

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL USO DE PLATAFORMAS B2B EN UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA VENDER PRODUCTOS
PROCESADOS EN EL ECUADOR AL EXTERIOR: CASO EEUU, EXPORTACIÓN DE
CHOCOLATE**

Diego Mauricio Reinoso Bautista

**Trabajo previo a la obtención del Título de Magister en Gerencia de Tecnologías de la
Información**

Quito, 2013

Agradecimiento

Agradezco a mis padres por darme la oportunidad de estudiar y ayudarme a terminar esta etapa de mi vida. A mi hermano por sus consejos y por su apoyo incondicional.

A todas las personas que de una u otra manera influyeron en mí accionar.

Sobre todo a Sofía, mi esposa, que ha sido mi soporte e inspiración durante varios años.

Dedicatoria

Con mucho afecto a mi esposa, mis padres y toda mi familia.

Contenido

1	CAPÍTULO 1: Marco teórico.....	1
1.1	Introducción.....	1
1.2	Modelos de negocios.....	1
1.2.1	Tipos de modelos de negocio.....	2
1.2.2	Capas del modelo de negocio.....	6
1.3	Comercio electrónico.....	8
1.3.1	Características.....	9
1.3.2	Tipos de Comercio electrónico.....	10
1.3.3	Tecnologías.....	11
1.3.4	Medios de pago.....	12
1.3.5	Seguridad.....	15
1.3.6	Ventajas.....	18
1.3.7	Aplicaciones.....	19
1.4	Business to business (B2B).....	20
1.4.1	Diferencias entre B2C y B2B.....	20
1.4.2	Ventajas del modelo B2B.....	25
1.4.3	Herramientas y estrategias.....	27
1.4.4	Campañas en línea.....	37

1.4.5	B2B Branding (Construir una marca).....	39
1.4.6	Search Engine Optimization (SEO).....	41
2	CAPÍTULO 2: Descripción del Macroentorno (EEUU)	46
2.1	Económico.....	47
2.1.1	Agricultura	47
2.1.2	Industria.....	48
2.1.3	Indicadores	49
2.1.4	Comercio exterior.....	53
2.2	Socioculturales.....	55
2.3	Políticos, legales.....	57
2.4	Tecnológicos	60
3	CAPÍTULO 3: Descripción del Microentorno	61
3.1	Proveedores.....	62
3.2	Clientes.....	65
3.3	Competencia	65
3.4	El producto.....	67
3.5	Análisis FODA	70
3.5.1	Oportunidades.....	70
3.5.2	Amenazas.....	71

4	CAPÍTULO 4: Investigación de mercado	72
4.1	Segmentación del mercado meta	72
4.1.1	Geográfico	74
4.1.2	Tipo	74
4.1.3	Tamaño	75
4.1.4	Uso	75
4.2	Propuesta del mix de marketing	76
4.2.1	Objetivo general	76
4.2.2	Objetivos específicos	76
4.2.3	Producto	77
4.2.4	Precio	77
4.2.5	Plaza	78
4.2.6	Promoción	78
5	CAPÍTULO 5: Análisis técnico y administrativo del proyecto	80
5.1	Ubicación	80
5.2	Legal	80
5.3	Administrativo u Organizativo	84
5.3.1	Gerente General	84
5.3.2	Secretaria	85

5.3.3	Vendedor	86
5.3.4	Mensajero.....	86
5.4	Proceso de comercialización.....	87
5.5	Tecnológico	88
5.5.1	Sistemas de información	88
5.5.2	Alta en portales B2B	92
5.5.3	Alta en redes sociales	100
5.5.4	Herramientas de análisis Web.....	109
6	CAPÍTULO 6: Estudio financiero.....	110
6.1	Ingresos.....	110
6.2	Egresos.....	111
6.3	Depreciación y amortización	115
6.3.1	Depreciación.....	115
6.3.2	Amortización.....	116
6.4	Inversiones.....	117
6.5	Estado de pérdidas y ganancias	119
6.5.1	Ventas brutas.....	120
6.5.2	Devolución y promociones	120
6.5.3	Costo de ventas	121

6.5.4	Gastos de ventas.....	121
6.5.5	Gastos administrativos y generales.....	121
6.5.6	Gastos e ingresos financieros	122
6.5.7	Participaciones.....	124
6.5.8	Impuestos	125
6.5.9	Dividendos preferentes	125
6.5.10	Estado de pérdidas y ganancias proyecto	126
6.6	Flujos de efectivo	127
6.7	Valor Actual Neto (VAN)	128
6.8	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	129
7	CAPÍTULO 7: Conclusiones y recomendaciones	130
7.1	Conclusiones	130
7.2	Recomendaciones.....	131
8	Bibliografía.....	132

Índice de tablas

Tabla 1. Ingresos y Clientes de Empresas B2C y B2B. Fuente: (Behan and Group Research, 2011). Elaborador por: Diego Reinoso	21
Tabla 2. Número de personas en el proceso de compra. Fuente: (Geehan Group research, 2011). Elaborado por: Diego Reinoso.....	23
Tabla 3. Porcentaje de Recursos y Tiempo empleado en los roles. Fuente: (Geehan Group research, 2011). Elaborado por: Diego Reinoso.....	23
Tabla 4. Principales portales B2B. Fuente: (Tradeb2b, 2013). Elaborador por: Diego Reinoso	29
Tabla 5 Total de importaciones de chocolate en barra. Fuente (Trademap, 2013). Elaborado por: Diego Reinoso	54
Tabla 6. Entidades administrativas. Fuente: (Proecuador, 2013). Elaborado por: Diego Reinoso	58
Tabla 7. Empresas relacionadas con Cacao y sus derivados. Fuente: SRI, Superintendencia de Compañías. Elaborado por: Diego Reinoso	64
Tabla 8. Empresas elaboradoras de chocolate negro orgánico. Fuente: SRI, Superintendencia de Compañías. Elaborado por: Diego Reinoso.....	66
Tabla 9 Proyección de Ingresos. Elaborado por: Diego Reinoso	111
Tabla 10 Costo anual. Elaborador por: Diego Reinoso	112
Tabla 11 Detalle de salarios. Elaborador por: Diego Reinoso	112
Tabla 12 Salarios anuales. Elaborador por: Diego Reinoso	112

Tabla 13. Gastos recurrentes. Elaborador por: Diego Reinoso	113
Tabla 14. Inversión en Marketing y Publicidad. Elaborador por: Diego Reinoso	114
Tabla 15. Resumen de egresos proyectados. Elaborador por: Diego Reinoso	114
Tabla 16. Depreciación anual. Fuente: SRI. Elaborador por: Diego Reinoso.....	115
Tabla 17. Depreciación de Activos Fijos. Elaborado por: Diego Reinoso	116
Tabla 18. Amortización. Elaborado por: Diego Reinoso	117
Tabla 19 Detalle de la inversión. Elaborado por: Diego Reinoso	119
Tabla 20 Estado de Pérdidas y Ganancias. Fuente: Apuntes de Finanzas. Elaborador por: Diego Reinoso	120
Tabla 21. Resumen de Crédito. Elaborado por: Diego Reinoso	122
Tabla 22 Detalle de pagos. Elaborado por: Diego Reinoso	124
Tabla 23 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado. Elaborado por: Diego Reinoso....	126
Tabla 24 flujo de Efectivo Proyectado. Elaborado por: Diego Reinoso.....	127
Tabla 25 VAN en función de una Tasa de Descuento. Elaborado por: Diego Reinoso.....	128
Tabla 26 TIR en 5 años. Elaborado por: Diego Reinoso.....	129

Índice de imágenes e ilustraciones

Ilustración 1 Fuente: Paypal.com	13
Ilustración 2 Fuente: Wikipedia.....	14
Ilustración 3. Diagrama de Secuencia SSL. Fuente: (T. Dierks, 2008) Elaborado por: Diego Reinoso	17
Ilustración 4. Fuente: Blogger.com.....	30
Ilustración 5. Fuente: Facebook.com	31
Ilustración 6. Fuente: Linkedin.com	31
Ilustración 7. Fuente: Youtube.com	32
Ilustración 8. Fuente: Twitter.com	32
Ilustración 9. Fuente: Slideshare.com	33
Ilustración 10. Fuente: Scribd.com	33
Ilustración 11. Fuente: Salesforce.com	34
Ilustración 12. Diagrama Macroentorno. Fuente: (Kroon, 1995) Elaborado por: Diego Reinoso	46
Ilustración 13. PIB Estados Unidos Billones USD. Fuente: (Bureau of Economic Analysis, 2013). Elaborado por: Diego Reinoso.....	49
Ilustración 14 . PIB Estados Unidos crecimiento. Fuente: (Bureau of Economic Analysis, 2013). Elaborado por: Diego Reinoso.....	50
Ilustración 15. PIB Estados Unidos por habitante. Fuente: (Bureau of Economic Analysis, 2013). Elaborado por: Diego Reinoso.....	51

Ilustración 16. Inflación Estados Unidos. Fuente: (Bureau of Economic Analysis, 2013). Elaborado por: Diego Reinoso	52
Ilustración 17. Balanza Comercial Estados Unidos. Fuente: (Bureau of Economic Analysis, 2013). Elaborado por: Diego Reinoso.....	53
Ilustración 18. USA. Fuente: Wikimedia.org.....	57
Ilustración 19. Fuente: (Kroon, 1995). Elaborado por: Diego Reinoso 2013	61
Ilustración 20. Fuente: http://www.chocablog.com/reviews/chocolate-cafe-dark-chocolate-with-mint/	68
Ilustración 21 Organigrama empresarial. Elaborado por: Diego Reinoso.....	84
Ilustración 22. Formulario de inscripción Sales Force. Fuente: salesforce.com	90
Ilustración 23. Formulario de registro. Fuente: Alibaba.com	93
Ilustración 24. Administración de producto. Fuente: Alibaba.com	94
Ilustración 25. Elegir categoría. Fuente: Alibaba.com.....	95
Ilustración 26. Información básica del producto. Fuente: Alibaba.com	96
Ilustración 27. Detalles del producto. Fuente: Alibaba.com.....	97
Ilustración 28. Descripción detallada del producto. Fuente: Alibaba.com	97
Ilustración 29. Información de comercio. Fuente: Alibaba.com	98
Ilustración 30. Crear una página para empresa. Fuente: Facebook.com.....	101
Ilustración 31. Elegir categoría y nombre de empresa. Fuente: Facebook.com.....	102
Ilustración 32. Crear una cuenta empresarial. Fuente: Facebook.com	102
Ilustración 33. Detalles de la cuenta. Fuente: Facebook.com	103
Ilustración 34. Paso 1 Información. Fuente: Facebook.com	104
Ilustración 35. Agregar foto. Fuente: Facebook.com	104

Ilustración 36. Configurar dirección web. Fuente: Facebook.com.....	105
Ilustración 37. Agregar un método de pago. Fuente: Facebook.com.....	105
Ilustración 38. Panel de administración. Fuente: Facebook.com	106
Ilustración 39. Formulario de registro Twitter. Fuente: Twitter.com	107
Ilustración 40. Datos de la cuenta. Fuente: Twitter.com	108

1 CAPÍTULO 1: Marco teórico

1.1 Introducción

En este capítulo se van a describir las formas de hacer negocios tradicionales y como han evolucionado para adaptarse a las tecnología de la información con la finalidad de hacer negocios en línea. También se detallan las características del B2B¹ y de qué manera el mundo está inmerso en esta forma de comercialización.

1.2 Modelos de negocios

Un modelo de negocio es la forma en la que las empresas manejan sus productos de cara al cliente. Es la manera para generar ingresos de acuerdo a una planificación estratégica desde el inicio del proceso de ventas. El modelo se encarga de definir todos los aspectos del proceso de comercialización de un producto. Define exactamente como la empresa genera dinero (A. Osterwalder, 2010).

El modelo describe aspectos básicos del proceso de ventas como la forma en la que vamos a seleccionar a los clientes, de qué manera vamos a generar valor y utilidad a los

¹ B2B: Business to Business, hace referencia a los negocios exclusivamente entre empresas.

clientes, como los vamos a conservar, en que forma nuestros productos se van a mostrar en el mercado, entre otras.

Si bien es cierto que los modelos son genéricos las empresas deben adaptar el modelo de negocio a la empresa. De esta manera se puede garantizar que se están cubriendo las necesidades que satisface la empresa y por consiguiente se cumple el objetivo empresarial. No todos los modelos son exitosos en todas las empresas. Hay que saber de qué manera nos benefician uno y otro modelo.

1.2.1 Tipos de modelos de negocio

Existen múltiples modelos de negocio, desde los más tradicionales hasta los más innovadores. A continuación vamos a detallar los modelos más conocidos y utilizados (A. Osterwalder, 2010):

- **Suscripción.**- inicialmente utilizado por revistas y periódicos es ahora utilizado por empresas de todo tipo. Consiste en vender productos o servicios de forma periódica a todos los clientes de tal manera que el cliente no debe solicitar todo el tiempo el producto. La empresa cobra una suscripción por un lapso de tiempo y se encarga de entregar los productos en intervalos previamente acordados. Es muy eficiente ya que una venta única se convierte en ventas sucesivas durante mucho

tiempo. Por lo general a renovación de la suscripción es automática y no requiere de la intervención del cliente.

- Cebo y anzuelo.- consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, este es el cebo y una vez que el cliente adquiere este producto ofrecemos recambios o productos asociados a un precio excesivo, este es el anzuelo. Por lo general los productos con el precio elevado son imprescindibles y obligan al cliente a adquirirlos. Es así que por ejemplo las empresas que venden impresoras lo hacen a precios muy cómodos sin embargo el negocio se encuentra en los cartuchos o repuestos de tinta. Así mismo las empresas que venden software adaptan este modelo y las versiones iniciales del programa son gratis pero ciertas características requieren de un pago.
- Pirámide.- consiste en que los participantes del modelo, por lo general vendedores de un producto o servicio refieran a más vendedores para ganar comisiones sobre las ventas de sus referidos. Es así que quienes se encuentran en el tope de la pirámide generan muchos más ingresos residuales que lo que generan con sus propias ventas. El problema de este tipo de negocios que se sostienen únicamente cuando existen muchos más referidos. En el momento que no se pueden encontrar más referidos es cuando el modelo suele fracasar y se desmorona. Este tipo de modelos tienen un crecimiento acelerado al inicio de las actividades y el momento en el que deja de crecer casi de inmediato destruye.

- **Multinivel.**- así como en el modelo anterior los vendedores son retribuidos por las ventas de sus referidos. La gran diferencia es que en este modelo el enfoque del negocio se encuentra en la venta de los productos y no en la captación de nuevos participantes. De todas maneras existen muchas empresas que usan este modelo de negocio como una cortina para emplear modelos piramidales en los que obligan a sus vendedores a reclutar más participante y ampliar la cantidad de comisiones residuales.
- **Monopolístico.**- es un modelo en el que solamente una empresa es la oferente de un producto o servicio por lo que tiene control total sobre el mercado. De esta manera la empresa controladora puede definir el precio y la forma en la que entrega sus productos. Los consumidores no tienen más opción que adquirir estos productos al precio de la manera en la que la empresa lo considere. En muchos países incluido Ecuador existen regulaciones para impedir prácticas monopólicas ya que los consumidores son los mayores afectados en este sentido.
- **Subasta.**- es una venta organizada en la que los clientes compiten entre sí para adquirir un producto que por lo general no puede ser adquirido en otro lugar. El cliente que oferta una cantidad de dinero mayor es quien adquiere el derecho a adquirir el producto. Existe también una forma de subasta inversa en la que la oferta más baja es la que adquiere el producto o servicio. Por lo general este tipo

de subastas se manejan en entidades públicas para la adjudicación de contratos a proveedores en la que las ofertas más bajas son las que se llevan los contratos.

- Subasta electrónica.- es similar al modelo anterior solamente que se realiza a través de medio electrónicos. Existen muchos portales dedicados a las subastas pero el mayor es Ebay², esta tienda norteamericana es líder en el mercado con este modelo de negocio. Se pueden conseguir gran cantidad y variedad de productos por lo que su forma de subasta es la más clara y transparente. Los clientes y proveedores obtienen información precisa y oportuna de como está sucediendo la subasta.
- Fidelización.- es una forma de negocio en la que las empresas se enfocan al máximo en mantener a sus clientes. Una forma de obtener este resultado es otorgar puntos o beneficios adicionales por cada vez que el cliente hace uso de sus productos o servicios. Se entregan premios o productos gratis por cierta cantidad de puntos acumulados. En general quienes usan este tipo de estrategias son las tarjetas de crédito y las aerolíneas.
- Basado en publicidad.- el ejemplo más grande de este modelo es Google³, esta empresa ofrece sus servicios de buscador, correo electrónico, mapas y demás totalmente gratis para el usuario final. La forma de financiar estos servicios es

² Ebay: tienda electrónica en la que los usuarios ponen a la venta sus productos de forma directa o por medio de subastas.

³ Google: buscador de internet que además maneja un negocio de publicidad basada en búsqueda y resultados.

mediante anuncios publicitarios los cuales están estratégicamente colocados y dirigidos a un segmento de mercado específico.

- En base a volúmenes de compra.- el beneficio para el cliente final es que las compras en volúmenes grandes tienen descuentos importantes. Esto permite que el productor o distribuidor de los bienes obtenga mayores ingresos al manejar volumen en sus transacciones. De la misma manera el cliente o empresa cliente obtiene descuentos para obtener un margen mayor de rendimiento.

1.2.2 Capas del modelo de negocio

Es una forma para describir de manera lógica la forma en la que un modelo de negocio crea, entrega y captura valor. Esta herramienta consta de una serie de factores interrelacionados con el propósito de crear respuestas diferenciadoras. Los elementos que forman parte de las capas del modelo de negocio son los siguientes:

- Segmentación de mercado.- detalla para quien estamos creando valor, cuales son los clientes más importantes. Qué tipo de mercado manejamos ya sea masivo, nicho, segmentado o diversificado.
- Propuesta de valor.- aquí se describen los productos y servicios que generan valor para un determinado segmento de clientes. Debemos dejar en claro cuál es el valor que ofrecen a los clientes, que problemas de los clientes ayudamos a

resolver, que necesidades se están satisfaciendo y que productos satisfacen a que segmento de mercado.

- Canales de distribución.- especifica la manera en la que la empresa llega a comunicarse o entregar el producto a sus clientes. También se describe la forma en la que lo hace. Dependiendo de la empresa existen varios canales de distribución como por ejemplo con distribuidores, detallistas, agentes o directa.
- Relación con el cliente.- cuál es la relación que manejamos con nuestros clientes, pueden variar desde una relación personal hasta una relación completamente automatizada. Debe estar claro cuáles son las motivaciones de nuestra empresa ya que podemos estar enfocados en la adquisición de clientes, la retención o simplemente en aumentar ventas.
- Fuente de ingresos.- detalle de donde provienen los ingresos de la empresa. La principal fuente de ingresos de una empresa es la venta de productos. También puede ser por la prestación de servicios, manejo de suscripciones, préstamos, alquiler o arrendamiento de inmuebles. Es posible tener ingresos por licencias y honorarios.
- Actividades clave.- es la definición de la cadena de valor de nuestra empresa. Las actividades esenciales para que el negocio funcione.

- Recursos.- los insumos necesarios que están relacionados directamente con las actividades clave. Estos son los que primero se transforman para cumplir con la cadena de valor. Estos recursos pueden ser de diversos tipos ya sean físicos, intelectuales, humanos o financieros.
- Alianzas.- las redes que manejamos con proveedores y clientes para que nuestro modelo de negocios funcione. Puede ser que tengamos alianzas incluso con la competencia.
- Estructura de costos.- definición de cuáles son los costos fijos y variables de nuestra empresa. Se deben especificar como manejamos nuestra economía de escala y de alcance.

1.3 Comercio electrónico

Desde que las telecomunicaciones se masificaron, la forma de hacer negocios cambió. Hace varios años la forma de comerciar productos o servicios era ir directamente hasta donde su cliente o proveedor para generar la transacción. Hoy en día los negocios se hacen desde la comodidad de su oficina y sin importar donde se encuentre la otra parte. Las transacciones comerciales tienen como escenario el ciberespacio. Aquí las barreras geográficas e incluso idiomáticas han desaparecido. Los negocios se realizan en cuestión

de segundos. Si bien es cierto que aún no se ha llegado a brindar una experiencia total para los consumidores, el uso de plataformas multimedia han logrado que la interacción entre consumidor y proveedor sea lo más directa y sin contratiempos.

La cadena de valor no ha cambiado, los procesos de adquisición, producción, distribución y publicidad siguen siendo iguales. El cambio se encuentra en la comercialización, los clientes en la actualidad están bien informados y exigen productos de calidad a un precio competitivo. Conocen y comparan antes de adquirir un bien o servicio. Los medios electrónicos y sobre todo el internet han logrado que los consumidores estén más interesados en la calidad de los productos que adquieren.

1.3.1 Características

El comercio electrónico permite adquirir una serie de bienes y servicios, es posible realizar compras al detal o al por mayor, se pueden realizar subastas en tiempo real, interactuar con el mercado de valores, adquirir contenidos multimedia como películas, música, imágenes. Y desde hace un par de años varias empresas cinematográficas han ingresado a esta forma de hacer negocios para entregar sus contenidos de forma digital ya sea en descarga o en reproducción en línea.

Es importante señalar que el comercio electrónico puede ser directo o indirecto. Cuando el comercio es directo es que el bien o servicio es adquirido a través del medio

electrónico. Cuando es indirecto es que el medio electrónico sirvió como un canal de comunicación para cerrar la transacción.

1.3.2 Tipos de Comercio electrónico

- B2B Empresa a empresa.- son transacciones realizadas entre dos empresas. Las transacciones pueden ser variadas, desde generar una orden de compra, recibir facturas, realizar pagos. Algunas ventajas de este tipo de comercio es que el proceso es más rápido y económico, se eliminan errores humanos voluntarios o involuntarios en el momento de realizar un negocio con sus proveedores/clientes.
- B2C Empresa a consumidor.- hace referencia a una forma de comercio directo con el consumidor final, a diferencia del B2B aquí se manejan muchas transacciones con cantidades por pedido más pequeñas. El canal permite una variación de productos y no requiere gran cantidad de productos en stock. Lo importante es tener un mecanismo de distribución lo suficientemente ágil para atender la demanda de los consumidores.
- B2A Empresa a administración.- básicamente se trata de transacciones realizadas por empresas con entidades del gobierno mediante medio electrónicos. Puede ser desde obtención de permisos hasta el pago de impuestos.

- C2A Consumidor a administración.- aquí los consumidores son quienes realizan las transacciones con el gobierno. Pago de impuestos, consulta de trámites, información relevante sobre propiedades y cualquier procedimiento que se deba realizar con una entidad pública se la puede hacer por medio de canales electrónicos.

1.3.3 Tecnologías

En este momento la gran mayoría de transacciones de comercio electrónico se realizan por medio de Internet. Es así que el correo electrónico, páginas Web, publicidad electrónica, video conferencias, voz sobre IP, transferencia de archivos, transferencias y pagos electrónicos se usan para generar un negocio en línea.

