



FCSH
FACULTAD DE CIENCIAS
SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

**PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA
EXPORTACIÓN DE ALFAJORES A BASE DE QUINUA AL
MERCADO CANADIENSE COMO MOTOR PARA LA
REACTIVACIÓN ECONÓMICA DEL ECUADOR**

Proyecto Integrador realizado por:

JIMÉNEZ CHIANG HINDY MELISSA

SAN MIGUEL CHICA GEANELLA MADELEYNE

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de
la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Director de Proyecto: José Omar Zurita Cueva

Septiembre 2016

RESUMEN

Las exportaciones de cereales cultivados en Ecuador se han expandido significativamente ganando mayor participación de mercado en países desarrollados los cuales utilizan los distintos cereales como materia prima para fabricar productos elaborados. Ecuador ha considerado esto como una oportunidad para internacionalizarse ofreciendo a los mercados exteriores no solo la materia prima sino productos con un alto valor agregado.

El consumidor canadiense, al ser Canadá uno de los países con un mayor índice de envejecimiento de la población y que más consume cereales y elaborados, se ha interesado por adquirir productos alimenticios que aporten beneficios a su salud y bienestar con el fin de prevenir enfermedades además, al no existir empresas que se dediquen a la producción de otros tipos de snacks elaborados a base de quinua como alfajores en ese país debido a que los pocos cultivos de este cereal son afectados por las condiciones climatológicas, se presenta este proyecto que propone un plan de exportación de alfajores elaborados con quinua, un cereal con una potencial demanda en mercados internacionales como lo es Canadá.

La formulación de este plan de exportación consistió en examinar minuciosamente la gestión estratégica, mercadotécnica, financiera y logística que debe realizar la empresa Kallpa comenzando con un análisis completo del macro entorno y micro entorno del país de destino tomando en cuenta la metodología de Standard & Poor para poder evaluar el riesgo crediticio en Canadá. Posteriormente, se desarrolló las estrategias de marketing compuesto por el producto, el precio, los canales de distribución y los instrumentos de promoción. Por último, se realizó el flujo de caja mensual y anual identificando los ingresos y costos que la empresa Kallpa tendría a lo largo de un período de no más de cinco años, el cual resultó un VAN de \$ 45.410,65

DEDICATORIA

Este proyecto integrador va dedicado en primer lugar a Dios y a la Virgen María por ser mis fortalezas y por concederme la sabiduría necesaria para enfrentar toda situación que se me presente. A mis amados padres, Ing. Arturo Jiménez e Ing. Grace Chiang, quienes me han orientado en cada paso dado a lo largo de mi carrera personal y profesional. A mi querida hermana, Ing. Hinoj Jiménez, quien ha sido mi ejemplo a seguir y sobretodo que me ha apoyado en cada una de mis decisiones.

Finalmente, a mis familiares, que a pesar de la distancia han estado conmigo en todo momento fomentando en mí el deseo de superarme cada día.

Hindy Jiménez Chiang

Dedico este proyecto integrador principalmente a Dios por ser el principal motor que guía mi vida. A mis queridos padres por su esfuerzo y dedicación para darme siempre lo mejor. A mi hermano por ser un ejemplo de perseverancia. A mis abuelitos por ser mi fuente de motivación. A mi familia por estar siempre presente ante toda circunstancia. A mis amigos y compañeros que siempre estuvieron motivándome a seguir adelante y con quienes he compartido lindas experiencias a lo largo de la carrera.

Geanella San Miguel Chica

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco infinitamente a Dios por haberme dado el regalo de la vida, por la salud y la fuerza necesaria para poder culminar con éxito este proyecto integrador. A mis padres, por haberme guiado en cada uno de mis pasos a lo largo de mi carrera universitaria. A cada uno de mis profesores, por ser parte fundamental en mi formación como profesional pues supieron sembrar en mí los conocimientos necesarios para poderlos aplicarlos en la vida cotidiana. A mi compañera de estudio, pero sobretodo amiga incondicional, Geanella San Miguel, por su colaboración constante para la ejecución del proyecto. Finalmente, agradezco al MBA. Omar Zurita y a la MSc. Liliana Cabrera, por su tiempo y ayuda desinteresada en el desarrollo de este proyecto.

Hindy Melissa Jiménez Chiang

Agradezco a Dios por cada una de las bendiciones que me ha dado y por permitirme lograr cada una de mis metas en especial ésta. A mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida, a mi familia por el apoyo incondicional, confianza y consejos. A todos los profesores de ESPOL que aportaron en mi formación profesional por medio de sus conocimientos impartidos. A mi compañera y amiga, Hindy Jiménez, por toda su entrega al emprender este trabajo. Finalmente, le agradezco al MBA. Omar Zurita y a la MSc. Liliana Cabrera por el tiempo y el interés mostrado en la realización de este proyecto.

Geanella San Miguel Chica

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOC realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

Hindy Melissa Jiménez Chiang

Geanella Madeleyne San Miguel Chica

ABREVIATURAS Y SIGLAS

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOB	Free On Board (Libre a Bordo)
ISO	Organización Internacional de Estandarización
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PIB	Producto Interno Bruto
TIR	Tasa Interna de Retorno
UNA EP	Unidad de Nacional de Almacenamiento
VAN	Valor Actual Neto

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
DECLARACIÓN EXPRESA.....	v
ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	vi
TABLA DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del problema.....	3
1.3. Objetivos.....	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	4
1.4. Justificación del problema.....	5
1.5. Alcance del estudio.....	6
2. REVISIÓN DE TRABAJOS PREVIOS	7
3. METODOLOGÍA APLICADA.....	12
4. CRONOGRAMA.....	13
5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	15
5.1. Análisis Externo.....	15
Análisis del Macroentorno	15
Análisis del Microentorno.....	41
5.2. Análisis Interno.....	43
Cadena de valor	43
FODA Estratégico.....	45
Barreras de entrada.....	46
5.3. Segmentación del cliente.....	47
Población	47
Muestra	48
Análisis e interpretación de encuestas.....	49
5.4. Análisis de la demanda.....	52

Demanda actual.....	52
Demanda proyectada.....	53
5.5. Planeación Estratégica	55
Visión.....	55
Misión.....	55
Principios y Valores de la empresa.....	55
Objetivo Operacional General	55
Objetivos Operacionales Específicos.....	55
Organigrama.....	56
Matriz EFE.....	59
Matriz EFI.....	59
Matriz de involucrados	60
Mapa Estratégico	61
5.6. Estrategia de Marketing.....	62
Estrategia genérica	62
Mix de Marketing.....	62
Ventaja competitiva.....	71
5.7. Estudio Técnico	72
Descripción del proceso técnico.....	72
Localización y Tamaño	73
5.8. Análisis Logístico	74
5.9. Análisis Financiero	79
Punto de equilibrio.....	79
Inversiones del proyecto	81
Financiamiento de inversión.....	87
Flujo de caja	88
5.10. Indicadores de gestión estratégica	91
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
6.1. Conclusiones.....	92
6.2. Recomendaciones.....	93
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Relación Deuda Pública – PIB de Canadá	16
Gráfico 2 PIB Real (billones de USD)	17
Gráfico 3 Crecimiento económico (%).....	17
Gráfico 4 Gasto público (millones de CAD).....	18
Gráfico 5 Confianza en las Instituciones financieras (%).....	20
Gráfico 6 Confianza en el Gobierno Nacional (%).....	20
Gráfico 7 Canadá - Ingreso Per Cápita	25
Gráfico 8 Canadá - Previsión del PIB Real	26
Gráfico 9 Presupuesto del gobierno canadiense.....	28
Gráfico 10 Tasa de inflación de Canadá	34
Gráfico 11 Comportamiento de la balanza comercial (Canadá)	35
Gráfico 12 Comportamiento de la balanza de pagos de Canadá	36
Gráfico 13 Cuenta Corriente 2011-2015	37
Gráfico 14 Cuenta de capital de Canadá	38
Gráfico 15 Cuenta financiera de Canadá	39
Gráfico 16 Consumo de snacks	49
Gráfico 17 Frecuencia de consumo de snacks.....	49
Gráfico 18 Tipo de snack.....	50
Gráfico 19 Opiniones sobre la quinua y sus beneficios	50
Gráfico 20 Disposición a consumir alfajores de quinua	51
Gráfico 21 Consumo semanal de alfajor Kallpa	51
Gráfico 22 Regresión lineal.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventas totales de quinua en Canadá	6
Tabla 2 Calificación factor político.....	22
Tabla 3 Canadá - Repartición de la actividad económica por sector	27
Tabla 4 Calificación factor económico.....	27
Tabla 5 Grado de flexibilidad	29
Tabla 6 Matriz de evaluación de flexibilidad fiscal.....	30
Tabla 7 Deuda neta (% del PIB)	30
Tabla 8 Gastos de interés (% de ingresos)	31
Tabla 9 Matriz de evaluación nivel de deuda	31
Tabla 10 Evaluación del factor monetario	33
Tabla 11 Balanza Comercial 2011-2015 (millones de dólares)	35
Tabla 12 Balanza de pagos de Canadá	36
Tabla 13 Cuenta Corriente de Canadá	37
Tabla 14 Cuenta - Capital y Financiera.....	38
Tabla 15 Resumen de puntuaciones.....	39
Tabla 16 Calificación Global	40
Tabla 17 Grado de rivalidad.....	41
Tabla 18 Entrada de nuevos competidores.....	41
Tabla 19 Productos Sustitutos	42
Tabla 20 Poder de Negociación de los Consumidores.....	42
Tabla 21 Poder de negociación de los proveedores	43
Tabla 22 FODA Estratégico	45
Tabla 23 Barreras de entrada	46
Tabla 24 Segmentación del cliente	47
Tabla 25 Relación muestra - población.....	52
Tabla 26 Tasa de crecimiento de Canadá.....	53
Tabla 27 Demanda histórica desde 2012 al 2016	53
Tabla 28 Demanda pronosticada desde 2017 al 2021	54
Tabla 29 Matriz EFE	59
Tabla 30 Matriz EFI	59

Tabla 31 Matriz de involucrados	60
Tabla 32 Precio de la competencia.....	65
Tabla 33 Presupuesto del merchandising trimestral.....	70
Tabla 34 Costo total del merchandising	70
Tabla 35 Cronograma de marketing.....	71
Tabla 36 Precio unitario FOB.....	78
Tabla 37 Precio de venta	79
Tabla 38 Costos variables	80
Tabla 39 Costos fijos	80
Tabla 40 Capital de operaciones	81
Tabla 41 Maquinarias	82
Tabla 42 Equipos de oficina.....	82
Tabla 43 Activos intangibles	82
Tabla 44 Activos físicos e intangibles	82
Tabla 45 Ingresos por ventas.....	83
Tabla 46 Depreciación de activos	84
Tabla 47 Proyección de ingresos mensuales primer año	85
Tabla 48 Programa de producción.....	85
Tabla 49 Proyección de egresos mensuales primer año.....	85
Tabla 50 Saldo de déficit acumulado	86
Tabla 51 Inversión total.....	87
Tabla 52 Financiamiento.....	87
Tabla 53 Capital propio.....	88
Tabla 54 Tabla de amortización	88
Tabla 55 Flujo de caja anual	89
Tabla 56 Flujo de caja mensual	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Metodología de Calificación de Riesgo	15
Ilustración 2 Niveles de corrupción por país.....	19
Ilustración 3 Confianza en el sector judicial	19
Ilustración 4 Cadena de valor	43
Ilustración 5 Principios y Valores	55
Ilustración 6 Organigrama de la empresa	67
Ilustración 7 Mapa Estratégico.....	61
Ilustración 8 Alfajor Kallpa	62
Ilustración 9 Isologo Kallpa	63
Ilustración 10 Caja rectangular Kallpa.....	63
Ilustración 11 Ciclo de vida del producto.....	64
Ilustración 12 Matriz BCG	64
Ilustración 13 Canal de distribución	65
Ilustración 14 Ositos navideños	67
Ilustración 15 Parante de Papa Noel.....	67
Ilustración 16 Tarjeta navideña	67
Ilustración 17 Página web Kallpa	69
Ilustración 18 Redes sociales	69
Ilustración 19 Proceso técnico sobre la producción de alfajores Kallpa	72
Ilustración 20 Ubicación al sur de la ciudad	73
Ilustración 21 Ubicación en el Barrio Centenario.....	73
Ilustración 22 Selección de equipo.....	74
Ilustración 23 Selección de tipo de carga.....	75
Ilustración 24 Parámetros de carga	75
Ilustración 25 Selección del equipo para relleno de carga	76
Ilustración 26 Parámetros del pallet	76
Ilustración 27 Tamaño del contenedor	77

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Desde el año 2010, la producción, comercialización y venta de productos elaborados en Ecuador a base de cereales ha proliferado, esto se debe al escaso tiempo que tienen las personas para prepararse un aperitivo ligero pero saludable al mismo tiempo, pues cada vez hay más jóvenes y adultos que valoran la alimentación para el cuidado de su salud.

En el 2014, PRO Ecuador publicó un boletín de mercado mencionando que en Ecuador se exportaban alternativas de snacks que combinan distintos cereales entre éstos la quinua cuyo cultivo se ha incentivado por la alta valoración nutritiva y fuerte demanda existente en mercados internacionales.

El cultivo de la quinua se originó en Latinoamérica desde hace más de 4.000 años, siendo la principal fuente de alimento de nuestro pueblo autóctono, puesto que conocían los beneficios del cereal.

A partir del año 2013, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) consideró a la quinua como uno de los alimentos con mayor proyección futurista y alternativa para solucionar los problemas de nutrición humana además asevera que las formas de consumo de la quinua evolucionan hacia preparados alimenticios cuyo alto contenido nutricional contribuye a agregarles valor.

En la actualidad, debido al desconocimiento de sus propiedades alimenticias se la ha valorado poco para el consumo local; mientras que para la venta a mercados internacionales está básicamente limitado al granel y en una menor proporción abarca las barras energéticas, sopas, incluso chocolates y fideos a base de este producto.

Los exportadores ecuatorianos han visto una gran demanda de este valioso cereal en mercados gourmet como Estados Unidos, Alemania, Canadá, Holanda y Francia. De ahí que en el segundo semestre del año 2013 en relación al año 2012, las exportaciones de quinua en grano desde Ecuador hacia Canadá (el cual es el mercado internacional objeto de estudio) tuvieron un incremento del 965%, lo que revela un aumento de la producción local de materia prima exportable, gracias a que en el país se siembra este grano alrededor de dos mil hectáreas de quinua al año.

Al compararlo con Bolivia y Perú que son los mayores proveedores de quinua, Ecuador es el país que creció más en dicho semestre pues Perú creció en un 278% de sus exportaciones y Bolivia tan sólo un 69%

Según la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA EP), entre el año 2015 y 2016, la exportación de quinua pasó de 100 a 400 toneladas métricas. En cambio, las importaciones de este grano en Ecuador disminuyeron en los últimos 10 años, de 800 a 15 toneladas métricas (MAGAP, 2016); con este antecedente se pronostica que en el 2017 aumentará la producción de quinua en más de 15 mil hectáreas. Con estas alentadoras proyecciones, el país está innovando la oferta internacional hacia la industrialización local de la quinua para diversificar, por medio de un valor agregado, esta materia prima nacional.

El valor agregado propuesto combinará quinua y frutas exóticas no tradicionales. De modo que, Ecuador ofrece una variedad de frutas no tradicionales desde tropicales hasta templadas pues se encuentra en una posición geográfica donde existe una diversidad de climas favoreciendo a que la producción de cultivos de dichas frutas sean de excelente calidad. *(PRO Ecuador, 2012)*

Por otro lado, en Canadá se ha observado varias tendencias como la necesidad de respuesta rápida de alimentos saludables y especiales para dietas y el creciente interés en envolturas individuales y de fácil manejo, lo cual hace que actualmente los consumidores canadienses busquen productos de importación que les ofrezca conveniencia y comodidad a la hora de comprar un producto alimenticio.

Otra tendencia de consumo que se ha observado y se está expandiendo en Canadá es el aumento en las preferencias sobre alimentos con sabores exóticos y étnicos lo que ha generado un creciente mercado étnico en la gastronomía canadiense, debido a que sus consumidores son muy sensibles a los gustos y requerimientos alimenticios de otros países, por lo cual la comida étnica con sabores y variedades se ha adoptado de forma muy natural en la dieta canadiense y a la vez les ha permitido acercarse más culturalmente a otros países ya que existe una gran cantidad de orígenes y procedencias de otras naciones. *(ICEX, 2012)*

En Canadá, se ha visto un crecimiento constante en los últimos años en la demanda por productos derivados de la quinua, y se espera que esta tendencia se mantenga dado el aumento de la población adulta mayor y del interés de la generación del Milenio por alimentos saludables. Surgen así oportunidades para los productos libres de gluten, los alimentos funcionales, fortificados y liofilizados. *(Agrimundo, 2016)*

1.2. Definición del problema

Para el presente proyecto, el problema se enfoca en los adultos mayores canadienses que demuestren indicios de sufrir osteoporosis o que actualmente ya sufren de esta enfermedad degenerativa.

La osteoporosis afecta a hombres y mujeres, por lo general a una edad de 50 años en adelante. Ésta es considerada la “enfermedad silenciosa” por pérdida de calcio en los huesos sin que presente síntoma alguno al menos que anteriormente la persona se haya fracturado, esta enfermedad puede dar como resultado la reducción o pérdida del movimiento de los huesos.

Para el 2010, el costo total anual del tratamiento de la osteoporosis de toda la población canadiense que sufre esta enfermedad degenerativa alcanzó los \$2.3 billones. Este costo total incluyó los costos de atención de casos agudos, prescripción de medicamentos y costos indirectos.

Si se considera el costo por cada fractura de cadera, el paciente puede llegar a pagar \$21285 en el primer año por hospitalización, y el doble si es internado.

Conociendo esto, las personas al llegar a una edad avanzada reducen el consumo de productos lácteos por la intolerancia que tienen a la lactosa. Debido a ello, se han elaborado productos a base de quinua (pastas, pastelería, hojuelas, etc.) al ser considerada como un “súper alimento” por brindar beneficios a personas que sufren enfermedades degenerativas como la osteoporosis ya que éstos aportan un alto contenido nutricional a las personas que consumen este tipo de productos.

Al observar que la población canadiense mayoritariamente lo abarca las personas mayores de 65 años de edad, existe una alta probabilidad de que los productos elaborados a base de quinua exportados desde Ecuador sean aceptados por los adultos mayores ya que ellos son propensos a sufrir fracturas por falta de calcio pues sus huesos se vuelven frágiles cuando llegan a una edad avanzada.

1.3. Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de marketing estratégico para exportar al mercado canadiense, alfajores elaborados a base de quinua contribuyendo al cambio de la matriz productiva y a la reactivación económica del Ecuador.

Objetivos Específicos

- Analizar el entorno externo con el fin de conocer las oportunidades y amenazas existentes en el mercado canadiense.
- Determinar las fortalezas y debilidades del entorno interno de productores de quinua con el propósito de potencializar la producción local.
- Definir la estrategia competitiva para la introducción del producto en el mercado canadiense.
- Evaluar el proyecto a través de indicadores financieros estableciendo su factibilidad.

1.4. Justificación del problema

Hoy en día, los habitantes canadienses sean jóvenes o adultos se preocupan por su alimentación y tiene una alta concientización sobre los efectos de la dieta en su salud incentivando al mercado canadiense a buscar constantemente nuevas alternativas en alimentos saludables por lo que países latinoamericanos como el Ecuador que es reconocido por tener una gama de alimentos exóticos, proporciona un sinnúmero de productos hechos a base de cereales (entre ellos: la quinua).

Además, de acuerdo con las tendencias en Canadá ya mencionadas anteriormente, destaca la importancia de la producción de snacks, entre ellos los alfajores elaborados a base de quinua, pues cada vez los habitantes de ese mercado de destino, se inclinan por productos étnicos y sobretodo que sean altamente saludables. Es entonces que las exportaciones de productos elaborados a base de quinua se convertirán en una gran oportunidad para el Ecuador para continuar aumentando la producción agrícola de este cereal y la fabricación de productos procesados pues la importancia de la quinua también está relacionada con el programa de alimentación que fomenta la FAO.

Es así que, se va a desarrollar un plan de marketing estratégico para el mercado canadiense sobre alfajores elaborados a base de quinua por ser un alimento altamente nutritivo y con grandes proyecciones de demanda tanto en el mercado local como internacional pues se desea con la producción excedente de quinua en el mercado local, satisfacer a la amplia demanda que existe en Canadá en productos elaborados como este grano tan completo y nutritivo a la vez pues a pesar de que las tierras agrícolas de ese país produzcan diversos cereales de gran contenido nutricional, y que recientemente estén comenzando a cultivar la quinua, lo limita las condiciones climatológicas, pues Canadá es un país en donde siempre se presentan largos inviernos, lo cual a los agricultores les permite sólo sembrar este tipo de cereal en un corto tiempo estacional. Es por ello, que empresarios del sector alimenticio de quinua no pueden satisfacer en su totalidad a su demanda local.

1.5. Alcance del estudio

El presente plan de marketing internacional estará enfocado en permitir un cambio en la matriz productiva y brindar oportunidades de reactivación económica para el Ecuador.

Al ser los productos hechos a base de quinua, un bien demandado por Canadá, será comercializado en Toronto, Ontario; puesto que según Statistics Canada & US Census Bureau, es la provincia que mayor demanda este tipo de productos.

Tabla 1 Ventas totales de quinua en Canadá

	2011	2012	2013	2014	2015
---- Ontario	341,170,562	389,627,197	388,618,230	424,452,311	486,223,546
---- British Columbia	24,166,067	28,430,403	40,707,183	43,158,469	35,118,757
---- Quebec	31,092,081	33,504,505	36,238,677	35,190,856	24,419,100
---- Alberta	14,924,472	3,349,958	8,103,242	11,607,001	9,502,926
---- Manitoba	9,763,581	5,109,947	3,000,421	4,297,089	3,526,056
---- Saskatchewan	2,687,636	2,782,321	3,193,972	3,765,196	3,242,575
---- New Brunswick	755,628	606,168	654,608	270,909	318,563
---- Nova Scotia	8,130	13,288	15,551	12,654	5,530

Fuente: Statistics Canada & US Census Bureau

Cabe mencionar que en el 2012, Ontario fue y sigue siendo una de las provincias con un mayor número de ventas totales de supermercados en productos alimenticios, esto se debe al tamaño de su población, además que cuentan con una distribución más desarrollada y competitiva y con gran cantidad de establecimientos.

La estrategia de marketing abarcará la elección del mercado objetivo, el posicionamiento del producto y el marketing mix.

El análisis financiero y logístico determinará la estimación de costos por medio de la elaboración de presupuestos generales para cada área de la cadena de valor y se realizará el flujo de caja respectivo para conocer la factibilidad del proyecto.

Los indicadores de gestión permitirán establecer el desempeño adecuado que deberá tener la empresa para alcanzar sus objetivos deseados.

2. REVISIÓN DE TRABAJOS PREVIOS

Marco teórico

A continuación se hace una presentación del marco teórico que orienta el tema específico del estudio, el cual servirá de base para el trabajo de campo y la discusión de resultados obtenidos una vez realizado el mismo.

Definición de comercio internacional

De acuerdo a Mochón, F. (2006), el comercio internacional se basa en el intercambio de bienes, servicios y capitales entre países aplicando el principio de la ventaja comparativa, lo que permite que cada país salga favorecido en la producción de los bienes que comercializa.

David Ricardo, economista inglés, fue quien demostró que un país tiene ventaja comparativa en la producción de un bien cuando puede producir un bien con menor coste de oportunidad que otros países. Este coste de oportunidad se mide como la cantidad de otros bienes a la que hay que renunciar para producir una unidad adicional del bien en cuestión.

Análisis del mercado para la exportación

Según Muñiz, R. (2010), cuando se desea introducir un producto o servicio a un nuevo mercado se debe tener en cuenta todos los costes asociados tanto a corto plazo como a largo plazo por tal motivo es primordial conocer el mercado idóneo que permita la minimización de los costos. Para identificar el mercado que cumpla con ese objetivo se siguen tres etapas distintas:

- Identificación del mercado con mayor potencial e interés.
- Auditoría del mercado en gabinete (*desk work*).
- Auditoría del mercado «sobre el terreno» (*field work*).

Pero antes de realizar la selección del mercado que posee mayor potencial, se debe analizar lo siguiente:

- Las experiencias recopiladas por otras empresas del mismo país.
- Estudios de los principales ratios económicos: renta per cápita, PNB, desempleo,
- Método de los factores claves: política, economía, estabilidad, cultura, etc.

Posteriormente, en la segunda fase se realiza la selección del mercado y sirve para documentar todo lo obtenido para un próximo análisis en el caso de que se decida continuar con la investigación.

