beneficios del producto y muestras exclusivas para incentivar las órdenes de compra iniciales. Además, se desarrollará material informativo y herramientas de promoción que faciliten la venta al por menor, mejorando la exhibición en los puntos de venta.

En cuanto al post-servicio, se implementará una innovadora estrategia dirigida al consumidor final. Cada caja de producto incluirá un código QR que direccionará a la página web de la marca, donde se presentarán recetas saludables para loncheras de niños y adultos. Estas recetas estarán diseñadas para integrar las tiras de frutas como complemento, promoviendo su versatilidad y fomentando la recompra. Esta iniciativa no solo añadirá valor al producto, sino que también fortalecerá la fidelización del cliente al ofrecer contenido útil y relevante. A través de esta combinación de estrategias de pre y post-servicio, se busca maximizar el alcance y la satisfacción en todo el ciclo de comercialización del producto.

## **2.3. Alianzas Claves**

### ***2.3.1. Alianzas con proveedores***

Las alianzas estratégicas entre el proveedor Terrafertil S.A. y la empresa exportadora Nature's Treats se enfocarán en establecer una cadena de suministro eficiente y competitiva que impulse el crecimiento del producto en el mercado objetivo. A corto plazo, Terrafertil S.A. se comprometerá, a través de acuerdos formales, a implementar innovaciones tecnológicas en sus maquinarias de producción, con el fin de mejorar tanto la eficiencia en los tiempos de manufactura como la calidad del producto final. Esta colaboración no solo permitirá a Nature's Treats mantener altos estándares de calidad, sino también responder ágilmente a la demanda del mercado estadounidense.

En cuanto al control de costos, ambas empresas trabajarán conjuntamente en la optimización de procesos para reducir gastos operativos, permitiendo ofrecer precios competitivos sin comprometer la calidad del producto. Para ello, se establecerán acuerdos que incluyan la negociación de precios fijos a largo plazo y el uso de tecnologías que permitan economías de escala. Adicionalmente, se fomentará la fidelización mutua entre Terrafertil S.A. y Nature's Treats mediante el desarrollo de un programa de beneficios y apoyo exclusivo, garantizando un suministro constante y la prioridad en el desarrollo de nuevos productos, fortaleciendo así una relación comercial sólida y sostenible en el tiempo.

### ***2.3.2. Alianzas con distribuidores***

Las alianzas estratégicas entre Nature's Treats y KeHE Distributors se centrarán en maximizar el posicionamiento del producto en el mercado estadounidense. KeHE Distributors, reconocido por su amplio alcance y red de distribución en Estados Unidos, su amplia red de distribución en Estados Unidos y su experiencia en productos naturales y orgánicos, aportará su conocimiento del mercado local, facilitando el acceso a puntos de venta minoristas clave, así como a supermercados y tiendas especializadas, colaborando estrechamente con Nature's Treats para asegurar un flujo constante y eficiente de inventario, adaptado a las necesidades y preferencias de los consumidores norteamericanos.

A través de acuerdos estratégicos, ambas partes se beneficiarán mediante el intercambio de conocimientos sobre tendencias del mercado, estrategias de comercialización y optimización de la cadena de suministro. Nature's Treats se comprometerá a proporcionar productos de alta

calidad y cumplimiento normativo, mientras que KeHE facilitará el acceso a su infraestructura logística avanzada, permitiendo una distribución oportuna y una mayor visibilidad en puntos de venta clave. A largo plazo, estas acciones conjuntas no solo mejorarán la eficiencia operativa, sino que también contribuirán a la expansión de la cuota de mercado para ambos socios. Esta colaboración se centrará en crear un modelo de negocio sostenible, donde tanto Nature's Treats como KeHE Distributors optimizarán su rentabilidad y crecimiento en el competitivo mercado de productos saludables.

### ***2.3.3. Alianzas con la competencia***

Las alianzas estratégicas entre Nature's Treats y competidores en el mercado estadounidense, como Bear, Annie's, That's it, Cerez Pazari, se enfocarán en transformar la competencia tradicional en un esfuerzo colaborativo para impulsar el crecimiento de la categoría de confitería saludable. Estas colaboraciones se basarán en tres pilares clave que beneficiarán a todas las marcas participantes y a los consumidores.

En primer lugar, se creará una red de innovación abierta, donde las marcas compartirán datos y conocimientos sobre tendencias de consumo, lo que permitirá desarrollar productos más alineados con las preferencias emergentes del mercado. Esto aumentará la capacidad de adaptación y rapidez en la respuesta a cambios en la demanda, beneficiando la oferta de todas las marcas aliadas.

La segunda estrategia se centrará en campañas conjuntas de marketing, diseñadas para educar al consumidor sobre los beneficios de los snacks saludables y naturales. Al unificar esfuerzos publicitarios y promocionales, las marcas podrán aumentar la conciencia del consumidor y fortalecer la categoría en su conjunto, diferenciándose de los snacks ultraprocesados.

Por último, se optimizará la distribución mediante la colaboración en logística y presencia en puntos de venta exclusivos. Esto incluirá acuerdos para asegurar una mayor visibilidad en supermercados premium y tiendas especializadas, mejorando la eficiencia operativa y fortaleciendo la presencia en el competitivo mercado estadounidense.

## Capítulo 3. Recursos, Actividades y Costes

### 3.1. Recursos

#### 3.1.1. Abastecimiento de materia prima

El abastecimiento de materia prima estará a cargo de Terrafertil S.A., la misma empresa responsable de la elaboración del producto bajo el esquema de maquila full service. Para satisfacer la demanda proyectada se establecieron los volúmenes necesarios de ingredientes con base en la formulación del producto.

En función de un coeficiente de rendimiento promedio del 12,5 %, se requerirán por exportación aproximadamente 72,58 toneladas de fresa fresca, 30,24 toneladas de uvilla fresca, 2,42 toneladas de extracto natural de remolacha y 15,73 toneladas de insumos complementarios como pectina, zumo de limón y concentrado de manzana, lo que equivale a una mezcla base total de 120,96 toneladas por exportación, que, en términos anuales, se estima una necesidad de 362,88 toneladas de mezcla base (Ver Anexo X).

Es importante señalar que, bajo el modelo de maquila full service, el producto terminado pasa a considerarse la materia prima de la empresa Nature's Treats, ya que esta se encarga únicamente de su exportación y no de su transformación directa (Ver Tabla 15).

**Tabla 15**

*Abastecimiento de producto terminado*

<b>Abastecimiento del Producto Terminado</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Cajas de Producto	60.480	60.480	60.480	60.480	60.480
Costo por Caja	\$4,49	\$4,60	\$4,72	\$4,84	\$4,96
Total por Exportación	\$271.555,20	\$278.344,08	\$285.302,68	\$292.435,25	\$299.746,13
<b>Total Anual</b>	<b>\$814.665,60</b>	<b>\$835.032,24</b>	<b>\$855.908,05</b>	<b>\$877.305,75</b>	<b>\$899.238,39</b>

#### 3.1.2. Abastecimiento de Insumos

El abastecimiento de insumos para la ejecución del modelo de negocio está vinculado principalmente a los componentes de empaque y embalaje requeridos para cada exportación, considerando que la elaboración del producto está tercerizada bajo el esquema de maquila full service a cargo de Terrafertil S.A.. El empaque primario del producto serán 12 bobinas impresas con 50.400 empaques cada una suministrada por Florempaque Cía. Ltda., las cajas de

empaques secundarios estarán a cargo de Industrias OMEGA, y los cartones de empaque terciario serán provistos por CartoManabí. Otros materiales de embalaje, como film stretch, fleje plástico, grapas industriales y etiquetas de identificación, serán gestionados a través de proveedores fijos de Terrafertil S.A.. La planificación de abastecimiento se ha realizado de forma coordinada para garantizar disponibilidad oportuna en cada ciclo productivo y cumplir con los cronogramas de exportación previamente establecidos.

### ***3.1.3. Abastecimiento de mano de obra***

En el marco del modelo de maquila full service adoptado por el proyecto, la responsabilidad del abastecimiento de mano de obra recae directamente en la empresa contratada para la producción. Esta empresa cuenta con personal calificado, capacitado y especializado en la elaboración de productos a base de frutas deshidratadas, garantizando un alto nivel de eficiencia y cumplimiento de estándares internacionales. La mano de obra empleada está entrenada en procesos que responden a exigencias regulatorias de calidad, inocuidad y trazabilidad, fundamentales para la exportación a mercados exigentes. Este enfoque permite externalizar completamente la gestión operativa, asegurando una producción profesional y especializada sin que la empresa exportadora deba intervenir directamente en la contratación o supervisión del personal. Así, se optimizan los recursos y se asegura el cumplimiento de los requerimientos técnicos y normativos del mercado destino.

