



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
SNACKS NUTRICIONALES A BASE DE CEREALES ACOMPAÑADOS DE
UVILLA Y MARACUYÁ HACIA CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS.

AUTOR

Ana Valeria Vergara Arias

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
SNACKS NUTRICIONALES A BASE DE CEREALES ACOMPAÑADOS DE
UVILLA Y MARACUYÁ HACIA CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS.**

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

Profesor Guía

Master Diana Caamana

Autor:

Ana Valeria Vergara Arias

AÑO

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la producción y exportación de snacks nutricionales a base de cereales acompañados de uvilla y maracuyá hacia California, Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante Ana Valeria Vergara Arias, en el noveno semestre, 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"

Master Diana Margarita Caamana Gómez

C.I.: 1718294919

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la producción y exportación de snacks nutricionales a base de cereales acompañados de uvilla y maracuyá hacia California, Estados Unidos, de la estudiante Ana Valeria Vergara Arias, en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

MBA. Santiago David Muñoz Solórzano

C.I.:1720995859

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”

Ana Valeria Vergara Arias

C.I.: 1725865040

AGRADECIMIENTOS

Quiero demostrar mis profundos agradecimientos primordialmente a mi madre, quien siempre me apoyado a lo largo de mi camino y me ha incentivado por querer ser mejor tanto en el ámbito personal como profesional cada día.

A mi padre que, con su amor incondicional y esfuerzo, ha hecho posible la realización de mi carrera.

A mi profesora guía, quien compartió conmigo sus conocimientos e ideas para la ejecución de este proyecto.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mis padres Ana y Alfonso, quienes me han motivado a seguir mis sueños y metas, y que en los momentos más difíciles tienen las palabras precisas para guiarme en el camino correcto.

A mis abuelitos César y Aida, que con su cariño incondicional han llenado de momentos felices mi vida.

A mi abuelita Rosita que, aunque ya no este físicamente, me enseñó a ser mejor ser humano y siempre estuvo en cada uno de mis logros.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad de la creación de una empresa ecuatoriana productora, comercializadora y exportadora de barras saludables denominados “snacks nutricionales” los cuales son a base de cereales, maracuyá y uvilla. Para realizar el proyecto propuesto se contempló factores importantes que determinaron la factibilidad y el acogimiento de este producto.

Se analizaron importantes variables del entorno externo tanto político, económico, social y tecnológico que reflejaron datos importantes como las relaciones comerciales entre Estados Unidos y Ecuador, encontrando el Sistema de Preferencias Arancelarias el cual libra de aranceles a más de dos mil productos para que ingresen en el mercado americano, en el cual, actualmente se encuentra a una parte de la población con nuevos hábitos de consumo, provocando que el 3% deje de consumir cereales por la alta cantidad de azúcar y buscando nuevos productos bajos en calorías como las barras nutritivas o snacks que posean frutas exóticas. El sector manufacturero o de la producción representa el 69,2% del PIB ecuatoriano siendo el más importante para el país.

En la industria estadounidense se determinaron fuertes competidores como General Mills quien tuvo un crecimiento del 9% en las ventas de sus barras de cereal “Nature valley”, y otras barras de cereal como “Kellog’s special” y “Tosh” experimentaron el 1%. Por otro lado, en la industria ecuatoriana se identificaron excelentes proveedores como Moderna S.A, Cereales Andino y Expofrut quienes ofrecen calidad en sus productos ya que tienen gran experiencia en el mercado.

Al analizar los factores que intervienen en la ejecución del plan de negocio se crea “Passion Go Fit”, el cual al enfocarse en un mercado como Estados Unidos encuentra un ambiente estable para su comercialización, e identifica un nicho que busca alimentos saludables y sustentables para su consumo denominados “LOHAS”.

La estructura organizacional permitió determinar la maquinaria necesaria para la producción de los snacks nutricionales, de igual manera se identificó al capital humano necesario dando un resalto de 7 personas expertas en diferentes áreas. En el proceso de producción se estimó un tiempo de al redor de 1,20 minutos para la elaboración de 50 barras de cereal.

Con respecto al plan financiero, se obtuvo una inversión inicial de alrededor de \$ 76.047,00. Por otro lado, se elaboró el estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo, flujo de caja proyectado flujo de caja del inversionista, los cuales permitieron obtener el VAN, TIR , IR.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is determine the viability of create an Ecuadorian company that produces, sells and exports healthy bars called "nutritional snacks" made with cereals, passion fruit and golden berry. For implement the proposed project, important factors were considered that determined the feasibility and acceptance of this product.

Important variables of the external environment were analyzed like political, economic, social and technological that reflected important data such as trade relations between the United States and Ecuador, finding the Tariff Preference System which applicate frees tariffs on more than two thousand products to enter into the American market, which is currently part of the population with new consumption habits, causing that 3% stop consuming cereals because of the high amount of sugar and they are looking for new low-calories products such as nutritious bars or snacks that have exotic fruits. The manufacturing or production sector represents 69.2% of the Ecuadorian GDP, which is the most important for the country.

In the US industry, strong competitors were identified such as General Mills, which had a 9% growth in sales of its "Nature Valley" cereal bars, and other cereal bars such as "Kellog's special" and "Tosh" experienced 1%. On the other hand, the Ecuadorian industry identified excellent suppliers such as Moderna S.A, Cereales Andino and Expofrut who offer quality in their products since they have great experience in the market.

When analyzing the factors that intervene in the execution of the business plan, "Passion Go Fit" is created, which when focusing on a market like the United States, finds a stable environment for its commercialization, and identifies a niche that seeks healthy and sustainable food for their consumption called "LOHAS".

The organizational structure allowed to determine the necessary machinery for the production of nutritional snacks, in the same way the necessary human capital

was identified giving a highlight of 7 expert people in different areas. In the production process, a time of 1.20 minutes was estimated for the elaboration of 50 cereal bars.