En esta segunda etapa se debe evaluar:

- La situación política, social y económica.
- La evolución de las variables macro y microeconómicas más importantes del país.
- Las relaciones y acuerdos establecidos con los países en estudio.

También es de suma importancia contar con un experto que se encuentre en el país de destino para que analice todas las variables que puedan causar efectos positivos o negativos en el proceso de exportación y a su vez, realice un estudio sobre el comportamiento del potencial consumidor del producto por medio de la técnica de observación directa. (Muñiz, R., 2010)

Mientras que Wood y Robertson (2000), expertos en exportación, aseveran que existen ciertas dimensiones claves en la evaluación de mercados:

1. Política del gobierno.
2. Potencialidad del mercado.
3. Economía del país importador.
4. Integración cultural.
5. Infraestructura física y de comunicación.
6. Ambiente legal.

Modos de acceso a mercados internacionales

Para Cubillo José M. (2004), ingresar a mercados exteriores puede causar un impacto positivo en las operaciones comerciales de una empresa solamente si el mercado de destino y los mecanismos son los correctos.

Se puede acceder a un nuevo mercado por medio de cuatro mecanismos: exportación, licencias, joint venture, e inversión directa. La exportación es la forma de internacionalización más tradicional puesto que no requiere que los bienes sean fabricados en el mercado de origen y no se necesita inversión extranjera.

Pero Muñiz, R. (2010) considera que no existe una forma definida de ingresar a un nuevo mercado y que cada empresa debe adaptarse por medio de estrategias efectivas a los cambios que se suscitan en los mercados.

Por ello, es común que las empresas opten al principio por sistemas de comercialización poco costosos y con riesgos controlados, para luego evolucionar a sistemas más complejos que permiten obtener mayor precisión en los objetivos deseados.

Las formas de acceso a los mercados facilita la ejecución sobre el canal de distribución:

- Permite el control suficiente sobre los mercados a través de venta directa: red comercial propia con apoyo de agentes comerciales, filial comercial y sucursal.
- Proporciona a la empresa compartir con terceros la soberanía comercial como el *piggy back*.
- Considera la subcontratación de las ventas en el exterior, que, si bien permiten cierta presencia de la empresa en mercados exteriores, reducen el grado de control sobre los mercados a niveles más bajos, como por ejemplo, el recurso a una *trading company*, o la venta a través de un importador distribuidor.
- Conlleva a una implantación definitiva en el mercado de destino, y facilitan la apertura al campo de la exportación por inversión: *joint venture*, exportación planta llave en mano, cooperación empresarial y apertura de un centro de producción propio en el extranjero.

Definición de exportación

Según Mercado Salvador (2000), la exportación es un proceso de comercialización que abarca más allá de las fronteras arancelarias en las que se encuentra la empresa, lo cual brinda grandes utilidades a corto plazo por el incremento significativo en las ventas y una minimización considerable en los costos productivos y operativos por la utilización de economías de escala.

Sobre “Exportación Fácil”:

Cada vez más, los exportadores tienen mayores facilidades al momento de comercializar un producto en el mercado extranjero porque se implementó un programa para exportadores por parte de un ministerio responsable de ello. Es entonces que el Ministerio de Industrias y Productividad (2015), define a “Exportación Fácil” como un Programa del Gobierno Nacional para facilitar las exportaciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), mediante un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales a través del Operador Público Correos del Ecuador y con los beneficios de los diferentes programas y servicios de las entidades participantes. El objetivo del programa es brindar servicios institucionales como capacitaciones, asistencias técnicas en uso de la herramienta, en comercio exterior, en búsqueda de mercados internacionales.

Las características del servicio que se ofrece son: se puede exportar en uno o varios paquetes de hasta 30 kilos cada uno cuyo valor FOB no supere los \$ 5,000 dólares, cuenta con Declaración Aduanera Simplificada DAS. (*Ministerio de Industrias y Productividad, 2015*)

La competitividad de las PYMES en el mercado internacional

De acuerdo a Rafael Muñiz, autor del libro de Marketing en el siglo XXI (2010), considera que la inversión en marketing y en medios de comunicación es la clave para la potenciar pequeñas y medianas empresas. Es por ello que es imprescindible que una empresa al menos tenga presencia en internet y logre posicionarse a través de publicidad orgánica o de publicidad pagada.

Para lograrlo debe poseer una web corporativa atractiva y actualizada también debe posicionar su empresa y los productos que ofrece en buscadores, contar con la herramienta de e-commerce y potenciarse en las redes sociales.

Además del buen uso de herramientas tecnológicas, al poseer una mayor cercanía con el cliente las PYMES deben aprovechar ese aspecto y generar una interacción favorable por medio de un trato personalizado que permita crear un elemento diferenciador sobre la competencia.

Definición de reactivación económica

Instituciones financieras como la Subgerencia Cultural del Banco de la República (2015), define a la reactivación económica como un proceso que busca lograr que la nación tome buenas decisiones luego de haber pasado por una crisis económica.

En una reactivación económica, los gobiernos y las organizaciones buscan ejecutar políticas de generación de empleo e implementan incentivos al consumo que permitan que la economía del país se incremente significativamente. Al existir una reactivación económica se mejoran los índices de empleo, se presenta un aumento en la demanda de bienes y servicios lo que también origina un aumento en la producción de bienes y servicios; por lo tanto, se produce una fase de crecimiento económico que genera un incremento en el bienestar de los habitantes de la nación.

Las características del servicio que se ofrece son: se puede exportar en uno o varios paquetes de hasta 30 kilos cada uno cuyo valor FOB no supere los \$ 5,000 dólares, cuenta con Declaración Aduanera Simplificada DAS. (*Ministerio de Industrias y Productividad, 2015*)

La competitividad de las PYMES en el mercado internacional

De acuerdo a Rafael Muñiz, autor del libro de Marketing en el siglo XXI (2010), considera que la clave para la potenciación de las pequeñas y medianas empresas es una mayor inversión en estrategias de marketing y comunicación, apostando por las muchas herramientas de las que dispone, y que otros ya han sabido utilizar como la presencia en internet a través del SEO y SEM.

En este sentido, es fundamental que las PYMES se posicionen en la red. Para conseguirlo, deben contar con una web corporativa atractiva actualizada y al menos en inglés, posicionar su empresa y sus productos en buscadores, realizar acciones de *e-commerce* y potenciarse en las redes sociales, principalmente en Facebook y Twitter. De todo esto tiene que responsabilizarse un *community manager*, un experto en gestionar y moderar comunidades en torno a una marca en internet.

Además, las PYMES cuentan con un punto a su favor que es la cercanía al cliente, un aspecto que cada vez más se valora positivamente. Este trato personalizado que ofrecen las PYMES es una ventaja en contra del servicio despersonalizado que dan la gran mayoría de las multinacionales. Esto puede ser un elemento diferenciador sobre la competencia.

Definición de reactivación económica

Instituciones financieras como la Subgerencia Cultural del Banco de la República (2015), define a la reactivación económica como un proceso mediante el cual se busca lograr que la economía de un país o de un lugar determinado tome un buen rumbo después de haberse sumergido en una crisis que afecta a la mayoría de la población.

Ante una situación como esta, los gobiernos y las organizaciones económicas buscan implantar políticas que permitan que la economía vuelva a funcionar, que se “reactive”. Para esto, ponen en marcha políticas de generación de empleo y de incentivación del consumo, entre otras muchas estrategias. Si se obtienen los resultados esperados, los índices de empleo empiezan a mejorar, el desempleo baja, la producción de bienes y servicios en la economía aumenta a la par con los precios de éstos puesto que se presenta una mayor demanda por ellos, comenzándose, así, un fase de crecimiento económico en la cual se da el mejoramiento del bienestar de las personas.

3. METODOLOGÍA APLICADA

El presente proyecto se desarrollará bajo la investigación descriptiva que permitirá conocer y describir mejor las situaciones de exportación de productos fabricados a base quinua desde el mercado ecuatoriano hacia el mercado canadiense.

Para ello, en primera instancia, se necesitará recolectar información de fuentes primarias mediante entrevistas a profesionales de total conocimiento en lo que respecta tanto a exportaciones hacia el mercado canadiense como de planes de marketing internacional.

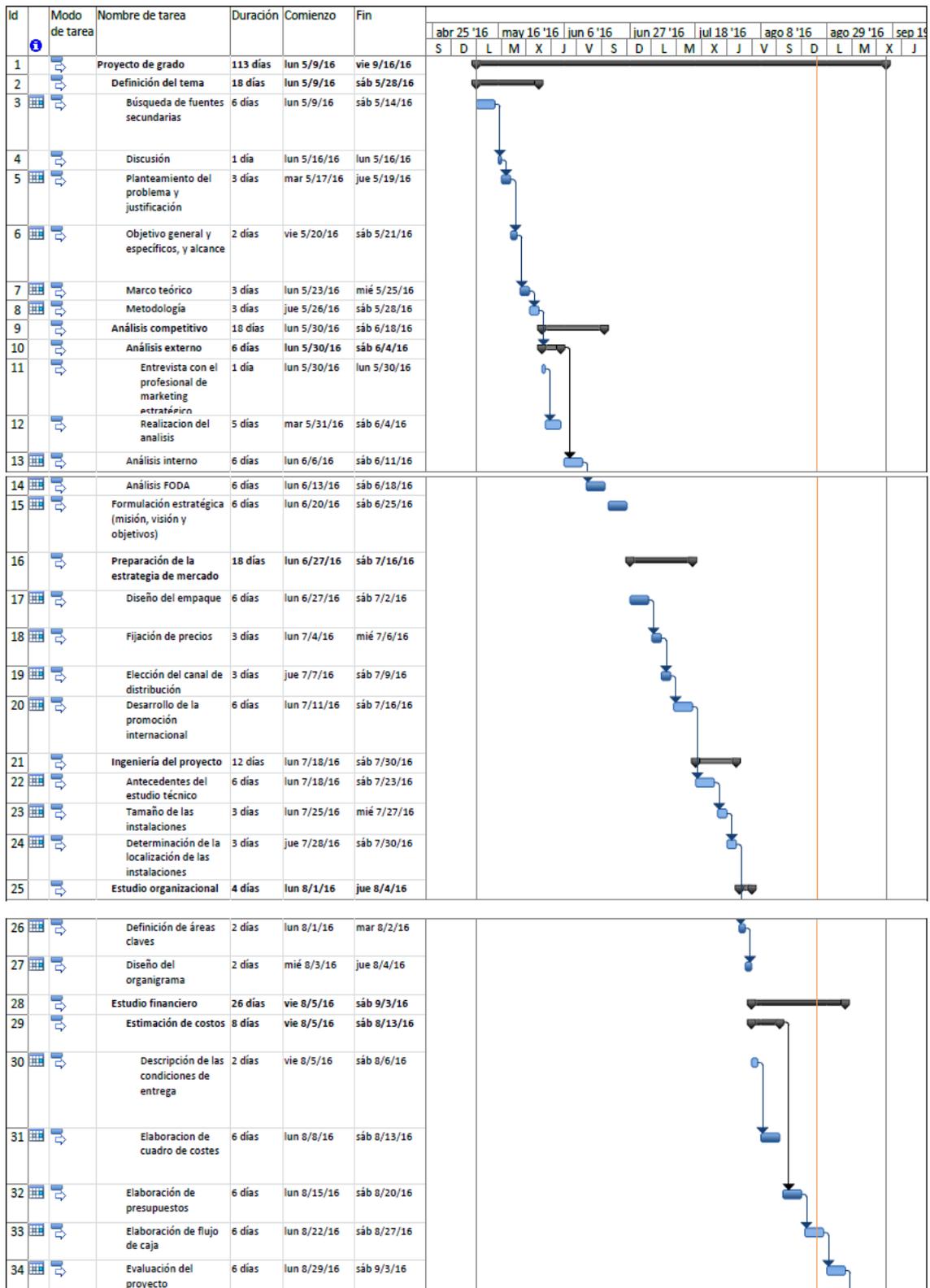
Los colaboradores, cada uno en la rama de su profesión, serán:

- Boris Alvarado, director de contenido de la agencia de publicidad Paradais
- Mauro Alarcón, director de la agencia de publicidad “Estrategos”

Luego de ello, se recolectará información secundaria válida ya existente en la web, con el fin de acumular datos realizados por otros investigadores y así sustentar la información obtenida de las fuentes primarias. Estas fuentes son:

- Fichas comerciales de PRO Ecuador
- Consultas de páginas webs institucionales como la del Banco Central del Ecuador, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)
- Búsqueda en bases de datos internacionales como la del Fondo Monetario Internacional, Trademap, etc.

4. CRONOGRAMA



35		Establecimiento de indicadores de desempeño	3 días	lun 9/5/16	mié 9/7/16					
36		Conclusiones y recomendaciones	3 días	jue 9/8/16	sáb 9/10/16					
37		Revisión del proyecto antes de la sustentación	3 días	lun 9/12/16	mié 9/14/16					
38		SUSTENTACIÓN DE TESIS	1 día	vie 9/16/16	vie 9/16/16					

Proyecto: Cronograma del proyec Fecha: vie 8/26/16	Tarea		Resumen inactivo	
	División		Tarea manual	
	Hito		Sólo duración	
	Resumen		Informe de resumen manual	
	Resumen del proyecto		Resumen manual	
	Tareas externas		Sólo el comienzo	
	Hito externo		Sólo fin	
	Tarea inactiva		Fecha límite	
	Hito inactivo		Progreso	

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Análisis Externo

Análisis del Macroentorno

En esta sección se analizará y evaluará el ambiente para la inversión en Canadá (interno o externo); por lo cual se implementará la metodología de Standard & Poor's, el mismo que permite calificar el riesgo de crédito de la nación. Este esquema considera dos aspectos fundamentales al evaluar el macroambiente:

- La sección política y económica

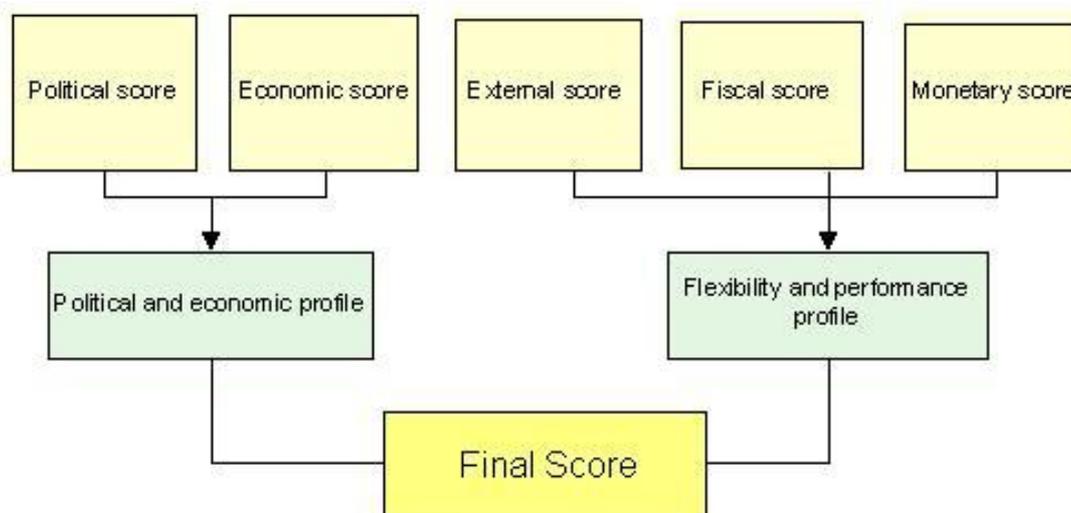
Se analizan los factores políticos y económicos y su impacto en el riesgo de impago de la deuda total contraída por el país.

- La sección de flexibilidad y rendimiento

Se analizan los siguientes sectores: fiscales, monetarios y externos de Canadá.

Dichos factores serán calificados de "1" a "6", donde "1" es el grado más alto y el más bajo 6 al final de la evaluación, se obtiene un grado utilizando el mismo rango, 1-6, para cada sección; estos dos aspectos se calculan con un promedio de las calificaciones obtenidas de cada factor analizado correspondiente a cada sección. Un promedio final se obtiene de las calificaciones de las dos secciones, dando como resultado el riesgo de crédito de Canadá.

Ilustración 1 Metodología de Calificación de Riesgo



Fuente: Standard & Poor's

Factor político

Esta sección evalúa y asigna una calificación en aspectos como: la efectividad de instituciones del Estado para responder a shocks políticos y económicos y la transparencia y capacidad de las instituciones del Estado para rendir cuentas. Después de analizar cada uno de estos aspectos, se obtiene la puntuación para el factor político.

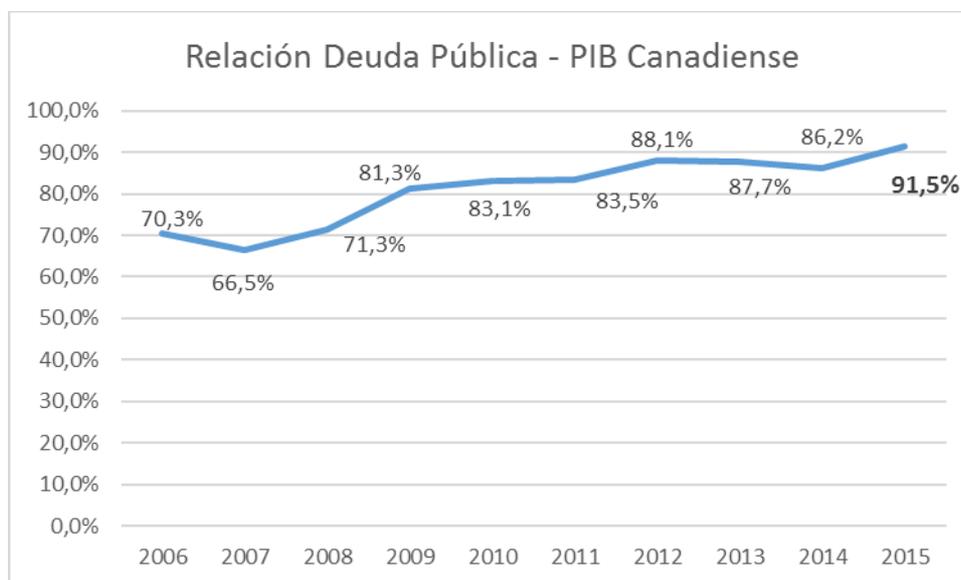
Efectividad de instituciones del Estado para responder a shocks políticos y económicos.

Para evaluar este aspecto, se toman en cuenta las siguientes acciones tomadas por el gobierno: incumplimiento en el pago selectivo de la deuda externa, tasas de crecimiento económico que sean relativamente bajas, incremento en el gasto público. Estas acciones serán analizadas a continuación:

1. Incumplimiento en el pago selectivo de la deuda externa

En el 2015, la deuda pública en Canadá fue de \$2.102.574,47, lo cual representa el 91,47% del PIB canadiense. En contraste al año 2014, se refleja un incremento de 5,25 puntos porcentuales del PIB puesto que la deuda pública de ese año fue de \$1.304.834,26.

Gráfico 1 Relación Deuda Pública - PIB de Canadá

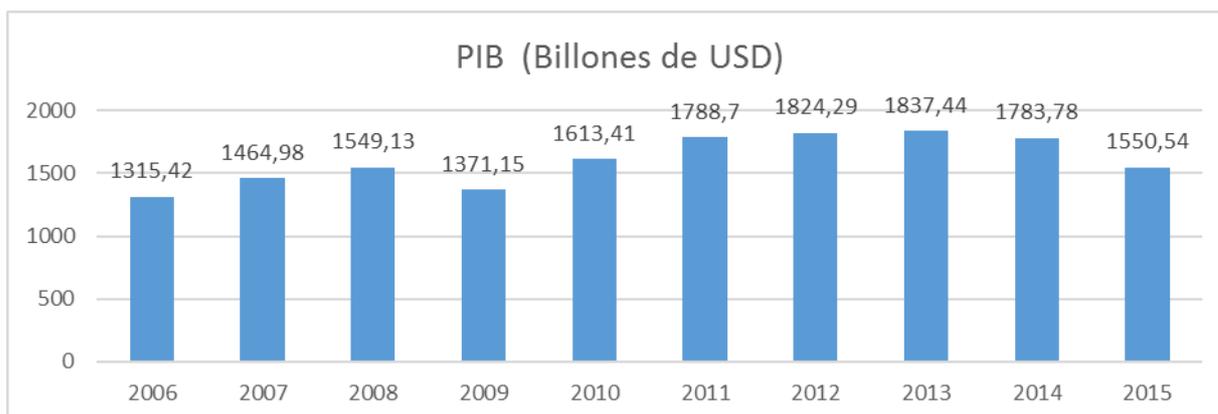


Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Department of Finance Canada

2. Tasas de crecimiento económico que sean relativamente bajas

El PIB Canadiense representa el 2,5% de la economía mundial. En el 2015, Canadá tuvo un PIB de \$1550,54 billones mientras que en el 2014 fue de \$1783,78 billones. La principal causa existente por la que no se haya incrementado notablemente el PIB en relación al 2014 fue por la caída de los precios de petróleo a nivel mundial.

Gráfico 2 PIB Real (billones de USD)



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Fondo Monetario Internacional

El crecimiento económico, medido como la tasa de variación del PIB real de una economía, puede ser considerado moderado en Canadá. En el 2014, el crecimiento fue de 2,44% y en el 2015, fue de 1,2%.

Gráfico 3 Crecimiento económico (%)



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Fondo Monetario Internacional

3. Incremento en el gasto público

En el 2015, el gasto público en Canadá registró un 40,30% del PIB, lo que refleja un incremento de 1,34 puntos porcentuales respecto al 2014.

Gráfico 4 Gasto público (millones de CAD)



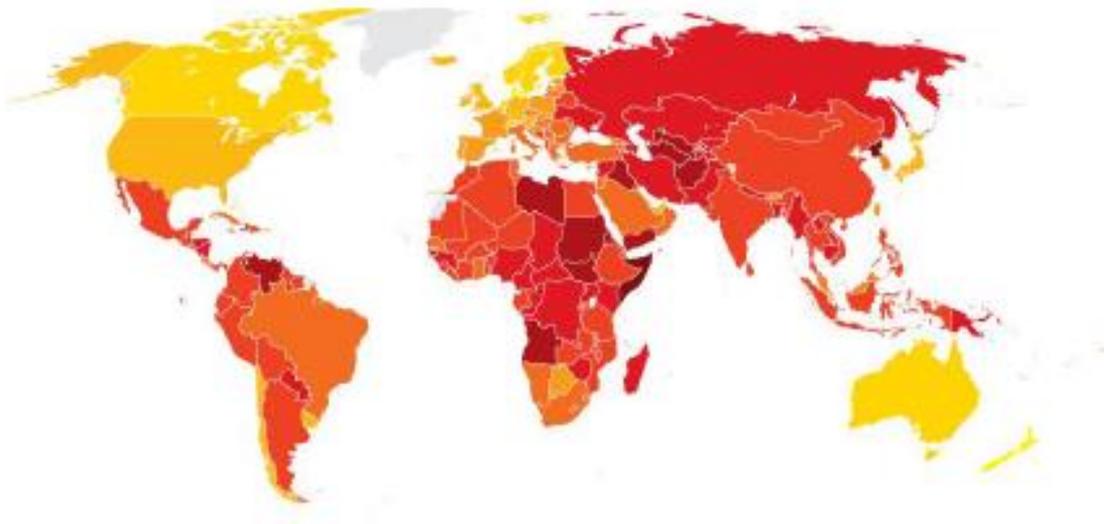
*Elaborado por: Trading Economics
Fuente: Department of finance Canada*

4. Transparencia y capacidad de las instituciones del Estado para rendir cuentas

Esta sección evalúa el nivel de transparencia en instituciones públicas, así como su capacidad de rendir cuentas. Un análisis de las medidas que el gobierno de turno ha tomado será realizado para mejorar el nivel de control en los procesos internos y el manejo de recursos económicos de instituciones públicas también se analizará la percepción externa que organismos internacionales como “Transparency International” tienen acerca del nivel de corrupción en Ecuador.

Transparency International (TI) es una organización no gubernamental que mide los niveles de corrupción por país. TI otorga un puntaje a cada país representando el nivel de transparencia o corrupción de dicho país. Dicho puntaje va desde 0 hasta 100 siendo 0 otorgado al país con mayor índice de corrupción y 100 al país con mayor nivel de transparencia. Canadá obtuvo en el año 2015 un puntaje de 83 de 100, siendo una de las puntuaciones más altas por lo cual se ubicó en la posición 9 de 165 países en el mundo. Esto indica que el nivel de transparencia en Canadá es alto, lo cual se ve reflejado en su estable economía.

Ilustración 2 Niveles de corrupción por país



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Transparency International

En el mapa anterior, los países en color rojo son aquellos que poseen bajas calificaciones, lo que indica alto nivel de corrupción mientras que los países que se encuentran en amarillo y naranja (entre ellos Canadá) son los que poseen altos niveles de transparencia.