### ***3.1.4. Abastecimiento personal administrativo y directivo***

La implementación del modelo de negocios requerirá una estructura administrativa y directiva ajustada a sus necesidades operativas, logísticas y comerciales, considerando que la producción está tercerizada bajo un esquema de maquila full service.

Para ello, se establece una estructura organizativa conformada por un Gerente General, responsable de la dirección estratégica del proyecto; un Coordinador de Abastecimiento, Logística y Comercio Exterior, encargado de supervisar los flujos de insumos, exportaciones y relación con la maquiladora; un Ejecutivo de Negociaciones y Ventas Internacionales, focalizado en la apertura de mercados y gestión de clientes; y un Analista Contable, Administrativo y Financiero, responsable del control de costos, presupuestos y cumplimiento tributario (Ver Tabla 16). Esta estructura permite asegurar un seguimiento riguroso de la cadena de valor, el cumplimiento normativo, la eficiencia administrativa y la consolidación de relaciones comerciales internacionales.

**Tabla 16***Abastecimiento personal administrativo y directivo*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Salario Anual</b>	<b>13er Sueldo</b>	<b>14to Sueldo</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>IESS (11,15%)</b>	<b>TOTAL</b>
Gerente General	1	\$1.500,00	\$18.000,00	\$1.500,00	\$470,00	\$750,00	\$2.007,00	<b>\$22.727,00</b>
Coordinador de Abastecimiento, Logística y Comercio Exterior	1	\$900,00	\$10.800,00	\$900,00	\$470,00	\$450,00	\$1.204,20	<b>\$13.824,20</b>
Ejecutivo de Negociaciones y Ventas Internacionales	1	\$800,00	\$9.600,00	\$800,00	\$470,00	\$400,00	\$1.070,40	<b>\$12.340,40</b>
Analista Contable, Administrativo y Financiero	1	\$700,00	\$8.400,00	\$700,00	\$470,00	\$350,00	\$936,60	<b>\$10.856,60</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>\$3.900,00</b>	<b>\$46.800,00</b>	<b>\$3.900,00</b>	<b>\$1.880,00</b>	<b>\$1.950,00</b>	<b>\$5.218,20</b>	<b>\$59.748,20</b>

*3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología*

En el contexto del modelo de negocio basado en maquila full service, la responsabilidad del procesamiento y elaboración del producto recae íntegramente en Terrafertil S.A., lo que elimina la necesidad de realizar inversiones en maquinaria industrial por parte de la empresa exportadora Nature's Treats. Esta externalización permite focalizar los recursos en la gestión administrativa, logística y comercial, para lo cual es indispensable contar con el equipamiento tecnológico y mobiliario adecuado. Así, se proveerán equipos informáticos, dispositivos de comunicación y mobiliario de oficina que faciliten la operatividad eficiente de los procesos de control, coordinación y seguimiento. De esta forma, el modelo evita costos de capital significativos vinculados a la adquisición y mantenimiento de maquinaria, optimizando la asignación de recursos hacia actividades estratégicas y de valor agregado en la cadena de exportación.

**3.2. Actividades***3.2.1. Actividades claves*

La ejecución exitosa del proyecto depende de una serie de actividades estratégicas cuya omisión podría comprometer su sostenibilidad operativa y comercial. En primera instancia, Terrafertil S.A. debe garantizar la transformación industrial conforme a estándares internacionales de calidad, inocuidad y trazabilidad. Asimismo, es esencial la gestión oportuna del abastecimiento de ingredientes y materiales de empaque a través de proveedores calificados

como Florempaque Cía. Ltda., Industrias OMEGA y CartoManabí, asegurando el cumplimiento de los cronogramas de producción.

Nature's Treats, como operador exportador, tiene a su cargo la supervisión logística y el cumplimiento normativo en procesos aduaneros y de comercio exterior, lo que incluye la correcta elaboración y presentación de documentos exigidos por autoridades locales e internacionales. Una vez en destino, KeHE Distributors es responsable de la recepción, almacenamiento y distribución mayorista del producto, debiendo garantizar una logística eficiente y la cobertura nacional en Estados Unidos.

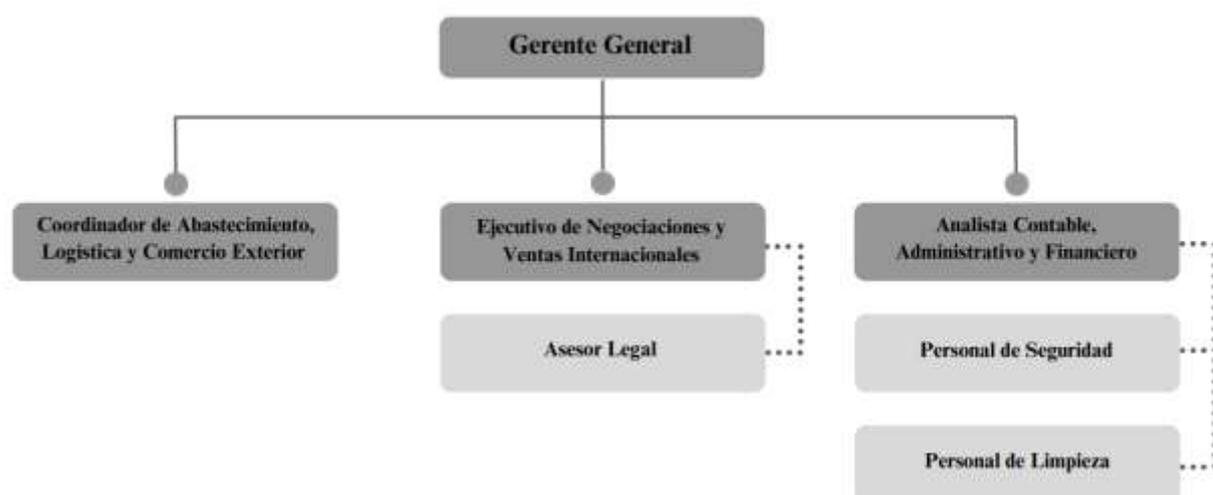
Finalmente, la articulación comercial con canales de distribución como Walmart, Amazon Fresh y Whole Foods Market resulta crucial para asegurar la presencia del producto en el mercado objetivo. Estas actividades permiten mantener la integridad del producto y su posicionamiento estratégico en un segmento altamente competitivo.

### 3.2.2. Organigrama

La estructura organizativa propuesta responde a la necesidad de contar con un equipo técnico y directivo reducido pero funcional, capaz de gestionar eficientemente las actividades comerciales, logísticas y administrativas del modelo de negocio (Ver Figura 8).

**Figura 8**

*Organigrama del personal administrativo, directivo y subcontratado*



**Nota.** Los cargos del organigrama presentados en gris oscuro corresponden a cargos administrativos y directivos, mientras que los presentados en gris claro corresponden al personal subcontratado.

Esta estructura jerárquica facilitará una toma de decisiones ágil, una coordinación efectiva con actores externos y un control adecuado, contando con cargos específicos como Gerente General, Coordinador Comercial, Jefe de Logística y Administrador, quienes juntos permitirán una administración eficaz y una respuesta oportuna a las demandas del proyecto, garantizando así el éxito del modelo de negocio. A este equipo se sumará personal subcontratado para cubrir funciones específicas, optimizando recursos y fortaleciendo la ejecución del proyecto.

### ***3.2.3. Determinación general de funciones***

La estructura organizativa propuesta responde a las necesidades funcionales del modelo de negocio, contemplando cuatro cargos clave que integran las áreas directiva, operativa, comercial y financiera.

El Gerente General es responsable de la conducción estratégica del proyecto. Su rol comprende la toma de decisiones de alto nivel, la supervisión del cumplimiento de metas organizacionales y la articulación con aliados clave, como Terrafertil S.A., Nature's Treats y KeHE Distributors. Además, evalúa el desempeño general y lidera la innovación del modelo empresarial.

El Coordinador de Abastecimiento, Logística y Comercio Exterior supervisa y coordina el flujo de insumos, materiales y los ciclos productivos con la maquiladora, y gestiona los trámites logísticos y aduaneros, asegurando el cumplimiento de los calendarios de exportación. También mantiene la trazabilidad documental y el cumplimiento normativo ante organismos de control.

El Ejecutivo de Ventas y Negociaciones Internacionales es el encargado de gestionar las relaciones comerciales con compradores, distribuidores y cadenas de supermercados en el mercado objetivo. Sus funciones incluyen la apertura de nuevos mercados, el análisis de condiciones de negociación, la promoción de marca, y la definición de estrategias de posicionamiento. Adicionalmente, debe participar activamente en ferias comerciales, ruedas de negocio y exposiciones internacionales especializadas en alimentos saludables y productos orgánicos, con el fin de captar nuevos clientes, fortalecer alianzas comerciales y posicionar la marca en mercados globales.

El Analista Contable, Administrativo y Financiero tiene a su cargo el control interno, el registro contable, la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras. Garantiza el

cumplimiento de obligaciones tributarias y reportes económicos confiables, necesarios para la toma de decisiones estratégicas y el sostenimiento financiero del proyecto.

