



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PREMEZCLA DE PANQUEQUES DE QUINUA Y BANANO EXPORTADO A
WASHINGTON D.C.

Autor

Brandon Marcelo Lasso Escobar

Año
2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PREMEZCLA DE PANQUEQUES DE QUINUA Y BANANO EXPORTADO A
WASHINGTON D.C.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Irma del Carmen Padilla Espinoza

Autor

Brandon Marcelo Lasso Escobar

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo Plan de negocio para la elaboración y comercialización de premezcla de panqueques de quinua y banano exportado a Washington D.C., a través de reuniones periódicas con el estudiante Brandon Marcelo Lasso Escobar, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Irma del Carmen Padilla Espinoza

CI: 1709198178

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo Plan de negocio para la elaboración y comercialización de premezcla de panqueques de quinua y banano exportado a Washington D.C, de Brandon Marcelo Lasso Escobar, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Natasha Alejandra Burneo Galarza

CI. 1723257232

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Brandon Marcelo Lasso Escobar
C.I. 1720531472

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida. A mi madre y hermano que con su apoyo me han incentivado a seguir adelante y cumplir mis objetivos. A mi padre que desde el principio de la carrera me motivo para culminar con éxito esta etapa. Ahora el estará mirándome desde el cielo. A mis amigos y profesores que he conocido a lo largo de este camino.

DEDICATORIA

Dedico el siguiente trabajo a mi Madre, que con esfuerzo y sacrificio me permitió realizar esta carrera universitaria. También por aconsejarme con sabias palabras ya que me supo guiar por el buen camino. Logrando que sea una mejor persona con principios y valores.

RESUMEN

El Ecuador es un país con un fuerte potencial exportador de productos agrícolas, así lo demuestran las estadísticas oficiales donde se evidencia la presencia de productos como banano, café, cacao entre otros, como los principales productos de exportación, especialmente hacia el mercado de los Estados Unidos. Siendo un factor muy importante, para el incentivo de estas exportaciones, la renovación del sistema de preferencias, lo cual permite a los emprendedores generar proyecto en el campo de la agroindustria, con el fin de establecer un valor agregado a la exportación agrícola. En este sentido se ha planteado en el presente documento, la viabilidad de exportar una premezcla de panqueques hacia los Estados Unidos, este producto alimenticio tendrá como ingredientes principales la quinua y banano que son dos productos agrícolas emblemáticos de la región sierra y costa respectivamente. Para generar este proyecto es necesario contar con el conocimiento necesario de las necesidades del consumidor, para generar acciones de promoción enfocadas en el mercado objetivo, a través de un canal de distribución en los supermercados de la ciudad de Washington DC. La inversión necesaria para llevar adelante el proyecto tiene un monto de \$ 78.830, la cual se financia con el capital de los accionistas y el financiamiento bancario. En base de las proyecciones financieras se determina que proyecto genera una utilidad sustentable y se recupera el capital invertido en un plazo de tres años y medio.

ABSTRACT

Ecuador is a country with a strong export potential of agricultural products, as evidenced by official statistics showing the presence of products such as bananas, coffee, cocoa, among others, as the main export products, especially to the United States market. Being a very important factor, for the incentive of these exports, the renewal of the preferences system, which allows entrepreneurs to generate projects in the field of agro-industry, in order to establish an added value to agricultural exports. In this sense, the feasibility of exporting a pre-mix of pancakes to the United States has been raised in this document. This food product will have as its main ingredients quinoa and bananas, which are two emblematic agricultural products of the mountain and coastal regions, respectively. To generate this project, it is necessary to have the necessary knowledge of consumer needs, to generate promotion actions focused on the target market, through a distribution channel in supermarkets in the city of Washington DC. The investment necessary to carry out the project has an amount of \$ 78,830, which is financed with shareholder capital and bank financing. Based on the financial projections, it is determined that the project generates a sustainable profit and the capital invested is recovered within three and a half years

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	1
1.1.2 Objetivos específicos de trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno externo (PEST)	2
2.1.2 Análisis entorno externo – Estados Unidos.....	7
2.2 Análisis de la industria (PORTER).....	10
2.2 Matriz factores externos, EFE.....	15
2.3 Conclusiones del análisis de entornos.....	16
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	18
3.1.1 Entrevistas a expertos.....	18
3.1.2 Entrevistas a clientes potenciales	21
3.2 Investigación cuantitativa.....	22
3.3 Conclusiones del análisis del cliente.....	24
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	25
5. PLAN DE MARKETING	27
5.1 Estrategia general de marketing	27
5.1.1 Mercado objetivo.....	29
5.1.2 Propuesta de valor	29
5.2 Marketing mix	30
5.2.1 Producto.....	30
5.2.2 Precio	34
5.2.3 Plaza	36

5.2.4 Promoción	38
5.2.5 Proyección de costos del marketing mix	40
6. PROPUESTA FILOSÓFICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	41
6.1.1 Misión.....	41
6.1.2 Visión	41
6.1.3 Objetivos de la organización	41
6.2 Plan de Operaciones	42
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	42
6.2.2 Cadena de valor	44
6.2.3 Ciclo de operaciones.....	44
6.2.4 Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida	48
6.2.5 Capacidad de producción.....	49
6.3. Estructura Organizacional	49
6.3.1 Estructura legal	49
6.3.2 Diseño organizacional	50
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	53
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	53
7.1.1 Proyección de ingresos	54
7.1.2 Proyección de costos	54
7.1.3 Proyección de gastos	55
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	56
7.2.1 Inversión inicial.....	56
7.2.2 Capital de trabajo	56
7.2.3 Estructura de capital.....	56
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja	57
7.3.1 Estado de resultados.....	57
7.3.2 Estado de situación financiera	57
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	58

7.3.4 Flujo de caja del proyecto	59
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	60
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	60
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	60
7.4.3 Criterios de valoración.....	61
7.5 Índices financieros.....	62
8. CONCLUSIONES GENERALES	533
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS	69

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

En la actualidad los consumidores buscan una alimentación responsable y enfocada en el aporte nutricional que pueda producir en sus organismos, esto se facilita debido a la disponibilidad de herramientas tecnológicas que facilitan al consumidor su acercamiento con expertos e información actualizada, esto permite cambios en la forma como deciden adquirir sus alimentos. En ese sentido, el plan de negocios busca evaluar una idea enfocada en exportar una premezcla de panqueque hacia el mercado de los Estados Unidos, precisamente en su capital federal, como es la ciudad de Washington.

Se ha escogido la premezcla de panqueque debido a que es un producto de alto consumo entre los estadounidenses, especialmente a la hora del desayuno, donde lo disfrutan acompañado de frutas, convirtiéndose en el alimento ideal de chicos y grandes.

Con el fin de aprovechar la diversidad agrícola del país, se ha escogido dos productos que son emblemáticos de este sector. La quinua es un alimento con valor nutricional y alto aporte de energía sin agregar calorías en su consumo, es por ello que se puede consumir a cualquier hora del día. El banano es una fruta característica de la región tropical de nuestro país, que tiene un alto aporte de energía y sodio. La combinación de estos alimentos es una llave de entrada hacia los consumidores en el mercado objetivo.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Evaluar la viabilidad de ejecutar un plan de negocios para exportar una premezcla de panqueques a los Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos específicos de trabajo

- Investigar el entorno externo que puede afectar el plan de negocios con el fin de conocer oportunidades que permitan impulsar el proceso de exportación.
- Explorar el comportamiento del consumidor de panqueques en los Estados Unidos para conocer sus necesidades y preferencias.
- Generar una oportunidad de negocio enfocada en viabilizar la exportación del producto hacia el mercado objetivo.
- Construir una estrategia de marketing que permita posicionar la premezcla de panqueques entre los consumidores norteamericanos.
- Determinar la filosofía empresarial y estructura organizacional que se enfoque en el cumplimiento de objetivos.
- Evaluar la viabilidad financiera del plan de negocios mediante el uso de criterios de valoración como el valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación de la inversión.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (PEST)

En el análisis PEST se considera las variables que podrían traer un impacto al desarrollo operación y crecimiento del negocio; como es lo político, económico, social y tecnológico.



Análisis entorno externo – Ecuador

Entorno Político

Tabla 1. Análisis del Entorno Político - Ecuador

Análisis	Impacto			
El Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y pesca (MAGAP) incentiva a la estrategia de “Fomento a la Producción de Quinoa en la Sierra Ecuatoriana”, por el cual analiza las problemáticas principales del sector, y se articula al objetivo general del Plan Nacional de Innovación Tecnológica donde señala que contribuirá a la soberanía alimentaria en base al incremento de la productividad de los principales cultivos dentro de un diálogo de saberes de los pequeños y medianos productores (Proecuador, 2015, p.5)				
Con los Estados Unidos en la actualidad rige el Sistema General de Preferencias, el cual tiene vencimiento a fin del año 2017. Según las estimaciones de la Federación de Exportadores, el mercado estadounidense es muy importante para el país, debido a que es un mercado natural y el sistema SGP beneficia a más de 300 productos que entran en los Estados Unidos sin pagar arancel, es por ello, que es muy importante la renovación del SGP (Velasco, 2017).				
La forma de gobierno que posee Ecuador es Democrático. Su actual presidente es el Lic. Lenin Moreno que asumió su cargo por el periodo 2017-2021. En la actualidad según las encuestadoras Centro de Investigación y Estudios Especializados (Ciees) y Market sostienen que la aprobación, credibilidad del presidente actual pasa el 80% de aceptación por el pueblo ecuatoriano.				

Entorno Económico

Tabla 2. Análisis del Entorno Económico - Ecuador

Análisis	Impacto			
En el sector agrícola tuvo un decrecimiento de 0,8% en el año 2016. En años anteriores el sector agrícola tuvo un importante dinamismo en la economía, entre el año 2013 y 2015 tuvo un crecimiento promedio de 4,6% (Banco Central del Ecuador, 2017).				

<p>La producción de alimentos procesados dentro del cambio de la matriz productiva es una de las industrias priorizadas que promueve el gobierno ya que tienen un fácil acceso al financiamiento productivo a través de entidades como la CFN, ya que cuenta con un programa de apoyo a emprendedores que cumplen con los requisitos anteriormente mencionados, denominado “PROGRESAR” y que otorga créditos a una tasa de interés del 6,9% anual. (CFN, 2015).</p>				
<p>En cuanto a las exportaciones de preparaciones alimenticias que contenga quinua, el Ecuador comercializó en el año 2016 \$ 128.166 dólares, siendo las exportaciones a Costa Rica el 71% y los Estados Unidos representa el 24% del total. Por el lado de los Estados Unidos, importa del resto del mundo \$ 320.411.054 dólares en el año 2016, su principal vendedor es Canadá con el 50% y México con el 28% del total, países con los cuales tiene un tratado de libre comercio (United Nations - Comtrade Databes, 2017). Las exportaciones del Ecuador representan 0,010% en el mercado estadounidense, por lo que existe espacio para crecer en base de productos innovadores, esta es una oportunidad para el proyecto.</p>				
<p>En el caso de las exportaciones de banano, es uno de los cinco principales productos de exportación del Ecuador, en el año 2017, se incrementaron en el 12% en relación al año anterior. En este período se han comercializado al exterior 5.333 toneladas de fruta por un valor de \$ 2.490 millones de dólares, siendo el mercado estadounidense el tercer destino de las exportaciones ecuatorianas (Banco Central del Ecuador, 2017).</p>				
<p>Ecuador se encuentra en el puesto 118 dentro del ranking de los 190 países según Doing Business, que mide las regulaciones para hacer negocios dentro de cada país. En cuanto al nivel de vida que tienen los ecuatorianos, Ecuador se ubica en el puesto 89 según el Índice de Desarrollo Humano que es medido por las Naciones Unidas para analizar el progreso que tiene un país.</p>				
<p>El Fondo Monetario Internacional (FMI), tiene una perspectiva para el Ecuador de un decrecimiento económico. Desde el año 2011 su economía viene desacelerándose. Con la caída del precio del petrolero</p>				

en los últimos meses del año 2014 por esa razón la economía no ha crecido. Pero en el año 2015 el PIB tuvo un crecimiento pequeño de un 0.2% que no sirvió de mucho ya que en el 2016 termino con un decrecimiento del 1.5% de su PIB.				
--	--	--	--	--

Entorno Social

Tabla 3. Análisis del Entorno Social - Ecuador

Análisis	Impacto			
<p>Según la información del Censo Nacional Agrícola, en el país existen 842.882 productores agrícolas con una superficie cultivable de 12 millones de hectáreas, el 30% de estos productores tienen una superficie cultivable menor a una hectárea y el 0,78% corresponde a los productores con espacios mayores a 200 hectáreas. En cuanto a la producción de cereales, donde se ubica a la quinua, existe 26.565 productores que se dedican a su cultivo y el tamaño en hectáreas es 20.111 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). En el Ecuador existe una diversificación en la tendencia de la tierra agrícola, esto es una oportunidad porque permite acceder fácilmente a proveedores.</p>				
<p>La producción de quinua en el país se concentra en la serranía, especialmente en las provincias de Carchi, Cotopaxi e Imbabura, las cuales abarcan el 75% de la producción nacional, esto indica cercanía a la ciudad de Quito donde se pretende elaborar el producto de este plan de negocios, esto es una oportunidad.</p>				
<p>La producción de banano en el país se concentra en las provincias de la Costa, especialmente en Los Ríos con el 43% de los sembríos, 32% en Guayas y 17% en el Oro. El rendimiento anual de la una hectárea de banano es 36 toneladas y en el año 2017 se incrementó su producción en 5.152 hectáreas, esto representa el 9% de la cantidad cultivada de banano.</p>				
<p>Tradicionalmente en el Ecuador el sector agropecuario ha tenido un papel muy relevante en el crecimiento y desarrollo económico y social del país, esta actividad se ha constituido en el centro y motor de otros</p>				

sectores productivos como el manufacturero y comercio (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, 2015)				
La quinua es un producto característico de la serranía del Ecuador, siendo cultivado desde la época precolombina, especialmente en las provincias del centro del país. Su uso es aprovechado en la alimentación de las poblaciones rurales, debido a su alto contenido proteínico y bajo precio. El cultivo de la quinua se concentra en pequeños propietarios de tierra con superficies de cultivo menor a cinco hectáreas, es por ello, que tiene un alto impacto en el aspecto socioeconómico de las poblaciones rurales (Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO, 2013)				
En el aspecto ambiental, la quinua no es intensiva en el uso de fertilizantes debido a que su proceso de cultivo es acompañado de otros productos agrícolas como la papa y el maíz. La cantidad de fertilizante utilizado es baja, se aplica entre 40 y 80 kilogramos por hectárea, el control de plagas y enfermedades es mínimo. Esto facilita el otorgamiento de sellos orgánicos y ambientales (Peralta, 2014).				