5. Confianza de ciudadanos en instituciones públicas y privadas

El siguiente mapa muestra la confianza de los ciudadanos canadienses en el sector judicial, se puede observar que Canadá presenta una coloración verde un poco más fuerte que la de otros países como Estados Unidos. Esto quiere decir que los ciudadanos de Canadá tienen un nivel de confianza aceptable con respecto al sector judicial del país.

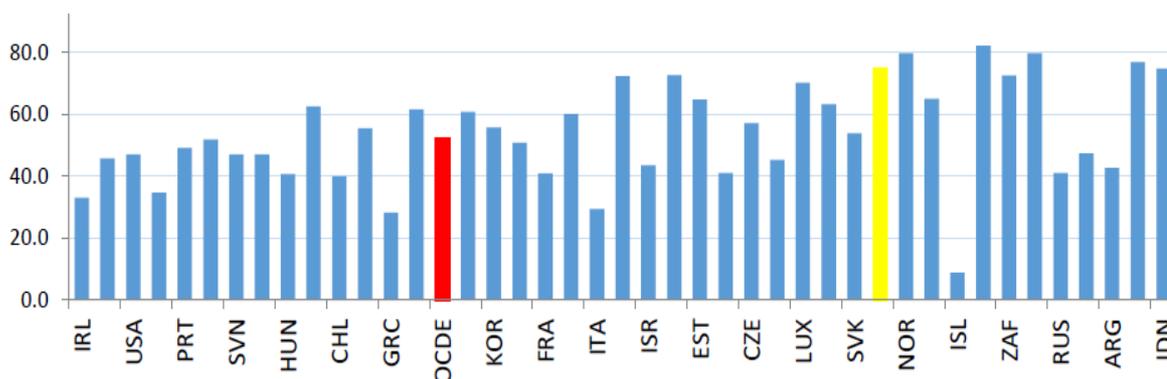
Ilustración 3 Confianza en el sector judicial



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: GALLUP

A continuación, se analiza la confianza en las instituciones financieras de los ciudadanos canadienses. Como se puede observar en la tabla, Canadá presenta un valor de 74,90% en el año 2012, lo cual es representativo y se encuentra muy por encima del promedio de los países de OECD (52,20%). Esto quiere decir que los ciudadanos canadienses tienen un nivel de confianza alto en cuanto a instituciones financieras del país se refiere.

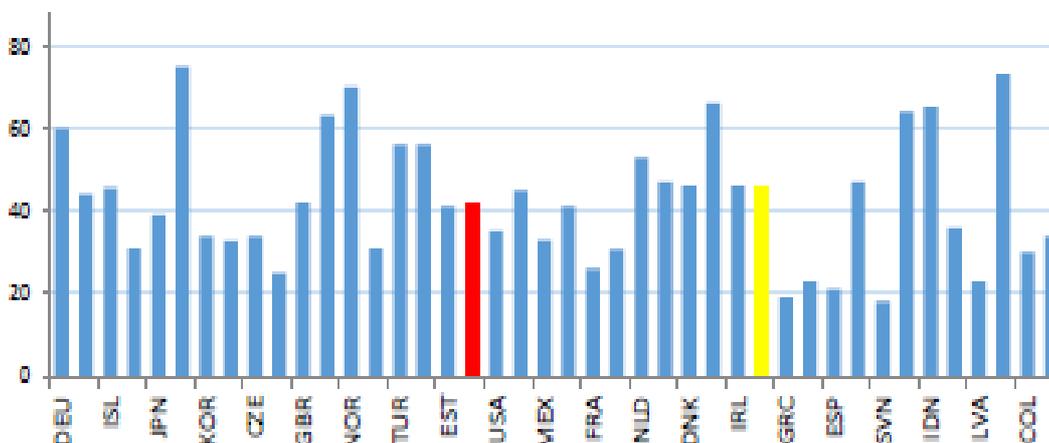
Gráfico 5 Confianza en las Instituciones financieras (%)



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: GALLUP

En cuanto a la confianza que tienen los ciudadanos canadienses en el gobierno nacional, se pueden observar los datos a continuación. En este caso, en el año 2014, Canadá muestra un valor del 42%, el cual es considerado relativamente bajo, mientras que el promedio de los países de la OECD es del 46%. Esto implica que los ciudadanos canadienses mientras muestran un nivel de confianza relativamente bajo ante el gobierno nacional.

Gráfico 6 Confianza en el Gobierno Nacional (%)



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: GALLUP

Finalmente, se analiza el nivel de confianza de los ciudadanos canadienses en los medios de comunicación.

Para este caso, Canadá obtuvo uno de los mayores puntajes puesto que el 56% de los ciudadanos canadienses muestra un nivel de confianza en la calidad e integridad de sus medios de comunicación mientras que en otros países similares a Canadá los puntajes son mucho más bajos.

Evaluación del factor político

Después de analizar los dos principales aspectos políticos, tanto la efectividad de las instituciones del Estado para responder a shocks políticos y económicos como la transparencia y capacidad de las instituciones del Estado para rendir cuentas, se procede a establecer una calificación al factor político de acuerdo a la metodología de Standard & Poor's, que considera un rango de calificación de 1 a 6, donde "1" es la calificación más alta posible y "6" es la más baja, para cada uno de los aspectos.

Tabla 2 Calificación factor político

Evaluación de la efectividad institucional de un país en una escala del “1” al “6”, del más fuerte al más débil		
	Factor principal: efectividad, estabilidad y previsibilidad de la formulación de políticas e instituciones políticas	Factor secundario: transparencia y rendición de cuentas de instituciones,
1	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de políticas proactiva, con una trayectoria sólida de manejo de crisis económicas y financieras y con crecimiento económico. • Capacidad y voluntad para implementar reformas que garanticen finanzas públicas y crecimiento económico sostenibles en el largo plazo. • Alta probabilidad de que las instituciones y las políticas se mantengan estables al paso del tiempo garantizando la previsibilidad de respuestas a crisis futuras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesos y contrapesos extensos entre instituciones. • Obligatoriedad objetiva de los contratos y respeto al estado de derecho. <p>Libre flujo de información en la sociedad con un debate abierto sobre las decisiones de políticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información sistemática y fiable de datos estadísticos.
2	<p>Aplica cualquiera de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria generalmente sólida pero más corta de políticas que genera finanzas públicas sostenibles y crecimiento económico balanceado. • Capacidad más débil para implementar reformas debido a un proceso de toma de decisiones lento o complejo. • Cambios en el entorno político o en el marco institucional que generan incertidumbre sobre la capacidad de sustentar de manera consistente el crecimiento económico en el largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesos y contrapesos generalmente efectivos. • Obligatoriedad objetiva de los contratos y respeto al estado de derecho. • Libre flujo de información a la sociedad con un debate abierto de las decisiones de políticas. • Información estadística y sobre las finanzas públicas, generalmente oportuna y fiable.

3	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de políticas generalmente efectivas en los últimos años que promueven finanzas públicas sostenibles y un crecimiento económico balanceado. Pero es posible que haya modificaciones en las políticas como resultado de cambios en la administración o por potenciales influencias desestabilizadoras provenientes de desafíos socioeconómicos subyacentes o de desafíos fiscales significativos de largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesos y contrapesos en evolución entre las diversas instituciones. • Obligatoriedad generalmente objetiva de los contratos y respeto al estado de derecho. • Libre flujo de información a la sociedad, pero algunas decisiones de políticas no se debaten total y abiertamente. • Información estadística que puede ser menos oportuna que para las categorías más altas, o estar sujeta a revisiones importantes.
4	<p>Cualquiera de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elección de políticas que podrían debilitar el apoyo para la sustentabilidad de las finanzas públicas y un crecimiento económico balanceado. • Previsibilidad limitada sobre las respuestas de políticas futuras debido a un proceso de sucesión incierto o que no ha sido probado o a un riesgo moderado de desafíos a las instituciones políticas derivado de una toma de decisiones muy centralizada y de la existencia de segmentos de la población que desean más participación política o económica. • Tensiones étnicas, raciales o de clase en la sociedad civil, y una capacidad reducida de las instituciones políticas para responder a las prioridades de la sociedad. Sin embargo, baja probabilidad de conflictos sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesos y contrapesos entre instituciones, obligatoriedad de contratos y respeto al estado de derecho más inciertos que en las categorías más altas. • Transparencia relativamente débil debida a la interferencia de instituciones políticas en la libre diseminación de la información, brechas importantes en los datos o demoras en los reportes.

5	<p>Uno de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elección de políticas que probablemente debilitarán la capacidad y voluntad para mantener finanzas públicas sustentables y por consiguiente, un pago oportuno de la deuda. • Elevado riesgo de desafíos a las instituciones políticas que posiblemente incluye un conflicto interno debido a las demandas de segmentos de la población por una mayor participación política o económica, o debido a importantes desafíos étnicos o religiosos para la legitimidad de las instituciones políticas. • Respuestas de políticas futuras difíciles de prever debido a un panorama político altamente polarizado, a una toma de decisiones muy centralizada o a un proceso de sucesión incierto o que no ha sido probado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligatoriedad de los contratos y respeto al estado de derecho que no están garantizados. • Transparencia deteriorada debido al menos a uno de los siguientes factores: niveles de moderado a altos de corrupción percibida, brechas significativas en los datos o interferencia significativa de las instituciones políticas en la libre diseminación de la información.
6	<p>Cualquiera de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones políticas débiles que se traducen en un entorno incierto sobre las políticas en periodos de estrés incluyendo una menor capacidad y voluntad para mantener el pago oportuno de la deuda. • Riesgo considerable de colapso de las instituciones políticas incluyendo un conflicto interno significativo. 	<p>Transparencia deteriorada debido al menos a uno de los siguientes factores: revisiones frecuentes e importantes de la información o ausencia/supresión de los flujos de datos e información, altos niveles de corrupción percibida de las instituciones políticas.</p>

Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Standard & Poor's

Considerando la información analizada en esta sección, es posible concluir que Canadá tendría una calificación de 2 en el primer aspecto (efectividad de instituciones del Estado para responder a shocks políticos y económicos) y una calificación de 2 en el segundo aspecto (transparencia y capacidad de las instituciones del Estado para rendir cuentas). Esto da como consecuencia una puntuación de 2 en el factor político.

Factor económico

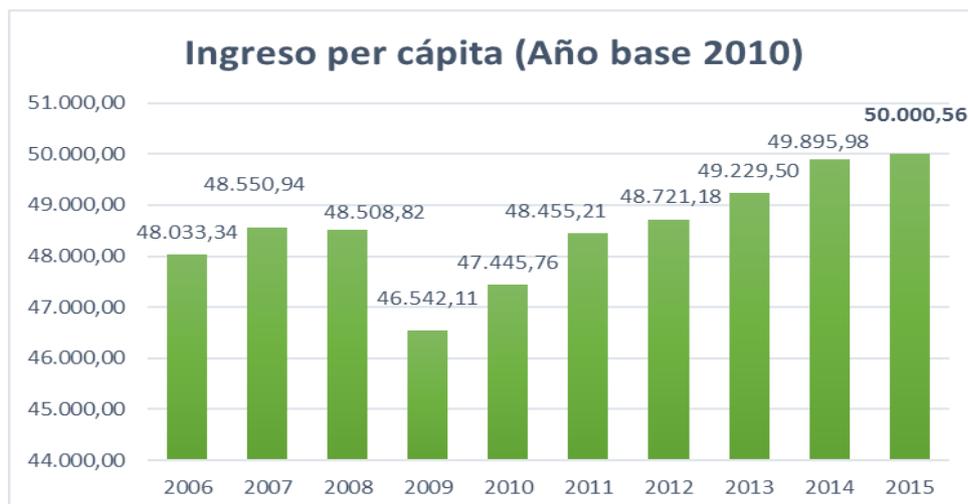
Esta sección analizará el comportamiento y la tendencia del ingreso per cápita de la economía canadiense. Para esto, se estudiará el PIB Real durante los últimos 5 años y algunas proyecciones de las tasas de variación que se espera que este tenga para los próximos cuatro años. Estas proyecciones se basan en un conjunto específico de supuestos y criterios.

Es importante mencionar que el PIB per cápita es una variable relevante en este tipo de análisis: se puede concluir que las más altas observaciones sobre esta variable son los mejores ingresos para las personas lo cual estimula la economía. Por ejemplo, un crecimiento en la renta nacional aumenta los niveles de consumo privado en consecuencia, se expande la demanda agregada, por lo tanto:

$\uparrow Y_t = \uparrow C_t + I_t + G_t + \uparrow X_t$ A su vez, un incremento en el ingreso per cápita, implica un aumento significativo en los ingresos para el gobierno debido a un incremento en los impuestos (niveles más altos de ingresos, causan más impuestos lo que aumenta los ingresos fiscales).

1. Ingreso Per Cápita

Gráfico 7 Canadá - Ingreso Per Cápita



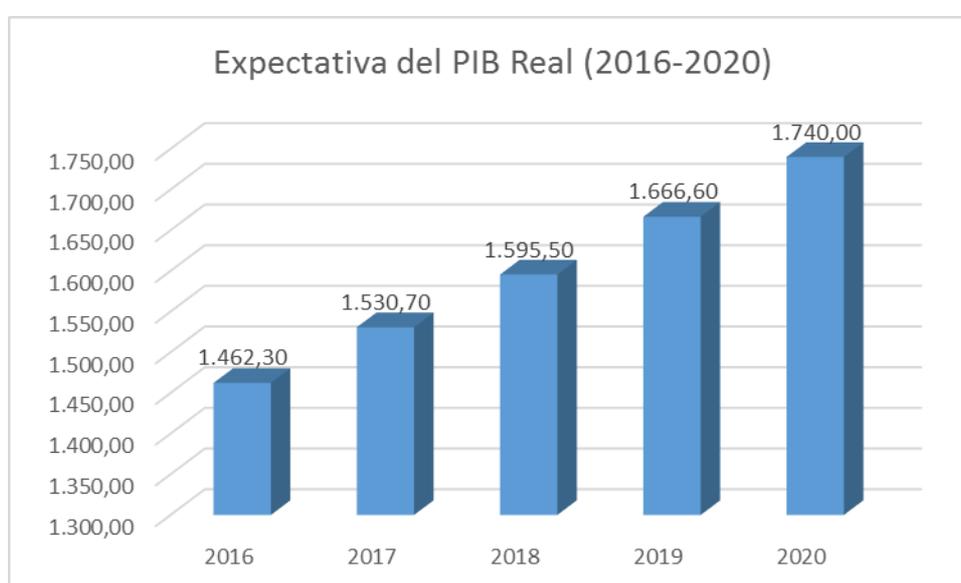
Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Banco Mundial

El Ingreso Per Cápita muestra una tendencia de crecimiento a lo largo de los años de estudio. En el año 2015, el ingreso generado por persona asciende a \$50000,56, reflejando un aumento de \$104,58 en comparación al año 2014.

- **Expectativa de crecimiento de la economía**

El Fondo Monetario Internacional prevé un crecimiento en la economía canadiense; es por ello que se puede observar en el gráfico las expectativas de crecimiento del PIB para los 5 años siguientes.

Gráfico 8 Canadá - Previsión del PIB Real



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Fondo Monetario Internacional

Las expectativas de crecimiento de la economía se basan en diferentes sectores productivos como:

- Sector de servicios: este es uno de los predominantes en la economía canadiense, representa dos tercios del PIB y emplea a más de 75% de la población activa; los sectores más dinámicos son las telecomunicaciones, el turismo, Internet (en la mayoría de los hogares se utiliza Internet con regularidad) y la aeronáutica.

- Sector agrícola: representa 1,5% del PIB de Canadá y emplea a 2,4% de la población. El sistema agrícola y agroalimentario emplea a cerca de dos millones de personas y contribuye al 8% de la riqueza nacional. Canadá es uno de los grandes exportadores de productos agrícolas del mundo, en particular de trigo.
- Produce el 10% de los cultivos genéticamente modificados del mundo. La pesca es un sector importante. Canadá es uno de los principales productores de minerales principalmente de níquel, zinc y uranio. El país dispone asimismo de grandes reservas de petróleo (tercera reserva mundial) y gas natural.
- Sector manufacturero representa aproximadamente un tercio del PIB.

Además, cuenta con 6 sectores importantes de la industria primaria: energías renovables (principalmente eólica), sector forestal, hidrógeno y pilas, minas, metales y minerales, pesca (en inglés), petróleo y gas.

Tabla 3 Canadá - Repartición de la actividad económica por sector

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	2,4	21,5	76,5
Valor añadido (en % del PIB)	1,5	27,7	70,8
Valor añadido (crecimiento anual en %)	-	-	-

Elaborado por: Autor(es)

Fuente: Banco Mundial

Evaluación del Factor Económico

Después de la evaluación de algunas variables económicas como el PIB per cápita y el índice de crecimiento de Canadá, el país puede ser calificado en este factor usando la metodología de Standard and Poor's. Esta metodología usa estas variables para evaluar un país de 1 a 6, ser 1 la calificación más alta y 6 el más bajo, así:

Tabla 4 Calificación factor económico

PIB Real Per Cápita	Tendencia de crecimiento del PIB Real					
	Por encima del 5%	4-5%	3-4%	2-3%	1-2%	Menos del 1%
Por encima de \$35000,00	1	1	1	1	1	2
\$25000,00-\$35000,00	1	1	2	2	2	3
\$15000,00-\$25000,00	2	2	3	3	3	4
\$8000,00-\$25000,00	3	3	3	4	4	5
\$3000,00-\$8000,00	3	4	4	4	5	6
Menos de \$3000,00	4	5	5	5	6	6

Fuente: Standard & Poor's

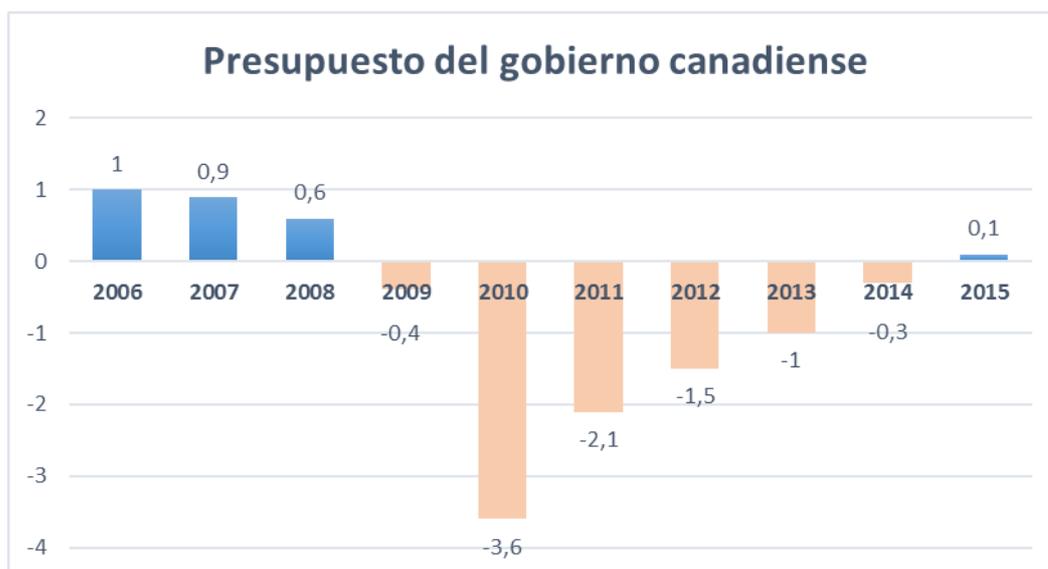
Se han considerado diferentes rangos para el PIB Real per cápita (de 3000 o menos dólares, a 35000 o más dólares) y para el índice de crecimiento de la economía (del 5 % o más, al 1 % o menos). En el año 2015, el PIB per cápita de Canadá fue de \$50000,56; mientras las expectativas de crecimiento para su economía a partir del año 2016 hasta el año 2020 están alrededor del 1,90 %.

Por lo tanto, Canadá consigue una calificación de 1 sobre su evaluación económica, esto que quiere decir que el funcionamiento del país en esta área es alto.

Factor fiscal

Esta sección determina una calificación para Canadá en la administración de políticas fiscales. Para analizar el factor fiscal se consideran dos aspectos principales: la flexibilidad fiscal y el nivel de deuda del gobierno.

Gráfico 9 Presupuesto del gobierno canadiense



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Department of Finance Canada

Como se puede observar en el gráfico, Canadá obtuvo un superávit del 0,1% de su PIB en cuanto a la relación de ingresos menos gastos gubernamentales. Esto quiere decir que los pagos que el gobierno recibió mediante impuestos o tarifas especiales fueron mayores a los gastos desembolsados en compras o transferencia de pagos.

Otro aspecto importante a analizar es el grado de flexibilidad de las políticas fiscales manejadas por el gobierno. La metodología de Standard & Poor's clasifica tres niveles distintos de flexibilidad:

Tabla 5 Grado de flexibilidad

Extensiva	<p>El gobierno tiene flexibilidad para incrementar el número o el alcance de impuestos debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una base imponible amplia con una variedad de fuentes directas o indirectas de tributación. • Una menor carga impositiva que la de otros países ofreciendo un nivel comparable de servicios públicos. <p>El gobierno tiene lo que se considera una política clara, soportada por un historial de medidas contra cíclicas y recorte de gasto público cuando es necesario para la consolidación presupuestaria.</p>
Moderada	<p>Una de las siguientes aplica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La carga fiscal ya se encuentra en o por encima de la de los países que ofrecen un nivel comparable de servicios públicos; • La base imponible es más estrecha; • Presiones sin dirección de gasto relacionadas con la edad son superiores a las de sus pares; • Gobierno tiene un historial limitado de recortes de gasto
Limitada	<p>La capacidad del gobierno para incrementar los ingresos fiscales está limitada por una de las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuestos y tasas ya elevados; • Una gran economía informal o tasa baja de recaudación de impuestos; • Impedimentos constitucionales, políticos o administrativos para aumentar los impuestos. <p>La capacidad del gobierno para recortar gastos públicos está limitada por alguna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rigidez constitucional, presiones políticas, o corrupción; • Necesidades fuertes de infraestructura, presiones sin dirección de gasto relacionadas con la edad, y déficit en servicios básicos (educación, salud).

Elaborado por: Standard & Poor's

Fuente: Standard & Poor's

De acuerdo a esta metodología, Canadá tiene una flexibilidad extensiva en la aplicación de políticas fiscales puesto que cuenta con una base imponible amplia, una variedad de fuentes directas e indirectas de tributación, una menor carga impositiva que la de otros países que ofrecen un nivel similar de servicios públicos.

Tabla 6 Matriz de evaluación de flexibilidad fiscal

Desempeño Fiscal						
Flexibilidad Fiscal	Evaluación Cualitativa	Superávit	0%-3%	3%-5%	5%-7%	Más de 7%
	Extensiva	1	2	3	4	5
	Moderada	2	3	4	5	6
	Limitada	3	4	5	6	6

*Elaborado por: Standard & Poor's
Fuente: Standard & Poor's*

Debido a que la flexibilidad fiscal de Canadá es considerada como extensiva y el desempeño fiscal en el último año ha significado un superávit, la calificación obtenida en área de flexibilidad fiscal es 1 es decir, la calificación más alta en la escala del 1 al 6.

Otra variable a considerar en la evaluación del factor fiscal es la administración y el peso de la deuda pública del gobierno. Por lo tanto, es útil analizar el peso que tiene la deuda pública de Canadá como porcentaje del PIB y el destino de la deuda, especialmente, el peso que representa el pago de intereses, relacionados a la deuda, de acuerdo a los ingresos fiscales.

Tabla 7 Deuda neta (% del PIB)

	2016	2017	2018
Deuda neta del gobierno general como porcentaje del PIB (Canadá)	45.6%	44.4%	43.1%
Promedio 44,37%			

*Elaborado por: Standard & Poor's
Fuente: Standard & Poor's*

Se puede observar que el porcentaje de la deuda externa como porcentaje del PIB proyectado para el año actual así como para los 2 años siguientes demuestra que el mismo está sujeto a una disminución. Es decir, la deuda neta representará una menor proporción del PIB de Canadá durante el transcurso de los años posteriores.

Tabla 8 Gastos de interés (% de ingresos)

	2016	2017	2018
Gastos de intereses del gobierno general como porcentaje de sus ingresos (Canadá)	6.8%	6.7%	6.5%
Promedio 6,67%			

*Elaborado por: Standard & Poor's
Fuente: Standard & Poor's*

En el cuadro anterior se puede observar el porcentaje de gastos de intereses relacionados a la deuda externa como porcentaje de los ingresos del gobierno de Canadá. Como podemos observar se espera una disminución en este porcentaje, según las proyecciones realizadas para el presente año y los dos años posteriores.