### 3.3. Costes

#### 3.3.1. Plan de Inversiones

El plan de inversión estima un total de \$344.200,16, distribuido estratégicamente para facilitar la implementación y operación inicial del proyecto (Ver Tabla 17). De este monto, \$23.468,89, que representa el 6,94%, se asigna a activos fijos, incluyendo muebles de oficina (Ver Anexo Y), equipos de oficina (Ver Anexo Z) y computación (Ver Anexo AA), suministros (Ver Anexo AB) y vehículos (Ver Anexo AC).

En cuanto a los activos diferidos e intangibles, que comprenden gastos preoperacionales (Ver Anexo AD), otros activos diferidos (Ver Anexo AE) y gastos regulatorios (Ver Anexo AF), estos constituyen el 4,07%, equivalente a \$13.450,00. El capital de trabajo preoperacional, esencial para mantener un ciclo operativo completo del negocio durante cuatro meses, recibe el 88,99% restante, es decir, \$307.281,27.

**Tabla 17**

*Plan de Inversiones*

Detalle	Valor (USD)
<b>Activos Fijos</b>	
(+) Muebles de Oficina	\$849,69
(+) Equipos de Oficina	\$505,14
(+) Equipos de Computación	\$2.710,28
(+) Suministros de Oficina	\$413,78
(+) Vehículos	\$18.990,00
<b>(=) Total Activos Fijos</b>	<b>\$23.468,89</b>
<b>Activos Diferidos e Intangibles</b>	
(+) Gastos Preoperacionales y de Constitución	\$7.700,00
(+) Otros Activos Diferidos	\$5.450,00
(+) Gastos Regulatorios	\$300,00
<b>(=) Total Activos Diferidas e Intangibles</b>	<b>\$13.450,00</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	
(+) Capital de Trabajo Preoperacional	<b>\$307.281,27</b>
<b>(=) Total Capital de Trabajo Preoperacional</b>	<b>\$307.281,27</b>
<b>(=) Total de Inversiones</b>	<b>\$344.200,16</b>

### 3.3.2. Fuente y plan de financiamiento

El esquema de financiamiento para el proyecto se compone de un 41,89% de fondos propios y un 58,11% de financiamiento bancario (Ver Tabla 18).

**Tabla 18**

#### *Financiamiento*

Detalle	USD	%
(+) Deuda Bancaria	\$200.000,00	58,11%
(+) Capital Propio	\$144.200,16	41,89%
<b>(=) Total Financiamiento</b>	<b>\$344.200,16</b>	<b>100%</b>

Los recursos propios cubrirán activos fijos, diferidos y parte del capital de trabajo, con un total de \$144.200,16. El crédito bancario, por su parte, se utilizará para el capital de trabajo restante, equivalente \$200.000,00 (Ver Tabla 19).

**Tabla 19**

#### *Estrategia de Financiamiento*

Detalle	Deuda USD	Capital Propio USD	Financiamiento USD
<b>Activos Fijos</b>			
(+) Muebles de Oficina		\$849,69	\$849,69
(+) Equipos de Oficina		\$505,14	\$505,14
(+) Equipos de Computación		\$2.710,28	\$2.710,28
(+) Suministros de Oficina		\$413,78	\$413,78
(+) Vehículos		\$18.990,00	\$18.990,00
<b>(=) Total Activos Fijos</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$23.468,89</b>	<b>\$23.468,89</b>
<b>Activos Diferidos e Intangibles</b>			
(+) Gastos Preoperacionales y de Constitución		\$7.700,00	\$7.700,00
(+) Otros Activos Diferidos		\$5.450,00	\$5.450,00
(+) Gastos Regulatorios		\$300,00	\$300,00
<b>(=) Total Activos Diferidos e Intangibles</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$13.450,00</b>	<b>\$13.450,00</b>
<b>Capital de Trabajo</b>			
(+) Abastecimiento del Producto Terminado	\$200.000,00	\$71.555,20	\$271.555,20
(+) Servicios Básicos		\$560,00	\$560,00
(+) Servicio de Arrendamiento		\$5.600,00	\$5.600,00
(+) Gastos de Personal		\$25.036,07	\$25.036,07
(+) Gastos de Logística y Comercio Exterior		\$2.930,00	\$2.930,00
(+) Gastos en Publicidad y Ventas		\$1.600,00	\$1.600,00
<b>(=) Total Capital de Trabajo Preoperacional</b>	<b>\$200.000,00</b>	<b>\$107.281,27</b>	<b>\$307.281,27</b>
<b>(=) Total de Inversiones</b>	<b>\$200.000,00</b>	<b>\$144.200,16</b>	<b>\$344.200,16</b>

La empresa accederá a un crédito bancario de BanEcuador, con una tasa de interés efectivo anual de 11,76%, con pagos mensuales de \$6.563,86 a un plazo de tres años para el capital de trabajo, asegurando una gestión financiera para el proyecto (Ver Tabla 20).

**Tabla 20**

*Crédito bancario – BanEcuador*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Unidad</b>
Monto	\$200.000,00	USD
Interés Efectivo	11,76%	Anual
Plazo	3	Años
Número de Pagos	36	Mes
Cuota	\$6.563,86	USD/Mes

### 3.3.3. *Proyección de costos y gastos de producción*

La proyección de costos y gastos operacionales del 2026 al 2030 refleja incrementos basados en factores específicos (Ver Tabla 21). Algunos gastos están sujetos a un aumento porcentual anual vinculado a la inflación histórica promedio (1,41%) según el Banco central Del Ecuador (2025), como el caso de los servicios básicos (Ver Anexo AG) y gastos logísticos (Ver Anexo AH), en ventas (Ver Anexo AI), regulatorios (Ver Anexo AJ) y en suministros (Ver Anexo AK).

**Tabla 21**

*Proyección de costos y gastos operacionales*

<b>Años</b>	<b>Costos Operacionales</b>				
	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Abastecimiento del Producto Terminado	\$814.665,60	\$835.032,24	\$855.908,05	\$877.305,75	\$899.238,39
Servicios Básicos	\$1.680,00	\$1.703,69	\$1.727,71	\$1.752,07	\$1.776,77
Servicio de Arrendamiento	\$16.800,00	\$18.000,00	\$19.200,00	\$20.400,00	\$21.600,00
<b>Total Costos</b>	<b>\$833.145,60</b>	<b>\$854.735,93</b>	<b>\$876.835,76</b>	<b>\$899.457,82</b>	<b>\$922.615,17</b>
<b>Años</b>	<b>Gastos Operacionales</b>				
	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Gastos de Personal	\$75.108,20	\$78.698,37	\$82.460,15	\$86.401,75	\$90.531,75
Gastos de Logística y Comercio Exterior	\$8.790,00	\$8.913,94	\$9.039,63	\$9.167,08	\$9.296,34
Gastos en Publicidad y Ventas	\$4.800,00	\$4.867,68	\$4.936,31	\$5.005,92	\$5.076,50
Gastos Financieros	\$19.359,67	\$12.373,47	\$4.565,69	\$0,00	\$0,00
Gastos Regulatorios	\$0,00	\$304,23	\$308,52	\$312,87	\$317,28
Gastos de Oficina	\$300,00	\$456,35	\$462,78	\$469,30	\$475,92
<b>Total Gastos</b>	<b>\$108.057,87</b>	<b>\$105.157,69</b>	<b>\$101.310,30</b>	<b>\$100.887,62</b>	<b>\$105.221,87</b>
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>\$941.203,47</b>	<b>\$959.893,62</b>	<b>\$978.146,06</b>	<b>\$1.000.345,44</b>	<b>\$1.027.837,04</b>

El gasto de personal (Ver Tabla 16; Anexo AL) se ajusta a un porcentaje promedio del incremento anual histórico del Salario Básico Unificado (SBU) en el país de 4,78% (Delgado, 2025). En cuanto al arrendamiento, su incremento ha sido previamente pactado en el contrato respectivo fijado en \$100 mensuales cada año (Ver Anexo AM). Esta proyección permite una planificación financiera más exacta, anticipando un crecimiento constante en los costos y gastos totales en cada año.

## Capítulo 4. Modelo de Ingresos y Utilidades

### 4.1. Ingresos

El proyecto generará ingresos mediante la venta de confituras, mostrando un crecimiento anual constante. En 2026, los ingresos ascienden a \$1.018.332,00, aumentando progresivamente hasta alcanzar \$1.124.047,99 en 2030 (Ver Tabla 22). Este incremento se debe a un ajuste anual en el precio de venta por caja, que pasa de \$5,61 en 2026 a \$6,20 en 2030. La cantidad de cajas para la venta se mantiene constante en 60.480 unidades por exportación, ya que la demanda del mercado en Estados Unidos no presenta una variación significativa que justifique un aumento, permitiendo mantener la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto durante los primeros 5 periodos.