Entorno Tecnológico

Tabla 4. Análisis del Entorno Tecnológico - Ecuador

Análisis	Impacto			
Ecuador con un puntaje de 2.78/5 se colocó en el puesto 74 de 160 países en el año 2016 por el LPI (Logistics Performance Index). Esto quiere decir que las operaciones logísticas en el país no son tan factibles, por lo que el desarrollo de las exportaciones podría resultar más difíciles.				
En el aspecto tecnológico Ecuador cuenta con una baja inversión, por ello existen una gran brecha entre las industrias internacionales con respecto a las nacionales. Por esa razón Ecuador es uno de los países más bajos a nivel mundial en capacidad tecnológica.				
En el sector agroindustrial existe apoyo por parte del Estado e instituciones privadas para la adquisición de maquinaria, dotando de equipos importados con la suficiente tecnología y capacidad productiva, cabe recalcar que la maquinaria para este tipo de industria es sumamente costosa, la cual sería accesible mediante financiamiento a				

<p>través de las instituciones públicas como CFN y BanEcuador, las cuales otorgan financiamiento para la compra de maquinaria para el sector agrícola, esto es una oportunidad para el proyecto.</p>				
<p>Según cifras del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias en el Ecuador el 35% de las semillas utilizadas en la producción agrícola son certificadas, mientras que el porcentaje restante corresponde a semillas reutilizadas o recicladas por los productores agrícolas y en algunos casos se utilizan semillas que las adecuan para una producción óptima de productos básicos (Instituto Nacional Estadísticas y Censos, 2017). En relación con la tecnología necesaria para transformar la quinua en harina existe en el mercado maquinaria específica para realizar la molienda. Esta máquina es el molino de martillos incorporada con un ciclón para remover el polvo fino de la molienda. Los granos medianos (diámetro medio hasta de 1.69 mm) y pequeños (diámetro medio menor a 1.4 mm), son molidos para producir harina de quinua hasta obtener una finura de molienda de al menos 0.6 mm. La envasadora automática permite envasar en bolsa la premezcla de quinua cuenta con un brazo mecánico y tiene una capacidad de 150 a 1000 gramos por display. Esta maquinaria está disponible en el país en Iterinox y Acerquip.</p>				

2.1.2 Análisis entorno externo – Estados Unidos

Entorno Político

Tabla 5. Análisis del Entorno Político – Estados Unidos

Análisis	Impacto			
<p>El sistema político de Estados Unidos se basa en la democracia. Su actual presidente es Donald J. Trump quien estará en el mando por el periodo 2017-2020. De acuerdo al Freedom House Index (2016) Estados Unidos tiene 1/7 puntos de libertad política, por ello se encuentra en la clasificación de países libres.</p>				
<p>La orientación política de Trump durante su campaña electoral fue contraria a la apertura comercial, para dar preferencia a la manufactura estadounidense, esto incide en un congelamiento de las relaciones internacionales con el resto de países (González, 2017).</p>				

Estados Unidos cuenta con varios organismos claves que regulan y controlan la importación de alimentos como son: La Food and Drugs Administration (FDA), La Environmental Protection Agency (EPA); El Food Safety and Inspection Service (FSIS), El Alcohol and Tobacco Trade And Tax Bureau (TTB), entre otros.					
--	--	--	--	--	--

Entorno Económico

Tabla 6. Análisis del Entorno Económico – Estados Unidos

Análisis	Impacto				
Los Estados Unidos es una de las economías más importantes a nivel mundial, debido a su capacidad de consumo e inversión, el PIB alcanza los \$ 18,56 billones de dólares y el ingreso medio es \$ 57.300 por habitante (ProEcuador, 2017).					
Relacionado con el comercio internacional la economía estadounidense es totalmente abierta al intercambio de bienes y servicios, el promedio arancelario para el ingreso de productos extranjeros es el 3,4%. Mantiene acuerdos comerciales con varios países y su principal mercado de colocación de productos son Canadá y México. Las importaciones de los Estados Unidos provienen principalmente de China y México (ProEcuador, 2017).					

Entorno Social

Tabla 7. Análisis del Entorno Social – Estados Unidos

Análisis	Impacto				
El Instituto Nielsen realizó un estudio para la Organización de Comercio Orgánico (OTA) que reveló que un 82,3% de los estadounidenses adquieren regularmente productos alimenticios orgánicos, pero este porcentaje se llega a elevar un 90% en los estados del oeste de Estados Unidos. La creciente de los negocios de la agricultura orgánica tuvo un aumento del 11% con respecto al anterior año, y alcanzó unos 39.000 millones de dólares en el año 2015.					

<p>El principal mercado de este tipo de productos son las personas que nacieron a partir del año 1980, conocidos como millennials, el porcentaje de población total de este grupo de personas se constituye el 28%, lo cual es un importante mercado donde comercializar productos naturales, esto es una oportunidad para el proyecto (ProEcuador, 2017).</p>				
<p>El comportamiento del consumidor estadounidense se basa en el acceso a información, esto se facilita con el uso de la tecnología, especialmente en las personas más jóvenes. Esto incide en que el consumidor tenga un mayor interés en productos orgánicos, debido a la conciencia ambiental y la necesidad de mejorar la ingesta de alimentos. Esta perspectiva permite concluir que existe una tendencia creciente por el uso de alimentos orgánicos (Forum de Comercio Internacional, 2016)</p>				
<p>En lo relacionado a las preferencias del consumidor, productos como el banano han tenido un incremento del 21% en el consumo en los Estados Unidos, debido a razones dietéticas o condiciones de salud. En el caso de los granos y cereales se han incrementado en el 14%, especialmente los cereales de alto contenido proteínico como la quinua (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2015)</p>				
<p>En relación con los hábitos alimenticios de los estadounidenses su dieta se caracteriza por tener un alto contenido de carbohidratos, azúcares, grasas saturadas y grasas trans, estas prácticas alimentarias sumadas a la inactividad física se han convertido en factores de riesgo para la aparición de enfermedades como la obesidad, hipertensión arterial y diabetes. En Estados Unidos una de cada seis personas padece de obesidad (Organización Mundial de la Salud, 2016). Existe una estrecha relación entre obesidad y diabetes, un 90% de los diabéticos padece diabetes de tipo 2 y, de ellos, una inmensa mayoría presenta sobrepeso u obesidad (Instituto Médico Europeo de la Obesidad, 2016). De acuerdo con el Centro nacional de estadísticas de salud en Estados Unidos, la tasa de obesidad recae entre el 39,8% es decir la prevalencia de obesidad afecta alrededor de 93.3 de estadounidenses adultos (National Center for Health, 2017)</p>				

Entorno Tecnológico

Tabla 8. Análisis del Entorno Tecnológico – Estados Unidos

Análisis	Impacto		
El LPI (Logistics Performance Index) para el año 2016 ubico a Estados Unidos en la posición 10 de 160 países alcanzando un puntaje de 3.99/5. Esto es clave para las operaciones logísticas ya que en este país se puede decir que son eficientes, y los procesos de exportación y la desaduanización se facilitaran.			
El uso de la tecnología en los Estados Unidos ha tenido un crecimiento de 24% entre el año 2015 y 2016, especialmente, han crecido las aplicaciones móviles en un mercado dominado por los teléfonos inteligentes (EMarketer.com, 2017). Este aspecto incide en el crecimiento del uso de reuniones de manera virtual o por conferencia, mediante aplicaciones basadas en internet. Las reuniones se mantienen entre varias personas, incluso desde lugares independientes el uno del otro, facilitando la ejecución de negocios enfocados en el comercio internacional. La vigencia de la tecnología en la cultura de negocios es una oportunidad para comercializar productos desde el exterior.			

2.2 Análisis de la industria (PORTER)

El proyecto se ubica en la siguiente categoría de la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU) versión 4.0:

Tabla 9. Código CIIU

C	Industria Manufactura
C10	Elaboración de productos alimenticios
C107	Elaboración de otros productos alimenticios
C1071.09	Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, entre otros.

Para realizar el análisis de la industria, se emplea el modelo desarrollado por Michael Porter, en base a las fuerzas de mercado:

Tabla 10. Análisis de la industria

Fuerza	Descripción	Intensidad
Poder de negociación de los clientes	Como se manifestó en el entorno tecnológico y social, el consumidor estadounidense tiene una fuerte motivación por consumir productos alimenticios en base de ingredientes frescos y sin la mínima composición de preservantes. De igual manera el consumidor que busca este tipo de productos tiene mayor acceso a información por medio del uso del internet, esto hace que tenga mayor capacidad para escoger una marca determinada en base a sus necesidades y preferencia de consumidor. Esto acceso a la información es un factor que permite mayor poder de negociación al consumidor porque escoge un determinado producto en base a mayores criterios de elección.	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores de la industria se encuentran en la cercanía de la ciudad de Quito, lo cual inciden en menor costo de transporte y minimizando en el impacto del costo final del producto. La provisión de materia prima se concentra en una cantidad alta de unidades agrícolas, como se determinó en el análisis de entornos. Las principales empresas de acopio de quinua son las siguientes: Inagro (Otavalo), Sumaklife (Ambato), Ecopallana (Ambato) y Bio Taita Chimborazo (Riobamba). El acceso a estas organizaciones no conlleva un mayor esfuerzo para la industria, según la información del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) el	Baja

Fuerza	Descripción	Intensidad
	30% de la producción agrícola de quinua del país tiene certificación de origen orgánico, lo que facilita la comercialización en mercados internacionales (ProEcuador, 2015). Esta información permite concluir que el poder de negociación de los proveedores es baja debido a la capacidad para entregar un producto de calidad a la industria.	
Amenaza de productos sustitutos	En el caso de la industria de alimentos la amenaza de los productos sustitutos es alta, ya que, existen productos alimenticios que suplan la necesidad nutricional de los consumidores, esto indica que el beneficio se puede reducir como consecuencia de la fragmentación del mercado. El mercado de alimentos de los Estados Unidos tiene una gran cantidad de marcas que contienen quinua y banano, como son barras energéticas, mezcla de harina de quinua, bebidas de quinua con sabor a frutas, papillas de a base de quinua, galletas y pastas. Las empresas estadounidenses han apostado por un panqueques orgánico y libre de gluten como son Bob's Red Mill, Original Kodiak Cakes, Arrowhead Mills entre otras.	Alta
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Dentro de la industria de los productos alimenticios en Estados Unidos, se considera que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a los siguientes factores: Economías de escala por el lado de la oferta. – La gran cantidad de empresas que se dedican a la producción de alimentos y comercializan sus productos en el mercado estadounidense cuentan con una gran estructura de comercialización de grandes volúmenes de producción, debido a que Estados Unidos es un mercado muy atractivo para	Alta

Fuerza	Descripción	Intensidad
	<p>los exportadores porque el país cuenta con un nivel muy alto de consumo y es de fácil acceso para los productores.</p> <p>Costos de cambio para los clientes. – los costos de cambio para los clientes del mercado de alimentos en Estados Unidos son bajos, esto indica que el consumidor no tiene una barrera que le limita la compra de un producto nuevo.</p> <p>Acceso a los canales de distribución. – el exportador que busque comercializar en los supermercados de Estados Unidos, cuenta con varios canales de distribución, los cuales no se encuentran relacionados con los supermercados por lo que su barrera de entrada es baja.</p> <p>Políticas gubernamentales restrictivas. – en Estados Unidos no existe una política pública que frene la entrada de productos alimenticios, siempre y cuando cumplan con los requerimientos de origen y calidad para los productos importados.</p> <p>Nivel de industrialización. - La constante innovación tecnológica y organizativa en Estados Unidos, es un factor que explica el alto crecimiento de la industria, teniendo en cuenta este factor puede resultar atractivo para los nuevos competidores en el mercado estadounidense producir la premezcla y terminar el producto final con solo importar la materia prima en este caso la quinua y el banano para procesarla directamente en Estados Unidos.</p>	
<p>Rivalidad entre competidores existentes</p>	<p>La rivalidad entre los competidores que se dedican a la comercialización de productos alimenticios en el mercado estadounidense es alta y esto se debe a los siguientes aspectos:</p>	<p>Alta</p>

Fuerza	Descripción	Intensidad
	<p>Los costos de cambio son bajos. – resulta fácil para los consumidores de productos alimenticios variar entre una marca u otra al momento de adquirir un producto, esto se debe a que en el mercado estadounidense existe una gran variedad de productos alimenticios con una mínima diferenciación en el precio de venta al público.</p> <p>El producto es perecedero. – el tema de la caducidad en los productos alimenticios es muy importante considerar ya que un producto alimenticio caducado pierde totalmente el valor para el consumidor. Ante esto los supermercados tienden a abaratar los precios de los productos que están por vencer, sacar promociones para que se termine el stock del producto o simplemente es retirado de la percha con el consecuente perjuicio para el proveedor.</p> <p>Bajo nivel de diferenciación de la competencia. – los productos alimenticios tienen la necesidad de cumplir con los requerimientos calóricos que el cuerpo necesita, en el mercado existen una gran canasta de productos que pueden ser adquiridos por los consumidores por lo que para el consumidor la diferencia entre consumir cualquier tipo de producto alimenticio es baja, por ende, no exista diferenciación entre la competencia. Un análisis comparativo de la competencia existente se puede apreciar en el Anexo Nro. 2.</p>	

2.2 Matriz factores externos, EFE

Tabla 11. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Fomento de la producción quinua	5,00%	2	0,100
2	Vigencia del Sistema General de Preferencias	10,00%	3	0,300
3	Créditos preferenciales para emprendedores	10,00%	3	0,300
4	Disponibilidad de materia prima agrícola	10,00%	4	0,400
5	Bajo uso de fertilizantes en el cultivo de quinua	10,00%	4	0,400
6	Preferencia del consumidor estadounidense por productos orgánicos	5,00%	3	0,150
7	Preocupación del consumidor de EU por temas ambientales	5,00%	2	0,100
8	Incidencia del cultivo de quinua en la población rural	5,00%	3	0,150
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		60,00%		1,900
AMENAZAS				
9	Baja valoración del clima de negocios en el Ecuador	5,00%	3	0,150
10	Dificultad en las operaciones logísticas	5,00%	4	0,200
11	Regulación de los productos alimenticios en los EU	5,00%	3	0,150
12	Decrecimiento de la actividad económica en la agricultura	5,00%	3	0,150
13	Alto poder de negociación de los clientes	5,00%	4	0,200
14	Alta amenaza de productos sustitutos	5,00%	3	0,150
15	Alta amenaza de entrada de nuevos competidores	5,00%	3	0,150
16	Alta rivalidad de los competidores existentes	5,00%	3	0,150
SUBTOTAL AMENAZAS		40,00%		1,300
VALORACIÓN TOTAL		100%		3,200

En la matriz EFE se determinó una valoración total de 3,2, este puntaje es más alto que la media que tiene un 2,5, por esa razón se refleja que la organización tiene una buena solución ante las oportunidades y amenazas existentes de la industria. Un puntaje con 1,90 en oportunidades refleja claramente su superioridad ante las amenazas que tiene un puntaje menor de 1,3.

2.3 Conclusiones del análisis de entornos

Las conclusiones que se presentan a continuación son detalladas en orden de prioridad en base de los resultados encontrados en el análisis de entornos:

1. El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que disponen de mayor información para decidir en la compra de productos alimenticios, más aun, cuando existe una alta disponibilidad de productos sustitutos.
2. El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que, en el Ecuador existe un alto número de proveedores agrícolas, especialmente de quinua en la región Sierra y banano en la Costa, esto es positivo para seleccionar materia prima de calidad, para satisfacer la demanda de los consumidores.
3. La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que existen una alta variedad de productos, Existen panqueques a base de avena, libre de gluten, de harina integral, panqueque tradicional entre otros. Aunque los consumidores buscan productos orgánicos y que sean beneficiosos para su dieta y salud.
4. Al ser un mercado atractivo, la rivalidad entre los participantes actuales es alta, debido a los bajos costos de cambio, lo cual se relaciona con el alto número de productos sustitutos.
5. La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, esto se debe a que el mercado estadounidense es atractivo, ya que la competencia es con productos provenientes de una gran cantidad de países, es por ello, que se debe imprimir un factor de diferenciación.
6. En el entorno social, Estados Unidos tiene un gran mercado al cual se puede llegar, cumpliendo las exigencias de certificados, permisos que controlan las entidades de Estados Unidos. Los estadounidenses gozan de un buen estilo de vida. Los consumos de productos orgánicos por las

estadounidenses muestran un fuerte crecimiento, productos como la quinua y el banano son apetecidos por dicho país. Ecuador produce este tipo de alimentos con un alto control de calidad, y asesoramiento por entidades como el MAGAP y ministerios.