Así mismo los teléfonos inteligentes se han unido a esta red de tecnologías para mantener un contacto permanente con los clientes y proveedores de tal forma que la comunicación sea lo más rápida posible y cualquier tipo de inconveniente se pueda solucionar de forma ágil y oportuna.

Aún queda pendiente por temas regulatorios en el Ecuador el pago a proveedores en el extranjero. Los trámites aún se deben realizar directamente en el banco. En pocos años esta realidad va a cambiar y cualquier pago al extranjero se podrá realizar directamente desde los portales Web de los distintos bancos.

1.3.4 Medios de pago

Realizar compras por internet es una práctica muy común en países desarrollados. En nuestro país estamos adquiriendo confianza en los medio electrónicos como soluciones para realizar negocios y transacciones económicas. La confianza es lo primordial en este sentido. La empresa que ofrecen sus productos o servicios con métodos de pago en línea debe tomar todas las precauciones y garantizar al cliente que lo que va a adquirir es realmente lo que solicitó. Sin embargo no todas las transacciones de comercio electrónico requieren que se realice un pago en línea; muchas transacciones inician por un medio electrónico y requieren formas de pago tradicionales.

Es posible categorizar los pagos del comercio electrónico en dos grupos:

Métodos de pago tradicionales.-

- La principal forma de pago en este grupo es la llamada “Contra entrega” y básicamente hace referencia a que el pago se realiza de forma personal y en efectivo el momento que el producto es entregado físicamente. Lamentablemente es una forma poco efectiva para los proveedores ya que requiere ir a recolectar el dinero por lo que no es posible usar sistemas de distribución de empresas especializadas sino que debe ir una persona directa de la empresa proveedora.

- Otra forma de pago tradicional es con tarjeta de crédito el momento de la entrega del producto. Básicamente esta forma de pago la utilizan las empresas que realizan entregas a domicilio de comida, medicinas o productos de consumo en general. El recibo es generado en la empresa y luego se lo lleva al cliente para tomar los datos de la tarjeta y para obtener la firma.
- Existe también la posibilidad de realizar pago por medio de empresas dedicadas a la transferencia de dinero. Estas empresas como Western Union se encargan de recibir el dinero en una parte del mundo y entregarlo a la persona destinataria. Varias transacciones de comercio electrónico son adquiridas de esta forma. Básicamente las que manejan servicio en línea. Esta forma es poco eficiente ya que requiere que ambos, el proveedor y el cliente se acerquen a la institución financiera para recibir y enviar el pago respectivamente.
- Finalmente está la transferencia bancaria directa. Esta forma de pago es la más utilizada cuando se realizan compras grandes y dependiendo de las regulaciones fiscales de cada país si se trata de adquirir bienes o servicios en el extranjero.

Métodos de pago electrónicos.-

- Una de las formas de pago más aceptadas en la actualidad por su seguridad y confidencialidad de



Ilustración 1
Fuente: Paypal.com

la información es PayPal, esta plataforma requiere que los clientes se registren con una tarjeta de crédito. El cliente decide cuando dinero quiere transferir a la cuenta en línea y de esta manera está seguro de que solamente va a gastar lo que ha transferido a esa cuenta. De esta forma se garantiza que si en algún momento los datos de la cuenta son comprometidos no van a existir cobros extra. Muchas empresas de servicios y productoras aceptan este método de pago. Incluso es posible prestar servicios profesionales y aceptar pagos por este mecanismo. Así como PayPal existen varias plataformas de pago similares que hacen uso de dinero virtual para realizar transacciones.

- Existen también tarjetas prepago, estas tarjetas pueden ser adquiridas de varias maneras. En los bancos locales, puntos de revista, supermercados, entre otros. Son tarjetas que tienen un cupo específico y eliminan cualquier posible fraude si los datos de la tarjeta son comprometidos.

- En el año 2009 salió a la luz una forma de pago anónima que ha tomado mucha fuerza. Esa forma



Ilustración 2
Fuente: Wikipedia

se llama Bitcoin, es una moneda virtual la cual se adquiere por una tasa de cambio fluctuante la cual permite que realizar cualquier transacción en los sitios que aceptan esta moneda como parte de pago. Aún está en duda la transparencia y el control sobre esta moneda ya que es la red de usuarios quienes mediante un

algoritmo complejo regulan las transacciones. Esta moneda virtual se encuentra por fuera del control de cualquier banco o entidad financiera mundial. Es por esto que todavía no tiene tanta fuerza pero en varios sitios aceptan esta moneda como parte de pago para productos y servicios reales.

- La forma más común para pagar productos en línea es la tarjeta de crédito sin embargo es la forma que requiere más confianza y seguridad ya que los datos de la tarjeta pueden ser obtenidos con mayor facilidad y los fraudes se pueden realizar casi sin límites. Es por esto que los portales que aceptan directamente esta forma de pago toman todas las precauciones para brindar confianza y seguridad a sus clientes.

1.3.5 Seguridad

Una de las grandes preocupaciones al momento de realizar transacciones electrónicas es el momento del pago. Existe todavía mucha resistencia cuando se deben colocar datos personales en ciertos portales de internet. Es por este motivo que se han desarrollado mecanismos para garantizar que las transacciones sean seguras y que ninguna persona ajena al proceso pueda obtener la información y datos personales del cliente.

Existen dos formas que son las más seguras y utilizadas en la actualidad para garantizar seguridad en las transacciones.

- SSL.- significa capa de conexión segura y permite que el servidor al que nos conectamos para realizar la transacción pueda ser identificado como un servidor de confianza y que no sea un sitio alterno. Básicamente lo que hace esta tecnología es intercambiar una serie de datos llamados clave pública, clave privada certificados digitales que son provistos por empresas especializadas las cuales garantizan que el servidor al que nos conectamos es quien dice ser y pertenece a la empresa. Cada uno de los paquetes de información que viaja entre el cliente y el servidor es codificado en base a las llaves que se intercambiaron al inicio. Esto permite que si alguna persona externa logra capturar la información simplemente no puede descifrar lo que representa.

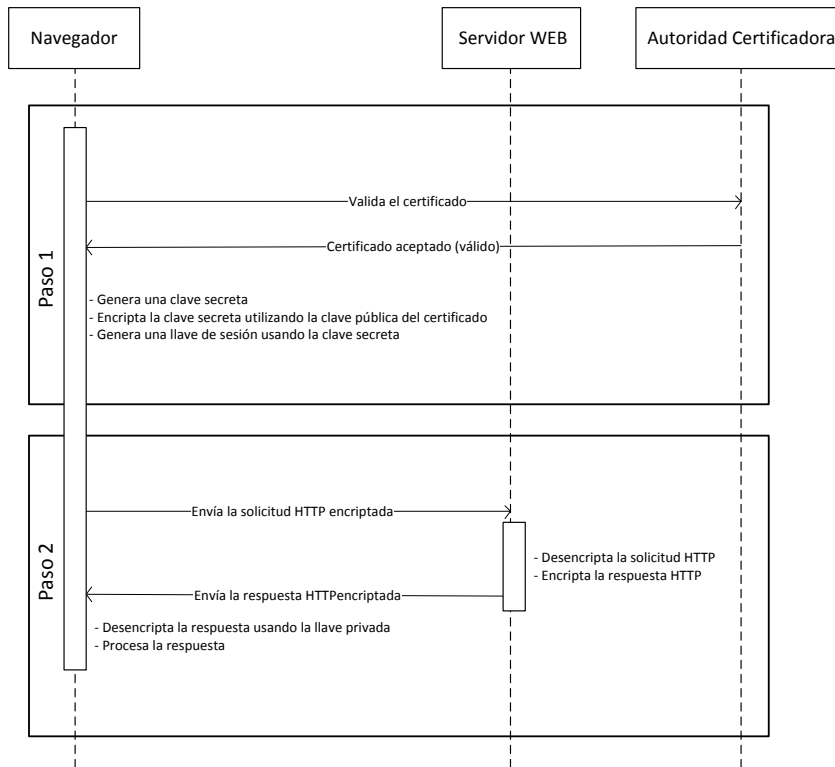


Ilustración 3. Diagrama de Secuencia SSL.
Fuente: (T. Dierks, 2008)
Elaborado por: Diego Reinoso

- 3-D Secure.- es un protocolo diseñado en XML para proveer seguridad adicional a las transacciones en línea con tarjeta de crédito. Sin embargo varios estudios han demostrado que el protocolo presenta inconvenientes para los usuarios finales y puede tener un mayor espectro para acciones fraudulentas. Básicamente lo que hace es redirigir al cliente el momento de la compra a una página creada y administrada por la tarjeta de crédito en la que el cliente puede ingresar sus datos. Adicional es posible enviar una clave temporal para la transacción que se va a realizar al teléfono móvil del cliente. De esta manera se aseguran que el cliente

es realmente quien dice ser y no se trata de una persona que ha sustraído la tarjeta de crédito o sus datos. Esta forma de manejar la seguridad de la información tiene sus desventajas y es que requiere de una computadora para hacer las transacciones, si un cliente requiere hacer una transacción desde su teléfono móvil no lo va a poder hacer. Así mismo si el cliente se encuentra en un país diferente es poco probable que reciba el mensaje de texto en su celular con la clave temporal para autorizar la transacción.

1.3.6 Ventajas

- **Distribución.-** dependiendo del producto o servicios, los costos de distribución pueden ser reducidos a cero. Si el bien o servicio debe ser entregado en las manos del cliente entonces se debe contar con un sistema de entrega apropiado. De todas formas el costo de ventas se ha eliminado ya que la venta y todo el proceso de orden de compra lo realizó un portal interactivo.
- **Alcance mundial.-** con el uso del internet nuestro portal de compras puede ser visitado por cualquier persona en el mundo con una conexión a la red. Cualquier brecha geográfica ha sido eliminada y nuestros productos o servicios pueden ser adquiridos por cualquier persona en cualquier parte del mundo.

- **Comunicación unificada.**- al contar con un solo punto de acceso para nuestros clientes; evitamos que existan inconsistencias en la información entregada por el personal de ventas. De esta manera la relación con el cliente o proveedor es más clara y transparente.
- **Costos de operación.**- los tiempos en el proceso de recepción de pedidos, generación de facturas, control de inventario y demás pasos para generar una venta son optimizados y automatizados al máximo para evitar errores y reducir costos. Esto genera a su vez un ahorro a la empresa y por consiguiente un ahorro al consumidor.
- **Fidelización.**- con el uso de las redes sociales es posible obtener información directa de nuestros clientes y proveedores. Podemos conocer cuáles son sus experiencias con nuestros productos o servicios y saber de primera mano que debemos hacer para mejorar nuestros procesos. Así mismo generamos un ambiente de confianza con nuestros clientes para mantenerlos a gusto con nuestro servicio.

1.3.7 Aplicaciones

El comercio electrónico es aplicable a cualquier negocio, ya sea que los servicios son entregados directamente con el canal electrónico o que simplemente sea una forma fácil

de adquirir un bien. De todas maneras esta forma de hacer negocios facilita el proceso para ambas partes y los beneficios son inmediatos. Los consumidores tienen acceso a una gran cantidad de información para que la compra del producto sea lo más placentera posible y de la misma manera la comunicación directa con la empresa proveedora sea lo más transparente para generar confianza en ambas partes.

1.4 Business to business (B2B)

Es una forma de hacer negocios exclusivamente enfocada para empresas. Son plataformas tecnológicas y estrategias de marketing combinadas de tal manera que los posibles compradores pueden encontrar a los proveedores de los bienes o servicios que están buscando. Su enfoque es el manejo de productores con distribuidores y mayoristas con minoristas. El volumen de transacciones en esta forma de negocio es mucho mayor al volumen que se maneja cuando la venta es directa al consumidor final.

Además del manejo exclusivo de ventas, las plataformas B2B pueden gestionar otro tipo de actividades de cara al cliente o proveedor. Es posible manejar órdenes de pedido, reclamos, revisar el estado de pedidos anteriores, revisar facturas entre otros.

1.4.1 Diferencias entre B2C y B2B

- El destino de una empresa enfocada a los negocios entre empresas B2B reside en las manos de pocos clientes en comparación de una empresa que se enfoca en

satisfacer las necesidades del consumidor final, lo cual se aprecia en la siguiente tabla:

B2C				B2B			
Empresa	Clientes (miles)	Ingresos (millones USD)	Ingresos promedio por cliente	Empresa	Clientes	Ingresos (millones USD)	Ingresos promedio por cliente
Lowe's	14.000	\$ 48.000	\$ 3.429	Oracle	4.000	\$ 35.000	\$ 8.750.000
Walt Disney	100.000	\$ 39.000	\$ 390	Accenture	471	\$ 22.000	\$ 46.709.130
Apple	37.000	\$ 76.000	\$ 2.054	GE Aviation	500	\$ 17.600	\$ 35.200.000
Starbucks	70.000	\$ 10.900	\$ 156	T-Systems	400	\$ 13.000	\$ 32.500.000
Hallmark	12.000	\$ 4.400	\$ 367	Celestica	100	\$ 7.000	\$ 70.000.000
Thor Ind.	60	\$ 2.400	\$ 40.000	Amdocs	198	\$ 3.200	\$ 16.161.616
Facebook	750.000	\$ 2.000	\$ 3	HCL	480	\$ 3.000	\$ 6.250.000
Miami Luken	550	\$ 178	\$ 324	Harris Broad.	2.000	\$ 500	\$ 250.000
Aurora Casket	200	\$ 163	\$ 815	Woolpert	75	\$ 200	\$ 2.666.667
Lastar	100	\$ 120	\$ 1.200	Interactive Int.	3.000	\$ 166	\$ 55.333
Klosterman Banking	4	\$ 80	\$ 20.000	Henny Penny	200	\$ 127	\$ 635.000
Dorothy Lane	60	\$ 45	\$ 750	Crown Partners	300	\$ 20	\$ 66.667

Tabla 1. Ingresos y Clientes de Empresas B2C y B2B.
Fuente: (Behan and Group Research, 2011).
Elaborador por: Diego Reinoso

La realidad es que las empresas B2B tienen un riesgo mayor que las empresas B2C y es que gran cantidad de los ingresos se encuentran en manos de pocos clientes. Es por esto que la relación con el cliente se debe manejar con mucho mayor

cuidado. El objetivo de estas empresas es reducir este riesgo con la búsqueda de nuevos clientes.

- El destino de una empresa B2B está en las manos de pocas personas. Las decisiones de compra las toman una o dos personas en cada organización.

Cuando el consumidor final decide realizar una compra juega muchos papeles en el proceso. Es quien influencia ya que las decisiones son realizadas en base a sus gustos y preferencias. Es el agente de compra ya que decide qué precio pagar por qué productos. Es quien toma la decisión final el momento de aceptar la compra. De esta manera muchas personas son las que realizan compras directas cuando son ellos mismos los clientes finales. Es así que se pueden emplear distintas formas de marketing de acuerdo a preferencia, zonas y hábito generales del segmento de mercado.

En cambio en el mundo B2B todos estos papeles son desarrollados por diferentes personas. Es por esto que manejar una sola estrategia de venta es mucho más complejo.

	Oracle	Henny Penny	Crown Partners	Lexis Nexis
Toma de decisiones	2	1	1	1
Influencia	65	8	5	7
Compra	3	3	1	1
Usuario final	22.000	25.000	1.400	300

Tabla 2. Número de personas en el proceso de compra.
Fuente: (Geehan Group research, 2011).
Elaborado por: Diego Reinoso

Muchas empresas no prestan atención a estos factores. Por este motivo todos sus esfuerzos comerciales se ven afectados cuando las compras no son realizadas. En el siguiente cuadro se puede observar la forma en la que típicamente se destinan los recursos de tiempo y dinero para el proceso de compra y cuál debería ser lo óptimo.

Nivel del cliente	Típico	Óptimo
Toma de decisiones.- autoridad o firma final	10%	30%
Influencia.- evaluación y gestión de una posible compra	15%	35%
Compra.- facilita y gobierna los protocolos de compra	15%	5%
Usuario final.- la persona que va a utilizar el producto o servicio	60%	30%

Tabla 3. Porcentaje de Recursos y Tiempo empleado en los roles.
Fuente: (Geehan Group research, 2011).
Elaborado por: Diego Reinoso

Debido a este nuevo enfoque en el mundo B2B debemos tomar en cuenta en nuestro proceso comercial que hay que enfocarnos en dos secciones. El cliente final debe estar satisfecho con nuestro producto o servicio, debe saber de él, debe

saber de qué manera le ayuda a solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades. De la misma manera debemos asegurarnos que el cliente ejecutivo, es decir, las personas detrás de las empresas que son nuestros clientes directos tengan toda la información de nuestro producto y sean atendidos de la mejor manera.

- Las empresas B2B dependen del conocimiento y perspicacia de sus clientes. Al manejar una relación con clientes corporativos es muy probable que obtengamos una retroalimentación para mejorar nuestros productos o los procesos involucrados. A diferencia del B2C donde los clientes no les interesa y en muchas ocasiones no saben cómo se hacen los productos o de qué manera llegan a sus manos.

Los clientes finales, usuarios de la calle no tienen experiencia y el conocimiento necesario para diferenciar varios tipos de productos, no son expertos en el tema. A diferencia un cliente ejecutivo tiene la experiencia y el conocimiento. Como empresa debemos aprovechar ese conocimiento y experiencia para mejorar nuestros productos o servicios.

La forma de mantener una relación con nuestros clientes corporativos y pasar de ser simples proveedores de materia prima o productos no terminados es la de ofrecer valor agregado que realmente le sea útil a nuestro cliente. De esta manera

podemos pasar a ser proveedores confiables y luego de un tiempo ser alternativas de solución a mediano y largo plazo. Una vez posicionados en este grupo podemos pasar a ser asesores de confianza de nuestros clientes y por último ser compañeros de negocio. Así mismo como vamos escalando en nuestro estatus dentro del cliente nuestros ingresos van a aumentar de la misma manera.

1.4.2 Ventajas del modelo B2B

- Rapidez.- las transacciones se realizan en línea sin necesidad de agentes de ventas. La información de los productos se encuentra detallada así como los precios, formas de pago, tiempos de entrega y demás detalle para que el cliente sepa exactamente que está adquiriendo. No es necesario esperar varias horas o días para obtener la información que se requiere.
- Seguridad.- toda la información y datos confidenciales son manejados por medio de servidores seguros. Los portales que agrupan a proveedores con compradores se encargan de certificar y garantizar que las empresas que se encuentran registradas son reales y pueden ofrecer los productos que mencionan.
- Variedad.- es posible encontrar una gran cantidad de empresas oferentes de bienes y servicios. De la misma forma es posible encontrar una gran cantidad de

compradores. Los proveedores son globales por lo que la variedad en productos y precios ayuda a encontrar exactamente lo que se está buscando.

- Integración informática.- cuando las transacciones son manejadas directamente por una plataforma tecnológica, es posible integrarla con los sistemas que manejan en las empresas. Es así que cuando se realiza una compra todo el proceso se puede automatizar de tal manera que los tiempos se reducen al máximo. Eso es un beneficio para ambas partes ya que cuentan con información de primera mano y el tiempo de espera para cerrar la venta es mucho menor.
- Eliminación de la subjetividad.- cuando el proceso de venta está manejado por una herramienta informática es posible evitar que la venta se realice con tratos a favor de una de las partes. Se elimina el riesgo de tratos preferenciales o corrupción. Esto hace que los posibles compradores sepan exactamente y con claridad cuál es el precio, calidad y cantidad. Esto beneficia a la imagen de la empresa oferente frente a los compradores.
- Reducción de costos.- el proceso al ser manejado directamente por una plataforma tecnológica es posible abaratar los costos del proceso ya que no requiere de un recurso humano para el manejo diario en la búsqueda de nuevos clientes. Esto no significa que no sea necesario manejar la relación comercial luego

de la primera compra pero los costos asociados al proceso de compra como tal son reducidos drásticamente.

1.4.3 Herramientas y estrategias

Como fue mencionado en el punto anterior nuestros esfuerzos comerciales deben satisfacer las necesidades de los clientes finales y también la del cliente ejecutivo. Es por esto que nuestra estrategia debe estar alineada con este principio.

Hasta hace poco todas las empresas destinaban todos sus recursos de marketing en realizar encuestas, grupos de opinión, eventos y demás. Hoy en día esos recursos son utilizados para hacer algo parecido pero con herramientas en línea. Usando la tecnología podemos llegar a millones de potenciales compradores. Existen varias herramientas con las que se pueden ejecutar estrategias B2B y en cada una de estas herramientas se debe pensar siempre en satisfacer la necesidades de nuestras dos clases de clientes.

Las herramientas y plataformas para manejar la relación con clientes y proveedores se pueden agrupar en cuatro categorías generales. Estas categorías abarcan una serie de herramientas que pueden ser utilizadas en conjunto o por separado. Todo depende de cuál es nuestro segmento de mercado y quienes son nuestros clientes finales y nuestros clientes ejecutivos. Las categorías son las siguientes:

- Mercado.- son portales web diseñados explícitamente para manejar una gran cantidad de proveedores y clientes. Está organizada de tal manera que encontrar un producto o servicio es sencillo. Estas plataformas son globales y sus servicios pueden ser aprovechados por empresas grandes, medianas y pequeñas. Incluso los emprendedores del mundo han encontrado una forma de hacer negocios y generar ingresos por su cuenta de esta manera. A diferencia de los portales que se dedican exclusivamente a vender productos de terceros, estas plataformas se encargan de crear relaciones duraderas entre proveedores y clientes.

Estas plataformas enfrentan un problema que no es sencillo y es la de garantizar que todas las empresas registradas tanto proveedores como clientes son reales y confiables. Existen varias formas de certificar a los usuarios del portal, desde comentarios de la comunidad con respecto a las transacciones realizadas entre empresas, calificaciones provistas por los usuarios que generaron transacciones, pasando por la certificación mediante entrega de certificados de las diferentes entidades públicas de cada país hasta la compra de membresías que entregan a las empresas las mejores posiciones dentro de los resultados de búsqueda y beneficios adicionales para encontrar más prospectos de clientes. Otro tipo de ventajas de los proveedores certificados es la de obtener herramientas para el análisis de ventas y prospectos. Estos beneficios varían entre plataformas sin embargo el concepto es el mismo y es asegurar que los proveedores de productos o servicios son reales y pueden cumplir con sus ofertas.

Entre las múltiples opciones de plataformas de mercado se pueden destacar las siguientes por su tiempo de permanencia o la cantidad de ingresos que han generado.

Nombre	Dirección	País
Alibaba	http://www.alibaba.com	China
Global Sources	http://www.globalsources.com	Estados Unidos
Made in China	http://made-in-china.com	China
Trade TT	http://www.tradett.com	China
Trade Key	http://www.tradekey.com	Arabia Saudita
EC Europe	http://www.eceurope.com	Reino Unido
EC 21	http://www.ec21.com	Corea del Sur

Tabla 4. Principales portales B2B.
Fuente: (Tradeb2b, 2013).
Elaborador por: Diego Reinoso

- Redes sociales.- el uso de estas plataformas supone una ventaja y un riesgo al mismo tiempo. El contacto con nuestros clientes finales y ejecutivos mediante las redes sociales hace que nuestro producto tenga una presencia mayor y desarrollemos una marca reconocible. Sin embargo debemos manejar estas herramientas con mucho cuidado ya que si no cuidamos la calidad del producto o del proceso podemos recibir una gran cantidad de críticas y esto puede afectar

nuestra imagen empresarial. Actualmente existes varias redes sociales, algunas son más generales y otras están diseñadas para un mercado específico. Algunas de estas redes son las siguientes.