**Tabla 22**

*Ingresos por ventas del producto terminado*

<b>Ingresos por Ventas del Producto Terminado</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Cajas de Producto	60.480	60.480	60.480	60.480	60.480
Costo por Caja	\$5,61	\$5,75	\$5,90	\$6,04	\$6,20
Total por Exportación	\$339.444,00	\$347.930,10	\$356.628,35	\$365.544,06	\$374.682,66
<b>Total Anual</b>	<b>\$1.018.332,00</b>	<b>\$1.043.790,30</b>	<b>\$1.069.885,06</b>	<b>\$1.096.632,18</b>	<b>\$1.124.047,99</b>

### 4.2. Utilidades

El proyecto muestra un crecimiento financiero constante durante sus primeros cinco años de operatividad. Comenzando con una utilidad neta de \$44.988,90 para el primer año, el proyecto experimenta un incremento anual, proyectando a \$57.693,79 dicha utilidad para su quinto año. Además, se asigna un 15% de utilidad a los trabajadores y se aplica un impuesto a la renta del 25% (Ver Tabla 23).

**Tabla 23***Utilidades*

<b>Detalle</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
(=) Ingresos	\$1.018.332,00	\$1.043.790,30	\$1.069.885,06	\$1.096.632,18	\$1.124.047,99
(-) Costos Operacionales	\$833.145,60	\$854.735,93	\$876.835,76	\$899.457,82	\$922.615,17
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$185.186,40</b>	<b>\$189.054,37</b>	<b>\$193.049,30</b>	<b>\$197.174,37</b>	<b>\$201.432,82</b>
(-) Gastos Operacionales	\$88.998,20	\$93.240,57	\$97.207,39	\$101.356,92	\$105.697,80
(-) Amortización activos diferidos	\$2.930,00	\$2.630,00	\$2.630,00	\$2.630,00	\$2.630,00
(-) Depreciación activos fijos	\$3.327,70	\$3.327,70	\$3.327,70	\$2.604,96	\$2.604,96
<b>(=) Utilidad operacional</b>	<b>\$89.930,50</b>	<b>\$89.856,10</b>	<b>\$89.884,20</b>	<b>\$90.582,48</b>	<b>\$90.500,06</b>
(-) Gastos financieros	\$19.359,67	\$12.373,47	\$4.565,69	\$0,00	\$0,00
<b>(=) UAPTI</b>	<b>\$70.570,82</b>	<b>\$77.482,63</b>	<b>\$85.318,52</b>	<b>\$90.582,48</b>	<b>\$90.500,06</b>
(-) Participación de trabajadores (15%)	\$10.585,62	\$11.622,40	\$12.797,78	\$13.587,37	\$13.575,01
<b>(=) UAI</b>	<b>\$59.985,20</b>	<b>\$65.860,24</b>	<b>\$72.520,74</b>	<b>\$76.995,11</b>	<b>\$76.925,05</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$14.996,30	\$16.465,06	\$18.130,18	\$19.248,78	\$19.231,26
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>\$44.988,90</b>	<b>\$49.395,18</b>	<b>\$54.390,55</b>	<b>\$57.746,33</b>	<b>\$57.693,79</b>

**4.3. Evaluación financiera****4.3.1. Flujo de fondos**

La inversión inicial en el periodo 0 (2025) del proyecto, refleja un monto elevado de -\$344.200,16 debido a la adquisición de activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo preoperacional, que frente a un monto de \$ 200.000,00 por concepto de Préstamo Recibido, genera un flujo negativo de -\$144.200,16 al final de ese periodo (Ver Tabla 24). A partir de 2026, el proyecto comenzará a generar flujos positivos, recuperando parte de la inversión y por la depreciación y amortización de activos fijos y diferidos (Ver Anexo AN). El FCI presenta un incremento año a año, reflejando un monto superior a \$300.000,00 para 2030, por lo tanto, evidencia una rentabilidad sólida a largo plazo para los inversionistas. El costo total del financiamiento de la empresa es de 10,30%, resultado de la combinación de dos fuentes de capital, la deuda bancaria que representa el 58,11% del total del financiamiento y tiene un costo del 11,17% y el capital propio que constituye el 41,89% restante, con un costo asociado del 14,72% (Ver Tabla 25; Anexo AO).

**Tabla 24***Flujo de fondos*

Detalle	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>(=) Utilidad Neta</b>		<b>\$44.988,90</b>	<b>\$49.395,18</b>	<b>\$54.390,55</b>	<b>\$57.746,33</b>	<b>\$57.693,79</b>
(+) Depreciación de Activos Fijos		\$3.327,70	\$3.327,70	\$3.327,70	\$2.604,96	\$2.604,96
(+) Amortización de Activos Diferidos		\$2.930,00	\$2.630,00	\$2.630,00	\$2.630,00	\$2.630,00
(-) Inversión de Activos Fijos	-\$23.468,89					
(-) Inversión de Activos Diferidos	-\$13.450,00					
(-) Inversión de Capital de Trabajo Preoperacional	-\$307.281,27					
(+) Recuperación de Capital de trabajo						\$307.281,27
(+) Préstamo Recibido	\$200.000,00					
(+) Valor en Libro de Activos Fijos						\$8.125,85
(+) Ganancia Neta por Venta de Activos						
(-) Devolución de Capital		\$59.406,60	\$66.392,81	\$74.200,59		
<b>(=) Flujo de Caja del Inversionista</b>	<b>-\$144.200,16</b>	<b>-\$8.160,00</b>	<b>-\$11.039,92</b>	<b>-\$13.852,33</b>	<b>\$62.981,29</b>	<b>\$378.335,87</b>

**4.3.2. WACC**

Al ponderar los costos según su proporción en la estructura de financiamiento (Ver Tabla 25) junto con una carga tributaria del 36,25% que contempla el 15% de Utilidades de los Trabajadores y el 25% de Impuesto a la Renta (Ver Tabla 23), se obtiene el costo promedio ponderado del capital, lo que refleja el costo efectivo que la empresa debe cubrir para financiar sus operaciones y proyectos. La TIR del 22,40% supera ampliamente al WACC del 10,30%, lo que significa que el proyecto generaría rendimientos significativamente superiores al costo del financiamiento.

**Tabla 25***Costo del Financiamiento*

Detalle	Costo del Financiamiento	Estructura del Financiamiento
(+) Deuda Bancaria	11,17%	58,11%
(+) Capital Propio	14,72%	41,89%
<b>(=) Total Financiamiento</b>	<b>25,89%</b>	<b>100,00%</b>

**4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAYBACK)**

Los indicadores financieros del presente proyecto reflejan de manera clara su viabilidad económica, así como su atractivo para potenciales inversionistas. En primer lugar, se destaca

un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$103.243,55, lo cual evidencia que, una vez recuperado el capital invertido y considerando el costo de oportunidad representado por la tasa WACC del 10,30%, el proyecto genera un excedente económico (Ver Tabla 26). Este resultado implica una rentabilidad adicional para los inversionistas, al obtener una ganancia real más allá de la inversión inicial.

En segundo término, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 22,40%, superando ampliamente el costo del capital. Este indicador refleja un rendimiento atractivo, ya que el proyecto no solo cubre el costo de financiamiento, sino que además ofrece una rentabilidad que equivale a más del doble de dicha tasa. Esto sugiere que los fondos invertidos crecerán con rapidez y de manera constante en el tiempo.

**Tabla 26**

*Indicadores financieros*

<b>Indicadores Financieros</b>	
VAN	\$103.243,55
TIR	22,40%

Por último, el período de recuperación del capital (Payback) se sitúa entre el cuarto y quinto año del proyecto (Ver Tabla 27). Esta característica reduce el nivel de riesgo percibido, ya que permite a los inversionistas recuperar su inversión inicial en un plazo relativamente corto, tras lo cual comienzan a generarse utilidades netas.

**Tabla 27**

*Payback*

<b>Años</b>	<b>Payback</b>	
	<b>Flujos</b>	<b>Acumulados</b>
Año 0		-\$144.200,16
Año 1	-\$7.397,71	-\$151.597,86
Año 2	-\$9.073,60	-\$160.671,47
Año 3	-\$10.321,51	-\$170.992,98
Año 4	\$42.544,07	-\$128.448,91
Año 5	\$231.692,46	\$103.243,55
Año 6	\$0,00	

## Conclusiones

El presente trabajo es un modelo de negocio bien pensado y estructurado que responde a las necesidades actuales del mercado estadounidense de confitería saludable. A través de un análisis detallado de las preferencias de los consumidores, se diseñó un producto que combina calidad, ingredientes naturales, conveniencia y beneficios nutricionales, resolviendo algunas de las principales insatisfacciones que existen en la oferta actual.