7. En el entorno económico, los Estados Unidos es un país con una alta demanda de alimentos, es por ello que generar exportaciones de alimentos hacia el mencionado país es un negocio de potencial crecimiento, especialmente con la aprobación del SGP y el apoyo de las estructuras del estado ecuatoriano.
8. El uso de la tecnología debe ser un pilar para la comercialización de los productos alimenticios, porque los consumidores demandan mayor información y el uso de internet y redes sociales, es fundamental para conectarse con el mercado objetivo, especialmente entre las personas más jóvenes.
9. En el entorno político, los dos países tienen una forma de gobierno democrático, eso es importante ya que el pueblo tiene la libertad de elegir a sus presidentes. En los últimos años los dos países han tenido una estabilidad política. Ecuador y Estados Unidos quieren construir una nueva etapa de relación comercial, con la aprobación del SGP.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

A través del análisis del cliente se puede obtener información de las personas que forman parte del mercado potencial, así como su opinión acerca del producto que se busca ingresar en el mercado, para ello se utilizaron dos métodos de investigación: el cuantitativo con el apoyo de encuestas y el cualitativo a través de entrevistas a expertos y clientes. En el anexo 3 se detalla el cuadro de hipótesis que sirve de guía en la investigación de mercado.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Entrevistas a expertos

Se realizó entrevistas a dos expertos con amplio conocimiento en la industria de alimentos y nutricional. En el primer caso se escogió un profesional especializado en la elaboración de alimentos bajo principios BPM y que usen a la quinua como su materia prima. En el segundo caso se entrevistó a una nutricionista, para que exponga los beneficios de una alimentación equilibrada. A continuación, se describen las principales conclusiones de las entrevistas:

Experto 1: Paúl Manobanda

Educación: Ingeniero Químico – Maestría Agroindustria

Área de experiencia: Asesoría a empresas de productos alimenticios en Buenas Prácticas de Manufactura – Docente Universitario

Lugar de trabajo: Alimentos Moderna y Escuela Politécnica Nacional

Tiempo de experiencia: 12 años

1.Cuál es su opinión respecto a la industria de fabricación de alimentos

La industria de fabricación de alimentos es muy importante para el país, ya que genera impulso a varios factores económicos, como la generación de empleo y comercialización de productos básico de la canasta familiar. Existe un alto impulso para desarrollar nuevos productos.

2. El mercado de exportación de alimentos ecuatorianos ha crecido, cree que esta tendencia se mantenga en los próximos años

La industria seguirá creciendo en los próximos años, pero sería importante que las autoridades públicas puedan enfocarse en la producción de materia prima para la industria de alimentos. Con eso se evitaría la importación de materias primas, especialmente como cereales.

3. Como influye las políticas públicas que emita el gobierno para incentivar la exportación de productos alimenticios

Falta un apoyo total por parte del sector estatal, solo existe un apoyo a ciertos sectores, pero falta por generar mayores incentivos para que el agro se desarrolle a la par de la industria de alimentos.

4. Cuán importante es el sistema de preferencias arancelarias de los Estados Unidos en los productos ecuatorianos

Es importante que exista la baja de aranceles para que puedan ingresar productos ecuatorianos hacia los Estados Unidos, ya que es factible generar mayor demanda por productos del país en mercados con mayor capacidad adquisitiva.

5.Cuál es su opinión respecto a la fabricación de una premezcla de panqueque de quinua y banano

Si existe preferencia por este tipo de productos, porque los consumidores de los Estados Unidos acogen los productos alimenticios naturales y prefieren alimentos con alto contenido nutricional.

6. Existe la posibilidad de acceder fácilmente a proveedores de quinua y banano en el país

Si existe facilidad para adquirir este tipo de productos agrícolas, porque son alimentos endémicos del Ecuador y existen agricultores que ofrecen materia prima para la industria, que facilitan la producción de buena calidad.

Experto 2: Nathaly Salvador

Educación: Nutricionista

Área de experiencia: Nutrición Clínica

Lugar de trabajo: Consultorio propio

Tiempo de experiencia: 8 años

1. Cuáles son las principales características de la dieta de las personas menores de 45 años.

No consumir muchos carbohidratos, productos bajos en sal y azúcar. Alimentarse 5 veces al día, en porciones equilibradas. El consumo de proteína

es muy importante en esa etapa. Consumir frutas, vegetales, tomar dos litros de agua diarios.

2. Cómo afecta la mala alimentación en la salud de las personas.

Mayores riesgos de tener enfermedades prematuras como la diabetes, presión alta.

3. Cuáles son los beneficios y que tipo de nutrientes aporta al organismo el consumo de banano y quinua en la dieta diaria.

El banano es muy beneficio para la salud ya que ayuda a que nuestros huesos absorben con mayor facilidad el calcio, tiene un 34% por ciento de vitamina B6 que ayuda a reducir las enfermedades del corazón. Mientras que la Quinua es unos de los cereales que más proteínas tiene, cuentan con vitaminas E, complejo B, Fosforo, Potasio, Zinc. Tiene un bajo índice glucémico que ayuda a las personas con Diabetes, también controla los niveles de colesterol en la sangre.

4. Cuál es el momento del día adecuado para comer quinua y banano.

El momento ideal sería en la mañana ya que estos productos ofrecen también energía.

5. Qué opinión tiene al respecto de una premezcla de panqueques que contenga quinua y banano

Es una buena combinación debido a las propiedades que dichos alimentos ofrecen y juntos se complementan de una manera extraordinaria

6. Recomendaría a sus pacientes el consumo de premezcla de panqueques.

Por lo general yo a mis pacientes les indico que productos pueden consumir, pero primero los estudio para poderles recomendar. Y este producto les recomendarían ya que cuentan con las características perfectas para una buena dieta ya que aparte de que aporta con vitaminas es bajo en sal y azúcar.

7. Cuantas veces a la semana sería recomendable consumir premezcla para panqueques.

3 veces a la semana.

8. Que alimentos son recomendados para consumirlos durante el desayuno

Frutas, Leche, queso, Avena, Quinoa, yogurt, Granola, tostadas.

9. Piensa que un producto cuyos ingredientes sean quinua y banano tenga demanda en el mercado estadounidense.

Claro que sí, los americanos aprecian mucho los alimentos que ofrezcan beneficios y que sean fácil de preparar y consumir.

3.1.2 Entrevistas a clientes potenciales

Cliente 1: Estefanía Ramírez – Edad: 25 años – Residencia: Washington DC

El tiempo de residencia de Estefanía en la ciudad de Washington D.C. es tres años. Los aspectos de mayor relevancia de la ciudad son la cultura, organización de la ciudad y seguridad pública.

Respecto a la premezcla de panqueques, la entrevistada manifiesta que, si le agradaría consumir un producto que entre sus ingredientes tenga cereales como la quinua y el banano ya que su aporte nutritivo es muy importante para una buena alimentación. En el mercado estadounidense es muy valorado el banano y la quinua es un producto que tiene mucho apoyo por su característica de súper alimento, debido a su aporte nutricional.

Con referencia a la preferencia del consumidor, manifiesta que el estadounidense tiene mucho apego a consumir panqueques, especialmente en el desayuno. La frecuencia de consumo en muchos casos es diario. La entrevistada lo consume entre tres o cuatro veces a la semana, el lugar donde normalmente los adquiere es en los supermercados o tiendas de conveniencia, manifiesta en cuanto al precio que una caja de premezcla lo compra en \$4 o \$6 dependiendo de la marca y los ingredientes. La promoción del producto le gustaría recibir a través de redes sociales y correo electrónico.

Cliente 2: Kelsie Baird – Edad: 25 años – Residencia: Washington DC

La entrevistada manifiesta que consume habitualmente premezcla de panqueques de diferentes sabores, especialmente a la hora del desayuno, en cuanto a la preparación prefiere premezclas porque son fáciles de preparar, toman poco tiempo y son el complemento ideal con fruta, la frecuencia de consumo del panqueque es diaria.

En cuanto a los ingredientes de la premezcla, la entrevistada no conoce en el mercado de una premezcla a base de banano y quinua, pero si consume regularmente el banano en fruta y la quinua en barras de granola, por lo que le parece muy atractivo el producto con quinua y banano y estaría muy interesado en consumir esta premezcla para panqueque, debido al aporte nutricional de la quinua y el banano.

El lugar donde realiza regularmente las compras de las premezclas de panqueques es en los supermercados, el precio referencial de este producto se ubica entre \$ 4 y \$ 5. La forma de conocer o recibir información de los productos alimenticios son las redes sociales y revistas especializadas.

3.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se efectuó a través de internet a doce personas que residen en Washington DC, obteniendo los siguientes resultados:

- **Características demográficas:** el 83% de los participantes en la encuesta tiene entre 18 y 25 años, el género tiene prevalencia las mujeres con el 67% y la ocupación son el 50% empleados a tiempo completo, 33% estudiantes y 17% empleados a medio tiempo.
- **Comportamiento del consumidor:** el 50% de los encuestados tienen poca actividad física y el 50% realizan actividad física de forma frecuente. El 67% de los encuestados consumen premezcla de panqueques frecuentemente. En relación al consumo de quinua el 41% lo realiza de forma frecuente, el

banano tiene mayor frecuencia de consumo, ya que el 75% lo consume frecuentemente.

- **Producto:** el 58% de los encuestados conoce muy bien los beneficios del banano y la quinua, responden positivamente al consumo de estos productos en su dieta. El 100% de los encuestados están de acuerdo en comprar la premezcla de banano y quinua. La presentación con mayor predilección es el empaque de 500 gramos con el 41% de aceptación. La frecuencia de compra sería semanal y quincenal.
- **Lugar de compra:** el 100% de los encuestados manifiesta que compraría el producto en un supermercado.
- **Precio:** el rango de precios preferido por los encuestados se ubica entre \$ 6 y \$ 7. El precio de \$ 4 es considerado demasiado barato para este tipo de producto y el precio de \$ 9 es considerado demasiado caro.
- **Promoción:** el canal de comunicación que tiene mayor aceptación en los encuestados son las redes sociales con el 58%, revistas especializadas en nutrición con el 25%, periódico 8% y correo electrónico con el 8%.

Para realizar el análisis estadístico inferencial se toma en cuenta las siguientes tablas de contingencia entre las principales variables que inciden en el comportamiento del consumidor, con los siguientes resultados:

Tabla 12. Tabla contingencia edad-consumo

Edad	Consumo premezcla panqueques
Entre 18 - 25 años	10
Entre 26 - 30 años	1
Entre 40 - 55 años	1
Total general	12

Tabla 13. Tabla contingencia género-consumo

Género	Consumo premezcla panqueques
Hombre	4
Mujer	8
Total general	12

De igual manera se determina que las mujeres tienen un mayor nivel de consumo de premezcla de panqueques que los hombres. Por lo que permite concluir que el comportamiento del consumidor favorable al producto lo constituyen las mujeres que tienen un rango de edad entre 18 y 25 años.

Con la utilización de análisis referencial mediante el uso de gráficos se puede determinar que los consumidores que participaron en la encuesta tienen una frecuencia más alta en el consumo de banano sobre el consumo de la quinua; especialmente en el rango de edad entre 18 y 25 años, donde el consumo de banano tiene mayor incidencia. Esta información se encuentra descrita en el anexo 4.

En lo que se refiere al análisis de correlación, el cual se detalla en el anexo 5, no se encontró una fuerte incidencia entre las variables consultadas en la encuesta, el coeficiente de correlación más alto fue 0,65 entre las variables del lugar de compra y el canal de comunicación adecuado para promocionar el producto. Esto permite concluir que existe una relación entre las personas que adquieren en el supermercado y que utilizan redes sociales.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

1. La entrevista a clientes potenciales permite concluir que los consumidores estadounidenses tienen una fuerte preferencia por los panqueques por lo que se concluye que el producto será bien recibido gracias a su facilidad de preparación y a los ingredientes de quinua y banano con los que se elabora la premezcla, valoran el aporte nutricional de estos ingredientes, esta información es confirmada en la encuesta, cuando el 67% de los encuestados consume este tipo de productos.
2. La investigación cuantitativa y cualitativa da cuenta de la preferencia de los consumidores hacia un producto listo de fácil preparación y que se encuentre disponible en los supermercados a un precio moderado que lo consideran entre \$6 y \$7 por una presentación de 500 gramos.

3. Un factor que impulsa la industria de alimentos es el fácil acceso a la materia prima, porque el país tiene una ventaja natural con respecto al clima y a la presencia de luz solar, lo cual permite que existan períodos de cosecha constantes, esto sucede en el caso del banano y la quinua.
4. La nutricionista manifiesta la importancia de consumir productos que contengan proteína, recomienda el consumo de proteína de fuentes vegetales como es el caso de la quinua, este alimento aporta energía y reduce el riesgo de contraer enfermedades ligadas al corazón.
5. Con respecto a los beneficios de la quinua y el banano, los consumidores conocen que estos productos son beneficiosos para el organismo y lo consumen de manera regular en su alimentación. Esto incide en el porcentaje de aceptación del producto, que tiene un 100% de aceptación entre los encuestados.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

La premezcla de panqueques a base de quinua y banano representan una oportunidad de negocio debido al incremento del consumo de productos orgánicos en los estadounidenses. En adición, la cantidad de enfermedades que han aparecido ha provocado a que los consumidores cambien a un estilo de vida saludable.

Ecuador es privilegiado por contar con un suelo y condiciones climáticas espectaculares para la agricultura, por ende, posee variedades de vegetales y frutas de excelente calidad, que son apetecidos por mercados extranjeros. La quinua y el banano son de los productos que se destacan ya que son de primera calidad y cuentan con un sabor único. Sin olvidar que el banano es uno de los principales productos de exportación del país.

Es importante mencionar el gran apoyo gubernamental que ofrecen las entidades tanto como lo económico ya que otorgan un fácil financiamiento para la realización de un proyecto y el alto control de calidad para el buen desarrollo de los productos.

Así lo ratifica la exposición del entrevistado, el experto Ingeniero Manobanda, establece que la industria de fabricación de alimentos es importante para el país, más aún con la disponibilidad de renovación del Sistema de Preferencias Arancelarias establecidas por los Estados Unidos.

En la actualidad el índice de obesidad, diabetes entre otras enfermedades han crecido en un número significativo por esa razón la gente está haciendo conciencia y cambiando su estilo de vida. Estados Unidos es uno de los países con uno de los índices más altos de obesidad a nivel mundial. El gobierno procura incentivar a las personas a consumir productos bajos en grasa, azúcar, productos orgánicos para prevenir todo este tipo de enfermedades. Por esa razón el índice de personas fitness también ha ido creciendo ya que optan por un estilo de vida saludable.

Los productos orgánicos muestran una tendencia positiva por la buena aceptación que estos han tenido en los últimos años, además cabe recalcar que estos productos están respaldados por instituciones gubernamentales y organizaciones mundiales como la FAO.

Como lo menciona la nutricionista entrevistada, las personas menores de 45 años tienen una dieta cargada en carbohidratos y baja en consumo de fibra, esto acarrea problemas relacionados con la diabetes, estreñimiento y presión alta. Ante esta presencia de desequilibrios nutricionales, recomiendan el consumo de fibra, principalmente de banano y quinua, siendo el momento adecuado para consumir este tipo de productos la hora del desayuno.

Es principal analizar el estilo de vida de los estadounidenses ya que su estilo de vida es ágil, es un país que está en constante actividad por esa razón no

tiene tiempo para realizar sus comidas diarias, ofrecerles un producto fácil y rápido de hacerlo, sin duda agradaría a los clientes.

Por esa razón nace la idea de una premezcla de panqueque que sea a base de productos orgánicos, que ayuden a la salud del consumidor y que a la vez cuenten con un sabor único, diferenciando así de los demás productos. Además, que el panqueque para la estadounidense es esencial para un buen desayuno americano, lo cual coincide con la opinión de los encuestados.

Resaltar esta información encontrada en la oportunidad de negocio es importante para la construcción de las acciones de mercadeo, con el fin de captar una importante porción del mercado objetivo, el cual alcanza las 480.725 personas que habitan en la zona metropolitana de Washington DC, que su rango de edad se encuentra entre 18 y 45 años.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Para seleccionar la estrategia general de marketing para la empresa se ha tomado en cuenta las estrategias genéricas de Porter, las cuales permiten que una empresa tenga un mejor desempeño que otras, estas estrategias son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación; y, la estrategia que más se adapta en este caso es la estrategia de diferenciación, la misma que de acuerdo con Porter (1980, p. 43) “consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único”.