- Blogs.- es una forma de presentar productos, servicios o simplemente ideas de la manera que



Ilustración 4.
Fuente: Blogger.com

nuestros visitantes pueden conocer a fondo sobre el tema que se está tratando. En el año 2010 esta era una de las formas más recomendadas para dar a conocerse a empresas. El uso de contenidos multimedia, y la posibilidad casi ilimitada de lo que se puede colocar en un blog lo hace una herramienta de presentación muy poderosa. Es una manera de presentar temas complejos e incentivar a los visitantes a dar su punto de vista sobre el tema para entrar en una discusión más profunda al respecto. Estos sitios al ser orientados más como una guía para conocer al producto o ayudar a la toma de decisiones son favorecidos en las posiciones de los resultados cuando se hace una búsqueda por Google. Por este motivo una gran cantidad de empresas manejan directamente un blog o tienen acuerdos con escritores populares para que hagan referencia a sus productos o servicios.

- Facebook.- es un fenómeno social, para el año 2012 esta red social cuenta con más de 1.000 millones de usuarios de todo el mundo. La forma de darse a conocer en esta red social es mediante “referencias”



Ilustración 5.
Fuente: Facebook.com

ya que los usuarios que son parte de nuestro grupo pueden recomendar indirectamente nuestra página para que su círculo de amigos tenga la posibilidad de conocerla y a su vez recomendarla. No existen mensajes no solicitados ya que cada persona elige que páginas le gustan. La forma de negocio interna de esta red social es vender anuncios dirigidos de manera precisa al segmento de mercado que se quiere llegar. Así mismo es una fuente de talento humano y ha ayudado a los departamentos de recursos humanos para conocer a fondo a sus prospectos o sus colaboradores actuales.

- LinkedIn.- es una red parecida a Facebook pero con un enfoque distinto. Esta red se especializa en generar contactos



Ilustración 6.
Fuente: LinkedIn.com

estrictamente profesionales. Es una red en la que los usuarios pueden subir sus hojas de vida y establecer una red de contactos con las personas con las que trabaja o estudia. Así mismo puede generar amistad con colaboradores de empresas con las que ha tenido contacto, de tal manera

que la red de amigos se convierte en una red de negocios muy importante. Es posible encontrar páginas de empresas que nos interesan y conocer más de cerca a las personas con las que trabajamos. Es posible establecer grupos de discusión para cualquier tema y las personas interesadas pueden ingresar al grupo para dar su opinión al respecto.

- Youtube.- es la plataforma de videos más grande que existe. Como red social es pequeña y limitada en comparación con otras pero la cantidad de usuario que maneja la hacen muy atractiva. Una



Ilustración 7.
Fuente: Youtube.com

particularidad interesante es que cualquier usuario de la red puede dejar comentarios sobre un video generando puntos de vista distintos y que pueden ayudar a mejorar muchas cosas. Es una forma de manejar y publicitar promociones, brindar entrenamiento y demostraciones. Así mismo es posible compartir testimonios de nuestros clientes o simplemente mostrar un día regular de trabajo en la empresa.

- Twitter.- es una plataforma que permite a los usuarios generar noticias de 140 caracteres. Estas noticias son vistas por todos los seguidores que tiene este usuario y puede ser compartida

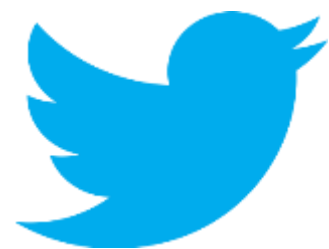


Ilustración 8.
Fuente: Twitter.com

con la red de sus seguidores. Por este motivo si existe una noticia relevante, interesante, divertida o que simplemente llame la atención de tus seguidores puede ser compartida inmediatamente con el mundo en cuestión de minutos. Es una forma de expresar lo que piensa o siente la gente acerca de cualquier tema; político, religioso, publicitario, educativo, entre muchos otros.

- Slideshare.- es un portal en el que cualquier persona puede compartir sus presentaciones con el mundo de forma gratuita. Es el



Ilustración 9.
Fuente: Slideshare.com

- equivalente de Youtube pero para presentaciones. Así como en cualquier otra red social los usuarios pueden crear grupos, seguir a otros usuarios, publicar actualizaciones e incluir las presentaciones de otras personas en sus sitios web.

- Scribd.- maneja el mismo concepto de Slideshare pero con documentos PDF o cualquier hoja de texto. Es una forma de



Ilustración 10.
Fuente: Scribd.com

- encontrar información que no ha sido publicada en forma de libro sino que se quedó como un proyecto o simplemente como un prospecto. El valor agregado de este sitio es que los usuarios pueden subir sus documentos y

la plataforma los administra de tal manera que no es necesario hacer cambios para que se ven exactamente igual en una página web. Por este motivo este sitio se ha convertido en una biblioteca para cualquier persona que desea subir su información.

- Especializadas.- son herramientas que tienen un propósito muy específico y pueden resolver problemas comunes en las empresas. Se encargan de manejar procesos como el manejo de la relación con el cliente (CRM⁴) o administran los procesos internos del día a día de nuestra empresa (ERP⁵).



Ilustración 11.
Fuente: Salesforce.com

Una de las plataformas más grandes y que puede ser integrada casi con cualquier red social es Salesforce. Esta herramienta de CRM nos permite manejar todo el proceso comercial desde que encontramos un prospecto de cliente hasta que cerramos una venta e incentivamos al cliente a volver a comprar. Este tipo de herramientas tienen una variedad de componentes que nos facilitan el manejo de la relación con el cliente así mismo podemos ampliar su capacidad desarrollando módulos especializados para nuestras necesidades.

⁴ CRM: Customer Relationship Management, es la gestión y administración de la relación con el cliente.

⁵ ERP: Enterprise Resource Planning, encargada de manejar toda la gestión interna de la empresa para integrarla con el exterior.

Entre las múltiples opciones que nos brinda Salesforce se pueden destacar el manejo de redes sociales, contactos, interfaz para teléfonos inteligentes, integración de herramientas de mensajería instantánea, y una serie de reportes personalizables para realizar análisis de datos. Además es posible integrar esta herramienta con gestores de correo electrónico como Outlook o Gmail.

Es posible manejar proyecciones de ventas en tiempo real, esto permite mantener información constante y actualizada con todo el equipo de ventas. Cuando se ejecutan campañas de marketing es posible medir la efectividad en línea de los distintos medios electrónicos que se están utilizando para tomar decisiones acertada y enfocar de mejor manera los recursos. Se pueden diseñar flujos de trabajo de forma visual y sencilla, de esta manera el tiempo que requiere aprobar una venta o tomar una decisión sobre un cliente se lo puede realizar desde cualquier parte.

El manejo de archivos y documentación en la nube permite compartir y mantener actualizado un repositorio centralizado para que todos los colaboradores en la organización tengan la documentación correcta siempre.

- Personalizadas.- son herramienta o incluso plataformas que han sido desarrolladas para cumplir con las necesidades exactas de una empresa en particular. Ciertas

funcionalidades pueden ser genéricas pero la mayoría de la herramienta está diseñada de tal manera que usar en otra empresa es muy complicado y requiere de una serie de cambios importantes. Este tipo de herramientas por lo general son desarrolladas internamente en la empresa aunque algunas lo pueden encargar a empresas especializadas en desarrollo de software.

Dependiendo de la herramienta, la estrategia es saber quién es mi cliente. Y esto lo podemos saber mediante el análisis de los movimientos de los potenciales clientes en nuestro sitio. Podemos saber exactamente que páginas visitó, cuanto tiempo estuvo en cada página, que contenidos descargó o que videos observó. Estos patrones en conjunto con un análisis tradicional de marketing nos pueden dar una mejor idea de lo que debemos ofrecer a estos clientes.

Una de las maneras en las que podemos empezar a determinar qué estrategia es mejor y qué estrategia deberíamos evitar es revisar lo que está haciendo la competencia. Podemos navegar en sus sitios, ser sus seguidores en Twitter, ser sus amigos en Facebook. De esta manera tendremos información de primera mano sobre lo que están haciendo. Pero no solamente la competencia nos puede ayudar a determinar que estrategias son mejores, es muy probable que empresas que tengan otro giro de negocio empleen estrategias que nos pueden ser útiles y nos las visualizamos en un inicio.

Con la información obtenida directamente de nuestros competidores o de otras empresas podemos saber realmente que piensan los consumidores de estas empresas, que problemas tienen, que les gusta y que podrían cambiar. Esta información es extremadamente valiosa. Podemos obtener una serie de estrategias con tan solo ser seguidores de una empresa en Twitter. Podemos saber exactamente cuáles son sus planes a futuro, que productos manejan, cuáles son sus clientes, cuáles son sus debilidades y cuáles son sus fortalezas.

1.4.4 Campañas en línea

El uso de herramientas en línea para empezar una campaña de marketing es solamente la forma en la que vamos a alcanzar nuestro objetivo. No se debe tomar la herramienta o plataforma como el fin. Existen a disposición de la empresa un sin número de herramientas y tratar de estar en todas es prácticamente imposible. Es mejor enfocar nuestros esfuerzos en un par de ellas y no tener dispersos nuestros recursos. No es rentable para ninguna empresa administrar herramientas que no sabe usar o que no le sirven.

Para elegir la mejor herramienta para nuestros objetivos es mejor iniciar el proceso desde el resultado que deseamos obtener hacia atrás. Es así que la herramienta o plataforma para nuestra campaña es la última decisión que debemos realizar.

El proceso puede ser dividido en cuatro partes:

- a) Metas.- es importante inicial con un objetivo o meta en mente. Se debe ser específico en la meta que queremos alcanzar, por ejemplo “aumentar el 15% de nuestras ventas para el año 2014”, de esta manera podemos asegurar que alcanzamos la meta y si no lo hicimos que tan lejos llegamos. Esto no significa que en la mitad del camino podamos cambiar la meta, siempre se pueden modificar las cosas sin embargo no podemos perder de vista la nueva meta. Algunos ejemplos de metas son las siguientes: incrementar ventas, generar prospectos, mejorar la conciencia del producto, crear liderazgo, lanzar un producto, cambiar una percepción negativa, probar ideas, crear canales reducir costos.

- b) Medidas.- es la parte tediosa del proceso, se requiere de disciplina y constancia. Debemos elegir tres o cuatro elementos para medir y no más ya que sería demasiado trabajo operativo y perderíamos de vista los que realmente importa. El análisis de los datos obtenidos se debe realizar teniendo en cuenta el objetivo inicial. De esta manera podemos garantizar que estamos por buen camino para alcanzarlo. Entre los indicadores que podemos medir para alcanzar nuestras metas de pueden destacar: prospectos, menciones en medios, satisfacción del cliente, porcentaje de mercado, llamadas de servicio, tiempo para salir al mercado, ventas por canales.

- c) Tácticas.- Una vez que se han decidido las medidas que vamos a tomar podemos decidir que tácticas vamos a emplear. Podemos destacar las siguientes tácticas: contactar más prospectos, mejorar las relaciones con los medios, educar a los clientes, reunirse con probables canales de distribución, aumentar el servicio al cliente en línea, formar una alianza de comercio, publicitar.
- d) Herramientas.- una vez que se han resuelto los tres primeros pasos y tenemos claro a donde queremos llegar, como vamos a saber dónde estamos y de qué manera los vamos a hacer, entonces podemos elegir que herramientas se adaptan mejor para lograr nuestros objetivos. Podemos elegir varias herramientas para usar en conjunto para crear un mayor impacto. Con respecto a las herramientas, podemos destacar las siguientes: blogs, contratar una agencia de marketing, unirse a grupos de comercio, sitio para atención al cliente automática, Search Engine Optimization, publicidad en TV, periódicos, revistas especializadas, página en Facebook, comunidad en línea de clientes.

1.4.5 B2B Branding (Construir una marca)

La firma B2B International en su artículo publicado en su página web describe claramente qué es una marca enfocada a industrias y como diferenciarla de la publicidad enfocada en el producto (Hague, 2011).

La marca debe crecer para significar mucho más que un logotipo. Va de la mano con la imagen de la compañía y su consistencia. Además de esto representa la forma en la que las demás compañías o clientes ven o perciben a la empresa, de tal manera que todos pueden reconocer a la empresa y lo que representa.

En su artículo B2B International propone un ejercicio bastante claro para determinar cuán uniforme y consistente es la marca dentro de una empresa. Propone colocar en una mesa las tarjetas de presentación de todas las personas de la empresa, hojas volantes, libros, material pop, carpetas, hojas, y cualquier tipo de elemento que haga referencia a la compañía. Luego de esto hace la pregunta ¿qué tan consistente es la imagen que vemos?, ¿qué imágenes variables comunican?

Lo primero en lo que se debe trabajar para diseñar la estrategia de marca es saber que cree la compañía. En base a esto podemos trabajar para que todos y cada uno de sus elementos sea consistente con los valores y objetivos empresariales. Desde cómo se visten nuestros colaboradores hasta la forma de hablar con los clientes. Todos los elementos son importantes para generar marca.

Es importante diferenciar lo que es una marca empresarial a lo que es una marca de un producto. En el mundo del B2B no es tan importante la marca del producto, es mucho más importante la marca de la empresa que provee el producto.

Las campañas de marca para empresas B2B duran por lo menos un año y sus retos son mayores que los de un producto final. Muchas empresas invierten entre el 1 y 2 por ciento de las ventas en campañas para consolidar la marca. Muy pocas empresas dedican el 5 por ciento o más.

1.4.6 Search Engine Optimization (SEO)

Representa una serie de métodos utilizados por los desarrolladores de páginas web para mejorar la posición en la que aparece un sitio o página cuando un usuario realiza una búsqueda en los portales dedicados a esto como por ejemplo: Google.

Entre las diferentes técnicas para optimizar un sitio web para aparecer entre los primeros lugares, podemos destacar las siguientes (Google, 2013):

- Revisar el contenido del sitio y la estructura del mismo. Los motores de búsqueda recorren los sitios por completo buscando información relevante para los usuarios y de esta manera obtienen un ranking. Es por este motivo que la estructura y lo que contiene el sitio debe ser claro.

- Uso de tecnologías como Javascript⁶ para mejorar el sitio y su funcionalidad. Así mismo es importante contar con el apoyo de una empresa de alojamiento confiable y que garantice que nuestro sitio va a ser accesible el 100% del tiempo.
- Los títulos y las descripciones de cada página deben ser claros y pertinentes de tal forma puedan ser encontrados y clasificados de forma eficiente por los motores de búsqueda.
- Hay que mantener al mínimo los contenidos multimedia, es decir, manejar las animaciones flash⁷ con mucha discreción ya que estos elementos complejos no pueden ser interpretados por el motor de búsqueda y es posible que nuestra página no aparezca entre los primeros resultados por esta práctica.
- Se recomienda enlazar todas las páginas del sitio web de manera ordenada, de la misma manera es importante manejar un mapa del sitio completo para que el buscador pueda recorrer absolutamente todo el sitio.
- La dirección URL⁸ del sitio web debe ser amigable con el usuario y debe representar lo que tiene dentro de la página, no se recomendable usar direcciones complejas ya que no crean recordación en los usuarios.

⁶ Javascript: lenguaje de programación orientado a páginas web.

⁷ Flash: plataforma para presentar contenidos multimedia y animaciones.

⁸ URL: Uniform Resource Locator, hace referencia a las direcciones de páginas o servicios en internet.

- El diseño del sitio debe estar limpio de publicidad y presentar el contenido relevante en la parte superior del sitio. Esto hace que los usuarios pueden conocer de forma inmediata que hace el sitio y que los buscadores presenten en los resultados de búsqueda la información como un resumen de lo que contiene la página.
- Es necesario realizar una investigación sobre las palabras clave más comunes utilizadas que hagan referencia a nuestro producto o servicio.
- La página debe ser optimizada para que no sea pesada para el usuario y siempre tener en cuenta que los dispositivos móviles y teléfonos inteligentes son más populares que las computadoras personales por lo que el contenido y el diseño debe ser pensado y optimizado para estos dispositivos.
- Al igual que el punto anterior, los sitios web se deben probar en distintos navegadores. De esta manera garantizamos que el contenido y la forma del sitio se mantiene no importa desde donde nos visiten los usuarios.

El uso de estas técnicas debe ser realizado de tal manera que no excedamos las normativas que tienen los motores de búsqueda con respecto al mal uso de estas

técnicas. Según la reglamentación que maneja el buscador Google, las siguientes prácticas no son recomendadas (Google, 2013):

- Contenido generado automáticamente.- son páginas que realmente no tienen información relevante pero que hacen creer a los usuarios que sí. Utilizan métodos para obtener las palabras buscadas por los usuarios y crean automáticamente una página en la que muestran enlaces y contenidos de otras páginas. El único objetivo de estas páginas es la de generar visitas.
- Participación en esquemas de enlaces.- cuando varias páginas del mismo dueño o de muy pocos se organizan de tal manera que unas hacen referencia a otras para ganar puntos en el ranking del motor de búsqueda.
- Encubrimiento.- es una práctica en la que el contenido generado es diferenciado cuando el usuario que visita la página es una persona real en contra posición a cuando la visita la realiza el motor de búsqueda para obtener información de nuestro sitio. Esto se lo realiza obteniendo la información de quien nos visita y de esa manera se presenta uno u otro contenido.
- Redireccionamiento engañoso.- cuando un usuario visita nuestra página y automáticamente es redirigido a un sitio diferente con un contenido diferente.

Esto es una falta grave ya que se considera información engañosa para el usuario final.

- Texto y enlaces ocultos.- son formas en las que se coloca una gran cantidad de información irrelevante en el código de la página el cual no puede ser visto por los visitantes humanos pero el motor de búsqueda si lo puede leer, esta es una forma de generar contenido “relevante” para nuestra página. Sin embargo no es relevante para el usuario final por lo que se considera un engaño.
- Páginas puerta.- son sitios en los que no existe ningún tipo de contenido real sino solamente un conjunto de anuncios publicitarios que hacen referencia a la palabra o frase que el usuario estaba buscando.
- Contenido copiado.- cuando se usan contenidos de otras páginas con la finalidad de aumentar el volumen de información de nuestro sitio. Esto no genera ningún valor al usuario final y es posible infringir algún derecho de autor al respecto.

2 CAPÍTULO 2: Descripción del Macroentorno (EEUU)

Es un análisis en el que vamos a detallar cuales son los factores exógenos que afectan a las decisiones de una empresa. Podemos ver que oportunidades ofrece el medio ambiente o las decisiones políticas, que amenazas encontramos en la cultura y la tecnología que vamos a utilizar. Cada uno de los siguientes puntos nos ayuda a preparar el terreno para conocer realmente en donde nos encontramos y de qué manera podemos ir avanzando hacia nuestros objetivos. En general los factores externos que afectan a cualquier tipo de empresa y no se pueden controlar son económicos, socioculturales, políticos, legales, medioambientales y tecnológicos.

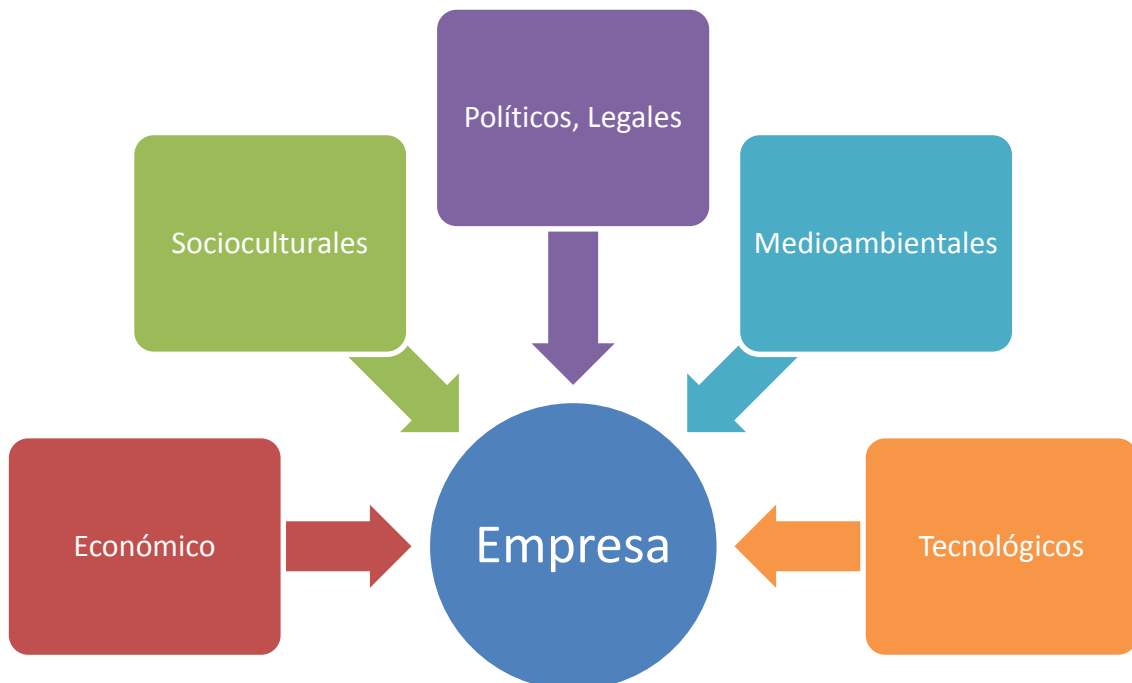


Ilustración 12. Diagrama Macroentorno.
Fuente: (Kroon, 1995)
Elaborado por: Diego Reinoso

2.1 Económico

Los Estados Unidos son una de las economías más fuertes que existen, su producto interno bruto está en constante crecimiento. La última década ha crecido un 47% a pesar de haber sufrido una crisis en el año 2009. Cuenta con una tasa de desempleo de 9%.

2.1.1 Agricultura

Uno de los grandes sectores de la economía es la agricultura, se caracteriza por manejar técnicas avanzadas y el gobierno se preocupa mucho de sus agricultores por lo que se manejan subsidios. Los Estados Unidos controlan una gran parte de la producción mundial de granos, en especial el maíz y el trigo.

En Estados Unidos, por sus condiciones geográficas pero sobre todo por sus condiciones climatológicas, no se produce cacao de ningún tipo.

En el Ecuador, la producción de cacao para el año 2012 fue de 175.000 toneladas lo que lo ubican en el 7mo puesto a nivel mundial. El primer país productor de cacao es Costa de Marfil con 1'410.000 toneladas (ICCO, 2012).

Sin embargo, el Ecuador es el primer país productor de cacao Fino de Aroma, la producción de esta variedad representa el 63% de la producción mundial.

2.1.2 Industria

Su industria se caracteriza por ser una de las más avanzadas. La especialidad es el manejo de tecnología de punta para la fabricación de aviones, automóviles, derivados de petróleo, químicos y alimentos.

El consumo de energía en el país es el más grande que cualquier nación. La gran parte de esta energía 40% se obtiene de combustibles fósiles y la energía renovable es apenas el 6,8%.