With respect to the financial plan, an initial investment of around \$ 76,047.00 was obtained. On the other hand, the statement of results, statement of financial position, cash flow statement, cash flow projected cash flow of the investor, which allowed to obtain the NPV, IRR, IR.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1 Justificación del trabajo:.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
2. Análisis Entornos	2
2.1 Análisis del entorno Externo	2
2.1.1.1 Análisis PEST Ecuador	3
2.1.1.2 Análisis PEST Estados Unidos	8
2.2 Análisis de la industria	14
3. Análisis Cliente	21
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	21
3.1.1 Entrevistas a Consumidores	23
3.1.2 Encuestas	26
4. Oportunidad de Negocio	28
5. Plan de Marketing	31
5.1 Estrategia general de marketing	31
5.1.2 Mercado Objetivo.....	31
5.1.3 Propuesta de valor.....	33
5.3 Presupuesto de Marketing	44
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional	45
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	45
6.1.1 Misión	45
6.1.2 Visión	45
6.1.3 Objetivos de la organización	46
6.2 Plan de Operaciones	47
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	47
6.2.1.1 Cadena de valor.....	48

6.2.2 Ciclo de operaciones	48
6.2.2.1 Proceso de producción barras nutricionales	49
6.2.2.2. Maquinaria y equipos requeridos en la operación.....	50
6.3.1 Estructura Legal de la empresa	51
6.3.2 Diseño Organizacional.....	52
6.3.2.1 Organigrama	52
6.3.2.2 Descripción de funciones de los cargos propuestos	53
7. Evaluación financiera.....	54
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	54
7.1.1 Proyección de ingresos.....	54
7.1.2 Proyección de gastos.....	55
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 estado de resultados, situación financiera, estado de 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	58
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	58
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	58
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	59
7.4.3 Criterios de valoración	59
7.5 Índices financieros	60
8. Conclusiones.....	61
REFERENCIAS	64
ANEXOS	69

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Total de Ingresos C107101	5
Tabla 2: Matriz EFE.....	18
Tabla 3: Mercado Objetivo	32
Tabla 4: Demanda Potencial	33
Tabla 5: Etiquetado	38
Tabla 6: Precio Unitario.....	40
Tabla 7: Presupuesto de Marketing.....	45
Tabla 8: Objetivos Largo Plazo	46
Tabla 9: Objetivos Mediano Plazo.....	47
Tabla 10: Tiempo elaboración snacks nutricionales.....	50
Tabla 11: Maquinaria y equipos	51
Tabla 12: Capacidad Producción	51
Tabla 13: Funciones Cargos Puestos	53
Tabla 14: Primeros años de estudio de Ingresos	54
Tabla 15: Proyección gastos	55
Tabla 16: Exportaciones del producto 190490	1
Tabla 17: Proyecciones del gasto del proyecto	6
Tabla 18: Propiedad planta y equipo.....	7
Tabla 19: Activos diferidos e intangibles	7
Tabla 20: Estado de resultados anual	7
Tabla 21: Estado de Situación Financiera	8
Tabla 22: Flujo de efectivo anual.....	8
Tabla 23: Flujo de caja proyecto	9
Tabla 24: Flujo de caja Inversionista	9
Tabla 25: Índices Financieros.....	9

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Infograma Snacks Nutricionales.....	27
Figure 2: Logo	37
Figure 3: Empaque.....	37
Figura 4: Estructura Canal de Distribución.....	43
Figura 5: Mapa de Procesos	47
Figura 6: Cadena de Valor	48
Figura 7: Organigrama	52
Figura 8: Saldo Comercial Estados Unidos de la partida 190490	1
Figura 9: Encuestas Snacks Nutricionales	3
Figura 10: Correlaciones Encuestas	6

1. Introducción

1.1 Justificación del trabajo:

Los Cereales están dentro del primer piso en la pirámide alimenticia, formando parte de los alimentos más importantes para complementar la dieta adecuada que debe consumir el ser humano. Un snack nutricional a base de cereales como: Quinoa, Centeno, Avena, Arroz crocante integral, y acompañados con uvilla y almíbar de maracuyá, es una forma de brindar facilidad a las personas para que cuiden de su salud. Estados Unidos se encuentra en el cuarto puesto respecto al consumo de cereales en el mundo, y toma el lugar como el tercer producto más comprado en supermercados para el desayuno (IVU, 2016). Sin embargo, en América del Norte se ha identificado la disminución del consumo de cereal en un 3% y la principal razón es la alta utilización de azúcar en esta industria y que dan lugar a un impacto negativo en la salud del ser humano (ICEX, 2016). Según estadísticas del Centro de control y prevención de enfermedades (CDC), en California, Estados Unidos el 36.2% de adultos mayores de 18 años sufre de sobrepeso y el 24.2% se encuentra dentro de las personas clasificadas con obesidad (CDC, Obesity and Weight Status, 2017). Al experimentar estos problemas en el peso de la población, los estadounidenses buscan nuevas opciones en los supermercados como productos que sean amigables con la salud pero que no dañen su buen sabor. Según el Instituto Español de Comercio Exterior, alrededor del 75% de estadounidenses buscan un snack saludable, con sabores exóticos, y que su ingrediente principal sean frutas o verduras (ICEX, 2016). Por otro lado, Ecuador lidera la exportación de maracuyá en Latinoamérica y experimenta una fuerte demanda en Estados Unidos obtenido un crecimiento en las exportaciones de esta fruta de alrededor del 46% para el 2016 (TradeMap, 2016). Además la producción de uvilla en el Ecuador ha aumentado significativamente en un 160%, lo que da lugar que las empresas productoras de esta fruta mejoren sus procesos , teniendo como resultado una fruta exótica de excelente calidad (ProEcuador, Uvilla Ecuador, 2017). Finalmente, al encontrar una necesidad y prioridad en los habitantes de

California, se identifica un mercado en donde el producto propuesto posee las características para que al momento de introducirlo sea acogido por el consumidor y que tenga fuerte competitividad en el mercado por la materia prima de calidad que se utiliza como la maracuyá y uvilla para elaborar los snacks nutricionales.

1.1.1 Objetivo General del trabajo.

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa ecuatoriana para la producción y exportación de snacks nutricionales a base de cereales acompañados de uvilla y maracuyá hacia California, Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno externo a través del análisis Político, Económico, Social y Tecnológico.
- ✓ Identificar tanto gustos y preferencias como la demanda satisfecha e insatisfecha del mercado meta.
- ✓ Establecer la oportunidad de negocio identificando si existe un potencial mercado de consumidores para el producto propuesto.
- ✓ Desarrollar un adecuado Marketing Mix mediante el análisis de sus cuatro variables para lograr un posicionamiento efectivo en el mercado.
- ✓ Determinar la viabilidad técnica del proyecto identificando los procesos, recursos, materiales, maquinaria, equipos e infraestructura requerida para el funcionamiento de la planta.
- ✓ Medir la viabilidad financiera del proyecto identificando la inversión y determinando los indicadores como TIR, VAN, IR.