Con esta estrategia se busca llegar a un segmento de mercado con características similares a las cuales dirigir el producto, el cual se va a diferenciar del producto que ofrece la competencia en el valor nutricional que aportan los ingredientes del panqueque, su fácil preparación y la calidad de los ingredientes que en este caso son banano y quinua orgánicos, estos aspectos permiten agregar valor al producto final y generar una diferenciación con la competencia que sea percibida y valorada por los consumidores, en este

sentido la empresa concentrará todo su esfuerzo en dar a conocer al consumidor todas estas fortalezas que contribuyan a la diferenciación del producto.

Estrategia de internacionalización

La internacionalización, corresponde a la estrategia que debe asumir una empresa para comercializar sus productos en mercados diferentes a su país de origen (Czinkota, 2012).

La estrategia de internacionalización que se ajusta a las condiciones del proyecto, es la de exportación, la cual tiene como sus ventajas, evitar costos de operación en fábricas extranjeras y la generación de economías de escala mediante la generación de volumen de venta. El mecanismo para implementar la estrategia de ingreso a través de la exportación directa, consiste en que la empresa venda su producción a intermediarios o distribuidores en Estados Unidos para que estos distribuidores se encarguen de la venta de los panqueques en los supermercados especializados.

Estrategia de posicionamiento

Según lo menciona Kotler & Armstrong (2013, p. 279) el posicionamiento “abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras”.

Para crear un adecuado posicionamiento para la empresa se identificará las necesidades del mercado así como las ventajas competitivas del producto que se va a promover en el mercado y en base de esto se elegirá la estrategia de posicionamiento general.

De acuerdo con la investigación de mercado los consumidores buscan una alimentación saludable, balanceada de alto contenido nutricional que les aporte fibra y vitaminas y por último que sea de fácil preparación, en este sentido las ventajas del producto que se busca promover están enfocadas en satisfacer las necesidades de los consumidores por ello se ofrecerá un producto de alto valor

nutricional al contener el banano y la quinua orgánica como ingredientes principales de los panqueques, al ser un premezcla el producto es de fácil y rápida preparación lo cual es atractivo para los consumidores que no cuentan con mucho tiempo disponible, considerando estos atributos y beneficios se selecciona la estrategia de posicionamiento “Más por más” en este posicionamiento según Kotler & Armstrong (2013, p. 273) se debe ofrecer el mejor producto o servicio por un precio más alto, para así cubrir los costos más elevados.

5.1.1 Mercado objetivo

Kotler y Armstrong (2014) definen al mercado objetivo, “como aquel conjunto de compradores, que comparten características y necesidades similares”. Para determinar el mercado objetivo se realiza la siguiente segmentación:

Tabla 14. Mercado objetivo

		Número personas
Segmentación Demográfica	Población de Estados Unidos	323.995.528
	Población del área metropolitana de Washington DC	5.100.00
	Edad comprendida entre 18 y 45 años	1.750.000
Segmentación Conductual	Consumo de premezcla de panqueques (67%)	1.172.500
	Conoce los beneficios de banano y quinua (41%) Disposición a comprar premezcla banano y quinua (100%)	480.725
Segmentación Psicográfica	Personas con un estilo de vida saludable que consumen productos con ingredientes de alto valor nutricional.	480.725

El mercado objetivo del proyecto lo constituyen 480.725 personas que residen en el área metropolitana de Washington.

5.1.2 Propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor se emplea el modelo Canvas de acuerdo al siguiente esquema:

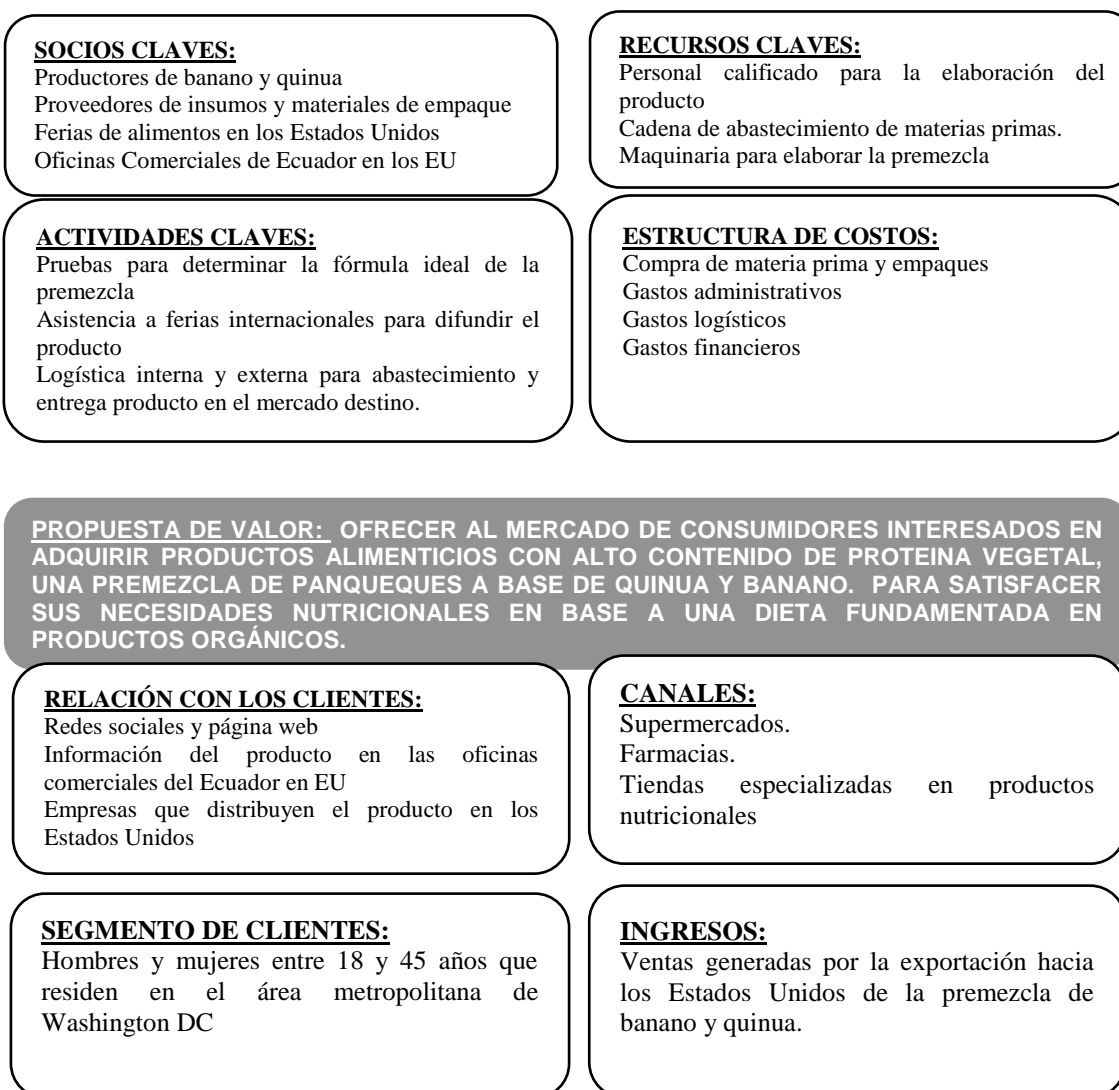


Figura No 1: Propuesta de valor

5.2 Marketing mix

5.2.1 Producto

El producto a ofrecer al mercado objetivo se trata de una premezcla para hacer panqueques a base de banano y quinua orgánicos con un alto valor nutricional y que son de fácil preparación.

5.2.1.1 Atributos

La premezcla de panqueques utiliza como principales ingredientes la quinua y banano orgánicos integrados junto con otros componentes como la canela, sal, azúcar, polvo para hornear y sabor natural a vainilla para entregar un producto que aporte los nutrientes requeridos por el organismo para generar energía. Es un producto de fácil preparación ya que solo se le debe añadir un líquido que puede ser agua o leche a la mezcla para que el panqueque se encuentre listo para ser disfrutado.

“La quinua es un alimento considerado nutritivo gracias a su alto aporte de proteína vegetal, fibra, grasas no saturadas y minerales. Es también una buena fuente de energía, hierro, magnesio y zinc” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015) El alto contenido de minerales de la quinua es especialmente importante para las personas que consumen cantidades limitadas de alimentos de origen animal, los cuales son la fuente principal de muchos minerales importantes como el calcio, el hierro y el zinc (Carrasco, Valencia et al, 2010).

La banana es considerada como una fruta saludable gracias a la presencia de tres vitaminas antioxidantes (A, C y E), es un remineralizante por excelencia, gracias a su alto contenido de potasio, efectos diuréticos, laxantes y gran valor energético. Contiene fibra, vitaminas, carbohidratos y antioxidantes, necesarias para llevar una dieta variada y equilibrada. Además de hierro, algo de betacaroteno, vitaminas del grupo B, sobre todo ácido fólico (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015)

La composición del panqueque es la siguiente: Harina de quinua (44.3%), Banano (45.3%), Canela (5%), Sal (0.3%), Azúcar (0.5%), Polvo para hornear (2.8%), Sabor Natural a Vainilla (1.8%).

5.2.1.2 Branding

El branding es una parte esencial para que la empresa tenga una identidad corporativa y sea reconocida por los consumidores, en este sentido, se ha

considerado el nombre de la marca QUINOBAN, que está formado por las palabras Quinoa y Banano en alusión a los principales ingredientes de la premezcla de panqueques, además es un nombre novedoso que será de fácil recordación para los consumidores.



PANCAKES QUINOBAN

Figura No 2: Nombre de la marca

Logotipo: Para el diseño del logotipo se utilizó la imagen de la quinoa en un costal, unos radiantes bananos y por último los panqueques listos, estas imágenes forman el isologo de la marca que se encuentran dentro de un círculo en color marrón con fondo blanco y en la parte inferior el nombre de la marca con una tipografía sencilla en color marrón. El propósito del logotipo es que el consumidor identifique rápidamente la materia prima de la premezcla.



Figura No 3: Logotipo

Colores: Los colores que se utilizan en el diseño del logotipo buscan en su conjunto relacionar la marca con lo saludable y nutritivo del producto, los colores son: marrón, blanco y amarillo.

- Marrón: Representa la tierra, indica seguridad, constancia, fiabilidad y reflexión.
- Blanco: Se asocia con la pureza, la limpieza, y la virtud.
- Amarillo: Simboliza la energía, se asocia con la felicidad y el sol, es un color positivo, denota alegría, inteligencia y felicidad y sobre todo estimula la actividad mental y promueve la acción.

5.2.1.3 Empaque

La premezcla de panqueque será empacada en un envase primario el cual es una funda de polipropileno para mantener las características y propiedades del producto y el empaque exterior es una caja de cartón con un peso de 500 gramos en colores marrón, verde y dorado. Para el empaque y envasado de la premezcla de panqueques la empresa cumplirá con los principios de Buenas Prácticas de Manufactura y se basará en los requerimientos de la industria para productos orgánicos. El empaque del producto es el siguiente:



Figura No 4: Empaque

5.2.1.4 Etiquetado

La etiqueta tiene como fin informar al consumidor final sobre las características y atributos de un producto y más aún si el producto va a ser comercializado en el mercado internacional se debe ser muy claros en proveer información al consumidor, por ello la empresa cumplirá con las disposiciones sobre el etiquetado para productos que ingresan al mercado estadounidense emitidas por la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), organismo responsable de garantizar que los alimentos comercializados dentro de los Estados Unidos cumplan con los requisitos para que sean considerados seguros y saludables, en este sentido la etiqueta del producto tendrá todos los requisitos legales publicados en el Título 21 del Código de Regulaciones Federales respecto del etiquetado que señala lo siguiente “colocar la etiqueta en los envases de producto de forma frontal o lateral en la parte de mayor exposición al consumidor” (Proecuador, 2013) además la etiqueta debe contener la siguiente información:

- Logo de la marca, detalle de los ingredientes, información nutricional del producto, forma de preparación y de conservación, número de identificación del fabricante, lugar de fabricación y origen de producto, fecha de expiración, número de lote y peso neto del producto.

5.2.1.5 Soporte

Para el soporte del producto se dispondrá de una página web con la información del producto, fabricante además de los teléfonos del distribuidor en Estados Unidos, para que se pueda establecer un contacto directo entre el consumidor, distribuidor y el fabricante.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Estrategia de entrada

Kotler (2012) establece como definición de precio al resultado final de la operación de recursos que conduce a la elaboración del producto. En el caso

del plan de negocios, se enfoca en un producto que será exportado hacia los Estados Unidos, por lo cual, debe considerar aspectos adicionales al costo de materia prima e insumos, como son los gastos de exportación, logística y comisión para importadores mayoristas y puntos de venta donde se comercializará la premezcla.

La estrategia de entrada adecuada para la premezcla es la fijación de precios a través del costo de venta más un margen de rentabilidad para la cadena de intermediarios.

5.2.2.2 Costo de venta

El costo de venta unitario en la producción de premezcla de panqueque es el siguiente:

Tabla 15. Costo de venta

DETALLE	Caja de 500 gramos
Costo materia prima	2,02
Costo envase	0,14
Costo etiqueta	0,08
Costo empaque	0,12
COSTO DE VENTA	2,36
Gastos salarios	0,38
Gastos generales	0,25
COSTO DEL PRODUCTO	2,99
Margen de Utilidad (20%)	0,60
PRECIO FOB	3,59
Gastos logística de exportación	0,34
PRECIO CIF (ESTADOS UNIDOS)	3,93
Margen de Utilidad Importador Estados Unidos (25%)	0,98
PRECIO MAYORISTA	4,91
Margen Punto de venta Estados Unidos (30%)	1,47
PRECIO CONSUMIDOR FINAL	6,38

El precio de la caja de 500 gramos de premezcla para panqueques de quinua y banano tiene un precio para el consumidor final de \$ 6,38, este valor se encuadra en lo establecido en las encuestas aplicadas al mercado objetivo.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste empleada en la introducción de la premezcla de panqueques es la estrategia de bonificación, se ejecuta con la entrega de 20% adicional de producto durante los tres primeros meses de presencia de la premezcla en las perchas de los supermercados, es decir la caja contendrá 600 gramos.

De esta manera se espera fidelizar a los clientes que deciden comprar el producto en las fases de introducción, adicionalmente se debe contar con el respaldo promocional y publicitario de parte de los supermercados, para que transmitan esta promoción hacia el consumidor final.

5.2.3 Plaza

De acuerdo con Kotler & Keller (2006), la plaza o distribución es una herramienta del marketing mix que permite a la empresa definir el lugar, el medio y el momento ideal para entregar el producto al cliente final.

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución utilizada por la empresa es la distribución intensiva, la cual consiste “distribuir los productos a través del mayor número posibles de puntos de venta” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 435) con el fin de asegurar la venta del producto, esta estrategia tiene como ventaja la de maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran participación en la compra del producto debido a la elevada exposición de la marca.

En este sentido se contactará a los mayoristas y distribuidores de productos alimenticios en Estados Unidos para ofrecer el producto y por su intermedio llegar a la mayor parte de puntos de venta, de acuerdo con datos obtenidos de Proecuador (2013), las principales empresas que se encargan de esta actividad en los Estados Unidos son las siguientes:

Tabla 16. Distribuidores y mayoristas de alimentos en los Estados Unidos

Empresa	Datos de interés		
	Dirección	Teléfono	Contacto
ALBEMARLE LAND OFFICE	Magnolia, AR, 71753, UNITED STATES	(870) 235-6221	SCOTT BOTTLEBERG
DOOR TO DOOR SERVICES LLC	5955 E 14th St Brownsville, TX, 78521, UNITED STATES	(956) 831-5225	EVARISTO PEREZ JR
E T S EXPRESS INC	15333 JOHN F KENNEDY BLVD HOUSTON, TX, 77032-2351, UNITED STATES	(713) 880-1900	ALBERT A MASSOUD (PRESIDENT)
NOR-JOE IMPORTS L L C	505 FRISCO AVE METAIRIE, LA, 70005-4215, UNITED STATES	(504) 833-9275	NORMA WEBB (OWNER)
TRI-STATE AIRMOTIVE LLC	20 TRI STATE RD BERRYVILLE, AR, 72616- 3108, UNITED STATES	(870) 423-4911	LARKIN FLOYD
TUESDAY MORNING CORPORATION	6250 LYNDON B JOHNSON FWY DALLAS, TX, 75240-6321, UNITED STATES	(214) 891-9434	KATHLEEN MASON (PRESIDENT)

5.2.3.2 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución que utilizará la empresa para llegar con el producto al consumidor en Estados Unidos es el canal indirecto, que consiste en la utilización de intermediarios en la cadena hasta llegar al consumidor final, en este caso la empresa exporta el producto a Estados Unidos donde los mayoristas colocan el producto en los diferentes puntos de venta que son los supermercados y tiendas orgánicas donde el consumidor final tendrá a disposición el producto final.