Para el caso puntual del chocolate, en el año 2010 los Estados Unidos produjeron chocolates de forma industrializada valorados en 18 mil millones de dólares, y por medio de procesos de manufactura se produjeron chocolates valorados en 11 mil millones de dólares. Este chocolate fue producido por 400 empresas que representan el 90% de la producción total (Fundation, 2011).

2.1.3 Indicadores

El PIB en Estados Unidos es de los más altos que tiene el mundo, por lo que su economía es dinámica y avanza firme. El crecimiento en los últimos 10 años ha sido significativo.

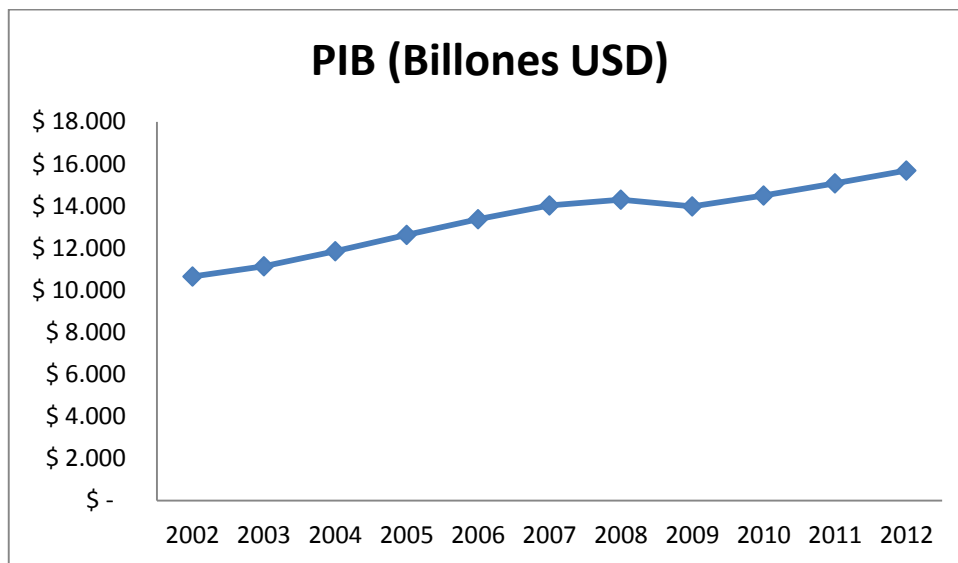


Ilustración 13. PIB Estados Unidos Billones USD.
Fuente: (Bureau of Economic Analysis, 2013).
Elaborado por: Diego Reinoso

El crecimiento del PIB es constante y se ha mantenido. Luego de la crisis del año 2009 en el que el crecimiento no solo se vio afectado sino que tuvo un retroceso, el país ha sabido recuperarse y volver el camino del crecimiento. En los últimos dos años el crecimiento ha sido constante.

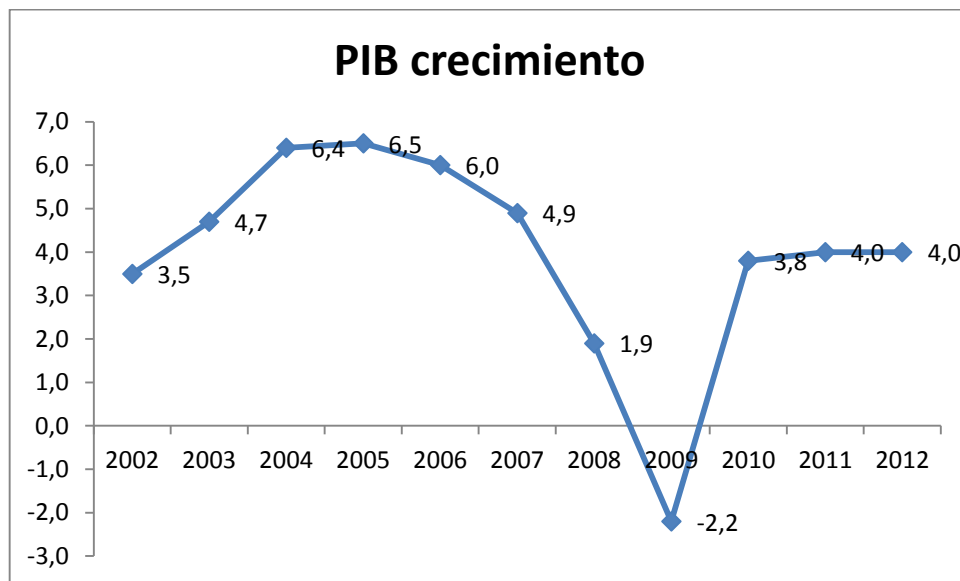


Ilustración 14 . PIB Estados Unidos crecimiento.
Fuente: (Bureau of Economic Analysis, 2013).
Elaborado por: Diego Reinoso

Los estadounidenses gozan de un ingreso por habitante que los colocan dentro de las 20 primeras economías. Desde el año 2002 en el que el ingreso promedio por habitante era de \$ 36.819 ha llegado en el 2012 a situarse en \$ 49.922. Esto supone un estilo de vida muy cómodo en el que el consumo es la forma de vivir.

El chocolate genera en los Estados Unidos 68,450 plazas de trabajo directamente relacionadas con la producción. Cuando se toma en cuenta la distribución y comercialización, esta cifra se triplica (Fundation, 2011).

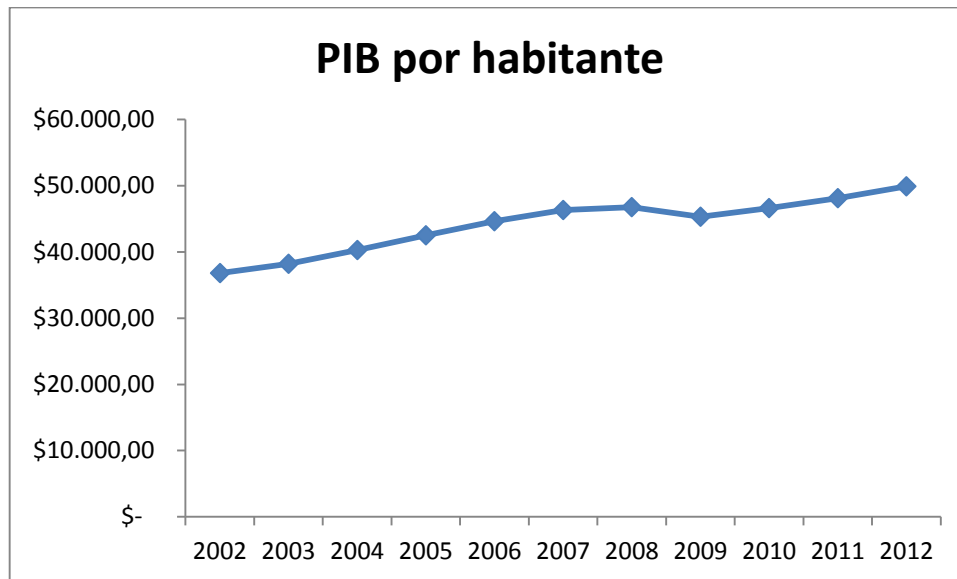


Ilustración 15. PIB Estados Unidos por habitante.
Fuente: (Bureau of Economic Analysis, 2013).
Elaborado por: Diego Reinoso

La inflación en el país es menor al índice de crecimiento del producto interno bruto. El aumento en el precio de los productos es casi imperceptible para la economía. Es así que en los últimos 10 años no ha llegado a superar el 3,8%. Es destacable la deflación sufrida en el año 2009 en el que se obtuvo un índice de -0,4% lo que supuso una crisis nacional.

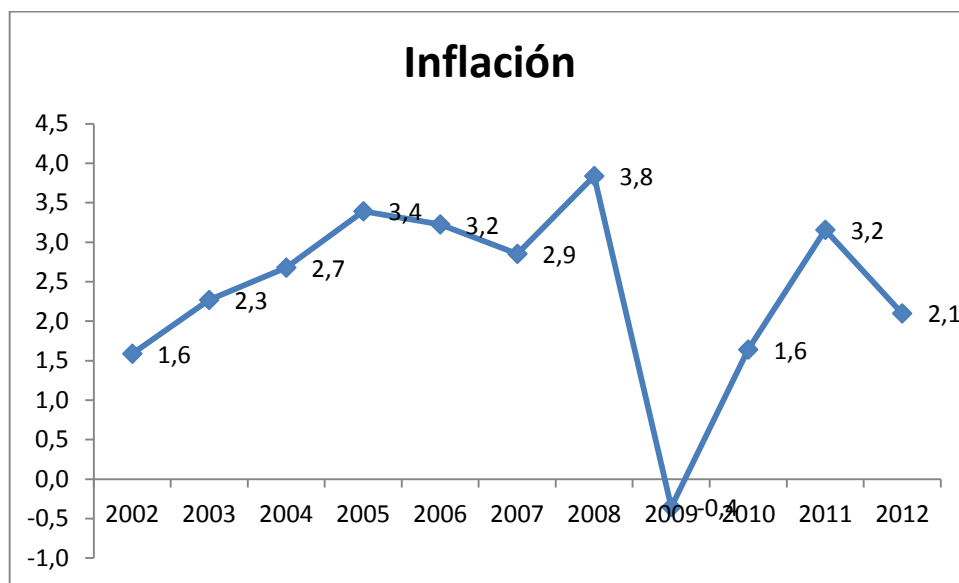


Ilustración 16. Inflación Estados Unidos.
Fuente: (Bureau of Economic Analysis, 2013).
Elaborado por: Diego Reinoso

Existe un fenómeno interesante en los Estados Unidos y es que en gran medida sus importaciones superan a las exportaciones. Es así que la balanza comercial desde 1976 es negativa. El país pasó de ser un gran productor de bienes y servicios a ser un gran consumidor. En los últimos 10 años esta no ha sido la excepción y la balanza comercial se ha mantenido. A pesar de ser una economía poderosa gran parte de sus recursos salen a otros países.

2.1.4 Comercio exterior

Las exportaciones de productos de este país se concentran en 2 países. Canadá ocupa el primer lugar con un 19,43% de todas las exportaciones. México consume un 12,78% y China 7,19%.

Los principales productos no petroleros importados por el país son en su mayoría tecnológicos como vehículos, máquinas y celulares. Aunque también se pueden destacar las prendas de vestir como uno de los mayores productos importados.

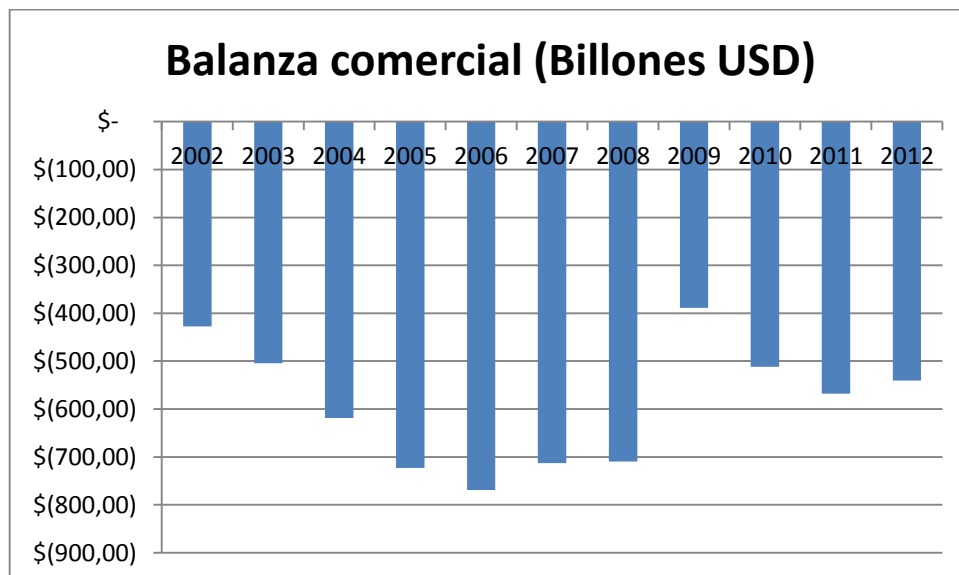


Ilustración 17. Balanza Comercial Estados Unidos.
Fuente: (Bureau of Economic Analysis, 2013).
Elaborado por: Diego Reinoso

En principal proveedor de los Estados Unidos es China con una participación de 19% en todas las importaciones. Así mismo Canadá ocupa el segundo lugar como proveedor con una 14,25% de participación y en tercer lugar México con un 11,78%. Estos datos convierten a estos cuatro países Estados Unidos, China, Canadá y México en socios comerciales importantes.

Estados Unidos es el tercer país del mundo en importaciones de chocolate elaborado. En el año 2012 realizó importaciones por un total de 140 millones de toneladas (Trademap, 2013).

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Total (miles de toneladas)	163,699	156,208	190,098	194,64	202,73

Tabla 5 Total de importaciones de chocolate en barra.
Fuente (Trademap, 2013).
Elaborado por: Diego Reinoso

En lo que respecta a la relación comercial que mantiene Estados Unidos con Ecuador los principales productos no petroleros que exporta Ecuador son banano, camarón, cacao, atún y rosas.

A su vez para Ecuador los productos que más importa desde Estados Unidos son computadores, accesorios de impresoras y celulares. Esto demuestra que nuestro país es un proveedor de materias primas en general mientras que los Estados Unidos son proveedores de producto terminado con un alto valor agregado.

El Ecuador está impulsando que sus empresas lleguen a mercados internacionales con productos de calidad y que a su vez ayuden al país a dejar la dependencia del petróleo. Los acuerdos internacionales y las ayudas en materia de comercio exterior fomentan la creación de empresas que quieran alcanzar mercados internacionales. Esto se logra entregando información oportuna a los empresarios y con capacitaciones contantes para estar al día en cuanto a regulaciones y tendencia de mercados.

2.2 Socioculturales

Los Estados Unidos es el tercer país más poblado del mundo. Ocupa ese lugar detrás de China (primer lugar) e India (segundo lugar). Tiene 300 millones de habitantes en el año 2013 con un ingreso por habitante de \$ 49.922 (CIA, 2013).

La distribución de etnias en el país tiene a la población blanca con un 79,96% seguida de los hispanos con un 12.85% y asiáticos con 4,43%. En ese recuento no se toma en cuenta el origen de las etnias. Los hispanos se encuentran dentro de estos porcentajes y alrededor del 15% del total de la población es hispana. De toda la población, el 82% vive en zonas urbanas (CIA, 2013).

El idioma que predomina es el inglés con un 82,1% del total de la población, seguido por el español con un 10,7%. Cabe destacar que los Estados Unidos no tienen un idioma oficial pero el inglés se ha ganado esta denominación en 28 de los 50 estados.

Las ciudades más grandes o con mayor densidad poblacional son New York 19,3 millones; Los Ángeles 12,6 millones; Chicago 9,1 millones; Miami 5,6 millones y Washington DC 4,4 millones.

Los consumidores estadounidenses se caracterizan por estar bien informados sobre los productos que adquieren. El uso de la tecnología les permite encontrar información variada sobre cualquier producto y pueden encontrar mejores opciones mediando el uso del internet.

Un habitante promedio en los Estados Unidos consume 24,7 libras de caramelos y confites en un año e invierte una cantidad de \$64 dólares en este consumo (Foundation, 2011).

El consumo de productos orgánicos está en crecimiento, para el año 2011 el crecimiento fue del 9,5% y sus ventas fueron de \$29 mil millones de dólares (Association, 2011).

2.3 Políticos, legales

Es una república federal basada en una constitución. Tiene una tradición democrática férrea. Existe un gobierno federal y también gobiernos estatales, cada uno cumple sus funciones que están definidas con claridad. El presidente está al frente de la función ejecutiva de todo el país.

El legislativo está compuesto por un parlamento bicameral que es más conocido como el Congreso, el cual está conformado por la Cámara de los Representantes (cámara inferior) u el Senado (cámara superior).

El nombre oficial del país es Estados Unidos de América y su capital es la ciudad de Washington. Está dividido en 50 estados y un distrito (Distrito de Columbia). Comprende además una serie de dependencias territoriales en el océano Pacífico y en el mar de la Antillas, así como el Estado Libre Asociado de Puerto Rico.



Ilustración 18. USA.
Fuente: Wikimedia.org.

La administración económica y comercial y sus respectivas competencias se resumen en la siguiente tabla:

Entidad	Competencia
Departamento del Tesoro	Fiscalidad, financiación internacional, deuda pública, tesoro, supervisión de instituciones financieras y aduanas.
Departamento de Comercio	Económico y tecnológico, defensa de la competencia, PYMES, turismo y comercio exterior (control exportaciones, medidas defensa comercial, promoción exportación).
International Trade Administration	Promoción de las exportaciones de Estados Unidos.
Oficina del Representante Comercial	Política comercial exterior (negociaciones comerciales y OMC).
Departamento de Transporte	Administración del transporte.
Departamento de Sanidad y Servicios Sociales	Regulación de aspectos sanitarios y aspectos sociales.
Food & Drug Administration	Regular la multitud de productos medicinales de una manera tal que asegure la seguridad de los consumidores norteamericanos.
Departamento de Homeland Security	Preservar la seguridad nacional, reducir el grado de vulnerabilidad del país y minimizar el daño de posibles ataques o desastres naturales
Consejo de Asesores Económicos	Asesora al Presidente y analiza las diversas políticas económicas.
Consejo Económico Nacional	Coordinar y asesorar al presidente sobre la toma
Oficina de Gestión Presupuesto	Supervisa la elaboración del proyecto de presupuestos del Presidente y la ejecución presupuestaria de las agencias federales.
Reserva Federal	Política monetaria y supervisión bancaria.
Securities and Exchange Commission	Proteger las inversiones y mantener justicia, orden y eficiencia en los mercados, además de facilitar la formación de capital.

Tabla 6. Entidades administrativas.
Fuente: (Proecuador, 2013).
Elaborado por: Diego Reinoso

Está presente en varias organizaciones internacionales de carácter multilateral. Es sede de varias de estas organizaciones como por ejemplo Naciones Unidas, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de Estados Americanos.

En lo que respecta a comercio exterior, el país tiene varios acuerdos comerciales con 17 países: Australia, Bahrein, Canadá, Chile, Colombia, Corea del Sur, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Israel, Jordania, Marruecos, México, Nicaragua, Panamá, la República Dominicana, Omán, Perú y Singapur.

Dentro del programa Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), los Estados Unidos otorgan un régimen especial arancelario para productos de países en desarrollo con derecho a este beneficio. El Ecuador es uno de estos países beneficiarios. El acuerdo termina el 31 de julio del 2013 y se espera sea renovado.

Adicional existe un tratado para la erradicación de la droga ATPDEA en el que se otorgan aranceles especiales a Colombia, Ecuador y Perú. Estas preferencias han sido renovadas en varias oportunidades y al igual que el SGP se espera que sea renovado luego del 31 de julio del 2013.

El ingreso de productos alimenticios extranjeros debe estar aprobados por la US Food and Drug Administration (FDA). Esta entidad regula que los productos que ingresan a los Estados Unidos sean de calidad y cumplan con los requisitos de los productos elaborados en ese país.

2.4 Tecnológicos

Estados Unidos es el país que está a la vanguardia en lo que se refiere a tecnología. Sus habitantes y empresas mantienen actualizado sus recursos tecnológicos para estar siempre a la par de los avances.

La penetración de la tecnología en la sociedad es prácticamente total, el 87% de los adultos tienen un teléfono celular, de estos el 84% no podría pasar un día sin su teléfono. El 31% de los adultos tiene una Tablet. El 77% de la población tiene acceso a internet (Internetworldstats, 2013).

Se espera que para el año 2013 se realicen transacciones comerciales por internet con un valor aproximado de \$ 262 mil millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 13,1% (Ruete, 2013).

El enfoque del proyecto es la comercialización por medio de plataformas B2B por lo que la tecnología es un factor clave para el éxito del mismo. Los potenciales clientes buscan a sus proveedores en primer lugar por internet. Es por esto que la presencia en allí es fundamental.

3 CAPÍTULO 3: Descripción del Microentorno

En este análisis se detallan los factores que impactan a la empresa pero pueden ser controlados de cierta forma por la misma. Estos factores pueden ser proveedores, clientes, competencia y el producto. Tomando como base el análisis del capítulo anterior, ya sabemos en qué terreno se desenvuelve la empresa. Con esta información ya podemos iniciar el análisis interno con la finalidad de obtener las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

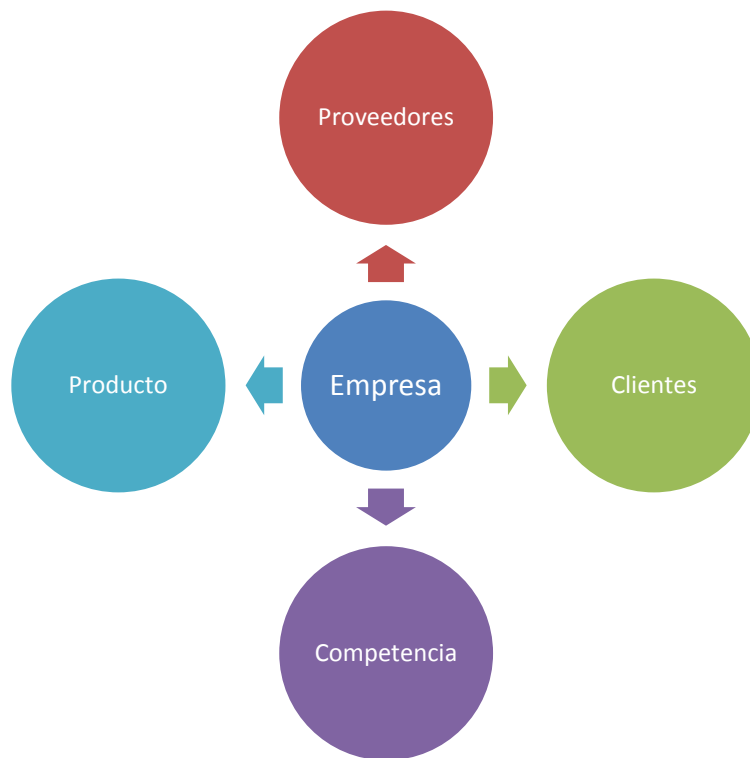


Ilustración 19.
Fuente: (Kroon, 1995).
Elaborado por: Diego Reinoso 2013

3.1 Proveedores

Son empresas que proporcionan materias primas, semielaborados o productos terminados para que una tercera empresa los termine y comercialice. Además de los insumos para nuestra empresa, los proveedores pueden brindar servicios especializados como por ejemplo limpieza, contabilidad, manejo de recursos humanos, seguridad e incluso servicios tecnológicos. De esta manera nuestra empresa se dedica a realizar las tareas clave de la cadena de valor.

Influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Para elegir a un buen proveedor, se debe identificar a aquellos que ofrezcan una ventaja competitiva con respecto a los productos o servicios que vamos a desarrollar.

Es importante mantener una buena relación con nuestros proveedores, ya que de ésta dependen aspectos como calidad, información sobre precios de insumos clave, optimizar tiempos de entrega y lo más importante el financiamiento.

