**Título del Trabajo**

# Propuesta de la estrategia de internacionalización para la exportación de mermelada a base de cáscara de sandía al mercado de Chile.

Maestrante:

Doménica del Carmen Negrete Rodríguez

Tutora:

Erika Taranto, Msc.

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia Competitiva

**Junio, 2021.**

**Agradecimiento**

A Dios, sin su amor infinito y los dones que me otorgó, seguramente nada de esto fuera posible. Gracias por ser mi faro, mi refugio y el alfarero de mi vida.

A mi mamá Amparito, quien con su amor y firmeza me ha enseñado- con el ejemplo- sobre tenacidad, constancia y sobre todo valentía. Gracias por ser la admiradora más grande de todos mis logros, que no sólo se los dedico sino también los hago enteramente suyos.

A mis hermanas, Diana y Pierina. Saber que hay personas que me toman como referencia por ser su hermana mayor, me hace esforzar cada día por ser el modelo idóneo a seguir. Amo y valoro lo que me enseñan día a día con su existencia.

A Xavier, Carmita, Nelson y Bienvenido, el legado de amor que dejaron en vida supera los límites utópicos que quiere imponer la muerte. Vivo afanada a su recuerdo, los extraño todos los días. Esto también es para ustedes.

**Abstract**

La cáscara de la sandía es un desecho que generalmente es visto como el residuo sin usarse de la fruta. Utilizar la cáscara sandía no solamente es una propuesta saludable, innovadora y útil sino también que genera aporte a otros aspectos de la sociedad como lo son su nutrición, la economía circular, el ecosistema, entre otros. Para efectos de experimentación del presente proyecto, se escoge sandías de cáscara muy verde, de peso fuerte y grandes pues con estas características se pueden obtener mejores resultados en la elaboración de la mermelada. Por otro lado, se ha podido evidenciar en el estudio de mercado realizado a Chile que sus consumidores ya han venido trabajando en concientizar sobre mantener un estilo de vida saludable, con productos bajo en azúcares y grasas, así también como el interés de su población por experimentar en productos exóticos y de sabores distintos a los comunes.

Con base en lo expuesto, el proyecto no solamente busca presentar los atributos de la cáscara de la sandía sino también destacar las oportunidades que existen en otros mercados de obtener provecho de la misma. Para ello, se respalda en una investigación de mercado, con la revisión del perfil de Buyer persona, la competencia directa e indirecta, viabilidad financiera, estrategias de promoción, exportación, entre otras. También se acudieron a utilizar recursos como análisis FODA, matriz de selección de mercado, análisis de competencia, evaluación del VAN y TIR con el objetivo de obtener resultados cercanos y orientados a la viabilidad del proyecto.

**Palabras claves:** cáscara de sandía, oportunidad, nutrición, estrategias e innovadora.

# Contenido

**Índice de Figuras** ..... **6**
**Índice de Tablas** ..... **8**
**Resumen Ejecutivo** ..... **9**
**Introducción** ..... **10**
**Prevalencia de glucosa elevada.** ..... **10**
**Objetivos** ..... **14**
**Objetivo General** ..... 14
**Objetivos Específicos** ..... 14
**Marco Conceptual** ..... **16**
**Proceso de internacionalización estratégico.** ..... **17**
**Análisis del Mercado** ..... **21**
**Análisis Técnico del Mercado Objetivo** ..... 21
**Análisis del Entorno del País Destino: Chile** ..... 25
*Factores Económicos, Políticos y Legales* ..... 25
**Variación del PIB y estimaciones** ..... **27**
**Tipo de cambio según dólar observado.** ..... **28**
**Índice de Precios del Consumidor, variación anual** ..... **29**
**Tasa de desempleo (2013-2020)** ..... **30**
**Riesgo país en Chile, Colombia, Brasil, Tailandia, Malasia** ..... **32**
**Requisitos arancelarios para exportar a Chile desde Ecuador según partida 200799** ..... ¡Error! Marcador no definido.
**Requisitos no arancelarios para exportar a Chile desde Ecuador según partida 200799** ..... ¡Error! Marcador no definido.
*Factores Socioculturales* ..... 34
**Clases sociales Chile** ..... ¡Error! Marcador no definido.
**Tasa de natalidad en Chile** ..... **35**
*Tendencias Tecnológicas y de Negocios en Chile* ..... 37
**Cuadro modelo de Buyer persona** ..... **38**
**Buyer persona: Jenny Moreira.** ..... **39**
**Buyer persona: Diego Villalobos** ..... **40**
**Buyer persona: Margarita Rojas.** ..... **41**
Mercado Oferta ..... 42
*Análisis de la Competencia* ..... 42
**Países proveedores de mermeladas a Chile.** ..... **42**
**Participación de marcas en mercado chileno.** ..... **43**
Conociendo a los Competidores ..... 44

*Competidores Indirectos* ..... 44
Marcas Extranjeras ..... 45
*Competidores Directos* ..... 45
**Logo y presentación de mermeladas artesanales "Illi étnico Gourmet". ..... 46**
**Logo y presentación de mermeladas artesanales "Gustoso Gourmet". ..... 47**
**Logo y presentación de mermeladas artesanales "Australis Herbolerie". ..... 48**
Análisis DAFO ..... 48
**Análisis DAFO ..... 48**
**Descripción del producto ..... 50**
Características del Producto ..... 51
*Envase Primario* ..... 51
**Referencia de envase de mermelada ..... 52**
*Etiquetado* ..... 52
**Ejemplo de rotulación de alimentos en Chile. ..... 53**
**Apariencia frontal de Sandiart ..... 54**
*Unidad de carga* ..... 54
*Contenido y estructura del producto* ..... 56
**Gráfico de proceso de elaboración de Sandiart ..... 56**
**Modelo de Negocio y Estrategia de Internacionalización ..... 59**
CANVAS ..... 59
Estrategias ..... 62
*Estrategia de Exportación* ..... 62
*Estrategia de Marketing* ..... 64
*Estrategia de promoción global* ..... 65
Logística ..... 65
**Cotización Transasia Pacific. ..... 66**
Canales de Distribución ..... 66
**Evaluación Financiera del Proyecto ..... 68**
Presupuesto/ Inversión Inicial ..... 68
Costos Fijos y Variables ..... 70
Gastos Administrativos y de Ventas ..... 72
*Administrativos* ..... 72
*Ventas* ..... 73
Detalle de sueldos ..... 73
Punto de equilibrio ..... 74
Estado de Pérdidas y Ganancias ..... 75
**Aspectos Éticos del Proyecto ..... 77**

**Conclusiones** ..... 78
**Referencias** ..... 79

## Índice de Figuras

**Imagen 1:** ..... 10
**Prevalencia de glucosa elevada.** ..... 10
**Imagen 2:** ..... 17
**Proceso de internacionalización estratégico.** ..... 17
**Imagen 3:** ..... 27
**Variación del PIB y estimaciones** ..... 27
**Imagen 4:** ..... 28
**Tipo de cambio según dólar observado.** ..... 28
**Imagen 5:** ..... 29
**Índice de Precios del Consumidor, variación anual** ..... 29
**Imagen 6:** ..... 30
**Tasa de desempleo (2013-2020)** ..... 30
**Imagen 7:** ..... 32
**Riesgo país en Chile, Colombia, Brasil, Tailandia, Malasia** ..... 32
**Imagen 8:** ..... 35
**Tasa de natalidad en Chile** ..... 35
**Imagen 9:** ..... 38
**Cuadro modelo de Buyer persona** ..... 38
**Imagen 10:** ..... 39
**Buyer persona: Jenny Moreira.** ..... 39
**Imagen 11:** ..... 40
**Buyer persona: Diego Villalobos** ..... 40
**Imagen 12:** ..... 41
**Buyer persona: Margarita Rojas.** ..... 41
**Imagen 13:** ..... 42
**Países proveedores de mermeladas a Chile.** ..... 42
**Imagen 14:** ..... 43
**Participación de marcas en mercado chileno.** ..... 43
**Imagen 15:** ..... 46
**Logo y presentación de mermeladas artesanales “Illi étnico Gourmet”.** ..... 46

**Imagen 16: ..... 47**
**Logo y presentación de mermeladas artesanales "Gustoso Gourmet". ..... 47**
**Imagen 17: ..... 48**
**Logo y presentación de mermeladas artesanales "Australis Herbolerie". ..... 48**
**Imagen 18: ..... 48**
**Análisis DAFO..... 48**
**Imagen 19: ..... 52**
**Referencia de envase de mermelada..... 52**
**Imagen 20: ..... 53**
**Ejemplo de rotulación de alimentos en Chile. ..... 53**
**Imagen 21: ..... 54**
**Apariencia frontal de Sandiart ..... 54**
**Imagen 22: ..... 56**
**Gráfico de proceso de elaboración de Sandiart..... 56**
**Imagen 23: ..... 66**
**Cotización Transasia Pacific. ..... 66**

## Índice de Tablas

**Tabla #1:** ..... **21**
***Indicadores considerados en la Matriz de Selección de Mercados.*** ..... **21**
**Tabla #2:** ..... **26**
***Variación del PIB y estimación*** ..... **26**
**Tabla #3:** ..... **55**
***Detalle de cajas por pallets.*** ..... **55**
**Tabla #4:** ..... **57**
***Costo unitario de mermelada.*** ..... **57**
**Tabla #4:** ..... **61**
***CANVAS.*** ..... **61**
**Tabla #5:** ..... **68**
***Inversión Inicial: Activos Fijos*** ..... **68**
**Tabla #6:** ..... **69**
***Inversión Inicial: Activos Diferidos*** ..... **69**
**Tabla #7:** ..... **70**
***Inversión Inicial: Capital de trabajo*** ..... **70**
**Tabla #8:** ..... **71**
***Costo variable*** ..... **71**
**Tabla #9:** ..... **71**
***Costo fijo*** ..... **71**
**Tabla #10:** ..... **72**
***Gastos administrativos de Sandiart.*** ..... **72**
**Tabla # 11 :** ..... **73**
***Gastos de ventas de Sandiart.*** ..... **73**
**Tabla # 12:** ..... **74**
***Detalle de colaboradores y sueldos.*** ..... **74**
**Tabla # 13:** ..... **75**
***Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años.*** ..... **75**
**Tabla # 14:** ..... **76**
***VAN- TIR*** ..... **76**

## Resumen Ejecutivo

La riqueza natural de Ecuador y su diversidad en regiones, flora y fauna permite la cosecha de sandías listas para la comercialización. En el presente proyecto, la sandía forma parte de la materia prima principal necesaria para obtener la cáscara de ella que- a simple apreciación- puede considerarse como un desecho, pero realmente trae beneficios extraordinarios.

Actualmente, la tendencia al consumo de alimentos saludables forma parte de los principales hábitos en desarrollarse de los individuos, siendo Chile uno de los países que más ha orientado y adaptado sus costumbres a una constante mejoría alimentaria en América Latina; esto se puede reflejar en su Manual de Etiquetado, con estrictas normas de precaución a la vida de sus ciudadanos. Además, los índices económicos de Chile respaldan el poder adquisitivo de sus habitantes y su cultura de interés por recurrir a alimentos que favorezcan su organismo. La información expuesta amerita de un estudio profundo, es por ello que se recurre a herramientas para en análisis interno y externo de Chile: Matriz de Selección de países, Análisis de factores políticos, económicos, culturales, legales, Análisis FODA, Buyer persona, entre otros.

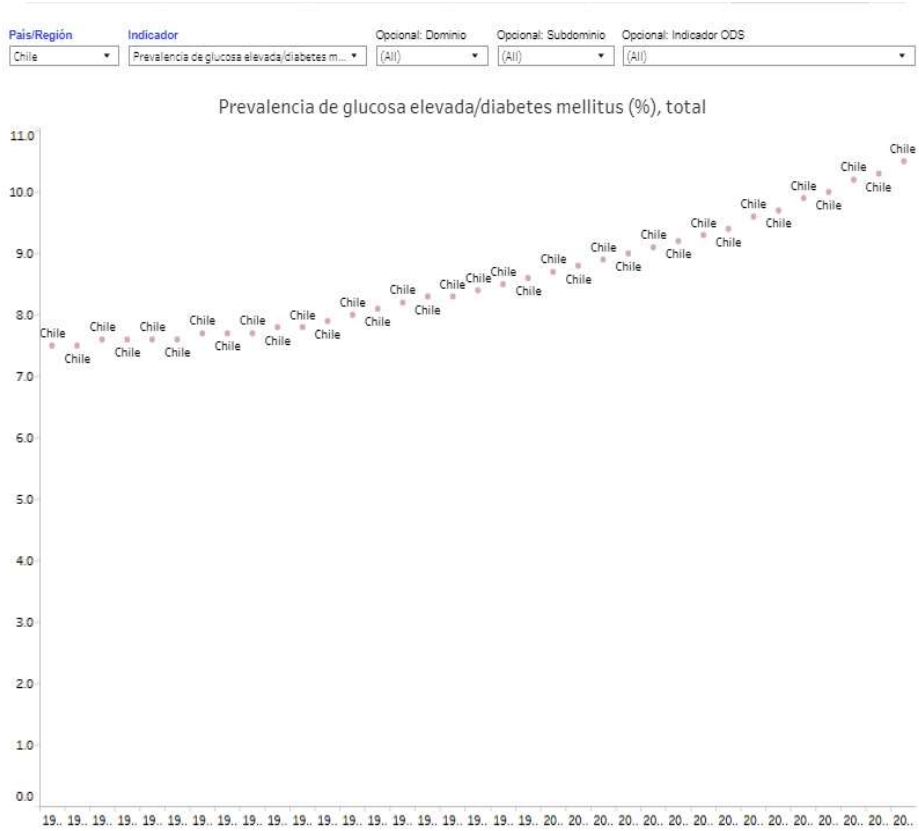
Adicional a herramientas estratégicas, es fundamental recurrir a herramientas financieras e indicadores que brinden un escenario cuantitativo. Por ello, luego detallar la inversión necesaria, determinar costos, fijar un punto de equilibrio y realizar un estado de pérdidas y ganancias, se calcula VAN y TIR como evaluación de la viabilidad del negocio.

## Introducción

Los hábitos alimenticios en América Latina buscan reinventarse con el fin de mejorar y disminuir riesgos de enfermedades crónicas, así lo afirma la Organización Panamericana de la Salud (2018) y una de sus principales recomendaciones es limitar la participación de azúcares libres. Según los indicadores de tendencias de la OPS, Chile muestra un incremento en la prevalencia de glucosa elevada del total de hombres y mujeres desde el año 1980 hasta el 2014, así se puede notar en la Imagen 1.

**Imagen 1:**

*Prevalencia de glucosa elevada.*




*Leyenda*: El gráfico representa el incremento de pacientes con glucosa elevada.

*Nota*: Tomada de la Plataforma de Información de salud para las Américas, por OPS (2018)

Según el Ministerio de Salud de Chile (2017) uno de cada diez chilenos padece diabetes y la Encuesta Nacional de Consumo Alimentario del 2010 realizada por el Ministerio de Salud, muestra que el 95% de los habitantes necesita realizar una transición que dé un giro a su rutina alimentaria es por esto que el gobierno chileno implementó campañas que motivan estilos de vida para precautelar el bienestar integral de los individuos; entre estos se encuentran: Ley de Etiquetado 20606 para informar al consumidor sobre la composición de alimentos, permisos laborales para realización de exámenes de medicina preventiva frente a la diabetes, programa "Vida Sana", entre otros. El medio digital chileno El Mostrador (2020) menciona que la autenticidad en los productos, la diversidad en los estilos de alimentación y la búsqueda del bienestar cognitivo se encuentran dentro de las principales alternativas de tendencias alimenticias. El medio 24 horas afirma que el 48% de los chilenos reconocen tener hábitos alimenticios perjudiciales para su salud. Por otro lado, Chile también cuenta con la Política Nacional de Alimentación y Nutrición (2017) donde se revisan todas las consideraciones de Chile para la puesta en marcha de sus planes de mejoras nutricionales. En este Programa de Política Nacional de Alimentación, se promueve la alimentación saludable, se vigila la nutrición de Chile, entre otros.