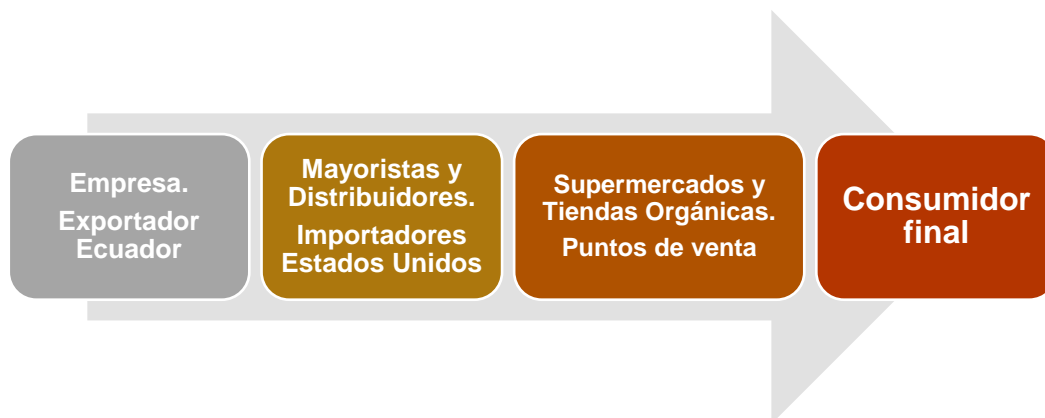


Figura No 5: Canal de distribución indirecto

5.2.4 Promoción

La promoción del producto es un punto clave en una negociación internacional ya que se debe considerar dos aspectos que pueden afectar la exposición del producto y el éxito de ser comercializado, estos aspectos a considerar son las distancias geográficas y las diferencias culturales del país a donde se pretende ingresar el producto, por ello es necesario identificar una estrategia de comunicación promocional acertada que se adapte a los requerimientos de la empresa y del producto.

5.2.4.1 Estrategia promocional de comunicación

La estrategia promocional más acertada para la empresa es la estrategia de empuje o "PUSH", la cual consiste según Kotler & Armstrong (2013) en "empujar el producto a través de los canales de distribución hasta hacerlos llegar a los consumidores finales", esta estrategia considera que la empresa deberá enfocar sus actividades promocionales en los mayoristas en Estados Unidos con el fin de apoyarlos a empujar el producto hacia los minoristas y estos a su vez empujar el producto al consumidor final. En base a la descripción de la estrategia de promoción se establecen las siguientes actividades promocionales:

- **Promoción en ventas**

El internet se ha convertido en una herramienta importante para las empresas para la identificación de oportunidades de negocios a nivel internacional y contacto con sus socios comerciales, por tal razón se creará una página web, como un canal de comunicación e intercambio de datos, con el fin de atraer a posibles compradores, usuarios y seguidores, los cuales podrán recibir información sobre el beneficio de consumir panqueques de quinua y bananos orgánicos elaborados en Ecuador, interactuar e intercambiar opiniones acerca del producto, realizar comentarios y sugerencias, que servirán de soporte para lograr un buen posicionamiento en el mercado.

La página web tendrá acceso directo con las redes sociales para interactuar con los consumidores. Contratar publicidad en redes sociales y buscadores web con las palabras claves relacionadas con panqueques y los beneficios de la quinua y bananos orgánicos.

- **Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas es el personal de la empresa que se encarga de colocar el producto a los mayoristas y distribuidores de alimentos en Estados Unidos, además debe promocionar el producto en ferias de alimentos en el mercado de destino.

- **Publicidad**

Disponer de impulsadores de ventas en los supermercados para que se encarguen de promocionar el producto, entregando muestras de producto gratis o degustando el producto. Estas acciones deben ser coordinadas con los mayoristas de alimentos, los supermercados y las tiendas orgánicas en Estados Unidos y se realizarán solo por los seis primeros meses de exposición del producto en el mercado americano.

- **Relaciones públicas**

Participar en eventos y ferias de alimentos para promocionar panqueque entre los mayoristas de alimentos en Estados Unidos. Las principales ferias donde debe asistir la empresa son:

Tabla 17. Eventos y ferias de alimentos Estados Unidos

Nº	Actividad	Fecha	Lugar
1	Winter Fancy Food	19 al 21 de enero	San Francisco
2	Summer Fancy Food	29 de junio al 1 de julio	New York
3	Amause Bouche at Firefly Coffeeshouse	14 de octubre	Portland
5	ACS Conference & Competition	29 de Julio al 01 de agosto	Sacramento

Tomado de PROECUADOR: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015)

5.2.5 Proyección de costos del marketing mix

El presupuesto que la empresa requiere para realizar el mix de marketing de la empresa se establece en la siguiente tabla, como criterio de proyección anual se considera el promedio de la inflación 2,21% según información del Banco Central del Ecuador:

Tabla 18. Proyección de costos de marketing mix

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Logotipo y marca corporativa	1.600				
Registro marca IEPI	1.200				
Permiso sanitario FDA - Estados Unidos	5.000				
Entrega de producto adicional	6.000				
Asistencia ferias internacionales	4.500	4.635	4.774	4.917	5.065
Impulsadores de venta en supermercados	8.500				
Muestras gratis para entregar impulsadores	3.500	3.605			
Administrador redes sociales – Estados Unidos	4.500	4.635	4.774	4.917	5.065
Redes Sociales: Facebook	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Diseño página web	2.500				
Hosting y mantenimiento	500	515	530	546	563
TOTAL	43.800	19.570	16.444	16.937	17.445

6. PROPUESTA FILOSÓFICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ser una empresa productora ecuatoriana especializada en el uso de materia prima de fuentes orgánicas y amigable con el medio ambiente, que se enfoque en entregar a sus consumidores alimentos innovadores, aplicando procesos de producción enfocados en la calidad y la capacidad de su talento humano.

6.1.2 Visión

En el año 2023 nuestra empresa será una organización líder en el sector de alimentos de fuentes orgánicas, generando valor al consumidor que busca proteger su salud mediante el consumo de alimentos de alto contenido nutricional, de esta manera contribuir al mejoramiento de la sociedad.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivo de largo plazo

Tabla 19. Objetivos a largo plazo

Objetivos	Medio de verificación	Meta
Incrementar las ventas de la empresa en el 3% anual para los próximos cinco años.	Crecimiento de ingresos por ventas	7% de crecimiento en el año 2023 con relación al año 2018
Reducir la dependencia del financiamiento bancario	Índice de endeudamiento del activo total	15% del pasivo largo plazo sobre el total de activos en el año 2022
Generar valor a los accionistas con el incremento de la rentabilidad sobre el patrimonio.	Rentabilidad sobre patrimonio	En el año 2023 la rentabilidad debe ser 12%

Objetivo de mediano plazo

Tabla 20. Objetivo de mediano plazo

Objetivos	Indicador	Meta
Recuperar la inversión inicial al 100% en un periodo de 48 meses, contando desde el primer mes de funcionamiento de la empresa.	Período de recuperación de la inversión	Recuperación de la inversión en 48 meses
Destinar el 2% de las ventas anuales a capacitación del personal en temas de manipulación de alimentos, comercialización y gestión de calidad	Capacitación del personal	2% de las ventas anuales

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Se ha determinado tres tipos de macroprocesos con el fin de que la empresa opere funcional y adecuadamente, en este sentido, los macroprocesos son: Estratégicos, Claves y Soporte, tal como se muestra a continuación:



Figura No 6: Mapa de procesos

Macroprocesos estratégicos: Se orientan a establecer las directrices y políticas que debe seguir la empresa para el cumplimiento de los objetivos. Están conformados por la planificación estratégica y la gestión de calidad.

Macroprocesos claves: Son aquellos que tienen que ver con el proceso de transformación de la materia prima en el producto final. Este proceso lo conforman los siguientes procesos: Abastecimiento, Producción, Logística y Comercialización.

- **Abastecimiento:** Compra de la materia prima e insumos a tiempo, su recepción, verificación y control de calidad, contacto con proveedores, almacenamiento del producto.
- **Producción:** Se refiere al proceso de transformación de la materia prima en este caso la quinua y banano orgánicos en premezcla para panqueques en base a los requerimientos del consumidor estadounidense y cumpliendo con las normas establecidas por las autoridades locales.
- **Logística interna y externa:** Control de la materia prima, inventario del producto final, actividades concernientes a la exportación del producto hacia Estados Unidos que comprende contacto con los distribuidores, negociación, transporte del producto hacia el aeropuerto, proceso de exportación y entrega del producto final.
- **Comercialización:** Tiene que ver con todas las actividades referentes a la gestión de marketing que implica la publicidad, promoción, fuerza de ventas, relaciones públicas con el fin de comercializar el producto en el exterior y llegar al consumidor final.

Procesos de soporte: Son todas las actividades que sirven de apoyo o soporte para que las actividades claves se realicen adecuadamente, en este caso se refiere a la gestión financiera y administrativa de la empresa.

6.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor permite identificar a la empresa aquellos procesos que le agregan valor y con lo cual se puede establecer una ventaja competitiva, la cadena de valor se representa en la siguiente figura:

ACTIVIDADES SOPORTE	INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL: La zona de producción contará con un área específica para la transformación del producto final, con los equipos instalados, área para la logística del producto y almacenamiento de la materia prima y producto final.				
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para ocupar cada cargo. Capacitación del personal en manejo de buenas prácticas de manufactura, comercialización, manejo de inventarios, gestión de calidad y servicio post venta.				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO: Investigación de mercado para introducir nuevos sabores e ingredientes, análisis y diseño de procesos para optimizar los recursos de la empresa				
	ABASTECIMIENTO: Compra de la quinua y banano a productores certificados orgánicamente, manejo de insumos de buena calidad, compra de equipos necesarios para la producción. Toda materia prima contará con la verificación de bien estado y control de calidad.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA DE ENTRADA Selección y negociación con proveedores certificados orgánicamente, Compra de la materia prima que cumpla con pureza, genética, calidad fitosanitaria y física.	OPERACIONES Proceso de transformación de la quinua y banano en harina para luego junto con los demás ingredientes formar la premezcla de panqueques cumpliendo con los estándares internacionales de calidad.	LOGÍSTICA DE SALIDA Verificación de la calidad del producto final previo al empaquetado, certificando la calidad idónea del producto, distribución a los puntos de venta y proceso de exportación hacia Estados Unidos	COMERCIALIZACIÓN Gestión de marketing a través de publicidad, promoción, relaciones públicas, negociación con distribuidores y comercialización del producto en el exterior	SERVICIOS POST VENTAS Control de calidad del producto, Manejo de estándares de higienización y buenas prácticas de manufactura, seguimiento a requerimientos de los distribuidores en USA

Figura No 7: Cadena de valor

6.2.3 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones del proceso de producción de la premezcla de panqueques en base a quinua y banano orgánicos se describen a continuación:

- **Abastecimiento:** Recepción de la materia prima en el silo de almacenamiento cumpliendo con los estándares de calidad e inocuidad de la misma.
- **Verificación:** Se procede a verificar la calidad de la materia prima recibida la contextura de la quinua y el buen estado del banano, en caso de no cumplir con lo requerido se devuelve al proveedor, se pesa la materia prima y se almacena en el silo de acero inoxidable para su conservación.
- **Molido:** Se introduce la quinua al molino limpio de cualquier impureza, donde permanecerá en movimiento por un tiempo de 40 minutos, se retira la quinua

y se comprueba la densidad y grosor de la harina que sea la adecuada para la preparación de la premezcla.

- Mezcla: Se añaden los demás ingredientes como la canela, vainilla, banano azúcar, sal y polvo de hornear, se mezcla por el lapso de una hora para la adecuada combinación de los ingredientes.
- Control de calidad: Se mide el nivel de endulzamiento de la mezcla y se verifica la textura del polvo. Se transporta a la máquina dosificadora, esto toma veinte minutos para luego proceder a envasar.
- Esterilización: Se procede a esterilizar las fundas del envase por un tiempo de veinte y cinco minutos.
- Llenado, envasado y etiquetado: Se procede a llenar la premezcla en las fundas contenedoras, este proceso toma alrededor de setenta y cinco minutos, y se procede a empacar cada funda en la caja de presentación individual, el empacado demora setenta y cinco minutos más.
- Inspección final: Se procede a revisar el producto envasado antes del empacado final en cartones para el respectivo almacenamiento antes de la exportación.
- Etiquetado y sellado: Una vez pasado la inspección final se procede a etiquetar y sellar las cajas para su conservación y de acuerdo a los requerimientos del país a donde será exportado.
- Almacenamiento: Se procede a almacenar el producto final.

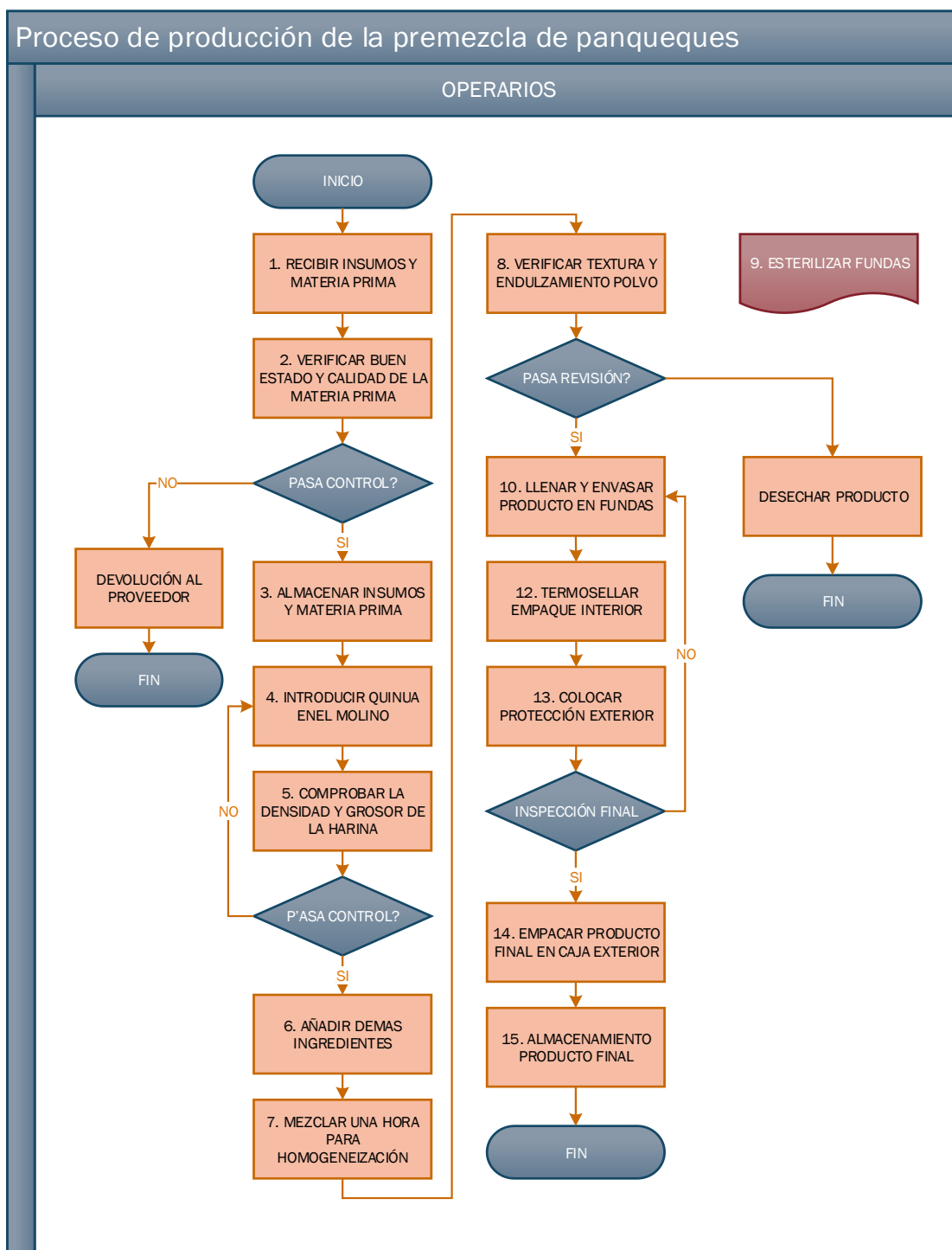


Figura No 8: Diagrama de flujo proceso producción

6.2.3.1 Análisis de tiempo de operaciones

Tabla 21. Tiempo de operaciones

Nº	Actividad/tarea	Tiempo por día	Recursos necesarios	Responsable
1	Recepción y pesado de la	20 min	Balanza industrial	Operario