Michael Porter en su análisis de las cinco fuerzas menciona que el poder de negociación de los proveedores es clave para el éxito de una empresa. Esto es porque existen algunos proveedores que controlan o concentran insumos necesarios para la industria. Es así que las empresas extractoras de petróleo tienen un gran poder de negociación ya que el insumo no es abundante y su obtención es compleja.

Algunos factores clave de esta fuerza son la tendencia del comprador a sustituir un producto o servicio, la evolución de los precios, el costo que representa el cambio de proveedor, un nivel de percepción en cuando a la diferenciación de los productos, numero de productos sustitutos en el mercado, productos de calidad inferior.

Existen 4 tipos de proveedores:

- a.) Proveedores ocasionales, con los que no tenemos casi ninguna relación, generalmente el precio del producto es la clave de la compra y cada transacción es un contrato.
- b.) Confiable y/o calificado, tenemos una relación más frecuente, se manejan contratos anuales, relativamente son fáciles de sustituir y se tiene poca relación técnica.
- c.) Validado y/o preferencial, se maneja una relación a largo plazo, es candidato a un programa de auditorías de control y garantía de calidad. Los materiales o insumos no se consiguen fácilmente.
- d.) Estratégico, manejan alianzas estratégicas, los productos o servicios son críticos o únicos están dentro del programa de auditorías y garantías de calidad. Manejo de un contrato estrecho.

La forma de elegir un proveedor es mediante la respuesta a estas cuatro preguntas:

- a.) ¿Qué tipo de servicios adicionales ofrecen?
- b.) ¿Cuáles son sus tiempos de entrega?
- c.) ¿Qué condiciones de pago y crédito ofrecen?
- d.) ¿Cuál es su desempeño en cuanto a puntualidad, variedad y calidad de los productos o servicios que proporcionan?

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías y el SRI, en el Ecuador operan 17 empresas dedicadas a la elaboración de derivados de cacao. Adicional estas empresas se dedican a maquilar productos elaborados con la marca de sus clientes.

NOMBRE	CIUDAD	RUC
AGRORECO S.A.	GUAYAQUIL	0991030107001
CACAOS FINOS ECUATORIANOS S.A. CAFIESA	GUAYAQUIL	0992630248001
CHOCOLATES DE IRMA SOCIEDAD ANONIMA CHOCOIRMA	QUITO	1791289684001
CHOCOLATESNOBOA S.A.	GUAYAQUIL	0990380414001
CHOCOLATES FINOS NACIONALES COFINA S.A.	GUAYAQUIL	0991280855001
CORPORACION DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES DE CACAO, COCACAOFINE COCOA S.A.	QUEVEDO	1291743486001
CRIOLLO ECUADOR INTERNACIONAL S.A.	GUAYAQUIL	0992678429001
ECUACOCOA C.A.	GUAYAQUIL	0992125799001
ECUADOR COCOA & COFFEE, ECUACOFFEE S.A.	GUAYAQUIL	0992490446001
ECUATORIANA DE CHOCOLATES ECUACHOCOLATES S.A.	QUITO	1391715234001
EXPORTADORA DE BANANO DEL ORO EXBAORO CIA. LTDA.	GUAYAQUIL	0992735139001
FABRICA BIOS CIA LTDA	QUITO	1790013782001
GALLETAS BROOME CIA. LTDA.	QUITO	1790659488001
GUSTAFF S.A.	GUAYAQUIL	0991450262001
ORECAO S.A.	QUITO	1791403371001
TEOCOA CHOCOLATERIE CIA. LTDA.	QUITO	1792144396001
TULICORP S.A.	GUAYAQUIL	0992242523001

Tabla 7. Empresas relacionadas con Cacao y sus derivados.
 Fuente: SRI, Superintendencia de Compañías.
 Elaborado por: Diego Reinoso

Estos proveedores se caracterizan su mayoría por generar los mismos productos, casi todos venden semielaborados de cacao y la gran mayoría se dedica a comercializar cacao sin procesar. Muy pocos proveedores se dedican a producir chocolate y quienes lo hacen lo venden en el mercado nacional.

3.2 Clientes

Es una empresa receptora de un producto o servicio. Los clientes tienen necesidades y expectativas que se deben tomar en cuenta por parte de la organización. La necesidad del cliente es lo que lleva al cliente a buscar un producto o servicio y las expectativas son todo lo que puede conseguir el cliente al usar o ser beneficiario del producto o servicio.

En el caso particular del análisis que estamos haciendo, los clientes se encuentran en los Estados Unidos y su prospección será realizada mediante campañas focalizadas en redes sociales, publicidad en portales especializados y mediante la promoción de la oficina comercial (Pro Ecuador) perteneciente al Ministerio de Comercio Exterior.

3.3 Competencia

Son empresas que ofrecen productos o servicios similares o sustitutos. En el Ecuador existen varias empresas fabricantes de chocolate negro orgánico pero muchas de ellas no

han abierto sus mercados más allá de nuestras fronteras. Las empresas más destacadas en la comercialización de chocolate negro orgánico a los Estados Unidos son:

Nombre	Ciudad	Ruc	Marcas
Agro Exportadora Garyth S.A.	Sto. Domingo	1792135273001	Garyth
Blk Corporation S.A.	Quito	1792015073001	Caoni
Good Food Del Ecuador Gfecu S.A. (Ecuatoriana Chocolate)	Quito	1792037360001	Cacaoyere
Fine&Flavour Chocolate Ecuador S.A.	Quito	1792149738001	Valdivian
Freshcosta Cia. Ltda.	Guayaquil	0992786388001	Chocoé
Hojaverde Cia. Ltda.	Cayambe	1791415507001	Hoja Verde
Kallari Assotiation			Kallari
República Del Cacao Cacaorepublic Cia. Ltda.	Quito	1792363373001	República del Cacao
Sks Farms Cia. Ltda.	Quito	1791995112001	Pacari
Tulicorp S.A.	Guayaquil	0992242523001	Chchukululu, Ananda

Tabla 8. Empresas elaboradoras de chocolate negro orgánico.
Fuente: SRI, Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: Diego Reinoso

La venta de chocolate negro orgánico en el exterior es reciente, la gran mayoría de empresas no tiene más de 5 años en el mercado promocionando estos productos. Los mercados objetivos a los que llegan con sus productos son variados pero todos están enfocados en satisfacer las necesidades del usuario final. La diferencia con nuestro producto es que nuestro enfoque es satisfacer a las empresas que utilizan el chocolate como materia prima para la elaboración de otros productos sin descuidar a los usuarios que prefieren adquirir el chocolate para consumirlo directamente.

3.4 El producto

El chocolate negro orgánico se está promocionando desde hace pocos en el Ecuador y sobre todo en el extranjero. El Ecuador al ser un país privilegiado por su ubicación geográfica, puede producir cacao casi todo el año. Además la calidad del cacao ecuatoriano, sobre todo el cacao fino, de aroma o “Arriba Nacional” es reconocido internacionalmente. Además de la calidad del cacao, Ecuador es el productor del 75% de la producción mundial de este tipo de cacao. Esto significa que el producto puede ser elaborado con materias primas 100% nacionales.

Los beneficios del chocolate negro orgánico es que en su elaboración no se utilizan preservantes ni conservantes. Tampoco se agrega soya ni edulcorantes artificiales. Todos los ingredientes del producto son orgánicos. La producción del chocolate debe respetar todos los procesos artesanales desde el cultivo del cacao, su cosecha y la elaboración del chocolate.

Para el caso de estudio, el producto son las barras de chocolate negro orgánico en presentación de 50g por barra.



Ilustración 20.

Fuente: <http://www.chocablog.com/reviews/chocolate-cafe-dark-chocolate-with-mint/>

Entre las propiedades del chocolate negro orgánico, se pueden destacar las siguientes (Elmundo.es, 2001):

- a) Mejora la circulación, los flavonoides que contiene producen un efecto similar al de las aspirinas en una dosis muy baja. Esto ayuda a reducir los coágulos de sangre y reduce la presión arterial.

- b) Contiene antioxidantes que mejoran la calidad de las células al reducir la oxidación y por consiguiente retardan su envejecimiento.

- c) Contiene teobromina que es un estimulante natural parecido a la cafeína.

- d) La manteca de cacao, que es uno de los ingredientes para preparar chocolate ayuda a hidratar la piel ya que es un lubricante natural. Adicional contiene vitamina E.

Con respecto al chocolate tradicional, las ventajas del chocolate negro orgánico son las siguientes (Ecuadorecologico, 2012):

- a) No contiene productos químicos ni productos de relleno como la soya o el gluten.

- b) No contiene leche por lo que puede ser consumido por personas intolerantes a la lactosa.

- c) La cantidad de azúcar que contiene es mínima por lo que el consumo del producto no representa un problema para la salud.

- d) El cacao con el que es elaborado fue cultivado sin pesticidas ni tampoco con químicos para mejorar su crecimiento.

- e) Los consumidores de productos orgánicos ayudan a las prácticas de comercio justo.

La desventaja con respecto al chocolate tradicionales que su precio es más elevado debido a que la gran parte de procesos y técnicas son orientadas a mantener un comercio justo y equitativo en toda la cadena de valor.

3.5 Análisis FODA

En este análisis se presentaran tanto factores internos como externos del producto, la empresa y sus estrategias con la finalidad de determinar qué acciones se deben tomar de acuerdo a los resultados.

3.5.1 Oportunidades

- El gobierno del Ecuador está impulsando el cambio en la matriz productiva para a su vez mejorar la balanza comercial.
- La ubicación geográfica del país garantiza tener materia prima de calidad y uniforme durante todo el año.
- La materia prima (cacao) es reconocida mundialmente por su calidad y características.

- Los mercados internacionales y específicamente EEUU está abierto al consumo de productos orgánicos.
- La producción de chocolate negro orgánico en EEUU es prácticamente nula.
- La cantidad de confitería incluida chocolate que consumen los estadounidenses es importante.
- La capacidad adquisitiva y el nivel de vida en EEUU permite a las personas adquirir productos de alta calidad a un precio justo.
- El uso de tecnologías para la adquisición de cualquier producto.
- Creciente consumo de chocolate y sus derivados.

3.5.2 Amenazas

- A pesar de que la competencia no es abundante, algunas tienen 10 años en el mercado. Pero la gran mayoría no alcanza a los 5 años comercializando estos productos.
- Las políticas internacionales, relaciones comerciales y acuerdos arancelarios.
- La industria chocolatera en EEUU es gigante.
- No existen acuerdos comerciales sin aranceles para chocolates desde el Ecuador hacia EEUU.
- Crecimiento de la producción de chocolate en otros países.

4 CAPÍTULO 4: Investigación de mercado

Es una herramienta que permite a las empresas obtener información para establecer políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses. De la misma forma nos puede ayudar a preparar el lanzamiento de un producto, crear un producto o facilitar el desarrollo de un producto de acuerdo a ciclo de vida (Marketing-XXI, 2013).

La información de la siguiente investigación de mercado fue tomada del estudio realizado por ProEcuador en el año 2011.

4.1 Segmentación del mercado meta

Es un proceso que consiste en dividir la totalidad del mercado en varios grupos más pequeños y homogéneos. Los grupos deben ser compuestos por empresas semejantes con respecto a sus necesidades que influyen en la demanda de un bien o servicio.

Los pasos para la segmentación de un mercado son los siguientes:

- a) Identificar la corriente y los deseos potenciales que existen en los mercados. Se determinan las necesidades satisfechas por la oferta actual, las necesidades no satisfechas por la oferta y las necesidades futuras que aún no han sido reconocidas.

- b) Identificar las características que identifican y diferencian a los segmentos de mercado. Se debe identificar cual es el factor en común del segmento y cuál es el requerimiento en particular que comparten.

- c) Determinar quién tiene cada necesidad. Se debe estimar cuanta demanda y probables ventas representa esa demanda.

Para el chocolate negro orgánico existen básicamente dos mercados. El mercado de consumidores finales los cuales pueden obtener el producto en tiendas minoristas, autoservicios o mediante tiendas electrónicas y el mercado empresarial o industrial. Nuestro análisis va enfocado a estos últimos ya que las estrategias y herramientas Business to Business (B2B) están enfocadas en atender a clientes empresariales.

Los clientes empresariales son compradores profesionales bien capacitados e informados que pueden evaluar ofertas competitivas. Adquieren bienes o servicios por la utilidad que obtienen en la fabricación o reventa de un producto a otros. Nuestra estrategia debe ser demostrar como nuestro producto ayudará al cliente a lograr sus metas.

4.1.1 Geográfico

Como se ha mencionado a lo largo del estudio, los clientes potenciales se encuentran en los Estados Unidos. La estrategia es iniciar por las ciudades más grandes enfocando las campañas en línea para los usuarios y empresas que se ubican en New York, Los Ángeles y Chicago.

New York y Los Ángeles tienen una ventaja sobre Chicago y es el acceso al mar. Las dos cuentan con puertos de carga cercanos lo que reduce el costo de transporte de mercancías. Sin embargo el transporte aéreo es una opción válida ya que el tiempo global del transporte puede ser reducido a una fracción y las condiciones de transporte son más favorables para el producto.

4.1.2 Tipo

La estrategia inicial comprende enfocar sus esfuerzos en empresas distribuidoras de alimentos orgánicos. Estas empresas distribuyen productos a minoristas y también a empresas que utilizan estos productos para la fabricación de otros productos.

Estas empresas pueden ser:

- Minoritas
- Panaderías

- Pastelerías
- Cafeterías
- Restaurants
- Hoteles

4.1.3 Tamaño

El tamaño de una empresa puede medirse de varias formas, se pueden tomar sus ventas, tamaño del mercado atendido, número de empleados, entre otros. Par nuestro caso las empresas distribuidoras de productos orgánicos pueden ser muy variadas.

En principio por la capacidad de los proveedores y por manejo de riesgo inicial del proyecto, nuestro producto va enfocado pequeñas empresas, ya que el volumen que se quiere manejar en un inicio es bajo para luego ir creciendo. Estas empresas deben contar con un máximo de 10 empleados y sus ventas anuales deben ser menores a 1 millón de dólares.

4.1.4 Uso

El producto va dirigido a consumidores finales y pequeñas empresas que se dedican a la repostería y/o elaboración de postres y debidas en base a chocolate. Estos clientes esperan un producto de calidad a un precio justo que mantenga los niveles de azúcar

bajo, sin soya ni gluten. Esperan que el contenido de chocolate negro en el producto sea de por lo menos 60%.

4.2 Propuesta del mix de marketing

Con la definición del segmento al que queremos ingresar, podemos generar un mix de marketing en el que se conjugan todas las variables antes analizadas.

4.2.1 Objetivo general

- Introducir el producto en el mercado de los Estados Unidos.

4.2.2 Objetivos específicos

- Obtener ingresos por la venta del producto de por lo menos \$90.000 el primer año.
- Mantener la calidad del producto con la finalidad de tener un máximo de 2% en devoluciones.
- Tener distribuidores del producto en las 3 principales ciudades de los Estados Unidos (New York, Los Ángeles y Chicago) para el 2 año de operación.

4.2.3 Producto

El producto que vamos a comercializar son barras de chocolate negro orgánico de 50 gramos, este chocolate va a ser elaborado utilizando exclusivamente cacao Fino de Aroma. De esta manera aprovechamos la ventaja competitiva que tiene nuestro país y apoyamos para que los agricultores del país puedan dedicarse a la siembra de este cacao en particular.

El producto va a ser elaborado por la empresa Tulicorp ubicada en la ciudad de Guayaquil, esta empresa tiene varios años de experiencia en la fabricación de chocolate y su negocio es maquilar este producto con la marca de sus clientes. De esta manera podemos garantizar que el producto cumple con las normas de calidad requeridas por los organismos en los Estados Unidos.

4.2.4 Precio

En este sentido, el precio del producto puede variar de acuerdo a la negociación que se llegue con los distintos clientes, es así que se pueden manejar descuentos por volumen o por pago anticipado. Sin embargo, un precio referencial para el producto es de \$1,5 USD por barra de chocolate. Este precio nos permite manejar un margen de ganancias cómodo con el que podemos negociar.

La competencia maneja precios similares en el mercado de los Estados Unidos, es así que una barra de las mismas características se está vendiendo para el consumidor final a un precio de \$5,50 USD a \$7 USD.

4.2.5 Plaza

El producto va a ser enfocado a clientes corporativos como distribuidores e importadores de productos orgánicos y de insumos para panaderías, pastelerías, restaurants y hoteles.

Estos clientes pueden estar ubicados en las ciudades de New York, Los Ángeles y Chicago que son los principales mercados en los Estados Unidos. Es por este motivo que la promoción de nuestro producto va a ser enfocada principalmente en estos mercados.

4.2.6 Promoción

El principal medio de promoción del producto van a ser los mercados Business to Business, en específico el portal Alibaba. En estos portales se pueden promocionar nuestros productos de forma gratuita o adquiriendo paquetes especiales para que nuestros productos sean destacados.

Adicional a estos portales, vamos a manejar campañas en línea con Google Adwords para aparecer en las principales ciudades de los Estados Unidos y enfocados en los clientes corporativos que busquen chocolate negro orgánico.

Por último nuestra página web va a ser la carta de presentación del producto por lo que se debe trabajar en que la posición del sitio sea la más alta en el ranking de los mejores buscadores de Estados Unidos (Google y Bing).

5 CAPÍTULO 5: Análisis técnico y administrativo del proyecto

La comercialización de chocolate negro orgánico a los Estados Unidos, es necesario realizar una serie de pasos. El primero de ellos es crear una empresa legalmente constituida para posteriormente obtener los permisos necesarios y cumplir con los requerimientos para exportar.

5.1 Ubicación

La oficina estará ubicada en el centro financiero de la ciudad de Quito, desde aquí se tiene acceso a entidades financieras, públicas y privadas con las que se debe manejar los temas relacionados con exportaciones y comercialización. El valor de arriendo por una oficina pequeña en este sector es de 500 USD.

5.2 Legal

La constitución de la empresa será como compañía limitada ya que básicamente existen dos socios inicialmente y no se esperan en un futuro cercano ampliar la cantidad de participantes en este sentido. Además las decisiones estratégicas de la empresa serán tomadas por los socios exclusivamente.

Los pasos para establecer legalmente una empresa en el Ecuador son los siguientes:

- a) De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, una empresa debe contar con por lo menos 2 socios y ser constituida con un capital mínimo de 400 USD y se debe reservar un nombre.
- b) Una vez realizado este trámite, se debe abrir una cuenta bancaria a nombre de la compañía en cualquier banco del país. Esta cuenta debe ser abierta con el capital inicial, es decir, 400 USD.
- c) Se deben elaborar los estatutos de la empresa o contrato social en el que se detalla la actividad de la empresa, este documento lo realiza un abogado. Para el caso específico del proyecto, el objeto social de la compañía será la comercialización de cacao, semielaborados de cacao y chocolate.
- d) Con el nombre de la empresa entregado por la Superintendencia de Compañías, el certificado de apertura de una cuenta bancaria y la minuta firmada por el abogado, se debe acudir a una notaría para que eleve a escritura pública estos documentos.

- e) Con estos documentos, legalmente aprobados y elevados a escritura pública, se debe ir nuevamente a la Superintendencia de Compañías para la revisión y aprobación de los documentos.
- f) Una vez aprobados los documentos, se nos entregan 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.
- g) Antes de realizar la inscripción en el Registro Mercantil, es necesario realizar la publicación del extracto entregado anteriormente en un diario de circulación nacional y realizar el pago de la patente municipal del 1.5 x 1000 y obtener el certificado de cumplimiento de obligaciones otorgado por el municipio.
- h) Con todos estos documentos, se debe ir al Registro Mercantil de la ciudad de Quito con la finalidad de inscribir la compañía.
- i) Una vez inscrita, se debe realizar un acta de junta general de socios con la finalidad de nombrar a los representantes legales de la compañía (Presidente o Gerente, de acuerdo al estatuto).
- j) Con estos documentos se deben ir nuevamente a la Superintendencia de Compañías para que nos hagan entrega de varios documentos habilitantes para obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC).

- k) Con todos los documentos se debe ir al Servicio de Rentas Internas (SRI) para obtener el RUC. Se debe presentar original y copia de la escritura de constitución, original y copia de nombramientos, el formulario debidamente completado, copias de cédula y papeleta de votación de los socios.

- l) Por último con el RUC se debe ir nuevamente a la Superintendencia de Compañías para obtener una carta dirigida al banco en donde se apertura la cuenta para informar que desde ese momento se puede contar con el valor depositado.

Con todos estos pasos podemos tener una compañía legalmente establecida en el Ecuador, a pesar de que las autoridades mencionan que todo el trámite puede tomar entre tres semanas a un mes, la realidad es que el trámite puede demorar entre 2 y 3 meses.

Existen abogados especializados en realizar trámites de constitución de empresas y por realizar todo este proceso, pueden cobrar entre 600 y 1000 USD.

Por último es necesario acudir al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) para registrar el nombre de la empresa y la marca del producto. Este trámite tiene un valor aproximado de 250 USD por las dos marcas.

5.3 Administrativo u Organizativo

La organización de la empresa se va a manejar de acuerdo al siguiente cuadro:

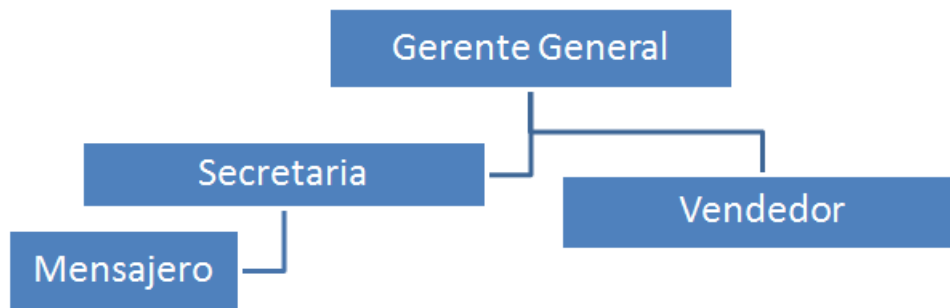


Ilustración 21 Organigrama empresarial.
Elaborado por: Diego Reinoso

5.3.1 Gerente General

El Gerente será nombrado por la junta de accionistas y sus funciones serán las siguientes:

- Convocar a reuniones de junta general.
- Liderar las reuniones de la junta general y firmar las respectivas actas.
- Suscribir los certificados de aportación y generar el correspondiente a cada socio.
- Ejercer la representación legal, jurídica, de la compañía.

- Definir las metas comerciales para el vendedor.
- Aprobar pagos y firmar cheques
- Realizar las actividades de compras de inventarios.
- Elaborar la documentación y reglamentos internos de la compañía.
- Administrar los recursos de la compañía de forma eficiente.
- Presentar trimestralmente un informe de gestión a la junta directiva.

5.3.2 Secretaria

Es contratada por el Gerente General y sus funciones son:

- Brindar soporte en las tareas administrativas y operativas de la Gerencia General.
- Recibir y realizar llamadas del personal, clientes y proveedores a nivel nacional e internacional.
- Redactar correspondencia, oficios, actas, memorandos, anuncios y otros documentos.
- Manejo de logística del mensajero.
- Control de insumos de papelería, aseo y cafetería.
- Brindar apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.
- Llevar el control de caja chica.