Con base en las situaciones antes expuestas, se evidencia la fuerte problemática que atraviesa Chile y América Latina en materia de hábitos alimenticios y es de donde nace la búsqueda por mantener el equilibrio entre una alimentación saludable, acoplándolos a los gustos y preferencias de los chilenos. La propuesta de mermelada artesanal se encuentra fuertemente relacionada con el alto grado de beneficios para la salud, su composición 100%

natural y con porcentajes de azúcares propios de la fruta aportan al organismo de los individuos. Proecuador (2018) ubica a Chile como uno de los mayores consumidores de mermelada en América Latina y Ecuador uno de sus principales proveedores (junto con España y Argentina) según los resultados arrojados por el sitio web de Trademap.

Presentar al mercado chileno una mermelada de naturaleza artesanal evidencia ventajas frente a las mermeladas industriales pues en éstas prevalece la fruta, utilizando menores niveles de azúcar y sustancias químicas. Adicionalmente, la oferta de una mermelada a base de la pulpa blanca de la sandía (que usualmente se desecha por ser residuo) permite gozar de otros atributos adquiridos propiamente de esta parte de la fruta como lo es la citrulina. Según Restrepo (2019) y su experiencia como consultora macrobiótica, es la pulpa blanca de la sandía poseedora de un sin número de propiedades, entre estas de la citrulina. La citrulina es un compuesto que aporta al sistema circulatorio de los individuos, fortaleciendo las arterias y regulando la circulación de la sangre. Por otra parte, el autor Sandoval (2016) recalca que el consumo de cáscara de sandía otorga niveles de vitamina C y vitamina B-6 en el organismo de las personas, aportando al bienestar de su piel. Existe también una diferenciación entre la mermelada artesanal en comparación a la mermelada industrial que se evidencia en su proceso productivo: la mermelada artesanal pasa por un proceso de esterilización durante el envasado (mientras el producto se encuentra aún caliente) y enfriamiento con los recipientes boca abajo con el fin de preservar color y sabor original sin conservantes.

Por un lado, es importante concientizar en las ventajas propias del producto para ofertarlo a un país como Chile que, no sólo es productor de este bien, sino también poseedor de un alto número de competidores. El investigador debe destacar los atributos de la mermelada

a base de cáscara de sandía a través de estrategias de diferenciación y dirigiéndose a un tipo de posicionamiento por conglomerados (clúster) que permita obtener provecho del mercado en el que se encuentran. Por otro lado, el Ministerio de medio ambiente de Chile cuenta con una línea de acción principal dirigida a estilos de vida y sistemas alimentarios sustentables en donde se prevé disminuir el desperdicio de alimentos a lo largo de la cadena de valor así también como impulsar la participación de prácticas sustentables en procedimientos, productos y servicios a lo largo de la cadena de valor. Es esta apreciación a la tendencia de producción sustentable en Chile que defiende la importancia de llevar a cabo un proyecto donde se promueve el uso de residuos de la cáscara de sandía. La investigación dada por la Organización de Naciones Unidas para la alimentación y Agricultura llamada Pérdidas y Desperdicios de Alimentos en América Latina y El Caribe (2016) ubica a Chile como un país con avances en materia de PDA como: propagación de publicidad en televisión, radio y medios impresos, asambleas con representantes nacionales de todos los ámbitos, campañas sobre recomendaciones para evitar el desperdicio de alimentos en hogares, entre otros.

Abordar un proyecto de negocio de exportación de mermelada a base de cáscara de sandía hacia Chile trae consigo: desarrollo sustentable, proyección al crecimiento en consumos de productos beneficioso para la salud “bajos en calorías y sin azúcar añadida” (Proecuador, 2018) contribuyendo a la nutrición de los chilenos y aportando al cambio favorable de sus hábitos alimenticios.

# Objetivos

## Objetivo General

Desarrollar una estrategia de internacionalización para exportación de mermelada artesanal a base de cáscaras de sandía al mercado chileno en el año 2021, de consumo favorable para la salud y deleite gastronómico.

## Objetivos Específicos

- Determinar el mercado objetivo para la exportación de mermelada artesanal a base de cáscaras de sandía.
- Identificar las características del consumidor chileno de mermelada artesanal.
- Desarrollar el prototipo de una mermelada que destaque los atributos y el consumo de la cáscara de sandía en el mercado chileno.
- Establecer la estrategia de modelo de negocio y marketing internacional que capte el interés de los consumidores.
- Destacar los beneficios del consumo de mermelada artesanal en la sociedad chilena desarrollando la economía circular.

## Metodologías.

Para el alcance de estos objetivos se acude a diversas metodologías. Por un lado, dentro de las técnicas de inteligencia de mercado, se emplea la “Matriz de Selección de mercados” que es una herramienta que te conocer indicadores macroeconómicos, indicadores demográficos, estabilidad política, comercio exterior, política comercial, análisis de la competencia, logística y conocimiento del país destino. Por otro lado, con relación a las técnicas de marketing internacional, se utiliza el análisis buyer persona. El análisis buyer persona consiste en conocer al consumidor más allá de la segmentación, pues se define un perfil ideal del posible comprador donde se detalla características como: edad, sexo, profesión, intereses, preocupaciones, entre otros.

Para ejercer de las técnicas de estrategia competitiva e innovación, se utiliza el Canvas Business Model. Este modelo permite revisar la estrategia desde distintas perspectivas: socios claves, actividades claves, recursos claves, canales, segmentos de clientes, propuesta de valor, costos, ingresos y relación con clientes.

Finalmente, se deben planear presupuestos y medir resultados a través del uso de herramientas financieras. Para ello, se hace uso de análisis de inversión inicial, proyecciones de ingresos y gastos, medición del VAN y TIR.

## Marco Conceptual

La globalización ha ocasionado que exista un crecimiento simultáneo a nivel mundial en la economía y los avances sociales, así lo indica González (2016) y asegura que se puede evidenciar en la calidad y estándares de vida de las personas. La globalización es la transición de realizar comercio en un mercado local y trasladarlo a un mercado extranjero causando que la economía sea interdependiente entre los países del mundo, así lo indica Hill en su libro International Business (2013) haciendo referencia también a que existen sobre todo dos tipos de globalización: de mercados y de producción. La globalización de mercados se refiere al intercambio de productos o servicios entre países separados en un mercado global, rompiendo barreras de ingreso y facilitando el comercio internacional. Mientras que la globalización de producción hace referencia a abastecer la fabricación de un producto aprovechando de las ventajas absolutas de cada país e intercambiando factores productivos para minorizar los costos en los que se incurrieran si se fabricaran totalmente con factores locales.

Hill (2013) menciona que, así como el mundo se dirige cada vez más hacia una economía integrada, las empresas asimilan la necesidad de internacionalizarse. Las organizaciones deben concientizar en que la globalización conlleva la aplicación de enfoques distintos- dependiendo de hacia dónde se planea ofertar- pues lo que puede resultar atractivo para el mercado latinoamericano puede no resultar atractivo para el mercado europeo o asiático- es por esto que el efectuar un estudio de sus indicadores: sociales, económicos, políticos y legales no es una garantía completa del éxito sino también se debe adoptar estrategias que permitan la introducción y aceptación de la oferta propuesta en mercados diversos.

La internacionalización es una oportunidad que puede surgir de casualidad, trayendo consigo una experiencia de éxito en nuevos mercados, así lo indica la EAE Business School (2021) que- no solamente plantea la diferencia entre exportación e internacionalización sino también menciona cinco etapas de esta última: exportación ocasional, exportación experimental, exportación regular, establecimiento de filiales de venta, establecimiento de filiales de producción. Los autores Claver y Quer (2000), por su parte, aseguran que la internacionalización trae implícito un proceso estratégico compuesto de 3 fases: análisis estratégico internacional, formulación estratégica internacional e implantación estratégica.

**Imagen 2:**

*Proceso de internacionalización estratégico.*

*Leyenda*: El gráfico representa los pasos a seguir para internacionalización, recomendados por el autor.

*Nota*: Elaborado por la autora.

La primera etapa consiste en examinar el país hacia dónde se dirigirá el producto o servicio a ofertar porque, según lo que indica Claver y Quer (2000) puede que algunas alternativas de mercados resulten atractivas por sus indicadores pero se amerita una planificación anticipada y revisión exhaustiva no solo a nivel sectorial sino también de sus principales competidores, análisis financieros, y estrategias de entrada que resulten eficientes ante eventualidades (siendo aquí donde se fusiona con la etapa de formulación de estrategias). En la segunda etapa, se elaboran tácticas para afrontar las situaciones que surgen en la cotidianidad del mercado. Finalmente, la implantación de la estrategia internacional es la última etapa en la cual se ejecuta el previo análisis y formulación de estrategias.

Es elemental reconocer que existen dos tipos de maneras para realizar exportación: exportación directa y exportación indirecta. La exportación indirecta ocurre cuando el productor acude a entidades independientes del país destino para la comercialización de del bien. Entre los tipos de exportaciones indirectas se encuentran: agentes de compras, brocker, piggyback, compañía comercial, etc. Por otro lado, la exportación directa sucede cuando el productor vende únicamente a un comprador que está posicionado ya en el mercado destino y es este quien se encarga de repartir al consumidor final. El autor asegura que, a lo largo del tiempo, cuando el exportador tome más experiencia en el mercado podría decidir exportar por sí mismo.

En el ámbito legal, se debe respaldar y fundamentar las condiciones en las que se efectuará la negociación para evitar futuros inconvenientes entre las partes y para ello se revisan conceptos como el de Incoterms. Según JVC Shipping and Solutions (2020), las

INCOTERMS son una terminología de tres letras que determina las responsabilidades del comprador y del vendedor. Los incoterms, regula sobre todo los siguientes aspectos: naturaleza y destino de la mercancía, estado de la mercancía, especificaciones y tramites de aduana, si existe o no seguro de las mercancías, si se incluyen o no costos de transporte, entre otros.

Kotler y Keller (2012) recalcan la importancia de involucrar el marketing dentro de las estrategias de internacionalización pues este permite reconocer y cubrir las necesidades de la sociedad permitiendo que su dirección conduzca a la obtención de un apropiado mercado meta, fidelidad e incremento de clientes, comunica la generación de valor del producto al cliente, etc. Los autores hacen referencia a las estrategias genéricas de Porter que proponen un punto de inicio para la formulación de técnicas y su ejecución en el mercado, estas son: liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque. Se profundiza en la definición de la segunda estrategia de Porter: diferenciación, pues en esta en la que el investigador respalda la aceptación de su oferta en el mercado. La diferenciación es una estrategia que se basa en concentrar los esfuerzos del productor en un área específica de su oferta logrando distinguirse y liderar entre las alternativas de consumo del cliente, por ejemplo: si se oferta mermeladas, apuntar a la línea de conservas baja en azúcares o conservas a base de desechos de frutas (con el fin de promover el desarrollo sostenible) involucran características propias de la diferenciación. El marketing también trae una estrategia distinta a las comunes y es la aplicación del Inbound marketing que involucra acciones amigables para formar una base de datos y atraer al consumidor de forma espontánea y sin causar saturación en la navegación del cliente. Sus autores Halligah y Shah (2009) señalan en su libro Inbound Marketing que son cinco filosofías las que giran en torno a esta estrategia: atracción de tráfico, la conversión, la automatización del marketing, fidelización y el análisis post venta.

Quintero y Sánchez (2006) aseguran que identificar la ventaja competitiva del producto es una de las prioridades que el ofertante debe conocer porque – de esta manera- podrá destacar los atributos del bien al comercializarlo en el mercado. La ventaja competitiva es la característica especial de un producto que lo diferencia y ubica a un nivel superior frente a la competencia. Esta característica diferenciadora puede encontrarse en cualquier naturaleza, es decir podría ser desde una ventaja competitiva por su modalidad de producción hasta por los canales de distribución que se utilicen. Esto va íntimamente relacionado con la estrategia de diferenciación mencionada en el párrafo anterior, pues para ejecutarla es necesario invertir en investigación más a profundidad a comparación con otras estrategias.

## Análisis del Mercado

### Análisis Técnico del Mercado Objetivo

La fuerte aceptación de la mermelada podría causar dificultad en que el investigador concrete a qué país dirigir la oferta de mermelada artesanal a base de cáscara de sandía. Para realizar un correcto descarte y elección del país a exportar, se utiliza la Matriz de Selección de mercados en la que se evalúa ofertar a países como: Chile, Argentina, México, Uruguay y Brasil. A continuación, la Tabla #1 presenta el resumen de los puntos considerados

**Tabla #1:**

*Indicadores considerados en la Matriz de Selección de Mercados.*

| Indicador | Subclasificación |
|---|---|
| Macroeconómicos | Moneda, PIB US$, PIB per cápita, Crecimiento del PIB, devaluación, inflación, tipo de cambio, tasa de desempleo, balanza comercial. |
| Demográficos | Población, tasa de natalidad, religión, idioma, tipo de gobierno, situación actual. |
| Estabilidad política | Panorama político, índice de percepción de corrupción. |
| Comercio Exterior | Partida arancelaria, importaciones del mundo, importaciones desde Ecuador, |
| Política comercial | Barreras arancelarias, barreras no arancelarias, condiciones de acceso, otros impuestos, acuerdos comerciales |
| Análisis de competencia | Principales proveedores, participación ecuatoriana en las importaciones, exportaciones ecuatorianas. |
| Logística | Tipo de transporte, empaque y embalaje, aeropuertos, puertos, canales de distribución. |
| Conocimiento del mercado | Exportaciones directas, exportaciones indirectas, visitas en el país, ferias en el país, canales de distribución, segmentación del mercado. |

*Elaborado por:* La Autora

Dentro de los indicadores macroeconómicos se revisa la moneda de cada país permitiendo conocer conjuntamente sobre sus políticas monetarias, el tipo de cambio y variación de esta frente al dólar. También se revisa el PIB y su crecimiento lo que permite profundizar en los niveles de riqueza que genera cada país y el tamaño de su economía. Por otro lado, el PIB per cápita indica el nivel de riqueza de una economía con relación a cada uno de los habitantes de dicho lugar. Además, se revisa la tasa de desempleo y la balanza comercial, esta última le permite conocer al investigador si el país evaluado ha obtenido déficit o superávit en un periodo determinado.

Se revisan indicadores demográficos. Con ellos se puede evaluar el número de habitantes y la tasa de natalidad del país destino para futuras tomas de muestreo. La religión, el idioma y el tipo de gobierno también son indicadores considerados dentro de esta categoría pues permiten profundizar en las creencias de los habitantes, el lenguaje que se debe emplear para una correcta comunicación y los lineamientos políticos bajo el que se encuentran adoctrinados. El índice de percepción de la corrupción es considerado dentro de la evaluación pues permite conocer sobre el uso debido o indebido que se le está dando al poder político para beneficio propio.

Los indicadores de comercio exterior y política comercial reflejan la situación del país en materia de importaciones y exportaciones. Es aquí donde se revisan las importaciones realizadas por Chile desde Ecuador y alrededor del mundo a través de la partida arancelaria 200799, mientras que las políticas comerciales permiten al investigador conocer sobre las barreras arancelarias, no arancelarias y acuerdos comerciales entre países. También se cuenta

con un análisis de la competencia que permite revisar los principales países exportares del producto ofertado y la participación ecuatoriana en la importación de este bien.

La clasificación orientada a la logística presenta la propuesta de exportación frente a aspectos relevantes como: transportación marítima, transportación aérea, puertos, aeropuertos, empaques y embalajes, entre otros.

