

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



EXPORTACIÓN DE PAJILLAS BIODEGRADABLES A COSTA RICA

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciada en
Negocios Internacionales

Castillo Effio, Diana Carolina

Código 20120288

Asesor

Alfredo Estrada Merino

Lima – Perú

Noviembre del 2018



**EXPORTACIÓN DE PAJILLAS
BIODEGRADABLES A COSTA RICA**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	3
1.1. Perfil del mercado de destino	3
1.1.1. Análisis PESTE	3
1.1.1.1. Análisis Político	3
1.1.1.2. Análisis Económico	4
1.1.1.3. Análisis Social	5
1.1.1.4. Análisis Tecnológico	6
1.1.1.5. Análisis Ecológico	7
1.1.2. Comportamiento del consumidor/comprador	8
1.1.3. Requisitos de acceso	14
1.1.3.1. Requisitos arancelarios	14
1.1.3.2. Requisitos no arancelarios	15
1.1.4. Análisis de la demanda (tamaño de mercado, mercado objetivo)	16
1.1.5. Dimensiones claves del mercado (precios, canales, competencia, otros)	18
1.1.5.1. Análisis de Precios	18
1.1.5.1.1. Determinación del costo	18
1.1.5.2. Análisis de los precios del mercado	21
1.1.5.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	25
1.1.5.3.1. Rivalidad de la industria – actuales competidores	25
1.1.5.3.2. Poder de negociación de los clientes	27
1.1.5.3.3. Amenaza de productos sustitutos	28
1.1.5.3.4. Poder de negociación de los proveedores	29
1.1.5.3.5. Amenaza de nuevos competidores	30
1.1.5.4. Análisis de la competencia local y principales empresas peruanas	31

1.1.5.5. Análisis de la competencia internacional y principales empresas exportadoras internacionales	32
1.1.6. Análisis de la oferta (comportamiento de la oferta)	33
1.1.7. Matriz del perfil competitivo	34
2. CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL.....	36
2.1. Planificación, Objetivos y Metas de Marketing Internacional.....	36
2.2. Estrategias comerciales de entrada al mercado	37
2.3. Estrategias de producto, plaza y precio internacional	43
2.3.1. Producto.....	43
2.3.2. Precio	46
2.3.3. Plaza.....	47
2.4. Balance del plan de Marketing y Comercialización Internacional (costeo).....	48
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES.....	50
REFERENCIAS.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Partida arancelaria para el producto en cuestión	14
Tabla 1.2 Impuesto a pagar según la partida 39.1732.91.00	15
Tabla 1.3 Documentación Peruana Requerida.....	15
Tabla 1.4 Documentación Costarricense Requerida.....	15
Tabla 1.5 Análisis de Sensibilidad del Precio en Nuevos Soles y Demanda Anual en Unidades – VANE.....	21
Tabla 1.6 Margen Unitario de Ganancia de la Distribuidora Panal S.A. en Nuevos Soles	25
Tabla 1.7 Margen Unitario de Ganancia del Restaurante en Nuevos Soles	25
Tabla 1.8 Análisis de competidores directos	26
Tabla 1.9 Tipos de Pajillas que ofrece Arbok.....	31
Tabla 1.10 Análisis de competidores indirectos	32
Tabla 1.11 Proyección de ventas en Nuevos Soles.....	33
Tabla 1.12 Proyección de costos de producción en Nuevos Soles	34
Tabla 1.13 Matriz del Perfil Competitivo.....	34
Tabla 2.1 Planificación, Objetivos y Metas de Marketing Internacional	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Tendencias del Consumidor Costarricense 2017	8
Figura 1.2 Porcentaje de la población de Costa Rica por rango de edades	9
Figura 1.3 Prácticas ambientalmente responsables realizadas en el hogar de julio a diciembre de 2017	11
Figura 1.4 Porcentaje de personas que mencionaron realizar “siempre” acciones responsables de julio a diciembre de 2017	12
Figura 1.5 Cadena de suministro internacional	23
Figura 1.6 Tipos de Pajillas de la Competencia	29
Figura 2.1 Las ventas como consecuencia de una buena estrategia de marketing digital	37
Figura 2.2 Cinco características principales de la página web de Chirimoya S.A.	38
Figura 2.3 Diagrama de valor del producto	45
Figura 2.4 Canales de distribución	47

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente se está viviendo un incremento de la producción, uso y contaminación de artículos hechos a base de plástico. Según cifras de la organización de Greenpeace, entre el 2002-2013, la producción de plástico aumentó en un 50%, es decir, 204 millones de toneladas y estiman que para el 2020 se superará los 500 millones de toneladas (GreenPeace, 2018). Asimismo, según Science Advances, asociación americana que publica avances científicos, el 76% de la producción de plástico ya se ha convertido en basura (National Geographic, 2017) y el tiempo de descomposición del plástico demora entre 50 a 500 años (GreenPeace España, 2017). Dentro de los plásticos más inofensivos se encuentra el de los sorbetes de plástico, su uso dura de 15 a 20 minutos y las personas están tan acostumbradas a su uso, que no ven el problema que ocasiona en el medio ambiente.

En esta problemática de carácter mundial, destaca Costa Rica quien, en el Índice de Desempeño Ambiental de 2018, figura primer puesto en Latinoamérica y número 30 a nivel mundial (Environmental Performance Index, 2018). El gobierno de Costa Rica lanzó la Estrategia Nacional para la Sustitución de Plásticos de Un Solo Uso por Alternativas Renovables y Compostables, el cual cuenta con 30 comerciantes, mayoristas y detallistas de todo el país quienes se han comprometido a disminuir en un 20% anual el uso de plásticos de un solo uso, 11 de los cuales se encuentran ubicados en la ciudad de San José y desde el 5 de junio del presente año buscan proveedores de productos sustitutos renovables y compostables (Llorca, Fernando; Gutiérrez, Edgar; Shackelford, Alice, 2017).

Así pues, el presente proyecto propone como alternativa de solución a lo planteado, sorbetes (conocidos en Costa Rica como pajillas y como se le llamará en el presente documento), hechos a base de fibras vegetales. Este producto es a base de hojas y tallos de chirimoyas caídas, por lo que no es necesaria la tala ni dañan el ecosistema. Además, su proceso de producción no involucra ingredientes artificiales o químicos y son desechables y compostables. A diferencia de otros sorbetes ecológicos, este no deja restos en la bebida ni distorsiona el sabor de esta, y existen tanto de un solo uso como reutilizables.

Para evaluar la viabilidad del proyecto se llevó a cabo el análisis de los factores externos, que evidencia la aceptación y promoción del producto, así como el

comportamiento del consumidor que corresponde a un consumidor responsable, la determinación de costos y precios a través del análisis del mercado, datos históricos y para la competencia en el mercado local se analizó las cinco fuerzas de Porter.

Luego del análisis, se concluye que el producto es rentable pues la producción está hecha a base de fibras vegetales de chirimoya que no son utilizadas por parte de los agricultores. La producción de la chirimoya es abundante y se pueden utilizar otras frutas, esto a su vez permite que el costo de producción sea de 2.33 nuevos soles y el precio de venta sea de 4.33 nuevos soles con un volumen de 200,000 pajillas en promedio anual permitiendo un margen de ganancia del 6% sobre el distribuidor, y de este el 8% sobre la venta a los restaurantes.

El margen de ganancia inicial es bajo porque se trata de una pequeña empresa que recién está empezando, pero al mismo tiempo porque se destina el 15% de los gastos al plan de marketing, el cual es clave para la entrada al mercado. Si bien es un producto que apoya el enfoque a la sostenibilidad ambiental, es importante que el cliente conozca y tenga claro qué se está ofreciendo y los beneficios de este, por lo que también se participará en misiones comerciales y ferias locales e internacionales en Costa Rica para un mejor benchmark y así asentar las oportunidades de negocio.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. Perfil del mercado de destino

1.1.1. Análisis PESTE

1.1.1.1. Análisis Político

Costa Rica se caracteriza por ser una de las democracias más antiguas en América Latina. en mayo del presente año luego de haberse realizado las elecciones presidenciales en las cuales salió electo Carlos Alvarado Quesada, Costa Rica sigue contando con un panorama político estable y democrático. De acuerdo al Índice de Transformación Bertelsmann Stiftung´s (BTI) 2018, que analiza y compara las directrices políticas de los países de Latinoamérica y el Caribe en base a reportes y estudios en los que basan ratios de democracia, Costa Rica se encuentra entre los 5 primeros puestos de América Latina y el Caribe con un puntaje de 9,05 perfilándola como una democracia en consolidación, siendo el puntaje máximo el de 10 (Stiftung, 2018); conjuntamente, según el Índice de Percepción de la Corrupción Costa Rica 2018, se ubica en el puesto 38 de 180 países con un puntaje de 59 puntos evidenciando bajas percepciones a nivel de corrupción. (Datosmacro, 2018)

En términos de política exterior, desde 1842 Costa Rica ha desarrollado una política internacional clara y fuerte en base al respeto a los Derechos Humanos, la paz, el desarme y el medio ambiente como grandes ejes articuladores y de trabajo (Porras, 2017). Respecto a la legislación ambiental, existen reformas a la constitución política, promulgación de leyes, reglamentos, normas técnicas, convenios internacionales entre otros que buscan un proceso dinámico del manejo de los recursos naturales a través de mecanismos de concientización y participación ciudadana con enfoques tecnológicos y científicos basados en los principios éticos de responsabilidad ambiental que permita dar opciones para satisfacer las necesidades básicas actuales sin destruir la base ecológica de la que depende el desarrollo socioeconómico y la calidad de vidas futuras (Cordero Granados, 2005).

En lo que respecta a acuerdos bilaterales, la relación entre Perú y Costa Rica se inicia con el Tratado de Amistad, Comercio y Navegación efectuado el 28 de abril de 1852. Luego de varios años de una buena relación, el 1 de junio de 2013 entró en

vigencia el Acuerdo de Libre Comercio entre ambos países, resaltándose que desde el 2013 al 2016 las exportaciones de Perú a Costa Rica han tenido una variación del 0.2%, en el 2016 el intercambio entre ambos países se incrementó en 5.4%, llegando a US\$ 84 millones, y en el 2017 hubo una variación del 1.1% con respecto al año anterior (Promperú , 2017). En el presente año 2018 ambos países celebraron la II Reunión de la Comisión Mixta de Cooperación Científica y Técnica, el 13 de octubre, que permitió aprobar el marco de trabajo de la cooperación bilateral al 2019, comprometiéndose a desarrollar proyectos de interés mutuo en las áreas de medio ambiente y gestión de recursos hídricos.

1.1.1.2. Análisis Económico

Costa Rica ha venido experimentando un crecimiento sostenido en los últimos 25 años. Este progreso se debe al resultado de una estrategia de crecimiento orientada al exterior, basada en la apertura a la inversión extranjera, así como una gradual liberalización comercial y comercio basado en la sostenibilidad medioambiental (Promperú , 2017).

La economía en el 2015 creció en un 4.7% y en el 2016 4.3%. Para el 2017 el PBI creció en un 3.2% con una inversión directa extranjera directa de casi 3 millones de dólares. El índice en términos de intercambio, que mide los precios de las exportaciones e importaciones, fue de 64 lo que indica que las exportaciones tienen un precio elevado a comparación de sus importaciones (Banco Mundial, 2018).

Asimismo, el ingreso promedio por hogar en la zona urbana es de 1,226 millones de dólares americanos, mientras que del gasto de consumo por familia el 17.8% está destinado a alimentos y bebidas no alcohólicas y 7.5% a comidas y bebidas fuera del hogar. Esto indica que la cuarta parte del consumo de los hogares presenta una oportunidad para las pajillas biodegradables a ofrecer (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica, 2018). Además, a mayo de 2018 los grupos con mayor efecto a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) son: alimentos y bebidas no alcohólicas con 21,40%, transporte con 15,04% y entretenimiento y cultura con 7,18%, lo que representa la importancia de estos tres grupos dentro del gasto de consumo final de los hogares, indicando nuevamente la oportunidad para las pajillas biodegradables, dado que a mayor consumo mayor demanda del producto. Mientras que en el caso de las comidas del hogar, cuentan con un promedio de 9,08% sumado a los alimentos y bebidas no alcohólicas, representando un 30,48% del gasto de consumo final de los

hogares aumentando las posibilidades de la demanda de las pajillas biodegradables (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica, 2018).

Además, respecto a la facilidad de hacer negocio, y en base al informe del Doing Business 2018, Costa Rica se posiciona en el puesto 61 de 190 países, lo que hace que se ubique en el quinto lugar de América Latina, y que se ocupe en posiciones estratégicas a nivel mundial en obtención de crédito (12), obtención de electricidad (21), registro de propiedades (49) y pago de impuestos (60). Costa Rica, a su vez, ha avanzado con relación a sus propios indicadores, denominado distancia frontera, donde su puntaje pasó de 67.90 a 69.13, lo que refleja una mejora de sus regulaciones y la reducción de la brecha con la frontera regulatoria global (Revista Summa, 2017).

1.1.1.3. Análisis Social

Según el Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en el 2017 Costa Rica se ubica en el puesto 63 de 189 países con un buen puntaje de 0,794 (en una escala en la que 1 es el máximo puntaje), en base a las tres dimensiones básicas de este índice: la expectativa de vida en Costa Rica es de 79,83 años lo que refleja la capacidad de llevar una vida larga y saludable; en años promedios de escolaridad se habla de 9 años y los años esperados de escolaridad 12 lo que refleja que se debe trabajar en la capacidad de adquirir conocimientos (actualmente el gobierno costarricense destina el 6.3 de su gasto público en educación, así pues la tasa neta de matrícula en educación primaria en 2016 fue de 96.4% y el 53% cuenta con educación universitaria) (The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2018); sin embargo, respecto al ingreso nacional bruto per cápita que es de 11,89 dólares americanos, indica que se cuenta con la capacidad de lograr un buen nivel de vida (Datosmacro, 2017).

Asimismo, Costa Rica ocupa el primer puesto en el Índice de Planeta Feliz, el cual combina cuatro elementos (bienestar, esperanza de vida, desigualdad de resultados y huella ecológica) para demostrar si los residentes usan de manera eficaz los recursos ambientales para llevar una vida larga y feliz, respecto al bienestar, esto demuestra qué tan satisfechos están los costarricenses con la vida en general obteniendo un 7,3 sobre 10 y respecto a la huella ecológica esta es de 2,8 hectáreas globales por persona (Happy Planet Index, 2018).

Las personas que viven en Costa Rica tienen mayor bienestar que los residentes de naciones como Estados Unidos y el Reino Unido, y viven más que las personas en los Estados Unidos. Y todo esto con una huella ecológica per cápita que es solo un tercio del tamaño de los Estados Unidos (Happy Planet Index, 2018).

Adicionalmente, Costa Rica para poder cumplir con la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible apoya la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente al objetivo número 12 Protección y Consumo Responsables, cuyo fin es hacer más y mejores cosas con menos recursos, incrementando las ganancias netas de bienestar de las actividades económicas mediante la reducción de la utilización de los recursos, la degradación y la contaminación durante todo el ciclo de vida, logrando al mismo tiempo una mejor calidad de vida. En ese proceso participan distintos interesados, entre ellos empresas, consumidores, encargados de la formulación de políticas, investigadores, científicos, minoristas, medios de comunicación y organismos de cooperación para el desarrollo, dentro de los cuales podrían estar los distribuidores y clientes de las pajillas biodegradables a ofrecer (Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2018).