Tabla 9 Matriz de evaluación nivel de deuda

Evaluación del nivel de deuda de un país en una escala del “1” al “6”, del más fuerte al más débil						
		Nivel de deuda				
		Deuda neta del gobierno general como porcentaje del PIB				
Costo de la deuda	Gastos de intereses del gobierno general como porcentaje de sus ingresos	Debajo de 30%	30%-60%	60%-100%	Más de 100%	
		Debajo de 10%	1	2	3	5
		10% - 15%	2	3	4	6
		15% - 20%	3	4	5	6
		Más de 20%	4	5	6	6

*Elaborado por: Standard & Poor's
Fuente: Standard & Poor's*

La deuda neta del gobierno general de Canadá como porcentaje del PIB, aproximadamente del 44.37% y los gastos de intereses del gobierno central de Canadá como porcentaje de sus ingresos, aproximadamente del 6.67%, dan una calificación inicial de 2 a Canadá en el área de nivel de la deuda.

Una vez obtenidas las calificaciones en el factor fiscal tanto de la flexibilidad fiscal (1) como del nivel de deuda (2), la calificación general del factor fiscal para Canadá es obtenida por medio de un promedio simple de ambas calificaciones, obteniendo una calificación de 1.5 (en una escala del 1 al 6, donde 1 representa la mejor calificación y 6 la peor).

Factor monetario

Esta sección pretende determinar la efectividad de las políticas monetarias aplicadas por el Gobierno sobre el sector real de la economía. Como lectores se puede notar que las políticas monetarias y fiscales son las principales herramientas que el Estado tiene para ajustar los shocks.

El banco de Canadá es el banco central de Canadá e institución responsable de su política monetaria que posee sede en Ottawa. Canadá posee moneda propia de manera unificada desde el año 1871, por lo tanto, su moneda de curso legal es el dólar canadiense, su código ISO es CAD. En base a esta realidad y en base a la metodología Standard and Poor, Canadá recibirá una calificación de acuerdo a su política monetaria.

La política monetaria de Canadá se enfoca en su marco de tipo de cambio flexible que es el valor de la moneda canadiense frente a otras monedas de diversos países.

El siguiente cuadro muestra la matriz de evaluación usada por Standard and Poor's, la cual es usada en un rango del 1 al 6 para calificar, donde "1" es la mejor calificación y "6" es la peor. Como el ejemplo, esos países que reciben "1" registran un buen desempeño capital financiero, bajas y estables tasas de inflación, pocas restricciones al flujo de capital, flexibles tasas de intercambio y otras características. Por otra parte, esos países que recibieron la más baja calificación "6" tienen economías con mercados financieros poco desarrollados, ellos no poseen su propia moneda y registran tasas de inflación altas.

Tabla 10 Evaluación del factor monetario

Puntuación	Se evalúa una puntuación monetaria soberana basada en las características siguientes:
1	<p>La flexibilidad de la política monetaria está apoyada por todo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una moneda flotante, con pocas restricciones sobre las transacciones de cuenta de capital externo (excepto por abiertas y pequeñas economías) • Mercados financieros y de capital desarrollados • Inflación baja y estable
2	<p>La flexibilidad de la política monetaria está apoyada por todo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una moneda flotante con una abierta y pequeña economía, fijo o cuasi-fijo régimen de tasa de intercambio con la reserva de divisas utilizables cubriendo la base monetaria en más de 4 veces. • Mercados financieros y de capital moderadamente desarrollados • Inflación baja y estable
3	<p>La flexibilidad de la política monetaria está limitada al menos por dos características siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un fijo o cuasi-fijo régimen de tasa de intercambio con la reserva de divisas utilizables cubriendo base monetaria entre 1 a 2 veces. • Mercados financieros y de capital moderadamente desarrollados en donde los bancos exclusivamente compran la deuda del estado. • Inflación volátil o persistentemente encima un 10%
4	<p>La flexibilidad de la política monetaria está limitada al menos a dos de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un fijo o cuasi-fijo régimen de tasa de intercambio con la reserva de divisas utilizables cubriendo la base monetaria. • Mercados financieros y de capital no desarrollados. • Inflación volátil o persistentemente encima de un 15%
5	<p>La flexibilidad de la política monetaria está limitada al menos a dos características</p> <ul style="list-style-type: none"> • El uso soberano de otra moneda extranjera. • Mercados financieros y de capital no desarrollados.

Elaborado por: Standard & Poor's

Fuente: Standard & Poor's

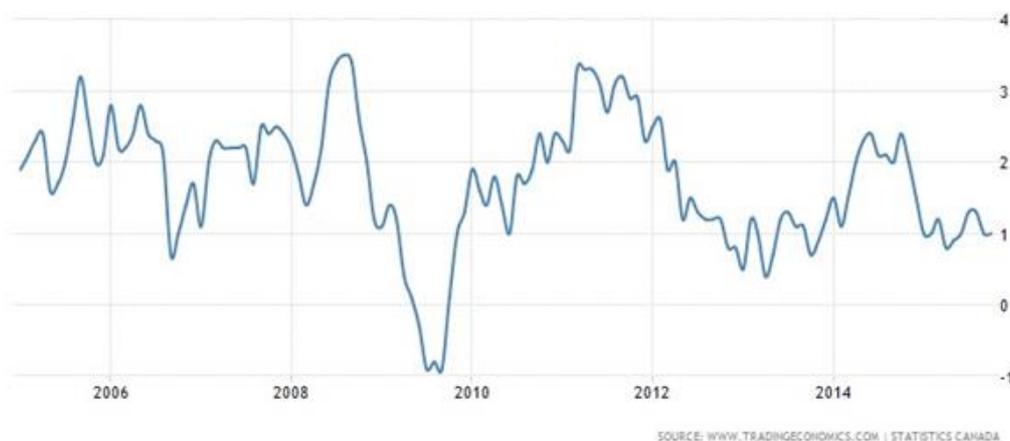
Canadá recibe una calificación de “1”, debido a que cumple con todas las características relacionadas a esa puntuación.

Canadá es un país considerado como una de las monedas de tipo de cambio flotante más puras, debido a que su Gobierno no ha interferido en su precio desde 1998 y en 1950, ellos decidieron que sea una moneda flotante. Por lo que se convierte en un país con una moneda flotante con pocas restricciones sobre las transacciones de cuenta de capital externo (excepto por abiertas y pequeñas economías).

En cuanto, al sistema financiero y de capital canadiense han sido y continúan siendo desarrollados y eficientes. Eso quiere decir que se encuentra libre de los controles, regulaciones y distorsiones que han caracterizado a los mercados financieros de muchas otras economías avanzadas y a su vez, el sector financiero de Canadá es relativamente grande y típico de un sistema financiero avanzado; por lo tanto, cumple con la característica del mercado financiero y de capital desarrollados.

Además, Canadá posee una tasa de inflación entre 1% al 3% lo que significa que este país posee una inflación baja y estable cumpliendo el último ítem de la puntuación de “1”.

Gráfico 10 Tasa de inflación de Canadá



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Trading Economics

Factor externo

En esta sección, se analizará el sector externo de Canadá. Se detalla los principales factores que influye en las relaciones económicas y financieras internacionales de Canadá que tiene con otros países. Para ello, se toma en cuenta la balanza de pagos, de la cual se deriva: cuenta corriente, cuenta de capital y cuenta financiera.

Para recordar, la cuenta corriente registra las transacciones tanto de compra como de venta de los bienes, servicios, y rentas. Para el análisis, es fundamental basarse en la balanza comercial, específicamente en los bienes de consumo, pues el producto a exportar al país de Canadá está en la categoría de preparaciones de comida a base de cereales.

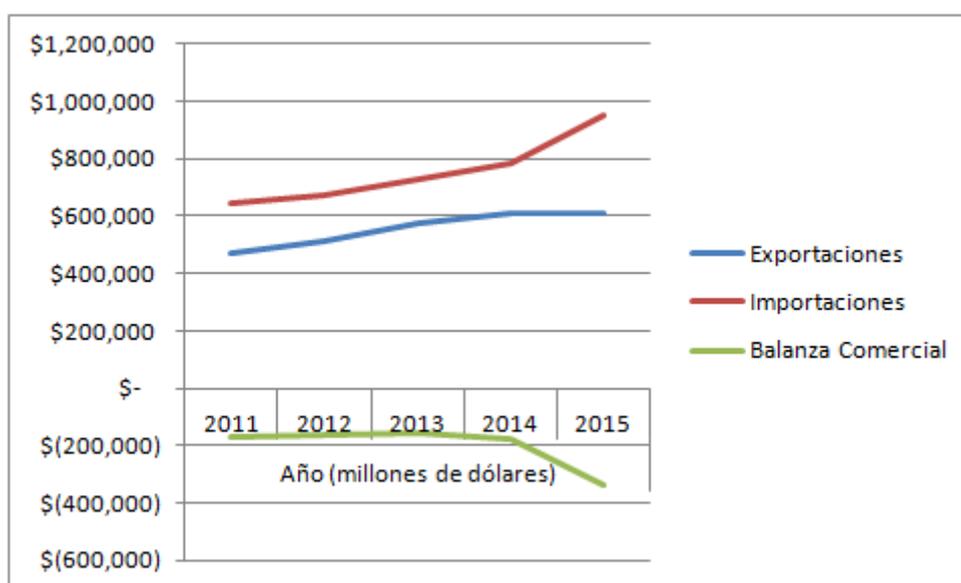
Tabla 11 Balanza Comercial 2011-2015 (millones de dólares)

Transacción / Período	Año (millones de dólares)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Exportaciones	\$ 473,699	\$ 513,130	\$ 572,602	\$ 608,187	\$ 609,496
Importaciones	\$ 641,634	\$ 673,937	\$ 729,486	\$ 785,262	\$ 948,608
Balanza Comercial	\$ (167,935)	\$ (160,807)	\$ (156,884)	\$ (177,075)	\$ (339,112)

Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Statistics Canada

Como se muestra en la tabla, para los últimos tres años (desde el 2013 al 2015), existe un déficit cada vez mayor, por lo que para el 2015, se duplicó el saldo negativo en la balanza comercial debido a mayores importaciones que exportaciones. A pesar del déficit en la balanza comercial canadiense con lo que respecta a productos elaborados a base de cereales, es beneficioso para Ecuador porque podrá comercializar sus productos a este mercado ya que Canadá demanda mayor cantidad de bienes de consumo en los mercados internacionales.

Gráfico 11 Comportamiento de la balanza comercial (Canadá)



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Statistics Canada

Continuando con el análisis, se debe ahora detallar sobre la cuenta de capital que no es más que el registro de ingresos y salidas de capital ya sea por parte del gobierno o de los diferentes sectores de la economía. En cambio, lo que respecta a la cuenta financiera registra los flujos de inversión ya sea directa, en cartera, u otros tipos de inversiones).

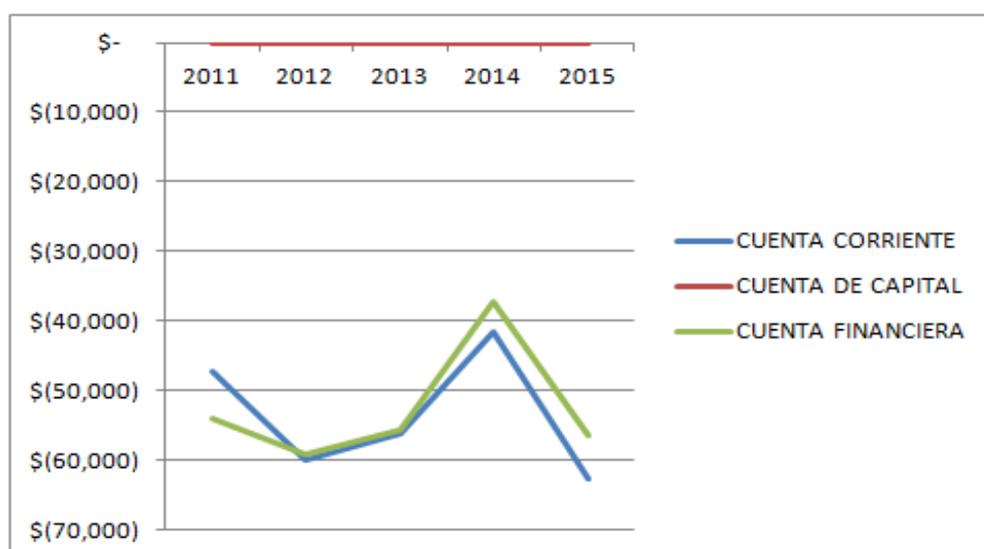
Tabla 12 Balanza de pagos de Canadá

Transacción / Período	Año (millones de dólares)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Cuenta corriente, de capital	\$ (47,205)	\$ (60,051)	\$ (56,307)	\$ (44,495)	\$ (62,737)
	2011	2012	2013	2014	2015
CUENTA CORRIENTE	\$ (47,195)	\$ (59,911)	\$ (56,254)	\$ (44,893)	\$ (62,630)
Cobro de transferencias de cuenta corriente	\$ 620,108	\$ 636,418	\$ 658,556	\$ 721,198	\$ 727,785
Pago de transferencias de cuenta corriente	\$ 667,303	\$ 696,329	\$ 714,810	\$ 766,091	\$ 790,415
	2011	2012	2013	2014	2015
CUENTA DE CAPITAL	\$ (10)	\$ (140)	\$ (53)	\$ 398	\$ (107)
Cobro de transferencias de cuenta capital	\$ 272	\$ 285	\$ 300	\$ 879	\$ 330
Pago de transferencias de cuenta capital	\$ 282	\$ 425	\$ 353	\$ 481	\$ 437
	2011	2012	2013	2014	2015
CUENTA FINANCIERA	\$ (48,870)	\$ (62,691)	\$ (56,247)	\$ (43,195)	\$ (56,568)
Activos de inversiones directas	\$ 49,926	\$ 62,077	\$ 53,800	\$ 69,424	\$ 102,784
Inversiones canadienses de portafolio	\$ 18,331	\$ 35,141	\$ 29,310	\$ 56,428	\$ 60,236
Reservas internacionales oficiales	\$ 8,061	\$ 1,697	\$ 4,868	\$ 5,854	\$ 10,911
Otras inversiones canadienses	\$ 35,815	\$ 31,322	\$ (8,655)	\$ 16,175	\$ 27,400
Deudas de inversiones directas	\$ 37,579	\$ 49,334	\$ 71,176	\$ 72,542	\$ 70,743
Inversiones extranjeras de portafolio	\$ 121,580	\$ 98,856	\$ 51,366	\$ 75,388	\$ 92,942
Otras inversiones extranjeras	\$ 1,844	\$ 44,738	\$ 13,028	\$ 43,146	\$ 94,214

Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Statistics Canada

Como se muestra en la tabla, durante los últimos 5 años, Canadá ha tenido un déficit en la balanza de pagos, principalmente en el año 2015 que aumentó el déficit en un 41% con respecto al año anterior.

Gráfico 12 Comportamiento de la balanza de pagos de Canadá



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Statistics Canada

Según las exportaciones e importaciones de bienes, el cobro tanto de transferencias de servicios como de rentas ha sido menor que el pago de transferencias de los mismos rubros, lo cual resulta un déficit en la cuenta corriente durante el 2011 al 2015.

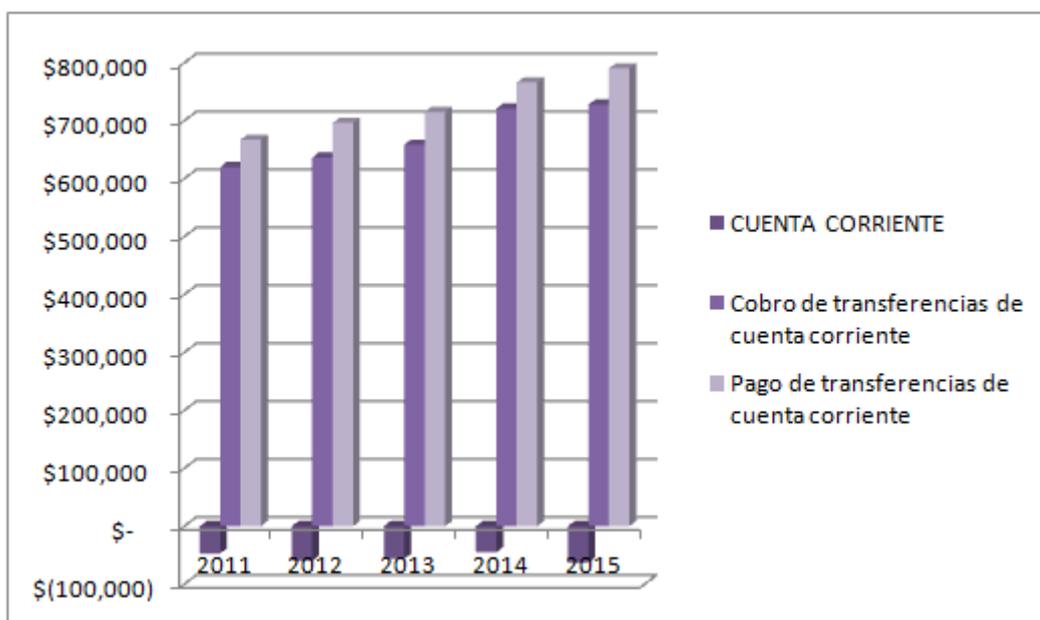
La constante balanza deficitaria en los últimos 5 años es un factor preocupante para el país destino, pero beneficioso para el país exportador (en este caso Ecuador), dado que esto implica que los gastos por parte de Canadá (importaciones, servicios, rentas y transferencias pagadas) superan los ingresos corrientes (exportaciones; servicios, rentas y transferencias cobradas)

Tabla 13 Cuenta Corriente de Canadá

	2011	2012	2013	2014	2015
CUENTA CORRIENTE	\$ (47,195)	\$ (59,911)	\$ (56,254)	\$ (44,893)	\$ (62,630)
Cobro de transferencias de cuenta corriente	\$ 620,108	\$ 636,418	\$ 658,556	\$ 721,198	\$ 727,785
Pago de transferencias de cuenta corriente	\$ 667,303	\$ 696,329	\$ 714,810	\$ 766,091	\$ 790,415

Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Statistics Canada

Gráfico 13 Cuenta Corriente 2011-2015



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Statistics Canada

La tabla que se encuentra en la parte inferior asimismo muestra el balance de cuentas de capital y financiera que registra números negativos durante los últimos cinco años.

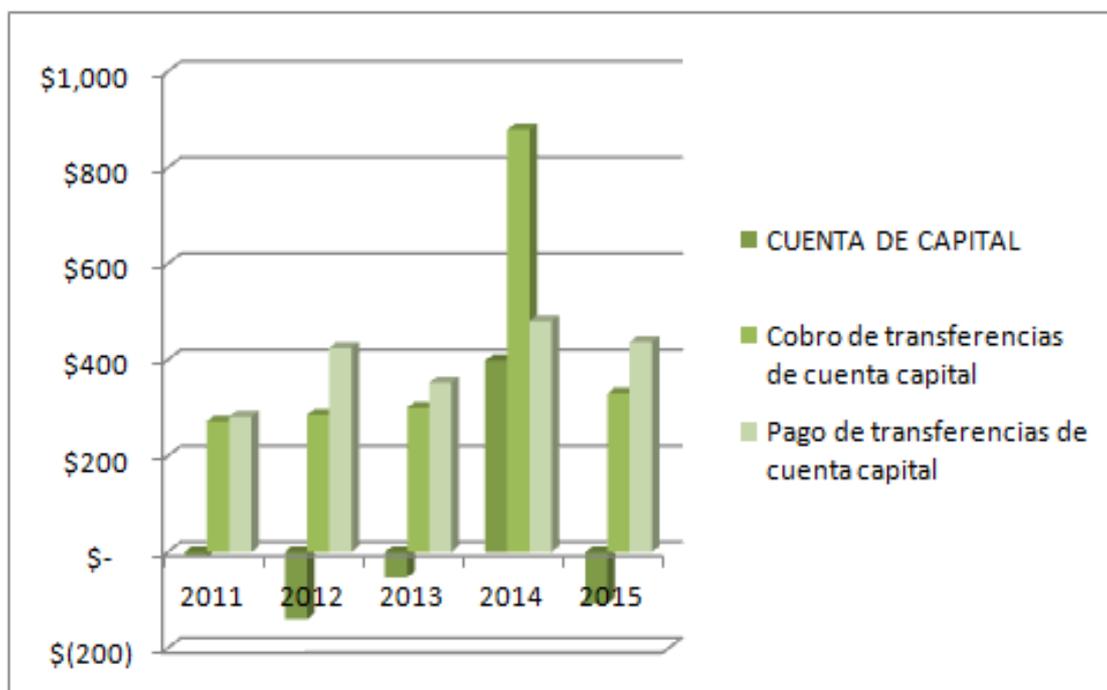
Para el 2015, la balanza de cuenta de capital es negativa, se da esto porque las transferencias recibidas de capital del exterior son menores que las transferencias realizadas por Canadá.

Tabla 14 Cuenta - Capital y Financiera

	2010	2011	2012	2013	2014
Cuenta de capital	\$ (126)	\$ (10)	\$ (140)	\$ (53)	\$ (115)
Cobro de transferencias de cuenta capital	\$ 259	\$ 272	\$ 285	\$ 300	\$ 315
Pago de transferencias de cuenta capital	\$ 385	\$ 282	\$ 425	\$ 353	\$ 430
Cuenta financiera	\$ (56,672)	\$ (54,042)	\$ (59,169)	\$ (55,693)	\$ (37,178)
Inversiones directas	\$ 6,513	\$ 12,348	\$ 14,660	\$ (20,626)	\$ (369)
Inversiones en cartera	\$ (98,990)	\$ (82,202)	\$ (48,398)	\$ (13,777)	\$ (3,747)
Reservas internacionales oficiales	\$ (7,835)	\$ (15,368)	\$ (56,753)	\$ (11,914)	\$ (48,563)
Otras inversiones	\$ 43,640	\$ 31,180	\$ 31,322	\$ (9,376)	\$ 15,501

Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Statistics Canada

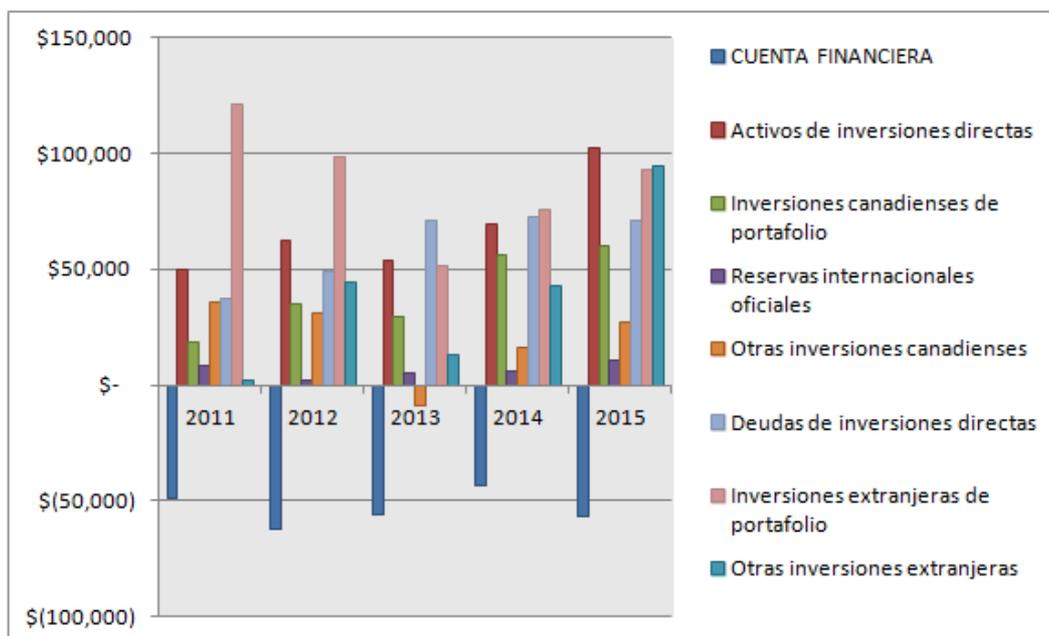
Gráfico 14 Cuenta de capital de Canadá



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Statistics Canada

Con respecto a la cuenta financiera, ésta registra una balanza deficitaria durante los últimos cinco años, por lo que se observa que aumentó significativamente el déficit en la cuenta financiera para el año 2015.

Gráfico 15 Cuenta financiera de Canadá



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Statistics Canada

Una vez que ya se analizaron los diferentes factores del sector externo, se concluye que Canadá es un país atractivo para realizar inversiones extranjeras a pesar de que posee un constante déficit en la balanza de pagos de Canadá. Por lo tanto, el país obtendrá una baja calificación de “5/6” con respecto al sector externo.