En un rango desde 1 hasta 5 (siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor calificación), la Matriz de Selección de mercados arroja a Chile como la mejor alternativa para la exportación de mermelada con una ponderación de 3.85/5. Según los indicadores macroeconómicos, Chile registra un PIB de $277042 (al 2017) y cuenta sobre todo con tres indicadores que lo posicionan como un país estable: balanza comercial, inflación de la moneda y variación del valor del peso chileno. En comparación a los otros países propuestos, Chile registra una variación del peso chileno frente al dólar de 1.42% siendo este el más bajo versus las variaciones de 32.15%(Argentina), 11.35%(México), 14%(Uruguay) y 34.91% (Brasil). De la misma forma, la inflación del IPC es inferior a los demás países; esto refleja que Chile no registra desequilibrio fuerte entre la producción y la demanda. Por otra parte, los indicadores demográficos reflejan resultados similares entre los cinco países revisados pues- al pertenecer a América Latina- su idioma, religión, tipo de gobierno y panorama político/económico guardan relación.

Las importaciones de Chile hacia el mundo, también evidencian sus preferencias y gustos hacia la mermelada, siendo sus compras al 2019 de $10084. Entre sus principales proveedores de conservas se encuentran: España, Ecuador y Argentina. Ecuador se posiciona

en el segundo país exportador de preferencia con un porcentaje de 19.8%. Con relación a las barreras arancelarias y no arancelarias, Chile es el país con menor cantidad de barreras no arancelarias y con gran apertura a negociaciones internacionales. Adicional, los consumidores chilenos priorizan la compra de artículos de primera necesidad y derivados de las frutas siendo 39% de los consumidores los que hacen compras cotidianas (entre estas la mermelada). La elaboración de la matriz de selección de mercado y el posicionamiento del mercado chileno como potencial importador de mermeladas permite la evaluación de aspectos antes no previstos, así también como contar con alternativas de países secundarios para ofertar la mermelada de cáscara de sandía como lo son: Argentina (3.15/5) y Brasil (3.01/5)

## Análisis del Entorno del País Destino: Chile

Chile ha mostrado- a lo largo de su periodo republicano- ser un país estable y de administración democrática sólida, lo que le ha permitido posicionarse como uno de los líderes en la región por el acelerado crecimiento de su economía (The World Fact Book, 2017).

A pesar de su afán por mantener el correcto manejo de sus recursos, el Banco Mundial (2020) indica que aún existe alrededor de un 30% de su población indefensa y vulnerable ante un escenario inestable a nivel mundial. Es por esto por lo que, en la actualidad, Chile ha visto las consecuencias de la desigualdad social en la caída porcentual del PIB disminuyendo del 3.9% (2018) a 1.10% (2019) e inclusive, viéndose inmerso en escenarios de protestas y recientemente a un cambio radical a la Carta Constitucional que ha regido a los chilenos como herencia del gobierno de Pinochet más de 20 años.

### *Factores Económicos, Políticos y Legales*

#### Factores Económicos.

El modelo económico de Chile ha sido considerado como uno de los mejores en América Latina, siendo la base de su sector productivo la minería y el cobre una de sus principales fuentes de ingreso (acompañados también por actividades agrícolas, pesqueras, viticultura, entre otros).

Por un lado, la variación porcentual del PIB en Chile ha sufrido cambios desde el 2015 hasta la actualidad de altos y bajos, como se puede observar en la tabla 1:

**Tabla #2:**

*Variación del PIB y estimación*

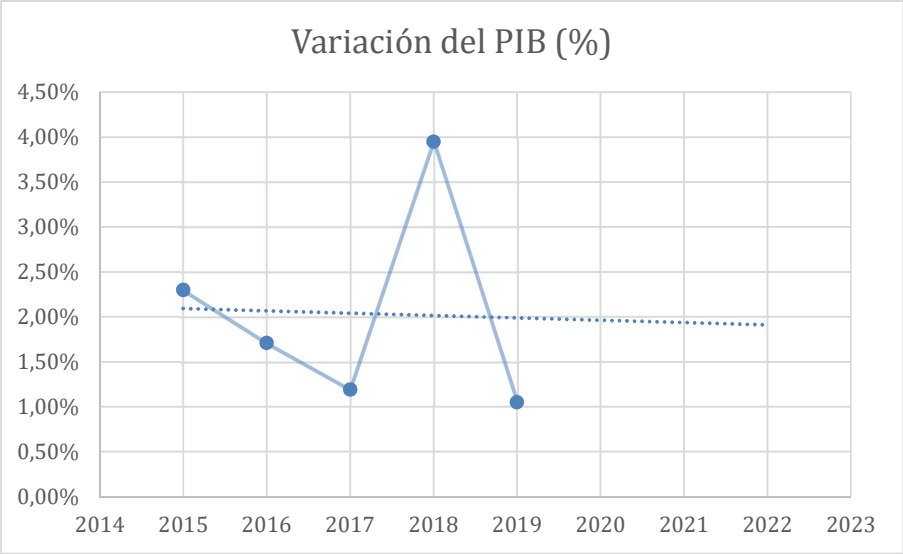
| Año | Variación del PIB |
|---|---|
| 2015 | 2,30% |
| 2016 | 1,71% |
| 2017 | 1,19% |
| 2018 | 3,95% |
| 2019 | 1,05% |
| 2020 (e) | 1,96% |
| 2021 (e) | 1,94% |
| 2022 (e) | 1,91% |

*Elaborado por:* La Autora- Fuente: Banco Mundial

En el 2019 cayó la variación porcentual el PIB en comparación con el 2018 a 1.05% y se estimaría un incremento para los próximos tres periodos más (2020, 2021 y 2022) no superior al 2% aunque el coronavirus ha golpeado tan fuerte a Chile y al mundo que se prevé una caída del PIB del 7.5% según lo señala Diario el Comercio (2020)

**Imagen 3:**

*Variación del PIB y estimaciones*




*Leyenda:* La imagen muestra las fluctuaciones del PIB chileno.

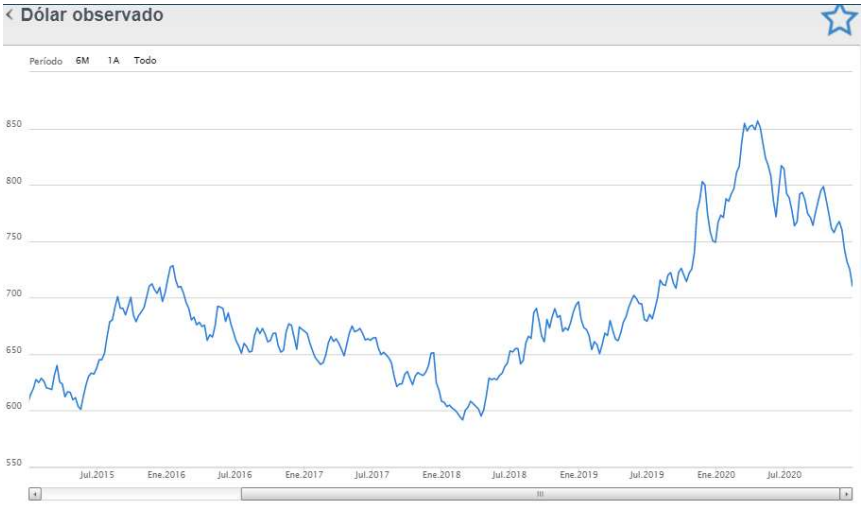
***Tipo de Cambio.***

La moneda actual de Chile es el peso chileno, la misma que rige su economía desde el año 1925 aproximadamente. A pesar de que- a lo largo de la historia- se registran alzas y caídas del peso chileno frente al dólar, Diario El Comercio (2020) indica que una de los más fuertes desplomes se registró en el primer semestre del 2020 cuando el peso cerró en 842 CL por dólar como consecuencia de la presencia del coronavirus-19 y la caída del precio del petróleo.

Al 21 de diciembre del 2020 el peso chileno se encuentra en 724,94 unidades por dólar.

**Imagen 4:**

*Tipo de cambio según dólar observado.*




*Leyenda:* La imagen muestra las fluctuaciones del peso chileno frente al dólar.

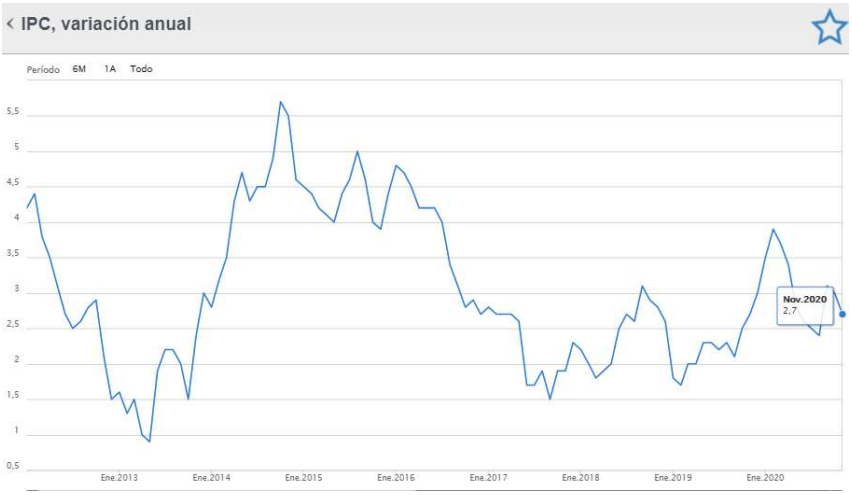
Según el Banco Central de Chile, en los últimos cinco años, se ha registrado al peso chileno en 591,75 CLP frente al dólar (febrero del 2018) hasta 856,62 CLP frente al dólar (abril del 2020).

***Inflación.***

Según la base de datos estadística del Banco Central de Chile, el Índice de Precios del Consumidor se ubicó en 2.7% al cierre de noviembre del 2020, bajando 3 décimas en comparación al porcentaje de 3% registrado en el mes de octubre. La inflación es un aumento que se refleja en la variación porcentual al compararse el índice de precio del consumidor de un periodo anterior a un periodo actual.

**Imagen 5:**

*Índice de Precios del Consumidor, variación anual.*




*Leyenda:* La imagen muestra la variación anual del Índice de Precios del consumidor.

Según el sitio web de Datosmacro (2020) el IPC General Chile está compuesto por el IPC de sectores como: alimentos y bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas, mercadería de vestir, alquiler de vivienda, medicina, transporte, ocio y cultura, entre otros. Por ello, también se ha revisado la variación específicamente del sector de “alimentos y bebidas no alcohólicas" en donde se categoriza el producto ofertado de mermelada artesanal a base de cáscara de sandía. En este grupo, el Índice de Precio del Consumidor de noviembre 2020 presentó un valor porcentual de 6.8% bajando un 1.2 unidades porcentuales con relación al mes anterior que fue del 8.0%

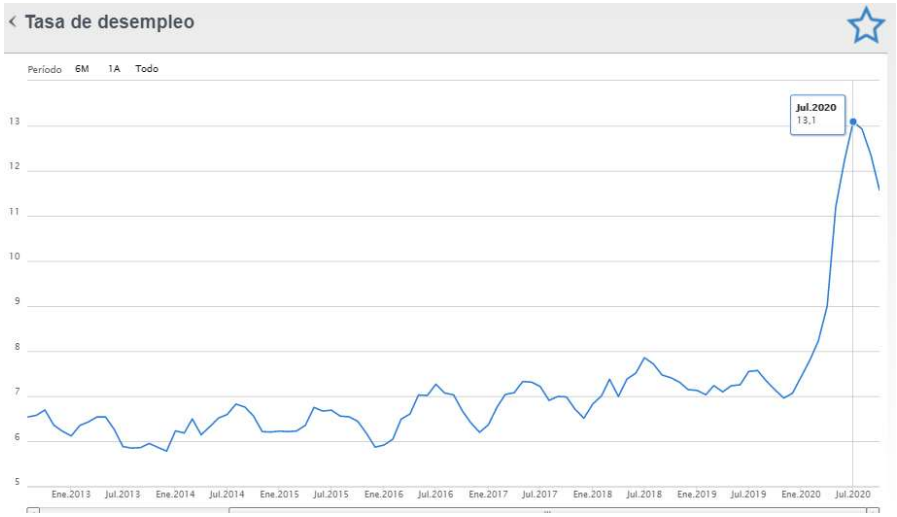
***Tasa de Desempleo.***

Chile alcanzó una tasa de desempleo en Julio del 2020 que marcó récord en la historia del país, de 13.1%. Según el Instituto Nacional de Estadísticas en Chile, esta ha sido la tasa más elevada de desempleo, en la última década.

El último porcentaje registrado por el Banco Central de Chile de tasa de desempleo fue de 11.6% a octubre del 2020.

**Imagen 6:**

*Tasa de desempleo (2013-2020)*




*Leyenda:* Variación anual de la Tasa de desempleo en Chile.

***Inversión Extranjera en Chile.***

Según el ranking de Doing Business (2019), Chile se encuentra en el puesto 56 de 190 países evaluados con viabilidad para hacer negocios. Esto se debe a que, dentro de las políticas económicas chilenas, se prioriza la no discriminación de la inversión extranjera y la transparencia de capital. Por un lado, el sitio web Santander (2020) destaca que las

principales fortalezas de Chile como un país destino para inversión extranjera son varias, entre estas: estabilidad macroeconómica, bajo nivel de riesgo, sublime poder adquisitivo (con relación a demás países de América Latina), leyes laborales que se inclinan a favorecer al inversionista extranjero, entre otros. También, se hace referencia a que el inversionista extranjero prefiere, en su mayoría, iniciar sus actividades a través de una filial chilena y así limitar parte de la responsabilidad de sus acciones.

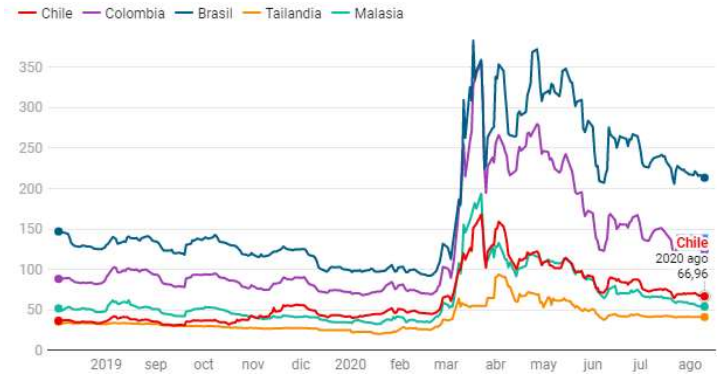
Por otro lado, InvestChile (2021) afirma que en el Índice de Oportunidades Globales 2021 se ubicó a Chile como el país latinoamericano con gran capacidad de atraer a inversionistas extranjeros. Según InvestChile, los parámetros a evaluarse fueron: "percepción de negocios, fundamentos económicos, servicios financieros, marco institucional y normas internacionales.

***Riesgo País.***

A pesar de la compleja situación atravesada a nivel mundial, la estación radial chilena Pauta (2020) asegura que Chile- según estudios realizados por Pacífico Research- alcanzó el riesgo país más bajo de la región. A continuación, un gráfico con comparaciones a países como: Colombia, Brasil, Tailandia y Malasia.

**Imagen 7*:***

*Riesgo país en Chile, Colombia, Brasil, Tailandia, Malasia.*




*Fuente*: Pauta. Elaborado por: Pacífico Research

**Factores Políticos.**

El tipo de gobierno en Chile es de república democrática y el presidente cuenta con poderes legislativos y ejecutivos. El líder político es Sebastián Piñera desde el 2018 y sus próximas elecciones están programadas para el 2021. Según lo indica el sitio web Santandertrade (2019) Chile se rige sobre todo por dos tipos de movimientos políticos: centro- izquierda y centro-derecha.

Según el Índice de Percepción de la Corrupción, Chile se encuentra en la posición 67/100, siendo 100 la mejor puntuación dirigida a los países considerados más “limpios” en corrupción.