1.1.1.4. Análisis Tecnológico

En Costa Rica la ciencia y la tecnología tienen una gran prioridad para crecer, innovar e invertir en una sólida infraestructura, esto mediante el soporte de políticas, proyectos y programas desarrollados por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT). En el 2017 el MICITT obtuvo un presupuesto de 6.9% más que en el 2016. (Cordero Pérez, 2017). Es la potencia de América Central y América Latina, debido a su alta publicación de estudios y citas internacionales, así como de registros de solicitud de patentes.

La distribución de la inversión en actividades científicas y tecnológicas según sector: el 60.1% lo representa el sector académico con 712 000 dólares americanos, 32.5% el sector público con 385 400 dólares americanos y 7.2% las empresas con 85 700 dólares americanos. La principal actividad de dichas inversiones es para servicios científicos tecnológicos seguido por enseñanza y formación y finalmente investigación y desarrollo (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, 2017).

Dentro de las áreas de desarrollo del total de investigaciones el 19.2% está enfocado en el control y protección del medio ambiente, es así como diversas entidades

principalmente universidades buscan desarrollar innovaciones para mejorar el cuidado del medio ambiente. Así, por ejemplo, la Universidad Tecnológica de Costa Rica, entre otras, viene creando productos en base al reciclaje de desechos como botellas, envases, etc.

1.1.1.5. Análisis Ecológico

En este aspecto, Costa Rica predica su economía verde (modelos de producción integral e incluyente que toma en consideración variables ambientales y sociales, produce bajas emisiones de carbono, utiliza los recursos de forma eficiente y es socialmente incluyente). Hace 10 años Costa Rica informó que para el 2021 sería un país que no usaría carbono y ahora anuncia que dentro de 4 años será el primero en contar con una estrategia nacional integral para eliminar el plástico (Gutierrez & Anchía , 2017). “Al 2021 el 70% de las instituciones públicas han emitido políticas internas de proveeduría que desestiman el consumo de plástico de un solo uso y facilitan su remplazo por alternativas renovables y compostables” (Zona Libre de Plastico, 2017).

Conjuntamente, según el Índice de Desempeño Ambiental (EPI) 2018 Costa Rica ha logrado ubicarse en el puesto número 30, cayendo en 7 posiciones en el objetivo de salud ambiental y en 5 en vitalidad de ecosistemas, desde el 2012 ha tenido un mejor desempeño a nivel de salud ambiental con una puntuación promedio de 91, destacando dentro de este objetivo la categoría de calidad del aire, seguido por el impacto a la salud y finalmente agua y saneamiento, ubicándose en la posición 2 a nivel mundial y presentando una variación de 0,2; sin embargo, en vitalidad de ecosistemas el desempeño ha sido inferior con un promedio de 70,36, dentro de este objetivo las categorías más bajas son recursos hídricos y agricultura mientras que las categorías más altas son biodiversidad y hábitat y clima y energía, obteniendo una posición mundial promedio de 63 y una variación de -1,9 (Castillo Bastos & Rivera Serrano , 2017).

La razón del bajo desempeño en la vitalidad de ecosistemas se debe a que no se ha tenido un desarrollo sostenible de la producción y consumo de ciertos recursos, por lo que se plantea las mejoras de este indicador a través de los objetivos de Desarrollo Sostenibles antes mencionados: agua y saneamiento, acción por el clima, vida submarina y vida de ecosistemas terrestres. En relación a la vida submarina en Costa Rica existen varias personas que dependen de la biodiversidad marina y costera (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Costa Rica, 2018), pero la

contaminación marina proviene en gran parte de fuentes terrestres, el país desecha cerca de 550 toneladas de plástico diariamente de los cuales el 80%, es decir, 400 toneladas se tiran al mar, por lo que los costarricenses se han propuesto eliminar el uso de bolsas, botellas y sorbetes de plásticos o buscar sustitutos, como bien los pueden ser las pajillas propuestas, que sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente (Navarrete, 2018).

1.1.2. Comportamiento del consumidor/comprador

Para el presente apartado se utilizó el informe según Euromonitor de estilo de vida del consumidor costarricense a Julio de 2017, del cual se presentan como tendencias en el consumidor lo siguiente:

Figura 1.1

Tendencias del Consumidor Costarricense 2017



Nota: El presente diagrama tiene como fin explicar las 5 tendencias del consumidor costarricense y sus características respectivas.

Fuente: Euromonitor Internacional (2017)

Elaboración: Propia

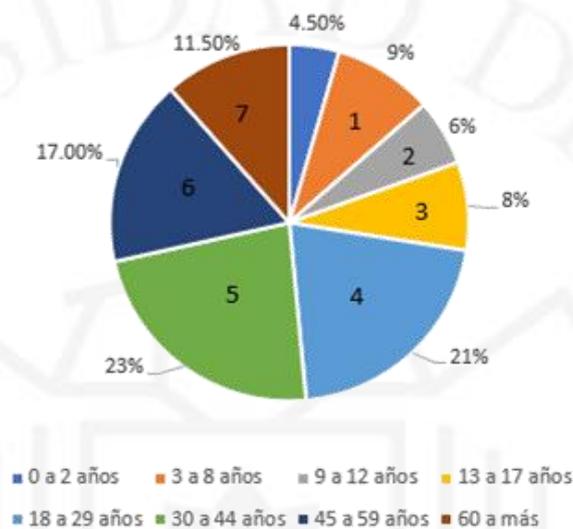
Asimismo, se utilizó la información de la encuesta “Patrones y percepciones ciudadanas sobre medio ambiente y condiciones para el cambio” del programa Estado de la Nación. Esta encuesta fue realizada por la empresa Unimer Centroamérica, la cual se realizó entre el 24 de junio y el 17 de julio de 2017, constó de 7 secciones y 65 preguntas, tratándose de 1200 entrevistas personales domiciliarias, de las cuales 7000 corresponden a la Gran Área Metropolitana (GAM) (compuesto por San José, mercado

objetivo, Alajuela, Cartago y Heredia), las personas contaron con un rango de edad entre 18 y 65 años de edad y tiene como objetivo principal explorar la disposición a adoptar comportamientos responsables (Estado de la Nación, 2017).

Respecto al tipo de segmentación y para la presente investigación se analizarán los grupos de personas que podrían hacer uso de las pajillas biodegradables a ofrecer:

Figura 1.2

Porcentaje de la población de Costa Rica por rango de edades



Nota: El presente gráfico de torta representa la distribución en términos de porcentaje de la población de Costa Rica, asimismo los números representan los grupos de personas que podrían hacer uso de las pajillas biodegradables

Fuente: Euromonitor Internacional (2017)

Elaboración: Propia

- 1er. Grupo: Niños de 3 a 8 años, que pueden necesitar de las pajillas dado que por su edad pueden derramar o verter las bebidas que van a ingerir, representan el 9% de la población.
- 2do. Grupo: Preadolescentes de 9 a 12 años, que disminuyó casi el 7% entre el 2011 y 2016; y representan el 6% de la población.
- 3do. Grupo: Compuesto adolescentes de entre 13 y 17, que disminuyó casi el 6% desde 2011 y representan el 8% de la población. Ellos son subsidiados por sus padres (de acuerdo con una encuesta realizada por el diario *La Nación*) y el 54% tiene como gasto principal la comida (comida rápida, aperitivos y bebidas dulces y saladas), 8 de cada 10 indicaron que suelen ir a centros comerciales donde pueden pasear y principalmente compartir comida en los restaurantes de

comida rápida con sus amigos (donde se promueve el reemplazo de las pajillas de plástico).

- 4to. Grupo: Personas de 18 a 29 años que aumentó 0.7% entre 2011 y 2016. Dentro de este grupo están los costarricenses de 20 a 25 años cuyos ingresos altos tienden a aumentar a medida que envejecen y se establecen en el mercado laboral. Estas personas también muestran una mayor asistencia a centros comerciales para consumir en restaurantes de comida rápida, pero al mismo tiempo les gusta ir a restaurantes en la gran área metropolitana (Euromonitor Internacional, 2017).
- 5to. Grupo: Personas de 30 a 44 años que aumentó 13% desde el 2011 al 2016, este segmento de la población es el que cuenta con un mayor ingreso y no discrimina en productos por el alto valor de su precio. Son aquellos que tienen un estilo de vida saludable consolidado.
- 6to. Grupo: Personas de 44 a 59 años que aumentó 10.5% desde el 2011, este segmento es más sedentario, enfocado en gastos para el hogar y ahorrar para la vejez.
- 7mo. Grupo: Personas de 60 a más años que aumentó 27% desde el 2011, dentro de este grupo las pajillas también serían utilizables ya que debido a una edad más avanzada pueden requerir de apoyo para sus bebidas.

En conclusión, si bien todos estos segmentos pueden ser posibles clientes que demanden las pajillas a ofrecer, se considera que el cuarto y quinto grupo son los más propensos a demandar el producto ya que se encuentran en un momento de sus vidas en los que sus ingresos empiezan a crecer y este viene a ser proporcional a su gasto, con sus ingresos elevados suelen destinar gran parte de este a comidas fuera de casa, donde se pueden vender las pajillas, y además de los 25 a 35 años buscan establecerse en un estilo de vida más saludable que a su vez tiende a ser más caro.

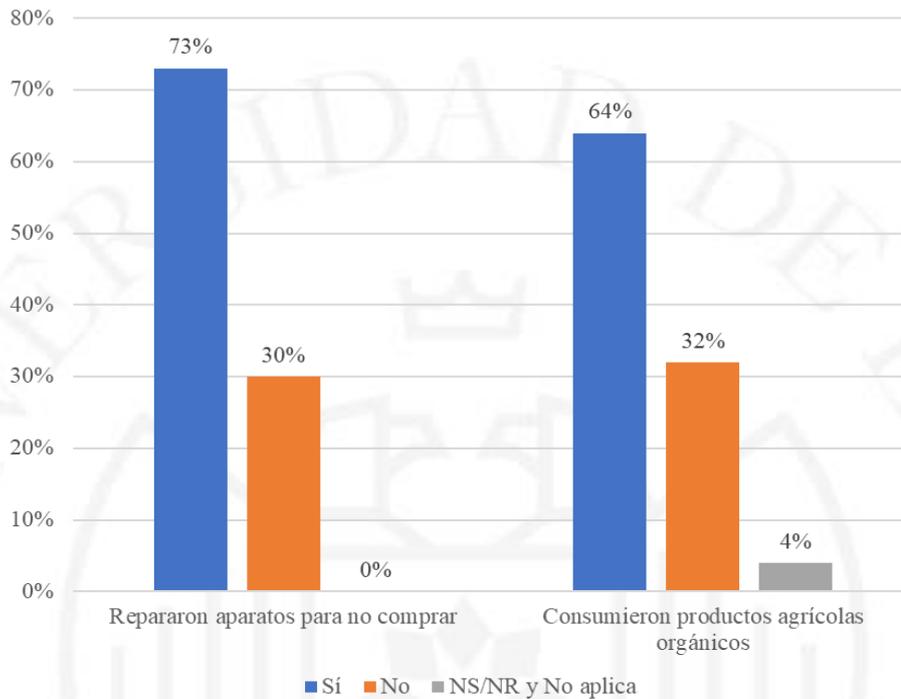
Adicionalmente, según la encuesta “Patrones y percepciones ciudadanas sobre medio ambiente y condiciones para el cambio” también se podría considerar el sexto grupo ya que un 25% de las personas de 45 años o más señalan que “hacen mucho” por proteger el ambiente, en comparación de las personas jóvenes de las cuales solo el 12% se preocupa y se ocupa (Estado de la Nación, 2017).

Respecto al caso de los hogares en particular, la encuesta también evalúa la efectividad de las prácticas medioambientales responsables, es decir, en términos de

reutilización de objetos que pueden tener un segundo uso, separación de desperdicios, consumos o compras, entre otros.

Figura 1.3

Prácticas ambientalmente responsables realizadas en el hogar de julio a diciembre de 2017



Nota: El presente gráfico de barras representa las prácticas ambientales responsables en términos de consumo de las familias costarricenses.

Fuente: Estado de la Nación (2017)

Elaboración: Propia

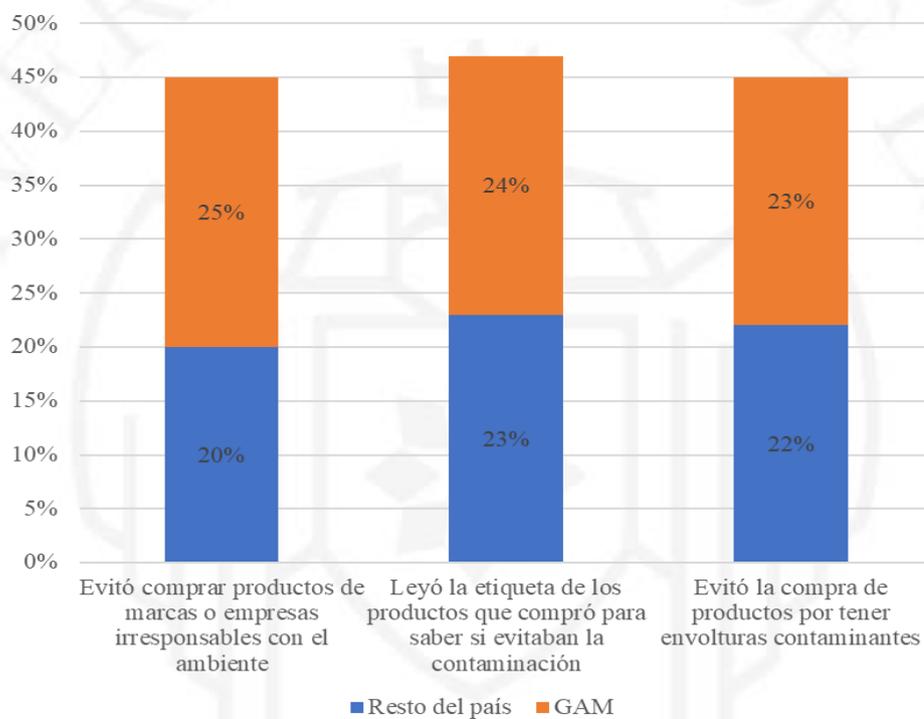
Como se puede apreciar en el gráfico, se confirma que el 64% de las familias prefiere el consumo de productos agrícolas u orgánicos, donde podría entrar la pajilla a ofrecer dado que está hecho a base de hojas y tallos de chirimoya (Estado de la Nación, 2017).

Entrando a la categoría de comidas y bebidas, aquellos que trabajan y estudian suelen recurrir a comidas y bebidas tradicionales en sodas (restaurantes de comida popular), cantinas del personal o restaurantes de comida rápida; sin embargo, son aquellos que tienen ingresos más altos disponibles los que consumen en restaurantes o patios de comida al menos una vez al mes. Asimismo, y como resultado de horarios más ocupados, la influencia de los medios y las preferencias cambiantes, un número creciente de consumidores más jóvenes han impulsado una mayor demanda de comida

rápida de marcas internacionales (como McDonald’s, Burger King y Kentucky Fried Chicken (KFC) (Euromonitor Internacional, 2017).