	materia prima			
2	Verificación del buen estado y calidad de la materia prima	10 min	-	Operario
3	Almacenamiento materia prima	10 min	Balanza industrial	Operario
4	Limpieza de impurezas de la quinua y banano	20 min	Cernidor	Operario
5	Molienda de la quinua	40 min	Molino industrial	Operario
6	Verificación de la densidad y grosor de la quinua	5 min	Picnómetro	Coordinador Operaciones
7	Añadir la canela, vainilla, banano azúcar, sal y polvo de hornear	10 min	Mezclador	Operario
8	Mezcla de los ingredientes para la adecuada combinación	60 min	Mezclador	Operario
9	Medir el endulzamiento de la mezcla	3 min	Pipeta	Coordinador Operaciones
10	Transporte a máquina dosificadora	20 min	Banda transportadora	Operario
11	Esterilización de fundas	25 min	Esterilizador	Operario
12	Llenado de la premezcla en fundas contenedoras	75 min	Maquina dosificadora para envasado	Operario
13	Empacado del producto	75 min	Máquina empacadora	Operario
14	Control de calidad	10 min	-	Coordinador Operaciones
15	Termosellado del empaque interior	5 min	Sellador de fundas	Operario
16	Empacado en caja exterior	50 min	Cinta de embalaje	Operario
17	Sellado y etiquetado	30 min	Máquina codificadora	Operario
18	Almacenamiento	10 min	Silo almacenamiento	Operario
19	Comercialización	-	-	Coordinador comercial
TOTAL TIEMPO		478 min o 7,96 horas		
CAPACIDAD		300 unidades		

- **Logística de exportación de la premezcla de panqueques hacia Estados Unidos**

La empresa realizará los trámites pertinentes previo la exportación del producto hacia los Estados Unidos, siguiendo los siguientes pasos dispuestos por las autoridades locales de control:

1. Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) indicando la actividad económica que va a desarrollar.
2. Obtener el certificado de firma digital o TOKEN, otorgado por las siguientes entidades:
 - Registro Civil: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>
 - Security Data: <https://www.securitydata.net.ec/>

3. Registrarse como exportador en Ecuapass (<https://ecuapass.aduana.gob.ec/>) (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Proecuador, 2016)

Para la exportación de la premezcla de panqueques a Estados Unidos se utilizará como medio de transporte el envío marítimo, se ha seleccionado este tipo de transporte porque es más conveniente en el costo y soporta mayor movimiento de mercancías. El incoterm utilizado para esta negociación internacional es el CIF (Cost, Insurance & Freight - Coste, Seguro y Flete), de acuerdo con este incoterm el vendedor debe cumplir con su obligación de entregar los bienes una vez ha llegado al puerto de destino convenido, haciéndose cargo de los costes y flete internacional necesarios para transportar la mercancía, y realizar el despacho de exportación (ProEcuador, 2017).

6.2.4 Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida

La maquinaria y equipos necesarios para la producción de la premezcla para panqueques a base de quinua y banano se describen en la siguiente tabla y la inversión asciende a \$34.440, como se muestra a continuación:

Tabla 22. Descripción de maquinaria para la producción

Maquinaria	Unidades	Valor unitario	Valor total
Molino Industrial	1	2.000,00	2.000
Máquina mezcladora de sólidos	1	5.000,00	5.000
Túnel de enfriamiento	1	2.000,00	2.000
Máquina de envasado	1	5.800,00	5.800
Máquina empacadora	1	6.000,00	6.000
Silo almacenamiento	2	900,00	1.800
Balanza industrial	2	170,00	340
Mesa de trabajo	4	300,00	1.200
Sellador de fundas	1	3.000,00	3.000
Esterilizador de fundas	1	5.300,00	5.300
Máquina codificadora	1	1.500,00	1.500
Otros equipos	1	500,00	500
TOTAL:			34.440

El detalle del equipo y mobiliario para el equipamiento de la oficina se muestra en la siguiente tabla y el valor asciende a \$15.020.

Tabla 23. Descripción de equipo y mobiliario de oficina

Equipo de oficina y mobiliario	Unidades	Valor unitario	Valor total
Computadores	4	1000	4.000
Impresores	2	375	750
Teléfonos	4	150	600
Mobiliario	4	2000	8.000
Archivadores	4	125	500
Sillas	12	35	420
Salas comunes	3	250	750
		Total	15.020

6.2.5 Capacidad de producción

En la siguiente tabla se presenta la capacidad máxima de producción la misma está determinada por la capacidad instalada de la maquinaria (60%):

Tabla 24. Capacidad instalada

Número de unidades producidas por día	200
Días laborables	22
Producción mensual	4400
% Uso capacidad instalada	60%
Producción mensual real	2.640
Producción anual real	31.680

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal

La empresa contará con tres socios quienes aportarán el capital necesario para cubrir la inversión inicial, en base a esta estructura, se planifica crear una organización de acuerdo a los estamentos legales de una compañía limitada. Según la Ley de Compañías (1999) para constituir una compañía limitada se necesitan tres o más personas, que responden por sus obligaciones sociales solamente hasta el monto de sus aportes individuales. Para los efectos tributarios y mercantiles las compañías limitadas son sociedades de capital.

El capital mínimo requerido es \$ 800 y para su creación se necesita acceder al portal de creación de empresas de la Superintendencia de Compañías, el trámite se lo realiza a través de la página web en forma y su ejecución a la inscripción del contrato de los socios en el Registro Mercantil.

Las obligaciones que debe cumplir la compañía limitada son la presentación de Estados Financieros, Informe del Comisario y Auditoría Externa, Nómina de Administradores y Accionistas. Esta documentación se cumple una vez al año o cuando lo requiere la Superintendencia de Compañías.

Posterior al registro de la empresa se debe solicitar los siguientes requerimientos tributarios, sanitarios, laboral y municipal:

1. Registro Único de Contribuyentes
2. Permiso de operación emitido por la Agencia de Control Sanitario (ARCSA)
3. Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura
4. Certificados de Salud para la manipulación de alimentos
5. Registro laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
6. Permiso de operación emitido por el Municipio de Quito a través de la Licencia Única de Actividades Económicas.

La empresa estará conformada por tres socios quienes aportarán de manera igualitaria la inversión requerida para su constitución, este tipo de estructura se relaciona con las empresas del sector, de acuerdo, a la información del Servicio de Rentas Internas (2016) el 23% de los registros de contribuyentes dedicados a la actividad de elaboración de productos alimenticios son personas jurídicas constituidas como compañía limitada.

6.3.2 Diseño organizacional

El organigrama escogido para el diseño organizacional de la empresa es el tipo funcional, el cual se basa en la creación de equipos o departamentos en base a actividades especializadas, los cuales cumplen funciones específicas asignadas por la administración.

6.3.2.1 Organigrama

El organigrama para la empresa es del tipo lineal, esto quiere decir que hay una cabeza en la que se centraliza todas las decisiones, a medida que la estructura desciende disminuye las responsabilidades.

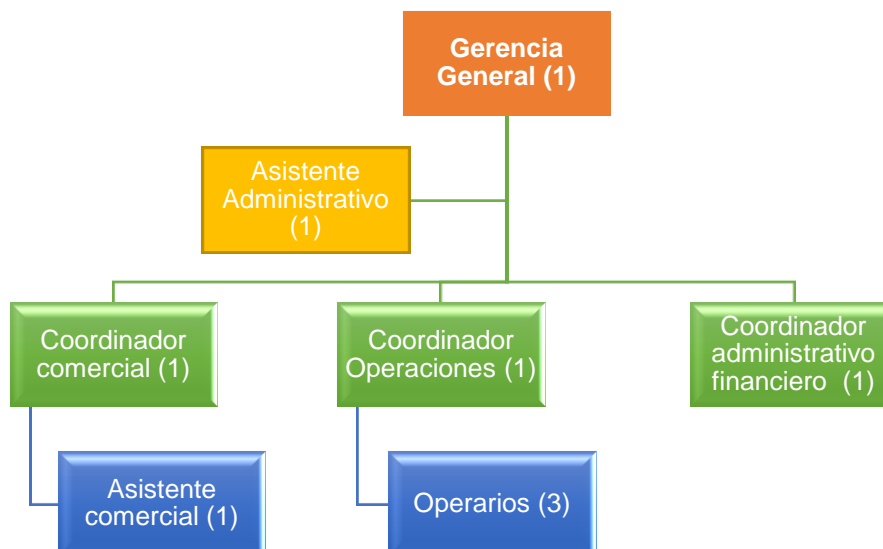


Figura No 9: Organigrama

Las funciones de las nueve personas que conforman la nómina de la empresa se describen a continuación:

Tabla 25. Descripción de funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico
Gerente General	Accionistas	Administrar los recursos de la empresa, Supervisión de las normativas y reglamentos para el buen funcionamiento de la empresa. Contacto con los organismos de control. Gestiona la relación con los clientes. Responsable del total desempeño de la empresa.	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines. Experiencia mínimo tres años.
Asistente administrativa	Gerencia General	Atención a las actividades internas de la empresa. Apoyo a la Gerencia General. Pago de nómina, asistencia y registro de personal. Gestiona la información interna de la empresa. Registro de correspondencia externa	Cursando estudios superiores en carreras afines a Administración de Empresas. Experiencia mínima de 1 año.
Coordinador Administrativo financiero	Gerencia General	Gestión del flujo de caja Negociación con entidades financieras y bancarias Control de cuentas por pagar y	Título de tercer nivel en Contabilidad, Administración de Empresas o Finanzas,

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico
		cobrar Registro contable y elaboración de balances	CPA. Experiencia mínima de 1 año.
Coordinador Comercial	Gerencia General	Desarrolla estrategias de comercialización marketing y ventas, Desarrolla la gestión comercial de la empresa. Cumplimiento de metas Negociación con distribuidores en Estados Unidos.	Título de tercer nivel en Marketing o carreras afines. Experiencia mínima de 1 año.
Asistente comercial	Coordinador Comercial	Elaboración de la documentación para la exportación. Coordinación con distribuidores en Estados Unidos Coordinación del despacho y entrega del producto a los distribuidores.	Cursando estudios superiores en Comercio Exterior. Experiencia mínima de un año.
Coordinador Operaciones	Gerencia General	Selección y negociación con proveedores. Supervisar el cumplimiento del abastecimiento de materia prima e insumos. Gestiona la logística de distribución de los productos. Coordinación con el asistente comercial del despacho, entrega y fechas de entrega del producto listo para la exportación. Control del inventario de producto final Control de calidad producto final	Cursando últimos semestres en Comercio Exterior o Logística. Experiencia mínima de 1 año.
Operarios	Coordinador Operaciones	Recepción materia prima e insumos, verificación buen estado y calidad de los mismos. Almacenamiento de materia prima y producto final. Envasado y etiquetado del producto final.	Bachiller, sin experiencia requerida.

La asignación de salarios se basa en la responsabilidad y funciones de cada cargo de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 26. *Detalle de sueldos y salarios*

Cargo	Salario mensual	Salario + beneficios sociales
Gerente General	\$ 1.200	\$ 1.477,97
Asistente administrativa	\$ 386	\$ 497,23
Coordinador Administrativo Financiero	\$ 500	\$ 634,58
Coordinador Comercial	\$ 500	\$ 634,58
Asistente comercial	\$ 400	\$ 514,10
Coordinador Operaciones	\$ 500	\$ 634,58
Operarios	\$ 386	\$ \$ 497,23

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la proyección de ingresos es necesario tomar en cuenta dos variables económicas para establecer la velocidad de crecimiento de la cantidad exportada hacia los Estados Unidos y el incremento del precio de exportación. Estas variables son las siguientes:

Tabla 27. *Variables económicas*

Años	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
Inflación general	2,70%	3,67%	3,38%	1,12%	0,18%	2,21%
Tasa crecimiento industria: C1071.09 - Elaboración otros productos panadería	5,70%	1,00%	9,00%	1,30%	0,50%	3,50%

Nota: Tomado de Banco Central, 2017

La inflación tiene un promedio de 2,21%, esto se debe a una reducción paulatina en la velocidad de crecimiento de los precios, desde el año 2016 hasta 2017. Esto es beneficioso para el proyecto porque permite mantener controlado los rubros donde son afectados por la inflación, como es el caso de materia prima, gastos generales y salarios.

En el caso de la tasa de crecimiento de la industria, el promedio es 3,50%, debido a una reducción en la actividad comercial en los años 2016 y 2017, como consecuencia de la recesión que atravesó el país. Con estas tasas de

crecimiento promedio se utiliza para que las proyecciones financieras tengan una consecuencia apegada a la realidad económica del país.

7.1.1 Proyección de ingresos

La cantidad de productos se determina en base a la capacidad instalada de la planta de producción, la cual se detalla en el anexo 6. Los ingresos se determinan como resultado del crecimiento de la cantidad exportada de premezcla de panqueque y el crecimiento del precio de exportación, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 28. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 189.127	\$ 199.698	\$ 210.434	\$ 222.936	\$ 233.876
Cantidad exportada	47.520	49.183	50.904	52.686	54.530
Precio de exportación	\$ 3,93	\$ 4,02	\$ 4,11	\$ 4,20	\$ 4,29

El crecimiento promedio de los ingresos es 5,45% entre el año 1 y año 5, como consecuencia de la acción combinada de la inflación y crecimiento de la industria, esto es positivo para el proyecto porque permite un incremento sostenido de los ingresos de la empresa.

7.1.2 Proyección de costos

Para la proyección de costos se utiliza el crecimiento promedio de la inflación de 2,21%, de esta manera se incrementa los costos en base del crecimiento de la demanda y la inflación.

Tabla 29. Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materia prima	\$ 75.738	\$ 80.770	\$ 82.913	\$ 85.401	\$ 87.803

Los costos de la materia prima están compuestos por los ingredientes de la mezcla de panqueque, que son los siguientes:

Tabla 30. Costo de la materia prima

INSUMOS	Unidades (gramos)	Costo unitario	Costo total unitario
Banano	222	\$ 0,0033	\$0,74
Quinoa	227	\$ 0,0032	\$0,72
Canela	25	\$ 0,0019	\$0,05
Polvo hornear	14	\$ 0,0053	\$0,07
Saborizantes	13	\$ 0,0093	\$0,12
Materiales empaque	1	\$ 0,66	\$0,66

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos del proyecto se incrementan con la inflación promedio de 2,21%, la composición de estos valores corresponde a los gastos generales, que están compuestos por el siguiente detalle:

Tabla 31. Gastos generales

Detalle	Valor	Frecuencia
Mantenimiento equipos	150,00	semestral
Agua potable	75,00	mensual
Energía eléctrica	90,00	mensual
Implementos de trabajo	30,00	mensual
Arriendo	750,00	mensual
Transporte y movilización insumos	400,00	mensual
Telefonía	85,00	mensual
Insumos limpieza	60,00	mensual
Insumos oficina	65,00	mensual
Gastos exportación y logística	1.665,00	mensual

Adicionalmente, como gastos se detalla el presupuesto del marketing mix, que fue expuesto en capítulos anteriores y el pago de la nómina de la empresa. De esta manera, se determina la siguiente proyección de gastos:

Tabla 32. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 45.102	\$ 49.108	\$ 50.150	\$ 51.216	\$ 52.305
Gastos generales	\$ 53.260	\$ 38.002	\$ 38.733	\$ 39.589	\$ 40.4664

En el año 1 existe un desembolso de \$ 53.260 como gastos generales, este valor toma en cuenta los gastos de marketing iniciales de la empresa y las actividades que desarrolla en los Estados Unidos para promocionar el producto.