**Factores Legales.**

***Requisitos Arancelarios.***

La Secretaría general de comunicación de la presidencia de Ecuador confirmó la suscripción del Acuerdo de Integración Comercial que trae consigo grandes beneficios para las exportaciones de Chile y Ecuador: "acceso a mercados y liberación arancelaria será uno de los principales beneficios del Acuerdo… además profundizará la relación comercial en ámbitos como buenas prácticas regulatorias, compras públicas, comercio y medio ambiente, comercio y género, entre otros" (2020).

Según el sitio web Macmap.org, se detallan requisitos arancelarios y no arancelarios para la exportación de jaleas, mermeladas, puré y pastas de frutas obtenidos por cocción. Dentro de los requisitos arancelarios se encuentran los derechos por nación más favorecida, tarifa preferencial 0% y preferencia arancelaria regional de 4.32%.

***Requisitos No Arancelarios.***

Los requisitos no arancelarios son un medio de proteccionismo que regula el ingreso de mercadería extranjera sin necesidad de gravar un tributo. Dentro de estos requisitos entre Ecuador y Chile se encuentran: autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación, límites de tolerancia para residuos o contaminación por determinadas sustancias, requisitos de etiquetado (Ley de etiquetado 20.606), criterios microbiológicos del producto final, requisitos de certificación, requisito de pasar por un puerto de aduanas.

***Factores Socioculturales***

A pesar del afán por mantener una economía a flote y un gobierno libre de corrupción, no se ha logrado evitar la inconformidad del pueblo chileno en percibir escenarios de desigualdad social. Antes de profundizar en los acontecimientos vividos en Chile como consecuencia de esta desigualdad, se amerita revisar la estratificación de las clases sociales en la cual "todos son clase media", así lo expresa Oscar Maclurie (2017) que comenta cómo se identifica a un 60% de la población chilena. Esto se debe a que la estratificación en Chile está dividida en siete estratos sociales de los cuales la clase AB corresponde a la posición más acomodada, seguida de la clase C1A. Las clases C1B, C2 y C3 son categorizadas como clase media: emergente, típica y baja respectivamente. Finalmente, clase D y E de las clases sociales más vulnerables.

Es por esto por lo que- al 2020- el gobierno no solo ha tenido que afrontar una crisis sanitaria por el Covid-19 sino también manifestaciones sociales expresando su malestar. Según Diario El Expreso (2020) Chile sufrió protestas y acciones vandálicas como consecuencia del incremento tarifario al subterráneo a inicios de marzo del 2020 causando así que el presidente Piñera claudique frente a la medida tomada. Este conflicto social no solo ha causado destrucción de alrededor del 80% del subterráneo, sino también saqueos y también ha cobrado vidas trayendo consigo la alternativa de convocar a la consulta popular para decidir una reformulación en la Constitución actual que ha sido herencia del gobierno de Pinochet a lo largo de la historia.

Como si no bastara con lidiar el polémico ambiente de protestas, Nueva Sociedad (2020) comenta que el 3 de marzo se identificó el primer caso de Covid-19 en el país, en medio de los bajos niveles de legitimidad hacía que atravesaba el gobierno de turno. El

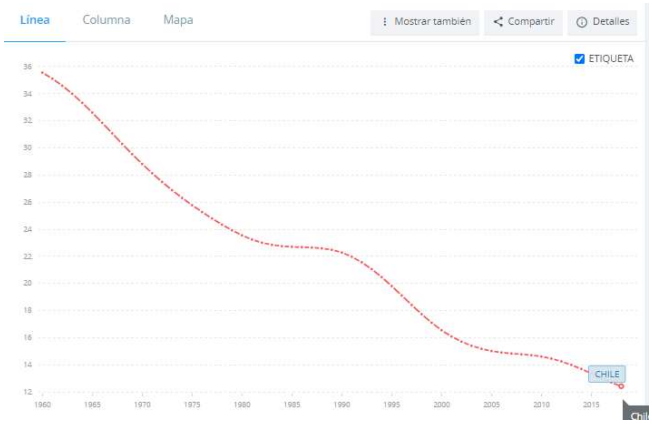
escenario se tornó aún con mayor complejidad pues no solo se trataba de sobrellevar una de las crisis sanitarias más desafiantes de la época moderna, sino también lidiarlo a la par con un fuerte estallido social.

**Población y Tasa de Natalidad.**

Según el Banco Mundial (2019) la población total de Chile es de 18'952 038 habitantes, de los cuales aproximadamente un 87.6% viven en la zona urbana y 12.4% en la zona rural. La tasa de natalidad al 2018 es del 12.42% destacando que cada año esta tasa sufre una caída con relación al año anterior.

**Imagen 8:**

*Tasa de natalidad en Chile*




*Fuente y elaborado por:* Banco Mundial

**Religión e Idioma.**

El 66.7% de los chilenos es católico y su idioma el español. Esto presenta ventaja pues el país origen de la producción de mermelada a base de cáscara de sandía maneja el

mismo idioma y la misma religión y no se presentaría ningún obstáculo a nivel cultural ni de comunicación.

Chile se encuentra dos horas por delante al huso horario de Ecuador continental (Date and time, 2021)

**Hábitos de Consumos- Gustos y Preferencias.**

Según la Cámara Chilena Norteamericana de Comercio (2020), los chilenos han incrementado sus niveles de preocupación por mantener equilibrio entre su salud y su economía. Es por esto, que presentar propuestas que satisfaga este tipo de necesidades (saludables y a buen precio) resulta atractivo para ellos.

El diario La Tercera (2018) señala algunos hábitos de los chilenos que son propios de su cultura y lo vincula a un estilo de vida directamente relacionados a su alimentación. Uno de ellos hace referencia a "La once" una tradición chilena que consiste en hacer una "pausa" a la rutina e ingerir alimentos como: pan, galletas untadas con mermelada, mantequilla, o algún tipo de conservas de frutas. La once tiende a darse al caer la tarde entre las 17:00 y las19:00, es acompañada con un café o té, parecida a la costumbre de la hora del té de los ingleses. Esta costumbre es una oportunidad para la participación de la mermelada artesanal a base de cáscaras de sandía, como uno de los acompañantes al momento de comer. El medio La Tercera, también hace referencia a la gran capacidad que tienen los chilenos para comer hasta saciarse y se argumentan en ello pues aseguran que, en su mayoría, los chilenos salen por la mañana al trabajo con un desayuno no tan sustancioso por ello se ingieren alimentos a lo largo del día, sobre todo en la noche.

***Tendencias Tecnológicas y de Negocios en Chile***

Por un lado, según la revista chilena Trendtic (2020), la pandemia Covid-19 no sólo trajo consigo nuevos hábitos y cuidados en la salud de los ciudadanos, sino también cambios en las tendencias de compra y la forma en la que se realizan. En Chile, el 85% de los habitantes reconoció haber realizado compras online y el 60% de ellos admitió haber incursionado en nuevas marcas de las cuales el 30% correspondían a artículos de alimentos, bebidas y productos de limpieza. Por otro lado, el sitio web Prochile (2020) asegura que luego de establecerse presencia digital es necesario acudir a la presencia física ya sea de forma permanente, en tiendas pop up o en ferias.

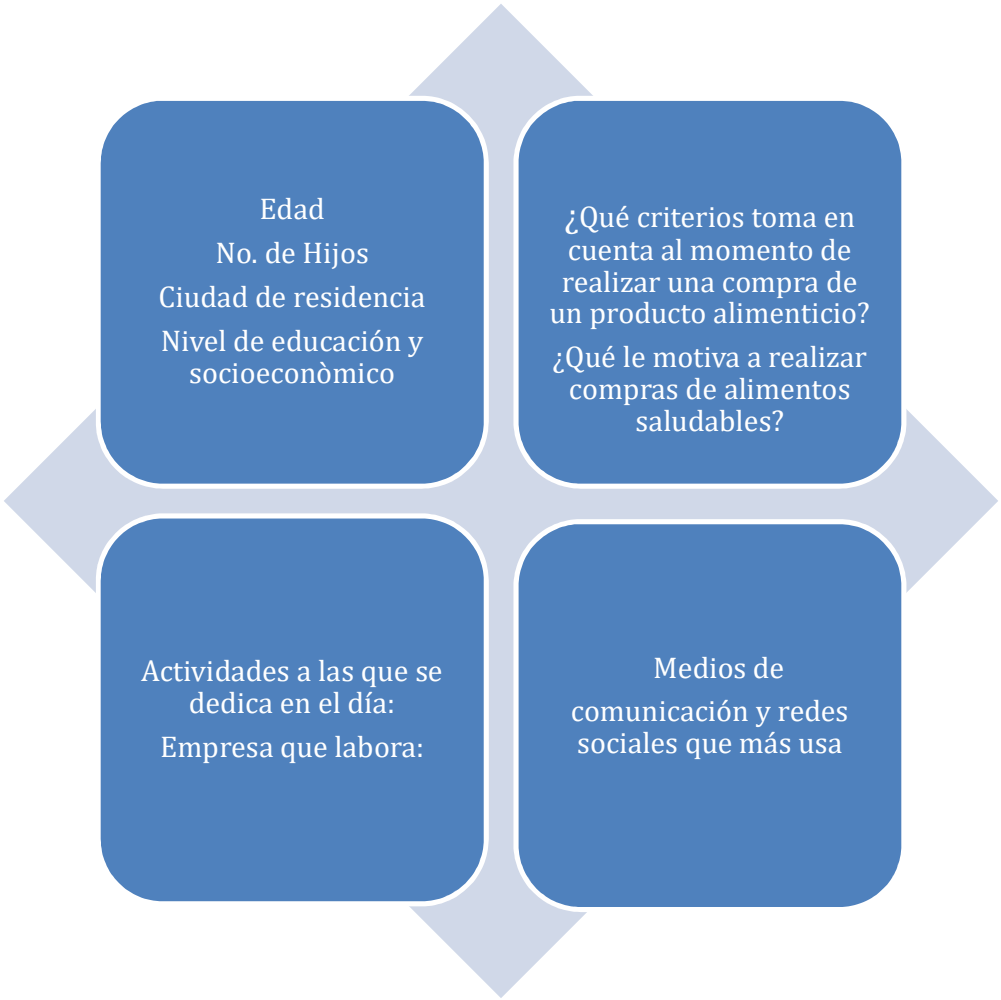
**Buyer Persona**

Establecer un análisis Buyer persona no solo permite clarificar la imagen del tipo de cliente al que se dirige la propuesta sino también formar un perfil que incluya rasgos demográficos, culturales, motivacionales, rutinarios entre otros. La creación de este perfil es una herramienta que utiliza el marketing para recopilar información y enfocar necesidades que permiten lustrar y perfeccionar las características del producto.

A continuación, un detalle de la matriz Buyer persona y aspectos a considerar del posible comprador:

**Imagen 9:**

*Cuadro modelo de Buyer persona*




*Fuente y elaborado por:* La autora

**Imagen 10:**

*Buyer persona: Jenny Moreira.*

**Nombre**:Jeanny Moreira

**Edad**: 53 años

**No. de Hijos:** 2

**Ciudad de residencia**: Santiago

**Nivel de educación y socioeconómico**: Superior- Clase media C1a.

**¿Qué criterios toma en cuenta al momento de realizar una compra?**

Principalmente sellos de niveles de azúcar, sodio, etc.

**¿Qué le motiva a realizar compras de alimentos saludables?** Mantener mejores condiciones físicas, nuestras compras son orientadas siempre a productos saludables.

**Actividades a las que se dedica en el día:** laborar como odontóloga y quehaceres domésticos. Atención de pacientes y recetarlos.

**Empresa que labora:** Dental Amed

**Medios de comunicación y redes sociales que más usa:** facebook, instagram y tik tok.

*Fuente y elaborado por:* la autora

**Imagen 11:**

*Buyer persona: Diego Villalobos*

**Nombre**:David Villalobos

**Edad**: 52 años

**No. de Hijos:** 2

**Ciudad de residencia**: Santiago

**Nivel de educación y socioeconómico**: Superior- Clase media C1a.

**¿Qué criterios toma en cuenta al momento de realizar una compra?**

Que sean alimentos naturales no procesados.

**¿Qué le motiva a realizar compras de alimentos saludables?** Prevalecer el cuidado de mi bienestar y el de mi familia.

**Actividades a las que se dedica en el día:** laborar como químico en farmacia

**Empresa que labora:** Farmacia Maquelawen

**Medios de comunicación y redes sociales que más usa:** facebook e instagram.

*Fuente y elaborado por:* la autora

**Imagen 12:**

*Buyer persona: Margarita Rojas.*

*Fuente y elaborado por:* la autora

## Mercado Oferta

### *Análisis de la Competencia*

Introducir la oferta de mermelada a base de cáscara de sandía al mercado chileno involucra llevar a cabo una estrategia de diferenciación que le permita posicionarse entre las preferencias del consumidor. Según el estudio de mercado realizado por Pro Ecuador y el Conjunto de Inteligencia de Mercado (2018), a pesar de que Chile se considera un "mercado maduro en el consumo y producción de mermelada mantiene un crecimiento lento en productos exóticos" lo que permite que la oferta propuesta cuente con acogida al destacarse sus atributos artesanales, saludables, bajo en azúcares procesadas y de sabor poco común.

Según el sitio oficial Trademap, dentro de los 5 principales países proveedores de mermeladas a Chile se encuentran: España, Ecuador, Argentina, Brasil e Italia. Ecuador cuenta con una participación del 19.80% ubicándose en segundo lugar, luego de España que lidera las importaciones con una participación del 22.40.

**Imagen 13:**

*Países proveedores de mermeladas a Chile.*

| Comercio bilateral | Exportadores | Valor importado en 2019 (miles de USD)▼ | Saldo comercial en 2019 (miles de USD) | Participación de las importaciones para Chile (%) | Cantidad importada en 2019 | Unidad de medida | Valor unitario (USD/unidad) | Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2015-2019 (%, p.a.) | Tasa de crecimiento de las cantidades importada entre 2015-2019 (%, p.a.) | Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2018-2019 (%, p.a.) | Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales | Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%) | Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2015-2019 (%, p.a.) | Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km) | Concentración de las importadores de los paises socios |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Mundo | 10.084 | 108.816 | 100 | 18.311 | Toneladas | 551 | -2 | 4 | -11 | | 100 | 1 | | |
| ⊞ | España | 2.257 | -2.209 | 22,4 | 3.271 | Toneladas | 690 | -15 | -2 | 150 | 13 | 2,1 | 1 | 3.131 | 0,07 |
| ⊞ | Ecuador | 1.996 | 3.315 | 19,8 | 3.293 | Toneladas | 606 | 38 | 35 | 5 | 15 | 1,9 | 0 | 8.792 | 0,12 |
| ⊞ | Argentina | 1.148 | -872 | 11,4 | 2.457 | Toneladas | 467 | -11 | 2 | -14 | 18 | 1,1 | 8 | 5.304 | 0,15 |
| ⊞ | Brasil | 599 | 1.122 | 5,9 | 368 | Toneladas | 1.628 | 32 | 18 | -45 | 41 | 0,3 | 2 | 6.971 | 0,33 |
| ⊞ | Italia | 550 | 59 | 5,5 | 1.139 | Toneladas | 483 | 65 | 37 | 1 | 2 | 8,3 | 4 | 1.608 | 0,14 |

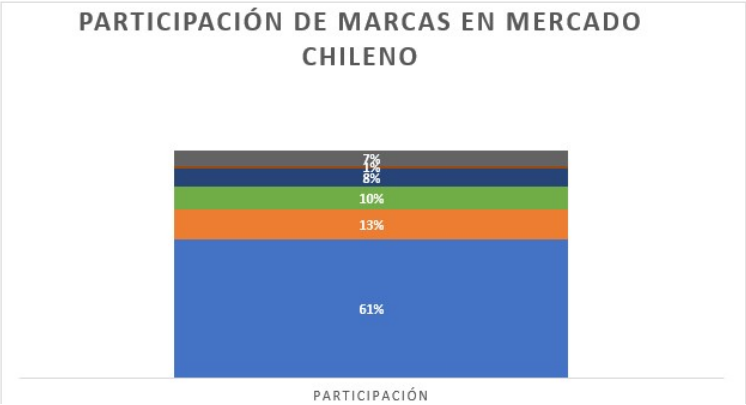
*Fuente y elaborado por:* la autora

Con relación a las marcas de mermeladas que se posicionan como competencia al producto ofertado, Pro Ecuador (2018) señala que Watts lidera la participación en el mercado en un 61%, seguida de marcas blancas, Eckart y Malloa que también son marcas locales. También se encuentran las marcas extranjeras entre las preferidas del consumidor, entre estas: St. Dalfour, Bonne Mamman, La Vieja Fábrica, Schwartau y Movenpick. Es importante destacar que las marcas de mermeladas detalladas pertenecen al grupo de mermeladas industriales, por lo que se podría considerar que forma parte de competencia indirecta mientras que los competidores directos podrían ser aquellas empresas que se dedican a la comercialización de mermeladas artesanales como lo son: Illi Gourmet, Gustoso Gourmet, Australis Herbolaria

**Imagen 14*:***

*Participación de marcas en mercado chileno.*

| MARCAS DE MERMELADAS | | |
|---|---|---|
| **NOMBRE** | **PARTICIPACIÓN** | **ORIGEN** |
| Watts | 61% | Chile |
| Marcas blancas: Jumbo, Sta. Isabel, Tottus y Unimarc | 13% | Chile |
| | | Chile |
| | | Chile |
| | | Chile |
| Eckart | 10% | Chile |
| Malloa | 8% | Chile |
| Otras marcas locales | 1% | Chile |
| Marcas extranjeras: St Dalfour, Bonne Maman, La vieja Fábrica, Schwartau,Móvenpinck | 7% | Francia |
| | | Francia |
| | | España |
| | | Alemania |
| | | Suiza |




Fuente: ProEcuador 2018. Elaborado por: la autora.