Si bien el consumidor costarricense puede consumir en estos restaurantes, según la encuesta “Patrones y percepciones ciudadanas sobre medio ambiente y condiciones para el cambio”, tanto costarricenses de la GAM como del resto del país afirman que siempre tienen las siguientes consideraciones medioambientales responsables antes de la compra:

Figura 1.4 Porcentaje de personas que mencionaron realizar “siempre” acciones responsables de julio a diciembre de 2017



Nota: El presente gráfico de barras representa aquellos individuos que afirman siempre tener en consideración las opciones mencionadas ante una compra responsable.

Fuente: Estado de la Nación (2017)

Elaboración: Propia

Se puede apreciar, por lo tanto, que el consumidor costarricense no busca solo el consumo, sino que se preocupa y se ocupa al momento de realizar una compra responsable con el medioambiente, es decir, reconoce la importancia del cuidado del medioambiente como parte de llevar una vida saludable, este toma acción desde las consideraciones respectivas al momento del consumo (Estado de la Nación, 2017).

Además, en relación con la ética del consumidor, Costa Rica es uno de los países mejor calificados en el Índice de Desempeño Ambiental publicado por la

Universidad de Yale y los valores ambientales son parte de la identidad nacional del país. El 56% de consumidores que sabe que una empresa contamina el ambiente prefiere evitar comprar a comprar algo que cueste más pero que ayude al medio ambiente. Sin embargo, la encuesta Compromiso Ambiental del Instituto Tecnológico de Costa Rica reveló que la mayor parte de los costarricenses reconoce más en teoría que en acciones su consideración por el medio ambiente.

Así también existen ecoetiquetas que le permiten a los consumidores traducir términos técnicos o científicos a un lenguaje más asequible para el consumidor, facilita la escogencia del producto y es un factor diferenciador (Dirección de Gestión de Calidad Ambiental, 2017). Si bien el mercado de productos verdes aún es incipiente, tiene grandes potenciales para el desarrollo nacional por lo cual también se están promoviendo la participación de ferias verdes, en la que la mayoría de ofertantes son PYMES, donde cada vez más las visitas de compradores con más frecuentes.

Por otro lado, los sitios web de internet y redes sociales han afectado la forma en que los consumidores toman decisiones de compra e interactúan con las empresas, “Antiguamente, las personas conocían los productos y servicios de una empresa debido a su popularidad y el boca a boca, pero ahora los que sus familiares, amigos y colegas compartan en sus redes sociales tiene mayor grado de influencia en su decisión de compra”, señaló el estudio de Dinterweb. Una encuesta separada, realizada por el diario *El Financiero* indicó que el 64% de los consumidores accede a internet para poder buscar información sobre productos y servicios, mientras que el 12% lo hace para contactar directamente a las empresas que tienen preguntas sobre productos antes de que consideren comprarlos, por eso en algunos casos los proveedores publican las bondades de los productos que ofrecen y qué entidades las comercializan, por ejemplo a través de un marketing responsable con el que también piensa contar las pajillas biodegradables a ofrecer.

Por su parte el gobierno de Costa Rica ha tomado acción, y en el 2015 promulgó la Política Nacional de Compras Sustentables que hace énfasis en la inclusión de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en su rol de proveedores. El marco legal vigente permite la incorporación de criterios de sostenibilidad en los procesos de contratación, así las compras del estado representan entre 15% y 20% del PBI y un 30% del presupuesto nacional, esto confiere un enorme poder al Estado para empujar

objetivos de desarrollo sostenible y establecerse como un consumidor sostenible clave y un formador de mercados (Estado del ambiente: Costa Rica 2017 , 2017).

Complementando lo indicado por las leyes y desde el punto de vista del ciudadano, la encuesta señala lo siguiente:

- El 57% está “muy de acuerdo” en que la economía del país puede crecer y progresar igual o más si se cuida el medio ambiente (Estado de la Nación, 2017).
- Para la mayoría de la población encuestada, proteger el ambiente es “igual de importante” que, por ejemplo, mejorar la educación, los servicios de salud o la seguridad ciudadana, reducir la pobreza o la corrupción y generar empleo (Estado de la Nación, 2017).
- Del total de encuestados el 90% está de acuerdo en establecer principalmente obligaciones para sustituir el plástico (Estado de la Nación, 2017).

En resumen, los ciudadanos costarricenses son conscientes de la importancia del medio ambiente y el impacto del plástico, destacando especialmente en la encuesta y están de acuerdo con las disposiciones legales.

1.1.3. Requisitos de acceso

1.1.3.1. Requisitos arancelarios

En base a las barreras arancelarias y de acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Perú y Costa Rica cuentan con un Tratado de Libre Comercio que entró en vigor el 1 de junio de 2013, este ha permitido que las pajillas hechas a base de fibra vegetal ingresen con un arancel preferencial. La partida arancelaria con la que ingresa el producto es la siguiente:

Tabla 1.1

Partida arancelaria para el producto en cuestión

Partida	Descripción
39.1732.91.00	---- Pajillas (carrizos)de polipropileno con una sección corrugada y un corte en bisel, de longitud superior o igual a 155 mm pero inferior o igual a 185 mm, desplegada, con diámetro interno inferior o igual a 4.5 mm

Nota: La siguiente partida arancelaria y descripción corresponden a su denominación en Costa Rica.

Fuente: Ministerio de Hacienda Costa Rica (2018)

Dicha partida cuenta con los siguientes impuestos a pagar señalados en la imagen, de los cuales se aplican los derechos arancelarios a la importación (DAI) al

2% sobre el 5%, los impuestos generales sobre las ventas (IVA) 13% y la ley 6946 de 0.4% en lugar de 1%, no se aplica la ley golfita 9356 ya que no se ingresará por las zonas regionales del Golfito, Corredores, Buenos Aires, Osa y Coto Brus.

Tabla 1.2

Impuesto a pagar según la partida 39.1732.91.00

Fecha de inicio	Fin	Tributo	Descripción tributo	Valor del tributo
13/06/2018	1/01/2040	1	DERECHOS ARANCELARIOS A LA IMPORTACIÓN (DAI)	5.000
13/06/2018	1/01/2040	2	IMPUESTO GENERAL SOBRE LAS VENTAS (IVA)	13.000
13/06/2018	1/01/2040	4	LEY 6946	1.000
13/06/2018	1/01/2040	9	LEY GOLFITO 9356	10.000

Nota: Los impuestos señalados son los que deberían pagarse por ingresar con la partida 39.1732.91.00; sin embargo, por el Tratado de Libre Comercio los DAI equivalen al 2% y la ley 6946 equivale al 0.4% mientras que la Ley Golfito 9356 no aplica dado que el producto no ingresa por las zonas regionales del Golfito, Corredores, Buenos Aires, Osa y Coto Brus.

Fuente: Ministerio de Hacienda Costa Rica (2018)

Elaboración: Propia

1.1.3.2. Requisitos no arancelarios

Por otro lado, se necesitan otros documentos que se detallan a continuación, los cuales deberán ser emitidos por las contrapartes que van a comercializar el producto, como se puede ver se requiere certificados fitosanitarios, dado que el producto es hecho a base de fibras vegetales:

Tabla 1.3

Documentación Peruana Requerida

Documento	Entidad Responsable de Perú
Declaración de origen por exportador autorizado	Cámara de Comercio de Lima
Certificado de origen tratado de libre comercio entre la republica de costa rica y la republica del peru. Ley 9133	Cámara de Comercio de Lima
Certificado fitosanitario del país de exportación	Servicio Nacional de Sanidad Agraria

Nota: Para la exportación de las pajillas a Costa Rica se necesitará los siguientes documentos requeridos a nivel nacional por las respectivas entidades.

Fuente: Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú. Cámara de Comercio de Lima (2018)

Elaboración: Propia

Tabla 1.4

Documentación Costarricense Requerida

Documento	Entidad Responsable de Costa Rica
Autorización del ministerio de economía industria y comercio (dirección de integración económica y dirección de comercio)	Dirección General de Comercio
Permiso fitosanitario de importación	Servicio Fitosanitario del Estado
Autorización fito/zoo/sanitaria para el tránsito de animales o vegetales, sus productos y subproductos	Servicio Fitosanitario del Estado

Nota: Para la exportación de las pajillas Costa Rica exige los siguientes documentos de su parte.

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica (2018). Servicio Fitosanitario del Estado (2018)

Elaboración: Propia

Finalmente, en lo que respecta al etiquetado en Costa Rica no existen requerimientos generales de etiquetado, y no califica para el producto en cuestión, a excepción de los alimentos y bebidas, que sí requieren etiquetas específicas, al igual que los productos químicos (PromPerú, 2017).

1.1.4. Análisis de la demanda (tamaño de mercado, mercado objetivo)

El mercado potencial está conformado por aquellas personas que viven en San José, Costa Rica, que pertenecen a un nivel socioeconómico A y B con un ingreso mayor USD 150,000 anuales, hombres y mujeres que compran productos ecoamigables, pagando un precio más alto pero que ofrece un mayor beneficio no solo hacia su consumo sino también hacia el medio ambiente (Santoyo, 2013).

En este trabajo si bien el enfoque está en la exportación para venta a los importadores y distribuidores de comidas y bebidas ubicados en San José, cuya distribución posterior se enfoca en restaurantes, tiendas, bares, etc., el presente apartado se enfoca en los consumidores finales, quienes generan la demanda hacia los restaurantes y estos a los distribuidores.

En San José de Costa Rica existen 93 restaurantes y bares (Restaurantes Costa Rica, 2017) y 114 fast foods (TripAdvisor, 2018) de los cuales el 56% representa a los fast foods locales (excluyentes a las franquicias americanas como Kentucky Fried Chicken, Mc Donalds y Burger King), la empresa en cuestión planea alcanzar la distribución a todos estos locales de comida; sin embargo, de manera inicial en los primeros 3 años se enfocará en los 93 restaurantes y en los 64 fast foods locales y en los siguientes dos años en las franquicias americanas. Asimismo, para establecer la demanda se hará a través de la segmentación de las personas que asisten a estos locales y pueden demandar el producto.

Del mercado total de sorbetes ecológicos, se pretende atender solo a 193,068 que representa el 0.845% haciendo un total de 9.1MM de sorbetes al año y se intentará crecer a un ritmo de 1% anual, esto debido a que además del gran tamaño de mercado, se trata de una empresa que recién está iniciando y su nivel de producción depende del tercerizado (Connect America, 2017).

Asimismo, como se puede apreciar en el siguiente cuadro y como se ha mencionado en los puntos previos, del consumo anual 9, 653,417 se planea solo atacar el 0.845% porque si bien existe un alto número de personas que requieren del producto, no todos van por una opción ecoamigable y, por otro lado, hay un alto número de distribuidores pero, como estrategia de entrada, se prefiere empezar enfocándose solo en algunos para luego ir ganando mercado cautelosamente sin afectar la calidad y la entrega del producto.

Tabla 1.5

Demanda Anual en Unidades de Producto

Criterio de segmentación	Variables	Segmento	%	1	2	3	4	5
Geográfica	Distrito	San José	100%	1,600,334	1,616,337	1,632,501	1,648,826	1,665,314
	NSE	Ingreso > USD 150,000 anuales	70%	1,120,234	1,131,436	1,142,750	1,154,178	1,165,720
Demográfica	Género	Hombres y mujeres	100%	1,223,660	1,235,897	1,248,256	1,260,738	1,273,346
	Edad	4+ años	100%	1,223,660	1,235,897	1,248,256	1,260,738	1,273,346
Frecuencia de uso		Intención de compra	16%	193,068	194,999	196,949	198,919	200,908
		Captación mercado		193,068	194,999	196,949	198,919	200,908

Nota: La presente tabla muestra la segmentación de mercado en base al consumidor final. En primer lugar, se realiza una segmentación en base a la geografía y demografía de los consumidores, de este mercado total se determina la intención de compra y qué parte del mercado se piensa atender. De manera anual se planea crecer en un 1%, porcentaje moderado, debido a que se trata de una empresa que recién está iniciando.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica (2018)

Elaboración: Propia

1.1.5. Dimensiones claves del mercado (precios, canales, competencia, otros)

1.1.5.1. Análisis de Precios

1.1.5.1.1. Determinación del costo

Para determinar los costos brutos de la elaboración de las pajillas en una presentación de un paquete de 50 bolsas biodegradables de 1 x 70 cm se deberá considerar los siguientes costos: costos directos, como los son la materia prima, insumos y la mano de obra directa:

Tabla 1.6

Costo de Materia Prima e Insumos en Nuevos Soles

Costo de Materia Prima e Insumos	Medida	Costo unitario	Costo unitario Total
Materia Prima			
Almidón/Fécula de Maíz	Gramos	0.005	0.25
Agua	Mililitros	0.001	0.05
Vinagre Blanco	Mililitros	0.005	0.25
Glicerina Vegetal	Mililitros	0.010	0.50
Cascara / Hoja de Fruta	Gramos	0.002	0.10
Colorante Natural	Mililitros	0.010	0.50
Insumos			
Bolsas Ecológicas		0.006	0.30
Cajas		0.0001	0.004
TOTAL COSTO VENTA		0.0391	1.954

Nota: En la presente tabla se detalla el costo de la materia prima, materia indispensable para la elaboración del producto y los insumos complemento a la producción. Los costos unitarios fueron obtenidos de precios al por mayor de la Universidad Agraria La Molina.

Elaboración: Propia

Tabla 1.7

Costo de la Mano de Obra Anual en Nuevos Soles

Mano de obra directa	Cantidad	Salario Base	Total	Total ANUAL
Mano de obra	2	1,250	2,500	30,000
	Essalud	9%	225	2,700
	CTS	17%	429	5,148
			3,154	37,848

Nota: En la presente tabla se detalla el personal de la empresa Chirimoya S.A. La base salarial fue calculada en base a los salarios promedios del mercado, obtenidos en el conocimiento del investigador.

Elaboración: Propia

Además, se deberá considerar los gastos indirectos de fabricación, que son los servicios brindados por la empresa Ola Verde SAC¹ para la materialización del producto, y así el costo total promedio en los 5 años de las pajillas es de 2.33 soles. En la siguiente imagen se detalla el costo del servicio tercerizado y cómo se obtiene el costo total.

Tabla 1.8

Cálculo del costo de Producción Unitario Promedio

Costo de producción	1	2	3	4	5
Costos directos					
Unidades a producir	193,068	194,999	196,949	198,919	200,908
Costo materia prima	377,249	381,022	384,832	388,680	392,567
Mano de obra directa	37,848	37,848	37,848	37,848	37,848
Gasto indirecto fabricación					
Gastos servicios terceros planta	35,450	35,450	35,450	35,450	35,450
Total	450,547	454,320	458,130	461,978	465,865
UNIDADES PRODUCIDAS	193,068	194,999	196,949	198,919	200,908
Costo producción unitario	2.3336	2.3299	2.3261	2.3225	2.3188

Nota: En la presente tabla se pueden observar todos los costos incurridos, incluyendo finalmente los gastos del servicio tercerizado por la empresa Ola Verde S.A.C., se llega al costo total bruto y dividiéndolo en la cantidad de unidades producidas se obtiene el costo de producción unitario bruto. Los montos fueron obtenidos en base a los montos previamente calculados en las tablas 1.5 y 1.6 y cotizaciones con el tercerizado Ola Verde S.A.C.