En términos comerciales, se definieron canales de distribución efectivos, estrategias de promoción modernas y alianzas clave que apoyan la operación y ayudan a llegar mejor al público objetivo. De igual forma, se planificaron con cuidado los recursos, las actividades y los costos, asegurando una organización eficiente capaz de adaptarse a un mercado en constante cambio.

Desde la perspectiva financiera, el proyecto muestra resultados positivos claros. Las proyecciones indican que los ingresos aumentarán de manera constante en los primeros cinco años, gracias a un manejo adecuado del precio y una demanda estable. Esto permite mantener la rentabilidad del negocio, con utilidades netas que crecen año con año.

Este modelo de negocio cubre una necesidad real que hasta ahora no estaba bien atendida, ofreciendo un producto innovador, saludable y conveniente para un consumidor cada vez más exigente y consciente. La evaluación financiera confirma que la inversión es rentable: el Valor Actual Neto (VAN) es positivo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) está muy por encima del costo del capital, lo que significa que el negocio no solo recuperará lo invertido, sino que también generará beneficios adicionales atractivos para los inversionistas. La combinación de una buena estrategia, recursos bien manejados y finanzas sólidas da como resultado un proyecto viable y con buenas perspectivas de éxito, que aportará valor tanto a sus clientes como a todos los que participan en su cadena productiva y comercial.

## **Recomendaciones**

Evaluar la posibilidad de aumentar la frecuencia de exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos, una vez terminado los cinco primeros periodos, realizando una reevaluación del proyecto basada en un análisis del comportamiento de ventas que tuvo el producto en el mercado estadounidense, identificando los periodos en los que la demanda tiende a incrementarse, favoreciendo las tendencias de consumo del producto.

Monitorear la actividad de cada eslabón de la cadena de comercialización a través de indicadores clave permitiendo identificar posibles fallos e ineficiencias en el proceso, garantizando la calidad, presentación y valor percibido del producto, lo cual es fundamental para construir una buena imagen de marca en el mercado, lo que favorece y fortalece la relación con distribuidores y minoristas, asegurando que el producto sea manejado con los estándares esperados.

Implementar nuevos sabores tanto tradicionales como no convencionales mediante un proceso de investigación de mercado que permita identificar las preferencias y tendencias de consumo a través de pruebas piloto para obtener retroalimentación directa de los consumidores y ajustar la composición del producto según los resultados obtenidos, además, una evaluación conjunta con la empresa maquiladora del producto, para negociar la posible adquisición de nuevas materias primas que permitan desarrollar las variantes propuestas.

Una vez que el producto se haya posicionado en el mercado estadounidense, se recomienda evaluar la posibilidad de establecer una alianza tipo Joint Venture con una empresa local importadora y distribuidora, y en futuro analizar la viabilidad de independizar esta operación mediante la creación de una empresa propia en Estados Unidos, bajo un esquema de negociación intercompany con la empresa matriz en Ecuador, fortaleciendo así el control y la rentabilidad del negocio.

## Bibliografía

- Agroscopio. (s.f.). *Terrafertil S.A.* Agroscopio. Recuperado Agosto 3, 2025, de <https://agroscopio.com/directorio/terra-fertil/?srsltid=AfmBOooJIVQoDd2-vWUV00jWWPFOHiZuP4zUsp02vP0hwnU6BUPBphBI>
- Annie's. (s.f.). *Annie's*. Amazon. Recuperado Diciembre 9, 2024, de [https://www.amazon.com/-/es/stores/Annies/page/7A8BFF72-E9C9-4D17-9C7B-AC158C042C8F?ref\\_=ast\\_bln](https://www.amazon.com/-/es/stores/Annies/page/7A8BFF72-E9C9-4D17-9C7B-AC158C042C8F?ref_=ast_bln)
- Banco Central Del Ecuador. (2025). *Reporte de Inflación*. Banco Central Del Ecuador. [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi\\_menuInflacion.html#](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi_menuInflacion.html#)
- Bastías Montes, J. M., & Cepero, Y. (2016). La vitamina C como un eficaz micronutriente en la fortificación de alimentos. *Revista Chilena de Nutrición*, 43, 81–86. <https://doi.org/10.4067/S0717-75182016000100012>
- BEAR. (s.f.). *BEAR*. Amazon. Recuperado Diciembre 9, 2024, de [https://www.amazon.com/-/es/stores/BEAR/page/4596DA71-EC4A-4E97-B965-8F31FFC3682C?ref\\_=ast\\_bln](https://www.amazon.com/-/es/stores/BEAR/page/4596DA71-EC4A-4E97-B965-8F31FFC3682C?ref_=ast_bln)
- Cerez Pazari. (s.f.). *Cerez Pazari*. Amazon. Recuperado Diciembre 9, 2024, de [https://www.amazon.com/-/es/stores/CerezPazari/page/A5E29B14-28A9-40E8-B4EC-39E0E97DD36C?ref\\_=ast\\_bln&store\\_ref=bl\\_ast\\_dp\\_brandLogo\\_sto](https://www.amazon.com/-/es/stores/CerezPazari/page/A5E29B14-28A9-40E8-B4EC-39E0E97DD36C?ref_=ast_bln&store_ref=bl_ast_dp_brandLogo_sto)
- Cuellar, J. (s.f.). *Exportación marítima a USA y Canadá*. Recuperado Diciembre 10, 2024, de <https://planetalogistico.com/exportacion-maritima-usa-canada/>
- DATA BRIDGE. (2024). *Mercado global de caramelos gomosos: tendencias de la industria y pronóstico hasta 2031*. DATA BRIDGE: MARKET RESEARCH. <https://www.databridgemarketresearch.com/es/reports/global-gummy-candy-market>
- Datosmacro. (2024a). *Desempleo de los Estados de USA*. Bureau of Labor Statistics, United States. <https://datosmacro.expansion.com/paro/usa-estados>
- Datosmacro. (2024b). *Estados Unidos - Población 2023*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa>
- Delgado, M. F. (2025, Julio 15). *Salario Básico Unificado (SBU) en Ecuador: Evolución 2000-*

2025. Deltech Auditores. <https://smsecuador.ec/salario-basico-unificado-sbu-en-ecuador-evolucion-2000-2025/#gsc.tab=0>
- DVS. (s.f.). *Principales puertos y aeropuertos de carga en Estados Unidos*. De Sammensluttede Vognmænd. Recuperado Diciembre 15, 2024, de <https://www.dsv.com/es-es/destinos/america/5-puntos-clave-exportar-importar-estados-unidos/principales-puertos-aeropuertos-usa>
- García, G. (2020, Junio 2). *Fortificación con vitaminas*. THE FOOD TECH. <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/fortificacion-con-vitaminas/>
- Geodatos. (2024). *Distancias entre Ecuador y otros países del mundo*. [https://www.geodatos.net/distancias/pais/ecuador#google\\_vignette](https://www.geodatos.net/distancias/pais/ecuador#google_vignette)
- Grupo Banco Mundial. (2022). *Puntuación en la facilidad para hacer negocios*. Banco Mundial. <https://archive.doingbusiness.org/es/data/doing-business-score>
- Grupo Banco Mundial. (2023). *Inflación, precios al consumidor (% anual)*. Banco Mundial. [https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?name\\_desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?name_desc=false)
- Grupo Banco Mundial. (2024a). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Banco Mundial, Cuentas Nacionales de La OCDE. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Grupo Banco Mundial. (2024b). *Población total*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- Insights Innova Market. (2024). *Tendencias Mundiales en Productos de Etiqueta Limpia*. <https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/tendencias-mundiales-en-etiqueta-limpia/>
- KeHE. (s.f.-a). *Food and Natural Products Trade Shows*. KeHE. Recuperado Diciembre 9, 2024, de <https://www.kehe.com/events/>
- KeHE. (s.f.-b). *KeHE | Distribuidor de alimentos | Orgánicos, naturales, frescos y especiales*. KeHE. Recuperado Diciembre 9, 2024, de <https://www.kehe.com/>
- Mandul. (2022, Febrero 18). *Las razones por las que consumir dulces sin azúcar*. ARL

Solutions. <https://mandul.com/razones-consumir-dulces-sin-azucar/>

Market Access Map. (2018). *Regulatory requirements*. UNCTAD. <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=842&partner=218&product=200710&level=6#jump-to-custom-duties-content>

Market Access Map. (2024). *Customs tariffs*. ITC (Market Access Map). <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=842&partner=218&product=200710&level=6#jump-to-custom-duties-content>

Mordor Intelligence. (2023). *Análisis de participación y tamaño del mercado de confitería de América del Norte tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/north-america-confectionery-market>

National Institutes of Health. (2019, Diciembre 18). *Datos sobre la vitamina C*. U.S. Department of Health & Human Services. <https://ods.od.nih.gov/pdf/factsheets/VitaminC-DatosEnEspanol.pdf>

Simporter. (2023, Marzo 1). *The Top 5 Consumer Needs that are Changing the Hard & Soft Candy Market*. <https://simporter.com/the-top-5-consumer-needs-that-are-changing-the-hard-soft-candy-market/>