2. Análisis Entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1.1 Análisis PEST Ecuador

Político:

Estabilidad del Gobierno:

El 24 de mayo del 2017 el Licenciado Lenin Moreno, tomó el poder por un periodo de cuatro años como presidente constitucional de la República del Ecuador. El gobierno actual se maneja bajo los estándares del partido político “Alianza país”, enfocándose principalmente en crear condiciones de competitividad para los productores nacionales. Por otro lado, el mandatario, haciendo énfasis en su estrategia “Ecuador hacia el mundo”, brinda la oportunidad a los empresarios ecuatorianos de promover sus productos, destacando el programa “Exporta País”, en donde se prepara a pequeñas y grandes empresas para que se encuentren listas al enfrentar el medioambiente extranjero, y mediante acuerdos facilitar la dinámica comercial con otros países (ProEcuador, Exporta País, 2015). Se identifica una **oportunidad** para el negocio de producción y exportación de snacks nutricionales, ya que el actual gobierno respalda a nuevas y pequeñas empresas con el apoyo de la corporación financiera nacional y el Ministerio Coordinador de la producción, el cual, en mayo del año 2017 dio a conocer las facilidades de financiamiento y los acuerdos comerciales vigentes, y de esta manera motivó a los aspirantes a poner en marcha su emprendimiento (CFN, 2017).

Regulaciones de Exportación

Ecuador, desde el año 2015, se encuentra dentro del Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias (SGP) con Estados Unidos, exonerando de aranceles alrededor de tres mil productos ecuatorianos, entre ellos está incluida la partida arancelaria **190490** que abarca productos a base de cereales tostados en granos o copos (SGP, 2013). Sin embargo, el SGP tiene un lapso de tiempo hasta el 31 de diciembre del 2017, pero el ministro de comercio exterior determinó que se

realizará un viaje a Estados Unidos para renegociar el Sistema de Preferencias Arancelarias y asegura que este beneficiará a más productos ecuatorianos (Exterior, 2017). Al renovar el SGP con Estados Unidos, se crea una **oportunidad** para los snacks nutricionales, al estar incluida su partida dentro del Sistema de preferencias. Según la Organización mundial del comercio (OMC), Ecuador es miembro desde 1996 y puede disfrutar de los beneficios que presenta la Nación más favorecida (NMF), tales como la igualdad de la parte contratante con respecto a un producto originario de un país o de uno nacional destinado al extranjero, que gozará de todos los acuerdos con las mismas condiciones de todos los países (OMC, 2017). Sin embargo, existen cláusulas dentro de la NMF, la cual hace excepciones para los países que tienen un libre comercio (OMC, 2017). Estas ventajas entre socios comerciales dentro de la NMF, presenta una **oportunidad** para el producto propuesto, ya que las condiciones del SGP beneficia a la partida **190490**.

Leyes de protección del medio ambiente

La ley de Gestión Ambiental protege de los posibles daños a los que está expuesto el medio ambiente mediante la constante regulación del gobierno y la verificación del ministerio por comprobar que las empresas cumplan con las normas establecidas, en el caso de que alguna empresa ya sea pública, privada o mixta no cumpla con las normas de la ley establecida desde el año 2008 y expresada en el Art. 4, deberá enfrentar cargos legales y multas superiores de los tres mil dólares (AmbienteGob, 2008).

Económico:

Tendencias del Producto Interno Bruto

El sector manufacturero en el Ecuador representa el 69,07% del PIB total tomando lugar como el más importante, el PIB con enfoque a la producción del año 2015 al 2016 experimentó un crecimiento negativo del 1,42% lo que refleja

una disminución en la productividad de la industria (BCE, PIB Enfoque a la producción, 2016). En el portal Saiku se pudo obtener la siguiente información de la **tabla 1**.

Tabla 1: Total de Ingresos C107101

C107101		
Año Fiscal	Total Ingresos	Variación
2012	208.432.559	1,07%
2013	205.208.048	-1,02%
2014	215.821.424	1,05%
2015	234.225.049	1,08%
2016	233.013.883	-0,99%

Adoptado de: Saiku SRI

Se puede determinar que la industria para el año 2016 efectivamente ha experimentado un decrecimiento del 0,99%, pero en años como el 2015 y 2016 se ha mantenido estable. Estas variaciones reflejan una **amenaza** para el presente proyecto ya que por varios factores la industria está perdiendo productividad, sin embargo, no son valores representativos lo que permite trabajar a las empresas y lograr un crecimiento económico para los próximos como sucedió del 2013 al 2014.

Factores de la Balanza Comercial

La Balanza Comercial ecuatoriana, presenció un saldo negativo de mil cuatrocientos treinta y nueve millones de dólares con respecto a las exportaciones e importaciones no petroleras (BCE, 2017). Sin embargo, se experimentó un crecimiento del 11.1% en las exportaciones no petroleras entre el periodo 2016-2017. La variación de la balanza comercial tuvo de igual manera impacto sobre las importaciones no petroleras ya que aumentaron alrededor del 21.2% (BCE, 2017). Como resultado del acuerdo Multipartes con la UE, el dinamismo en el mercado de bienes y servicios con los países miembros, ha sido influyente para el crecimiento económico a comparación del 2016 (BCE, 2017). Entre los productos que representan las exportaciones ecuatorianas, se

encuentran los snacks nutricionales, los cuales, según la resolución N. 59 del COMEX están identificados bajo la partida arancelaria 190490 (COMEX, 2011). Según TradeMap, el producto ecuatoriano tiene como primer mercado de destino a Estados Unidos, con un valor exportado en el 2016 de alrededor de doscientos cuarenta y cinco mil dólares. A pesar que la partida 190490 en el 2012 tuvo un crecimiento negativo de -48%, en los años siguientes pudo obtener tasas de crecimientos positivas hasta llegar al 136% para el 2016, y este comportamiento se lo puede visualizar en el **Anexo 1** (TradeMap, 2016). La participación que tiene Ecuador en la exportación del producto 190490 hacia Estados Unidos, crea una **oportunidad** al presente negocio, porque al ser el primer socio comercial para Ecuador, brinda mayor facilidad en cuanto a los tramites ecuatorianos y negociaciones con proveedores logísticos al momento de su exportación. También es una **oportunidad** porque se presenta un mayor conocimiento sobre el mercado de destino, al ser el más importante socio en cuanto a la partida arancelaria respectiva.