Elaboración: Propia

A continuación, luego de contar con el costo unitario promedio de 2.33 nuevos soles, se establece un precio de venta de 4.31 nuevos soles al distribuidor, considerando que el margen de ganancia que ha de tener este último tomando en cuenta que el precio de venta final de los distribuidores a los restaurantes o consumidores finales es un promedio de 5 nuevos soles. Por lo tanto, con el precio y costo unitario indicados se obtiene un margen unitario operativo de 0.3 nuevos soles equivalente a 40,455 nuevos soles de margen promedio.

¹ La empresa Ola Verde S.A.C. es una mediana empresa ubicada en el distrito de Ate, cuya principal producción son las bolsas de plásticos; sin embargo, ha sido elegida por su experiencia en el mercado, reputación, calidad y precio.

Tabla 1.9

Márgenes de Ganancia Unitarios en Nuevos Soles

Precio Unitario	4.31
Costo Variable	2.33
Margen Unitario Bruto	1.98
Gastos Operativos	1.70
Margen Unitario Operativo	0.28

Nota: En la presente tabla se pueden observar el margen unitario bruto obtenido de la resta del precio de venta menos el costo variable o costo de venta y el margen unitario operativo que se obtiene luego de la deducción de los gastos de periodo, administrativos, logísticos, gastos de marketing, depreciación, amortización y total de gastos fijos. Los montos fueron obtenidos del precio de venta establecido líneas arriba y las tablas 1.5, 1.6 y 1.7.

Elaboración: Propia

Asimismo, se realizaron dos análisis de sensibilidad, el primero, el análisis de precios unitarios y costo de producción unitario en base al Valor Actual Neto y el segundo, el análisis de precios unitarios y la demanda anual en base al Valor Actual Neto Económico (VANE), para encontrar cuál de las tres variables presenta mayor sensibilidad y cómo impacta en el negocio.

Tabla 1.10 Análisis de Sensibilidad del Precio y Costo de Producción en Nuevos Soles - VANE

45,776	2.37	2.35	2.33	2.30	2.28
4.18	-39,581	-27,857	-16,248	-4,640	6,853
4.23	-19,114	-7,389	4,219	15,828	27,320
4.27	1,560	13,285	24,893	36,502	47,994
4.31	22,443	34,168	45,776	57,385	68,877
4.35	43,326	55,051	66,659	78,268	89,760
4.40	64,418	76,143	87,751	99,360	110,852
4.44	85,721	97,446	109,054	120,662	132,155

Nota: En la presente tabla se puede apreciar el análisis de sensibilidad de precios unitarios (primera columna) y costos unitarios de producción (primero fila superior) en base al Valor Actual Neto Económico (45,776), donde a través de una variación del 1% en precio y costos afecta la generación de valor del negocio.

Elaboración: Propia

Tabla 1.5

Análisis de Sensibilidad del Precio en Nuevos Soles y Demanda Anual en Unidades – VANE

45,776	189,226	191,138	193068.35	194,999	196,949
4.18	-32,100	-24,214	-16,248	-8,283	-238
4.23	-12,039	-3,951	4,219	12,389	20,641
4.27	8,223	16,516	24,893	33,270	41,731
4.31	28,691	37,191	45,776	54,362	63,034
4.35	49,158	57,865	66,659	75,454	84,336
4.40	69,830	78,746	87,751	96,757	105,852
4.44	90,709	99,835	109,054	118,272	127,583

Nota: En la presente tabla se puede apreciar el análisis de sensibilidad de precios unitarios (primera columna) y Demanda Anual en base al Valor Actual Neto Económico (45,776), donde a través de la variación en precio y demanda del 1% afecta la generación de valor del negocio.

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la primera tabla, tomando como precio unitario base 4.31 nuevos soles y si este disminuye en 1% el VANE disminuye en un 45.62% y si disminuye en un 2% el negocio ya no presenta generación de valor. Y si, por otro lado, tomando como costo unitario base 2.33 nuevos soles y se incrementa en 1% el VANE disminuye en un 25.36%, resultando mayor la sensibilidad ante el precio.

En la segunda tabla, se toma nuevamente como precio base 4.31 nuevos soles y este disminuye en 1% el VANE disminuye en un 45.62%, igual que en el análisis anterior. Y si se la demanda anual unitaria disminuye en 1% también, el VANE cae en 18.76%.

Por lo tanto, existe mayor sensibilidad en el precio unitario dado que el VANE disminuye más que por el costo unitario o la demanda anual unitaria.

1.1.5.2. Análisis de los precios del mercado

La variedad de productos ecológicos en Costa Rica es muy escasa y la información existente sobre las pajillas ecológicas data de hace aproximadamente dos años por lo que la información de precios y presentaciones que se muestra a la fecha se mantiene.

Respecto a los precios de venta, a nivel de grandes y medianos distribuidores y en una presentación de una bolsa que contiene 50 pajillas se vende a un precio de 1,5 dólares americanos, lo que significa que una pajilla cuesta 0,03 dólares; mientras que a nivel de pequeños productores y distribuidores el promedio de precio de venta en la misma presentación es de 6,75 dólares americanos.

La proyección del precio de las pajillas se ha hecho bajo el supuesto que el precio se mantiene durante los próximos 5 años, además se toman en consideración los Objetivos de Desarrollo, los cuales en Costa Rica en términos de plástico y más específicamente de pajillas de plástico deberán ser retirados del mercado. Pero el uso de pajillas en general es difícil que desaparezca de la noche a la mañana, por lo que se proponen su disminución de uso o reemplazo a través de sustitutos, así también existen personas que pueden necesitar de estas como son los niños pequeños de 3 años en adelante y los ancianos.

El precio promedio de venta de 6,75 dólares americanos puede disminuir pero en los próximos 5 años se estima un precio de 5 dólares americanos (el mismo que al que se planea vender el producto durante los próximos 5 años), es decir, a pesar de tratarse de un complemento para las bebidas el precio se mantendrá elevado para que el consumidor deje de adquirirlo; sin embargo, dado que la mayoría de los consumidores está acostumbrado a este precio es poco probable que deje de comprarlo y es por eso que Costa Rica en lugar de combatirlo, en primer instancia mediante su eliminación, busca una oferta que pueda reemplazar estas pajillas por un sustituto más responsable y sostenible (Soto, 2017).

1.1.5.1 Canales de Comercialización y Distribución

En el caso de Costa Rica, debido a su pequeño tamaño y a su concentración geográfica de la economía en el Gran Área Metropolitana (San José, Alajuela, Cartago y Heredia), los canales de distribución son cortos, por lo que la mayoría de las empresas tienen la capacidad de hacer llegar fácilmente sus productos hasta el consumidor final.

La gestión de distribución para las empresas extranjeras exige tres opciones:

- Importadores que también hacen de distribuidores minoristas, los cuales por el reducido tamaño del mercado no se especializan en base a un único producto.
- Segundo, distribuidores minoristas dentro de los cuales algunos cuentan con especializaciones de producto y otros no.
- Tercero, distribuidores mayoristas, quienes cuentan con especializaciones más delimitadas como vehículos automotores, partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, motocicletas y sus partes, piezas y accesorios, alimentos y bebidas, productos textiles,

prendas de vestir y calzado, maquinaria y equipo, materiales de construcción y artículos de ferretería, supermercados y tiendas de conveniencia, aparatos electrónicos de uso doméstico, muebles, equipos de iluminación y otros, y artículos de papelería.

Asu vez las industrias minoristas están más orientadas a los sectores de alimentos y bebidas, mientras que los mayoristas se enfocan en las grandes empresas multinacionales y transnacionales de consumo masivo, como la industria de supermercados, sector cada vez más competitivo, complejo y cambiante.

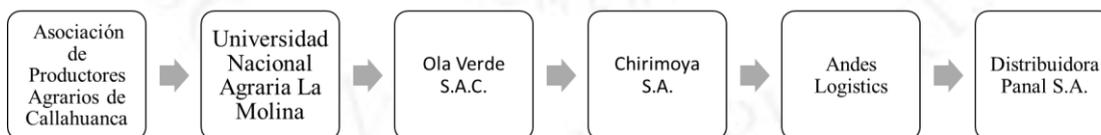
El proyecto, al ser un exportador inicialmente pequeño y por una cuestión de facilidad logística, se apoyará en importadores que a su vez son distribuidores minoristas, específicamente Distribuidora Panal S.A.

Además, la legislación costarricense establece dos formas de representación: representante y distribuidor. El representante también es conocido como agente, y en algunos casos el representante puede ser a la vez un distribuidor. De acuerdo con el artículo 360 del Código de Comercio (Ley N° 3284) instituye los siguientes requisitos para ser un representante / distribuidor:

- Ser costarricense o extranjero establecido en forma permanente en el territorio nacional.
- Preparación en materia comercial y contar con solvencia y honorabilidad.

Figura 1.5

Cadena de suministro internacional



Nota: Las empresas que se detallan a continuación pertenecen a la cadena de suministro internacional, de Asociación de Productores Agrarios de Callahuanca hasta Andes Logistics se trata de empresas nacionales y la Distribuidora Panal S.A. es una empresa costarricense distribuidora minorista. Esta cadena fue elaborada en base a la información analizada líneas abajo.

Elaboración: Propia

Para la exportación de pajillas biodegradables que la cadena de suministro internacional comienza con la provisión de la materia prima, chirimoya, por parte de la Asociación de Productores Agrarios de Callahuanca. La elección se debe

principalmente a tres factores: 1) Ubicación geográfica, Callahuanca está ubicado a 55.6 Km o 2.5 horas de Lima y la facilidad del acceso está dada gracias a la conexión por la carretera central; 2) Economía de escala, Callahuanca es conocido por su gran “Valle de chirimoyas” (campo de alrededor 1200 hectáreas dedicadas al cultivo de chirimoyas) y por ser uno de los principales productores de chirimoya en el Perú, afirmación que es respaldada por su participación del 40% en la producción total peruana (El Comercio, 2016) (Info región, 2016); 3) Tiempo y costos reducidos ya que el valle se encuentra a unas horas de Lima y el transporte a Lima será a cargo del productor.

Este trasladará la carga hasta la Universidad Nacional Agraria La Molina donde se hará la mezcla para la producción de los sorbetes. La Universidad Agraria se encargará de abastecerse con los otros ingredientes (resina, colorante natural, vinagre, almidón) además de preparar la mezcla que se utilizará para la producción de los sorbetes.

Luego, la mezcla se transportará a Ola Verde SAC, quienes se encargarán de la producción del sorbete en sí. Una vez listos, Ola Verde SAC llevará los sorbetes hacia Surco, donde un grupo de trabajadores se encargarán del envasado y embalaje de la mercancía.

Una vez listo el producto, el freight forwarder de Andes Logistics se encargará de las 4 columnas de costos: gastos de línea, que incluyen los trámites documentarios, control de precintos, VoBo; gastos de terminal, que incluye el uso de área, gate in, gate out, movilización, transporte a zona de aforo; transporte local del almacén a puerto y agenciamiento de aduanas. Todo el flujo se está realizando con Andes Logistics ya que los costos en la cotización resultaron ser más baratos que otros forwarders.

Finalmente, en el lugar de destino, Distribuidora S.A., importador y distribuidor que se encargará de la colocación del producto en el mercado.

Como se mencionó anteriormente, la demanda de este producto es generada por los consumidores finales quienes solicitan el producto a los restaurantes y estos a sus distribuidores que lo compran a empresas como Chirimoya S.A., por esta razón en el presente apartado se detallarán los márgenes de ganancia unitarios del distribuidor y restaurante, debido a que no se cuenta con información sobre estas cifras de márgenes específicos. El análisis se realiza tomando en cuenta el precio al que ofertan los distribuidores a los restaurantes y/o (clientes finales).

Tabla 1.6

Margen Unitario de Ganancia de la Distribuidora Panal S.A. en Nuevos Soles

Precio Unitario	4.74
Costo Unitario	4.31
Transporte y Distribución	0.02
Margen Unitario	0.41

Nota: El margen unitario para la Distribuidora Panal S.A., fue obtenido del precio de venta al que esta le vende al restaurante y la resta del costo unitario que viene a ser el precio al que se lo vendió Chirimoya S.A. A este monto se le resta el transporte y la distribución obteniendo un margen de 0.41 nuevos soles.
Elaboración: Propia

Tabla 1.7 Margen Unitario de Ganancia del Restaurante en Nuevos Soles

Precio Unitario	5.00
Costo Unitario	4.74
Margen Unitario	0.26

Nota: El margen unitario del Restaurante al cliente final es la resta del precio de venta al cliente final menos el costo al que se lo vendió la distribuidora.
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en las tablas, y en capítulos previos, la empresa Chirimoya S.A. tiene un margen de ganancia de 6.5%, mientras que el distribuidor, en este caso Distribuidora Panal S.A., tiene una ganancia superior de 8.57% superando incluso al restaurante que gana 5.2%.

1.1.5.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

1.1.5.3.1. Rivalidad de la industria – actuales competidores

Respecto a la competencia, se ha procedido a evaluar a los competidores por indirectos, aquellos que importan en grandes volúmenes para luego vender a distribuidores y/o a los negocios de comidas y bebidas (generalmente restaurantes); y directos, aquellos que producen localmente y negocian directamente con los negocios de comidas y bebidas la comercialización. A continuación, se presenta un cuadro comparativo de ambos.

Tabla 1.8

Análisis de competidores directos

Competidores	Directos	
	Eco Sunrise	DISASO Green Solutions S.A.
Empresas	Productores y Distribuidores Locales	Productores y Distribuidores Locales
Tipo de negocio	Directa a los restaurantes	Directa a los restaurantes
Comercialización	Grandes cantidades de pajillas	Mediana y Pequeñas cantidades de pajillas
Volumen	Gran alcance en zonas de reparto	Zonas de Reparto Limitadas
Alcance de Distribución	Bajo	Alto y Negociable

Nota: Las empresas que se detallan son competidores directos en el mercado de destino y han sido divididas según características en común.

Fuente: DISASO (2018). Eco Sunrise (2018). Green Solutions Nature Partner (2018)

Elaboración: Propia

Con relación a los competidores directos a nivel de Costa Rica, estos están compuestos por:

- Eco Sunrise, principal competidor, cuya marca ya es conocida en Costa Rica por tener una gama de productos biodegradables, y no es una excepción en el caso de las pajillas, así pues, ellos ofrecen unas pajillas que, si bien no contienen plástico propiamente dicho, sí contiene químico, ácido poliláctico, para que su presentación sea lo más similar a un sorbete de plástico y el color del producto final sea un verde bastante claro, pero también lo hace biodegradable en agua y oxido de carbono. La presentación que ellos suelen vender es de 50 unidades al precio de 1.5 dólares americanos (Eco Sunrise, 2018).
- Por otro lado DISASO, es una empresa cuya presencia en el mercado no es tan notoria pues no distribuye de manera tan masiva como el competidor anterior, dado que los sorbetes que comercializa están hechos a base de bambú, esto le da un aspecto más rústico y genera una variación en el precio tanto por el procesamiento como por los costos que involucra. Es así que una presentación de 50 unidades llega a tener un precio de 4.5 dólares (DISASO, 2018).
- Por último, Green Solutions, que es una empresa con una menor capacidad de producción y con menor presencia en el mercado de los tres competidores y que distribuye directamente a proveedores, también vende sorbetes hechos a base de bambú, y el precio por la presentación de 50 unidades es de casi 9 dólares americanos (Green Solutions Nature Partner, 2018).