SPINS. (2024, Julio 15). *Confectionery Trends and the State of the Industry*. SPINS Marketing. <https://www.spins.com/resources/blog/confectionery-trends-and-the-state-of-the-industry/>

Statista. (2023, Diciembre 13). *US: per capita consumption of confectionery*. <https://www.statista.com/statistics/946682/per-capita-consumption-of-sugar-and-chocolate-confectionery-us/>

Statista. (2024a). *Confectionery - United States*. Statista Market Insights. <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/confectionery/united-states>

Statista. (2024b, Septiembre 16). *Median household income in the United States in 2023, by state*. Statista Research Department. <https://www.statista.com/statistics/233170/median->

household-income-in-the-united-states-by-state/

That's it. (s.f.). *That's it*. Amazon. Recuperado Diciembre 9, 2024, de <https://www.amazon.com/stores/page/F393F13E-E396-4B7A-9F38-826077B88CC1/?>

Trade Map. (2023). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América*. US Census Bureau. [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7C842%7C%7C%7C%7C2007%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C2%7C2%7C1%7C1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7C842%7C%7C%7C%7C2007%7C%7C%7C4%7C1%7C1%7C2%7C1%7C2%7C2%7C1%7C1)

Ugarte, A., Sarasa Flores, D., & Íñiguez Mangado, M. (2024, Enero 16). *Informe Anual de Riesgo País 2024 / BBVA Research*. BBVA Research. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/informe-anual-de-riesgo-pais-2024/>

United States Census Bureau. (2024). *2023: ACS 1-Year Estimates Subject Tables*. <https://data.census.gov/table/ACSST1Y2023.S0101?q=Los Angeles County, California>

Vega, G. (2022, Abril 22). *Productos con etiquetas limpias: La gran tendencia del mercado*. BNEO. <https://thefoodtech.com/ingredientes-y-aditivos-alimentarios/etiquetas-limpias-y-transparentes-como-aplicarlo-para-desarrollar-productos-mas-saludables/>

Wilson, L. (2019). *U.S. Confectionery Industry: The Power of Sweet*. National Confectioners Association. [https://www.usda.gov/sites/default/files/documents/Larry\\_Wilson.pdf](https://www.usda.gov/sites/default/files/documents/Larry_Wilson.pdf)

# Anexos

## Anexo A. Encuesta

### American Consumer Preferences for Healthy Confectionery Products

In a context where the demand for health-conscious food alternatives is on the rise, a significant opportunity has been identified to introduce a healthy confectionery product made from natural fruit pulp. This product proposal not only aligns with current consumer trends that favor options without additives and artificial preservatives, but also responds to the existing dissatisfaction with the predominant offer of ultra-processed sweets. Through this survey, we seek to understand your preferences and expectations in order to offer you a product that perfectly fits your needs and desires. It is for this reason that your opinion is fundamental to us.

\* Obligatorio

1. **How often do you buy and/or consume regular confectionery products?** \* 

- Daily
- Weekly
- Monthly
- Sporadically

2. **How many grams of regular confectionery do you consume on average according to your frequency of buying/consumption?** \* 

- Less than 20g (0.7oz)
- 20g - 30g (0.7oz - 1.06oz)
- 30g - 40g (1.06oz - 1.4oz)
- More than 40g (1.4oz)

3. **How willing are you to try a new healthy confectionery product made from natural fruit pulp in Roll-Ups?** \* 

- Very willing
- Willing
- Unwilling
- Nothing willing

4. **How satisfied are you with the variety of healthy confectionery products available on the market?** \* 

- Very satisfied
- Satisfied
- Unsatisfied
- Not satisfied

5. **How important is it to you that healthy confectionery products are easy to find in both physical and online stores?** \* 

- Very important
- Important
- Not very important
- Nothing important

6. **How important is it to you that a healthy confectionery product is easy to carry and consume anywhere and at any time of the day?** \* 

- Very important
- Important
- Not very important
- Nothing important

7. **How important do you consider it for healthy confectionery products to be free of common allergens (gluten, nuts, etc.)?** \* 

- Very important
- Important
- Not very important
- Nothing important

8. Do you consider it important that a healthy confectionery product can serve as a suitable and adequate complement to the lunchbox of both children and adults? \*

- Very important
- Important
- Not very important
- Nothing important

9. How important is it to you that healthy confectionery products are presented in individually portioned packaging? \*

- Very important
- Important
- Not very important
- Nothing important

10. What do you consider to be the most important certifications that a healthy confectionery product must have to guarantee its quality and safety? \*

- Non-GMO
- Vegan Friendly
- Organic (USDA Organic)
- Gluten-Free
- All of the above
- Otras

11. Rate from 1 to 5 which of the following characteristics of a product has the greatest influence on your purchase decision, with 1 being the least influence and 5 being the greatest influence. \*

	1	2	3	4	5
Low sugar	<input type="radio"/>				
Low calorie	<input type="radio"/>				
Natural ingredients	<input type="radio"/>				
Vitamin-enriched	<input type="radio"/>				
Suitable for various diets (vegan, gluten-free, etc.).	<input type="radio"/>				

12. **What influence does the design and appearance of the packaging have on your purchasing decision and does the packaging include clear and detailed nutritional information on the label?** \*

- Very influential
- Influential
- Not very influential
- Nothing influential

13. **What is the average price you usually pay for a regular confectionery product? (Consider a 20g - 30g/0.7oz - 1.06oz presentation.)** \*

- Less than \$2.50
- \$2.50 - \$3.50
- \$3.50 - \$4.50
- More than \$4.50

14. **Considering the answer to the previous question: What additional percentage would you be willing to pay for a healthy confectionery product compared to a regular confectionery product?** \*

- Less than 10% of
- 10% - 20%
- 20% - 30%
- More than 30% of

16. **Which of the following retailers/supermarkets would you prefer to buy this type of product?** \*

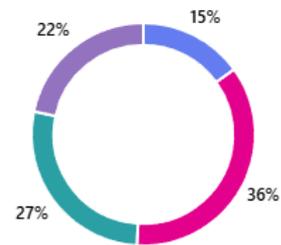
- Trader Joe's
- Walmart
- Amazon Fresh
- ALDI
- Whole Foods Market

## Anexo B. Frecuencia de consumo

1. How often do you buy and/or consume regular confectionery products?

[Más detalles](#)

● Daily	16
● Weekly	38
● Monthly	29
● Sporadically	23

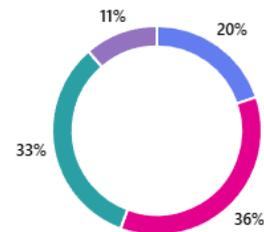


## Anexo C. Cantidad de consumo en base a la frecuencia

2. How many grams of regular confectionery do you consume on average according to your frequency of buying/ consumption?

[Más detalles](#)

● Less than 20g (0.7oz)	21
● 20g - 30g (0.7oz - 1.06oz)	38
● 30g - 40g (1.06oz - 1.4oz)	35
● More than 40g (1.4oz)	12

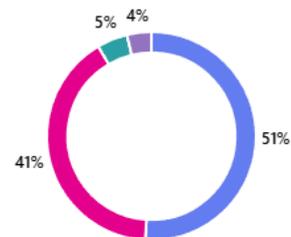


## Anexo D. Disposición al consumo del producto

3. How willing are you to try a new healthy confectionery product made from natural fruit pulp in Roll-Ups?

[Más detalles](#)

● Very willing	54
● Willing	43
● Unwilling	5
● Nothing willing	4

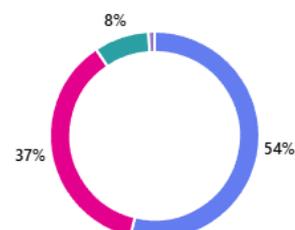


## Anexo E. Importancia de los alérgenos comunes en alimentos

7. How important do you consider it for healthy confectionery products to be free of common allergens (gluten, nuts, etc.)?

[Más detalles](#)

● Very important	57
● Important	39
● Not very important	9
● Nothing important	1

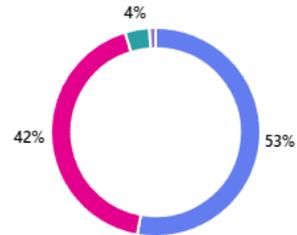


## Anexo F. Importancia de la facilidad de consumo del producto

6. How important is it to you that a healthy confectionery product is easy to carry and consume anywhere and at any time of the day?