Canadá: Calificación Global

El siguiente cuadro muestra las calificaciones obtenidas en los diversos factores: político, económico, fiscal, monetario y externo.

Tabla 15 Resumen de puntuaciones

Factor	Puntaje
Político	2
Económico	1
Fiscal	1.5
Monetario	1
Externo	5

Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Standard & Poor's

Según la metodología de Standard & Poor's, se asigna una calificación (bajo la misma escala del 1 al 6 donde "1" es la mejor calificación posible y "6" es la calificación más baja posible, ,a cada uno de los dos principales aspectos que son evaluados para asignar una calificación de riesgo a una nación:

- Sección Político – Económico: Incluye los factores político y económico que ya han sido evaluados.
- Sección Flexibilidad y Desempeño: Incluye los factores fiscal, monetario y externo que ya han sido evaluados.

Una calificación para cada una de las dos secciones ("Político – Económico y "Flexibilidad y Desempeño") será obtenida a través de un promedio simple de las calificaciones obtenidas en cada factor, de la siguiente manera:

Tabla 16 Calificación Global

Factor	Puntaje
Político	2
Económico	1
Político – Económico	1.5
Fiscal	1.5
Monetario	1
Externo	5
Flexibilidad y Desempeño	2.50
Calificación global	2

Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Standard & Poor's

Finalmente, la calificación global para Canadá es 2, la cual se obtiene a través de un promedio simple de las calificaciones obtenidas en las dos secciones analizadas ("Político – Económico y "Flexibilidad y Desempeño"). En conclusión, Canadá obtiene una calificación relativamente alta debido a que la escala utilizada para la evaluación es del 1 al 6, donde "1" representa la mejor calificación y "6" representa la peor.

Consideraciones adicionales para la exportación a Canadá

La quinua es producida en cantidades mínimas, ya que no existe producción a gran escala y Canadá tiene una restricción en su producción debido a que no se puede cultivar todo el año por su situación climática.

Ánalysis del Microentorno

Tabla 17 Grado de rivalidad

Manifestación	Justificación	Nivel	Oportunidad / Amenaza
Número y Tamaño relativo de los competidores	Los competidores directos que posee son todas las empresas que producen alfajores.	Alto	Amenaza
Presencia de un competidor dominante en el Mercado	Existen competidores dominantes en el mercado.	Medio	Amenaza
Lento o Rápido crecimiento del sector comercial o industrial	Existe un rápido crecimiento del sector industrial.	Medio	Oportunidad
Falta de productos diferenciados	Se posee productos diferenciados en relación con sus competidores.	Alto	Oportunidad

Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Autor(es)

Tabla 18 Entrada de nuevos competidores

Manifestación	Justificación	Nivel	Oportunidad / Amenaza
Economías de Escala	Utiliza economías de escala en la adquisición de sus productos.	Medio	Oportunidad
Requisitos de Capital	Se requiere capital para las inversiones para la fabricación de los productos.	Medio	Amenaza
Diferenciación de Productos	Si existen diferenciación: 1. Calidad 2. Nueva propuesta	Alto	Oportunidad

Elaborado por: Autoras
Fuente: Autoras

Tabla 19 Productos Sustitutos

Manifestación	Justificación	Nivel	Oportunidad / Amenaza
Productos Alternativos	Otros tipos de alfajores que fabrican los competidores, a pesar de que no tienen todas las características del nuevo producto.	Medio	Amenaza
Productos Sustitutos	Otros tipos de alfajores o dulces que se encuentran en el mercado	Media	Amenaza

*Elaborado por: Autoras
Fuente: Autoras*

Tabla 20 Poder de Negociación de los Consumidores

Manifestación	Justificación	Nivel	Oportunidad / Amenaza
Se adquiere en pocas o elevadas cantidades el producto.	Los consumidores adquieren en cantidades moderadas por periodos.	Media	Oportunidad
Productos estandarizados o diferenciados frente al consumidor	Si existen productos diferenciados frente al consumidor lo que hace posible la gama en la línea de alfajores	Medio	Oportunidad
Altos o Bajos beneficios para el consumidor	Altos beneficios para el consumidor	Alto	Oportunidad

*Elaborado por: Autoras
Fuente: Autoras*

Tabla 21 Poder de negociación de los proveedores

Manifestación	Justificación	Nivel	Oportunidad / Amenaza
Muchos o pocos proveedores en el mercado	Se cuenta con muchos proveedores en el mercado.	Medio	Oportunidad
Sector atractivo para los proveedores	Si es un sector atractivo para los proveedores.	Medio	Oportunidad
Proveedores con productos altamente diferenciados	Los proveedores poseen pocos productos diferenciados.	Baja	Amenaza

*Elaborado por: Autoras
Fuente: Autoras*

5.2. Análisis Interno

Cadena de valor

Ilustración 4 Cadena de valor



Fuente: Web y Empresas

Infraestructura: Se posee todo los activos inmuebles y muebles que posee la empresa. Además del espacio físico de las plantas con una buena capacidad productiva.

Gestión de Recursos Humanos: Se encuentra todo el personal que trabaja en la empresa netamente capacitado, gracias a la gestión realizada rutinariamente por el departamento de talento humano. En esta parte a su vez incluye las remuneraciones, incentivos y motivación al personal.

Desarrollo Tecnológico: Se encuentra todas las mejoras de las tecnologías, lo cual involucra la actualización constante de la información en la página web, insumos tecnológicos y maquinarias con tecnología d punta.

Aprovisionamiento: Se encuentran todas las compras de insumos como materia prima y de bienes muebles que permiten mejorar la infraestructura interna como externa de la empresa.

Logística Interna: Se encuentra el abastecimiento de la materia prima que será almacenada y procesada.

Operaciones: Las operaciones que realiza Kallpa son el procesamiento de la materia prima para la elaboración de alfajores a base de quinua.

Logística Externa: Distribución por parte de intermediarios del producto hasta llegar al mercado y consumidor final.

Marketing y Ventas: Se encarga de dar movimiento a las redes sociales y proveer el mejor contenido para llegar al mercado actual y potencial por medio de la publicidad. Mediante esto la imagen de la empresa se destaca más y se generan mayores ventas. Además, se evalúan las posibles promociones que se puedan generar y se realiza un monitoreo del mercado internacional.

Servicios: Se encuentra una variedad de servicios que la empresa brinda al consumidor final como asistencia online o telefónica por alguna duda generada por el producto.

FODA Estratégico

Tabla 22 FODA Estratégico

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Presentación llamativa	1. Producto desconocido
	2. Valor agregado	2. Pocos insumos tecnificados
	3. Nombre distintivo	3. Falta de experiencia
	4. Receta única	4. Inversión riesgosa
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO) CRECIMIENTO	ESTRATEGIAS (DO) PRESERVACIÓN
1. Producto con mucha demanda	1. Aumentar las capacitaciones de manera periódica a los empleados.	1. Sobresalir en el mercado internacional mediante el valor agregado.
2. Facilidad para emprender	2. Innovar el producto por medio de su valor agregado.	2. Mejorar la calidad del producto de acuerdo a los requerimientos internacionales
3. Crecimiento de la industria	3. Incrementar el prestigio frente a la competencia a pesar de poco tiempo en el mercado.	3. Mejorar la comunicación con departamentos de cadena de valor.
4. Nueva tecnología	4. Invertir en nuevas tecnologías de mejora continua.	4. Implementar un correcto posicionamiento de marca.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA) COMPORTACIÓN	ESTRATEGIAS (DA) CAMBIO
1. Alta Competitividad	1. Obtener el óptimo de trabajadores para operar con eficiencia.	1. Realizar integraciones verticales.
2. Leyes Vigentes	2. Establecer una buena imagen corporativa.	2. Mejorar la capacidad productiva.

Elaborado por: Autoras

Fuente: Autoras

Barreras de entrada

Tabla 23 Barreras de entrada

Factores	Calificación	Bajo	Medio	Medio / Bajo	Alto	Alto / Alto
		1	2	3	4	5
<i>Barreras de Entrada</i>						
Capital					x	
Legales			x			
Políticas				x		
Tecnológicas				x		
Know How					x	
Diferenciación						x
Costos fijos elevados					x	
Crecimiento del sector				x		
<i>Barreras de Salida</i>						
Inversiones de Capital					x	
Legales				x		
Políticas				x		
Tecnológicas				x		
Emocionales						x
Compromisos Contractuales					x	
<i>Agresividad de la Competencia</i>						
<i>Poder de Negociación Proveedores</i>				x		
<i>Poder de Negociación Distribuidores</i>					x	
<i>Poder de Negociación Cliente</i>				x		
<i>Amenaza de Sustitutos</i>					x	

Elaborado por: Autoras
Fuente: Autoras

5.3. Segmentación del cliente

Población

Al momento de determinar la población, se consideró patrones geográficos y demográficos, como los que se muestra a continuación:

Tabla 24 Segmentación del cliente

GEOGRÁFICA	
País	Canadá
Provincia	Ontario
Ciudad	Toronto
DEMOGRÁFICA	
Edad	55 años en adelante
Género	Masculino, Femenino
Educación	Irrelevante
Ocupación	Irrelevante
Estado Civil	Irrelevante
Nivel socioeconómico	Medio típico
POR COMPORTAMIENTO	
Beneficios	Calidad, mejora de salud, valor agregado
Nivel de consumo	Moderado
Grado de lealtad	Fuerte
Actitud hacia el producto	Positiva

Elaborado por: Autoras

Fuente: Autoras

Una vez definida la población, se toma en cuenta el número de ciudadanos canadienses que residen en la ciudad de Toronto con 55 años de edad en adelante y que además desean prevenir o reducir los efectos de la osteoporosis.

Utilizando el método de ratios en cadena, se obtendrá el mercado objetivo mediante los datos obtenidos por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales – Naciones Unidas, considerando lo siguiente:

Número de habitantes en Ontario: 13.803.020 personas

Número de habitantes en Toronto: 2.615.060 personas

Proporción de habitantes en Toronto con respecto a Ontario: 18.95%

Nivel Socioeconómico establecido: 65% de la población (Clase media)

Intervalo de edad deseado: 30.8% de la población.

Proporción de personas que sufren osteoporosis: 23% de la población

Al realizar la estimación, se obtiene el número de personas que conformarían el mercado objetivo, pero agregando el detalle de que no todos los adultos mayores sufren de osteoporosis. Entonces se tiene que:

$$\text{Ratio} = 2.615.060 \times 0.65 \times 0.308 \times 0.17 = 89.000 \text{ personas}$$

Por lo tanto, 89000 personas de la ciudad de Toronto conformarían el mercado meta dentro del cual el producto estaría acorde a sus necesidades.

Muestra

Al momento de definir la muestra para fines de realización de encuestas al mercado canadiense, se efectuó el siguiente cálculo estadístico:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{(e^2(N - 1)) + z^2 + p \times q}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra.
- K = Error estándar asociado con el nivel de confianza seleccionado (1,96)
- P = probabilidad de éxito = 0,5
- Q = 1 – P = 0,50
- e = Error de muestra aceptable
- N = Tamaño de la población = 58.754

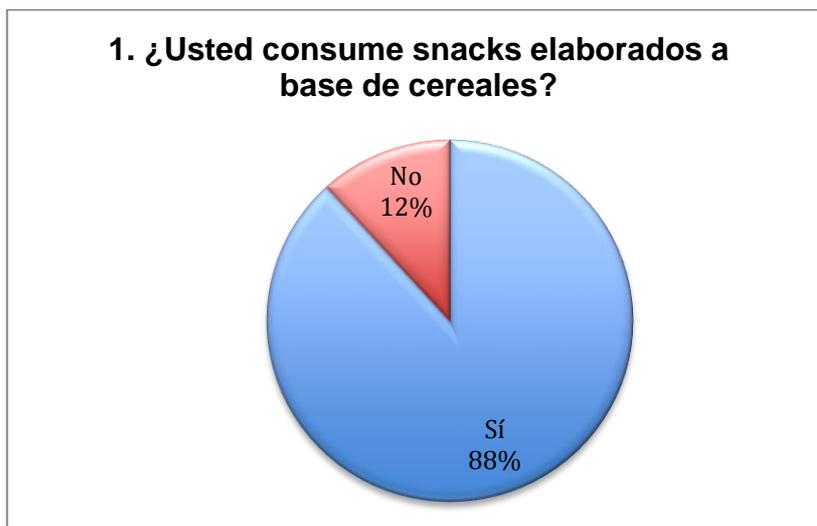
$$n = \frac{1.64^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 89000}{(0.1^2(89000 - 1)) + (1.64^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{59843.6}{890.6624} = 67.19$$

Por lo tanto, la muestra será de 67 personas a quienes se les deberá realizar la encuesta para determinar el nivel de aceptación de los alfajores *KALLPA* en el mercado canadiense.

Análisis e interpretación de encuestas

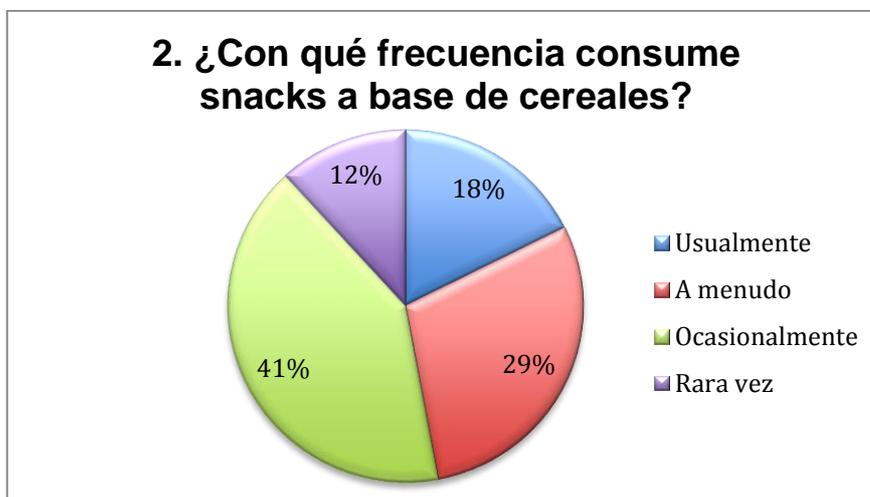
Gráfico 16 Consumo de snacks



Elaborado por: Autoras

Del 88% de los adultos encuestados respondieron que sí consumen algún snack a base de cereales, mientras que el 12% de los encuestados respondieron que no.

Gráfico 17 Frecuencia de consumo de snacks



Elaborado por: Autoras

El 41% de los encuestados mencionaron que ocasionalmente consumen este tipo de snacks (es decir, dos veces al mes); el 29% de los encuestados los consumen a menudo (es decir, tres veces a la semana); el 18% de los encuestados los consumen usualmente (es decir, cinco veces a la semana); y finalmente el 12% de los encuestados los consumen rara vez (es decir, una vez al mes).

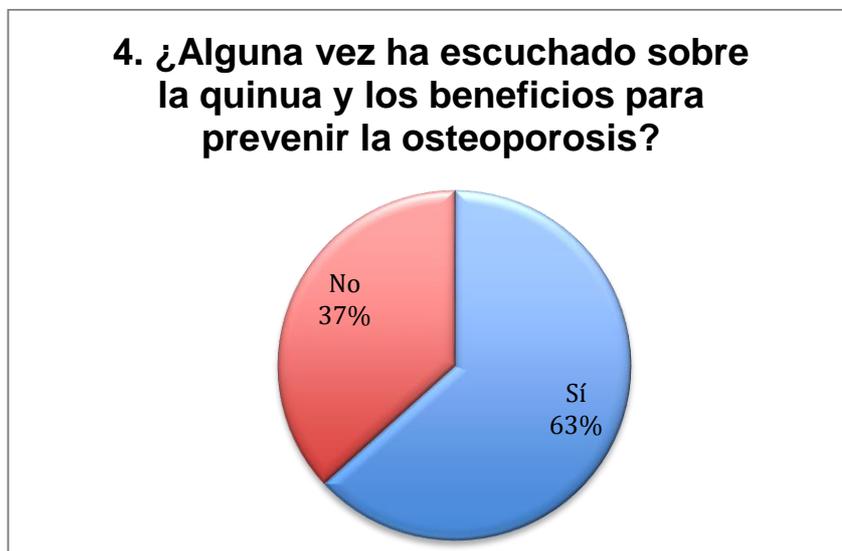
Gráfico 18 Tipo de snack



Elaborado por: Autoras

Si bien es cierto que, el 12% de los encuestados (menor peso) mencionaron que les gusta consumir alfajores, mientras que al 44% les gusta consumir galletas, esto no significa que no estén dispuestos a probar un nuevo snack.

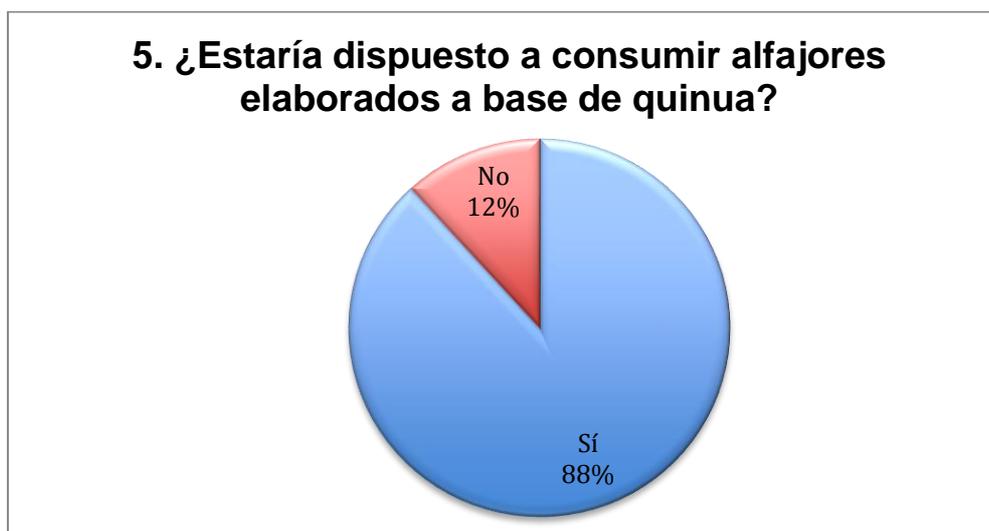
Gráfico 19 Opiniones sobre la quinua y sus beneficios



Elaborado por: Autoras

Del 63% de los encuestados sí han escuchado sobre los beneficios que tiene la quinua, entre ellos la capacidad de prevenir la osteoporosis, esto se debe a que últimamente Canadá ha importado quinua ya sea en grano o en productos elaborados por lo que este cereal cada vez es más preferido por los consumidores.

Gráfico 20 Disposición a consumir alfajores de quinua



Elaborado por: Autoras

Confirmando la pregunta 4, el 82% de los encuestados estarían dispuestos a consumir un nuevo snack elaborado a base de quinua que en este caso es el alfajor mientras que sólo el 18% respondieron que no.

Gráfico 21 Consumo semanal de alfajor Kallpa



Elaborado por: Autoras

De las 68 personas encuestadas, 60 personas comprarían el producto dos veces a la semana, lo que equivale al 88% de la muestra. El 4% de los encuestados que nunca comprarían un alfajor KALLPA a la semana, son aquellos que no estarían dispuestos a probar este producto.

5.4. Análisis de la demanda

Demanda actual

La demanda potencial de alfajores elaborados a base de quinua se determinará con los resultados obtenidos de la pregunta # 6 de las encuestas realizadas a 68 adultos mayores que sufren de osteoporosis (mercado objetivo) en Toronto el cual hace referencia a la frecuencia de consumo de este tipo de producto.

Además, se debe considerar la siguiente información:

Si la población total es 89.000 adultos mayores que sufren de osteoporosis, la participación de mercado es el 15% y sólo el 88% de esa población estarían dispuestos a comprar alfajores elaborados a base de quinua, entonces el público objetivo sería 85440 compradores. A continuación se muestra la relación:

Tabla 25 Relación muestra - población

Cantidad de compradores potenciales	Muestra / Población
65	68
$x = 11.230$	11.748

Elaborado por: Autoras

Por otro lado, el público objetivo estaría dispuesto a consumir alfajores elaborados con quinua dos veces a la semana por lo que la demanda potencial se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Demanda actual} = N \times Q$$

Donde:

N = Número de compradores potenciales en el mercado.

Q = Cantidad adquirida semanalmente por un comprador promedio.

n = Períodos en el año

Es así, que la demanda potencial actual de alfajores KALLPA es de 1'167.890 unidades anualmente, calculándose de la siguiente manera:

$$\text{Demanda actual} = 11.230 \times 2 \times 52 = 1'167.890 \text{ unidades al año}$$

Demanda proyectada

Para estimar la demanda durante los próximos 5 años, se utilizará el método de regresión lineal simple porque es un modelo óptimo para patrones con relación de linealidad ya sea con tendencia creciente o decreciente entre una variable dependiente (ventas) y una variable independiente (tiempo: años).

Al no contar con datos históricos del consumo de alfajores en Canadá, se consideró el crecimiento de su economía en porcentajes desde el año 2011, información tomada del Fondo Monetario Internacional (FMI), con la finalidad de obtener ventas aproximadas de hace cinco años. Se utiliza este indicador de desarrollo económico porque tiene una relación directa con el crecimiento industrial dando como resultado una tendencia lineal en su demanda.

Tabla 26 Tasa de crecimiento de Canadá

	2012	2013	2014	2015	2016
Tasa de crecimiento (%)	1,9	2,0	2,4	1,2	1,7

*Fuente: Fondo Monetario Internacional
Elaborado por: Autor(as)*

Para utilizar el método de mínimos cuadrados, se calculó las ventas de los cinco años anteriores como se muestra a continuación:

Tabla 27 Demanda histórica desde 2012 al 2016

Año	Período (x)	Demanda (y)	xy	x^2
2012	1	1084294	1084294,151	1
2013	2	1104896	2209791,479	4
2014	3	1126994	3380980,963	9
2015	4	1154042	4616166,008	16
2016	5	1167890	5839450	25
5	15	5638115	17130682,6	55

Elaborado por: Autor(as)

Como siguiente paso, se calcula los parámetros a y b a partir de los datos históricos de la demanda:

$$b = \frac{n\sum xy - \sum y \sum x}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{(5 * 17' . 130.683) - (5'638.115 * 15)}{(5 * 55) - (15)^2}$$

$$b = \frac{1'081.687}{50} = 21.633,75$$

$$a = \frac{\Sigma y}{n} - b \frac{\Sigma x}{n}$$

$$a = \frac{5'638.115}{5} - 21.633,75 * \frac{15}{5}$$

$$a = 1'062.721,77$$

Luego de haber calculado los parámetros a y b se procede a calcular el pronóstico de la demanda durante los próximos 5 años, mediante la ecuación:

$$Y = a + bx$$

Tabla 28 Demanda pronosticada desde 2017 al 2021

Año	x	a	b	Demanda pronosticada
2012	1	1062721,771	21633,74612	1084355,517
2013	2	1062721,771	21633,74612	1105989,263
2014	3	1062721,771	21633,74612	1127623,009
2015	4	1062721,771	21633,74612	1149256,755
2016	5	1062721,771	21633,74612	1170890,502
2017	6	1062721,771	21633,74612	1192524,248
2018	7	1062721,771	21633,74612	1214157,994
2019	8	1062721,771	21633,74612	1235791,74
2020	9	1062721,771	21633,74612	1257425,486
2021	10	1062721,771	21633,74612	1279059,232

Elaborado por: Autor(as)

Gráfico 22 Regresión lineal



Elaborado por: Autor(as)

5.5. Planeación Estratégica

Visión

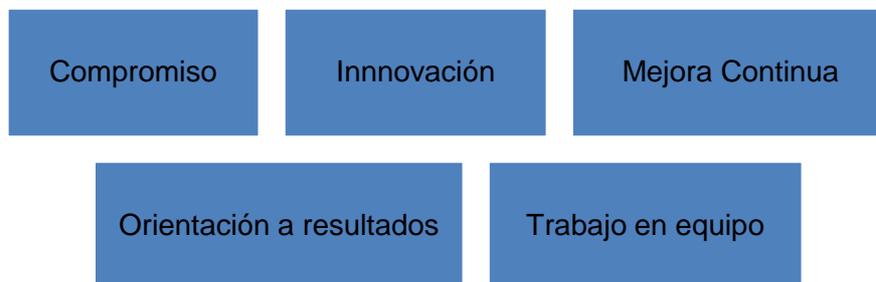
Ser la primera empresa ecuatoriana que sobresalga en el mercado internacional de alfajores para el año 2025 comprometiéndose con la mejora continua de la calidad en sus productos y manteniendo el servicio a la sociedad mediante las respectivas vinculaciones.

Misión

Kallpa es una compañía alimenticia ecuatoriana que ofrece una amplia gama de productos artesanales que endulzan y mejoran la vida de sus consumidores tanto nacionales como internacionales.