En conclusión, los competidores directos no mueven grandes volúmenes de pajillas, tienen un alcance de distribución limitado y el precio puede variar según negociación.

1.1.5.3.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación del cliente final que adquiere las pajillas biodegradables está determinado por un conjunto de factores que se procederá a analizar para establecer si su poder es alto o bajo. En primer lugar, respecto a la concentración de clientes, esta es baja debido a que, si bien el uso de pajillas es común y pocas veces limitado, son muy pocos los clientes que exigen un equivalente que sea respetable y responsable con el medio ambiente, lo que resulta en conjunto que sus exigencias no sean grandes y no tengan un dominio sobre la reducción del precio.

En segundo lugar, la integración hacia atrás o el poder producir el producto por sí mismo. Los clientes no podrán producir las pajillas hechas a bases de chirimoyas por el proceso de elaboración; sin embargo, sí existen casos de pajillas de bambú, estas son relativamente fáciles de elaborar ya que solo necesitan ser sembradas en ambientes medianos para obtener un grosor fino, pero no muchas personas lo hacen por el tiempo que demora y los cuidados necesarios, incluso en términos comerciales recién se está iniciando como un negocio pequeño y evaluando la factibilidad.

Luego, está el tercer factor de la facilidad de cambiar de comprador. En el mercado costarricense existe una pequeña cantidad de vendedores de este tipo de pajillas por lo que la oferta es pequeña; esto también se debe a un cuarto factor, que sí existen sustitutos para el producto pero son limitados, con un precio que puede ser similar o superior, pues finalmente se trata de un producto que es especializado.

En conclusión, el comprador tiene un bajo poder de negociación dado que se trata de un nicho, siendo la oferta de productos similares pequeña y delimitada, pues a su vez representan un grupo lo suficientemente pequeño que no tiene poder para influenciar en precio.

1.1.5.3.3. Amenaza de productos sustitutos

En Costa Rica, existen 3 tipos de pajillas que pueden ser sustitutos de la pajilla a ofrecer, tomando en consideración que se trata de pajillas biodegradables: las pajillas de papel, las pajillas hechas en base a fibras vegetales y las pajillas de bambú.

Las pajillas hechas de papel, generalmente son hechas a base de papel reciclado, su producción ahorra energía, y son biodegradables porque se descomponen bajo condiciones naturales como el agua, el sol o la lluvia (Norimine, 2017). Estas pajillas son usualmente vendidas en supermercados a precios cómodos y son adquiridas generalmente para fiestas temáticas mas no para consumo de bebidas en restaurantes, asimismo algunos restaurantes de comida rápida como Mc Donald propusieron incorporarlas como reemplazo a las pajillas de plástico pero a la fecha no se ha concretado (Voz de América, 2018).

Las pajillas hechas a base de fibras vegetales, en esta categoría se encuentra el principal competidor, las pajillas de Eco Sunrise, que están hechas de ácido poliláctico de plantas, se obtiene a partir de almidón de maíz o de yuca o de caña de azúcar, 100% biodegradables y compostables, que se degrada fácilmente en agua. Esta empresa es muy conocida por la variedad de productos ecoamigables que venden; sin embargo, en el caso de las pajillas recién ha sido lanzado al mercado, se venden en presentaciones de 50 pajillas en bolsa a un precio de 1,5 dólares americanos (Eco Sunrise, 2018).

Por último, están las pajillas de bambú, que son producidas por pequeñas empresas que buscan una mejora en pajillas que protejan el medio ambiente, pero producen pajillas de manera más rústica, es decir, siembran bambú en espacios pequeños y tratando de darles un grosor en promedio delgado; sin embargo, el resultado no siempre es una pajilla de color y textura uniforme. Y el precio suele ser de 6 dólares americanos en promedio.

Figura 1.6

Tipos de Pajillas de la Competencia



Nota: La ilustración contiene los 3 tipos de pajillas que se comercializan en Costa Rica. Pajillas hechas a base de bambú vendidas por pequeñas empresas, pajillas de papel vendidas por super mercados y ecológicas vendidas por Eco Sunrise (de izquierda a derecha).

Fuente: Obando (2018). DISASO (2018). Green Solutions Nature Partner (2018)

Elaboración: Propia

1.1.5.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para el presente proyecto son 3. En primer lugar, la Asociación de Productores Agrarios de Callahuanca, ubicada en el distrito de Huarochirí, donde los agricultores han formado una cooperativa que se enfoca en el cultivo de chirimoya y paltas. Con más de 1,200 hectáreas esta zona se posiciona como la principal productora en el Perú y es de los residuos de estas frutas (tallos y hojas) que se obtendrá la materia prima principal.

Este proveedor es una cooperativa, que concentra al 80% de los productores de la zona, cuyo fin principal es la venta de las chirimoyas y las paltas como tal, las hojas y tallos son usualmente desechadas, por lo que se trata de un mercado que les genera un ingreso adicional, además se les explica que más allá del negocio la merma se trata de un producto que contribuye al medio ambiente y el precio negociado por los residuos es de S/ 0.1 por cada unidad.

El resto de los insumos serán obtenidos por el segundo proveedor, la Universidad Nacional Agraria La Molina, la cual cuenta con otros ingredientes necesarios como colorante natural, vinagre blanco y glicerina vegetal. Los laboratorios de la universidad son generalmente de uso exclusivamente académico; sin embargo,

desde el 2012 se permiten trabajos a un precio módico para generar un ingreso que se reinvierte en los mismos laboratorios.

La mezcla final será llevada al tercer proveedor de servicio tercerizado Ola Verde SAC donde se encargarán de fabricar el producto final: las pajillas. Esto para evitar que este conozca la composición y pueda convertirse en un competidor futuro. Existen diversos procesadores de plásticos que podrían prestar sus servicios, dado que solo necesitan contar con una maquina sorbetera y los precios que ofrecen varían por cantidades.

Además, como se vio en el punto de canales de distribución, los distribuidores o proveedores son pocos debido al tamaño de la zona, así pues, existen proveedores que a su vez son importadores y proveedores minoristas, al tratarse de pajillas biodegradables cuya demanda está destinada a un nicho de mercado, existen 7 opciones de importadores que a su vez son proveedores, estos cobran un precio promedio de 1,250 dólares americanos por un promedio de 190,000 pajillas al mes. Por otro lado, en el caso de los proveedores minoristas, existen 10 empresas, el precio es menor ya que solo se considera el costo de distribución, pero exigen un mínimo de 250 000 pajillas al mes. El costo también es similar, por lo que esta opción será considerada más adelante conforme vaya creciendo la participación de mercado. Esto quiere decir que en caso de tener algún inconveniente con el proveedor se puede cambiar ya que el precio no resulta ser mayor.

1.1.5.3.5. Amenaza de nuevos competidores

En Costa Rica, sobre todo a nivel de instituciones públicas siempre se está buscando innovar en términos de productos que sean más amigables con el ambiente, principalmente en las universidades. Así, por ejemplo, se crean bolsas, envases, botellas y demás productos ecológicos. Los futuros competidores podrían provenir de estos jóvenes que están buscando sustitutos de plásticos y evalúan su factibilidad dentro de las mismas universidades, así pues la Universidad de San José está proponiendo la venta de pajillas de bambú, que ellos mismo siembran y producen a nivel interno y que a su vez son vendidas en la universidad, evaluando su factibilidad futura (Universidad de San José). Además, el Tecnológico de Costa Rica evalúa el lanzamiento de pajillas hechas a base de papel reciclado, entre otras opciones, así como ácidos que permiten el

uso de pajillas que sean reutilizables pero que al mismo tiempo sean compostables (Mora Pérez, 2018).

Por otro lado, pueden existir competidores internacionales con propuestas similares o superiores; sin embargo, la única entrada manifestada podría ser a nivel de los restaurantes de comida rápida que ya aplican propuestas respetables con el medio ambiente, como son las pajillas de papel de Mc Donalds, utilizadas en otros países.

1.1.5.4. Análisis de la competencia local y principales empresas peruanas

A nivel nacional, existen 2 empresas que ya se encuentran consolidadas y que cuentan con un tiempo promedio de 3 años en el mercado. Se trata de las empresas Arbok y Ecopack, estas empresas iniciaron con la venta de envases o vajillas ecológicas, así como platos, cubiertos, vasos y finalmente pajillas.

Arbok ofrece dos tipos de pajillas: de material biopolímero (PLA), hechos a base de almidón o fécula de maíz y los de material de papel bagazo de caña de azúcar (fuentes no madereras), ambos biodegradables, y se venden en las siguientes presentaciones mediante su página web:

Tabla 1.9

Tipos de Pajillas que ofrece Arbok

Item	Código	Material
Sorbete rígido sin envoltura	PLAS001	PLA
Sorbete flexible sin envoltura	PLAS002	PLA
Sorbete rígido con envoltura de papel	PLAS003	PLA
Sorbete flexible con envoltura de papel	PLAS004	PLA
Sorbete de papel sin envoltura	PS001	PAP
Sorbete de papel con envoltura de papel	PS002	PAP

Nota: En la tabla se detallan los tipos de sorbetes y presentaciones que ofrece la empresa peruana Arbok.

Fuente: Arbok (2018)

Elaboración: Propia

Ecopack Perú se enfoca más en la venta de envases y vajilla; sin embargo, también dispone de pajillas. Todos sus productos se basan en bagazo de caña de azúcar, féculas de papa, camote, maíz, arroz, maicena y bambú. La venta de las pajillas es mediante su página de Facebook en presentaciones de 10 pajillas (Ámerica Noticias, 2018).

Por otro lado, están dos empresas más pequeñas, que llevan casi un año en el mercado y realizan sus ventas por su principal red social que es Facebook, Qaya y

Qapac Runa, pero ambas se dedican a la venta de envases, aunque en ruedas de prensa han manifestado su interés en crear pajillas.

Ninguna de estas empresas exporta, ya que todas están enfocadas en el mercado local; sin embargo, no se descarta la posibilidad de que sigan creciendo y en un futuro se conviertan en potenciales competidores.

1.1.5.5. Análisis de la competencia internacional y principales empresas exportadoras internacionales

A nivel internacional se encuentran las siguientes empresas que son competidores indirectos:

Tabla 1.10

Análisis de competidores indirectos

Competidores	Indirectos
Empresas	Prismas de Costa Rica S.A. Corporación S y S de Tribas S.A. All Pack S.A. Almacenadora Tremi S.A.
Tipo de negocio	Importadores y distribuidores locales
Comercialización	Indirecta a los restaurantes
Volumen	Grandes cantidades de pajillas
Alamacen de Distribución	Gran alcande en zonas de reparto
Precio	Promedio y no negociable

Nota: En la tabla se detallan los competidores indirectos de los que se importan pajillas plásticas.

Fuente: Datasur (2019)

Elaboración: Propia

Se trata de 4 empresas que importan sorbetes/ pajillas plásticas, sorbetes rígidos, entre otros. En primer lugar, se encuentra PRISMAR DE COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA con un valor facturado de US\$ 4,436,557.47 dólares a un valor unitario CIF de 261.93 dólares/kg y con la mayor cantidad importada en el año 2017. En segundo lugar y tercer lugar se encuentran CORPORACIÓN S Y S DE TIBAS SOCIEDAD ANÓNIMA y ALL PACK SOCIEDAD ANÓNIMA, respectivamente, las cuales generan aproximadamente un valor facturado de 79 000 dólares, con un peso neto total de 26 000 kilogramos y un valor unitario CIF de 409 dólares. Finalmente, ALMACENADORA TREMI SOCIEDAD ANÓNIMA.

Además, durante el 2017, el principal importador fue PRISMAR DE COSTA RICA SOCIEDAD ANÓNIMA de Costa Rica con una participación del 96%, seguido por ALMACENADORA TREMI SOCIEDAD ANÓNIMA, con 2% y,

CORPORACIÓN S Y S DE TIBAS SOCIEDAD ANÓNIMA y ALL PACK SOCIEDAD ANÓNIMA, con 1% cada uno.

A la fecha no existen importadores de pajillas biodegradable, pero al expandirse el mercado, estos podrían ser los importadores claves.

1.1.6. Análisis de la oferta (comportamiento de la oferta)

De acuerdo con Trademap, en Costa Rica no figura número en términos de exportación, esto debido a que el país recién está empezando a trabajar en un modelo biodegradable para las pajillas.

Por lo tanto, y debido a que Costa Rica no exporta, las importaciones más la producción local equivalen a su tamaño de mercado, por lo que se procedió a determinar la tendencia exponencial al de las pajillas con la fórmula $y=86926e^{0.53x}$, estimando que para el 2022 en Costa Rica el tamaño del mercado de pajillas será de aproximadamente 3.2TM con un CAGR de 15.91%.

Asimismo, a nivel del producto en cuestión, y como se puede observar en la tabla 1.7, se planea comenzar las ventas en el año 1 con 193,068 bolsas de 50 sorbetes, a un precio de S/ 5.00 cada una. Se planea crecer anualmente a una velocidad de 1%, considerando la fuerte competitividad en el mercado costarricense. En promedio, se venderá S/ 980,000.00 anualmente. En el caso de los costos, se está trabajando bajo un supuesto de un costo promedio de S/ 2.34 para todos los años. El costo total promedio anual es de aproximadamente S/ 460,000.00.

Tabla 1.11

Proyección de ventas en Nuevos Soles

Ventas	1	2	3	4	5
Demanda de Sorbetes	193,068	194,999	196,949	198,919	200,908
Precio	5	5	5	5	5
Valor de Venta	965,342	974,995	984,745	994,593	1,004,538
Total	965,342	974,995	984,745	994,593	1,004,538

Nota: En la tabla se detallan el valor total de las ventas tomando en cuenta la demanda de sorbetes estimada en apartados previos y bajo un supuesto de que el precio de venta se mantiene en 5 nuevos soles.

Elaboración: Propia

Tabla 1.12

Proyección de costos de producción en Nuevos Soles

Compras/ Producción	1	2	3	4	5
Compras/ Producción	193,068	194,999	196,949	198,919	200,908
Costo	2.34	2.34	2.34	2.34	2.34
Valor de Compra	451,461	455,976	460,536	465,141	469,792
Total	451,461	455,976	460,536	465,141	469,792

Nota: En la tabla se detallan el valor total de las compras/ producción tomando en cuenta la producción total, obtenida del análisis previo, y considerando el costo unitario previamente calculados en la tabla 1.5.
Elaboración: Propia

1.1.7. Matriz del perfil competitivo

El fin de esta matriz es poder identificar cómo se encuentra la empresa frente a sus competidores, motivo por el cual se han escogido dos empresas del país de destino, una de ellas es Eco Sunrise, la principal competencia de la empresa y en segundo lugar DISASO que está en crecimiento.