5.3.3 Vendedor

Es contratado por el Gerente General y sus funciones son:

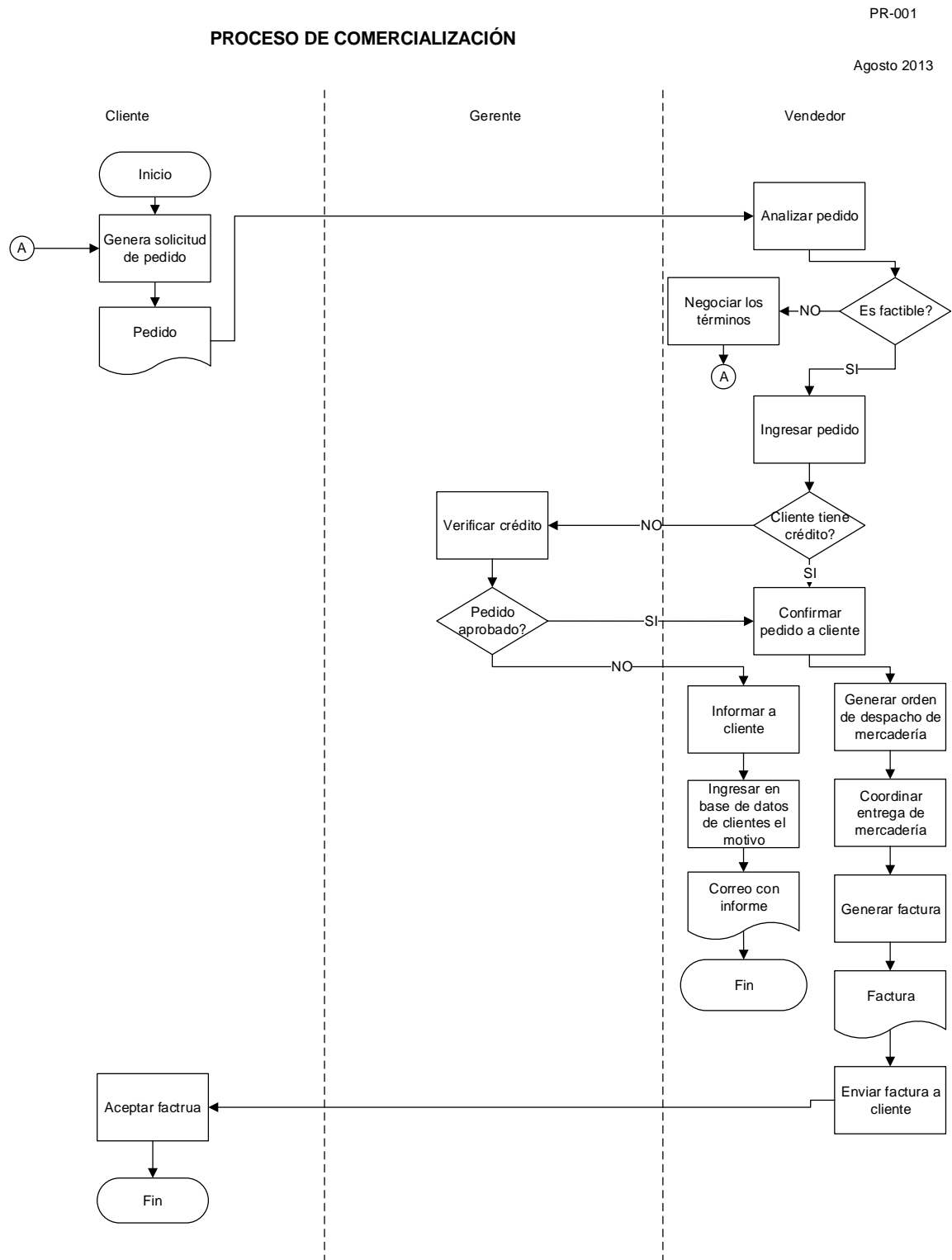
- Prospección de clientes en nuevos mercados.
- Atender a los clientes telefónicamente y por correo electrónico.
- Realizar, enviar y confirmar cotizaciones.
- Dar seguimiento a los clientes en los procesos de postventa.
- Entregar un reporte semanal de actividades con el cumplimiento de metas.
- Manejar las actividades relacionadas con el marketing digital de la empresa.
- Mantener e incrementar las ventas de los clientes actuales.
- Manejar eficientemente la cartera de clientes.

5.3.4 Mensajero

Es contratado por el Gerente General y sus funciones son:

- Realizar entrega y recepción de documentos, paquetes y relacionados.
- Cumplir con los objetivos diarios entregados por la Secretaria.

5.4 Proceso de comercialización



5.5 Tecnológico

Son todas las herramientas informáticas que necesita la empresa la consecución exitosa de las campañas de marketing y la operación diaria del negocio. Se detallan los sistemas informáticos que se van a manejar desde un inicio, y las herramientas en línea disponibles para el manejo de negocios internacionales entre empresas o Business to Business.

5.5.1 Sistemas de información

Como cualquier empresa requerimos manejar ciertos sistemas de información con la finalidad de operar y controlar el negocio. Los sistemas que vamos a utilizar son una plataforma CRM para el manejo de la relación con los clientes y una plataforma para el manejo integral de correo electrónico.

5.5.1.1 Customer Relationship Manager (CRM)

Para el manejo de clientes desde que son solo prospectos hasta la administración de procesos postventa, es necesaria una herramienta que nos ayude a mantener la información centralizada y disponible en cualquier lugar.

La herramienta que vamos a utilizar es Sales Force, es un CRM basado en la nube que maneja una serie de funcionalidades dependiendo del plan que adquirimos. En un

principio, vamos a manejar el plan más básico, el cual tiene un valor de 25 USD al mes por cada usuario. Para nuestra empresa necesitamos solamente 2 usuarios.

Las funcionalidades que dispone esta herramienta en este plan son las siguientes:

- Seguimiento de Oportunidades
- Proceso de ventas personalizable
- Plantillas de correo electrónico y seguimiento
- Captura de prospecto desde la web
- Puntuación de prospectos, ruteo y asignaciones
- Paneles administrativos gerenciales
- Buscar información en el servicio de data.com
- Contactos y cuentas

Para registrarnos en Sales Force es necesario llenar este pequeño formulario y un agente de ventas no llamará para confirmar algunos datos y coordinar la forma de pago, configuraciones y entrega de usuarios. Se necesita nombre, apellido, cargo en la empresa, correo electrónico, teléfono, nombre de la empresa, número de empleados e idioma.



The image shows a Salesforce sign-up form. At the top left is a small cartoon character with a 'NO SPYWARE' sign. To its right, the text reads 'Sign up for a free 14-day trial' and 'Please fill in all fields'. Below this are several input fields: 'First name', 'Last name', 'Job title', 'Email', 'Phone', and 'Company', each with a corresponding text box. There are also two dropdown menus: 'Employees' with the text '-- Select One --' and 'Language' with 'Spanish' selected. Below the dropdowns is a checkbox labeled 'I have read and agreed to the [Master Subscription Agreement](#)'. At the bottom is a blue button with the text 'Start free trial'.

Ilustración 22. Formulario de inscripción Sales Force.
Fuente: salesforce.com

5.5.1.2 Correo electrónico

El correo electrónico es la principal herramienta tecnológica que una empresa puede manejar. Nos permite comunicarnos con cualquier persona en el mundo. Actualmente es la forma de comunicación más popular para la relación entre empresas.

Existe un servicio de Google para empresas dedicado al manejo de correo electrónico el cual tiene con costo mensual de **5 USD por usuario al mes**, o se puede pagar por un plan anual de **50 USD por usuario**.

Este plan empresarial nos permite manejar una serie de herramientas en la nube para facilitar la operación de nuestra empresa. Este plan incluye lo siguiente como características principales:

- Espacio de almacenamiento en la nube de 30GB.
- Direcciones de correo con el dominio de la empresa.
- No existen límites de usuarios (cada usuario adicional debe pagar la tarifa mencionada).
- Manejo de calendario y edición de documentos.
- Asistencia 24 horas todos los días de la semana.
- Garantía de estabilidad del 99.99%
- Manejo de mensajería instantánea para la empresa.
- Integración directa con dispositivos móviles.
- Disponibilidad del correo en cualquier parte del mundo.

Como empresa nos olvidamos por completo del manejo, configuración, administración y soporte de ninguna clase de servidor de correo electrónico. La reducción de costos en materia de infraestructura y personal de tecnología es total. Solamente se paga por los usuarios que realmente utilizan el sistema.

5.5.2 Alta en portales B2B

De acuerdo a lo descrito en el capítulo 1, los portales B2B son los encargados de reunir a proveedores con clientes corporativos. En esa línea, a continuación se describen los pasos necesarios para ingresar a estos portales y los diferentes planes o suscripciones que maneja cada uno.

5.5.2.1 Alibaba

Para ingresar en este portal, es necesario completar el formulario de registro en el que nos solicitan la siguiente información:



Create account

Email: ⚠ Please enter a valid Email Address

Create Password:

Re-enter Password:

Enter Information

Business Location: Ecuador

I am a: Supplier Buyer Both

Name: First Name Last Name

Company Name:

Tel: 593 - Area - Number
e.g. 86 - 571 - 12345678



Enter the code shown:

I agree to: [Alibaba.com Free Membership Agreement](#)

Ilustración 23. Formulario de registro.
Fuente: Alibaba.com

Es necesario una dirección de correo electrónico, una clave, especificar en qué país se encuentra la empresa, definir si somos proveedores de un producto, compradores o ambos, un nombre y apellido, el nombre de la empresa y teléfono.

Una vez creada la cuenta, podemos empezar a subir nuestros productos, esto lo podemos hacer en la sección “Administrar productos” y luego click en “Agregar nuevo”.

Diseño de una metodología para el uso de plataformas B2B en una empresa comercializadora de alimentos para vender productos procesados en el Ecuador al exterior: Caso EEUU, exportación de chocolate

Welcome Diego , | Sign Out

Buy * Sell * Community * My Alibaba * My Favorites | Help *

Alibaba.com [English -]
Global trade starts here.™

Go to My AliExpress *
Click for Buyer Version *

Home Company & Website **Products** Buying Requests Messages & Contacts Account Settings

My Products
Display New Products
Smart Product Posting **New**
Batch Upload Products
Manage Products
Listing Optimization Tool **New**
Manage Photo Bank
Group and Sort Products
Trash

Get Verified
Become a verified member to get higher rankings for your products in search results.

Upgrade Now
Sign up for Gold Supplier to get 22x more inquiries than Free Members.

Anna is online
24 Hour Smart Response
Ask questions

Use Listing Optimization Tool to manage duplicate and miscategorized products. Check it now!

Manage Products - Approved [Leave your feedback and suggestions](#) | [Help](#)

All (0) **Approved (0)** Editing Required (0) Approval Pending (0) Batch Uploaded (0) 1/1 < prev next >

Add New * Delete Change Group Change Display Status *

Please enter a product name All Groups Search Advanced Search

Photo Type Last Updated(PST) Product Status Action

No Matching Results

Add New * Delete Change Group Change Display Status * 10 30 50

Go to Page Go

Ilustración 24. Administración de producto.
Fuente: Alibaba.com

Elegimos la categoría del producto que requerimos ingresar, para nuestro caso Chocolate.

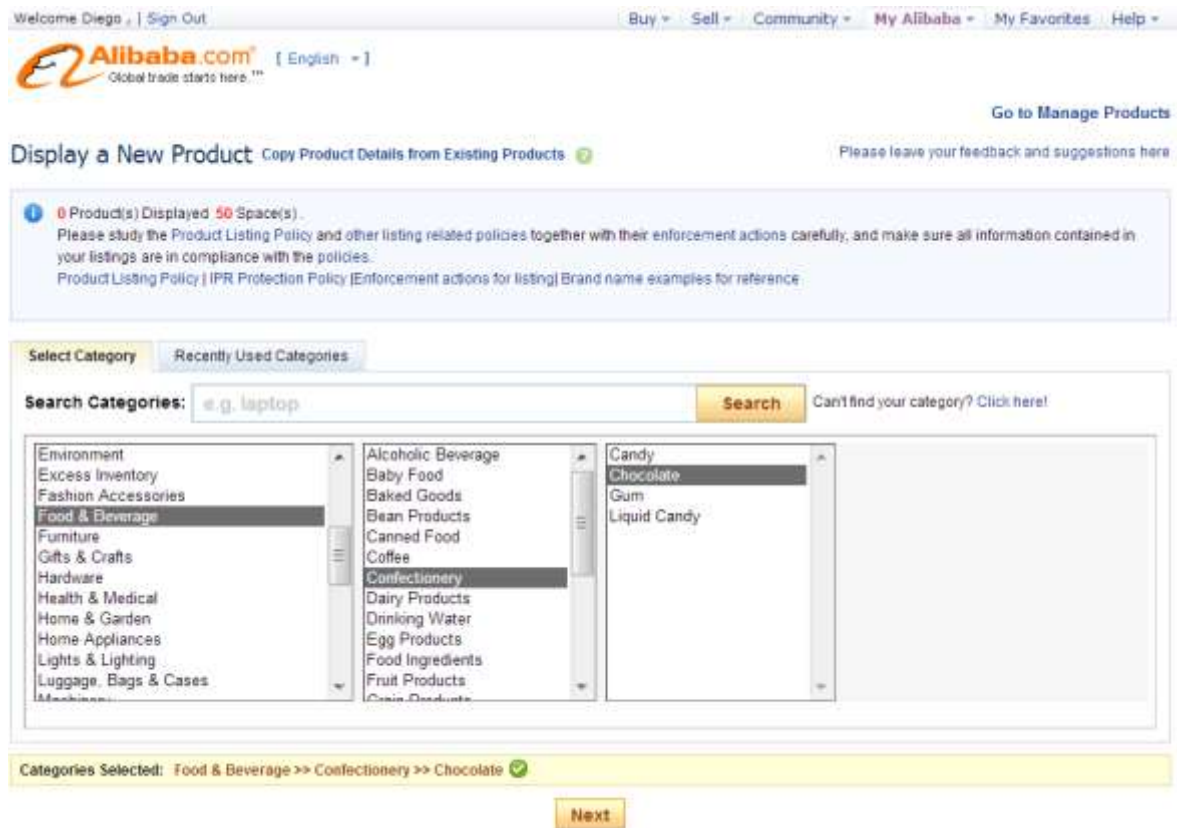
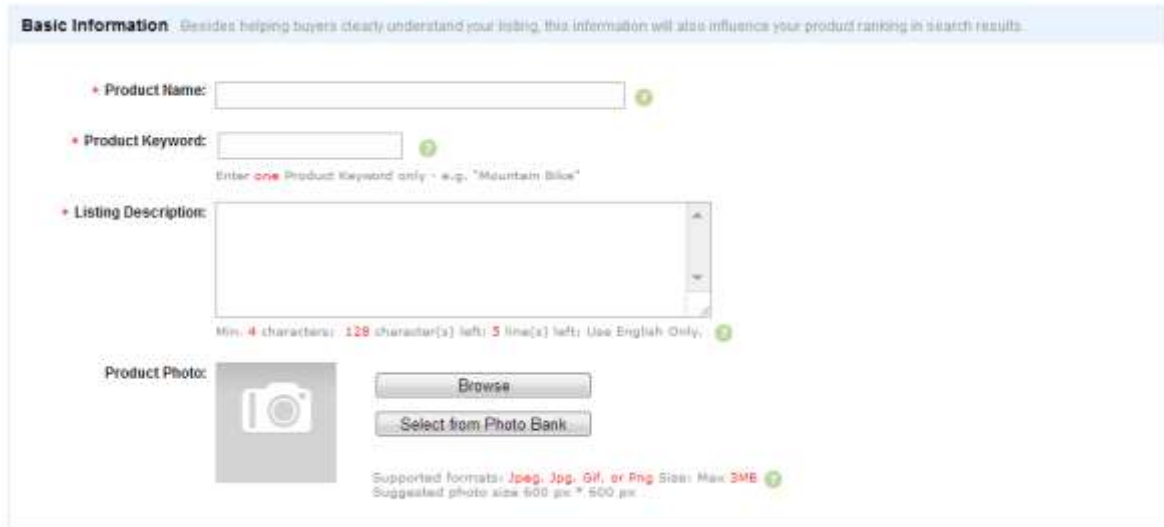


Ilustración 25. Elegir categoría.
Fuente: Alibaba.com

Como siguiente paso debemos colocar una descripción de nuestro producto, esta descripción está segmentada en 4 partes:

- a) Información básica, se requiere nombre del producto, una palabra clave, una descripción breve para ser listado y finalmente una fotografía.




Basic Information Besides helping buyers clearly understand your listing, this information will also influence your product ranking in search results.

• **Product Name:**

• **Product Keyword:**
Enter **one** Product Keyword only - e.g. "Mountain Bike"

• **Listing Description:**
Min. 4 characters; 128 character(s) left; 5 line(s) left; Use English Only.

Product Photo: 

Supported formats: Jpeg, Jpg, Gif, or Png Size: Max 3MB
Suggested photo size 600 px * 600 px

Ilustración 26. Información básica del producto.
Fuente: Alibaba.com

- b) Detalles del producto, información de acuerdo al tipo de producto, para nuestro caso chocolate. Tenemos disponible varias categorías como por ejemplo agridulce, dulce, semidulce, sin azúcar, con sabor, blanco, con leche, trufas y otros. Se debe definir también el color, si tiene algún ingrediente adicional, la forma, el empaque, la certificación (FDA), tiempo de vigencia, peso en kilogramos, nombre de la marca, número de modelo y lugar de origen. Si es necesario algún campo adicional que no esté detallado en este formulario es posible colocarlo.

Diseño de una metodología para el uso de plataformas B2B en una empresa comercializadora de alimentos para vender productos procesados en el Ecuador al exterior: Caso EEUU, exportación de chocolate

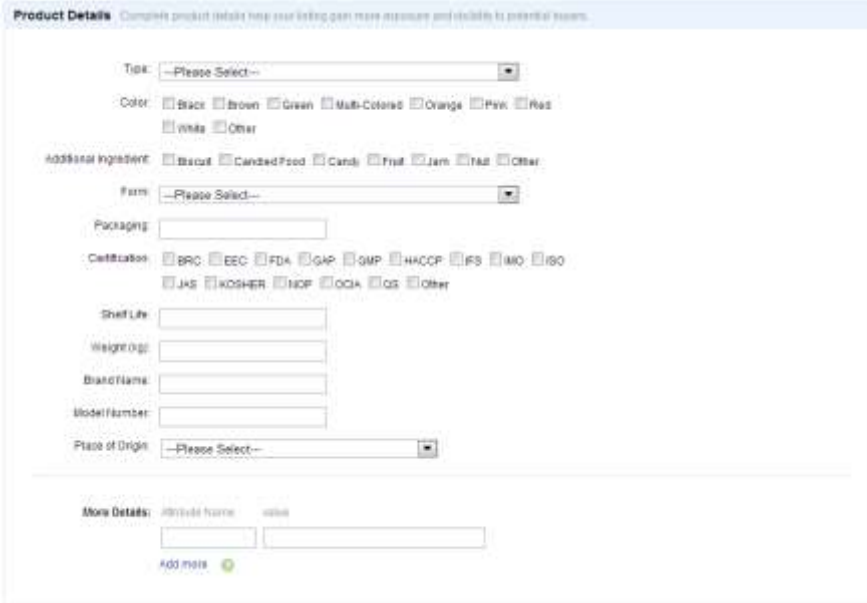


Ilustración 27. Detalles del producto.
Fuente: Alibaba.com

- c) Descripción detallada, en esta sección se puede describir todas las características del producto utilizando un formulario que nos permite manejar colores, listas y algunos símbolos básicos para manejar un descripción completa del producto.

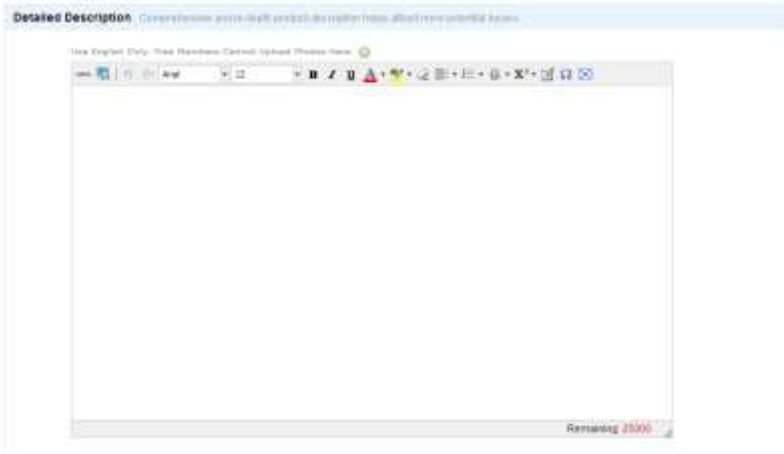


Ilustración 28. Descripción detallada del producto.
Fuente: Alibaba.com

- d) Información de comercio, aquí se definen los detalles comerciales del producto. Mínimos para una orden, precio FOB⁹, puerto de embarque, términos de pago, disponibilidad de inventario, tiempo de entrega y detalle de embalaje.

Trade Information Complete trade information helps buyers make better sourcing decisions.

Min. Order Quantity: Select Unit Type
[Add more info](#)

FOB Price: Currency - per Select Unit Type
Port:

Payment Terms: L/C D/A D/P T/T Western Union MoneyGram
 Other

Supply Ability: Select Unit Type per Time
[Add more info](#)

Delivery Time:

Packaging Details:
Characters Remaining: 512. Enter packaging type, dimensions, container capacity etc.

Ilustración 29. Información de comercio.
Fuente: Alibaba.com

Una vez completada toda la información requerida tendremos nuestro producto cargado en nuestra cuenta. Aún no estará disponible para ser visto por los potenciales clientes ya que se debe pasar primero por una aprobación para su publicación definitiva. El proceso de aprobación demora 24 horas desde que el producto fue enviado.

⁹ FOB, Free on Board, es un término de comercio internacional para definir el valor de un producto antes de ser colocado en el medio de transporte. Por lo general se usa cuando el cliente paga el transporte y el seguro por su cuenta.

Además del registro y publicación gratuita que nos ofrece este portal, podemos optar por una membresía llamada “Gold Supplier”, la cual nos brinda ciertos beneficios sobre las cuentas regulares.

Estos beneficios son:

- Herramientas para el manejo del negocio, incluye 5 cuentas adicionales a las que se pueden redirigir las consultas de los posibles clientes y monitorear el rendimiento de las mismas. La posibilidad de hablar directamente con los clientes por medio de un chat en el portal, con la finalidad de manejar comunicación en tiempo real. Se puede contactar inmediatamente a los compradores tan pronto como un prospecto ha sido colocado. Adicional se cuenta con acceso a información exclusiva de los compradores.
- Exposición de productos en lugares prioritarios. Cada vez que un comprador realiza una búsqueda en el portal, los productos de los proveedores Gold aparecen primero en la lista y por consiguiente aumentan la cantidad de preguntas y prospectos de nuevos clientes. Adicional se cuenta con herramientas de análisis de rendimiento en tiempo real. De esta manera se pueden tomar decisiones para un cambio de estrategia en el portal.