Principios y Valores de la empresa

Ilustración 5 Principios y Valores



Elaborado por: Autor(as)

Objetivo Operacional General

- Proporcionar productos de calidad superior garantizando obtener un buen prestigio a nivel nacional como internacional.

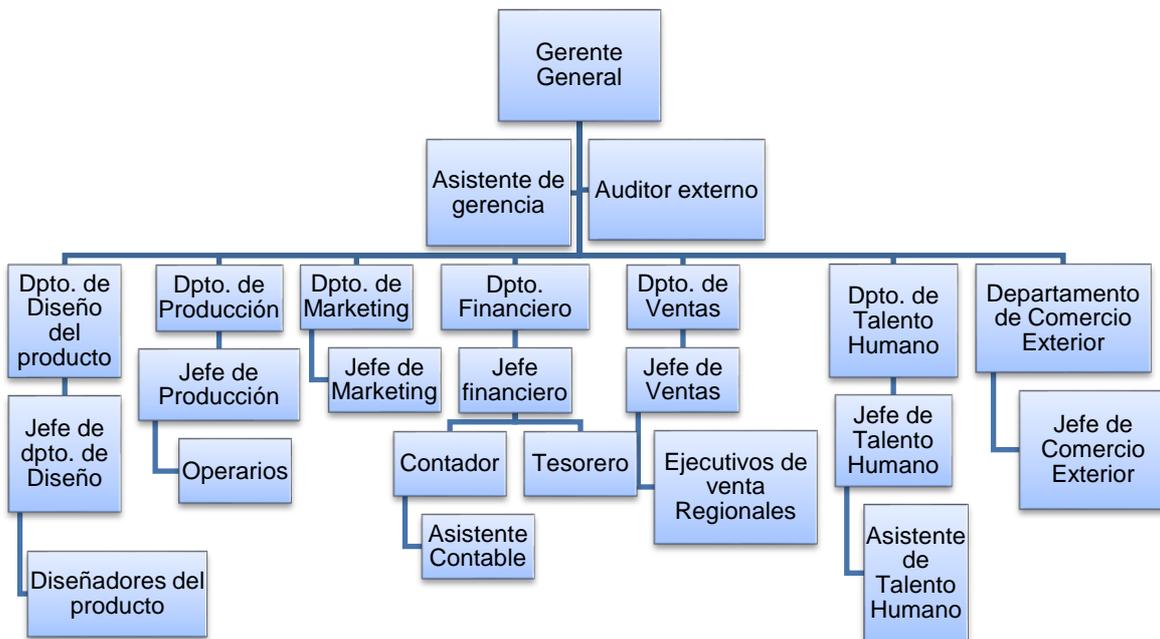
Objetivos Operacionales Específicos

- Definir las extensiones de la línea de producto dependiendo de la producción local de los insumos y las preferencias del consumidor en el mercado internacional.
- Desarrollar acciones de promoción a través de los medios de comunicación más utilizados en el mercado externo.
- Estimar correctamente los costes que conlleve la producción y comercialización del producto en el mercado internacional.

- Planear un sistema logístico bien estructurado que simplifique el proceso de traslado del producto al mercado canadiense logrando una buena negociación con el canal de distribución.
- Capacitar al talento humano de la empresa rutinariamente para obtener mejoras en el proceso de producción.

Organigrama

Ilustración 6 Organigrama de la empresa



Elaborado por: Autor(es)
Fuente: Autor(es)

Gerente General:

Define los objetivos generales y específicos a corto y largo plazo, organiza las actividades y procesos internos en las diferentes áreas para que se lleven a cabo tales objetivos y toma decisiones oportunas para una buena ejecución de la operación comercial.

Asistente de Gerencia:

Da soporte al gerente general en todos los procesos gerenciales y administrativos con el fin de optimizar el tiempo en la toma de decisiones.

Auditor externo:

Realiza auditorías periódicas y les da seguimiento para que se cumplan las políticas, procesos y procedimientos de la empresa a los objetivos fijados.

Jefe de dpto. de diseño:

Busca y desarrolla nuevas formas de presentación del producto diferenciándose de la competencia y guiándose de las tendencias actuales que se presenten en el mercado canadiense.

Jefe de producción:

Gestiona todo el proceso productivo revisando periódicamente la materia prima adquirida a sus proveedores, estableciendo controles de calidad en cada etapa del proceso y verificando que el producto terminado cumpla con todos los estándares predeterminados.

Jefe de marketing:

Planea, propone y ejecuta acciones mercadotécnicas usando los conceptos de las 4Ps de la mezcla de marketing (investigación del mercado objetivo, fijación de precio, elección de los adecuados instrumentos de promoción, y control oportuno sobre la distribución del producto) con el fin de crear y mantener relaciones estrechas con sus clientes potenciales.

Jefe financiero:

Prepara los flujos de caja y a la vez garantiza el correcto manejo del presupuesto así como sus registros de contabilidad que sean veraces y oportunos. Además es responsable de supervisar las transacciones y obligaciones financieras e informar al gerente general sobre el estado financiero de la empresa y proponer mejoras si fuera necesario.

Jefe de ventas:

Pronostica las ventas del período repartido a cada uno de sus ejecutivos de venta regionales controlando y verificando que se cumplan dichos pronósticos al finalizar el período además es el responsable de proponer nuevas estrategias para aumentar el desempeño de la fuerza de venta.

Jefe de Talento Humano:

Tramita la incorporación de un nuevo empleado a la empresa como también la promoción o despido cumpliendo con lo que dispone la norma laboral reciente. También es el encargado de calcular, registrar y pagar los sueldos y salarios más los beneficios sociales.

Jefe de Comercio Exterior:

Busca nuevas oportunidades comerciales en el exterior administra los trámites aduaneros y verifica toda la documentación necesaria para la exportación del producto.

Ejecutivo de venta regional:

Contacta y capta nuevos clientes en el mercado internacional y mantiene los clientes actuales cumpliendo con el volumen de ventas fijados por su jefe de área al inicio del período.

Contador:

Elabora los registros contables y prepara los estados financieros de la empresa cumpliendo con los principios de contabilidad. También garantiza que la información financiera que se muestra en el sistema contable de la empresa sea verídica.

Tesorero:

Elabora reportes diarios sobre los fondos de dinero en efectivo de la empresa además de dar soporte oportuno sobre la liquidez de todas las transacciones comerciales en cualquier momento determinado.

Asistente contable:

Examina, clasifica y codifica las partidas de contabilidad al sistema de información contable. También se encarga de la revisión periódica de los ingresos y egresos de la empresa.

Asistente de Talento Humano:

Apoya en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de los nuevos empleados a la empresa además de dar soporte en el cálculo de las remuneraciones de los empleados como también es el encargado de actualizar la información del personal y que ésta a su vez esté cumpla las normas laborales.

Diseñadores del producto:

Diseñan nuevas formas de presentación, etiquetado y empaque que asegure la aceptación del producto en el mercado internacional. Además, todo diseñador del producto debe cumplir con los procedimientos establecidos por la empresa en cuanto a la competencia y seguridad integral.

Operarios:

Fabrican la cantidad de unidades del producto determinada por el jefe de producción teniendo en cuenta los estándares de calidad.

Matriz EFE

Tabla 29 Matriz EFE

Oportunidades	Valor Asignado	Tasa / Puntuación 1 a 4	Total
Producto con mucha demanda	0,20	4	0,80
Facilidad para emprender	0,08	2	0,16
Crecimiento de la industria	0,15	3	0,45
Nueva tecnología	0,07	4	0,28

Amenazas	Valor Asignado	Tasa / Puntuación 1 a 4	Total
Alta Competitividad	0,20	4	0,80
No clientes fijos	0,05	2	0,10
Leyes vigentes	0,10	3	0,30
Sustitutos	0,15	4	0,60

1 **3,49**

Elaborado por: Autor(as)

Al obtener un resultado de 3,49 se puede decir que la empresa posee más oportunidades que amenazas.

Matriz EFI

Tabla 30 Matriz EFI

Fortalezas	Valor Asignado	Tasa / Puntuación 1 a 4	Total
Presentación llamativa	0,15	2	0,30
Valor agregado	0,23	4	0,92
Nombre distintivo	0,12	2	0,24
Receta única	0,20	3	0,60

Debilidades	Valor Asignado	Tasa / Puntuación 1 a 4	Total
Producto desconocido	0,05	1	0,05
Pocos insumos	0,07	2	0,14
Falta de experiencia	0,10	2	0,20
Inversión riesgosa	0,08	2	0,16

1 **2,61**

Elaborado por: Autor(as)

Al obtener un resultado de 2,61 se puede decir que la empresa posee más fortalezas que debilidades considerándose como empresa atractiva.

Matriz “Involucrados”

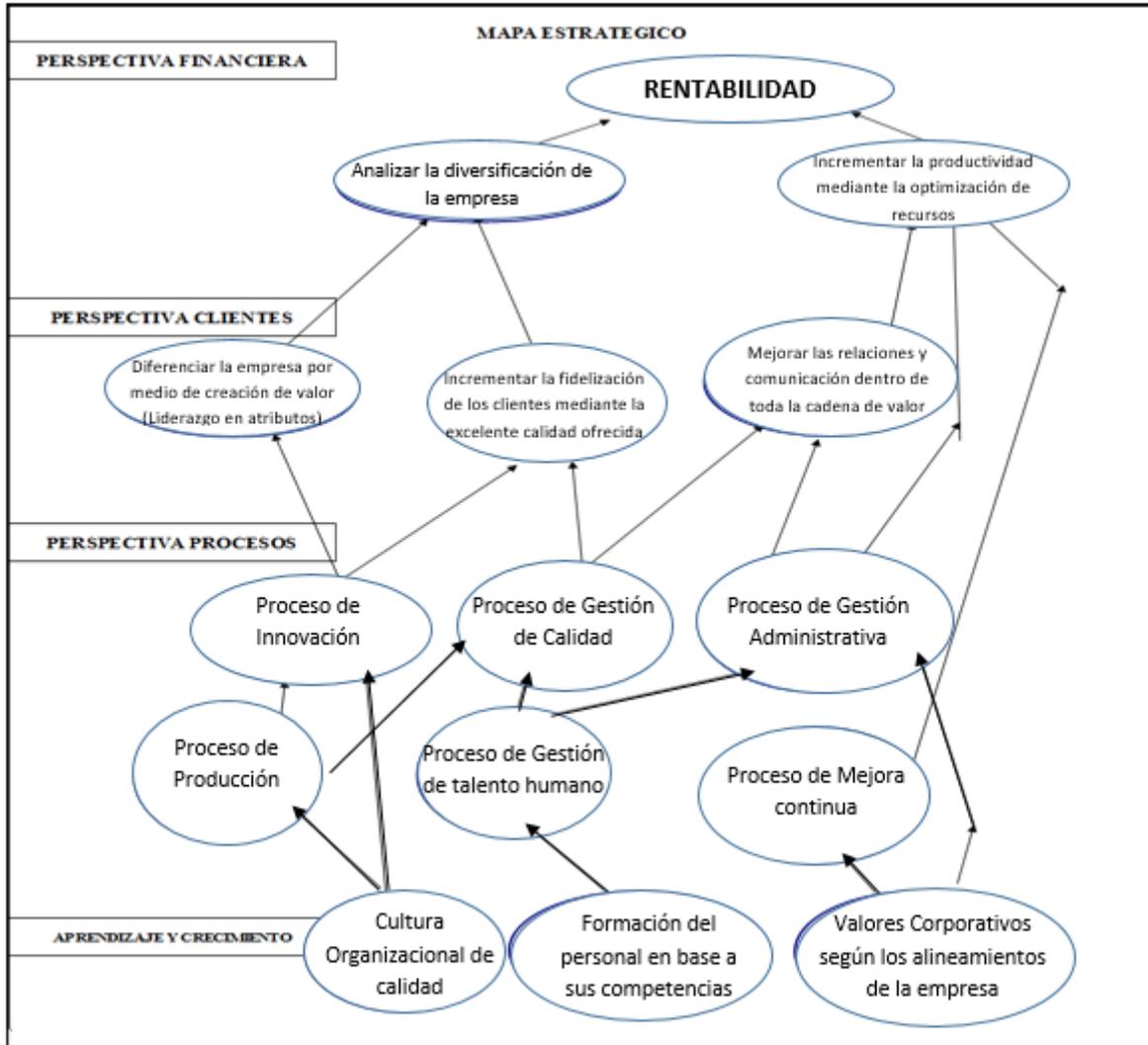
Tabla 31 Matriz de involucrado

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERES EN UNA ESTRATEGIA	CONFLICTOS POTENCIALES
Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer mayor participación en el mercado. • Ser un producto viable y rentable. 	Poca experiencia en el manejo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno • Códigos de Ética 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar decisiones rentables. • Analizar con mayor cautela el mercado. 	Pueden crearse diversos conflictos internos en cuanto a decisiones que generen la junta directiva.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una buena remuneración. 	Falta de capacitaciones y experiencia en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno • Códigos de Ética 	Asesorar de manera periódica para adaptarse a cambios.	Posibles leyes que cambien y afecten el panorama del trabajo que se ha ido realizando.
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una buena utilidad al final del período. 	Riesgos en sus inversiones por problemas del macro entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno • Códigos de Ética 	Brindar múltiples alternativas para disminuir riesgos.	No sobrellevar los continuos cambios en los cuales la empresa debe adaptarse.
Canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Ser excelentes intermediarios para mantener buenas relaciones con la empresa. 	Poco abarcamiento de mercado.	Diversas normativas que regulan a cada distribuidor.	Ampliar los canales de distribución.	Que Kallpa realice una integración vertical en su totalidad.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar materia prima de calidad 	Localización de la materia prima.	Normativas que regulan a cada proveedor	Mejoras en la materia prima ofrecida	Que Kallpa forme una integración vertical en su totalidad.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir productos de calidad 	Escasos atributos diferenciadores en el momento de la compra.	Presupuesto	Obtener más atributos diferenciadores en productos.	Cambios en la política que regulen su presupuesto.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mayor participación de mercado 	Poca diferenciación	Normas de cada empresa	Establecer un mejor análisis para lograr objetivos y mejorar participación.	Reacciones frente a los demás competidores.

Elaborado por: Autor(as)

Mapa Estratégico

Ilustración 7 Mapa Estratégico



Elaborado por: Autor(as)

5.6. Estrategia de Marketing

Estrategia genérica

La estrategia genérica a seguir de Kallpa es liderazgo por atributos es decir, diferenciación frente a la competencia. Se utiliza esta estrategia debido a que el producto a exportar a base de quinua posee buena aceptación en el mercado de destino.

Este alfajor se diferencia del resto debido a que en el mercado canadiense existen pocos, por no decir casi ningún producto con estas características; lo que permite que este producto sea atractivo para el mercado y más aún atractivo para las personas que sufren de osteoporosis y que desean comer alimentos nutritivos, saludables y dulces.

Mix de Marketing

Posicionamiento

Kallpa desea que sus consumidores al degustar el alfajor lo posicionen como un producto inigualable y con calidad superior propio de la quinua ecuatoriana. De esta forma la estrategia para posicionarlo ser es mediante la experiencia de los consumidores al adquirir el producto.

Kallpa = producto innovador, saludable, ideal para todas las situaciones, de exportación, sabor inigualable y con calidad superior.

Producto

Ilustración 8 Alfajor Kallpa



Elaborado por: Autor(as)

El alfajor Kallpa se compone de quinua tanto en la cobertura como en el relleno que a su vez contiene mermelada de frutas exóticas y chocolate 70%; posee un diámetro de 10 cm y una altura de 4 cm. El nombre apropiado para representar este alfajor es Kallpa por ser una palabra en quechua que significa fuerza puesto que el componente principal del alfajor es la quinua que ayuda a reducir los efectos de la osteoporosis.

Por otra parte, el isologo de Kallpa posee los colores: dorado y negro puesto que se desea representar que es un producto innovador, llamativo, elegante y de calidad lo que permite que sea distintivo de manera visual y capte la atención de manera instantánea.

Ilustración 9 Isologo Kallpa



Elaborado por: Autor(as)

Mientras que la presentación del producto será en una caja rectangular la cual tendrá sus colores representativos: negro y dorado. En cada caja habrá 24 alfajores y a su vez, también se podrán adquirir alfajores de manera individual debido a que Canadá se caracteriza por ser un país individualista.

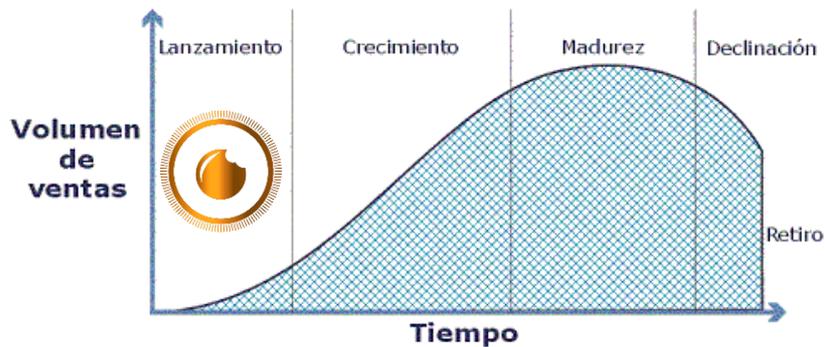
Ilustración 10 Caja rectangular Kallpa



Elaborado por: Autor(as)

Matriz del ciclo de vida del producto

Ilustración 11 Ciclo de vida del producto

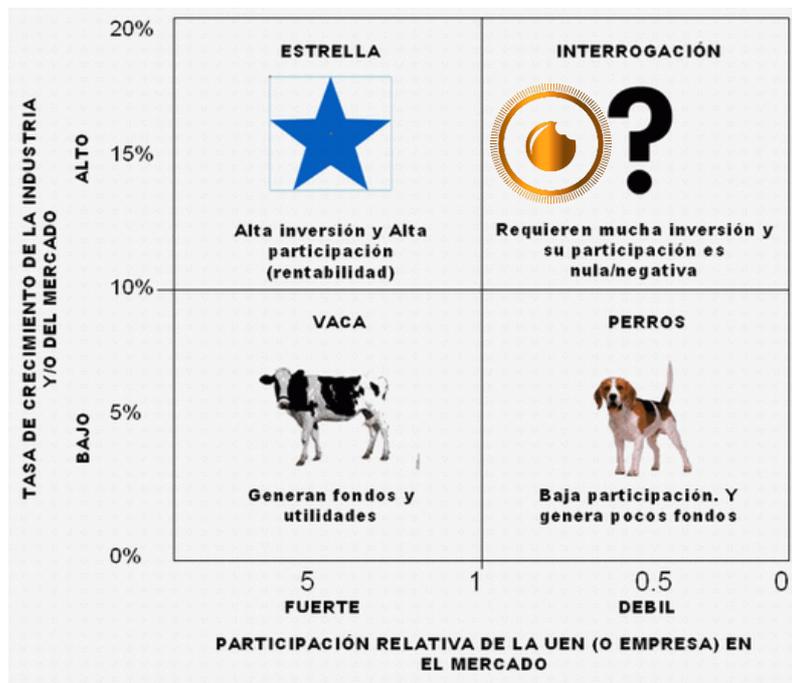


Elaborado por: Autor(as)
Fuente: Magazine Estrategia

En el ciclo de vida del producto, Kallpa se encuentra ubicado en la etapa de introducción debido a que es un alfajor que posee valor agregado en comparación al resto. Al ser un producto que se encuentra en esta etapa inicial, se deben realizar fuertes inversiones en publicidad y promoción para dar a conocer el producto y ganar clientes tanto actuales como potenciales.

Matriz BCG

Ilustración 12 Matriz BCG



Elaborado por: Autor(as)
Fuente: Educadictos

En cuanto a la matriz BCG, a pesar de no poseer datos de la industria, se puede decir que Kallpa es un producto interrogante que planea convertirse en un producto estrella durante el transcurso de los siguientes años.

Al ser un producto interrogante es necesario invertir en todos los recursos como publicidad, promociones y precios para alcanzar la participación relativa en el mercado deseada y llegar a ser un producto estrella.

Precio

La estrategia que se utilizará es de precios flexibles puesto que indica que estos van a variar dependiendo de diversos factores de producción ya que la materia prima posee diversas sensibilidades que se deben de considerar anualmente.

Además, se considera que la competencia posee un precio mayor en comparación a Kallpa como se muestra la tabla:

Tabla 32 Precio de la competencia

Marca	Caja (48 un)
Coco Karamel	\$50
Havanna	\$80
La Générosité	\$48

Elaborado por: Autor(as)

Por lo tanto, el precio de Kallpa estará dado por los costos de producción más la ganancia que desea obtener la empresa. Entonces el precio unitario del alfajor sería de \$1.20 y el de la caja de 24 alfajores sería de \$ 28,80.

Plaza

El tipo de canal que maneja Kallpa es el de fabricante, mayorista, minorista y consumidor.

Ilustración 13 Canal de distribución



Elaborado por: Autor(as)

Los principales centros de distribución serán los autoservicios y las tiendas de conveniencia. La estrategia de distribución a utilizar será indirecta debido a que Kallpa no se relaciona con el consumidor final al momento de distribuir sus productos.

Además de ejecutar una estrategia indirecta, se va a realizar una distribución selectiva porque Kallpa va a distribuir sus productos en los lugares donde haya mayor concentración de personas que sufren de osteoporosis.

Kallpa distribuirá sus productos en Loblaws debido a que es una de las más grandes cadenas de supermercados en Ontario. En cuanto a tiendas de conveniencia, Kallpa se encontrará presente en “Sweet & Natural” y en “Vital Planet Health Shop”, que son almacenes enfocados en ofrecer productos nutritivos y que permiten mejorar la salud de sus consumidores.

Promoción

Se realizará promociones en los distintos puntos de venta de Kallpa como estrategia push especialmente en los supermercados puesto que se ejecutarán activaciones, degustaciones del producto y concursos dependiendo de las diversas temporadas y festejos en el país.

Una vez posicionada la marca se planea incorporar marketing directo enviando a los consumidores más frecuentes un empaque de alfajores con una tarjeta en el día de su cumpleaños con el objetivo de fidelizar la marca.

Se aplicará merchandising profesional para festividades como San Valentín y Navidad; a su vez, continuamente se implementará material pop en las perchas para captar más la atención de los consumidores actuales y potenciales.

Para San Valentín, como parte del merchandising profesional se desarrollará un cambio en la presentación habitual de los alfajores Kallpa por una caja en forma de corazón con el propósito de que el producto pueda convertirse en un regalo debido a que cada caja va a poseer una tarjeta para que se la entregue como un valor agregado y sin costo alguno.

Además, la cabecera de góndola en la percha también será adecuada para la ocasión debido a que tendrá diseños de corazones será de color rojo y blanco.

Mientras que para Navidad se plantea cambiar el diseño de la presentación y volverla más colorida especialmente utilizando los colores rojo y verde por ser los colores representativos de la ocasión. Dentro de cada caja vendrá un osito navideño de colección incentivando de esta manera la compra de los alfajores.

Ilustración 14 Ositos navideños



Elaborado por: Autor(as)

Ilustración 15 Parante de Papa Noel



Elaborado por: Autor(as)

En el punto de venta, se pondrá un parante en forma de papa Noel con el fin de incentivar el nombre de la marca y se obsequiará una tarjeta navideña por la compra de una caja de alfajores.

Ilustración 16 Tarjeta navideña



Elaborado por: Autor(as)

En cuanto a la percha, los alfajores se ubicarán en el nivel medio, al nivel de los ojos puesto que es la localización que permite visualizar de manera inmediata y mejor el producto.

Además del Merchandising se van a utilizar los siguientes medios de promoción:

- Street Marketing – Marketing de guerrilla
- Crossmerchandising
- Sitio web – Redes sociales
- Eventos promocionales – Ferias

La campaña de publicidad se basará en dar a conocer el producto a los consumidores por medio del marketing experiencial, cuya herramienta principal es el sampling o degustación. Mientras que como marketing de guerrilla se va a realizar un alfajor gigante con el nombre de la marca y localizarlo en puntos estratégicos.

Se crearán diversas alianzas estratégicas con floristerías, en las cuales se involucren el crossmerchandising; el objeto seleccionado son los ramos de flores para que acompañen a los alfajores debido a que ayudará a que las flores incrementen su rotación especialmente en temporadas altas donde los regalos como alfajores y flores son el mejor complemento para cualquier ocasión. Por lo tanto, por cada venta de ramos de flores, se ofrecerá una caja con alfajores Kallpa a un precio especial lo que permitirá que los clientes ahorren tiempo y dinero.

En cuanto a la campaña digital, Kallpa utilizará la herramienta Wix para la creación de su página web donde los potenciales y actuales consumidores podrán interactuar y estar pendientes de cualquier novedad de la empresa. En el 2017, se implementará el e-commerce para que los consumidores (tanto de Ecuador como de Canadá) adquieran los productos de manera inmediata.