Tabla 1.13

Matriz del Perfil Competitivo

Empresa	Factor Crítico de Éxito	Peso	DISASO		Chirimoya S.A.		Eco Sunrise	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
	Identidad de la Marca	0.25%	2	0.50%	3	0.75%	4	1.00%
	Competitividad de Precios	0.25%	1	0.25%	3	0.75%	4	1.00%
	Certificación de Calidad	0.20%	1	0.20%	2	0.40%	1	0.20%
	Red de Distribución	0.15%	2	0.30%	2	0.30%	3	0.45%
	Economía de Escala	0.15%	1	0.15%	1	0.15%	3	0.45%
	Total	1.00%		1.40%		2.35%		3.10%

Nota: Para la obtención de los valores, los criterios de la puntuación fueron los siguientes: Debilidad Mayor: 1, Debilidad Menor: 2, Fortaleza Menor: 3 y Mayor Fortaleza: 4. Mientras tanto, el peso asignado según la relevancia con el sector, las perspectivas del mercado y el comportamiento. Para otorgar los valores, estos fueron obtenidos del análisis previo de la competencia del mercado.
Elaboración: Propia

De la presente matriz, se puede observar que los principales factores críticos de éxito son la identidad de la marca, que vienen a ser los elementos que forman parte de la marca, estos hacen que el producto se diferencie de la competencia (Madurga López, 2016) y el segundo factor viene a ser la competitividad de precios, pues si bien se trata de un producto cuyo precio podría evitarle un costo al medio ambiente, los costarricenses no están dispuestos a pagar un precio muy elevado.

Como se puede ver en la presente matriz, en identidad de la marca la empresa que tiene mayor puntaje es Eco Sunrise con 1%, quien tiene mayor tiempo en el mercado y es reconocida no solo por este producto sino por toda la gama de productos

ecoamigables. En el caso de Chirimoya S.A., esta destaca porque está hecha a base de derivados de chirimoya, lo cual la hace más ecológica, cuenta con un proceso que desde la obtención de la materia prima contribuye con el medio ambiente y es agradable a la vista, y finalmente está DISASO que si bien su pajilla está hecha a base de bambú y tiene 3 años en el mercado no ha ganado un reconocimiento del mercado objetivo.

En tercer lugar, está la certificación con la que no cuentan ninguno de los competidores, pero sí cuenta Chirimoya S.A. porque es requisito para ingresar al mercado, por lo que esto podría significar una ventaja competitiva.

En cuarto lugar, la red de distribución debería ser una ventaja tanto para DISASO como para Eco Sunrise; sin embargo, Chirimoya S.A cuenta con un distribuidor que conoce el mercado y a los clientes.

Finalmente, en quinto lugar, está la economía de escala, que resulta conveniente en términos de disminución de costo lo que genera un aumento en el ingreso. DISASO tiene una baja puntuación ya que depende del crecimiento de bambú y no se puede forzar a menos que el ambiente de cultivo sea más amplio. Chirimoya S.A., en ese sentido, ocupa el segundo lugar y conforme tenga más ingresos puede aumentar su producción a través del tercerizado y en primer lugar está Eco Sunrise, quien cuenta con su propia fábrica por lo que su producción puede aumentar según la demanda.

CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

2.1. Planificación, Objetivos y Metas de Marketing Internacional

Tabla 2.1

Planificación, Objetivos y Metas de Marketing Internacional

OBJETIVO	2018 (año base)	2019	2020	2021	2022	INDICADOR DE MEDICIÓN
Incrementar las ventas	S/ 832,285.00	S/ 840,607.85	S/ 849,013.93	S/ 857,504.07	S/ 866,079.11	Porcentaje de incremento de las ventas con respecto al año anterior.
Incrementar presupuesto de Marketing	S/ 41,126.00	S/ 47,294.90	S/ 54,389.14	S/ 62,547.51	S/ 71,929.63	Porcentaje de incremento del presupuesto con respecto al año anterior.
Promover la visibilidad del producto	0	1 (local)	1 (local)	3 (internacional)	0	Nro. de participaciones en ferias nacionales e internacionales
Incrementar el nivel de conciencia de la marca	Desconocimiento de marca	Reconocimiento de marca	Reconocimiento de marca	Recuerda la marca	Recuerda la marca	Encuestas según el tráfico de la web.
Brindar al público objetivo un nuevo producto	0	0	0	0	1/ 200,000 bolsas	Ventas que provienen del lanzamiento del nuevo producto.

Nota: En la presente tabla se plantea los siguientes objetivos: incrementar las ventas y el presupuesto de marketing en la misma proporción, es decir, 1%; respecto a la promoción de la visibilidad de la marca. Esta será a través de ferias locales en el mercado de destino; y finalmente brindar al público objetivo un nuevo producto después de cumplir con una producción mayor a 200,000 bolsas de 50 pajillas.

Elaboración: Propia

2.2. Estrategias comerciales de entrada al mercado

Para el presente capítulo se desarrollarán las estrategias de comunicación y publicidad para promocionar el producto e informar persuasivamente tanto al cliente y al comprador con el objetivo de satisfacer su deseo de adquirir una pajilla de calidad y a su gusto

La comunicación que se busca permite la presentación y el descubrimiento del producto y asimismo ayuda a posicionar la marca en el mercado, buscándose reforzar una vez más el valor y beneficios de la pajilla. Esto mediante las siguientes estrategias de promoción:

2.2.1. On the Line (OTL), se trata de una estrategia de marketing que se presenta en un medio masivo, donde se puede dirigir a un público muy amplio pero que también puede ser segmentado, el feedback es instantáneo y el resultado estadístico es automatizado.

2.2.1.1. La página web cumple una función más allá de tener presencia en internet y es el centro de la estrategia digital ya que a través de ella derivan variables como la creación de contenido y construcción de la imagen de marca lo que decanta en generación de la venta (Imagina Estudio, 2018).

Figura 2.1

Las ventas como consecuencia de una buena estrategia de marketing digital



Nota: En la presente imagen se puede ver cómo a través de la página web la creación de contenidos permite poner el contenido al alcance del consumidor pero que este también pueda compartirlo. Igualmente se le recuerda que detrás de esta empresa están personas, representando un canal de comunicación e interacción con el que tanto cliente y empresa se retroalimentan mediante recursos como blogs, infografías, etc.

Fuente: Imagina Estudio (2018)

Para la creación de la página web de Chirimoya S.A. se han tenido en consideración las siguientes características:

Figura 2.2

Cinco características principales de la página web de Chirimoya S.A.



Nota: En la presente imagen se puede ver cómo a través de la página web la creación de contenidos permite poner el contenido al alcance del consumidor pero que este también pueda compartirlo. También se le recuerda que detrás de esta empresa están personas, asimismo representa un canal de comunicación e interacción con el que tanto cliente y empresa se retroalimentan mediante recursos como blogs, infografías, etc.

Fuente: Santa Maria (2016)

Elaboración: Propia

Respecto a la primera característica, la página web es la primera cara de la empresa para el cliente en el primer contacto virtual, por ende, la responsabilidad de contar con una página web que se adapte a todo tipo de dispositivos y que brinde información actualizada es clave. El 40% del tráfico web viene de dispositivos móviles, esto también afecta a los motores de búsqueda ya que afecta el algoritmo de búsqueda.

En segundo lugar, está integrar botones de social share generando el boca a boca a través de compartir aquello que te parece bueno, para las empresas B2B se considera LinkedIn (Santa Maria, 2016).

En tercer lugar, está el dinamismo de la página web a través de un sistema de comentarios para producir material interesante, a través de respuestas al comentario se puede enviar un correo electrónico a los usuarios cuando sus comentarios reciban una respuesta, dándoles un enlace a los que ellos puedan dar clic y responder, algo que incrementa las vistas de página (Santa Maria, 2016).

Finalmente, el punto cuatro y cinco serán analizados en los siguientes puntos.

- 2.2.1.2. El Desarrollo de Contenidos tiene dos objetivos principales, transformar clientes potenciales en clientes reales y construir relaciones reales a largo plazo. Si la información que se le presenta al cliente es atractiva, de interés y está bien conceptualizada, el usuario querrá consumirla y esto ayudará a contactar con el público objetivo. A mediano plazo esto ayuda a posicionar la marca, es decir, las imágenes que se expongan deben estar alineadas con el posicionamiento de la marca que se quiere lograr, así como los títulos y la información serán digerible a través de infografías, mapas, etc. En este caso es importante educar al consumidor en el efecto del plástico en el medio ambiente y más aún en el caso de las pajillas que a pesar de parecer inofensivas por el tiempo o el tamaño trae consigo un irreversible daño (Cyberclick).
- 2.2.1.3. Optimización de motores de búsqueda (SEO), los esfuerzos de la página web y el desarrollo de contenido no son suficientes si la audiencia objetiva no es capaz de llegar a ellos. Para que el público objetivo pueda llegar a la página web es importante contar con facilitadores de búsqueda como palabras claves, un localizador uniforme de recursos (URL) claro, reducción del tiempo de carga. También se hará uso de técnicas off site, es decir, enlaces a la página web, presencia en las redes sociales, mención en medios. Para determinar si está funcionando se debe medir a través de clics, visitas y tiempo que pasa el usuario en la página (India, 2018).
- 2.2.1.4. Publicidad en sitios web, aplicando la estrategia de motores de búsqueda (SEM), un instrumento básico que permitirá evidenciar el contenido desarrollado, pero de manera práctica, clara y didáctica a través de otras plataformas como Google AdWords, mediante la cual se ofrece publicidad patrocinada a potenciales clientes y facilita la página o publicidad como resultado de búsqueda predeterminada (Google Adwords, s.f.). También dichos anuncios podrán aparecer en páginas de restaurantes, fast foods, bares, etc. De modo que el cliente final lo vea y pueda solicitarlo en los lugares de venta (Online Business School, 2018).
- 2.2.1.5. Redes Sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn), estas redes trabajan en conjunto con la página web. Al crear contenido atractivo para el cliente, este puede compartirlo haciendo clic en los botones que hay en la página web. En el caso de Facebook se trata de un fanpage que tendrá contenido más didáctico y que se pagará por aparecer a los usuarios correspondientes, cuando el cliente llegue a la página de

fanpage de Facebook podrá encontrar el enlace hacia la página web. En el caso de Instagram, al tratarse de una red más visual, se destacarán los beneficios del producto a través de imágenes en publicaciones, historias, etc. Finalmente, está LinkedIn que es una red más orientada a las empresas que puedan estar interesadas en hacer negocios con Chirimoya S.A. a través de recomendaciones e invitaciones a proveedores claves.

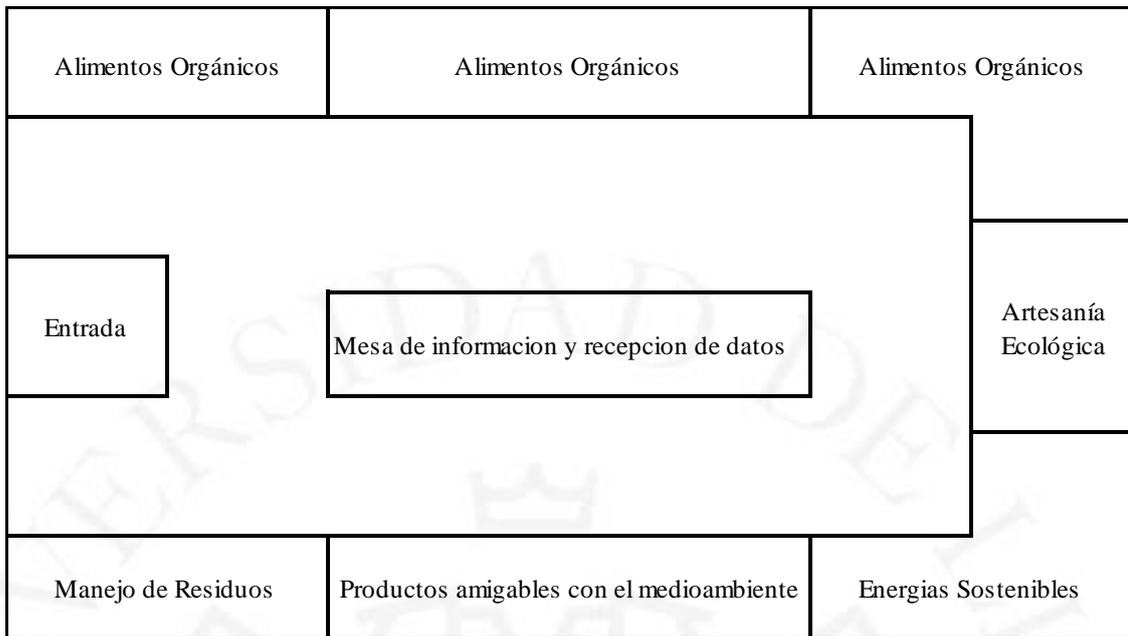
2.2.2. Misiones Comerciales, consistirá en visitar a los empresarios costarricenses (proveedores y, en un futuro, restaurantes) a fin de mostrar el producto e identificar la demanda real. A través de las misiones comerciales se puede participar en ruedas comerciales y ferias locales en Costa Rica (Servicios al Exportador, 2014). Los pasos a seguir serán los siguientes:

- Primera Fase: Identificar a las principales empresas en el mercado de destino y su participación en las ruedas de negocio y ferias.
- Segunda Fase: Una vez identificadas las empresas se definirá la misión: entablar una relación con potenciales clientes.
- Tercera Fase: Trabajar en la respectiva documentación que se llevará al viaje.
- Cuarta Fase: Desarrollo del plan que se llevará a cabo.
- Quinta Fase: Retorno al país y elaboración del informe de valor
- Sexta Fase: Divulgación de resultados.

2.2.3. Ferias, la participación en estas le permitirá a la empresa Chirimoya S.A. promocionar su producto, contactar compradores y distribuidores, conocer los productos de las empresas competidoras y conocer las tendencias del mercado, nuevos canales de distribución, segmentos del mercado, entre otros (Cámara de Comercio de Lima, 2018). En Costa Rica se participará en dos ferias: en primer lugar, la Feria Verde, que trabaja para promover la salud a largo plazo, la sustentabilidad y el cuidado de los alimentos y comunidades en Costa Rica, se sitúa tanto el polideportivo de Aranjuez y la ciudad de Colón, ambos se llevan a cabo de manera regular, los sábados de 7:00 am – 12.30 p.m., los martes de 1:00 p.m. – 7:00 p.m., respectivamente (Feria Verde, 2018).

Ilustración 2.3.

Mapa de la Feria Verde en polideportivo de Aranjuez, San José.



Nota: La imagen que se presenta es referencial, en base a los comentarios encontrados e imágenes referenciales de la feria, asimismo como se puede observar la empresa Chirimoya S.A. se ubicaría en el espacio de productos amigables con el medio ambiente, no se detalla un lugar en específico ya que los espacios son establecidos de manera aleatoria dado la frecuencia de las ferias, es decir, una vez a la semana, cierta cantidad de feriantes es ubicado en una posición específica por un mes.