Tendencias de desempleo

Para el 2017 Ecuador experimentó una tasa de desempleo de alrededor del 4.1%, la cual se desglosa por 5.4% de desempleo urbano y con 1,7% en el área rural (INEC, 2017). Con respecto al subempleo, enfocándose en personas ocupadas que adquieren salarios inferiores al básico, se definió para el 2017 en 20,6% y ha ido incrementando representativamente en los últimos años (INEC, 2017). A pesar que el desempleo ha disminuido en el último período, no quiere decir que la situación económica del país ha mejorado ya que, al aumentar progresivamente la tasa de subempleo y el tiempo que toma encontrar un trabajo, provoca que existan grandes profesionales en busca de nuevas posibilidades, lo que refleja como una **oportunidad** para el presente negocio ya que por la alta demanda de trabajos se podrá escoger a los más aptos, que generarán mayor valor para el producto y se podrá ser responsables con ellos al otorgarles un salario que se ajuste a sus aptitudes.

Social:

Hábitos de compra

Para el 2017 el consumo de productos elaborados con cereales ha crecido en un 25% desde el 2012, especialmente en la oferta de productos elaborados nacionalmente, lo que significa que los ecuatorianos han cambiado por marcas propias (Líderes, 2017). Según la revista Líderes, este comportamiento se debe a que la tendencia de consumo por parte de la población se inclina por productos más saludables, y optan por los que son elaborados de forma más artesanal y con ingredientes menos procesados (Líderes, 2017). Se refleja una **oportunidad** ya que los snacks nutricionales podrán introducirse en el mercado ecuatoriano en el futuro.

Estilos de Vida

La agricultura en el Ecuador es una de las principales fuentes de empleo de la población rural, siendo así que el 83,38% de la población rural se encuentra vinculada a las actividades de la agricultura. Sin embargo, en la última década no se ha prestado la debida importancia acerca de este acontecimiento lo que provoca que el trabajo campesino no sea apreciado en la sociedad y se da lugar a mayor pobreza en este sector (Matínez, 2015). Frutas como la maracuyá y la uvilla, son de suma importancia en la agricultura ecuatoriana, debido por su alta demanda en el extranjero (ProEcuador, 2017). Se identifica una **oportunidad** al poder fortalecer la agricultura en el Ecuador encontrando proveedores de maracuyá y uvilla que pueden tener nuevas oportunidades al ser valorado su trabajo por una empresa ecuatoriana y que pueda recibir los debidos créditos por la fruta de calidad que producen.

Tecnológico:

Tecnología en Ecuador

Según datos de la Superintendencia de Compañías, los snacks nutricionales se encuentran ubicados en la industria de la elaboración de productos envasados de panadería y se encuentran clasificados por su respectivo CIUU **C1071.01** (Supercias, 2012). Para la elaboración del producto propuesto es necesario la adquisición de hornos especializados en la producción panadera, sin embargo, TradeMap refleja un crecimiento negativo del 3% en las importaciones ecuatorianas de hornos panaderos (TradeMap, 2016). A pesar que Ecuador no es un fabricante de hornos, en el mercado existe gran facilidad de adquisición de estos uno de los principales proveedores es México, quien importa hornos industriales que son los requeridos para el proyecto propuesto (TradeMap, Países proveedores de un producto importado por Ecuador, 2016).

Investigación y Desarrollo

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, ha puesto en marcha desde el año 2015 la zonificación del cultivo de uvilla con el objetivo de mejorar las características del proceso de producción para que no afecte a las propiedades de la uvilla y que mantengan sus beneficios hasta el final del proceso de cultivo. Entre los principales aspectos se estudió la temperatura adecuada obteniendo que los 16°C es de suma importancia para el desarrollo de la uvilla. Gracias a este estudio se pudo capacitar e informar a los pequeños agricultores para que mantengan la calidad de sus frutos (MAGAP, 2016). Se refleja la **oportunidad** de ofrecer un mayor valor a los snacks nutricionales gracias a la calidad de sus insumos.

2.1.1.2 Análisis PEST Estados Unidos

Político:

Estabilidad de gobierno

Estados Unidos es un país constituido por 50 Estados representado por un Senador el cual es supervisado por el Vicepresidente de la Republica Mike Pence, quien es el encargado de velar que todas las responsabilidades se mantengan alineadas a cada Estado (Archives, 2017). California tiene como Senador por una temporada de dos años a Kevin de León, quien maneja las leyes internas del Estado. Sin embargo, las políticas del presidente Donald Trump, tienen que ser implementadas para todo el país (Senate, 2017) El actual gobierno se maneja bajo la política comercial de solucionar los problemas de la industria local, tomando como medida la renegociación del Tratado de libre comercio de América del Norte (NAFTA) con México y Canadá (Nájar, 2017). La **amenaza** que esto generará para los snacks nutricionales viene a raíz que el actual presidente quiere fortalecer la producción nacional de Estados Unidos.

Aranceles Especiales

Según Market Access Map, los productos ecuatorianos dentro de la partida **190490** se encuentran libre de aranceles en las importaciones estadounidenses gracias al Sistema General de Preferencias (SGP) que beneficia a los países miembros en donde tiene gran participación Ecuador (AcessMap, 2017). La **oportunidad** que se genera es tener un precio competitivo en el mercado estadounidense al no tener que pagar aranceles.

Leyes federales

Las leyes federales que mantiene el país, con respecto a las medidas no arancelarias para poder comercializar un producto extranjero en el mercado americano, tiene gran variedad de aspectos por seguir, y que son regulados por la FDA (Food and Drug Administration) , que es el organismo encargado de velar

que los productos alimenticios mantengan en orden todos los requisitos como la ley contra el bioterrorismo , requisitos físicos (estipulados en el contrato de compra), requisitos sobre colorantes (aditivos alimentarios, acidificación, control del permiso de emergencia), condiciones de buenas prácticas de manufactura, sistema de análisis de peligros, comercialización (envases y embalaje), mercado y etiquetado, transporte y registro de marcas (SIICEX, 2015). La FDA también establece ciertos requisitos para alimentos de uso dietético que se deben reflejar en la información nutricional en la etiqueta como las advertencias, recomendaciones y contraindicaciones que pueden tener los ingredientes y el uso en general del producto (FDA, Dietary Supplements Guidance Documents & Regulatory Information, 2017) Se refleja una **amenaza** para el plan de negocio propuesto, por la complejidad de requisitos necesarios para poder comercializar un producto en el país.