Ilustración 17 Página web Kallpa



Elaborado por: Autor(as)

Las redes sociales mostrarán contenido con frecuencia diaria y permitirán dar a conocer el producto de manera intensiva por medio de publicidad pagada. Kallpa se encontrará presente en Facebook, Twitter y en Instagram. Si bien es cierto, el público objetivo no es usuario frecuente del medio digital, pero se desea que sus grupos de referencia tanto primario como secundario conozcan la marca y por medio de recomendaciones sea incentivado a comprar el producto.

Ilustración 18 Redes sociales



Elaborado por: Autor(as)

Kallpa participará en ferias promocionales en Toronto con el fin de dar a conocer los alfajores de quinua, tendrá un stand propio en el que se realizarán las diversas degustaciones del producto y se destacará sus propiedades por medio de un influenciador que será una celebridad de Canadá.

Presupuesto

Tabla 33 Presupuesto del merchandising trimestral

MERCHANDISING TRIMESTRAL	
Descripción	Valor
Diseños adicionales de las cajas (5000)	\$2500
Cabeceras de Góndola (1 por autoservicio)	\$ 4000
Material POP adicional autoservicio	\$ 2000
Personal (Impulsadoras y degustadoras)	\$ 2000
Merchandising	\$1000
Material POP adicional tiendas	\$2000
Total Producción \$13500	

Elaborado por: Autor(as)

Tabla 34 Costo total del merchandising

Medio	Detalle	Total
Merchandising y activaciones	Material Pop, negociaciones y promociones ejecutadas. Se generará contenido diariamente que permita	\$54.000,00
Redes Sociales – Sitio web	Interacción y fidelización de los clientes.	\$10.000,00
Eventos	Participación en ferias	\$10.000,00
Total		\$74.000,00

Elaborado por: Autor(as)

Cronograma de marketing

Tabla 35 Cronograma de marketing

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	S1	S2	S3	S4																				
Medio																								
Eventos																								
Merchandising y activaciones																								
Redes Sociales																								

	Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Medio																								
Eventos																								
Merchandising y Activaciones																								
Redes Sociales																								

Elaborado por: Autor(as)

Ventaja competitiva

La actual tendencia de población mayoritariamente adulta que se presenta en Canadá se podría mantener durante los próximos años. Esto significa que existe una gran oportunidad para el Ecuador para exportar y comercializar snacks altamente nutritivos para un nicho de mercado dirigido a adultos mayores.

Es por ello que el producto es muy atractivo en el mercado canadiense puesto que es una oportunidad de que exista un alimento que posee un sabor agradable y a su vez, permita nutrir a las personas que sufren de osteoporosis.

5.7. Estudio Técnico

Descripción del proceso técnico

Para la preparación de los alfajores, se necesitará primero elaborar la masa de quinua para hacer las respectivas “tapas”. Éstas se dejarán reposar 24 horas para que se vuelvan blandas. Luego de eso, se untará el chocolate sobre las “tapas”, y se espolvoreará el azúcar impalpable.

Después de elaborar los alfajores de manera artesanal, se los empaquetará en papel de seda con el logo impreso sobre el mismo.

Ilustración 19 Proceso técnico sobre la producción de alfajores Kallpa

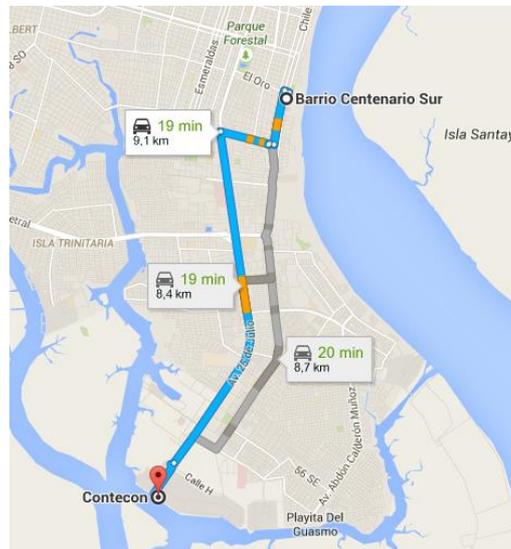


Elaborado por: Autor(as)

Localización y Tamaño

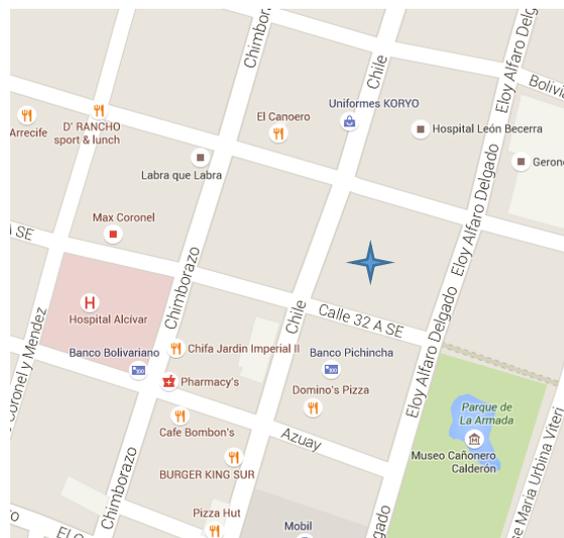
La empresa se localizará en la ciudad de Guayaquil, en un sector estratégico y comercial como lo es el Barrio Centenario. Para la elección del establecimiento se consideró el costo del local comercial y de la cercanía que tiene con el Puerto Marítimo, pues está a unos 20 minutos aproximadamente, facilitando la movilización de la mercadería.

Ilustración 20 Ubicación al sur de la ciudad



Fuente: Google Maps

Ilustración 21 Ubicación en el Barrio Centenario



Fuente: Google Maps

El terreno cuenta con un área de 180mts² (15mts x 12mts), sobre la cual se construirá la planta, la misma que contará con instalaciones para electricidad, agua y teléfono, y además de un sistema de seguridad con detectores de humo y calor. El costo del terreno es de \$15000 y el costo de construir la planta es aproximadamente de \$23000.

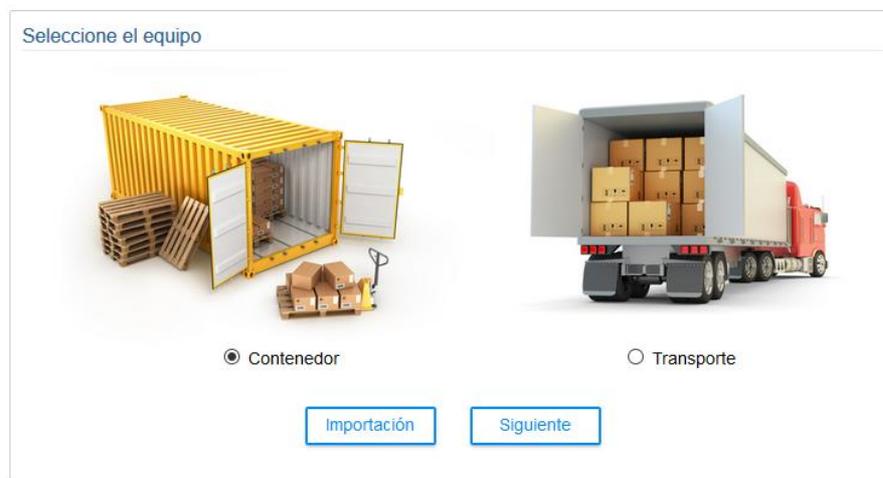
5.8. Análisis Logístico

La nomenclatura arancelaria para el producto es la # 1905.31.29.00 puesto que al ser un alfajor se caracteriza por estar dentro del capítulo de “Swet biscuits; waffles and wafers”. La nomenclatura se encuentra en ingles puesto que ese es el idioma oficial de Canadá y para Ecuador sería la #1905.31.00.00 (Galletas dulces).

Simulación de envío

A pesar de que se utiliza el incoterm FOB (Free on Board), se realizó una simulación de envío para conocer la cantidad y el tamaño del container a enviar.

Ilustración 22 Selección de equipo



Fuente: Sea Rates

El tipo de carga serán las cajas debido a que permiten que se transporte los alfajores de una manera más segura.

Ilustración 23 Selección de tipo de carga

Seleccione el tipo de carga.

Seleccione tipo de carga.



Cajas



Bolsas



Barriles



Sacos

Fuente: Sea Rates

Ilustración 24 Parámetros de carga

Parámetros de la carga

Introduzca los datos de la carga para llenarlo.

Se pueden introducir hasta 20 tipos de carga.


Cajas

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

	Nombre	Longitud (mm)	Ancho (mm)	Altura (mm)	Peso (kg)	Cantidad	Color
	<input type="text" value="Kallpa"/>	<input type="text" value="350"/>	<input type="text" value="250"/>	<input type="text" value="125"/>	<input type="text" value="1,4"/>	<input type="text" value="4224"/>	<input type="text" value="Chocolate"/>

Fuente: Sea Rates

Ilustración 25 Selección del equipo para relleno de carga

Selección del equipo para el relleno de la carga



llenado de la carga directamente en porcentaje contenedor.



Pre-envío de la carga paletizada.

[Volver](#) [Siguiete](#)

Fuente: Sea Rates

Se utilizará el tipo de pallet universal o también conocido como americano.

Ilustración 26 Parámetros del pallet

Parámetros del paleta

Introduzca los parámetros del pallet, carga máxima y límites de los límites altura



Longitud:	<input type="text" value="1000"/>	mm
Ancho:	<input type="text" value="1200"/>	mm
Altura:	<input type="text" value="20"/>	mm
Carga máxima:	<input type="text" value="750"/>	kg
Máxima altura de carga:	<input type="text" value="200"/>	mm
Grosor de las placas de separación:	<input type="text" value="50"/>	mm

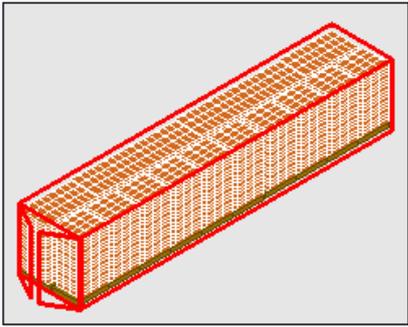
[Volver](#) [Siguiete](#)

Fuente: Sea Rates

Por lo tanto, se realizarán envíos mensuales utilizando un contenedor reefer de 40'dv que transportarán 2442 cajas de 24 alfajores.

Ilustración 27 Tamaño del contenedor

Results

Contenedores	Carga del embalaje
Todos los contenedores: 40' dv: 1 unidades	4224e paquetes totales. Packed: 4224e paquetes. (100%)
	Contenedor №1 (40' dv 1 unidades) Packed: 4224 packages: (100%). Including: ■ Kallpa - 4224paquetes(100%) Cargo volume: 46.2 m ³ (68% of volume) Cargo weight: 5913.6 kg. (21% of max payload) Muestre los paquetes por bloques Muestre el empaquetado paso a paso Muestre las imágenes de carga del palet

[Volver](#) [Exportación](#)

Fuente: Sea Rates

COSTO DE EXPORTACIÓN KALLPA A CANADÁ

Descripción	Porcentaje	Valor	Resultado
Costos de producción		70118,40	\$ 70.118,40
Margen Comercial Fábrica	45		\$ 31.553,28
Valor comercialización Ecuador			\$101.671,68
Costo de envase y embalaje		464,64	\$ 464,64
Costos bancarios		500,00	\$ 500,00
Costos de documentos comerciales		200,00	\$ 200,00
Costo de certificados		100,00	\$ 100,00
Costo de la acción internacional		250,00	\$ 250,00
Subtotal EXW			\$103.186,32
% Comisión Agente Comercial (% del EXW)	10		\$ 11.465,15
EXW			\$114.651,47
Transporte interior		200,00	\$ 200,00
Seguro interior		16,00	\$ 16,00
Contenedor		460,00	\$ 460,00
Pesaje de contenedor		42,91	\$ 42,91
Recepción de contenedor		37,53	\$ 37,53
Porteo de contenedor		43,79	\$ 43,79
Manipuleo de contenedor en terminal		35,75	\$ 35,75
Operación de aforo/inspección de contenedor		97,76	\$ 97,76
Estibadores (servicio de provisión de personal) (3 hombres/ 2 horas)		85,81	\$ 85,81
Almacenaje de contenedor en puerto (5 días)		29,06	\$ 29,06
Provisión y colocación sello		17,05	\$ 17,05
Colocación de cerrojos electrónicos		28,60	\$ 28,60
Agente de aduana (despacho de exportación) (% del FOB)	5		\$ 6.104,68
FAS			\$121.850,42
Costos de extensión del B/L		28,60	\$ 28,60
Costos de carga al buque (servicio de provisión de personal) (5 hombres/ 3 horas)		214,54	\$ 214,54
FOB			\$122.093,56

Por lo tanto, se tiene que el precio FOB unitario será de \$1,20, mientras que la caja de 24 unidades será de \$28,80.

Tabla 36 Precio unitario FOB

FOB	Unidades	Cajas	FOB	FOB
			\$	\$
Kallpa	101376	4224	1,20 unidad	28,8 caja

Elaborado por: Autor(as)

5.9. Análisis Financiero

En esta parte del proyecto, se presentan algunos análisis financieros que facilita comprender si la implementación de la empresa que se dedica a la producción local a la comercialización internacional de alfajores a base de quinua es viable o no.

Se empezará por mencionar algunas nociones básicas que se deberán tener en cuenta: la empresa al ser nueva en la industria, no tendrá costos hundidos ni históricos que afecten el análisis.

Durante los primeros años de la operación comercial, la empresa invertirá en activos físicos como el terreno y su construcción, maquinarias para la fabricación de alfajores y mobiliario de oficina. Si bien es cierto que los alfajores son elaborados de manera artesanal, en ciertos pasos del proceso se utilizará la máquina correspondiente a esa etapa.

Una vez que se haya definido los costos fijos, se determinarán los costos de producción ya que tienen un peso importante para que la empresa tenga ganancias o pérdidas en su operación.

Al momento de determinar la cantidad mínima de unidades que la empresa debe producir para no tener ni ganancias ni pérdidas es decir, tener una utilidad operativa de \$0, se aplicará el análisis de costo – volumen – utilidad, mejor conocido como *análisis de punto de equilibrio*.

Una vez determinado el punto de equilibrio, se procede a realizar el flujo de caja el cual detalla los ingresos y egresos que obtendrá la empresa durante los primeros cinco años y respecto a ello se calculará el valor actual neto (VAN) y la tasa interno de retorno (TIR) para medir la rentabilidad del proyecto.

Punto de equiibrio

Ese punto de equilibrio se lo obtiene dividiendo el costo fijo anual para la diferencia entre el precio unitario y su costo variable por unidad, tal como se muestra a continuación, pero primero se menciona que el precio por unidad es de \$1,20, donde el costo variable unitario es de \$0,86 con un margen de ganancia del 39% de su costo de fabricación y sus costos fijos son los que se muestra a continuación:

Tabla 37 Precio de venta

Precio de venta	
Costo de fabricación	\$ 0.69
Margen de ganancia + Costos de exportación	\$ 0.51
Precio por unidad	\$ 1.20

Elaborado por: Autor(as)

- *Costos variables*: Son aquellos que varían en relación al volumen de producción, como la materia prima, mano de obra, etc.

Tabla 38 Costos variables

Costos Variables		
	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo anual</i>
Materia Prima	\$ 0.4167	\$ 496,885.10
Empaque	\$ 0.1550	\$ 184,841.26
Mano de Obra	\$ 0.0620	\$ 73,936.50
Jefe de Producción	\$ 0.0490	\$ 58,433.69
Energía eléctrica	\$ 0.0023	\$ 2,742.81
Agua	\$ 0.0067	\$ 7,989.91
TOTAL	\$ 0.6917	\$ 824,829.27

Elaborado por: Autor(as)

- *Costos fijos*: Son aquellos que se mantienen constantes sin depender del volumen de unidades que produzca la empresa como los sueldos y salarios, servicios básicos, suministros, etc.

Tabla 39 Costos fijos

Costos Fijos		
	<i>Costo mensual</i>	<i>Costo total anual</i>
Sueldos y salarios	\$ 20,100.00	\$ 241,200.00
Beneficios Sociales	\$ 4,095.73	\$ 49,148.76
Publicidad y marketing	\$ 6,166.67	\$ 74,000.00
Servicios Básicos	\$ 134.00	\$ 1,608.00
Suministros	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Costos de exportación	\$ 20,500.00	\$ 246,000.00
Compras Imprevistas	\$ 150.00	\$ 1,800.00
TOTAL	\$ 51,246.40	\$ 614,956.76

Elaborado por: Autor(as)

Luego de haber determinado el precio de venta por unidad y sus costos variables unitarios y fijos, se halla el punto de equilibrio con la siguiente fórmula:

$$Q^* = \frac{CF}{P - CVu}$$

$$Q^* = \frac{614.956.76}{1,20 - 0,6917} = 1'209.830 \text{ unidades}$$

Entonces, para que la empresa cubra todos sus costos fijos, deberá producir 1'209.830 unidades anualmente. Al pronosticar vender 1'192.524 unidades para el primer año, implicaría que la empresa obtendría pérdidas, ya que estaría produciendo menos unidades de las de su punto de equilibrio.

Sin embargo, a partir del segundo año, la empresa tendría ganancias debido a que produciría más unidades (1'214.158) de las de su punto de equilibrio.

Inversiones del proyecto

Para el funcionamiento del proyecto, la empresa invertirá en capital de operaciones que no es más que el capital utilizado para operar diariamente; y en capital de trabajo el cual se refiere a los recursos que se utiliza en las actividades operativas diarias.

Capital de operaciones

Como se mencionó anteriormente, al ser una empresa que inicia recién sus operaciones, se deberá invertir en activos tangibles como el terreno, construcción, maquinarias y otros activos fijos, y además en activos intangibles como los gastos de constitución.

Tabla 40 Capital de operaciones

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	%
Terreno	\$ 20.000,00	32,79%
Construcción	\$ 30.000,00	49,18%
Maquinarias	\$ 4.900,00	8,03%
Equipos de cómputo	\$ 4.000,00	6,56%
Mobiliario de oficina	\$ 1.500,00	2,46%
Activos intangibles	\$ 600,00	0,98%
TOTAL DE CAPITAL DE OPERACIONES	\$ 61.000,00	100%

Elaborado por: Autor(as)

- Activos tangibles

Éstos representan las propiedades que la empresa adquirirá al inicio de sus operaciones y que no se destinarán a la venta ya que no es el giro del negocio, además de que estos activos fijos tendrán un período largo de vida útil.

Dichos activos tangibles se dividirán en terreno que tiene un costo de \$20.000, la construcción que tiene un costo de \$30.000, y en maquinarias, equipos y muebles de oficina los cuales se detalla a continuación con su costo total respectivo.

Tabla 41 Maquinarias

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Horno industrial	\$ 2.800,00
Laminadora de masa	\$ 700,00
Batidora industrial	\$ 900,00
Mesa de trabajo	\$ 500,00
TOTAL	\$ 4.900,00

Elaborado por: Autor(as)

Tabla 42 Equipos de oficina

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Computadoras	\$ 4.000,00
Muebles de oficina	\$ 1.500,00
TOTAL	\$ 5.500,00

Elaborado por: Autor(as)

- Activos intangibles

Los activos intangibles son todos aquellos activos constituidos no visibles y necesarios para así poner en marcha la operación comercial. Éstos se registra una sólo vez como los gastos de constitución, registro de la marca comercial y permisos.

Tabla 43 Activos intangibles

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Gastos de constitución y permisos	\$ 420,00
Marca comercial	\$ 180,00
TOTAL	\$ 600,00

Elaborado por: Autor(as)

Entonces, el monto de inversión que corresponde al capital de operaciones será de \$61.000 sumando los activos físicos e intangibles tal como se muestra a continuación:

Tabla 44 Activos físicos e intangibles

CAPITAL DE OPERACIONES	\$61.000,00
Activos físicos	\$60.400,00
Activos intangibles	\$600,00

Elaborado por: Autor(as)

Capital de trabajo:

La empresa también requiere de capital de trabajo es decir, deberá invertir en materia prima, mano de obra calificada, servicios básicos, gastos administrativos, etc. para así facilitar la operación comercial de la misma hasta que pueda generar ingresos en efectivo.

Para calcular el capital de trabajo, se aplicará el Método de Déficit Acumulado Máximo durante todo el período de recuperación del proyecto, pero para simplificar su cálculo se hará por los primeros doce meses del año. Se usa este método porque considera los efectos de la estacionalidad dentro de este período.

A continuación los datos a considerar en el cálculo del capital de trabajo usando el método de déficit acumulado: Se toma en cuenta el pronóstico de la demanda que es de 1'192.525 unidades para el año 2016, que es una aproximación de la sumatoria de las ventas en los primeros once meses de ese año.

Cabe mencionar que en los meses febrero, octubre y diciembre, las ventas crecen en 1.5 % respecto a los otros meses, esto se debe que en esos tres meses se presentan estacionalidades por celebraciones importantes como San Valentín, Día de Acción de Gracia, y Navidad.

Los ingresos del proyecto proviene de tres fuentes: la primera por ventas del producto durante los cinco años de evaluación del proyecto, la segunda por utilidad de venta del negocio en el quinto año y la tercera por valor en libros de activos (valor de desecho) en el último año (5to año).

Tabla 45 Ingresos por ventas

INGRESOS POR VENTAS					
Años	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Ventas (q)	1192524	1214158	1235792	1257425	1279059
Precio de venta (\$)	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 1,25	\$ 1,25	\$ 1,30
Ventas (\$)	\$ 1.431.029,10	\$ 1.456.989,59	\$ 1.544.739,67	\$ 1.571.781,86	\$ 1.662.777,00

Elaborado por: Autor(as)

Tabla 46 Depreciación de activos

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS							
Activo	Valor de Compra	Vida Útil	Depreciación anual	Años Depreciándose	Depreciación Acumulada	Valor en Libros	
Terreno						\$ 20.000,00	
Construcciones	\$ 30.000,00	50	\$ 600,00	5	\$ 3.000,00	\$ 27.000,00	
Horno industrial	\$ 2.800,00	10	\$ 280,00	5	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	
Laminadora de masa	\$ 700,00	10	\$ 70,00	5	\$ 350,00	\$ 350,00	
Batidora industrial	\$ 900,00	10	\$ 90,00	5	\$ 450,00	\$ 450,00	
Mesa de trabajo	\$ 500,00	10	\$ 50,00	5	\$ 250,00	\$ 250,00	
Computadoras	\$ 4.000,00	3	\$ 1.333,33				
Computadoras Nuevas	\$ 4.000,00	3	\$ 1.333,33	2	\$ 2.666,67	\$ 1.333,33	
Muebles y enseres	\$ 1.500,00	10	\$ 150,00	5	\$ 750,00	\$ 750,00	
Total deprec. anual			\$ 3.906,67	Total deprec. acum	\$ 8.866,67		
						Valor de desecho	\$ 51.533,33
						Valor Venta	\$ 60.000,00
						Utilidad por Venta	\$ 8.466,67

Elaborado por: Autor(as)

Además para el cálculo, la empresa tendrá políticas comerciales de cobro ya que le ofrece a su agente de distribución facilidades de pago: 25% al contado, 40% a 45 días, y 35% a 90 días.

Para el programa de producción, la empresa manejará una política de inventarios, que deberá mantener un inventario de seguridad no más del 30% de la materia prima, que será utilizado al siguiente mes.