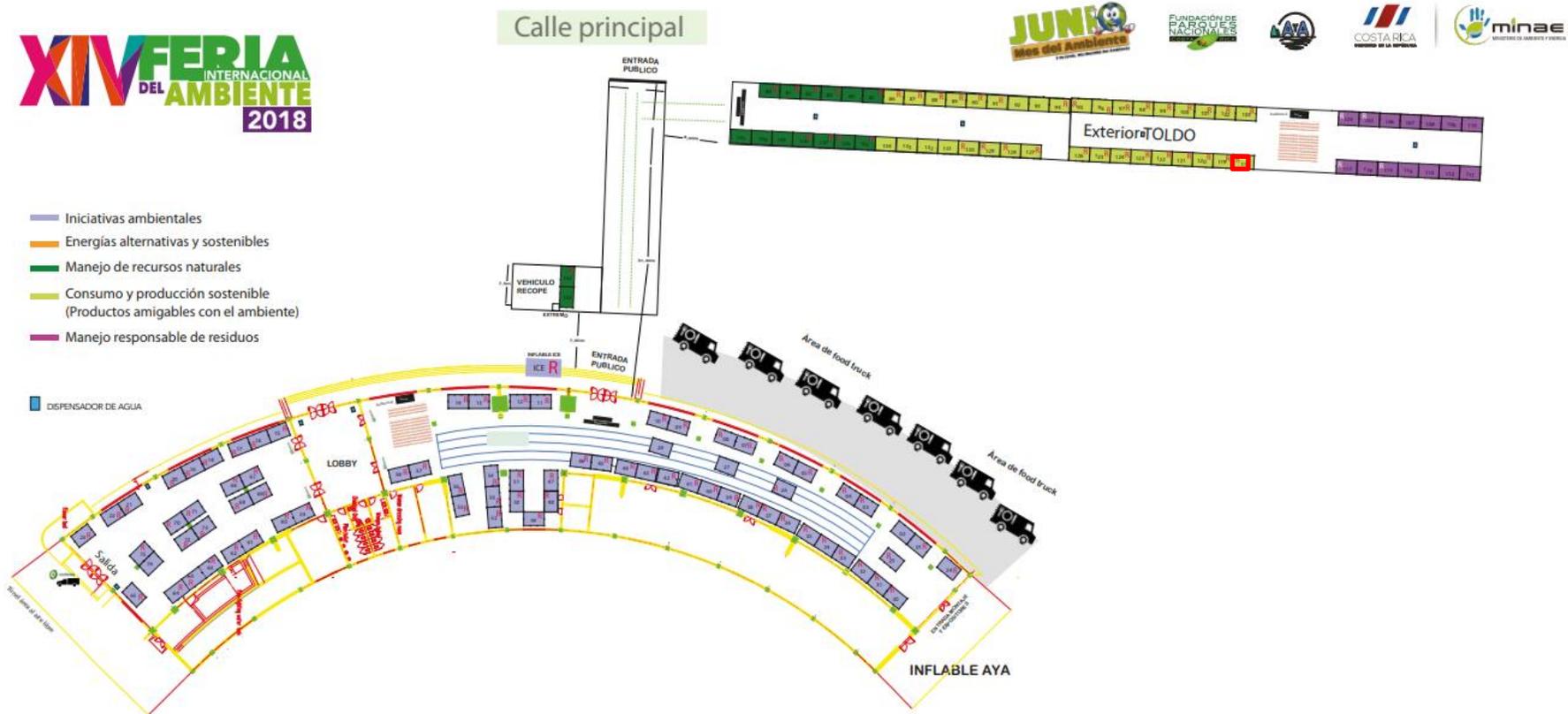
Fuente: Feria Verde (2018)

Elaboración: Propia

La segunda feria es la Feria Internacional del Ambiente, esta es una feria que recibe diversos compradores y ofertantes locales y extranjeros cuyos productos están enfocados en el desarrollo sostenible del país. Se lleva a cabo en el mes de junio, este año se realizó los días 5, 6 y 7 en el estado nacional de San José (Dirección de Gestión Calidad Ambiental, 2018).

Ilustración 2.4.

Mapa de la Feria Internacional del Ambiente San José, Costa Rica 2018



Nota: Como se puede observar en la presente ilustración, la entrada a la feria es gratuita, solo requieres de una previa inscripción y en el caso de participar con stand, la empresa se ubicaría en la zona de Consumo y Producción Sostenible (Productos amigables con el ambiente).
Fuente: Dirección de Gestión de Calidad Ambiental (2017)

2.3. Estrategias de producto, plaza y precio internacional

2.3.1. Producto

Ficha Técnica

Partida Arancelaria	Descripción de la demanda
39.1732.91.00	“Pajillas (carrizos) de polipropileno con una sección corrugada y un corte en bisel, de longitud superior o igual a 155 mm, pero inferior o igual a 185 mm, desplegada, con diámetro interno inferior o igual a 4.5 mm”



Descripción	Pajilla biodegradable hecha a base de hojas y tallos de chirimoya.
Uso	Utensilio para beber líquidos.
Dimensiones	Diámetro 10 cm
	Peso 45 gr
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buena calidad debido a la resistencia de la materia prima. ○ No altera el sabor de la bebida. ○ Tiene un color agradable a la vista. ○ Es biodegradable: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evita el aumento a la contaminación del plástico. ○ Buena funcionalidad. ○ No hay toxinas o alérgenos. ○ Se degrada de 2 a 5 años.
Empaque	Bolsa Biodegradable
Mercado Objetivo	Costa Rica
Tipo de embalaje	Cajas de cartón, burbopack, bolsas ecológicas
Precio de Venta	4.3 nuevos soles / 50 pajillas en una bolsa.

El producto propuesto para el presente proyecto son pajillas, denominación utilizada en Costa Rica, mercado de destino, para referirse al sorbete, también conocido en Perú como cañita. Estas pajillas serán biodegradables, es decir, que pueden descomponerse por la acción de agentes biológicos bajo condiciones ambientales naturales (Malpica, 2016), hechas a base de tallos y hojas de chirimoya, que además de permitir la descomposición eco amigable, las propiedades de estas permiten la consistencia adecuada para obtener una pajilla resistente.

Estas pajillas biodegradables tendrán una medida de 5cm x 5cm x 20cm, un tono verde claro que representa la sostenibilidad ambiental y serán vendidas en presentaciones de 50 unidades en bolsas que también serán biodegradables.

Ilustración 2.5 Sorbete biodegradable



Nota: Imagen referencial de la pajilla a exportar.
Fuente: Dirección de Gestión de Calidad Ambiental (2017)

Este producto planea ser vendido a los distribuidores de pajillas en Costa Rica, por lo que se toma en consideración tres aspectos fundamentales como son: la calidad, la cual se encuentra respaldada por la consistencia de la mezcla para elaborar la pajilla y la resistencia final de la misma; la presentación, que vienen en bolsas de 50 unidades, en el tamaño previamente señalado y requerido y el precio del producto, precio competitivo en el mercado de 4.3 nuevos soles.

Figura 2.3

Diagrama de valor del producto



Nota: En el presente diagrama se detalla los valores agregados del producto que lo distinguen de los competidores, obtenido del análisis previo.

Elaboración: Propia

Si bien el producto está enfocado para su venta a distribuidores no se puede descuidar el consumidor final, quien genera la demanda a los distribuidores y por ende a empresas como la que se propone formar, por lo que a continuación se presentan las características que le dan un valor agregado al producto.

En primer lugar, estas pajillas son biodegradables porque están hechas a base de elementos naturales como el almidón, glicerina vegetal obtenidos de las hojas y tallos de chirimoya lo que permite que su tiempo de descomposición sea aproximadamente de 1 a 3 años en comparación con las de plástico que tardan alrededor de 500 años.

En segundo lugar, es innovador porque a lo largo del tiempo se ha venido usando sorbetes de plástico, otros hechos a base de madera, papel, cartón y ahora último de metal, pero no existían los sorbetes hechos a base de hojas y tallos de chirimoya. Este fruto que abunda en la región de Callahuanca y cuyas hojas y tallos no son aprovechados en lo absoluto. Se trata del reciclar la materia prima a través de la compra y el aprovechamiento de sus propiedades, como es el caso de las hojas y tallos de chirimoya, ya que generalmente se suele comercializar netamente la fruta; sin embargo, en esta oportunidad el comercializador

podrá vender las hojas de está teniendo una ganancia extra y contribuyendo al flujo de esta cadena de comercio ecoamigable.

En tercer lugar, es práctico y agradable a la vista ya que a diferencia de los otros productos biodegradables que existen, este tiene un color verde claro y no adopta el color, forma o sabor del ingrediente, lo que no pasa en los sorbetes hechos de madera (su apariencia y sabor son de madera) o papel (que se mojan y botan grumos cuando absorbes líquido).

Y, por último, es sostenible porque las hojas de chirimoya son los residuos de los cultivos que se utilizarán para la producción de estos sorbetes, además, no incentiva la tala y los recursos que existen actualmente son muy bien gestionados por los agricultores para evitar que se agoten.

2.3.2. Precio

Luego de analizar la demanda, los competidores directos e indirectos y el análisis del sector se optaron por una estrategia de precios que compita con los competidores directos actuales, es decir, un precio similar al mercado que le permita a la empresa cubrir sus costos, pero generar un margen de ganancia.

La estrategia de pricing permite que los precios le aporten valor al cliente, pero también precios que sean rentables para la empresa. Esta estrategia no basa el precio en el coste sino en crecer a un ritmo constante que impacte positivamente tanto al cliente como al ofertante, y dado que se trata de un producto, si bien es importante obtener ganancias, en un inicio no se elevará tanto pues a largo plazo cuando el cliente conozca el valor del producto se podrá elevar el precio progresivamente (Montaña, 2017).

Asimismo, la estrategia más específica es un híbrido entre un pricing neutral y un pricing de penetración porque si bien el producto entra con un precio de S/. 4.30 no está lejos de los S/. 5.00 que se suele pagar, como cada caja contiene 504 bolsas, al mes se estaría exportando un total de S/ 69,357.00 aproximadamente.

Respecto al medio de pago, dado que la empresa es nueva en el mercado costarricense pero que a su vez necesita seguridad para cubrir sus costos y generar un ingreso, se trabajará con una carta de crédito a la vista otorgando un crédito de 15 días en términos de cláusula roja de modo que se pueda solicitar un adelanto, esto en caso de prevención de riesgo y para cubrir las actividades de las principales operaciones de la empresa (Esquivel, 2015).

En conclusión, se tomarán medidas preventivas respecto al precio y medios de pago, dado que la empresa recién está comenzando; sin embargo, no se trata de ingresar al mercado de manera agresiva sino más bien cautelosa y exploratoria. Por lo tanto, la empresa utilizará las estrategias y métodos de pago mencionados párrafos anteriores solo al inicio del ciclo de vida, en el futuro se utilizarán estrategias por la línea de producto o promocionales, y en el caso de medios de pago al tener mayor relación y por ende confianza con los clientes se negociarán medios más rápidos, simples y confiables para ambas partes.

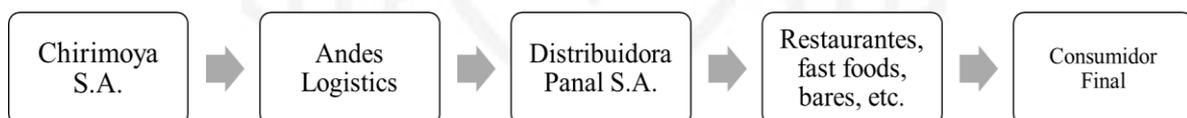
2.3.3. Plaza

La estrategia de plaza será a través del canal indirecto, dado que en el mercado de las pajillas estas no suelen ser vendidas directamente al consumidor final sino a través de distribuidores. Los sorbetes serán exportados y vendidos a los distribuidores locales quienes se encargarán de hacer push al marketing promocional, así como la venta a restaurantes, bares, fast foods o a dónde su corebusiness esté destinado.

Con un canal de distribución indirecto, un producto que va desde el fabricante al distribuidor antes de pasar por la tienda minorista debe contar con un precio de venta al por mayor para que tanto el distribuidor como la tienda minorista puedan marcar un precio. Al tratarse de un canal de distribución multinivel la cadena se ve de la siguiente manera:

Figura 2.4

Canales de distribución



Nota: Flujo de la cadena de distribución de la empresa hasta el consumidor final, basada en la distribución multinivel derivada del análisis previo.

Elaboración: propia

El precio directo al consumidor generalmente es el mismo precio de un producto que ha sido marcado varias veces a través de la distribución indirecta. El hecho de no ofrecer un descuento directo protege la relación con los minoristas y ofrece al fabricante una mayor ganancia sobre el producto (Shopify, s.f.).

2.4. Balance del plan de Marketing y Comercialización Internacional (costeo)

Respecto al presupuesto propuesto hasta el 2022, como se puede apreciar en la siguiente tabla, se ha realizado una proyección en base al ciclo de vida de la empresa, es decir, durante el lanzamiento en el mercado costarricense se necesitará un gran esfuerzo acompañado de una inversión moderada para poder colocar el producto a vender; sin embargo, en la etapa de introducción este presupuesto aumenta para poder penetrar en el mercado y luego el presupuesto comienza a descender conforme la participación en el mercado es mayor y el enfoque se destina a otras fuentes de promoción.

Tabla 2.6

Cronograma y Presupuesto de Marketing en base al ciclo de vida del producto en Nuevos Soles

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE MARKETING						
ACTIVIDADES:		LANZAMIENTO	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECADENCIA
OTL		2629	1479	5519	5219	749
WEB	CREACION Y GESTION DE SITIO WEB	1500	350	1,000	850	350
SEO	SEGUIMIENTO PAG WEB	1000	1000	650	500	270
FAN PAGE FACEBOOK	CREACION Y GESTION DE FAN PAGE FACEBOOK	129	129	129	129	129
INBOUND MARKETING	DESARROLLO DE CONTENIDOS	0	0	3,500	3,500	0
PUBLICIDAD EN SITIOS WEB	DE ACUERDO A SEGMENTACION	0	0	240	240	0
MISIONES COMERCIALES		3000	3,000	3,000	2,320	1,000
FERIAS		0	6,478	6,478	6,478	0
PASAJES			1,422	1,422	1,422	
ESTADIA			1,556	1,556	1,556	
GASTOS FERIA			3,500	3,500	3,500	
TOTAL		5,629	10,957	14,997	14,017	1,749

Nota: Presupuesto de Marketing en nuevos soles según el ciclo de vida del producto. Los montos fueron calculados en base a las páginas web señaladas y a una cotización con la Agencia Barba.

Fuente: Latam. Making Contents (2019)

Elaboración: propia

CONCLUSIONES

En primer lugar, como factor crítico de éxito en el mercado local se considera la producción del producto dado que fabricar un producto ecológico como las pajillas a base de tallos, hojas e incluso de la misma fruta, en este caso chirimoya, es sostenible. Existen diversas frutas al alcance, como el plátano, la palta, entre otras, que podrían servir para la masa requerida para este tipo de productos y rentable, dado que la producción de los productos son sustitutos de los productos plásticos ya existentes por lo que se siguen los mismos pasos pero se altera la materia prima y estos productos ya son producidos a escala.

En segundo lugar, la relación entre socios comerciales, es decir, entre entidades peruanas y costarricenses como las cámaras de comercio o entidades de promoción como Promperú y Procomer, sería de gran ayuda para facilitar información sobre el mercado de destino y las oportunidades de mercado, pero no es fácil de acceder a ella.