[Más detalles](#)

Very important	56
Important	45
Not very important	4
Nothing important	1

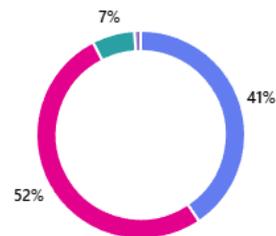


## Anexo G. Importancia de la presentación del producto

9. How important is it to you that healthy confectionery products are presented in individually portioned packaging?

[Más detalles](#)

Very important	43
Important	55
Not very important	7
Nothing important	1

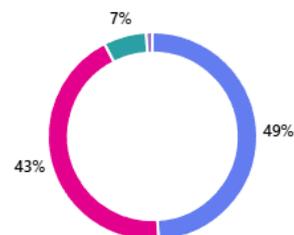


## Anexo H. Influencia de la información nutricional en el empaque

12. What influence does the design and appearance of the packaging have on your purchasing decision and does the packaging include clear and detailed nutritional information on the label?

[Más detalles](#)

Very influential	52
Influential	46
Not very influential	7
Nothing influential	1

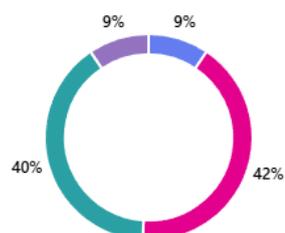


## Anexo I. Percepción de la oferta actual de productos similares

4. How satisfied are you with the variety of healthy confectionery products available on the market?

[Más detalles](#)

Very satisfied	10
Satisfied	44
Unsatisfied	42
Not satisfied	10



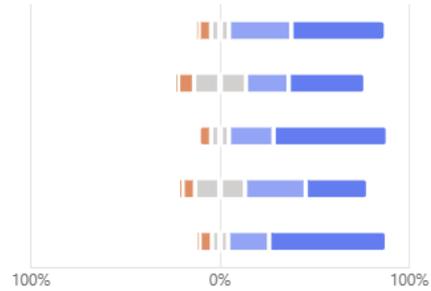
## Anexo J. Rango de importancia de las características del producto

11. Rate from 1 to 5 which of the following characteristics of a product has the greatest influence on your purchase decision, with 1 being the least influence and 5 being the greatest influence.

[Más detalles](#)

● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

Low sugar  
 Low calorie  
 Natural ingredients  
 Vitamin-enriched  
 Suitable for various diets (vegan, gluten-free, etc.).

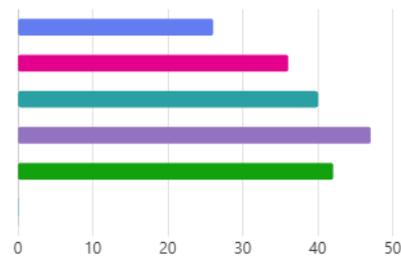


## Anexo K. Importancia de las certificaciones en el producto

10. What do you consider to be the most important certifications that a healthy confectionery product must have to guarantee its quality and safety?

[Más detalles](#)

● Non-GMO 26  
 ● Vegan Friendly 36  
 ● Organic (USDA Organic) 40  
 ● Gluten-Free 47  
 ● All of the above 42  
 ● Otras 0

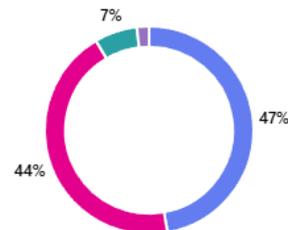


## Anexo L. Importancia del medio de compra

5. How important is it to you that healthy confectionery products are easy to find in both physical and online stores?

[Más detalles](#)

● Very important 50  
 ● Important 47  
 ● Not very important 7  
 ● Nothing important 2

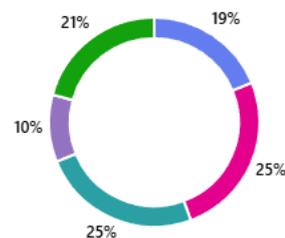


## Anexo M. Preferencias de supermercados minoristas

16. Which of the following retailers/supermarkets would you prefer to buy this type of product?

[Más detalles](#)

● Trader Joe's 20  
 ● Walmart 27  
 ● Amazon Fresh 26  
 ● ALDI 11  
 ● Whole Foods Market 22



## Anexo N. Importancia de ser un complemento en la alimentación

8. Do you consider it important that a healthy confectionery product can serve as a suitable and adequate complement to the lunchbox of both children and adults?

[Más detalles](#)



## Anexo O. Precio de Compra (EXW)

Precio de Compra (EXW)			
Detalle	Anual	Por Exportación	Por Caja
Materia Prima	\$261.215,88	\$87.071,96	\$1,44
Manufactura y Mano de Obra	\$149.638,08	\$49.879,36	\$0,82
Costos Indirectos	\$86.135,55	\$28.711,85	\$0,47
Envase, Empaque y Embalaje	\$110.998,86	\$36.999,62	\$0,61
Cumplimientos Regulatorios	\$34.630,95	\$11.543,65	\$0,19
Certificaciones y Sellos	\$49.846,44	\$16.615,48	\$0,27
Margen de Contribución (15%)	\$122.199,84	\$40.733,28	\$0,67
<b>Total</b>	<b>\$814.665,60</b>	<b>\$271.555,20</b>	<b>\$4,49</b>

## Anexo P. Precio de Compra del Producto Terminado

Precio de Compra del Producto Terminado		
Año	USD	Incremento Porcentual
2026	\$4,49	2,50%
2027	\$4,60	2,50%
2028	\$4,72	2,50%
2029	\$4,84	2,50%
2030	\$4,96	2,50%

## Anexo Q. Precio de Venta del Producto Terminado

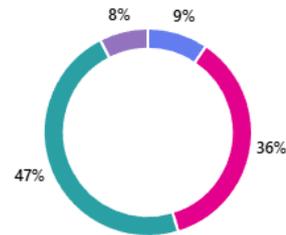
Precio de Venta del Producto Terminado		
Año	USD	Incremento Porcentual
2026	\$5,61	2,50%
2027	\$5,75	2,50%
2028	\$5,90	2,50%
2029	\$6,04	2,50%
2030	\$6,20	2,50%

## Anexo R. Precio de compra actual del consumidor

13. What is the average price you usually pay for a regular confectionery product? (Consider a 20g - 30g/0.7oz - 1.06oz presentation.)

[Más detalles](#)

Less than \$2.50	10
\$2.50 - \$3.50	38
\$3.50 - \$4.50	50
More than \$4.50	8

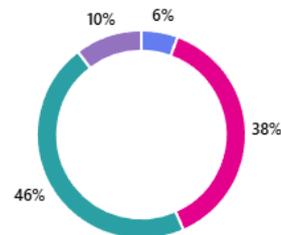


## Anexo S. Porcentaje del aumento de precio

14. Considering the answer to the previous question: What additional percentage would you be willing to pay for a healthy confectionery product compared to a regular confectionery product?

[Más detalles](#)

Less than 10% of	6
10% - 20%	40
20% - 30%	49
More than 30% of	11



## Anexo T. Marcas de la competencia conocidas por los consumidores

18. Mention the brands

[Más detalles](#)

45  
Respuestas

Respuestas más recientes  
...

7 encuestados (16%) respondieron Enjoy Life para esta pregunta.



#### Anexo U. Especificaciones de Carga en Contenedor de 40´

<b>Especificaciones de Carga en Contenedor de 40´</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>
Exportaciones al Año	3	Contenedor
Cartones Estibados por Contenedor	504	Cartón
Cajas de Producto por Contenedor	60.480	Cajas
Cajas de Producto por Cartón	120	Cajas
Empaques Individuales por Caja	10	Fundas
Empaques Individuales de Producto	604.800	Fundas
Peso Total de la Carga (Producto)	15,12	Tn
Peso Neto de la Carga	16,23	Tn
Volumen de la Carga	60,54	m3

#### Anexo V. Estiba de la Carga en Contenedor de 40´

<b>Estiba en Contenedor 40´</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>
Largo	18	cartones
Ancho	4	cartones
Alto	7	cartones
<b>Total</b>	<b>504</b>	<b>cartones</b>

#### Anexo W. Adecuación del Producto en Caja Master

<b>Adecuación en Caja Master</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>
Largo	10	cajas
Ancho	4	cajas
Alto	3	cajas
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>cajas</b>

#### Anexo X. Formulación Base del Producto

<b>Formulación Base del Producto (Toneladas)</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Por Exportación</b>	<b>Anual</b>
Fresa Fresca	72,58	217,74
Uvilla Fresca	30,24	90,72
Extracto Natural de Remolacha	2,42	7,26
Insumos Complementarios	15,73	47,19
<b>Mezcla Base del Producto</b>	<b>120,97</b>	<b>362,91</b>
<b>Producto Procesado (C.R. 12,50%)</b>	<b>15,12</b>	<b>45,36</b>

## Anexo Y. Muebles de Oficina

<b>Muebles de Oficina</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Salvamento</b>
Escritorio Individual	4	\$121,54	\$486,16	\$72,92
Silla de Escritorio	4	\$52,39	\$209,56	\$31,43
Archivador	1	\$153,97	\$153,97	\$23,10
<b>Total</b>			<b>\$849,69</b>	<b>\$127,45</b>