Tabla 47 Proyección de ingresos mensuales primer año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas (q)		109600	107965	107965	107965	107965	107965	107965	107965	109600	107965	109600
Precio de venta (\$)		\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 1,20
Ventas (\$)		\$ 131.520,00	\$ 129.558,00	\$ 129.558,00	\$ 129.558,00	\$ 131.520,00	\$ 129.558,00	\$ 131.520,00	\$ 129.558,00	\$ 129.558,00	\$ 129.558,00	\$ 129.558,00

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
25% contado		\$ 32.880,00	\$ 32.389,50	\$ 32.389,50	\$ 32.389,50	\$ 32.880,00	\$ 32.389,50	\$ 32.880,00	\$ 32.389,50	\$ 32.389,50	\$ 32.389,50	\$ 32.389,50
40% 45 días			\$ 52.608,00	\$ 51.823,20	\$ 51.823,20	\$ 51.823,20	\$ 52.608,00	\$ 51.823,20	\$ 52.608,00	\$ 51.823,20	\$ 51.823,20	\$ 51.823,20
35% 90 días				\$ 46.032,00	\$ 45.345,30	\$ 45.345,30	\$ 45.345,30	\$ 46.032,00	\$ 45.345,30	\$ 46.032,00	\$ 45.345,30	\$ 45.345,30
INGRESO MENSUAL		\$ 32.880,00	\$ 84.997,50	\$ 130.244,70	\$ 129.558,00	\$ 130.048,50	\$ 130.342,80	\$ 130.735,20	\$ 130.342,80	\$ 130.244,70	\$ 129.558,00	\$ 129.558,00

Elaborado por: Autor(as)

Tabla 48 Programa de producción

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas		109600	107965	107965	107965	107965	107965	107965	107965	109600	107965	109600
Inventario Final	32880	32390	32390	32390	32390	32390	32390	32390	32880	32390	32880	360932
inventario Inicial		32880	32390	32390	32390	32390	32390	32390	32390	32880	32390	32880
Programa de producción	32880	109110	107965	107965	107965	107965	107965	107965	108456	109110	108456	437652

Elaborado por: Autor(as)

Tabla 49 Proyección de egresos mensuales primer año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Materia prima	\$13,700.00	\$ 45,462.29	\$ 44,985.42	\$ 44,985.42	\$ 44,985.42	\$ 44,985.42	\$ 44,985.42	\$ 44,985.42	\$ 45,189.79	\$ 45,462.29	\$ 45,189.79	\$ 182,354.92
Mano de obra directa	\$ 2,038.56	\$ 6,764.79	\$ 6,693.83	\$ 6,693.83	\$ 6,693.83	\$ 6,693.83	\$ 6,693.83	\$ 6,693.83	\$ 6,724.24	\$ 6,764.79	\$ 6,724.24	\$ 27,134.41
Costo fijo de producción	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Costo de fabricación	\$23,738.56	\$ 60,227.08	\$ 59,679.25	\$ 59,679.25	\$ 59,679.25	\$ 59,679.25	\$ 59,679.25	\$ 59,679.25	\$ 59,914.03	\$ 60,227.08	\$ 59,914.03	\$ 217,489.33
Gastos de ventas variables		\$ 1,644.00	\$ 4,249.88	\$ 6,512.24	\$ 6,477.90	\$ 6,502.43	\$ 6,517.14	\$ 6,536.76	\$ 6,517.14	\$ 6,512.24	\$ 6,477.90	\$ 6,477.90
Gastos de ventas fijas	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
Gastos de administración	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 80,000.00
EGRESO MENSUAL	\$35,938.56	\$ 74,071.08	\$ 76,129.12	\$ 78,391.48	\$ 78,357.15	\$ 78,381.67	\$ 78,396.39	\$ 78,416.01	\$ 78,631.17	\$ 78,939.32	\$ 78,591.93	\$ 308,167.23

Elaborado por: Autor(as)

Tabla 50 Saldo de déficit acumulado

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingreso Mensual		131520	129558	129558	129558	131520	129558	131520	129558	129558	129558	129558
Egreso Mensual	35939	74071	76129	78391	78357	78382	78396	78416	78631	78939	78592	308167
Saldo Mensual	-35939	57449	53429	51167	51201	53138	51162	53104	50927	50619	50966	-178609
Saldo Acumulado	-35939	21510	74939	126106	177307	230445	281607	334711	385637	436256	487222	308613

Elaborado por: Autor(as)

Entonces, el monto de inversión que corresponde al capital de trabajo será de \$41473 en el mes de enero, por ser el mayor déficit acumulado, el cual podrá solventar los egresos de operación que no cubren los ingresos.

Inversión total

Una vez calculado el capital de operaciones y el capital de trabajo, se podrá determinar la inversión total que no es más que la sumatoria de ambos capitales tal como se muestra a continuación:

Tabla 51 Inversión total

INVERSIONES AÑO 0	
CAPITAL DE OPERACIONES	\$ 61,000.00
Activos físicos	\$ 60,400.00
Activos intangibles	\$ 600.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 35,938.56
TOTAL DE INVERSION INICIAL	\$ 96,938.56

Elaborado por: Autor(as)

Financiamiento de inversión

La inversión total se financia con el 30% de capital propio, el cual proviene de las aportaciones realizadas por ocho accionistas de la empresa y el 70% de capital externo, el cual que proviene de un préstamo por cinco años realizado a una institución financiera cuya tasa de interés es el 8%.

Tabla 52 Financiamiento

FINANCIAMIENTO	
TOTAL DE INVERSION INICIAL	\$ 96,938.56
Capital Propio (30%)	\$ 29,081.57
Capital Externo (70%)	\$ 67,856.99

Elaborado por: Autor(as)

Tabla 53 Capital propio

Capital Propio		
# Accionistas	Proporción	Capital Aportado
Accionista 1	60%	\$ 17,448.94
Accionista 2	10%	\$ 2,908.16
Accionista 3	5%	\$ 1,454.08
Accionista 4	5%	\$ 1,454.08
Accionista 5	5%	\$ 1,454.08
Accionista 6	5%	\$ 1,454.08
Accionista 7	5%	\$ 1,454.08
Accionista 8	5%	\$ 1,454.08
Capital aportado	100%	\$ 29,081.57

Elaborado por: Autor(as)

Tabla 54 Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Capital amortizad	Capital vivo
0	0	0	0	0	\$ 67,857
1	\$ 16,995.22	\$ 5,428.56	\$ 11,566.66	\$ 11,566.66	\$ 56,290.33
2	\$ 16,995.22	\$ 4,503.23	\$ 12,492.00	\$ 24,058.66	\$ 43,798.33
3	\$ 16,995.22	\$ 3,503.87	\$ 13,491.35	\$ 25,983.35	\$ 30,306.98
4	\$ 16,995.22	\$ 2,424.56	\$ 14,570.66	\$ 28,062.02	\$ 15,736.32
5	\$ 16,995.22	\$ 1,258.91	\$ 15,736.32	\$ 30,306.98	\$ 0.00

Elaborado por: Autor(as)

Flujo de caja

Luego de haber calculado la inversión total, el ingreso por ventas, los costos fijos y costos variables, se procede a elaborar dos flujos de caja: el primer flujo muestra los cinco primeros años del proyecto, y el segundo flujo está detallado por meses durante el primer año de operación comercial.

Tabla 55 Flujo de caja anual

FLUJO DE CAJA ANUAL						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$ 1,431,029.10	\$ 1,456,989.59	\$ 1,544,739.67	\$ 1,571,781.86	\$ 1,662,777.00
Costos Variables		-\$ 824,829.27	-\$ 839,792.61	-\$ 854,755.95	-\$ 869,719.29	-\$ 884,682.64
Costos Fijos		-\$ 614,956.76	-\$ 614,956.76	-\$ 614,956.76	-\$ 614,956.76	-\$ 614,956.76
Sueldos y Salarios		-\$ 241,200.00	-\$ 241,200.00	-\$ 241,200.00	-\$ 241,200.00	-\$ 241,200.00
Beneficios Sociales		-\$ 49,148.76	-\$ 49,148.76	-\$ 49,148.76	-\$ 49,148.76	-\$ 49,148.76
Otros costos fijos		-\$ 324,608.00	-\$ 324,608.00	-\$ 324,608.00	-\$ 324,608.00	-\$ 324,608.00
Intereses		-\$ 5,428.56	-\$ 4,503.23	-\$ 3,503.87	-\$ 2,424.56	-\$ 1,258.91
Depreciación activos		-\$ 3,906.67	-\$ 3,906.67	-\$ 3,906.67	-\$ 3,906.67	-\$ 3,906.67
Utilidad por venta activos						\$ 8,466.67
Utilidad antes de PAT		-\$ 18,092.16	-\$ 6,169.67	\$ 67,616.43	\$ 80,774.58	\$ 166,438.70
15% PAT		-\$ 2,713.82	-\$ 925.45	\$ 10,142.46	\$ 12,116.19	\$ 24,965.81
Utilidad antes de impuestos		-\$ 15,378.34	-\$ 5,244.22	\$ 57,473.96	\$ 68,658.39	\$ 141,472.90
22% IR		-\$ 3,383.23	-\$ 1,153.73	\$ 12,644.27	\$ 15,104.85	\$ 31,124.04
Utilidad después de impuestos		-\$ 11,995.10	-\$ 4,090.49	\$ 44,829.69	\$ 53,553.55	\$ 110,348.86
Depreciación activos		\$ 3,906.67	\$ 3,906.67	\$ 3,906.67	\$ 3,906.67	\$ 3,906.67
Valor en libros activos						\$ 51,533.33
Inversión activos intangibles		-\$ 600.00				
Inversión activos físicos		-\$ 60,400.00				
Préstamo		\$ 67,856.99				
Amortización		-\$ 11,566.66	-\$ 12,492.00	-\$ 13,491.35	-\$ 14,570.66	-\$ 15,736.32
Capital de trabajo		-\$ 35,938.56				\$ 35,938.56
Flujo de Caja		-\$ 29,081.57	-\$ 19,655.10	-\$ 12,675.82	\$ 35,245.00	\$ 42,889.55
						\$ 185,991.10

TMAR (CAPM)	24.45%
VAN	\$ 45,410.65
TIR	46%

Elaborado por: Autor(as)

Tabla 56 Flujo de caja mensual

FLUJO DE CAJA MENSUAL														
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ingresos por ventas		\$ 129,558.00	\$ 131,520.00	\$ 129,558.00	\$ 129,558.00	\$ 129,558.00	\$ 131,520.00	\$ 129,558.00	\$ 131,520.00	\$ 129,558.00	\$ 129,558.00	\$ 129,558.00	\$ 129,558.00	
Costos Variables		\$-74,675.79	\$-75,806.67	\$-74,675.79	\$-74,675.79	\$-74,675.79	\$-74,675.79	\$-74,675.79	\$-74,675.79	\$-74,675.79	\$-75,806.67	\$-74,675.79	\$-75,806.67	
Costos Fijos		\$-51,246.40	\$-51,246.40	\$-51,246.40	\$-51,246.40	\$-51,246.40	\$-51,246.40	\$-51,246.40	\$-51,246.40	\$-51,246.40	\$-51,246.40	\$-51,246.40	\$-51,246.40	
Sueldos y Salarios		\$-20,100.00	\$-20,100.00	\$-20,100.00	\$-20,100.00	\$-20,100.00	\$-20,100.00	\$-20,100.00	\$-20,100.00	\$-20,100.00	\$-20,100.00	\$-20,100.00	\$-20,100.00	
Beneficios Sociales		\$-4,095.73	\$-4,095.73	\$-4,095.73	\$-4,095.73	\$-4,095.73	\$-4,095.73	\$-4,095.73	\$-4,095.73	\$-4,095.73	\$-4,095.73	\$-4,095.73	\$-4,095.73	
Otros costos fijos		\$-27,050.67	\$-27,050.67	\$-27,050.67	\$-27,050.67	\$-27,050.67	\$-27,050.67	\$-27,050.67	\$-27,050.67	\$-27,050.67	\$-27,050.67	\$-27,050.67	\$-27,050.67	
Intereses		\$-452.38	\$-446.22	\$-440.03	\$-433.79	\$-427.51	\$-421.18	\$-414.82	\$-408.41	\$-401.96	\$-395.47	\$-388.93	\$-382.35	
Depreciación activos		\$-214.44	\$-214.44	\$-214.44	\$-214.44	\$-214.44	\$-214.44	\$-214.44	\$-214.44	\$-214.44	\$-214.44	\$-214.44	\$-214.44	
Utilidad por venta activos													\$ 2,173.33	
Utilidad antes de PAT		\$ 2,968.99	\$ 3,806.27	\$ 2,981.34	\$ 2,987.58	\$ 2,993.86	\$ 4,962.18	\$ 3,006.55	\$ 4,974.96	\$ 3,019.41	\$ 1,895.02	\$ 3,032.44	\$ 4,081.47	
15% PAT		\$ 445.35	\$ 570.94	\$ 447.20	\$ 448.14	\$ 449.08	\$ 744.33	\$ 450.98	\$ 746.24	\$ 452.91	\$ 284.25	\$ 454.87	\$ 612.22	
Utilidad antes de impuestos		\$ 2,523.64	\$ 3,235.33	\$ 2,534.14	\$ 2,539.44	\$ 2,544.78	\$ 4,217.86	\$ 2,555.57	\$ 4,228.71	\$ 2,566.50	\$ 1,610.77	\$ 2,577.57	\$ 3,469.25	
22% IR		\$ 555.20	\$ 711.77	\$ 557.51	\$ 558.68	\$ 559.85	\$ 927.93	\$ 562.22	\$ 930.32	\$ 564.63	\$ 354.37	\$ 567.07	\$ 763.24	
Utilidad después de impuestos		\$ 1,968.44	\$ 2,523.56	\$ 1,976.63	\$ 1,980.77	\$ 1,984.93	\$ 3,289.93	\$ 1,993.34	\$ 3,298.40	\$ 2,001.87	\$ 1,256.40	\$ 2,010.50	\$ 2,706.02	
Depreciación activos		\$ 214.44	\$ 214.44	\$ 214.44	\$ 214.44	\$ 214.44	\$ 214.44	\$ 214.44	\$ 214.44	\$ 214.44	\$ 214.44	\$ 214.44	\$ 214.44	
Valor en libros activos													\$ 57,826.67	
Inversión activos intangibles		\$-600.00												
Inversión activos físicos		\$-60,400.00												
Préstamo		\$ 67,856.99												
Amortización		\$-923.52	\$-929.67	\$-935.87	\$-942.11	\$-948.39	\$-954.71	\$-961.08	\$-967.48	\$-973.93	\$-980.43	\$-986.96	\$-993.54	
Capital de trabajo		\$-35,938.56											\$ 35,938.56	
Flujo de Caja		\$-29,081.57	\$ 1,259.37	\$ 1,808.33	\$ 1,255.20	\$ 1,253.10	\$ 1,250.99	\$ 2,549.66	\$ 1,246.71	\$ 2,545.36	\$ 1,242.38	\$ 490.42	\$ 1,237.99	\$ 95,692.15

Elaborado por: Autor(as)

Como se puede observar en el flujo de caja anual, el proyecto es viable. Tanto su VAN como su TIR son relativamente altas y los flujos son positivos. Se debe tomar en cuenta que la tasa de crecimiento para cada año fue del 1,06%, que la inversión inicial será financiada por los accionistas de la empresa y que se obtendrá en el quinto año una utilidad por la venta de activos.

5.10. Indicadores de gestión estratégica

Objetivo: Medir el porcentaje utilizado en el proceso productivo para la optimización de recursos.

$$CPU = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad máxima del recurso}}$$

Objetivo: Conocer la duración del nivel de inventario en un período de tiempo estipulado para asegurar la disponibilidad del producto.

$$DI = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días}$$

Objetivo: Medir el rendimiento obtenido al realizar una inversión en marketing para conocer si dicha inversión justifica el crecimiento de las ventas.

$$ROI = \frac{\text{Crecimiento de ventas} - \text{Inversión en marketing}}{\text{Inversión en marketing}}$$

Objetivo: Medir el nivel de cumplimiento del compromiso de la fecha y hora de entrega acordada entre proveedor y distribuidor.

- Entregas perfectas

$$\text{Valor} = \frac{\text{pedidos entregados perfectos}}{\text{total de pedidos entregados}}$$

- Entregas a tiempo

$$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos entregados}}$$

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Una vez realizado el plan de marketing estratégico se concluye lo siguiente:

- La empresa ecuatoriana Kallpa apunta a la internacionalización de la marca mediante la exportación de alfajores elaborados con quinua comenzando primero por Canadá, pues es un país que demanda y consume en gran cantidad este valioso cereal, esto se debe a que sus habitantes se preocupan mucho de su salud desde sus primeros años de vida hasta una edad muy avanzada.
- El producto estrella que se ofrece al mercado canadiense será de total agrado para sus potenciales clientes dado los beneficios que brinda: fácil manejo por encontrarse en paquetes individuales, cercanía con los orígenes étnicos y el contenido ayuda a reducir los efectos de la osteoporosis.
- La empresa desarrollará una mezcla de marketing idónea para este tipo de producto que se exportará al mercado canadiense que combinará los cuatro conceptos básicos: El producto será distribuida por unidad o por caja de 24 unidades, el isologo será muy atractivo expresando la esencia del producto. Con respecto al precio, éste dependerá de los costos de producción y de exportación teniendo en cuenta un margen de ganancia. Para la distribución, Kallpa usará la estrategia de internacionalización de exportación directa mediante distribuidores (mayoristas y minoristas) al querer introducirse en el mercado canadiense. Y finalmente, las promociones del producto se realizarán a través del sitio web de la empresa, ferias locales, redes sociales y puntos de venta.
- El análisis financiero permite determinar que el proyecto es rentable dentro del flujo realizado en los cinco primeros años de operación del negocio. Por lo tanto, se espera una rentabilidad del 46% con un VAN de \$ 45.410,65

6.2. Recomendaciones

Para implementar el plan de marketing de alfajores elaborados a base de quinua, se tomarán en cuenta las siguientes recomendaciones:

- En relación a los instrumentos de promoción, se recomienda buscar información con mucha antelación sobre las posibles ferias que se realizarán en el país destino. A su vez, sería de suma importancia visitar previamente las ferias internacionales y contactar con empresarios que ya han participado anteriormente en dichas ferias para poder evaluar sus experiencias.
- Se sugiere cumplir con todas las medidas necesarias para superar las barreras de entrada que posee Canadá tanto barreras arancelarias como para-arancelarias.
- Se recomienda que el etiquetado además de estar en los dos idiomas oficiales de Canadá, posea una letra clara y legible que permita conocer las propiedades del producto.
- Con respecto a los tiempos de abastecimiento de los alfajores al mercado canadiense deben ser los más cortos posibles, pues al ser un producto perecible puede deteriorarse y estropearse resultar deteriorado y estropeado, a pesar de que se enviarán empaquetados en cajas y refrigerados.
- Después de que la empresa haya recuperado la inversión inicial y haya generado excedentes en sus flujos, se sugiere adquirir nueva maquinaria para aumentar su producción y así lograr ampliar la demanda externa.
- Para cada año de ejecución del proyecto, se recomienda evaluar frecuentemente el desempeño del mismo comparándolo con los objetivos propuestos al inicio de la operación.

REFERENCIAS

ADUANA. (2016). *Requisitos para exportación*. Obtenido de <https://portal.aduana.gob.ec/>

Ambito. (Agosto de 2016). *Riesgo País*. Obtenido de Ecuador: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

Canada Border Services Agency. (2016). *Canada Border Services Agency*. Obtenido de Custom Tariff: <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2016/01-99/ch19-2016-eng.pdf>

Coco Karamel. (2016). *Alfajores*. Obtenido de <http://www.cocokaramel.ca/>

Containers Sudamerica Ecuador. (Agosto de 2016). *Containers Sudamerica Ecuador*. Obtenido de Containers de Containers Freezer: <http://www.containersudamericaecuador.com/archivos/contenedores.htm>

Datos Macro. (Agosto de 2016). *Datos Macro*. Obtenido de Deuda Pública de Canadá: <http://www.datosmacro.com/deuda/canada>

DIARIO EL TELÉGRAFO. (Noviembre de 2015). *Ecuador, entre los países más saludables del mundo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/1/ecuador-entre-los-paises-mas-saludables-del-mundo>

Economía, A. (2013). Obtenido de <http://m.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-quinua-el-grano-de-oro-ecuadoriano> .

El Economista. (2015). *Economía Global*. Obtenido de PIB de Canadá: <http://eleconomista.com.mx/economia-global/2015/05/29/pib-canada-cae-06-1t-2015>

El Emprendedor. (2012). *Emprender con quinua, un mercado a la exportación*. Obtenido de <http://www.elemprendedor.ec/productos-de-quinua/>

Fraser Institute. (2016). *Cost of government debt in Canada*. Obtenido de <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/cost-of-government-debt-in-canada-2016.pdf>

Focus. (2016). *Focus Economics*. Obtenido de Perfil de Canadá: <http://www.focus-economics.com/countries/canada>

Gouvernement of Canadá. (2016). *Canadian Imports*. Obtenido de <https://www.ic.gc.ca/app/scr/tdst/tdo>

KNOEMA. (2016). *Knoema*. Obtenido de Información sobre PIB Canadiense: <http://knoema.es/>

La Générosité. (2016). *Alfajor*. Obtenido de <http://www.lagenerosite.com/>

Loblaws. (2016). *Loblaws*. Obtenido de <https://www.loblaws.ca/>

Marketing XXI. (2015). *La competitividad de las pymes en el mercado internacional*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/competitividad-pymes-mercado-internacional.html>

Marketing XXI. (2015). *Como acceder a los mercados internacionales*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/como-acceder-a-los-mercados-internacionales-162.html>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *Exporta Fácil*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/exporta-facil/>

Nielsen. (2014). *Nivel global de ventas de snacks*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/ec/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>

NM Noticias. (2015). *La población de Canadá sigue creciendo*. Obtenido de <http://nmnoticias.ca/155592/crecimiento-poblacion-canada-2015-mayores-ninos-inmigrantes/>

Osteoporosis Canada. (2016). *Osteoporosis Facts & Statistics*. Obtenido de <http://www.osteoporosis.ca/osteoporosis-and-you/osteoporosis-facts-and-statistics/>

Ports Toronto. (2016). *Permits and authorizations*. Obtenido de <https://www.portstoronto.com/port-of-toronto/permits-and-authorizations/powered-vessel-operator%e2%80%99s-permit/permit-fees.aspx>

ProEcuador. (Julio de 2016). *Fihca Técnica de Canadá*. From <http://www.proecuador.gob.ec/>

ProEcuador. (2014). *Perfil de quinua en Canadá*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-quinua-en-canada-2014/>

ProEcuador. (2014). *Perfil logístico de Canadá*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-logistico-de-canada-2014/>

Revista ICE. (2014). *Diferentes teorías de comercio internacional*. Obtenido de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_103-118__9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf

Sea Rates. (2016). *Sea Rates*. Obtenido de Simulación de envío en contenedor: <https://www.searates.com/>

S&P Dow Jones Indices LLC. (2016). *S&P Indices*. Obtenido de <http://www.spindices.com/indices/equity/sp-500>

STATISTA. (2015). *Food retail in Canada*. Obtenido de <http://www.statista.com/topics/2872/food-retail-in-canada/>

STATISTA. (2016). *Supermarkets and grocery stores in Canada*. Obtenido de <http://www.statista.com/topics/2874/supermarkets-and-grocery-stores-in-canada/>

Statistics Canada. (2016). *Statistics Canada*. Obtenido de <http://www.statcan.gc.ca/eng/start>

Statistics Canada. (2015). *Estimación de la población*. Obtenido de <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-627-m/11-627-m2015003-eng.pdf> Trading Economics. (Agosto de 2016). *Trading Economics*. From Deuda del Gobierno Canadiense: <http://www.tradingeconomics.com/canada/government-debt-to-gdp>

Trading Economics. (Agosto de 2016). *Trading Economics*. Obtenido de PIB: <http://www.tradingeconomics.com/canada/gdp>

Transparency International. (2016). *Transparency International*. Obtenido de Canadá: <https://www.transparency.org/country/#CAN>

Terra. (2014). *La quinua, superalimento andino*. Obtenido de <http://www.terra.org/categorias/articulos/la-quinua-superalimento-andino>

YELP. (2016). *Yelp*. Obtenido de The city of Toronto: <https://www.yelp.ca/>

ANEXOS

ENCUESTA APLICADA A PERSONAS MAYORES DE EDAD QUE PADEZCAN O QUISIERAN PREVENIR LA OSTEOPOROSIS

Objetivo:

Determinar el grado de aceptación de alfajores elaborados con quinua en el mercado canadiense hacia nuestro público objetivo.

Instructivo:

Por favor, dedique un par de minutos para completar la encuesta según su criterio. Sea sincero. La información que nos proporcione será utilizada de manera confidencial.

Preguntas:

1) ¿Usted consume snacks elaborados a base de cereales?

- a) Sí
- b) No

2) ¿Con que frecuencia consume snacks a base de cereales?

- a) Usualmente
- b) A menudo
- c) Ocasionalmente
- d) Rara vez

3) ¿Qué tipo de snack le gusta consumir?

- a) Galletas
- b) Waffles
- c) Alfajores
- d) Barras de cereales,

4) Alguna vez ha escuchado sobre la quinua y sus beneficios

- a) Sí
- b) No

5) ¿Estaría dispuesto a consumir alfajores elaborados con quinua?

- a) Sí
- b) No

6) ¿Cuántas veces compraría un alfajor Kallpa semanalmente?

- a) Una sola vez
- b) Dos veces
- c) Más de tres veces
- d) Nunca

Datos personales

7) Género

- a) Masculino
- b) Femenino

8) Edad

- a) Entre 30 y 40 años
- b) Entre 40 y 50 años
- c) Entre 50 y 60 años
- d) De 60 años en adelante

9) Ciudad donde usted vive

- a) Montreal
- b) Ottawa
- c) Québec
- d) Toronto
- e) Vancouver

10) ¿Padece de osteoporosis?

- a) Sí
- b) No