En términos de mercado de destino, y, en tercer lugar, está la certificación que es requerida para el ingreso del producto, si bien este producto no es 100% orgánico, el estado requiere que haya pasado por un control sanitario por el contacto que tiene el producto con el consumidor costarricense.

En cuarto lugar, están los distribuidores, no hay suficiente información accesible sobre la relación de estos, las diferentes entidades de comercio exterior no cuentan con información actualizada, y los distribuidores a pesar de ser pocos por el tamaño geográfico en San José son claves porque son el primer contacto con el cliente y su relación con el mismo afecta directamente a la empresa.

Finalmente, y en quinto lugar, está la competencia y sus precios, existen competidores potenciales que con la motivación del estado hacia lo sostenible en términos medioambientales podría incentivar el aumento de la producción y también debido a que alguno ya produce localmente y conocen mejor el mercado posicionan de mejor manera sus precios.

RECOMENDACIONES

Se recomienda crear núcleos de productos eco-sostenibles para que a través de estos se pueda crear una representación que permita descubrir oportunidades de mercado, es decir, que entidades como Promperú y la Cámara de Comercio de Lima reconozcan que existe una oferta local sostenible que puede ser explotada y apoyarla en su desarrollo. De este modo el flujo de intercambio de información y conocimiento entre oficinas comerciales representantes en el mercado de destino podría facilitar la posibilidad real de un negocio.

El acceso al mercado de destino traería consigo posibilidad de no solo información de fuentes secundarias, sino que también se podrían promover misiones comerciales, ruedas de negocio y ferias internacionales.

Respecto a la certificación, si bien Costa Rica exige un documento de sanidad, se podrían conseguir adicionalmente certificaciones de calidad o ambientales que le generen un mayor valor agregado al producto dentro del mercado, pudiendo así elevar su valor en términos de imagen de la marca y también a nivel de precio.

Además, con respecto a los distribuidores se recomienda mantener una buena relación que asegure la venta de las pajillas, pero también su adecuada y correcta distribución, asegurando los valores y calidad de la empresa en la entrega del producto.

Más adelante, se recomienda que la empresa cuente con su propia fábrica de producción de pajillas, lo que permita una mayor cantidad de producción de pajillas a un mejor precio. Asimismo, se recomienda la inserción directa en el mercado de destino donde se podrán trabajar otras estrategias de precio, ya que el conocimiento del mercado permitirá un mejor entendimiento de las necesidades y determinar qué estrategias de marketing son las óptimas y eficaces.

REFERENCIAS

- Ámerica Noticias. (2 de agosto de 2018). *Ecopack Perú: emprendimiento que reemplaza el tecnopor y plástico*. Recuperado de <https://www.americatv.com.pe/noticias/estilo-de-vida/ecopack-peru-envases-y-productos-biodegradables-n332707>
- Arbok. (2018). *Sorbetes Ecológicos*. Recuperado de <http://arbok.com.pe/sorbetes/>
- Banco Mundial. (2018). *World Development Indicators database*. Recuperado de sitio web de Banco Mundial: http://databank.worldbank.org/data/views/reports/reportwidget.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=CRI
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). *Ferias Internacionales*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/ferias-internacionales/195/c-195>
- Castillo Bastos, M., & Rivera Serrano, S. (2017). *Costa Rica según los principales indicadores*. Recuperado de <http://www.odd.ucr.ac.cr/sites/default/files/Documents/Indicadores-Internacionales-de-Desarrollo/Serie-IID-12-CRIIDAC.pdf>
- Connect America. (2017). *Estrategias para realizar un análisis de mercado objetivo*. Recuperado de <https://connectamericas.com/es/content/estrategias-para-realizar-un-analisis-de-mercado-objetivo>
- Cordero Granados, M. (diciembre de 2005). *El tema ambiental en la política comercial de Costa Rica*. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/961/1/EI%20tema%20ambiental%20en%20la%20politica%20comercial%20de%20Costa%20Rica.pdf>
- Cordero Pérez, C. (25 de septiembre de 2017). *La inversión en ciencia y tecnología de Costa Rica en deuda con los resultados*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/la-inversion-en-ciencia-y-tecnologia-de-costa-rica-en-deuda-con-los-resultados/7QXUPML23FHAIHOLI7NAXMRPZBQ/story/>
- Cyberclick. (s.f.). *Branded Content: el contenido que convierte*. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/servicios/branded-content>
- Datasur. (s.f.). Recuperado de <https://www.datasur.com/>

- Datosmacro. (2017). *Costa Rica - Índice de Desarrollo Humano - IDH*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/idh/costa-rica>
- Datosmacro. (2018). *Indicadores Económicos y socio-demográficos*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/costa-ricax>
- Dirección de Gestión Calidad Ambiental. (5 de junio de 2018). *XIV Feria Internacional del Ambiente 2018*. Recuperado de <http://www.digeca.go.cr/eventos/xiv-feria-internacional-del-ambiente-2018>
- Dirección de Gestión de Calidad Ambiental. (23 de enero de 2017). *Ecoetiquetado*. Recuperado de <http://www.digeca.go.cr/areas/ecoetiquetado>
- DISASO. (2018). *Pajillas de bambú*. Recuperado de <http://disaso.com/esp/pajillas.html>
- Eco Sunrise. (2018). *Pajillas Flexibles Biodegradables*. Recuperado de <https://www.ecosunrise.com/producto/pajillas-flexibles-biodegradables/>
- El Comercio. (11 de enero de 2016). *Callahuanca, el paraíso de la producción de chirimoya en Perú*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/callahuanca-paraiso-produccion-chirimoya-peru-208085>
- Environmental Performance Index. (2018). *Costa Rica*. Recuperado de <https://epi.envirocenter.yale.edu/epi-country-report/CRI>
- Esquivel, A. (2015). *Corporate Finance*. Lima, Perú.
- Estado de la Nación. (2017). *Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. Estado de la Nación*, 324.
- Estado del ambiente: Costa Rica 2017. (2017). Recuperado de <http://informe-ambiente.minae.go.cr/docs/03-capitulo-III.pdf>
- Euromonitor Internacional. (2017 de julio de 2017). *Estilo de Vida del Consumidor en Costa Rica*.
- Feria Verde. (2018). *¿Cuándo y Dónde?* Recuperado de <https://www.feriaverde.org/>
- Google Adwords. (s.f.). *Google AdWords es ahora Google Ads*. Recuperado de sitio web de Google Ads: https://ads.google.com/intl/es-419_pe/start/?sourceid=awo&subid=pe-es-ha-g-aw-a-specific_aw!o2~-974979776-283975053834-kwd-300955858225&gclid=CjwKCAjwsfreBRB9EiwAikSUHffbckfa7tZ3C7gqvCyCv9W DfjH6VXX2n3wr96NF6Do38eVII6DCgRoCdZYQAvD_BwE

- Green Solutions Nature Partner. (2018). *Pajillas de PLA (50 uds)*. Recuperado de <http://www.greensolutionscr.com/pajillas-de-pla-50uds>
- Greenpeace. (2018). *Datos sobre la producción de plásticos*. Recuperado de <http://archivos.es.greenpeace.org/espana/es/Trabajamos-en/Parar-la-contaminacion/Plasticos/Datos-sobre-la-produccion-de-plasticos/>
- Greenpeace España. (2017). *Plásticos en los océanos*. Madrid: San Bernardo.
- Gutierrez, E., & Anchía, L. (12 de julio de 2017). *Costa Rica abre el camino hacia el fin de los plásticos de un solo uso*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2017/07/05/planeta_futuro/1499261442_018387.html
- Happy Planet Index. (2018). *About the HPI*. Recuperado de <http://happyplanetindex.org/about>
- Happy Planet Index. (2018). *Índice de Planeta Feliz Costa Rica*. Recuperado de <http://happyplanetindex.org/countries/costa-rica>
- Imagina Estudio. (15 de enero de 2018). *La página web como estrategia de marketing digital*. Recuperado de <http://imaginaestudio.mx/blog/la-pagina-web-estrategia-marketing-digital/>
- India, C. (17 de abril de 2018). *¿Qué es el SEO?* Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-seo-por-que-es-necesario-el-posicionamiento-web>
- Inforegión. (2016). *Productores de Huarochirí exportan chirimoya a Hong Kong y Canadá*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/229524/productores-de-huarochiri-exportan-chirimoya-a-hong-kong-y-canada/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica. (junio de 2018). *Índice de Precios al Consumidor mayo 2018*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/aneconomipc052018-1.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica. (2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/ingresos-y-gastos-de-hogares/gastos-de-los-hogares>
- Latam. (s.f.). Obtenido de https://www.latam.com/es_pe/

- Llorca , Fernando; Gutiérrez, Edgar; Shackelford, Alice. (12 de mayo de 2017). *Estrategia Nacional para la Sustitución de Plásticos de Un Solo Uso por Alternativas Renovables y Compostables*. Recuperado de https://www.hacienda.go.cr/docs/5a0e066d79dae_Estrategia-nacional-sustitucion-plasticos-un-solo_uso-.pdf
- Madurga López, J. (29 de junio de 2016). *Imagen de marca: Definición, ventajas y puntos clave*. Recuperado de <https://es.semrush.com/blog/imagen-de-marca/>
- Making Contents. (s.f.). *Somos especialistas en marketing de contenidos*. Recuperado de http://makingcontents.com/?gclid=CjwKCAiAuMTfBRACeIwAV4SDkcUnLWkUt8Omh2TKmm4MbhBqLqVIXSqryP4rFglNBNhRQPdNNpXIIhoC5CwQAvD_BwE
- Malpica, M. (15 de noviembre de 2016). *Qué son productos biodegradables*. Recuperado de <https://www.bwito.com/blog/que-son-productos-biodegradables/#.W98ydJMzbIV>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. (2017). *Indicadores Nacionales Ciencia, Tecnología e Innovación Costa Rica 2015 - 2016*. Recuperado de <https://www.micit.go.cr/images/indicadores/2015-2016/>
- Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica. (2018). Recuperado de <http://www.comex.go.cr/>
- Ministerio de Hacienda Costa Rica. (2018). Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/tica/web/hdbaranc.aspx>
- Montaña, E. (23 de mayo de 2017). *El pricing: cómo implementar una estrategia de precios en tu empresa*. Recuperado de <http://incenta.com/es/blog/estrategia-de-pricing-perfecta/>
- Mora Pérez, K. (18 de octubre de 2018). *TEC destaca en excelencia ambiental al obtener calificación máxima en Bandera Azul*. Recuperado de <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2018/06/20/tec-destaca-excelencia-ambiental-obtener-calificacion-maxima-bandera-azul>
- National Geographic. (2017). *El 91 por ciento del plástico que fabricamos no se recicla*. Recuperado de <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2017/07/el-91-por-ciento-del-plastico-que-fabricamos-no-se-recicla>
- Navarrete, I. G. (5 de junio de 2018). *Costa Rica tira al mar 15 camiones de plástico por día*. Recuperado de <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2018/06/05/costa-rica-tira-mar-15-camiones-plastico-dia>

- Norimine, H. (9 de agosto de 2017). *Seattle Is Set to Ban Plastic Straws and Utensils*. Recuperado de <https://www.seattlemet.com/articles/2017/9/8/seattle-is-all-set-to-ban-plastic-straws-and-utensils>
- Obando, M. (20 de mayo de 2018). Tetra Pak desarrollará pajillas de papel.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2018). *Objetivo 12 Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles*. Recuperado de <http://www.ods.cr/objetivo/objetivo-12>
- Online Business School. (2018). *No te confundas con la estrategia SEM*. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/no-te-confundas-con-la-estrategia-sem>
- Porras, N. (16 de mayo de 2017). *Algunos retos de la política exterior de Costa Rica*. Recuperado de <https://www.ciep.ucr.ac.cr/index.php/bloghablemospolitica/41-algunos-retos-de-la-politica-exterior-de-costa-rica>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Costa Rica. (2018). *Objetivo 14: Vida Marina*. Recuperado de <http://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/sustainable-development-goals/goal-14-life-below-water.html>
- Promperú. (2017). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/653890374rad44E50.pdf>
- PromPerú. (2017). *Servicios al Exportador: Guía de Mercado Costa Rica*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/653890374rad44E50.pdf>
- Restaurantes Costa Rica. (2017). Recuperado de <https://www.restaurantscostarica.com/restaurantes-ubicacion/san-jose/restaurantes/san-jose.html?start=90>
- Revista Summa. (31 de octubre de 2017). *Costa Rica avanza en protección de inversionistas*. Recuperado de <http://revistasumma.com/costa-rica-avanza-proteccion-inversionistas/>
- Santa María, L. (1 de marzo de 2016). *5 consejos de diseño web para mejorar tu marketing de contenidos*. Recuperado de <https://www.staffdigital.pe/blog/consejos-diseno-web-marketing-de-contenidos/>

- Santoyo, A. R. (octubre de 2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Recuperado de http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf#page=32&zoom=100,0,94
- Servicio Fitosanitario del Estado. (2018). Recuperado de <https://www.sfe.go.cr/SitePages/Inicio.aspx>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú. (s.f.). *Certificados fitosanitarios de reexportación y certificados de exportación de productos procesados o industrializados de origen vegetal*. Recuperado de http://www.serviciosalciudadano.gob.pe/tramites/91/2_8_0_0.htm
- Servicios al Exportador. (2014). *Misiones Comerciales Internacionales*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/rutaexportadora/23-Programa-de-Misiones-Comerciales.pdf>
- Shopify. (s.f.). *Canales de distribución*. Recuperado de <https://es.shopify.com/enciclopedia/canales-de-distribucion>
- Soto, M. (3 de julio de 2017). *Más comercios descartan el plástico*. Recuperado de <https://www.pressreader.com/costa-rica/la-nacion-costa-rica/20170703/281694024801893>
- Stiftung, B. (2018). *Índice de Transformación 2018. América Latina y El Caribe*. Recuperado de https://www.cadal.org/publicaciones/bti/pdf/BTI_2018_America_Latina.pdf
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (mayo de 2018). *Estudios Económicos de la OCDE*. Recuperado de <https://www.oecd.org/eco/surveys/Costa-Rica-2018-Estudios-Economicos-de-la-OCDE.pdf>
- TripAdvisor. (2018). *Restaurantes de comida rápida en Provincia de San Jose*. Recuperado de https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurants-g309290-c10646-Province_of_San_Jose.html#EATERY_OVERVIEW_BOX
- Universidad de San José. (s.f.). *Tecnología de Alimentos*. Recuperado de <http://www.universidadsanjosecr.com/carrera-tecnologia-de-alimentos.html>
- Voz de América. (15 de junio de 2018). *McDonald's cambia a pajillas de papel*. Recuperado de <https://www.voanoticias.com/a/medioambiente-mcdonalds-cambia-pajillas-de-papel/4441630.html>

Zona Libre de Plástico. (12 de mayo de 2017). *Estrategia Nacional para la Sustitución de Plásticos de un solo uso*. Recuperado de https://www.hacienda.go.cr/docs/5a0e066d79dae_Estrategia-nacional-sustitucion-plasticos-un-solo_uso-.pdf