## Anexo Z. Equipos de Oficina

<b>Equipos de Oficina</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Salvamento</b>
Impresora Multifuncional	1	\$423,00	\$423,00	\$63,45
Router	1	\$38,96	\$38,96	\$5,84
Teléfono Fijo	2	\$21,59	\$43,18	\$6,48
<b>Total</b>			<b>\$505,14</b>	<b>\$75,77</b>

## Anexo AA. Equipos de Computación

<b>Equipos de Computación</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Salvamento</b>
Computadora Portátil	4	\$662,00	\$2.648,00	\$529,60
Mouse	4	\$4,45	\$17,80	\$3,56
Auriculares con Micrófono	4	\$11,12	\$44,48	\$8,90
<b>Total</b>			<b>\$2.710,28</b>	<b>\$542,06</b>

## Anexo BB. Suministros de Oficina

<b>Suministros de Oficina</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Salvamento</b>
Dispensador de Agua	1	\$199,00	\$199,00	\$39,80
Tacho de Basura Personal	4	\$10,00	\$40,00	\$8,00
Tacho de Basura Común	1	\$5,00	\$5,00	\$1,00
Grapadora	2	\$4,35	\$8,70	\$1,74
Perforadora	2	\$5,54	\$11,08	\$2,22
Otros Suministros de Oficina	1	\$150,00	\$150,00	\$0,00
<b>Total</b>			<b>\$413,78</b>	<b>\$52,76</b>

### Anexo CC. Vehículos

<b>Vehículos</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Salvamento</b>
Vehículo	1	\$18.990,00	\$18.990,00	\$6.646,50
<b>Total</b>			<b>\$18.990,00</b>	<b>\$6.646,50</b>

### Anexo DD. Gastos Preoperacionales y de Constitución

<b>Gastos Preoperacionales y de Constitución</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	
Estudio de Mercado	1	\$3.500,00	\$3.500,00	
Estudio Financiero	1	\$2.500,00	\$2.500,00	
Derecho de Marca	1	\$200,00	\$200,00	
Constitución de la Empresa	1	\$1.000,00	\$1.000,00	
Honorarios Legales y Notariales para la Constitución	1	\$500,00	\$500,00	
<b>Total</b>				<b>\$7.700,00</b>

### Anexo EE. Otros Activos Diferidos

<b>Otros Activos Diferidos</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	
Adecuaciones de Oficinas	1	\$3.000,00	\$3.000,00	
Licencias de Softwares de Uso Prolongado	1	\$2.450,00	\$2.450,00	
<b>Total</b>				<b>\$5.450,00</b>

### Anexo FF. Gastos Regulatorios

<b>Gastos Regulatorios</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>	
Patentes Adquiridas	1	\$100,00	\$100,00	
Licencias de Funcionamiento	1	\$200,00	\$200,00	
<b>Total</b>				<b>\$300,00</b>

### Anexo GG. Servicios Básicos

<b>Servicios Básicos (Mensual)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Servicio de Internet	\$80,00	\$81,13	\$82,27	\$83,43	\$84,61
Servicio de Telefonía Fija	\$60,00	\$60,85	\$61,70	\$62,57	\$63,46
<b>Total</b>	<b>\$140,00</b>	<b>\$141,97</b>	<b>\$143,98</b>	<b>\$146,01</b>	<b>\$148,06</b>

## Anexo HH. Gastos en Logística y Comercio Exterior

<b>Gastos en Logística y Comercio Exterior (Por Exportación)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Gastos FOB	\$1.630,00	\$1.652,98	\$1.676,29	\$1.699,93	\$1.723,89
Provisión por Aforo Físico	\$1.000,00	\$1.014,10	\$1.028,40	\$1.042,90	\$1.057,60
Documentación	\$300,00	\$304,23	\$308,52	\$312,87	\$317,28
<b>Total</b>	<b>\$2.930,00</b>	<b>\$2.971,31</b>	<b>\$3.013,21</b>	<b>\$3.055,69</b>	<b>\$3.098,78</b>

## Anexo II. Gastos en Publicidad y Ventas

<b>Gastos en Publicidad y Ventas (Mensual)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Provisión en Viáticos	\$250,00	\$253,53	\$257,10	\$260,72	\$264,40
Publicidad	\$150,00	\$152,12	\$154,26	\$156,43	\$158,64
<b>Total</b>	<b>\$400,00</b>	<b>\$405,64</b>	<b>\$411,36</b>	<b>\$417,16</b>	<b>\$423,04</b>

## Anexo JJ. Gastos Regulatorios

<b>Gastos Regulatorios</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Patentes Adquiridas	\$100,00	\$101,41	\$102,84	\$104,29	\$105,76
Licencias de Funcionamiento	\$200,00	\$202,82	\$205,68	\$208,58	\$211,52
<b>Total</b>	<b>\$300,00</b>	<b>\$304,23</b>	<b>\$308,52</b>	<b>\$312,87</b>	<b>\$317,28</b>

## Anexo KK. Gastos de Oficina

<b>Gastos de Oficina</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Suministros de Oficina	\$300,00	\$456,35	\$462,78	\$469,30	\$475,92
<b>Total</b>	<b>\$300,00</b>	<b>\$456,35</b>	<b>\$462,78</b>	<b>\$469,30</b>	<b>\$475,92</b>

## Anexo LL. Personal Subcontratado

<b>Personal Subcontratado</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo/Mes</b>	<b>Costo/Año</b>	<b>TOTAL</b>
Asesor Legal	1	\$300,00	\$3.600,00	<b>\$3.600,00</b>
Personal de Seguridad	1	\$500,00	\$6.000,00	<b>\$6.000,00</b>
Personal de Limpieza	1	\$480,00	\$5.760,00	<b>\$5.760,00</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>\$1.280,00</b>	<b>\$15.360,00</b>	<b>\$15.360,00</b>

## Anexo MM. Arrendamiento

<b>Arrendamiento (Mensual)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Servicio de Arrendamiento	\$1.400,00	\$1.500,00	\$1.600,00	\$1.700,00	\$1.800,00
<b>Total</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.500,00</b>	<b>\$1.600,00</b>	<b>\$1.700,00</b>	<b>\$1.800,00</b>

## Anexo NN. Depreciación de Activos Fijos y Amortización de Activos Diferidos

Detalle	Años Operacionales					Total	Valor de Salvamento	Valor en Libros
	1	2	3	4	5			
<b>Depreciación</b>								
(+) Muebles de Oficina	\$72,22	\$72,22	\$72,22	\$72,22	\$72,22	\$361,12	\$127,45	\$488,57
(+) Equipos de Oficina	\$42,94	\$42,94	\$42,94	\$42,94	\$42,94	\$214,68	\$75,77	\$290,46
(+) Equipos de Computación	\$722,74	\$722,74	\$722,74	\$0,00	\$0,00	\$2.168,22	\$542,06	\$542,06
(+) Suministros de Oficina	\$21,10	\$21,10	\$21,10	\$21,10	\$21,10	\$105,51	\$52,76	\$158,27
(+) Vehículos	\$2.468,70	\$2.468,70	\$2.468,70	\$2.468,70	\$2.468,70	\$12.343,50	\$6.646,50	\$6.646,50
<b>(=) Total de Depreciación</b>	<b>\$3.327,70</b>	<b>\$3.327,70</b>	<b>\$3.327,70</b>	<b>\$2.604,96</b>	<b>\$2.604,96</b>	<b>\$15.193,04</b>	<b>\$7.444,54</b>	<b>\$8.125,85</b>
<b>Amortización</b>								
(+) Gastos Preoperacionales y de Constitución	\$1.540,00	\$1.540,00	\$1.540,00	\$1.540,00	\$1.540,00	\$7.700,00	\$0,00	\$0,00
(+) Otros Activos Diferidos	\$1.090,00	\$1.090,00	\$1.090,00	\$1.090,00	\$1.090,00	\$5.450,00	\$0,00	\$0,00
(+) Gastos Regulatorios	\$300,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$300,00	\$0,00	\$0,00
<b>(=) Total de Amortización</b>	<b>\$2.930,00</b>	<b>\$2.630,00</b>	<b>\$2.630,00</b>	<b>\$2.630,00</b>	<b>\$2.630,00</b>	<b>\$13.450,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>(=) Total de Depreciación y Amortización</b>	<b>\$6.257,70</b>	<b>\$5.957,70</b>	<b>\$5.957,70</b>	<b>\$5.234,96</b>	<b>\$5.234,96</b>	<b>\$28.643,04</b>	<b>\$7.444,54</b>	<b>\$8.125,85</b>

## Anexo OO. Costos Promedio de Capitales

Costos de Capitales Propios (Ke)	
Rendimiento T-Bonds USA 30a (Rf)	0,0464
Tasa de Inflación	0,0165
Riesgo Soberano ECUADOR (EMBI) (17-07-2025)	0,0843
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>0,1472</b>
	<b>14,72%</b>