Condiciones Especiales

Según el Doing Business, Estados Unidos tiene un puntaje de 82,54 lo que representa la facilidad de hacer negocios en este país y toma el puesto número 6 en el mundo (Doing Business, 2017). Esto que genera una **oportunidad** para el presente plan de negocio, al poder experimentar un medioambiente acogedor en cuento a la estabilidad para las nuevas y medianas empresas entrantes al mercado.

Económico:

Tendencia del Producto Interno Bruto

Estados Unidos, cuenta con un PIB de alrededor del 3,1% en el 2017, el cual ha incrementado en el último año (Investing, 2017). El incremento del PIB, surge a raíz de una activación económica en el país ,debido a un incremento en la producción al existir más plazas de empleo de lo pronosticado (Vidal, 2017). Además representa un PIB Per Capita del 2,4% lo que refleja bienestar en la

población estadounidense ya que ha sido mejor que años anteriores (DatosMacro, 2017).

Tendencias de desempleo

El desempleo Estados Unidos registro un 4,3% para mayo del 2017, tomando lugar como la tasa más baja de los últimos 10 años (Banco Mundial, 2017). Wall Street registró un informe reflejando más de doscientos mil puestos de trabajo, que representan una cifra mayor al ciento ochenta y cinco mil proyectados (Vidal, 2017). Se puede encontrar la **oportunidad** para un nuevo producto en Estados Unidos ya que la población al tener trabajo aumenta su gasto y más aún en alimentación. También es importante analizar la Balanza comercial, en donde las importaciones estadounidenses han experimentado en los últimos cinco años una tasa de crecimiento del 4% (TradeMap, 2016).

Factores de la Balanza Comercial

El país obtuvo un déficit en el saldo comercial de la partida 190490 y se lo puede verificar en el **anexo 2**, el cual ha registrado desde el 2015 al 2016, una tasa de crecimiento negativa del 18%. Estados Unidos exporta cada vez menos el producto mencionado, y para el 2016 su participación se vio reflejada en un -12% de sus exportaciones totales (TradeMap, 2016). Se genera una ventaja al no ser un exportador potencial de la partida 190490, debido a que al introducir el producto en el mercado estadounidense no va a presenciar una competencia fuerte como es un producto nacional. Sin embargo. Ecuador apenas representa el 0,18% de las importaciones de Estados Unidos con la partida analizada (TradeMap, 2016). Encontrando grandes competidores como Canadá y España, que abarcan con el 49% y 10,3% respectivamente de las importaciones estadounidenses (TradeMap, 2016). Esto provoca una **amenaza** para los snacks Nutricionales, ya que estos países tienen mayores beneficios por tratados de libre comercio, aún vigentes con Estados Unidos, que generan mayor competitividad por precios en el mercado.

Social:

Estilos de Vida

Estados Unidos es un país con un índice de sobrepeso de personas mayores de 18 años de alrededor del 35% y con el 29,6% de la población calificada con obesidad (CDC, 2017). Estas categorías representan a las personas que según su talla y peso (IMC) no se encuentran en un rango saludable y provoca que generen enfermedades con mayor facilidad (CDC, 2017). Según el CDC, la obesidad y el sobrepeso puede desembocar alrededor de trece diferentes tipos de cáncer , el cual para el año 2014 se constató que 2 de cada 3 adultos entre 50 y 74 años fueron diagnosticados con cáncer como consecuencia de un IMC con un rango que sobrepasa lo normal (CDC, 2017). En California, el 36% de la población total que reside actualmente en el estado, sufre de un IMC mayor al adecuado , y se ubica como el estado con mayor índice de sobrepeso en los Estados Unidos (CDC, 2017). Al concientizar a la población sobre el aumento del porcentaje de obesidad en California promoviendo salud y mejora física, se inclina a la población que tengan un mayor acogimiento al producto. Al analizar los desórdenes alimenticios que presenta la población de California, se identifica una **oportunidad** para el presente proyecto, ya que al dar a conocer testimonios que sufren de su salud por un IMC alto, provocará que las personas presten mayor atención sobre los alimentos que consumen, y de esta manera será más fácil introducir el presente producto en la mente del consumidor.

Hábitos de Consumo

El mercado de barras de cereales en Estados Unidos experimentó en el 2016 un crecimiento de 3,79% y se proyectó que para el 2020 llegar a facturar alrededor de 14 mil millones de dólares. La razón de este comportamiento se debe que para la población estadounidense las barras de cereales representan una opción

atractiva para el desayuno o comidas después de las 10 am denominado “brunch” además, estos alimentos son vistos como saludables por el alto contenido de fibra, la reducción en azúcar y enriquecido en proteína. Por otro lado, se determinó que la población adquiere en supermercados un 58% este tipo de productos (RedBakery, 2016). Se encuentra una **oportunidad** al encontrar que la población estadounidense prefiere productos con características como la de los snacks nutricionales.

Tecnológico:

Investigación y Desarrollo

La evolución de la investigación y desarrollo de Estados Unidos se debe a la fuerte inversión gubernamental en proyectos de innovación además, a las fuertes inyecciones de capital de inversionistas tanto nacionales como de alrededor del mundo en empresas de investigación y desarrollo (Invest, 2013). Gracias a esto para el año 2012 Estados Unidos aprobó el primer fármaco para adelgazar el cual fue aceptado por la FDA para comercializar en el mercado, las empresas farmacéuticas se encuentran en constante trabajo por encontrar suplementos que permitan desarrollar un producto para la pérdida de peso, debido a los altos niveles de enfermedades por sobrepeso (Prats, 2012). La **amenaza** para los snacks nutricionales se refleja que este suplemento va a ganar mayor competitividad en el mercado ya que tendrán resultados en menor tiempo.