En lo que respecta a los márgenes de ganancia sobre el ingreso, en el año 1 el margen neto es 0,14%, se incrementa hasta 8,78% en el año 2 y crece paulatinamente hasta 14,68% en el año 5. Esto se debe que el primer año se obtienen una utilidad mínima, como se detalla en el estado de resultados.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial asciende a un valor de \$ 78.830,84, compuesta por \$ 47.460 de maquinaria, \$ 28.770 de capital de trabajo y \$ 2.600 de gastos de constitución. El valor de maquinaria y equipamiento forma parte de la compra de activos no corrientes que son necesarios para la puesta en marcha de la empresa, principalmente los equipos para la preparación de la premezcla, la cual tienen un valor de \$ 32.440.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo de la empresa es \$ 28.770, este valor es el resultado del análisis del flujo de efectivo mensual en el año 1, se calcula tomando en cuenta el ciclo de operación de la empresa y las políticas financieras de cobro a clientes y pago a proveedores. El financiamiento del capital de trabajo forma parte del aporte de capital de los accionistas de la empresa, esto permite aliviar la carga financiera de crédito adicionales durante el primer año de funcionamiento.

7.2.3 Estructura de capital

La inversión inicial de \$ 78.830 se financia mediante el aporte de los accionistas de \$ 51.240 que corresponde al 65% de la inversión inicial, este capital se utiliza en el capital de trabajo inicial, los gastos de constitución y el saldo de \$ 19.869 es empleado en la compra de maquinaria. El 35% de la inversión inicial, por un valor de \$ 27.590 es financiado a través de un crédito bancario en la Corporación Financiera Nacional con una tasa anual de 10,8% y

plazo de cinco años, la cuota resultante de este préstamo es \$ 597,14, la cual forma parte de la estructura del estado de resultados.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados que recopila la información de las proyecciones financieras es el siguiente:

Tabla 33. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	189.127	199.698	210.434	222.936	233.876
Costo materia prima	75.738	80.770	82.913	85.401	87.303
UTILIDAD BRUTA	113.390	118.928	127.521	137.534	146.573
Gastos sueldos	45.102	49.108	50.150	51.216	52.305
Gastos generales	53.260	38.002	38.733	39.589	40.464
Gastos de depreciación	3.100	3.100	3.100	1.600	1.600
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	11.928	28.718	35.538	45.129	52.204
Gastos de intereses	2.766	2.267	1.711	1.092	402
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	9.162	26.452	33.827	44.038	51.802
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.958	3.968	5.074	6.606	7.770
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.204	22.484	28.753	37.432	44.032
22% IMPUESTO A LA RENTA	4.934	4.946	6.326	8.235	9.687
UTILIDAD NETA	269	17.537	22.427	29.197	34.345

La utilidad neta en el año 1 es \$ 269, este valor representa el 0,14% de los ingresos por ventas, esto se debe al gasto de mercadeo que realiza la empresa para financiar las actividades de promoción de la premezcla entre los distribuidores de alimentos de los Estados Unidos. A partir, del año 2, cuando la empresa se ha abierto mercado en el mencionado país, se incrementa la utilidad neta hasta \$ 17.537, que es el 8,78% de los ingresos por ventas, este incremento sucede hasta el año 5 con un valor de \$ 34.345 que es el 14,68% de los ingresos.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera es el siguiente:

Tabla 34. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	78.831	81.466	94.672	112.025	135.650	158.286
Corrientes	31.371	37.106	53.412	73.865	99.089	123.326
Efectivo	31.371	23.231	38.921	58.703	83.153	113.581
Cuentas por Cobrar	-	7.954	8.357	8.825	9.377	9.745
Inventarios Producto terminado	-	1.305	1.376	1.417	1.455	-
Inventarios Materia Prima		1.403	1.452	1.503	1.556	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	3.213	3.306	3.417	3.549	-
No Corrientes	47.460	44.360	41.260	38.160	36.560	34.961
Propiedad, Planta y Equipo	47.460	47.460	47.460	47.460	47.460	47.460
Depreciación acumulada	-	3.100	6.200	9.300	10.900	12.500
PASIVOS	27.591	29.957	25.626	20.551	14.978	3.270
Corrientes	-	6.765	7.333	7.713	8.215	3.270
Cuentas por pagar proveedores	-	4.674	4.804	4.964	5.160	-
Sueldos por pagar	-	1.287	1.673	1.673	1.673	1.673
Impuestos por pagar	-	805	856	1.077	1.382	1.598
No Corrientes	27.591	23.191	18.293	12.838	6.764	-
Deuda a largo plazo	27.591	23.191	18.293	12.838	6.764	-
PATRIMONIO	51.240	51.510	69.047	91.474	120.671	155.016
Capital	51.240	51.240	51.240	51.240	51.240	51.240
Utilidades retenidas	-	269	17.807	40.234	69.431	103.776

El estado de situación financiera muestra una buena posición de la empresa en base del crecimiento de activos, pasivo y patrimonio. Esto es consecuencia de la asunción de las siguientes políticas financieras:

1. Cuentas por cobrar y pagar equilibradas en una estructura de 50% contado y 50% crédito a 30 días.
2. Inventarios: 20% de inventario de materia prima y producto terminado en base a las ventas proyectadas del mes siguiente.
3. Utilidades: retención de la utilidad anual en la cuenta de patrimonio

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla 35. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(3.741)	20.589	25.237	30.524	37.191
Utilidad Neta		269	17.537	22.427	29.197	34.345
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		3.100	3.100	3.100	1.600	1.600
- Δ CxC		(7.954)	(403)	(468)	(552)	(368)
- Δ Inventario PT	-	(1.305)	(71)	(41)	(38)	1.455

- Δ Inventario MP	-	(1.403)	(49)	(51)	(52)	1.556
- Δ Inventario SF		(3.213)	(93)	(111)	(132)	3.549
+ Δ CxP PROVEEDORES		4.674	130	159	196	(5.160)
+ Δ Sueldos por pagar		1.287	386	-	-	-
+ Δ Impuestos		805	51	221	305	215
Actividades de Inversión	(47.460)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(47.460)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	78.831		(4.899)	(5.455)	(6.074)	(6.764)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	27.591	23.191	(4.788)	(5.455)	(6.074)	(6.764)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	51.240		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	31.371	(8.140)	15.690	19.782	24.450	30.428
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		31.371	23.231	38.921	58.703	83.153
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	31.371	23.231	38.921	58.703	83.153	113.581

Los saldos finales del flujo de efectivo son positivos y se incrementan anualmente debido al capital de trabajo inicial que proporciona liquidez a la empresa y la acumulación de las utilidades en la cuenta de patrimonio.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Tabla 36. *Flujo de caja del proyecto*

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		11.928	28.718	35.538	45.129	52.204
Gastos de depreciación		5.016	5.472	5.472	4.097	3.972
Gastos de amortización		-	-	-	-	-
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.958	3.968	5.074	6.606	7.770
22% IMPUESTO A LA RENTA		4.934	4.946	6.326	8.235	9.687
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		8.052	25.276	29.610	34.386	38.719
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(28.771)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	24.097	(370)	(531)	(520)	(9.452)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(13.224)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(28.771)	24.097	(370)	(531)	(520)	(22.675)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(47.460)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	3.488
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	642
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(47.460)	-	-	-	-	4.130
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(76.231)	32.149	24.906	29.079	33.865	20.174

El flujo de caja del proyecto es el resultado de la operación de la empresa medido por el estado de resultados y la ejecución de cálculo del flujo de efectivo neto junto con la recuperación de gastos de capital. Esto establece que el saldo final sea positivo desde el año 1 debido a que existe utilidad neta.

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Tabla 37. Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(76.231)	32.149	24.906	29.079	33.865	20.174
Préstamo	27.591	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2.766)	(2.267)	(1.711)	(1.092)	(402)
Amortización del capital	-	(4.399)	(4.899)	(5.455)	(6.074)	(6.764)
Escudo fiscal	-	932	764	577	368	136
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(48.640)	25.915	18.504	22.490	27.068	13.144

El saldo final del flujo del inversionista es positivo debido a que no existe un endeudamiento agresivo en el financiamiento de la inversión inicial, esto beneficia a la evaluación del proyecto.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula en base a los siguientes datos:

Tasa libre de riesgo	2,94%
Rendimiento del Mercado	10,21%
Beta	0,75
Beta Apalancada	0,77
Riesgo País	6,50%
	22,00%
Tasa de Impuestos Participación Trabajadores	33,70%
Escudo Fiscal	54%
Razón Deuda/Capital	10,80%
Costo Deuda Actual	%

Precio Dow Jones			
		Hace 5	
14-jun	25.201,00	Años	15.499,00

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13,72%
CAPM	17,25%

La tasa WACC de 13,72% y CAPM de 17,25% sirven para evaluar los flujos de caja del proyecto e inversionista.

7.4.3 Criterios de valoración

Tabla 38. *Criterios de valoración*

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$21.925		VAN	\$21.122	
PRI	3,28	AÑOS	PRI	3,34	AÑOS
TIR	25,53%		TIR	36,12%	

El resultado de la valoración del proyecto determina que es factible la implementación del plan de negocios, en base a los resultados del valor actual neto positivo en el flujo del proyecto e inversionista. Además, la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento, esto permite a los inversionistas recuperar su capital inicial y adicionalmente recibir un valor adicional de dinero como resultado de la puesta en marcha de la exportación de premezcla de panqueques.

El valor actual neto del proyecto e inversionista permite concluir que los flujos de caja generados por el proyecto están en capacidad de recuperar la inversión inicial, esto permite incrementar la confianza del inversionista en la idea de negocio.

La tasa interna de retorno en el flujo del proyecto e inversionista es superior a la tasa de descuento, lo que significa que el flujo del proyecto tiene una rentabilidad superior al costo de oportunidad del emprendedor, en base a los criterios de mercado.

La principal recomendación es la construcción de indicadores para los procesos que forman parte del proyecto, en base a los criterios de cliente, finanzas, procesos y aprendizaje, de esta manera se puede mejorar la toma de decisiones y se realizan los correctivos necesarios en base a alertas tempranas establecidas por la gerencia.

7.5 Índices financieros

Tabla 39. *Índices financieros*

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razon corriente	5,48	7,28	9,58	12,06	37,71	1,46
Prueba acida	4,61	6,45	8,75	11,26	37,71	0,77
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	58,16%	37,11%	22,47%	12,41%	2,11%	60%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	4,3	4,8	5,5	6,1	6,7	3,30
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	59,95%	59,55%	60,60%	61,69%	62,67%	32,21%
MARGEN OPERACIONAL	6,31%	14,38%	16,89%	20,24%	22,32%	3,48%
MARGEN NETO	0,14%	8,78%	10,66%	13,10%	14,68%	1,91%

El análisis de los indicadores financieros muestra la adecuada estructura en la gestión de la empresa, es por ello, que sus métricas son mejores que la competencia, tomando en cuenta que se compara contra empresas que tienen varios años en el mercado y obedecen a situaciones financieras reales y los estados financieros del proyecto corresponden a la emisión de supuestos.

En lo que respecta a la liquidez es superior a la industria, siendo un indicador positivo, esto sucede debido a que las proyecciones financieras se realizan con criterios de optimización del efectivo. Los indicadores de endeudamiento son similares a la industria en el año 1, a partir del año 2 son mejores debido a que el proyecto no tiene necesidad de financiamiento. El indicador de actividad del proyecto es superior a la industria, esto es positivo porque se utiliza de mejor manera la capacidad instalada. Los indicadores de rentabilidad son superiores a la industria, siendo un aspecto positivo para el proyecto debido a que tiene una mejor posición financiera que sus competidores.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- La investigación del análisis del entorno externo determina que el poder de negociación de los proveedores de materia prima para la premezcla de panqueques es bajo, debido que, en el Ecuador existe una alta variedad de productores agrícolas, especialmente en lo que respecta a banano y quinua, esto facilita la producción, se recomienda establecer una relación de largo plazo con los proveedores, mediante capacitación y apoyo de organismos gubernamentales.
- El comportamiento del consumidor determina que son propensos al consumo de productos orgánicos y naturales, prestan una alta valoración hacia el valor nutricional que aporta los alimentos. Esto se explica con el 100% de aceptación que tiene la premezcla de panqueques entre los encuestados.
- Los principales impulsores del plan de negocios es la diversidad de proveedores de materia prima agrícola que tiene el Ecuador junto las tendencias mundiales hacia el consumo de productos con alto valor nutricional como es el caso de la quinua y el banano. Los consumidores sienten la necesidad de alimentarse correctamente, con lo que el producto responde a este requerimiento.
- El plan de negocios cuenta con dos estrategias en donde se fundamenta su comercialización, estas son, la estrategia de diferenciación y la estrategia de internacionalización basada en la exportación directa. De esta manera, se busca transmitir la propuesta de valor hacia los consumidores.
- La filosofía de la empresa se fundamenta en el uso de materias primas orgánicas, incentivando a los consumidores a la alimentación responsable y con el uso de mano de obra capacitada. Se recomienda que la empresa, pueda contar con el apoyo de organizaciones de consumidores en los Estados Unidos para generar un impacto positivo entre los consumidores.