- Acceso exclusivo a los compradores para ganarse su confianza. Las compañías que manejan una cuenta Gold son verificadas para garantizar que la información es real y de esta manera proveer al cliente con un ambiente de confianza y seguridad.
- Programa de atención al cliente prioritario. Una herramienta que ayuda a que proveedores y compradores se puedan poner en contacto de forma más efectiva. Manejo detallado de reportes que mantienen a proveedor al tanto del movimiento de sus productos y proveen ayuda profesional con sugerencia y soluciones para ayudarlo a vender más. Herramientas para el análisis en tiempo real de las ventas y prospectos.

El costo para ser miembro Gold en Alibaba es de **2999 USD** por 12 meses.

5.5.3 Alta en redes sociales

Como herramientas en las redes sociales vamos a utilizar en un principio dos. Conforme pase el tiempo podemos ir agregando más herramientas a la estrategia comercial. Utilizaremos Facebook y Twitter principalmente.

5.5.3.1 Facebook

Para ingresar a esta red social en la que interactúan más de 1000 millones de personas, debemos completar el registro de un formulario especial para empresas u organizaciones.

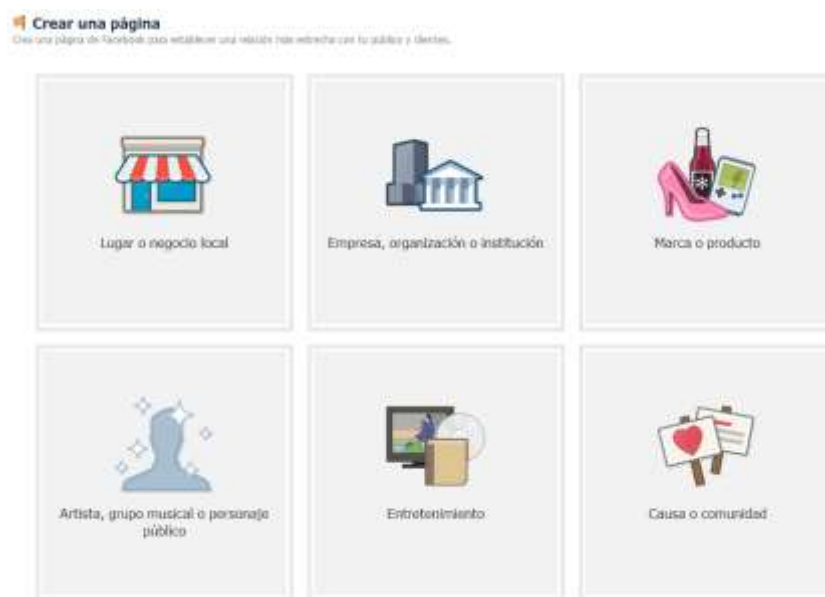


Ilustración 30. Crear una página para empresa.
Fuente: Facebook.com

Luego de elegir empresa, seleccionamos una categoría, un nombre de la empresa y aceptamos los términos y condiciones.

The image shows a registration form for a Facebook business page. The title is "Empresa, organización o institución" and the subtitle is "Únete a tus partidarios en Facebook." The form includes a dropdown menu labeled "Escoge una categoría:", a text input field for "Nombre de la empresa", a checkbox for "Acepto las Condiciones de las páginas de Facebook", and a blue "Empezar" button.

Ilustración 31. Elegir categoría y nombre de empresa.
Fuente: Facebook.com

El siguiente paso es crear una cuenta empresarial para ingresar en el sistema en el sistema.

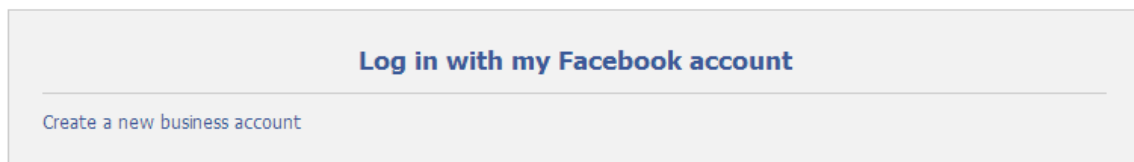
The image shows a login screen with two options: "Log in with my Facebook account" in blue text and "Create a new business account" in a smaller, lighter blue text below it.

Ilustración 32. Crear una cuenta empresarial.
Fuente: Facebook.com

Completamos la información del siguiente formulario. Dirección de correo electrónico, contraseña, fecha de nacimiento, código de seguridad y aceptamos los términos y condiciones.

Create a New Business Account

[Ya tengo una cuenta en Facebook](#)

Dirección de correo electrónico:

Contraseña: [?]

Fecha de nacimiento: Día: Mes: Año:
Introduce tu fecha de nacimiento. ¿Por qué esto es necesario?

Control de seguridad:

Escribe las dos palabras que aparecen abajo, separadas por un espacio.
¿No puedes leer las palabras de abajo? Prueba con otras palabras o un CAPTCHA de audio.



Texto que se muestra en la imagen:

[¿Qué es esto?](#)

He leído y acepto las [Condiciones de uso](#) y la [Política de privacidad](#).

¡Regístrate ahora!

¿Problemas para registrarte? [Consulta nuestras páginas de ayuda](#)

Ilustración 33. Detalles de la cuenta.
Fuente: Facebook.com

Una vez dentro de la plataforma de Facebook seguimos el asistente para crear la página empresarial.

The screenshot shows the 'Configurar ETC' (Configure ETC) interface on Facebook. At the top, there is a progress bar with four steps: 1 Información (highlighted), 2 Foto de perfil, 3 Dirección web de Facebook, and 4 Llega a más personas. Below the progress bar, a 'Sugerencia' (Suggestion) states: 'agrega una descripción y un sitio web para mejorar el posicionamiento de tu página en la búsqueda.' There are two input fields: one for 'Agrega una descripción con información básica para ETC.' and another for 'Sitio web (por ejemplo, tu sitio web, enlace de Twitter o Yelp)'. To the right of the second field is a link 'Agregar otro sitio'. Below the fields, there is a question: '¿ETC es una organización, centro educativo o entidad gubernamental real?' with radio buttons for 'Sí' and 'No'. At the bottom left is a link 'Visita el Servicio de ayuda' and at the bottom right is a blue button 'Guardar información'.

Ilustración 34. Paso 1 Información.
Fuente: Facebook.com

El segundo paso es agregar una fotografía o logo para nuestra página.

The screenshot shows the 'Configurar ETC' (Configure ETC) interface on Facebook, now at Step 2: Foto de perfil. The progress bar shows '1 Información' and '2 Foto de perfil' (highlighted). Below the progress bar, there is a large square area for the profile picture, currently showing a placeholder icon of a flag. To the right of the image area are two buttons: 'Subir desde la computadora' and 'Importar desde un sitio web'. At the bottom right, there are two buttons: 'Guardar foto' and 'Omitir'.

Ilustración 35. Agregar foto.
Fuente: Facebook.com

El siguiente paso es configurar una dirección corta para Facebook con la finalidad de poder compartir el enlace en cualquier lugar y que sea de fácil recordación.



Ilustración 36. Configurar dirección web.
Fuente: Facebook.com

Y finalmente si requerimos una campaña en Facebook, podemos configurar el método de pago en el último paso. Los pagos para campañas pueden ser realizados con tarjeta de crédito o depósito bancario.



Ilustración 37. Agregar un método de pago.
Fuente: Facebook.com

El último paso es agregar información a la página que acabamos de crear para iniciar con nuestra campaña de marketing.



Ilustración 38. Panel de administración.
Fuente: Facebook.com

5.5.3.2 Twitter

A diferencia de otras redes sociales, Twitter se caracteriza por su simplicidad tanto en el registro para ingresar a la plataforma como en la manera en la que opera.

Para registrarse en la plataforma simplemente se debe llenar este formulario.


The image shows a registration form for Twitter. At the top, it asks '¿Eres nuevo en Twitter? Regístrate'. Below this, there are three input fields: 'Full name', 'Correo electrónico', and 'Contraseña'. At the bottom right of the form is a yellow button with the text 'Regístrate en Twitter'.

Ilustración 39. Formulario de registro Twitter.
Fuente: Twitter.com


Una vez dentro de la plataforma podemos configurar la cuenta de tal manera que represente a la empresa. Es posible colocar el logo de la empresa, un nombre, ubicación, sitio web, una biografía o descripción de la empresa y finalmente lo podemos enlazar con la cuenta de Facebook que creamos en el paso anterior para tener nuestras herramientas enlazadas y trabajando en conjunto.

Perfil

Esta información aparece en tu perfil público, resultados de búsqueda y más allá.

Foto  [Cambiar foto](#)

Esta foto te identifica en Twitter y aparece con tus Tweets.

Encabezado  [Cambiar encabezado](#)

Dimensiones recomendadas de 1252x626
Tamaño máximo del archivo 5MB
[¿Necesitas ayuda? Aprende más.](#)

Nombre

Introduce tu nombre real para que la gente que conoces te reconozca.

Ubicación


[¿En qué parte del mundo estás?](#)

Sitio web

[¿Tienes una página web o un blog? Pon la dirección aquí.](#)

Biografía

Acerca de ti en 160 caracteres o menos. 160

Facebook  [Conecta a Facebook](#)

Publicar Tweets en tu perfil o página de Facebook.

[¿Tienes algún problema? Aprende más.](#)

[Guardar cambios](#)

Ilustración 40. Datos de la cuenta.
Fuente: Twitter.com

5.5.4 Herramientas de análisis Web

Para la página web del producto, es necesario contar con una herramienta que nos pueda ayudar a tomar las mejores decisiones. Esto nos puede ayudar adicionalmente a cambiar de estrategia y conocer a las personas que están navegando por nuestro sitio.

La herramienta de Google Analytics que es parte del conjunto de herramientas que incluyen los planes empresariales nos puede ayudar a realizar estas tareas. Entre las funciones que maneja la herramienta, podemos destacar las siguientes:

- Informes personalizables para toma de decisiones.
- Análisis de contenido que nos muestra que parte de sitio web tiene el mejor rendimiento y que página es la más visitada con la finalidad de mejorar la experiencia del cliente.
- Muestra el rendimiento de nuestras campañas en redes sociales.
- Nos muestra el impacto que tienen los dispositivos móviles lo que nos ayuda a decidir si es necesario crear una aplicación especializada para algún dispositivo.

6 CAPÍTULO 6: Estudio financiero

En este capítulo se van a detallar los factores financieros que influyen en la realización del proyecto con la finalidad de determinar su rentabilidad. De esta manera se puede tomar una decisión mucho más realista sobre la viabilidad del proyecto.

Se van a tomar en cuenta factores como los ingresos proyectados, los egresos proyectados, depreciación y amortización, inversiones, flujos de efectivo y finalmente un análisis de sensibilidad.

6.1 Ingresos

Son recursos que recibe la empresa por la venta o alquiler de bienes o servicios. Estos recursos pueden ser percibidos forma directa o a crédito. Es importante destacar que los ingresos son registrados el momento de la venta más no el momento de la recaudación del dinero. Estos ingresos aumentan el capital de trabajo de la empresa y permiten su operación.

En base a las estadísticas de consumo de los estadounidenses, en el que en promedio cada persona gasta 64 USD al año en confitería. Vamos a asumir en un escenario conservador que apenas el 1% de la población, es decir, 3'000.000 de personas consumen dos barras de nuestro chocolate por 3 USD, estamos frente a un posible ingreso de

9'000.000 USD al año. De este posible ingreso, vamos a estimar solamente el 10% para el análisis.

Tomando en cuenta que el precio de una barra de chocolate de 50g es de 1,5 USD y con una proyección a 5 años, y con un crecimiento del 15 por ciento tanto en demanda como en precio por unidad, podemos estimar un volumen de ventas anuales como el siguiente:

Año	1	2	3	4	5
Demanda anual (unidades)	60.000	69.000	79.350	91.253	104.940
Precio por unidad (USD)	\$ 1,500	\$ 1,725	\$ 1,984	\$ 2,281	\$ 2,624
Ingreso anual (USD)	\$ 90.000	\$ 119.025	\$ 157.411	\$ 208.175	\$ 275.312

Tabla 9 Proyección de Ingresos.
Elaborado por: Diego Reinoso

6.2 Egresos

Es todo el dinero saliente para la adquisición de insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Para el caso específico del producto que vamos a comercializar, el costo para nuestra empresa de cada barra de chocolates es aproximadamente 0,50 USD. Esto incluye el costo de la barra como tal, el empaque y el transporte al puerto de embarque más cercano. El crecimiento esperado para los años subsiguientes es del 15 por ciento.

Año	1	2	3	4	5
Demanda anual (unidades)	60.000	69.000	79.350	91.253	104.940
Costo por unidad (USD)	\$ 0,50	\$ 0,58	\$ 0,66	\$ 0,76	\$ 0,87
Costo anual (USD)	\$ 30.000,00	\$ 39.675,00	\$ 52.470,19	\$ 69.391,82	\$ 91.770,69

Tabla 10 Costo anual.
Elaborador por: Diego Reinoso

En lo que respecta a salario de empleados y colaboradores, se ha tomado como referencia un crecimiento de este rubro en 10 por ciento que es menor al crecimiento proyectado en ventas y se ajusta al crecimiento salarial que se maneja en el país.

Colaborador	Sueldo (USD)	Aporte empleador IESS 12,5% (USD)	Fondos de reserva 8,33% desde el año 2 (USD)	Provisión 13er sueldo (USD)	Provisión 14to sueldo (USD)	Costo total colaborador por mes (USD)
Secretaria	\$ 400,00	\$ 50,00	\$ 33,32	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 543,15
Mensajero	\$ 320,00	\$ 40,00	\$ 26,66	\$ 26,67	\$ 26,50	\$ 439,82
Vendedor	\$ 500,00	\$ 62,50	\$ 41,65	\$ 41,67	\$ 26,50	\$ 672,32
Gerente	\$ 1.000,00	\$ 125,00	\$ 83,30	\$ 83,33	\$ 26,50	\$ 1.318,13
Total	\$ 2.220,00	\$ 277,50	\$ 184,93	\$ 185,00	\$ 106,00	\$ 2.973,43

Tabla 11 Detalle de salarios.
Elaborador por: Diego Reinoso

Año	1	2	3	4	5
Salario mensual (USD)	\$ 2.973,43	\$ 3.270,77	\$ 3.597,85	\$ 3.957,63	\$ 4.353,39
Salario anual (USD)	\$ 35.681,11	\$ 39.249,22	\$ 43.174,15	\$ 47.491,56	\$ 52.240,72

Tabla 12 Salarios anuales.
Elaborador por: Diego Reinoso

Estos salarios fueron calculados en base al detalle presentado tabla 11. Se han tomado en cuenta los valores determinados por la ley con el aporte del empleador al IESS, fondos de reserva y las provisiones necesarias para el décimo tercer y décimo cuarto sueldo.

Los gastos recurrentes que va a manejar la empresa en rubros como internet, arriendo, servicios básicos, contabilidad externa, arriendo de oficina, suministros, mantenimiento y un 10% de imprevistos. El crecimiento de estos gastos año a año se lo ha realizado en base a la inflación que maneja Ecuador de 4% aproximadamente.

Año	1	2	3	4	5
Internet	\$ 480,00	\$ 499,20	\$ 519,17	\$ 539,93	\$ 561,53
Luz, agua, teléfono	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
Contabilidad externa	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
Correo electrónico	\$ 150,00	\$ 156,00	\$ 162,24	\$ 168,73	\$ 175,48
CRM	\$ 1.200,00	\$ 1.248,00	\$ 1.297,92	\$ 1.349,84	\$ 1.403,83
Arriendo	\$ 6.000,00	\$ 6.240,00	\$ 6.489,60	\$ 6.749,18	\$ 7.019,15
Suministros de oficina	\$ 500,00	\$ 520,00	\$ 540,80	\$ 562,43	\$ 584,93
Mantenimiento oficina	\$ 400,00	\$ 416,00	\$ 432,64	\$ 449,95	\$ 467,94
Imprevistos	\$ 800,00	\$ 832,00	\$ 865,28	\$ 899,89	\$ 935,89
Total	\$ 9.930,00	\$ 11.159,20	\$ 11.605,57	\$ 12.069,79	\$ 12.552,58

Tabla 13. Gastos recurrentes.
Elaborador por: Diego Reinoso

Para marketing y publicidad de la empresa y su producto principal, tal y como se menciona en el capítulo 4, vamos a utilizar el internet pero sobre todo los portales B2B y la publicidad en línea como principal estrategia de marketing. El detalle de la inversión es el siguiente:

Año	1	2	3	4	5
Desarrollo imagen corporativa	\$ 300				
Desarrollo de marca	\$ 1.000				
Desarrollo portal web	\$ 250				
Publicidad en línea	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Alta en portales B2B	\$ 0	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Total	\$ 3.550	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000

Tabla 14. Inversión en Marketing y Publicidad.
Elaborador por: Diego Reinoso

En resumen, el total de egresos proyectados para los siguientes 5 años son los siguientes:

Año	1	2	3	4	5
Egresos	\$ 79.161,11	\$ 95.083,42	\$ 112.249,90	\$ 133.953,17	\$ 161.563,98

Tabla 15. Resumen de egresos proyectados.
Elaborador por: Diego Reinoso

6.3 Depreciación y amortización

6.3.1 Depreciación

Es una forma de asignar los costos de las inversiones en activos fijos a los diferentes períodos contables. Estos activos se deprecian en base a criterios económicos, considerando el plazo de tiempo en que se hace uso de la actividad productiva, y su utilización efectiva en dicha actividad. Es una deducción anual de una porción del valor de la propiedad y/o equipamiento (Kieso, y otros, 2011).

Los porcentajes que se manejan contablemente para la depreciación de diferentes activos son los siguientes según información que proporciona el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2013):

Activo	Porcentaje anual
Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares	5%
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10%
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	20%
Equipos de cómputo y software	33%

Tabla 16. Depreciación anual. Fuente: SRI.
Elaborador por: Diego Reinoso

En lo referente a equipos de computación y muebles de oficina, tenemos los siguientes:

Activo fijo	Cantidad	Valor (USD)	Depreciación anual (USD)	Valor salvamento (USD)
Laptops o portátiles	2	\$ 1.600,00	\$ 528,00	\$ 0,00
PC de escritorio	1	\$ 600,00	\$ 198,00	\$ 0,00
Escritorios	3	\$ 900,00	\$ 90,00	\$ 540,00
Sillas	3	\$ 150,00	\$ 15,00	\$ 90,00
Archivadores	1	\$ 300,00	\$ 30,00	\$ 180,00
Total		\$ 3.550,00	\$ 861,00	\$ 810,00

Tabla 17. Depreciación de Activos Fijos.
Elaborado por: Diego Reinoso

6.3.2 Amortización

Existen gastos realizados por la empresa que por su elevado impacto, pueden ser distribuidos en varios períodos contables. Es un proceso financiero por el cual se finaliza una deuda por medio de pagos recurrentes de menor valor. Estos pagos pueden ser distribuidos de forma uniforme o a discreción. En lo que respecta a las deudas, cada pago o cuota que se entrega sirve para pagar los intereses y reducir el capital inicial (Kieso, y otros, 2011).

Algunos ejemplos de los gastos que se pueden amortizar son los siguientes:

- Gastos de constitución

- Gastos de organización
- Gastos de exploración
- Gastos de investigación
- Derechos de llave
- Marcas, nombres y patentes

Estos rubros no se pueden amortizar más allá de un 20% anual y se deben efectuar en un período no menor a 5 años en porcentajes igual de forma anual, a partir del primer año que se generen ingresos operacionales.

Para los gastos de constitución y la inversión de patentes y marcas, la amortización se detalla de la siguiente manera:

Inversiones	Valor	Amortización anual (USD)	Valor salvamento (USD)
Abogados	\$ 1.500	\$ 300	\$ 0
Registros	\$ 250	\$ 50	\$ 0
Trámites	\$ 300	\$ 60	\$ 0
Total	\$ 2.050	\$ 410	\$ 0

Tabla 18. Amortización.
Elaborado por: Diego Reinoso

6.4 Inversiones

Son las acciones necesarias para invertir bienes con la finalidad de obtener ingresos o rentas a los largo del tiempo. Se refiere al empleo de capital en algún tipo de actividad o negocio, con el fin de incrementarlo. Consiste en renunciar a un consumo actual y certero

por obtener beneficios futuros y distribuidos en el tiempo. Para el análisis económico de la inversión, se puede reducir la misma a los ingresos que origina. Estos recursos pueden ser utilizados para adquirir materias primas, equipos, vehículos e incluso empresas completas así como títulos valorados o acciones (Shapiro, 1990).

Existen tres factores que determinan que tan segura es una inversión:

- a) Rendimiento.- puede ser positivo o negativo, es la compensación obtenida por su inversión, es decir, es la rentabilidad.
- b) Riesgo.- es la incertidumbre sobre la cual será el rendimiento real que se obtendrá al final de la inversión, incluye además la capacidad de pago.
- c) Tiempo.- puede ser a corto, mediano o largo plazo; es el período durante el cual se mantendrá la inversión.

Para la puesta en marcha de la empresa comercializadora de chocolate, la inversión inicial es necesaria para crear la empresa desde cero y asegurar su funcionamiento mientras se generan ingresos necesarios para su operación y crecimiento. Es así que la inversión inicial contempla los insumos necesarios para establecer la empresa y mantener su operación por lo menos durante un año. Del total que se necesita \$74.831, se requiere un préstamo bancario de \$45.000, es decir, el 60% de la inversión. Este préstamo se lo va a

realizar a un plazo de 5 años con una tasa de interés del 12% que es lo habitual para créditos productivos.

Rubro	Cantidad
Equipos	\$ 2.200,00
Muebles	\$ 1.350,00
Trámites legales	\$ 2.050,00
Marketing	\$ 3.550,00
Salarios	\$ 35.681,11
Costo de productos	\$ 30.000,00
Total	\$ 74.831,11

Tabla 19 Detalle de la inversión.
Elaborado por: Diego Reinoso

6.5 Estado de pérdidas y ganancias

Es un resumen organizado de los resultados obtenidos por una empresa en la operación de un período. En este resumen se toman en cuenta los siguientes parámetros:

Estado de pérdidas y ganancias
Ventas brutas
(-) Devolución y promociones
Ventas netas
(-) Costo de ventas
Utilidad bruta en ventas
(-) Gastos de ventas
Utilidad neta en ventas
(-) Gastos administrativos y generales
Utilidad de operación / Utilidad antes de intereses / Utilidad antes de ingresos/egresos financieros
(- ó +) Gastos e ingresos financieros
Utilidad antes de participaciones
(-) Participaciones 15%
Utilidad antes de impuestos
(-) Impuestos 22%
Utilidad antes de dividendos preferentes
(-) Dividendos preferentes
Utilidad neta del período

Tabla 20 Estado de Pérdidas y Ganancias.

Fuente: Apuntes de Finanzas.

Elaborador por: Diego Reinoso

6.5.1 Ventas brutas

Es la suma de todos los ingresos generados por el negocio principal de la empresa durante el período al que corresponde el estado de pérdidas y ganancias.

6.5.2 Devolución y promociones

Toda la mercadería devuelta que no puede ser vendida nuevamente y las promociones y descuentos generados como parte de las diferentes campañas de marketing.