Desempeño Logístico

Por otro lado, Estados Unidos posee un Índice de desempeño logístico calificado para el 2016 en 3,992 que, de acuerdo con los rangos establecidos siendo 5 la ponderación mayor, el país refleja una excelente ejecución en el proceso de esta actividad, aprovechando la infraestructura e insumos para una mayor eficiencia y calidad (Doing Business, 2017). El puerto más importante en Estados Unidos, se encuentra ubicado en Los Ángeles-California, el cual posee 23 terminales de

carga sin contenedores y 9 con contenedores abarcando alrededor de 659 hectáreas, tomando lugar como el principal puerto para Ecuador al ingresar más de dos terceras partes de productos ecuatorianos a través de este puerto (Pro Ecuador,2014). También en el puerto de Los Ángeles sobresale Ecuador como como el primer socio de Latinoamérica en importaciones llegando a un comercio de 5.40 billones de dólares para el 2012 (ProEcuador, 2014). Lo detallado anteriormente representa una **oportunidad** en el proceso logístico ecuatoriano.

2.2 Análisis de la industria

Los snacks nutricionales se encuentran clasificados bajo la partida arancelaria **190490** la cual clasifica a los productos a base de cereales en grano o en forma de copos o demás granos trabajados, copos de cereales tostados o cereales inflados (COMEX, 2011) El producto propuesto se encuentra identificado en la industria de la elaboración de productos envasados de panadería (Supercias, 2012).

Rivalidad entre competidores (Alta)

El tamaño de las empresas dentro de la industria ha ido incrementando drásticamente, lo que ha provocado la implementación de nuevas tecnologías en el proceso de producción y la aparición de economías de escala a medida del crecimiento de la demanda en el mercado (USDA, 2017). **General Mills**, tomó el lugar como la marca más posicionada en California y tuvo valores del 26% en sus acciones para el 2016 (Euromonitor,2016). Las barras de cereales Nature Valley de General Mills tuvieron un gran éxito en 2016, con un crecimiento 9%. (Euromonitor,2016). Otros productos como **Kellog's** como las barras de granola "special" y **Nabisco** "Tosh" han aumentado alrededor del 1% su participación en el mercado a diferencia de otras empresas, la principal causa viene a que los productos de estas compañías ofrecen cualidades que satisfacen las preferencias continuas de los consumidores por brindar mayor salud y conveniencia, preferencias que en la actualidad han alejado a muchos

consumidores de otras marcas. (Euromonitor,2016). Con el análisis realizado se puede concluir que la rivalidad entre los competidores es **alta**.

Entrada potencial de nuevos competidores (Baja)

Es necesario seguir algunos requisitos y leyes en la industria de alimentos basada en la elaboración de barras de cereales para poder ofrecer un producto a un mercado como California. Según el departamento de Food and Drug Administration (FDA), los nuevos aspirantes en introducirse en el mercado deben registrarse dentro de la FDA, quien establece y controla los estándares de los alimentos y su procedencia. También la FDA menciona que un producto importado debe seguir todos los requerimientos como uno producido dentro de los Estados Unidos (FDA, 2017). En las características que los snacks nutricionales deben seguir para poder ser comercializados, se encuentran también regulaciones como: el aviso previo express, etiquetado adecuado en donde deben incluir los ingredientes del producto, registro de procesos, certificación de inocuidad alimentaria, asignación de un número DUNS (Data Universal Numbering System), regulaciones sobre las sustancias en contacto con los alimentos, entre otros (RegistrarCorp, 2017). Las empresas más posicionadas en el mercado de barras de cereales son General Mills, Kellog´s y Nabisco las cuales abarcan alrededor del 35% del mercado (Euromonitor,2016). En la industria actualmente existe una **amenaza baja** al analizar las barreras que existen para poder ingresar al mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos (Alta)

En la industria manufacturera de alimentos procesados panaderos en California, se encuentran un sin número de productos tales como: galletas, postres, barras de cereales, tostadas, cornflex, entre otros, los cuales son clasificados como sustitutos de los snacks nutricionales. La marca más consumida de cereales en los Estados Unidos son los cornflex Cheerios, y aproximadamente el 71.11 millones de personas americanas consume a la semana este cereal (Statista,

2017). Entre las principales compañías posicionadas en el mercado se encuentra: Nestlé, Kraft, General Mills, Kellogg's y Bimbo Bakeries (Processing, 2017). Actualmente existe fuerte competencia en la producción de alimentos alternativos de las barras nutricionales, y provoca una amenaza de productos sustitutos **alta**.

Poder de negociación de proveedores (Medio-Alto)

Para la elaboración de los snacks nutricionales existen varios proveedores de insumos para su producción. Primero tenemos los cereales y que el principal proveedor es Moderna S.A. la cual al tener regulaciones impuestas por el gobierno se basan de precios establecidos para el mercado en general. (Orozco, 2017). Sin embargo, existen cereales como el centeno que es elaborado artesanalmente en el país, y esto provoca dificultad en encontrar la calidad precisa que pueda contribuir al producto final. Ecuador tiene alrededor de dos mil treientos sesenta y seis productores de quinua en el Ecuador, y la experiencia de estos pequeños agricultores han provocado que ofrezcan calidad en su proceso de producción (ProEcuador, 2015). Cereales Andinos son proveedores de productos como el centeno y la quinua ofreciendo gran variedad a sus clientes con respecto a la forma de pago y variedad en el tipo de quinua que ofrece ya sea en grano o en hojuelas (Andinos, 2017). Actualmente, existen una variedad de productores de maracuyá ubicados especialmente en Manabí que fueron establecidos en mayor magnitud a raíz de la falta de abastecimiento en las exportaciones ecuatorianas de maracuyá en el 2015 (MAGAP, Productos Agropecuarios - Maracuyá, 2017) De igual manera, para el 2017 la producción de uvilla ecuatoriana ha aumentado significativamente al experimentar una demanda alta en los mercados, teniendo un incremento de alrededor del 160% en sus exportaciones (ProEcuador, 2017). La producción Finalmente se considera un poder de negociación con los proveedores **medio-alto**.