## Conociendo a los Competidores

### *Competidores Indirectos*

Watts es una empresa líder en Chile dentro de la industria alimenticia, con varias marcas y presencia en el mercado desde 1930. Su permanencia, le ha permitido posicionarse estratégicamente dentro de varias regiones del país. Watts oferta sabores como frambuesa, mango/maracuyá, mora silvestre, durazno, ciruela, alcayota, entre otros. Cuenta con presentaciones en frasco de vidrio (320 gramos), envase con tapa rosca (400 gramos) y sobres pequeños (250 gramos). Los precios de las mermeladas Watts oscilan entre 850 CLP y 1050 CLP según lo indica el sitio web de supermercados Jumbo.

También existe la presencia de las marcas blancas, que son ofertas de mermeladas producidas por los mismos autoservicios, entre estas: Jumbo, Sta. Isabel, Tottus y Unimarc. Las mermeladas Jumbo proponen sabores como frambuesa, mora y damasco en envases de vidrios de 500 gramos a un precio de 3989 pesos chilenos. Las mermeladas Santa Isabel también están dentro de las alternativas de compra de los chilenos, con sabores como: mora (con y sin azúcar), durazno (con y sin azúcar), damasco y frutilla (con y sin azúcar) en envases de 200 y 250 gramos con precios entre 800 – 890 CLP. Tottus no deja a un lado su propuesta de mermelada y los sabores que ofrece son damasco, durazno, mora (con o sin azúcar añadida), frutos rojos, entre otros en precios de 680- 1990 CLP según envases de 250, 360 y 410 gramos. Dentro de los productores locales también se encuentran Malloa con una participación del 8% y con oferta de sabores de damasco, durazno, mora, frutilla en presentaciones de 1 kilo para uso profesional con precios desde 2526 CLP hasta 3206 CLP.

**Marcas Extranjeras**

En las ofertas de mermeladas extranjeras, se encuentran principalmente las marcas St. Dalfour, Bonne Mamman, La Vieja Fábrica, Schwartau y Movenpick que ocupan alrededor del 7% del mercado chileno.

St. Dalfour es una marca francesa que oferta, en envases de 284 gramos, sabores como: frutilla, frambuesa, cuatro frutas, piña y mango, cereza negra, naranja, entre otros y el precio se encuentra en 3190 CLP. Seguida de la marca La Vieja Fábrica que es de origen española y presenta sabores tradicionales y exóticos, entre estos: damasco, mora, durazno, naranja amarga, naranja dulce, higo, entre otros. Estos se ofertan en envases de 350 gramos a un precio de 1899 pesos chilenos.

***Competidores Directos***

Se ha revisado la oferta de productores de mermeladas que se enfocan directamente a la línea artesanal. Entre estas se encuentran:

**Illi Gourmet**

Mermeladas artesanales de origen chileno y con sabores diferentes a los tradicionales como: zanahoria, naranja y manzana, cebolla caramelizada, frutos del bosque, piña jengibre y menta, entre otras. Su presentación es de 215 gramos en frascos de vidrio.

Estas mermeladas se comercializan a través de redes sociales y en asociación con tiendas especializadas que distribuyen sus productos como Emporio Dos peces, Emporio La Celestina, Mundo Natural, Tasty Gourmet, Sano alimentos, Kaney tienda, entre otros. Illi Gourmet oferta packs de 3 y 6 mermeladas a precios de $9000 CLP y $16000 CLP

respectivamente.  También cuenta con línea de pastas y demás productos saludables para la salud.

**Imagen 15:**

*Logo y presentación de mermeladas artesanales "Illi étnico Gourmet".*

*Fuente*: Cuenta de Instagram Illigourmet

**Gustoso Gourmet**

Mermeladas 100% artesanal en presentación de 200 gramos en frascos de vidrio, con oferta de sabores tales como: frutilla y albahaca, cebolla morada a la carmenere, frambuesa cerveza, plátano mocachino, piña menta y jengibre, entre otros.  El precio de sus mermeladas se encuentra en $4500 CLP por unidad, y 4 de ellas por $12000 CLP.

Gustoso Gourmet es una marca chilena, que dirige su modelo de negocio a través de su propia tienda online. Su catálogo se encuentra disponible en Instagram y los pedidos se realizan vía WhatsApp donde se intercambian datos del comprador (nombre dirección comuna y teléfono) y datos del vendedor (información de cuenta bancaria para

transferencias). Posteriormente se realiza reparto del pedido (estos se hacen una vez a la semana) y se debe considerar de 3 a 5 días hábiles como tiempo de entrega.

**Imagen 16:**

*Logo y presentación de mermeladas artesanales "Gustoso Gourmet".*

*Fuente*: Cuenta de Instagram y catálogo digital de Gustoso Gourmet

**Australis Herbolaria.**

Empresa chilena productora de mermelada artesanal y otros productos saludables como: hierbas medicinales, semillas, superalimentas, chocolates, entre otros.

Su presentación de mermeladas es en envases de vidrio de 330 gramos. Su precio es de $3990 CLP cada unidad. Los sabores que ofertan son: rosa Jamaica, maqui y manzana, y goji con ciruelas. Realizan despachos en todo Chile a través de pedidos en su sitio web, también se pueden realizar retiro en tiendas/sucursales que se encuentran en Providencia, Santiago Centro, Rancagua y Rengo. El tiempo de entrega es de 4 a 10 días hábiles.

**Imagen 17:**

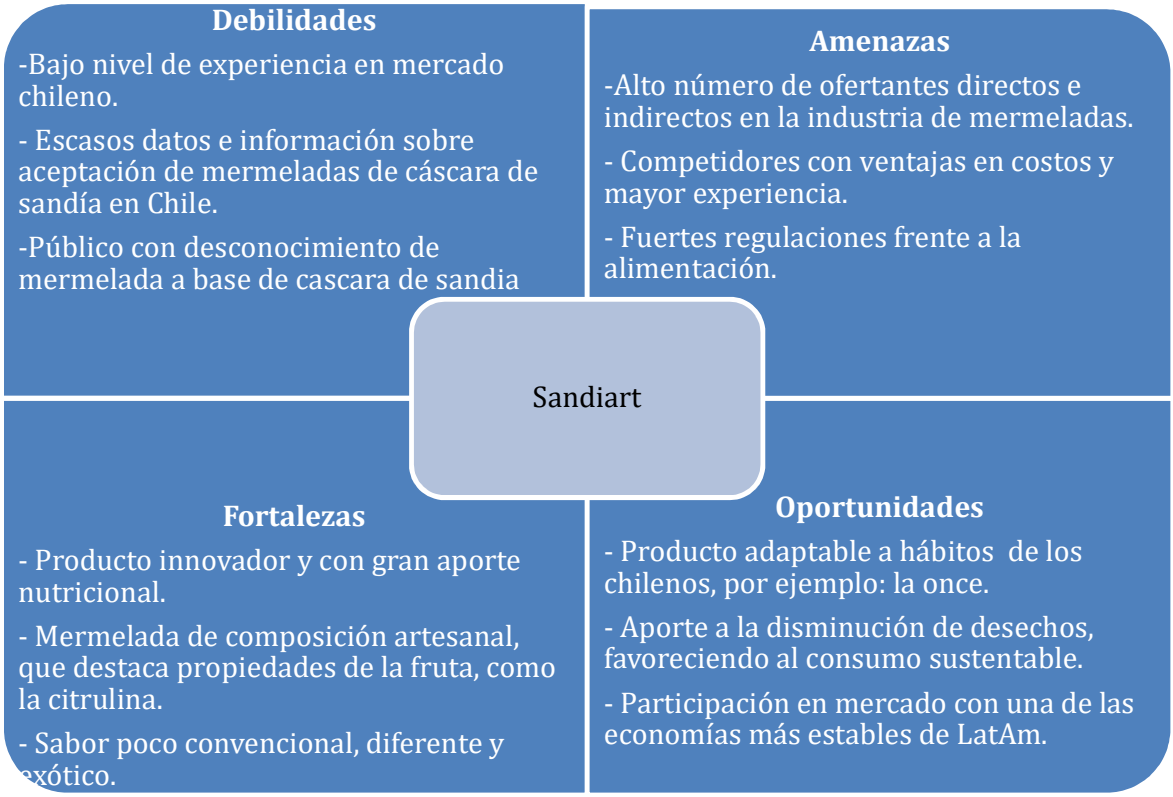
*Logo y presentación de mermeladas artesanales "Australis Herbolerie".*

*Fuente:* Cuenta de Instagram y sitio web de Australis Herbolerie.

## Análisis DAFO

**Imagen 18:**

*Análisis DAFO*




*Elaborado por:* la autora

La oferta de mermelada a base de cáscara de sandía presenta un gran número de oportunidades debido a las fortalezas propias del producto. Dentro de estas fortalezas se puede destacar que el producto trae consigo innovación en su totalidad (desde el origen de su materia prima hasta su elaboración artesanal) prevaleciendo su aporte nutricional y su sabor distinto a los ofrecidos por el mercado. De la misma forma, las oportunidades que involucran ofertar en el mercado chileno- con una de las economías más estables de América Latina - brinda confianza y estabilidad para el exportador y a su vez aporta a los intereses del Ministerio del Medio Ambiente de este país en el que busca la prevalencia de consumos responsables y sustentables. Además, la propuesta de una mermelada a los chilenos se relaciona íntimamente con sus hábitos alimenticios, entre estos se encuentra "la once". La once es un receso a las actividades realizadas en el día alrededor de las 17:00-18:00pm en el que se realizan actividades parecidas a la tradición inglesa de "la hora del té"; entre estas actividades se incluye el consumo de mermeladas junto con galletitas u otros acompañantes.

Así mismo, existen factores que se perciben como debilidades y amenazas. Entre las debilidades se puede evidenciar la falta de experiencia en la penetración de un producto nuevo a un mercado extranjero como lo es el mercado chileno, junto con la carencia de estudios correspondientes a ofertas de mermelada a base de cáscara de sandía pues no se reflejan propuestas similares con anterioridad. Dentro de las posibles amenazas, se encuentra el alto número de competidores ya inmersos en la industria de las mermeladas, tal vez no directamente en la oferta de la elaboración a base de los desechos de la sandía, pero sí con una experiencia más profunda en el mercado. También los productores locales cuentan con flexibilidad frente al proteccionismo intrínseco y a políticas gubernamentales que se dan hacia los productores extranjeros.

**Descripción del producto.**

La oferta de mermelada a base de cáscara de sandía busca romper paradigmas no solo de consumo alimentario, sino también impulsar la participación de prácticas sustentables en el proceso de producción y demostrar la posibilidad de mejorar hábitos alimenticios sin sacrificios extremos, más bien se propone reemplazar artículos perjudiciales con alternativas saludables.

El producto se ajusta perfectamente a la investigación del mercado detallada en el capítulo anterior, pues se puede evidenciar en las características del consumidor chileno cómo existe un vínculo entre la oferta y los individuos; a continuación, se detallan argumentos arrojados en la investigación donde Sandiart se introduce y acopla con los chilenos:

- Alrededor del 50% de los chilenos reconoce la importancia de llevar hábitos alimentarios saludables y Sandiart es una de las alternativas que cubra dicha necesidad.
- Chile cuenta con un momento específico del día donde se puede alcanzar un auge en la participación de Sandiart como lo es: *la once* (la hora del té de los chilenos).
- El Ministerio de Salud de Chile lleva a cabo programas intensivos precautelando el cuidado en la salud de sus habitantes, inclusive con un Manual y Ley de Etiquetado.
- Según una investigación realizada por Proecuador, el chileno promedio se encuentra en busca de sabores exóticos y poco convencionales, un sabor como el que ofrece Sandiart.

De la misma forma, son amplios los atributos de Sandiart frente a la competencia, pero se puede destacar sobre todo el beneficio que existe al consumir cáscara de sandía: efectos antioxidantes, aporta energía, contiene vitamina B6, entre otros.

## Características del Producto

### *Envase Primario*

El envasado se realiza en un recipiente de vidrio de 250 gramos, transparente con tapa rosca. Se deposita en ellos la mermelada aún caliente con el fin de lograr que se mantenga apta para el consumo sin el uso de preservantes.

El producto debe llenar el envase hasta cerca de uno dos milímetros de distancia de la tapa y ser debidamente cerrado, evitando en lo posible quede espacio para que se introduzcan partículas de aire. Una de las recomendaciones sugeridas para cumplir con un correcto envasado es ubicar los frascos boca abajo durante seis horas y seguido de ello comprobar que se haya hundido la tapa, lo que garantiza se encuentran envasados al vacío y tendrán una mayor duración.

Se ha comprobado que la mermelada podría conservarse desde 6 meses hasta un año siempre y cuando cumpla con el debido proceso de esterilización, envase y almacenaje del producto. Es importante que se tenga en consideración la fecha de elaboración, caducidad y número de lote

**Imagen 19:**

*Referencia de envase de mermelada.*

*Leyenda:* Tomado de Vector Ecuador.

Se ha considerado envases de 250 gramos pues, según la oferta de mermeladas artesanales detallada en capítulos anteriores, los competidores ofrecen en envases desde 200 gramos hasta 330 gramos por lo que Sandiart ha optado por un gramaje promedio y de uso práctico para el consumidor.