- La evaluación financiera de los flujos de caja del proyecto e inversionista, determina que existe una viabilidad positiva y favorable hacia la implementación del proyecto, debido a que los indicadores del valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación de la inversión tienen resultados óptimos y enfocados en generar valor a los accionistas.
- El valor actual neto del flujo del inversionista es \$ 21.122.34 y la tasa interna de retorno es 36,12%, estos indicadores permiten recomendar la ejecución del proyecto. Adicionalmente, el período de recuperación de la inversión es 3,34 años, lo cual permite al inversionista disponer de su capital en un plazo menor a la evaluación de 5 años. Los indicadores financieros del proyecto son superiores a la industria, lo cual es un criterio positivo para la toma de decisión con respecto a la inversión inicial.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (29 de diciembre de 2016). *Boletines de prensa*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de Banco Central: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>
- Banco Central del Ecuador. (junio de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Publicaciones Generales : <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico DF: Thompson.
- EMarketer.com. (2017). *www.marketingforcommerce.net*. Obtenido de www.marketingforcommerce.net: <https://marketing4ecommerce.net/las-aplicaciones-moviles-en-estados-unidos-ganan-la-batalla-al-navegador-movil/>
- Enriquez, C. (19 de octubre de 2017). *www.elcomercio.com*. Obtenido de www.elcomercio.com - Redacción Guayaquil: <http://www.elcomercio.com/actualidad/cobro-tasa-productos-importacion-senae.html>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO. (2013). *2013 Año Internacional de la Quinoa*. Recuperado el 7 de noviembre de 2016, de www.fao.org: <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/nutritional-value/es/>
- Forum de Comercio Internacional. (febrero de 2016). *Forum de Comercio Internacional*. Obtenido de Centro de Comercio Internacional: <http://www.forumdecomercio.org/Crece-demanda-de-productos-org%C3%A1nicos-en-los-Estados-Unidos/>

González, J. (04 de abril de 2017). <https://www.globalpoliticsandlaw.com>.
Obtenido de <https://www.globalpoliticsandlaw.com>:
<https://www.globalpoliticsandlaw.com/2017/04/04/trump-comercio-exterior/>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Proecuador. (2016). *Exportadores: conectando tu negocio con el mundo*. Recuperado el 2 de Enero de 2018, de <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC_2016.pdf

Instituto Nacional Estadísticas y Censos. (febrero de 2017). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Presentacion%20ESPAC%202016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Presentacion%20ESPAC%202016.pdf)

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación. (2015). *Notas de Análisis Sectorial - Agricultura y Desarrollo Rural*. Obtenido de www.fao.org:
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/012/ak168s/ak168s00.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2015). www.fao.org. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0g.htm>:
<http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0g.htm>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015). *Quinoa: Tradición y vanguardia*. Bolivia: FAO.
- Peralta, E. (2014). *La quinua en el Ecuador*. Quito: Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias.
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- Proecuador. (22 de enero de 2013). *www.proecuador.gob.ec*. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de *www.proecuador.gob.ec*: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/mermeladas-estados-unidos/>
- Proecuador. (22 de enero de 2013). *www.proecuador.gob.ec*. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de *www.proecuador.gob.ec*: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/mermeladas-estados-unidos/>
- ProEcuador. (2015). *Análisis Sectorial Quinoa* . Quito: ProEcuador.
- ProEcuador. (24 de mayo de 2017). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de Guía Comercial: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-estados-unidos/>
- Servicio de Rentas Internas. (2016). *SRI*. Obtenido de SRI - Estadísticas Generales de Recaudación: http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion;jsessionid=2T8D2fKwRGs2L-fDrxRKM4Zg?p_auth=Um2JcEFE&p_p_id=busquedaEstadisticas_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_EVo6&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_
- Servicios Rentas Internas. (30 de enero de 2018). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- The Heritage Guide to The Constitution. (2017). *The Heritage Guide to The Constitution*. Obtenido de <http://www.heritage.org>:

<http://www.heritage.org/constitution/#!/articles/1/essays/46/patent-and-copyright-clause>

TNT Holdings B. V. (2017). *Incoterms*. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de https://www.tnt.com/express/es_ec/site/como/understand-incoterms.html

United Nations - Comtrade Databases. (2017). *www.comtrade.un.org*. Obtenido de www.comtrade.un.org/data: <https://comtrade.un.org/data/>

Vaca, A. (2017). *Economía y Finanzas Internacionales*. Obtenido de www.puceae.puce.edu.ec:
<http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/finanzas/19-cobertura-riesgos/212-proteccionismo-en-ecuador>

Velasco, B. (11 de septiembre de 2017). *www.elcomercio.com*. Obtenido de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-eeuu-extension-preferencias-aranceles.html>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

Encuesta

La siguiente encuesta es una parte del proceso de la investigación para el desarrollo del plan de titulación de la Universidad de las Américas. El objetivo de la encuesta es analizar la viabilidad de la exportación de una pre mezcla de panqueques a base de quinua y plátano hacia Estados Unidos. Los resultados conseguidos serán utilizados únicamente para fines académicos. La encuesta está realizada para una duración aproximada entre 3-7 minutos.

1) Género

- a) Feminine
- b) Masculino

2) Edad

- a) 18-22
- b) 23-27
- c) 28-32
- d) 33 en Adelante.

3) ¿Ocupación?

- a) Estudia
- b) Trabaja

4) ¿Realiza alguna actividad física?

- a) Si
- b) No

5) ¿Consume usted panqueques?

- a) Sí
- b) No

6) ¿Qué tipo de panqueques consume?

- a) Normal
- b) Integral
- c) Avena
- d) Con Blueberries
- e) Otros (especificar)_____

7) ¿Consume banano?

- a) Sí
- b) No

8) ¿Consume quinua?

- a) Sí
- b) No

9) ¿Qué tan fácil es acceder a estos productos?

- a) Fácil
- b) Difícil

10) ¿Con que frecuencia consumen panqueques?

- a) 1 vez a la semana
- b) 3 veces por semana
- c) Todos los días

11) ¿Ha escuchado sobre productos orgánicos?

- a) Si
- b) No




12) ¿Conoce sus beneficios y propiedades?

- a) Si
- b) No

13) ¿Al comprar algún producto usted analiza sus ingredientes?

- a) Si
- b) No

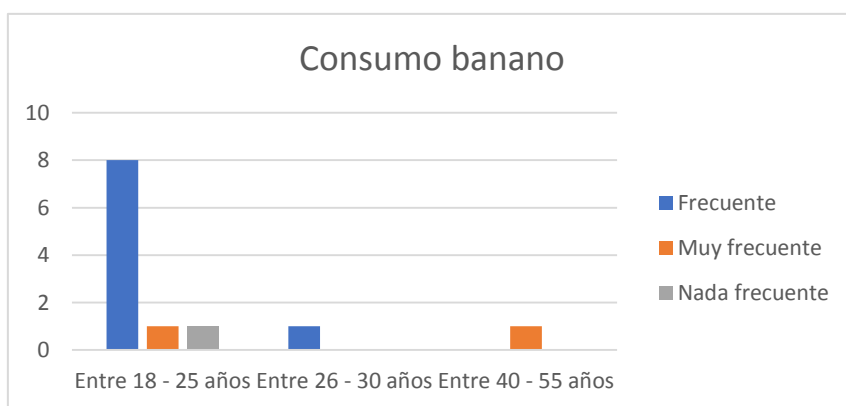
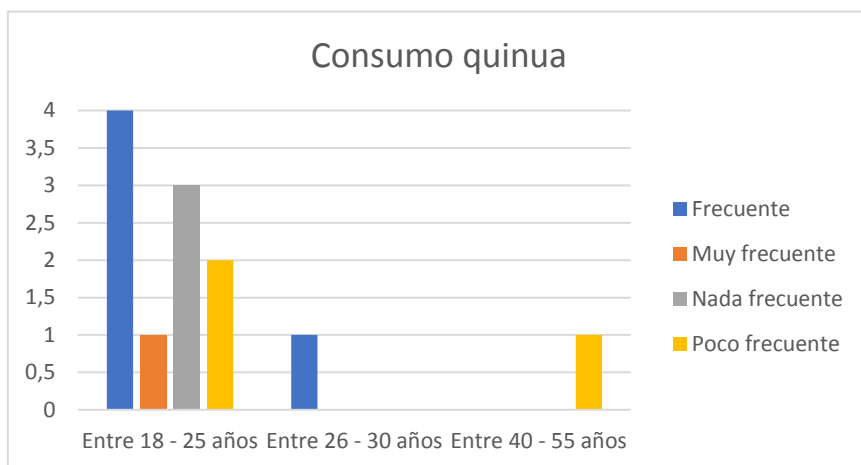
Anexo 2. Análisis comparativo de la competencia

MARCA	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCION
<p>CUSI Gourmet Andino</p> 	<p>Mezcla orgánica para pancakes de quinua y avena con canela</p>	<p>300gr \$6.00</p>	<p>SUPERMERCADOS</p>	<p>Sus productos no contienen colorantes, ni saborizantes artificiales y sus ingredientes provienen de pequeños agricultores locales</p>
<p>JINCA FOODS</p> 	<p>Premezcla para pancake Libre de Gluten</p>	<p>\$6.50 400gr</p>	<p>SUPERMERCADOS ONLINE TIENDAS ORGANICAS</p>	<p>Ofrece un panqueque Delicioso, Nutritivo y Libre de Gluten</p>
<p>Bob's Red Mill</p> 	<p>Organic High Fiber Pancake Mix</p>	<p>Pequeño \$4.69 250gr Grande \$16.89 737gr</p>	<p>SUPERMERCADOS TIENDAS ORGANICAS</p>	<p>Se destaca por sus ingredientes orgánicos certificados y nutritivos, incluyendo harina de masa de trigo molido, harina de avena escocesa, harina de linaza, salvado de avena, germen de trigo y un toque de azúcar de caña pura para obtener dulzura. Esta mezcla de panqueques con alto contenido de fibra también funciona como una mezcla de gofres de grano entero.</p>

Anexo 3. Cuadro de hipótesis

Variable	Componente de la investigación	Objetivo de la investigación	Hipótesis	Hipótesis alternativa
Segmentación	¿Cuál es el rango de edad y características de los consumidores potenciales de panqueques?	Identificar el rango de edad y las necesidades alimenticias del grupo poblacional que estaría dispuesto a consumir panqueques de quinua y banano	El potencial cliente de los panqueques a base de quinua y banano se encuentra en un rango de edad entre 18 y 45 años y son usuarios frecuentes de las redes sociales e internet.	El potencial cliente de los panqueques a base de quinua y banano se encuentra en un rango de edad entre 18 y 45 años.
Producto	¿Los consumidores conocen los beneficios de la quinua y banano? ¿Cuál es el momento del día que los consumidores se alimentan con panqueques?	Investigar la disposición de compra de la premezcla de panqueque a base de quinua y banano	Los consumidores están de acuerdo en adquirir la premezcla para panqueques a base de quinua y banano	El 60% conoce los beneficios de la quinua y el banano y el 70% consume panqueques de forma frecuente
Precio	¿Cuál es el precio que estaría dispuestos a pagar los consumidores por la premezcla de quinua y banano? ¿Cuál es el precio más barato para la premezcla de quinua y banano? ¿Cuál es el precio más caro para la premezcla de quinua y banano?	Determinar el precio óptimo para la premezcla de quinua y banano	El precio óptimo para la premezcla de quinua y banano es \$ 6,38	El precio más barato para la premezcla es \$ 4. El precio más caro para la premezcla es \$ 9
Plaza	¿Cuál es el lugar de compra del mercado objetivo para la premezcla de quinua y banano?	Identificar el lugar de compra del mercado objetivo para la premezcla de quinua y banano	El lugar de compra escogido por el mercado objetivo es el supermercado	El mercado objetivo puede adquirir en farmacias y tiendas naturales la premezcla de quinua y banano
Promoción	¿Cuál es el canal de promoción del mercado objetivo para la premezcla de quinua y banano?	Determinar el canal de promoción del mercado objetivo para la premezcla de quinua y banano	Las redes sociales es el canal de promoción del mercado objetivo	El 20% del mercado objetivo tiene como canal de comunicación a las revistas especializadas

Anexo 4. Análisis referencial



Anexo 5. Matriz de correlación

	Edad	Género	Ocupación	Frecuencia de actividad física	Consumo panqueques	Consumo quinua en su dieta	Consumo banana en su dieta	Conoce los beneficios de consumir quinua y banana	Compra una premezcla de panqueques que contenga banana y quinua	Con que frecuencia compra este producto	Cual es la presentación que usted compraría	Lugar de compra de este producto	En un rango de \$2 - \$6 a que precio usted compraría este producto, pero consideraría que es caro. Para una presentación de 500 gramos	En un rango de \$2 a \$6 que precio que este producto es tan barato que dudaría de su calidad o compraría. Para una presentación de 500 gramos	En un rango de \$2 a \$6 que precio este producto es tan caro que no lo compraría por muy bueno que fuese. Para una presentación de 500 gramos	Cual es el medio indicado para comprarlo	
Edad	1,00000																
Género	-0,47246	1,00000															
Ocupación	-0,29881	0,63246	1,00000														
Frecuencia de actividad física	0,29881	0,55340	0,05000	1,00000													
Consumo panqueques	0,10335	0,27343	0,08647	0,60527	1,00000												
Consumo quinua en su dieta	0,04725	0,06250	0,27670	0,03953	0,23926	1,00000											
Consumo banana en su dieta	-0,37796	0,50000	0,31623	0,31623	0,27343	0,50000	1,00000										
Conoce los beneficios de consumir quinua y banana	0,09035	0,23905	0,07559	0,30237	0,50657	0,65738	0,00000	1,00000									
Compra una premezcla de panqueques que contenga banana y quinua	0,36140	0,47809	0,07559	-0,15119	0,08170	0,29881	0,47809	0,02857	1,00000								
Con que frecuencia compra este producto	-0,45913	0,60737	0,06984	0,34922	0,16608	0,38651	0,22086	0,34318	-0,44877	1,00000							
Cual es la presentación que usted compraría	-0,39952	0,52852	0,23398	0,26741	0,39961	0,29068	0,63422	0,06317	-0,82121	0,54863	1,00000						
Lugar de compra de este producto	-0,29068	0,63422	0,09035	0,23905	0,31431	0,26941	0,08587	0,15699	0,15699	0,50657	0,65738	1,00000					
En un rango de \$2 - \$6 a que precio usted compraría este producto que consideraría que es barato. Para una presentación de 500 gramos	-0,16116	0,10660	0,06742	-0,33710	0,37893	0,37310	0,42640	0,25482	-0,56061	-0,04709	0,38311	0,16608	1,00000				
En un rango de \$2 a \$6 que precio consideraría que este producto es tan barato que dudaría de su calidad y no lo compraría. Para una presentación de 500 gramos	0,22454	0,44557	0,37573	0,46967	0,44672	0,37131	0,19803	0,21302	-0,21302	-0,19682	0,15699	0,06317	-0,25332	1,00000			
En un rango de \$2 a \$6 a qué precio compraría este producto, pero consideraría que es caro. Para una presentación de 500 gramos	-0,16971	0,17961	0,62476	-0,05680	0,27011	0,31431	0,26941	0,08587	0,08587	0,39668	-0,26579	0,26941	-0,15317	-0,48016	1,00000		
En un rango de \$2 a \$6 que precio este producto es tan caro que no lo compraría por muy bueno que fuese. Para una presentación de 500 gramos	0,27915	0,36927	0,81742	0,11677	0,05049	0,09232	0,24618	0,08827	0,08827	-0,16312	-0,42937	0,19682	0,00000	-0,07313	0,66324	1,00000	
Cual es el medio indicado para conocer sobre productos alimenticios	-0,64466	0,53300	0,06742	0,26968	0,49552	0,10660	0,63960	0,35675	-0,56061	0,65923	0,65354	0,16608	0,18182	0,00000	0,19146	0,00000	1,00000

Anexo 6. Capacidad instalada

Nº	Actividad/tarea	Tiempo por día	Recursos necesarios	Responsable
1	Recepción y pesado de la materia prima	20 min	Balanza industrial	Operario
2	Verificación del buen estado y calidad de la materia prima	10 min	-	Operario
3	Almacenamiento materia prima	10 min	Balanza industrial	Operario
4	Limpieza de impurezas de la quinua y banano	20 min	Cernidor	Operario
5	Molienda de la quinua	40 min	Molino industrial	Operario
6	Verificación de la densidad y grosor de la quinua	5 min	Picnómetro	Coordinador Operaciones
7	Añadir la canela, vainilla, banano azúcar, sal y polvo de hornear	10 min	Mezclador	Operario
8	Mezcla de los ingredientes para la adecuada combinación	60 min	Mezclador	Operario
9	Medir el endulzamiento de la mezcla	3 min	Pipeta	Coordinador Operaciones
10	Transporte a máquina dosificadora	20 min	Banda transportadora	Operario
11	Esterilización de fundas	25 min	Esterilizador	Operario
12	Llenado de la premezcla en fundas contenedoras	75 min	Maquina dosificadora para envasado	Operario
13	Empacado del producto	75 min	Máquina empacadora	Operario
14	Control de calidad	10 min	-	Coordinador Operaciones
15	Termosellado del empaque interior	5 min	Sellador de fundas	Operario
16	Empacado en caja exterior	50 min	Cinta de embalaje	Operario
17	Sellado y etiquetado	30 min	Máquina codificadora	Operario
18	Almacenamiento	10 min	Silo almacenamiento	Operario
19	Comercialización	-	-	Coordinador comercial
TOTAL TIEMPO		478 min o 7,96 horas		
CAPACIDAD		300 unidades		

TOTAL TIEMPO PRODUCCIÓN	478	MINUTOS
TOTAL TIEMPO PRODUCCIÓN	7,96	HORAS
NÚMERO DE EMPAQUES X DIA	300	
Número de unidades producidas por día		300
Días laborables		22
Producción mensual		6600
% Uso capacidad instalada		60%
Producción mensual real		3.960
Producción anual real		47.520