Poder de negociación de los consumidores (Medio-Alto)

Actualmente en California, se encuentran establecidas grandes marcas reconocidas por los clientes como: Kellog's, General Mills y Fontaneda, las cuales manejan una amplia gama de productos alimenticios elaborados con cereales (Target, 2017). Sin embargo, nuevos emprendedores pueden introducirse en el mercado ofreciendo productos novedosos e innovadores que satisfagan las necesidades de un segmento en específico, y de igual manera las nuevas empresas pueden tomar como ventaja competitiva elaborar un producto de alta calidad a un costo menor al de la competencia (PYMEX, 2013). Según Melissa, "El primer paso que debe realizar una nueva marca, es conocer a profundidad a los consumidores potenciales y entender totalmente el comportamiento de estos" (Stanger, 2012). La demanda en California-Estados Unidos de productos de calidad real, nutrición positiva y menos procesados, ha aumentado en los últimos años, provocando el aumento de un mercado insatisfecho al no encontrar productos que posean estas características en su totalidad. Según The Hartman Group, "La mayoría de las historias exitosas de nuevos productos en las marcas de salud y bienestar provienen de empresas más pequeñas y emprendedoras que están mirando hacia dónde se dirige la cultura alimenticia" (Group, 2015). En el mercado existen varias empresas establecidas en la industria manufacturera de productos a base de cereales, las cuales cuentan con un posicionamiento significativo en los consumidores. A pesar de ello, al crear un valor agregado en un producto a través de: la utilización de materia prima de calidad, el origen del producto, su eficaz promoción y brindar beneficios mayores a los consumidores, permite ganar competitividad en el mercado. Al analizar los diferentes aspectos, el poder de negociación con clientes se identifica como **medio-alto**.

En la Matriz de los factores externos (EFE), se puede analizar las oportunidades y amenazas del entorno externo, identificando que al obtener una calificación de 3,9 y siendo mayor que la media, el negocio está enfrentando de una manera correcta las amenazas al implementar exitosamente sus oportunidades.

Tabla 2: Matriz EFE

MATRIZ EFE				
Variable	Ponderación	Puntaje	Resultado	
Oportunidades				
1	Respaldo por parte del gobierno ecuatoriano para los nuevos y pequeños emprendedores fortaleciendo su poder competitivo.	0,08	3	0,2
2	Sistema Generalizado de preferencias Ecuador- Estados Unidos.	0,07	5	0,4
3	Tendencia de consumo de alimentos con nutrición positiva y menos procesados.	0,10	5	0,5
4	Estados Unidos se identifica como el principal socio en las exportaciones ecuatorianas.	0,06	4	0,2
5	Ecuador produce alta calidad de frutas como la maracuyá y uvilla .	0,06	5	0,3
6	Altos niveles de sobrepeso y obesidad inclinan a la población californiense a consumir alimentos saludables.	0,08	5	0,4
7	Índice de desempeño logístico de Estados Unidos.	0,05	4	0,2
8	Estados Unidos posee un medioambiente favorable para los negocios.	0,06	5	0,3
9	Indicadores como la IED y el empleo contribuyen al crecimiento económico estadounidense.	0,07	4	0,3
10	En California se ubica el principal puerto logístico.	0,04	4	0,2
Amenazas				
11	Trabas con respecto a las certificaciones y medidas no arancelarias para ingresar al mercado estadounidense.	0,04	4	0,2
12	Fuerte competencia en la industria.	0,05	3	0,2
13	Variedad de productos sustitutos en la industria.	0,04	3	0,1
14	Costos relativamente altos en el proceso de exportación hacia Estados Unidos	0,05	3	0,2
15	Implementación de economías de escala por parte de la competencia.	0,04	5	0,2
16	Disminución en la actividad económica ecuatoriana	0,05	3	0,2
17	Ecuador tiene una participación mínima en las importaciones estadounidenses del producto propuesto	0,06	4	0,2
Resultados		1,00		3,9

Conclusiones Análisis Externo:

- ✓ En la actualidad, Ecuador brinda la oportunidad a los nuevos emprendedores ecuatorianos de ofrecer sus productos en el extranjero, gracias a las actividades gubernamentales para una activación en la producción ecuatoriana como la implementación del acuerdo Multipartes con la UE y la actualización del SGP con Estados Unidos, lo que respalda a los nuevos negocios como la elaboración de snacks nutricionales a enfrentar factores externos e incentiva atravesar fronteras y ganar mayor competitividad en el mercado internacional.
- ✓ Estados Unidos es el principal socio comercial para Ecuador con la partida arancelaria 190490 asignada, la cual representa el 95% de las exportaciones de los snacks nutricionales ecuatorianos, lo que hace

énfasis en la buena apertura que tiene el producto en este mercado, sin embargo, existen fuertes competidores al tener una pequeña participación en las importaciones estadounidenses, a comparación con Canadá y España, pero se puede ganar mercado con las estrategias adecuadas ya que los snacks nutricionales ecuatorianos podrán introducirse con un concepto diferente al encontrar una necesidad en los habitantes de California, quienes a raíz de problemas en su salud buscan productos que brinden mayores beneficios para mejorar su estilo de vida en cuanto a su alimentación.

- ✓ La situación en la que se encuentra actualmente Estados Unidos crea un ambiente amigable para nuevos negocios, ya que gracias a un incremento de la inversión extranjera del 34,4% con respecto al PIB, ha provocado la activación económica al ofrecer mayores plazas de empleos, ocasionando que los habitantes posean mayor poder adquisitivo, brindando estabilidad económica y política en el entorno de nuevos productos como los snacks nutricionales.
- ✓ El mercado de California se califica como un excelente destino de exportación, al poder gozar de las ventajas que brinda el puerto de los Ángeles, el cual facilita el proceso logístico de los productos principalmente ecuatorianos, los que representan altos márgenes de comercio para el puerto estadounidense. También California es una buena opción al experimentar el crecimiento de enfermedades a raíz del sobrepeso y la obesidad, reflejando la mayor concentración del porcentaje de personas con un IMC alto en el estado.
- ✓ La nueva tendencia por consumir barras de cereal nutritivos es una importante oportunidad para los snacks matronales, los cuales tienen como cualidad ser totalmente amigables con la salud humana y también utilizar ingredientes exóticos como la quinua, uvilla, maracuyá lo que permite brindar una opción atractiva para el mercado estadounidense-
- ✓ Gracias a la activación en el crecimiento económico en cuanto las exportaciones ecuatorianas, el país goza de insumos como el

maracuyá y la uvilla, las cuales han tenido un gran acogimiento en mercados extranjeros, lo que ha dado oportunidad a pequeños productores de estas frutas en aumentar su producción para abastecer la demanda, siendo proveedores de calidad a menor costo. Sin embargo, en la actualidad Ecuador tiene escases de productores de centeno el cual es elaborado artesanalmente, lo que encárese el precio final del insumo al buscar calidad. Es por esto por lo que el poder de negociación con proveedores es medio alto.