***Etiquetado***

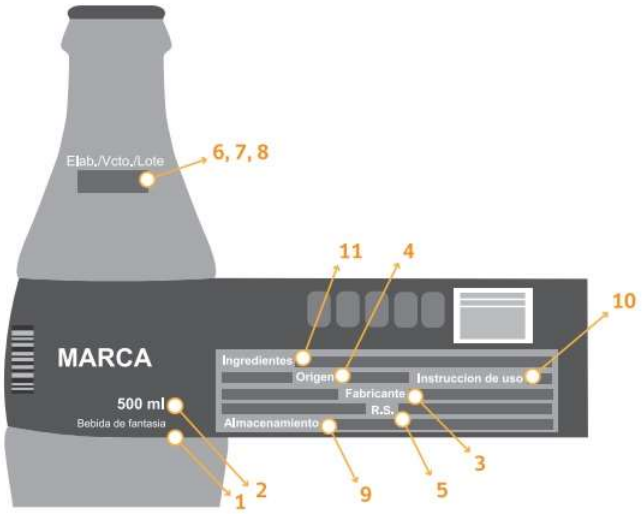
La etiqueta debe cumplir con las disposiciones que indica la Ley de Etiquetado chilena 20606. Para ello, el Ministerio de Salud de Chile (2019) facilita el Manual de Etiquetado que orienta a los productores frente a los lineamientos obligatorios que se encuentran detallados a continuación:

1. Nombre del producto.
2. Contenido neto (sin considerar el peso del envase)
3. Razón social y domicilio del fabricante.
4. País de origen.
5. Número, fecha de resolución y nombre del Servicio de salud que autoriza al establecimiento.

6. Fecha de elaboración
7. Número de lote
8. Fecha de vencimiento.
9. Instrucciones para almacenamiento
10. Instrucciones para uso
11. Listado de ingredientes (incluidos aditivos)

**Imagen 20:**

*Ejemplo de rotulación de alimentos en Chile.*




*Leyenda:* Manual de etiquetados de alimentos-Ministerio de Salud de Chile.

La etiqueta frontal de Sandiart busca proyectar relajación y confianza con el color rosado que, según la psicología de color en el marketing, representa delicadeza y cortesìa. Así mismo, al ser una mermelada dirigida a adultos, debe contar con sellos de información

“Alto en” para cada nutriente que sobrepase los límites establecidos y no puede tener publicidad dirigida a niños como figuras infantiles, animaciones, frutas sonrientes, entre otros. Es por esto que, su etiqueta posterior consta con el detalle de fabricación, almacenamiento, ingredientes, etc.

**Imagen 21:**

*Apariencia frontal de Sandiart*

.

*Fuente y elaborado:* La autora

***Unidad de carga***

Con relación a la unidad de carga para la exportación, se planea utilizar una caja de un peso de 14 kilogramos. Las cajas son de cartón corrugado pues se considera la mejor alternativa de protección, resistencia, rotulación y manipuleo y cuentan con una dimensión de 41 cm de largo, 30 cm de ancho, 24 cm de alto.  La carga debe ser paletizada, por ello se ha

considerado contar con pallets de dimensión 1.20*1.20*1.00 metros con un peso de 448 kilos.

Para saber cuántas cajas soporta un pallet se debe realizar un prorrateo, así lo afirmó la Ing. Norma Balladares experta en comercialización y logística de una compañía consolidadora de carga. Para realizar el prorrateo, se debe convertir todas las medidas a una sola unidad, es decir si cuento con medidas de pallets en metros pues se debe convertir las medidas de las cajas a metros también y dividirlas como se detalla a continuación:

**Tabla #3:**

*Detalle de cajas por pallets.*

| **¿Cuántas cajas puedo depositar en un pallet?** | | | |
|---|---|---|---|
| PALLETS | | | |
| 1.20 m | 1.20 m | 1.00 m | |
| CAJAS (÷) | | | |
| 0.41 m | 0.30 m | 0.24 m | |
| =2 | =4 | =4(nivel de apilamiento) | 32 cajas deben ir en un pallet. |

*Elaborado por:* La Autora

Se puede concluir que en un pallet puedo enviar 32 cajas con 56 mermeladas en cada caja. Es decir que por cada pallet podría enviar 1792 mermeladas.

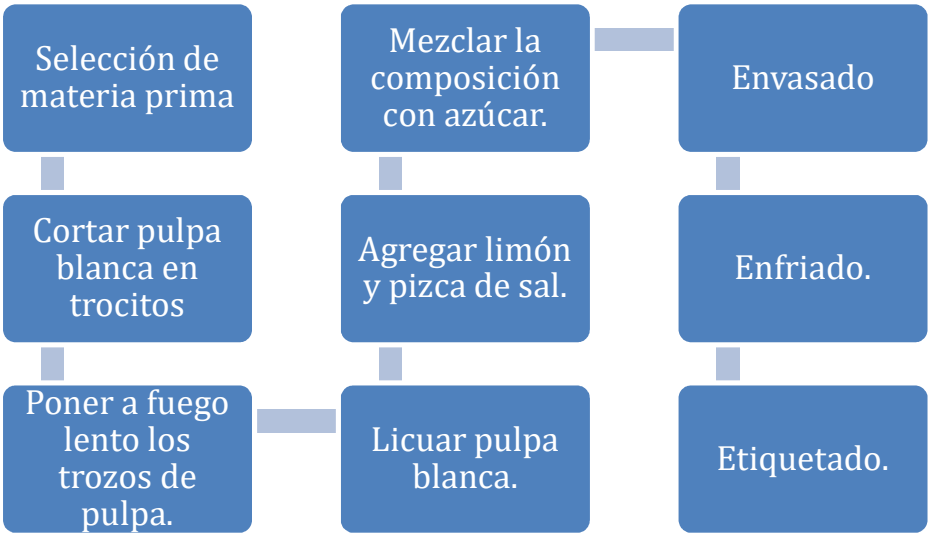
Se tiene conocimiento que los pallets a utilizarse deben contar con sello SESA que garantice que el origen de los pallets cuenta con medidas fitosanitarias exigidas por el puerto.

***Contenido y estructura del producto***

La elaboración de mermelada a base de cáscara de sandía involucra un proceso cauteloso y exhaustivo desde la selección de la materia prima hasta su logística de distribución. La correcta **selección y pesado de sandías** es el primer paso para iniciar la elaboración de mermelada; para ello se debe revisar ciertas características propia de una sandía madura y lista para ser consumida. Entre estas características se encuentran: cáscara debe ser de color verde más oscuro, peso más de lo que aparenta, textura de la corteza firme y no seleccionar sandías con protuberancias o deformidades. Posteriormente se parte la pulpa roja de la sandía para ser consumida y se **conserva la cáscara** de la fruta con la que se elaborará la mermelada. A esta cáscara se le debe extraer la parte verde y dejar únicamente la pulpa blanca para que sea cortada en trocitos. Seguido de esto, se introduce en una olla los **trocitos de la pulpa blanca poniéndolos a fuego lento** durante aproximadamente una hora. Se agrega trocitos de canela en rama y clavos de olor para darle gusto (se realiza sin agua pues se cuenta con el líquido propio de la fruta). Luego de que transcurra esta parte del proceso se **coloca en un recipiente la pulpa blanca para licuar** y crear una composición homogénea. Seguido de esto, se **agrega una pizca de sal y un limón exprimido** creando una especie de pectina natural para la conservación de la mermelada y **se coloca esta composición en una olla con aproximadamente medio kilo de azúcar** mezclado hasta que se vuelva una sola materia. Finalmente, se coloca esta mezcla en el recipiente respectivo y se continua con el proceso de envasado. A continuación, se presenta un flujo del proceso de elaboración:

**Imagen 22:**

*Gráfico de proceso de elaboración de Sandiart.*




*Fuente y elaborado por: La autora.*

A continuación, se detalla los costos variables por unidad en los que se incurriría para la elaboración de mermelada a base de cáscara de sandía. Se puede apreciar que el costo de fabricación es bajo y se considera que es debido al origen de la materia prima principal: el desecho de la cáscara de la sandía.

**Tabla #4:**

*Costo unitario de mermelada.*

| MERMELADA A BASE DE CÁSCARA DE SANDÍA | | | |
|---|---|---|---|
| **Costos variables** | **Unidad de medida** | **Valor unitario** | **Costo variable unitario** |
| Cáscara de sandía | 10 kilos | $1,50 | $0,15 |
| Limón | 10 unidades | $1,00 | 0,1 |
| Azúcar | 250 gramos | $1,00 | 0,004 |
| Clavo de olor | 20 unidades | $1,00 | 0,05 |
| Canela | 10 unidades | $1,00 | 0,1 |
| Envases | 12 unidades | $9,50 | 0,792 |
| Cajas | 1 caja | $0,15 | 0,000 |
| Paletizado | 1pallet | $6,50 | $0,00 |
| Papel para etiquetas | 1 etiqueta | $0,06 | 0,06 |
| **TOTAL** | | $21,71 | $1,26 |

*Fuente y elaborado por: La autora.*

Con relación a los costos variables para la elaboración de la mermelada artesanal, se propone un precio introductorio de $5,50, lo que representa alrededor de CLP 4000.

## Modelo de Negocio y Estrategia de Internacionalización

La compañía Exportlada C.A., es una empresa ecuatoriana representante de la marca "Sandiart, mermelada artesanal a base de cáscara de sandía" que, por un lado, se origina, publicita y realiza su proceso de producción desde Ecuador y, por otro lado, exporta, distribuye y comercializa su producto en Chile.

### CANVAS

Comprender el modelo de negocio de Sandiart- utilizando el Canvas como herramienta- permite captar de manera directa la propuesta de valor principal de estas mermeladas: su elaboración a base de cáscaras de sandía. Esta materia prima poco convencional, no solo rescata las propiedades de la cáscara sino también incurre en costos inferiores a los tradicionales en su elaboración (por tratarse de un desecho) y fortalece el compromiso con el medio ambiente. Para la puesta en marcha de este proyecto, se necesita la participación de socios que, directa o indirectamente, haga posible generar valor al producto final; estos socios son los proveedores de materia prima, la diseñadora de marca, la consolidadora de carga y todos quienes participen en la transformación, elaboración y distribución de Sandiart. Por otro lado, las actividades claves promueven acciones que desarrollen el crecimiento y permanencia del producto; dentro de estas actividades se han considerado sobre todo actividades de marketing que- en conjunto con la categoría de "relación con clientes"- trabaja para afianzar el vínculo de la marca con el consumidor: difusión de contenido de forma no disruptiva ni abrumante para el cliente, buzón en Instagram (de frecuencia semanal) para recepción de tendencias o preferencias en el consumidor, participación en ferias, promoción de packs de consumo, entre otros.

Otro de los elementos que ayuda a clarificar el Canvas es el segmento de mercado al que se dirige el producto ofertado. Sandiart tiene enfocado su público objetivo en clientes que- principalmente- inclinen sus preferencias de consumo a productos saludables, con un rango de edad de entre 18 y 60 años con residencia en Santiago de Chile. También se dirige a estratos sociales de clase AB, C1a, C1b y C2 pues sus niveles de ingresos le permiten revisar alternativas de compra y no solo enfocarse en artículos de bajo precio.

Es fundamental revisar los canales bajo los que Sandiart prevé ejercer su distribución, para ello se ha considerado contar con un agente distribuidor que cumpla la función de concretar negociaciones y lo relacionado a temas de logística/entrega a tiendas especializadas. Finalmente, las actividades previamente detalladas no se podrían llevar a cabo sin los recursos claves necesarios; contar con la mano de obra calificada, capital de trabajo y maquinarias para el proceso de fabricación son el motor de inicio a la existencia y desarrollo de Sandiart. Para ello, se debe revisar también las fuentes de ingreso por lo que se ha considerado contar con fondos propios.

A continuación, se plasma en la matriz de Canvas los elementos previamente detallados.

**Tabla #4:**

***CANVAS.***

| **Socios Claves** | **Actividades Claves** | **Propuesta de Valor** | **Relaciones de clientes** | **Segmentos de clientes** |
|---|---|---|---|---|
| Alianzas estratégicas con proveedores de envases y materia prima para elaboración. | Desarrollo de marketing a través de redes sociales y por medio de estrategia de inbound | Producto eco amigable con aporte nutricional y vitamínico. Accesible para el consumidor. | Buzón semanal para recepción de tendencias/ necesidades del consumidor. | Familias de clase social AB, C1a, C1b, C2 que habiten en Chile, sobre todo en Santiago con hábitos de consumo, orientado a productos saludables. |
| Asociación con diseñadora Diana Negrete para creación de marca. | Diseño de marca y presentación atractiva para el consumidor | | Difusión de contenidos con métodos poco tradicionales. | Preferencias de consumidores inclinados a productos saludables. |
| Alianza con Transasia (consolidadora) | Participación en ferias y macrorruedas. | | Promociones y packs por volúmenes de compra. | |
| **Estructura de costos** Estrategia de bajo costo de materia prima principal (cáscara de sandía) por tratarse de un desecho. | **Recursos Claves** Colaboradores de primera categoría para elaboración de mermelada. | | **Canales** **-**Distribuidor enfocado en tiendas especializadas de productos saludables: Mermoz, Rumbo Verde, entre otros. | **Flujos de ingresos** Fondos propios y ajenos. |
| | Infraestructura, maquinarias, materia prima. | | | |

*Fuente y elaborado por: La autora.*

## Estrategias

### *Estrategia de Exportación*

La propuesta de mermelada artesanal a base de cáscara de sandía que ofrece Exportlada es poseedora de un nivel de innovación superior de tal forma que aporta en diferentes ámbitos y amerita- a su vez - visualizar una estrategia para diferentes sectores. Inicialmente se establece fijar la estrategia de bajo costos que busca alcanzar una estructura de costos lo más reducida posible (obteniendo provecho de que la materia prima principal proviene de la cáscara de sandía que tiende a desecharse) realizando despachos más grandes en volumen, pero con menor frecuencia. Para ello, el estratega prevé realizar acuerdos con el distribuidor y fijar una cantidad optima de envíos junto con la frecuencia adecuada; en el caso de Sandiart y según revisiones de logística se planea realizar máximo dos envíos al mes que totalizan alrededor de 3000 mermeladas. Para iniciar, se evita trabajar directamente al ritmo de las ventas de la tienda especializada porque esto implicaría realizar envíos más frecuentes según el dinamismo del lugar y- a pesar de que no habría sobre stock en Chile- podría resultar más costoso en temas de logística. Probablemente, de acuerdo al crecimiento de la marca en Chile se pueda cambiar de estrategia a futuro, pero para empezar se trabajará precautelando mantener un escenario conservador en los costes. El distribuidor tiene la función de manejar la logística, repartos y entregas en Chile (que inicialmente tienen programadas ser en Santiago, pero se planea expandir en todo el país) mientras que desde Ecuador se maneja la obtención de materia prima, su producción, envasado, etiquetado y manejo marca.

Inicialmente, y como estrategia de ingreso al mercado se planea entrar con incoterm DAP ( Delivered at Place). Se ha acudido a este incoterm que -no es tan común como lo son FOB y CIF- como estrategia para el rápido ingreso a Chile sin obstáculos por parte del comprador al no incurrir en costes superiores. DAP permite que la mercadería este a fácil

alcance del comprador, pues bajo esta modalidad es el vendedor quien asume costes de transporte, seguros y los que sean necesarios hasta que el producto esté al alcance del comprador; mientras que el comprador únicamente asume los costes de importación.

**Trámite de Exportación.**

Para la participación de Exportlada C.A en actividades económicas y los debidos procesos de internacionalización, el representante legal debe adquirir el Registro Único del Contribuyente (RUC) en el Servicio de Rentas Internas y posteriormente gestionar la obtención de firma electrónica (también conocida como token que se puede obtener en SecurityData o Banco Central del Ecuador) y así continuar con el tercer paso que consiste en registrarse en el portal de Ecuapass (creando un usuario y contraseña). Este último registro, permite la ejecución de operaciones aduaneras de exportación e importación.

**Procedimiento Aduanero.**

Luego del registro en Ecuapass, se debe iniciar la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) junto con una proforma y documentación de embarque siendo este un vínculo legal y compromiso a cumplirse con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Los documentos que se registraran son: del exportador, descripción de mercancía, datos de consignante, destino de la carga, cantidades, peso y datos relacionados de la mercadería. Adicionalmente, se deben agregar documentos digitales tales como: factura comercial, autorizaciones previas y certificado de origen.