6.5.3 Costo de ventas

Costo del inventario necesario para la actividad económica de la empresa. Esto incluye el transporte de los insumos, pagos en aduana, impuestos o aranceles para importaciones y cualquier otro gasto que sea necesario para colocar la mercadería en nuestros almacenes. Se debe restar el inventario de mercaderías al final del período.

6.5.4 Gastos de ventas

Son todos los gastos relacionados con la promoción de los productos, la gestión efectiva de las ventas y la entrega de mercancías vendidas. Este grupo de gastos comprende publicidad, sueldos y comisiones de vendedores, fletes pagados para entregar las mercaderías entre otros.

6.5.5 Gastos administrativos y generales

Son los gastos realizados en la administración de la empresa, estos gastos no están relacionados directamente con la actividad principal, es decir, no están relacionados con la venta de bienes o servicios o su elaboración. Comprende sueldos del personal administrativo, alquiler de oficinas, compra de suministros, depreciación de inmuebles, muebles y enseres de oficina entre otras.

6.5.6 Gastos e ingresos financieros

Hace referencia a toda la entra y salida de dinero debido a alguna actividad financiera. Estas actividades pueden ser intereses a pagar por préstamos, intereses recibidos por inversiones en valores o bonos, utilidad o pérdida en la venta de activos fijos, pérdidas por siniestros entre otros.

En la siguiente tabla se muestra el resumen del crédito solicitado.

Monto	\$ 45.000,00
Tasa de interés anual	12%
Número de pagos	60
Pago mensual	\$ 1.001,00

Tabla 21. Resumen de Crédito.
Elaborado por: Diego Reinoso

A continuación, el detalle de los pagos que se deben realizar para la cancelación del crédito.

Mes	Pago (USD)	Intereses (USD)	Capital (USD)	Saldo (USD)
1	\$ 1.001,00	\$ 450,00	\$ 551,00	\$ 44.449,00
2	\$ 1.001,00	\$ 444,49	\$ 556,51	\$ 43.892,49
3	\$ 1.001,00	\$ 438,92	\$ 562,08	\$ 43.330,41
4	\$ 1.001,00	\$ 433,30	\$ 567,70	\$ 42.762,72
5	\$ 1.001,00	\$ 427,63	\$ 573,37	\$ 42.189,35
6	\$ 1.001,00	\$ 421,89	\$ 579,11	\$ 41.610,24
7	\$ 1.001,00	\$ 416,10	\$ 584,90	\$ 41.025,34
8	\$ 1.001,00	\$ 410,25	\$ 590,75	\$ 40.434,59
9	\$ 1.001,00	\$ 404,35	\$ 596,65	\$ 39.837,94
10	\$ 1.001,00	\$ 398,38	\$ 602,62	\$ 39.235,32

11	\$ 1.001,00	\$ 392,35	\$ 608,65	\$ 38.626,67
12	\$ 1.001,00	\$ 386,27	\$ 614,73	\$ 38.011,94
Total año 1	\$ 12.012,00	\$ 5.023,94	\$ 6.988,06	
13	\$ 1.001,00	\$ 380,12	\$ 620,88	\$ 37.391,06
14	\$ 1.001,00	\$ 373,91	\$ 627,09	\$ 36.763,97
15	\$ 1.001,00	\$ 367,64	\$ 633,36	\$ 36.130,61
16	\$ 1.001,00	\$ 361,31	\$ 639,69	\$ 35.490,91
17	\$ 1.001,00	\$ 354,91	\$ 646,09	\$ 34.844,82
18	\$ 1.001,00	\$ 348,45	\$ 652,55	\$ 34.192,27
19	\$ 1.001,00	\$ 341,92	\$ 659,08	\$ 33.533,19
20	\$ 1.001,00	\$ 335,33	\$ 665,67	\$ 32.867,53
21	\$ 1.001,00	\$ 328,68	\$ 672,32	\$ 32.195,20
22	\$ 1.001,00	\$ 321,95	\$ 679,05	\$ 31.516,15
23	\$ 1.001,00	\$ 315,16	\$ 685,84	\$ 30.830,31
24	\$ 1.001,00	\$ 308,30	\$ 692,70	\$ 30.137,62
Total año 2	\$ 12.012,00	\$ 4.137,68	\$ 7.874,32	
25	\$ 1.001,00	\$ 301,38	\$ 699,62	\$ 29.437,99
26	\$ 1.001,00	\$ 294,38	\$ 706,62	\$ 28.731,37
27	\$ 1.001,00	\$ 287,31	\$ 713,69	\$ 28.017,69
28	\$ 1.001,00	\$ 280,18	\$ 720,82	\$ 27.296,86
29	\$ 1.001,00	\$ 272,97	\$ 728,03	\$ 26.568,83
30	\$ 1.001,00	\$ 265,69	\$ 735,31	\$ 25.833,52
31	\$ 1.001,00	\$ 258,34	\$ 742,66	\$ 25.090,85
32	\$ 1.001,00	\$ 250,91	\$ 750,09	\$ 24.340,76
33	\$ 1.001,00	\$ 243,41	\$ 757,59	\$ 23.583,17
34	\$ 1.001,00	\$ 235,83	\$ 765,17	\$ 22.818,00
35	\$ 1.001,00	\$ 228,18	\$ 772,82	\$ 22.045,18
36	\$ 1.001,00	\$ 220,45	\$ 780,55	\$ 21.264,63
Total año 3	\$ 12.012,00	\$ 3.139,02	\$ 8.872,98	
37	\$ 1.001,00	\$ 212,65	\$ 788,35	\$ 20.476,28
38	\$ 1.001,00	\$ 204,76	\$ 796,24	\$ 19.680,04
39	\$ 1.001,00	\$ 196,80	\$ 804,20	\$ 18.875,84
40	\$ 1.001,00	\$ 188,76	\$ 812,24	\$ 18.063,60
41	\$ 1.001,00	\$ 180,64	\$ 820,36	\$ 17.243,24
42	\$ 1.001,00	\$ 172,43	\$ 828,57	\$ 16.414,67
43	\$ 1.001,00	\$ 164,15	\$ 836,85	\$ 15.577,82
44	\$ 1.001,00	\$ 155,78	\$ 845,22	\$ 14.732,59
45	\$ 1.001,00	\$ 147,33	\$ 853,67	\$ 13.878,92
46	\$ 1.001,00	\$ 138,79	\$ 862,21	\$ 13.016,71
47	\$ 1.001,00	\$ 130,17	\$ 870,83	\$ 12.145,88
48	\$ 1.001,00	\$ 121,46	\$ 879,54	\$ 11.266,33
Total año 4	\$ 12.012,00	\$ 2.013,70	\$ 9.998,30	
49	\$ 1.001,00	\$ 112,66	\$ 888,34	\$ 10.378,00
50	\$ 1.001,00	\$ 103,78	\$ 897,22	\$ 9.480,78

51	\$ 1.001,00	\$ 94,81	\$ 906,19	\$ 8.574,58
52	\$ 1.001,00	\$ 85,75	\$ 915,25	\$ 7.659,33
53	\$ 1.001,00	\$ 76,59	\$ 924,41	\$ 6.734,92
54	\$ 1.001,00	\$ 67,35	\$ 933,65	\$ 5.801,27
55	\$ 1.001,00	\$ 58,01	\$ 942,99	\$ 4.858,29
56	\$ 1.001,00	\$ 48,58	\$ 952,42	\$ 3.905,87
57	\$ 1.001,00	\$ 39,06	\$ 961,94	\$ 2.943,93
58	\$ 1.001,00	\$ 29,44	\$ 971,56	\$ 1.972,37
59	\$ 1.001,00	\$ 19,72	\$ 981,28	\$ 991,09
60	\$ 1.001,00	\$ 9,91	\$ 991,09	\$ 0,00
Total año 5	\$ 12.012,00	\$ 745,67	\$ 11.266,33	

Tabla 22 Detalle de pagos.
Elaborado por: Diego Reinoso

6.5.7 Participaciones

En el Ecuador todas las empresas privadas que generen utilidad deben repartir el 15% de esta utilidad a todos sus colaboradores. La forma de repartir estos dividendos es 10% dividido a todos los trabajadores de la empresa en partes iguales por un año de labores. Si algún trabajador ha laborado menos de un año, recibirá una cantidad de acuerdo al número de meses que trabajó. El 5% restante es dividido por la cantidad de cargas que tienen los colaboradores en la empresa. Se entiende por cargas a los cónyuges e hijos menores de edad.

6.5.8 Impuestos

Las empresas ecuatorianas que generen utilidad deben pagar al estado un 22% de esta utilidad como impuesto a la renta. Este impuesto debe ser cancelado en dos partes, en julio y en septiembre del año en curso (SRI, 2013).

6.5.9 Dividendos preferentes

Son acciones preferenciales que generalmente tienen un rango más alto que las acciones comunes. Estos valores no tienen derecho a voto, pero pueden tener prioridad frente a las acciones comunes en el pago de dividendos y al llegar la liquidación. El pago se realiza antes de cualquier pago a los accionistas regulares. Estos valores pueden ser convertidos en acciones si así de lo determina. En el caso de una quiebra, se les pagará a los accionistas preferenciales con activos antes que a los accionistas comunes y después de los acreedores en bancarrota (Kieso, y otros, 2007).

6.5.10 Estado de pérdidas y ganancias proyecto

En la siguiente tabla se detalla el estado de pérdidas y ganancias con una proyección a 5 años.

Años	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 90.000,00	\$ 119.025,00	\$ 157.410,56	\$ 208.175,47	\$ 275.312,06
Egresos					
Inventario	\$ 30.000,00	\$ 39.675,00	\$ 52.470,19	\$ 69.391,82	\$ 91.770,69
Salarios	\$ 35.681,11	\$ 39.249,22	\$ 43.174,15	\$ 47.491,56	\$ 52.240,72
Gastos recurrentes	\$ 9.930,00	\$ 11.159,20	\$ 11.605,57	\$ 12.069,79	\$ 12.552,58
Marketing	\$ 3.550,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Total Egresos	-\$ 79.161,11	-\$ 95.083,42	-\$ 112.249,90	-\$ 133.953,17	-\$ 161.563,98
Utilidad de Operación	\$ 10.838,89	\$ 23.941,58	\$ 45.160,66	\$ 74.222,30	\$ 113.748,07
Pago de Intereses	-\$ 5.023,94	-\$ 4.137,68	-\$ 3.139,02	-\$ 2.013,70	-\$ 745,67
U. antes de Participación	\$ 5.814,95	\$ 19.803,90	\$ 42.021,64	\$ 72.208,59	\$ 113.002,41
Participación 15%	-\$ 872,24	-\$ 2.970,58	-\$ 6.303,25	-\$ 10.831,29	-\$ 16.950,36
U. antes de Impuestos	\$ 4.942,71	\$ 16.833,31	\$ 35.718,40	\$ 61.377,30	\$ 96.052,04
Impuestos 22%	-\$ 1.087,40	-\$ 3.703,33	-\$ 7.858,05	-\$ 13.503,01	-\$ 21.131,45
Utilidad Neta	\$ 3.855,31	\$ 13.129,98	\$ 27.860,35	\$ 47.874,30	\$ 74.920,60

Tabla 23 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.
Elaborado por: Diego Reinoso

6.6 Flujos de efectivo

Es el estado de cuenta que refleja cuánto efectivo mantiene una empresa después de todos los gastos, pago de intereses y pago al capital. Ofrece información en relación a los movimientos que se han realizado en un determinado período.

Para el caso de estudio se ha manejado una proyección de 5 años para el análisis

Año	0	1	2	3	4	5
Inversiones						
Equipos	-\$ 2.200,00					
Muebles	-\$ 1.350,00					
Trámites legales	-\$ 2.050,00					
Marketing	-\$ 3.550,00					
Salarios	-\$ 35.681,11					
Costo de productos	-\$ 30.000,00					
Total inversión	-\$ 74.831,11					
Préstamo	\$ 45.000,00					
Flujos del proyecto						
Utilidad neta		\$ 3.855,31	\$ 13.129,98	\$ 27.860,35	\$ 47.874,30	\$ 74.920,60
Depreciación		\$ 861,00	\$ 861,00	\$ 861,00	\$ 861,00	\$ 861,00
Amortización		\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00
Salvamento						\$ 810,00
Pago de capital préstamo		\$ 6.988,06	\$ 7.874,32	\$ 8.872,98	\$ 9.998,30	\$ 11.266,33
Flujo neto de efectivo	-\$ 29.831,11	\$ 12.114,37	\$ 22.275,31	\$ 38.004,33	\$ 59.143,60	\$ 88.267,93

Tabla 24 flujo de Efectivo Proyectado.
Elaborado por: Diego Reinoso

6.7 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto es el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión y es muy utilizado para la evaluación de proyectos de inversión específicamente. La interpretación de este indicador consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado (López, 2006).

Para el proyecto, el cálculo del valor actual neto en función de una tasa de descuento es bastante amplio por lo que la inversión puede ser recuperada sin inconvenientes.

Tasa	VAN
0%	\$ 294.636,65
5%	\$ 257.220,35
12%	\$ 218.128,40
16%	\$ 200.866,48
20%	\$ 186.383,71
25%	\$ 171.385,88
30%	\$ 159.109,74
35%	\$ 148.964,87
40%	\$ 140.506,77
45%	\$ 133.396,87
50%	\$ 127.374,48

Tabla 25 VAN en función de una Tasa de Descuento.
Elaborado por: Diego Reinoso

6.8 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros de dicha inversión. Se usa como uno de los criterios para determinar si un proyecto de inversión es aceptado o rechazado (López, 2006).

TIR	Descripción
81%	Tasa interna de retorno de la inversión después de 5 años

Tabla 26 TIR en 5 años.
Elaborado por: Diego Reinoso

7 CAPÍTULO 7: Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

- El mercado en los Estados Unidos es lo suficientemente grande y los hábitos de consumo son los apropiados para ingresar con un nuevo producto de las características de nuestro chocolate.
- Para ingresar a una plataforma de mercado B2B es necesario contar con una empresa legalmente constituida en el país, poseer un producto con la calidad suficiente para ser exportado, contar con un diseño de marca apropiado y finalmente completar un formulario en el que se detallan las características de la empresa y el producto ofertado.
- Para la aplicación exitosa para hacer B2B es necesario contar con una estrategia orientada para satisfacer tanto al cliente final como al cliente corporativo.
- El mercado objetivo del producto son las pequeñas empresas que comercializan chocolate orgánico o lo utilizan para elaborar otro tipo de derivados. Estas empresas pueden estar en New York, Los Ángeles o Chicago como principales mercados.
- El uso de la tecnología es básico para una empresa pero para una empresa que recién se está formando se deben aprovechar los servicios en la nube que ofrecen empresas como Google para reducir costos al máximo y aprovechar sus ventajas.

- Las redes sociales juegan un papel clave en las estrategias B2B, desde aquí podemos tener contacto directo con nuestros clientes finales y corporativos. Podemos saber exactamente qué piensan de nuestro producto y que cambios debemos hacer para mejorar su experiencia.

7.2 Recomendaciones

- Aprovechar las ventajas e información que proveen las oficinas comerciales del Ecuador en el mundo para conocer como introducir productos a otros mercados.
- Los portales de mercados B2B están al alcance de cualquier empresa y se tienen que utilizar, de esta manera tenemos una vitrina al mundo con nuestros productos.
- Integrar los sistemas de información de tal manera que los datos estén disponibles en cualquier parte y no tengamos que preocuparnos por mantener un equipo de tecnología cuando no podemos pagarlo. Los servicios en la nube son la solución para las empresas que están creciendo.
- Tomar en cuenta la ventaja competitiva de nuestro país para ofrecer al mundo los productos que aquí damos por hecho y que en otros partes del mundo los necesitan.

8 Bibliografía

A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith. 2010. *Business Model Generation*. [ed.] La enciclopedia libre Wikipedia. s.l. : Self Published, 2010.

Advance Consultora. 2012. *Soluciones Informáticas*. Quito : s.n., 2012.

Armstrong, Gary, Kotler, Philip and Merino, María Jesús. 2011. *Introducción al Marketing*. Madrid : Pearson, 2011.

Association, Organic Trade. 2011. *Consumer-driven U.S. organic market surpasses \$31 billion in 2011*. Washington : s.n., 2011.

Banco Pichincha C.A. 2012. Tabla de Amortización Cuota Fija. Quito, Pichincha, Ecuador : s.n., 2012 Agosto.

Barros, Oscar. 1194. *Reingeniería de Procesos de negocio*. Chile : Editorial Dolmen, 1194.

Blaney, Bill. 2012. *B2B A To Z: Marketing Tools and Strategies That Generate Leads For Business-To-Business Companies*. s.l. : Denham Publishing, 2012.

Bureau of Economic Analysis. 2013. National Economic Accounts. [En línea] 2013.

<http://www.bea.gov/national/index.htm#gdp>.

Cámara de Comercio de Quito. 2012. Número de empresas por actividad económica.

Quito, Pichincha, Ecuador : s.n., 2012 йил.

Castro, Luis Fernando Ramírez. 2011. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS: Pensamiento Sistémico. s.l. : Escuela Colombiana de Carreras Industriales ECCI, 2011 йил.

CIA. 2013. The World Factbook. [En línea] 2013.

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>.

Daly, Jimmy. 2013. Edtechmagazine. [En línea] 2013.

<http://www.edtechmagazine.com/higher/article/2013/03/13-impressive-statistics-about-mobile-device-use>.

De Juan Vigaray, María Dolores. 2005. *Comercialización y Retailing*. Madrid : Pearson Educación, 2005.

Deloitte Global Services Limited. 2011. Deloitte. [Online] 2011 йил.

http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/servicios/auditoria/normas-internacionales-de-informacion-financiera-niifs/648ed3100c076210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.

Ecuadorecologico. 2012. Ecuadorecologico. [En línea] 2012.

<http://ecuadorecologico.com/blog/manteca-de-cacao-y-sus-beneficos-para-piel/>.

EL KNOW HOW: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS.

Elmundo.es. 2001. Elmundo. [En línea] 2001.

<http://www.elmundo.es/elmundosalud/2001/09/03/medicina/999540077.html>.

Fundation, World Cocoa. 2011. *Economic Profile of the U.S. Chocolate Industry*. 2011.

Geehan, Sean. 2011. *The B2B Executive Playbook: The Ultimate Weapon for Achieving Sustainable, Predictable and Profitable Growth*. s.l. : Clerisy Press, 2011.

Gillin, Paul y Schwartzman, Eric. 2011. *Social Marketing to the Business Customer*. s.l. : Wiley, 2011.

Google. 2013. Directrices para webmasters. [En línea] 2013.

<http://support.google.com/webmasters/bin/answer.py?hl=es&answer=35769>.

Hague, Paul. 2011. B2b International. [En línea] 2011.

<http://www.b2binternational.com/publications/white-papers/b2b-branding/>.

Henderson García, Alan. 2006. Antología del Curso Taller: Rediseño de Procesos y Agilización de Trámites. San José, Costa Rica : Instituto Centroamericano de Administración Pública –ICAP-, 2006 йил.

ICCO. 2012. *THE WORLD COCOA ECONOMY: PAST AND PRESENT.* Londres : s.n., 2012.

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. [Online] <http://www.inec.gob.ec/>.

Internetworldstats. 2013. Internetworldstats. [En línea] 2013.
<http://www.internetworldstats.com/am/us.htm>.

Kieso, Donald E, Weygandt, Jerry J. y and Warfield, Terry D. 2011. *Intermediate Accounting.* [ed.] La enciclopedia libre Wikipedia. s.l. : Wiley, 2011.

Kieso, Donald E. y Weygandt, Jerry J. & Warfield, Terry D. 2007. *Intermediate Accounting.* [ed.] La Enciclopedia libre Wikipedia. New York : John Wiley & Sons, 2007.

Kroon, J. 1995. *General Management.* s.l. : Pearson South Africa, 1995.

Leake, William, Vaccarello, Lauren y Ginty, Maura. 2012. *Complete B2B Online Marketing.* s.l. : Sybex, 2012.

López, Dumrauf. 2006. *Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional.* Buenos Aires : Editorial La Ley, 2006.

Marketing-XXI. 2013. Marketing-xxi.com. [En línea] 2013. <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>.

Metzler, Jim, Metzler, Ashton and Associates. 2011. *Application & Service Delivery Handbook.* 2011 йил Agosto.

MNN. 2013. Mother Nature Network. [En línea] 2013.

<http://www.mnn.com/lifestyle/responsible-living/stories/wasting-away-our-garbage-by-the-numbers>.

Proecuador. 2013. Proecuador. [En línea] 2013.

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/boletin-de-analisis-de-mercado-internacional-marzo-abril-2013/>.

Rouse, Margaret and TechTarget. 2005. WhatIs.com. [Online] 2005 йил Septiembre.

<http://whatis.techtarget.com/definition/framework>.

Ruete, Thad. 2013. Tinternetretailer. [En línea] 2013.

<http://www.internetretailer.com/2013/03/13/us-e-commerce-grow-13-2013>.

SAP. SAP. [Online] <http://www.sap.com/andeanarib/solutions/business-suite/erp/software-erp.epx>.

Schepp, Debra y Schepp, Brad. 2010. *The Official Alibaba.com Success Guide*. s.l. : Wiley, 2010.

Shapiro, E. 1990. *Análisis macroeconómico*. [ed.] La enciclopedia libre Wikipedia. 1990.

SRI. 2013. Anticipo impuesto a la renta. [En línea] 2013.

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle?idnoticia=5400&marquesina=1>.

—. **2013.** SRI. [En línea] 2013. <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>.

Stanton, William, Etzel, Michael and Walker, Bruce. 2000. *Fundamentos de Marketing*. Mexico : McGraw - Hill, 2000.

Stevens, Ruth. 2011. *Maximizing Lead Generation: The Complete Guide for B2B*

Marketers (Que Biz-Tech). s.l. : Que Publishing, 2011.

T. Dierks, E. Rescorla. 2008. *The Transport Layer Security (TLS) Protocol, Version 1.2*. s.l. :

Network Working Group, 2008.

Tradeb2b. 2013. Tradeb2b. [En línea] 2013. <http://www.tradeb2b.net/ks-b2b-platform/>.

Trademap. 2013. Trademap.org. [En línea] 2013.

http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx.

Vargas, J and Mendoza, M. *Fundamentos teóricos de bases de datos distribuidas*.

Wikipedia. 2013. Amortización. [En línea] 2013.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Amortizaci%C3%B3n>.

—. **2013.** Análisis Porter de las cinco fuerzas. [En línea] 2013.

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas.

—. **2013.** Business to business. [En línea] 2013. <http://en.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>.

—. **2013.** Investigación de mercados. [En línea] 2013.

http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados.

—. **2013.** Países por emisiones de dióxido de carbono. [En línea] 2013.

http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_emisiones_de_di%C3%B3xido_de_carbono.

—. **2013.** Teobromina. [En línea] 2013. <http://es.wikipedia.org/wiki/Teobromina>.

Diseño de una metodología para el uso de plataformas B2B en una empresa comercializadora de alimentos para vender productos procesados en el Ecuador al exterior: Caso EEUU, exportación de chocolate