***Estrategia de Marketing***

El aporte nutricional, el origen de la materia prima y el impacto ecológico de aprovechar desperdicios que trae consigo Sandiart permite generar un contenido epatante, descartando el uso de una publicidad tradicional y de estrategias de marketing comunes. Para ello, Sandiart acude al inbound marketing que busca llegar al consumidor a través de técnicas no intrusivas y formando relaciones a largo plazo, trayendo fidelización en los clientes y dejando de lado las estrategias comunes de outbound marketing que tienden a interrumpir la navegación del usuario sin su consentimiento y causan rechazo a la recepción de información.

El usuario encontrará contenido de su interés en las redes sociales de Sandiart, de tal forma que dejará sus datos para seguir recibiendo información vía correo electrónico y le permitirá a la marca ampliar su base de datos, causando así la creación de una propia comunidad orientada a intereses nutricionales y eco amigables. Para crear este vínculo con la comunidad, se seguirá a usuarios que también sigan perfiles guiados a esta causa de bienestar saludable.

Sandiart tiene previsto compartir a la comunidad información a través de E-books con contenido nutricional y recetas caseras en las que se podría aprovechar el uso de la marca. Con frecuencia de una o dos veces por semana, se realizarán Instagram-Live con nutricionistas, gastrónomos, entre otros especialistas que aporten a la comunidad digital a ampliar su conocimiento sobre el cuidado de su salud. Posterior a estos Instagram- Live, se realizará una retroalimentación de la información rescatada más importante a través de los "Sanditips" que quedarán guardados en la sección de *reels* de la cuenta. También, se dejará un buzón receptor de ideas para que sea el usuario quien plantee los temas o inquietudes que desea despejar con la ayuda de Sandiart causando que la comunidad encuentre en la marca a un aliado mucho más que a un ofertante.

***Estrategia de promoción global***

Profundizar en estrategias de promoción global, genera un fuerte impacto en la participación de Sandiart en nuevos mercados. Esta estrategia se evidencia desde la colocación del producto en los stands de tiendas especializadas hasta la difusión de su existencia hacia los consumidores; para ello se planea la participación de la marca en la principal feria alimentaria de Chile Espacio Food & Servicio 2021 que tiene previsto realizarse desde el martes 28 de septiembre hasta el jueves 30 de septiembre. Esta feria va dirigida a proveedores de la industria gastronómica "out of home" y su impacto ha sido tan amplio que no solo genera influencia en la industria alimenticia sino también en el mercado, a la economía, al consumidor, al país, entre otros. Es considerada la segunda feria más importante de la región, después de la feria realizada en Brasil.

**Logística**

Con relación al plan de distribución y logística, Exportlada tiene previsto exportar desde el puerto de Guayaquil hacia el puerto de San Antonio, haciendo transbordo en Callao (Perú). Se tiene conocimiento de que se toma entre 16 y 18 días de tránsito y que las salidas son semanales; con base en esta última información, se prevé enviar 1792 conservas de mermeladas en la primera exportación una vez al mes. Según cotizaciones con la consolidadora Transasia, se detalla los siguientes costos por exportación

**Imagen 23:**

*Cotización Transasia Pacific.*

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Puerto de Embarque:** | Guayaquil, Ecuador | **Puerto Destino:** | SAN ANTONIO, CL |
| **T/T Estimatado:** | 16-18 Días aprox | **Frecuencia:** | Quincenal |
| **Tipo de mercaderia:** | Carga General / Apilable | **Incoterm:** | DAP |
| **Dimension de c/pallet:** | 1,20*1,20*1,00 M3 X( 1 PALLET) | **Peso Bruto** | 200 Kg |
| | | **Volumen/ m3:** | 1,44 Cbm |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **O/F & Gastos Locales + (IVA)** | | | |
| Flete Maritimo USD 55 /wm | | 160,00 | MIN |
| Consolidacion USD 12 w/m | USD | 80,00 | MIN |
| Inspeccion Antinarcoticos( Consolidadora) | USD | 55,00 | |
| Documentacion x BL | USD | 55,00 | |
| VGM/SOLAS | USD | 20,00 | |
| Bodegaje en COTENCON **1 a 8 días USD 1,00 w/m x **Día (Consolidadora)** | | 50,00 | MÍN |
| **Collect Fee (5% sobre Gastos Internacionales)** | | 25,00 | MÍN |
| **12% Iva** | | 34,20 | |
| **TOTAL A PAGAR** | | **479,20** | |
| | | | |
| **GASTOS EN DESTINO DAP + (IVA 19%)** | | | |
| Manifest Fee | | 75,00 | |
| Desconsolidacion USD 45 w/m-Min 60,00 | | 60,00 | |
| THC/D USD 15 w/m | | 21,60 | |
| Handling Destino | | 75,00 | |
| Procesamiento BL -Destino | | 50,00 | |
| Aduana/Nacionalizacion-Destino | | 185,00 | |
| Emision de Poliza +Costo de seguro | | 75,00 | |
| Transporte terrestre Puerto-Bodegas Huerchuraba | | 220,00 | |
| IVA 19% | | 144,70 | |
| **TOTAL GASTOS DESTINO** | | **906,30** | |
| | | | |
| TOTAL GASTOS ORIGEN + DESTINO (DAP) NO INCLUYE COSTO DEL PRODUCTO | | 1385,50 | |

*Fuente y elaborado por: Transasia.*

## Canales de Distribución

Exportlada trabaja en conjunto con una línea distribuidora de alimentos saludables llamada Comercializadora Distar, con trayectoria de más de 7 años en el mercado operando en tiendas especializadas, kioskos, mini markets, entre otros.

Se planea la distribución y venta de Sandiart en tiendas especializadas de líneas gourmet / artesanales enfocados al cuidado de la salud. Entre las tiendas previstas, se consideran:

1. Mermoz: Tienda especializada en productos saludables ubicada en Apoquindo y Providencia desde el 2012. Realiza despachos a todo Chile.

2. Rumbo Verde: Tienda ubicada en Las Condes, dedicada a la oferta de alternativas saludables y sustentables que no estaban disponibles.
3. La Chakra: Tienda/Restaurant de productos orgánicos, saludables y naturales. Ubicada en Las Condes.

## Evaluación Financiera del Proyecto

### Presupuesto/ Inversión Inicial

Para el inicio de las actividades comerciales de Exportlada, es necesario aterrizar en la inversión inicial a la que se debe incurrir y fijar el presupuesto con el que cuenta para cubrir valores de activos fijos, activos diferidos, capital de trabajo, imprevistos, entre otros. La cantidad por inversión inicial asciende a $100430,93. Se ha considero dentro de la clasificación de activos fijos, todos los equipos, suministros, muebles, para el acondicionamiento de las oficinas, baños, cocina de trabajo, etc. También se invierte en un camión pequeño de segunda para la movilización de materia prima u otros.

**Tabla #5:**

*Inversión Inicial: Activos Fijos*

| INVERSION INICIAL | | | |
|---|---|---|---|
| **Descripción** | **Costo Unitario** | **Cantidad** | **Total** |
| **ACTIVOS FIJOS** | | | |
| Cocina industrial | $695,00 | 4 | $2.780,00 |
| Olla industrial | $50,00 | 8 | $400,00 |
| Licuadora | $150,00 | 4 | $600,00 |
| Tanque de gas | $60,00 | 4 | $240,00 |
| Refrigerador | $500,00 | 2 | $1.000,00 |
| Aire acondicionado | $450,00 | 3 | $1.350,00 |
| Anaqueles | $80,00 | 2 | $160,00 |
| Escritorio | $350,00 | 3 | $1.050,00 |
| Sillas ejecutivas | $145,00 | 3 | $435,00 |
| Laptops | $500,00 | 3 | $1.500,00 |
| Impresora | $350,00 | 2 | $700,00 |
| Celular smartphone | $700,00 | 1 | $700,00 |
| Teléfono | $65,00 | 2 | $130,00 |
| Camión pequeño (de segunda- 10000km) | $19.000,00 | 1 | $19.000,00 |
| Inodoro | $170,00 | 2 | $340,00 |
| Lavamanos | $50,00 | 2 | $100,00 |
| Llave para lavamanos | $35,00 | 2 | $70,00 |
| Espejo | $45,00 | 1 | $45,00 |
| Secador de manos | $100,00 | 1 | $100,00 |
| **TOTAL ACTIVOS FIJOS** | | | $30.700,00 |

*Fuente y elaborado por: La autora.*

Los activos diferidos hacen referencia al detalle de valores a incurrirse por alquiler de oficina, constitución de la compañía, trámites iniciales de exportación, honorarios profesionales por acondicionamiento de oficina, baños y cocina, software empresarial, contratación de planes telefónicos corporativos, entre otros.

**Tabla #6:**

*Inversión Inicial: Activos Diferidos*

| ACTIVOS DIFERIDOS | Costo unitario | Cantidad | Total |
|---|---|---|---|
| Constitución legal de la CÍA | $2.600,00 | 1 | $2.600,00 |
| Exportación | $1.385,50 | 1 | $1.385,50 |
| Acondicionamiento oficinas | $700,00 | 1 | $700,00 |
| Acondicionamiento baños | $300,00 | 1 | $300,00 |
| Acondicionamiento cocina | $650,00 | 1 | $650,00 |
| Instalaciones de agua | $200,00 | 1 | $200,00 |
| Instalaciones de luz | $200,00 | 1 | $200,00 |
| Alquiler de planta/bodega | $550,00 | 1 | $550,00 |
| Alquiler de oficina | $1.100,00 | 1 | $1.100,00 |
| Plan celular corporativo | $45,00 | 1 | $45,00 |
| Software empresarial | $2.500,00 | 1 | $2.500,00 |
| **TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS** | | | $10.230,50 |

*Fuente y elaborado por: La autora.*

Además, se debe velar por considerar valores de capital de trabajo operativo, de ventas y administrativo; el capital de trabajo es la suma de los recursos que necesita una empresa para operar con eficiencia, por esto se considera inventario inicial, materia prima directa e indirecta, servicios básicos, gastos administrativos y de ventas, etc. Así mismo, se toma en consideración el factor caja que es el resultado de la suma de los días de cobro (0) más los días de inventario (15) menos días de pago (30). Por realizar negociaciones directamente con un distribuidor, la cobranza de la mercadería entregada debe ser de contado, pero- por otro lado- la rotación de inventario se da cada 15 días y el pago a los proveedores

cada 30 días. Finalmente se incluye un porcentaje por imprevistos o eventualidades del 10% del valor aproximado de la inversión.

**Tabla #7:**

*Inversión Inicial: Capital de trabajo*

| CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO | Costo unitario | Cantidad | Total |
|---|---|---|---|
| **Materiales directos e indirectos** | | | $1.129,00 |
| Cámara de vigilancia y sistema de seguridad | $250,00 | 1 | $250,00 |
| Caja chica | $60,00 | 1 | $60,00 |
| Recipientes | $6,00 | 16 | $96,00 |
| Cernidor | $8,00 | 3 | $24,00 |
| Temporizador | $4,00 | 1 | $4,00 |
| Juego de tabla de picar y 3 cuchillos | $35,00 | 2 | $70,00 |
| Cucharon de palo | $2,00 | 4 | $8,00 |
| Exprimidor | $3,00 | 4 | $12,00 |
| Otros utensilios varios | $155,00 | 1 | $155,00 |
| Tacho de basura | $30,00 | 7 | $210,00 |
| Extintor | $120,00 | 2 | $240,00 |
| Suministros de oficina y limpieza | | | $ 490,00 |
| Servicios básicos | | | $ 450,00 |
| Inventario inicial | | | $ 38.904,32 |
| **CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS** | | | |
| Gastos administrativos | | | $ 7.861,43 |
| Gastos de ventas | | | 1.535,60 |
| **TOTAL CAPITAL DE TRABAJO** | | | $50.370,35 |
| **IMPREVISTOS 10%** | | | $9.130,08 |

*Fuente y elaborado por: La autora.*

## Costos Fijos y Variables

La elaboración de Sandiart le permite al fabricante conocer a profundidad sus costos fijos y variables. Al ser la cáscara de sandía la materia prima principal para la elaboración del presente proyecto, sus costos variables son muy bajos por tratarse de un desecho. Sus costos fijos si muestran una cifra superior pues se considera sueldos de colaboradores, alquiler, servicios básicos, entre otros. A continuación, en la Tabla #8 se puede apreciar un detalle:

**Tabla #8:**

*Costo variable*

| MERMELADA A BASE DE CÁSCARA DE SANDÍA | |
|---|---|
| **Costos variables** | **Costo variable unitario** |
| Cáscara de sandía | $0,15 |
| Limón | 0,1 |
| Azúcar | 0,004 |
| Clavo de olor | 0,05 |
| Canela | 0,1 |
| Envases | 0,792 |
| Cajas | 0,000 |
| Paletizado cartón | $0,00 |
| Papel para etiquetas | 0,06 |
| **TOTAL** | $1,26 |

*Fuente y elaborado por: La autora.*

**Tabla #9:**

*Costo fijo*

| Costos fijos | Forma de pago | Valor Neto |
|---|---|---|
| Servicios Básicos | Mensual | $450,00 |
| Gerente general | Mensual | $2.000,00 |
| Gerente de marketing | Mensual | $1.500,00 |
| Jefe de producción | Mensual | $1.500,00 |
| Cocinero 1 | Mensual | $500,00 |
| Cocinero 2 | Mensual | $500,00 |
| Cocinero 3 | Mensual | $500,00 |
| Cocinero 4 | Mensual | $500,00 |
| Guardia de seguridad | Mensual | $500,00 |
| Personal de mantenimiento | Mensual | $450,00 |
| Servicios contables | Mensual(externalizado) | $700,00 |
| Comisiones de agente de ventas | 5% de comisión de venta | $985,60 |
| Gastos de publicidad/marketing | | $550,00 |
| Alquiler de bodega | | $550,00 |
| Alquiler de oficina | | $1.100,00 |
| Total | | $12.285,60 |

*Fuente y elaborado por: La autora.*

## Gastos Administrativos y de Ventas

### *Administrativos*

Estos gastos son valores a los que se debe incurrir para el desarrollo de las actividades de administración de la empresa. Entre estos se encuentran: sueldos de colaboradores y directivos, uniformes, pago de servicios básicos, servicios legales, de logística, pago de seguro patronal, pago de seguro privado con la compañía Latina Seguros, pago de la externalización de servicios contables, entre otras actividades de fines de oficina.

**Tabla #10:**

*Gastos administrativos de Sandiart.*

| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | MENSUAL | ANUAL |
|---|---|---|---|
| **PERSONAL DE GERENCIA** | | $ 5.000,00 | $ 60.000,00 |
| Gerente General | $ 2.000,00 | | |
| Jefe de Marketing | $ 1.500,00 | | |
| Jefe de Producción | $ 1.500,00 | | |
| **PERSONAL DE COCINA** | | $ 2.000,00 | $ 24.000,00 |
| Cocinero 1 | $ 500,00 | | |
| Cocinero 2 | $ 500,00 | | |
| Cocinero 3 | $ 500,00 | | |
| Cocinero 4 | $ 500,00 | | |
| GUARDIA DE SEGURIDAD | | $ 500,00 | $ 6.000,00 |
| SERVICIOS BÁSICOS | | $ 450,00 | $ 5.400,00 |
| SERVICIOS CONTABLES | | $ 700,00 | $ 8.400,00 |
| SERVICIOS LEGALES | | $ 185,00 | $ 2.220,00 |
| LOGÍSTICA | | $ 480,00 | $ 5.760,00 |
| GASTOS IMPORTACIÓN/EXPORTACIÓN | | $ 1.385,00 | $ 16.620,00 |
| UNIFORMES | | $ 150,00 | $ 150,00 |
| PERSONAL DE MANTENIMIENTO | | $ 450,00 | $ 4.800,00 |
| MATERIALES OFICINA | | $ 340,00 | $ 4.080,00 |
| LATINA SEGUROS | | $ 185,00 | $ 2.220,00 |
| APORTE IESS PATRONAL | | $886,43 | $ 10.637,10 |
| INSUMOS DE LIMPIEZA | | $ 150,00 | $ 1.800,00 |
| Alquiler de bodega | | $ 550,00 | $550,00 |
| Alquiler de oficina | | $ 1.100,00 | $1.100,00 |
| **TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO** | | **$ 7.861,43** | $ 93.737,10 |

*Fuente y elaborado por: La autora.*

.

***Ventas***

Por otro lado, los gastos de ventas se basan específicamente en las comisiones del agente de ventas en Chile y la participación de especialistas que generen contenido saludable en *lives* de Instagram. No se consideran valores por distribución pues estos ya se encuentran dentro de los costes logísticos de Transasia, y en Chile corren por parte del distribuidor.

**Tabla # 11 :**

*Gastos de ventas de Sandiart.*

| GASTO DE VENTAS | Mensual | Anual |
|---|---|---|
| COMISIONES | 985,60 | 11.827,20 |
| MARKETING Y PUBLICIDAD( auspicio en redes, socios especialistas) | 550,00 | 6.600,00 |
| **TOTAL GASTO DE VENTAS** | **1.535,60** | **18.427,20** |

*Fuente y elaborado por: La autora.*

**Detalle de sueldos**

A continuación, se detalla los sueldos mensuales de los colaboradores. Se ha considerado necesario iniciar las operaciones con la contratación de los siguientes funcionarios por la importancia de sus roles. El Gerente General vela por el bienestar de todos los departamentos de Exportlada, toma decisiones a nivel de primera línea y especialmente maneja costos con proveedores con el fin de mantener el significativo margen de ganancia entre el precio y los costos. El Gerente de Marketing coordina y organiza las estrategias de promoción global, la interacción en redes, la participación de expertos en webinars, entre otros. El Jefe de Producción tiene a su mando cuatro operarios de cocina y se encarga de supervisar el control de calidad y logística de la elaboración de Sandiart.

Los operarios de cocina tienen como función principal la elaboración de Sandiart, con base al procedimiento exacto para su fabricación y a cumplir la cantidad óptima de

producción para exportar. El personal de mantenimiento se encarga de mantener el área de trabajo (oficinas y cocina) siempre aseado y el personal de seguridad resguardar la vida y bienestar del negocio.

Se externalizará los servicios contables con una firma auditora y se contará con un asesor de ventas en Chile.

**Tabla # 12:**

*Detalle de colaboradores y sueldos.*

| Colaboradores | Forma de pago | Valor Neto |
|---|---|---|
| Gerente general | Mensual | $2.000,00 |
| Gerente de marketing | Mensual | $1.500,00 |
| Jefe de producción | Mensual | $1.500,00 |
| Cocinero 1 | Mensual | $500,00 |
| Cocinero 2 | Mensual | $500,00 |
| Cocinero 3 | Mensual | $500,00 |
| Cocinero 4 | Mensual | $500,00 |
| Guardia de seguridad | Mensual | $500,00 |
| Personal de mantenimiento | Mensual | $450,00 |
| Servicios contables | Mensual(externalizado) | $700,00 |
| Comisiones de agente de ventas | 5% de comisión de venta | $0,00 |

*Fuente y elaborado por: La autora.*

**Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio permite conocer al evaluador del proyecto la cantidad de productos que debe fabricar para encontrar ganancia; en el caso de Sandiart, debe fabricarse 2895 productos al mes para o más para obtener beneficios. En caso de que se produzca valores inferiores al equilibrio, se obtendrá pérdidas.

El punto de equilibrio se obtiene de la división del costo fijo para el margen bruto (diferencia entre el precio y el costo variable).

$$\frac{\boldsymbol{Costo\ fijo}}{\boldsymbol{Precio - Costo\ variable}} = \frac{\mathbf{12285{,}60}}{\mathbf{5{,}50 - 1{,}26}} = \mathbf{2895}\ \boldsymbol{productos\ mensuales}$$

**Estado de Pérdidas y Ganancias**

El estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años, muestra utilidad desde el año 1 y los ingresos oscilan entre $236000 – $255000. Es importante destacar que se ha acudido a financiamiento del 90% del valor de la inversión inicial con una entidad financiera (con una tasa de interés del 13% anual) y el 10% será asumido con fondos propios. Se estima un incremento en ventas posterior a los 3 años de la presencia del producto en el mercado, por la vulnerabilidad económica mundial a causa del Covid-19.

A continuación, se evidencia en la Tabla #13, el detalle del estado de resultados con proyección a 5 años:

**Tabla # 13:**

*Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años.*

| ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ventas** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
| Ingresos netos por ventas | $236.544,00 | $236.544,00 | $236.544,00 | $243.640,32 | $253.385,93 |
| **Ventas totales** | $236.544,00 | $236.544,00 | $236.544,00 | $243.640,32 | $253.385,93 |
| Costos | $54.003,71 | $56.703,90 | $59.539,09 | $62.516,05 | $65.641,85 |
| **Utilidad bruta** | $182.540,29 | $179.840,10 | $177.004,91 | $181.124,27 | $187.744,08 |
| (-) gastos administrativos | $93.737,10 | $98.423,96 | $103.345,15 | $108.512,41 | $113.938,03 |
| (-) gastos de depreciación | $3.607,50 | $3.607,50 | $3.607,50 | $3.607,50 | $3.607,50 |
| (-) gastos financieros | -$11.298,48 | -$9.038,78 | -$6.779,09 | -$4.519,39 | -$2.259,70 |
| **Utilidad antes de impuesto** | $73.897,21 | $68.769,86 | $63.273,17 | $64.484,97 | $67.938,86 |
| Impuesto a la renta 25% | $18.474,30 | $17.192,47 | $15.818,29 | $16.121,24 | $16.984,71 |
| 15% de participación | $11.084,58 | $10.315,48 | $9.490,98 | $9.672,75 | $10.190,83 |
| **Utilidad neta** | $44.338,33 | $41.261,92 | $37.963,90 | $38.690,98 | $40.763,31 |

*Fuente y elaborado por: La autora.*

También se realizó un flujo desde el año inicial hasta el año 5 con el fin de obtener posteriormente el VAN y la TIR. Esto presentó un VAN positivo de $47599,67 y una TIR de

30% lo que aprueba la rentabilidad del proyecto. La tasa con la que se estima el VAN es obtenida a través de CAPM y es del 11,78%

**Tabla # 14:**

*VAN- TIR*

| | Inversión | | | FLUJO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Año 0** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
| **MERMELADA DE CASCARA DE SANDIA** | $-100.430,93 | $44.338,33 | $41.261,92 | $37.963,90 | $38.690,98 | $40.763,31 |
| **VAN** | $47.599,67 | | | | | |
| **TIR** | 30% | | | | | |

*Fuente y elaborado por: La autora.*

## Aspectos Éticos del Proyecto

Sandiart evidencia su compromiso con la sociedad y con la economía desde el inicio de su cadena productiva. Dar inicio a un proyecto que tiene el origen principal en material que tiende a desecharse, apertura un compromiso social desde la fase uno. El desarrollo sustentable y la economía circular son modelos sociales que han resurgido en medio de un mundo industrializado y enfocado en generar beneficios propios, pero aún queda mucho por hacer.

El desarrollo sustentable y la economía circular promueven el uso de productos, servicios y procesos que reduzcan impacto ambiental buscando paulatinamente que la materia prima no se convierta en contaminación y pueda mantenerse activa en el proceso productivo el mayor tiempo posible. El desconocimiento de los individuos y de las industrias en la utilidad de la cáscara de sandía ha generado que sea usada como desecho por muchos años, pero el compromiso de Exportlada de difundir su uso de forma responsable con la comunidad y el ecosistema se hace presente en su producción y en el manejo de la comunicación vía redes sociales con su comunidad.

Afortunadamente, la responsabilidad social que ha ido desarrollando Chile a lo largo del tiempo permite que Exportlada pueda dirigirse a ciudadanos que ya han ido trabajando en un compromiso hacia el medio ambiente. Chile cuenta con el Ministerio de Medio Ambiente que ha desarrollado programas como: Educación Ambiental desde casa, Chile circular sin basura, Recicla en casa, entre otros.

**Conclusiones**

Se ha podido inferir que, las estrategias planteadas logran hacer del proyecto una propuesta viable pues se ha previsto tácticas para todos los ámbitos relacionados a la introducción y participación de un producto nuevo en un mercado extranjero. A continuación, una rauda revisión de las estrategias:

- Bajos costos: La materia prima principal con la que Sandiart manejará la elaboración de sus mermeladas permite que los costos sean bajos -en relación a mermeladas tradicionales- por tratarse de desechos. Esto ocasiona que la marca maneje escenarios donde los demás valores (administrativos, de ventas, externalización, etc.) puedan conservarse bajos. Sandiart hace uso de esta estrategia también al momento de hacer envíos a Chile, evitando sobre stockear al distribuidor y realizando dos envíos al mes aproximadamente hasta que el stock se agote.
- Incoterm DAP: Inicialmente, la selección del incoterm DAP puede causar sorpresa en el lector pues este incoterm causa que el vendedor asuma la mayoría de costos de exportación (incluyendo transporte principal y seguros) pero esto se da como estrategia de introducción hacia los distribuidores chilenos para que – de está forma- contar con la pronta aceptación por parte de ellos en la recepción de Sandiart.
- Inbound Marketing: Erradicar con estrategias de marketing intrusivas e invasoras forma parte de los planes de Sandiart; por ello recurre al inbound marketing en alianza con profesionales de la salud y con el afán de formar una comunidad dirigida a interés nutricionales y eco amigables.
- Promoción global: Participar en la feria Food & Service 2021, forma parte de las estrategias de Sandiart para darse a conocer de forma internacional.

## Referencias


Amcham Chile (2020). *Cómo cambiaron las tendencias de consumo en Chile en las últimas semanas.* https://www.amchamchile.cl/2020/08/analisis-deloitte-como-cambiaron-las-tendencias-de-consumo-en-chile-en-las-ultimas-semanas/

Aduana del Ecuador (2017). *Para Exportar.* https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/

Cardoso, Chavarro y Ramírez (2013). *Teorías de Internacionalización*. Leeds Beckett University. http://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3523/1/Teorias%20de%20Internacionalizacion.pdf

Banco Central de Chile, (2020). *Indicadores diarios de tipos de cambio.* Base de datos estadísticos móvil. https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/IndicadoresDiarios?menuId=MI&parentMenuName=Indicadores%20diarios

Claver, E. y Quer, D. (2000). *Estrategias de Internacionalización de las empresas.* Universidad de Alicante.

Date and time. (2021). *La diferencia horaria entre Santiago de Chile, Chile y Quito, Ecuador.* https://dateandtime.info/es/timedifference.php?id1=3871336&id2=3652462

Diario el Mostrador. (2 de marzo del 2020). *Tendencias en alimentación: qué guía el comportamiento de las personas al elegir qué y cómo comer.* https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2020/03/02/tendencias-en-alimentacion-que-guia-el-comportamiento-de-las-personas-al-elegir-que-y-como-comer/

EAE Business School (2021). *Cinco etapas sobre la internacionalización.* https://www.eaeprogramas.es/blog/internacionalizacion/cinco-etapas-de-la-internacionalizacion

El Comercio. (9 de marzo del 2020). *Peso chileno se desploma frente al dólar y alcanza mínimo histórico.* https://www.elcomercio.com/actualidad/peso-chile-desploma-dolar-coronavirus.html

El Comercio. (31 de julio del 2020). *El desempleo en Chile alcanza un nuevo récord del 12.2% en el trimestre abril-junio del 2020.* https://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-chile-record-pandemia-coronavirus.html

El Expreso, (14 de marzo del 2020). *La grave situación política de Chile*. https://www.expreso.ec/opinion/columnas/juan-faidutti/grave-situacion-politica-chile-6954.html

Expansión. (2019). *IPC de Chile*. https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/chile?sector=Alimentos-y-bebidas-no-alcoholicas&sc=IPC-AyB

González, J (2016). *Santiago de Chile, como ciudad de la globalización. Las repercusiones del poder global frente a la política local.* Revista de Estudios Políticos y Estratégicos. https://revistaepe.utem.cl/articulos/santiago-de-chile-como-ciudad-de-la-globalizacion-las-repercusiones-del-poder-global-frente-la-politica-local/

Hill, Ch. (2013). *International Business.* University of Washington

Infosalus. (2 de Octubre del 2008). *Expertos destacan las propiedades de la corteza de la sandía para mejorar la circulación.* https://www.infosalus.com/actualidad/noticia-expertos-destacan-propiedades-corteza-sandia-mejorar-circulacion-20081002185420.html

InvestChile (2021). *InvestChile destaca el ranking de Chile como el país latinoamericano con mayor potencial para atraer inversión extranjera.* https://investchile.gob.cl/investchile-highlights-chiles-ranking-as-the-latin-american-country-with-most-potential-to-attract-foreign-investment/

JVC Shipping (2020). *Incoterms 2020.* https://jcvshipping.com/wp-content/uploads/2019/10/jcv-guia-incoterms-2020__7oct2019.pdf

La Tercera, (19 de junio del 2020). *Cómo será la clase media después de la pandemia*. https://www.latercera.com/tendencias/noticia/como-sera-la-clase-media-despues-de-la-pandemia/HX2UGPAJ2JFKTFMSXZ4DIN77O4/

Ministerio de Salud de Chile. (14 de noviembre del 2017). *Dia mundial de la diabetes.* https://www.minsal.cl/dia-mundial-de-la-diabetes/#:~:text=DIABETES%20EN%20CHILE,y%20chilenas%20padece%20esta%20enfermedad.

Nueva Sociedad. (Mayo-Junio 2020). *La política chilena en tiempos de pandemia*. https://www.nuso.org/articulo/la-politica-chilena-en-tiempos-de-pandemia/

Organización Panamericana de Salud. (2018). *Dieta y nutrición*. https://www.paho.org/chi/index.php?option=com_content&view=article&id=185:dieta-nutricion&Itemid=1005

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (Febrero del 2016). *Pérdidas y Desperdicios de Alimentos en América Latina. http://www.fao.org/3/a-i5504s.pdf*

Pauta. (11 de agosto del 2020). *Chile mantiene el menor riesgo país de la región, pero se distancia de otros emergentes.* https://www.pauta.cl/economia/riesgo-pais-chile-lidera-america-latina-lejos-paises-emergentes-asia-en-cds

Pensamiento y Gestión. (2010). *La globalización y crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf*

Pro Chile, Ministerio de relaciones exteriores. (2017) *Mermeladas Mercado Internacional Estudio Enexpro. https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/05/Mermeladas_ENEXPRO.pdf*

Pro Ecuador. (26 de junio del 2018). *Estudio de Mercado de mermeladas en Chile 2018. https://www.proecuador.gob.ec/mermeladas-de-frutas-en-chile/*

Sandoval, E. (2016). *Formulación y evaluación de las características físico químicas y organolépticas de una mermelada elaborada a partir de la cáscara de sandía*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santiago de Guayaquil) http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5403/1/T-UCSG-PRE-TEC-AGRO-70.pdf

SantanderTrade (2020). *Chile: Inversión extranjera.* https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/chile/inversion-extranjera

Telesurtv. (Marzo, 2020). *Peso chileno se desploma frente al dólar.* https://www.telesurtv.net/news/peso-chileno-desploma-ante-dolar-20200312-0028.html

Trendtic. (2021). *El impacto de la pandemia en el comercio electrónico.* https://www.trendtic.cl/

Vivó, T (Julio del 2019). *¿Te comes la parte blanca de la sandía?¡Pues deberías!* Revista Hello Valencia. https://www.hellovalencia.es/sandia-verano-receta/