- ✓ La rivalidad entre competidores en la industria es alta, principalmente por las economías de escala que manejan estas grandes empresas en la elaboración de sus productos lo que ocasiona que enfrenen un liderazgo en costos, tomando en cuenta que algunas de las empresas en la industria se encuentran ubicadas en México lo que provoca que los costos por mano de obra brinden un precio final aún más barato en el mercado. A pesar que estas empresas reduzcan a su máximo nivel sus costos, la calidad que ofrecen no se encuentra en las nuevas tendencias de consumo, al preferir productos menos procesados y más nutritivos, lo que únicamente se logra al elaborar de una forma más artesanal los snacks nutricionales.
- ✓ Estados Unidos tiene requisitos importantes para poder ofrecer un producto alimenticio en el país, lo que puede provocar que los costos aumenten para poder seguir las leyes establecidas por el gobierno. Sin embargo, según la FDA, todos los productos ofrecidos en el mercado estadounidense sin importar su procedencia deben seguir las mismas regulaciones, lo que provoca que este aspecto no sea una amenaza para los snacks nutricionales.
- ✓ Existe una gran variedad de productos sustitutos para las barras nutricionales, lo que provoca una amenaza alta en la industria, la mayoría de empresas ya establecidas en el mercado oferta una gama

de productos para los diferentes segmentos que existen, por lo tanto, esto impide que se enfoquen a profundidad en las necesidades de un mercado en específico, ocasionando que las preferencias de consumo se encuentren en constante cambio hasta encontrar un producto que satisfaga en su totalidad su perspectiva.

- ✓ Ecuador es un excelente proveedor de productos de la agricultura siendo así la razón por la que existen proveedores de calidad de insumos como los cereales, y frutas como la maracuyá y uvilla. A pesar que la quinua y el centeno son elaborados de forma más artesanal no pierden competitividad frente a los más procesados ya que a la experiencia de estos pequeños productores permiten obtener la calidad deseada y a precios accesibles.
- ✓ Se experimenta una fuerte competencia en el mercado americano, lo que provoca que se encuentren consumidores más exigentes. Sin embargo, se ha constado un mercado insatisfecho en busca de productos como barras de cereales que sean saludables lo que no han encontrado en marcas ya establecidas en el país.

3. Análisis Cliente

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

El día 23 de mayo del 2017, se realizaron entrevistas a dos expertos para llevar a cabo la creación de un producto nutricional el cual tiene como características ser un snack a base de cereales libre de ingredientes que puedan afectar a la salud, y enfocándose en un mercado potencial como California, Estados Unidos. Las entrevistas fueron realizadas a dos expertos. La primera entrevista se realizó a una profesional en el área culinaria y nutricional. Y la segunda fue dirigida a una experta en promover productos alimenticios en el área panificadora

Experto 1: Solange Ordoñez, Chef con especialidad en postres y pastelería. Actualmente reside en Canadá, pero posee una trayectoria de aproximadamente 5 años de elaborar productos pasteleros en Houston, Estados Unidos.

La entrevista facilitó información para conocer la elaboración de un snack nutricional. Solange, comento que para combinar los diferentes tipos de ingredientes es necesario conocer de que están compuestos, en que puesto de la pirámide alimenticia se encuentra y si su combinación tiene alguna reacción negativa. Con respecto a los cereales que existen, estos tienen características similares y por esta razón se pueden mezclar sin ningún inconveniente como dar un efecto nutricional no deseado. Al comentar que consecuencia nutricional desemboca la mezcla de centeno, arroz crocante integral, avena y quinua; Solange explicó que al ser en su mayoría carbohidratos deben ser en menor cantidad, es decir que las porciones deben ser controlados por su peso en kilogramos al momento de elaborar el producto. También brindo sus conocimientos de estos alimentos informando que son necesarios en el ámbito alimenticio de las personas ya que tienen cualidades importantes para la salud y ayuda a llevar una vida mucha más activa dando energía y manteniendo el peso de las personas si es consumido adecuadamente. Por otro lado, se habló sobre la posibilidad de elaborar un tipo de endulzante que sea reducido en azúcar. La Chef mencionó la opción de elaborar una especie de almíbar de frutas como: naranja, frutilla, maracuyá, cereza, entre otras acompañadas con edulcorante. Sin embargo, para poder obtener una sustancia específicamente espesa se necesita una porción de azúcar. Al ser un producto nutricional dijo que sería en una mínima porción que estaría en los estándares para poder incluir al producto en la categoría de productos de baja calorías.

Experto 2: Silvia Orozco, posee alrededor de 11 años de experiencia en la industria panificadora, representando a la empresa Moderna S.A. Ella brinda servicios en el área comercial ofreciendo los diferentes productos como cereales e insumos para la elaboración de productos pasteleros y panaderos.

La conversación realizada, ayudo a concluir que, para la adquisición de los insumos panificadores, se debe analizar varios factores. En primer lugar, es importante tener conocimiento acerca del tamaño de negocio que se encuentra el producto y de esta manera realizar un presupuesto de costos de la materia prima. Por ejemplo, una panadería consume alrededor de 200 quintales de harina al mes o cuando se habla de negocios más pequeños 30 quintales. Dependiendo del consumo necesario de materia prima se llega a un acuerdo para establecer la frecuencia de obtención en cuestión de la producción. Productos pocos frecuentes como centeno o harina integral, debe ser solicitado con un poco más de anticipación ya que llevan un inventario de adquisición con previo aviso al no tener mayor demanda de este. Con respecto a precios comento, que se manejan bajo quintales o kilogramos dependiendo el tipo de producto, en el caso de harinas, arroz, azúcar se maneja bajo quintales, pero en el de productos menos solicitados como avena, harina integral se controla bajo kilogramos ya que la venta de estos es en menor cantidad. El precio se fija según el volumen de compra a escalas basándose en cuantos quintales se solicitan. Silvia, explicó que en un a rango de 5 a 22 quintales se ofrece a un precio de 38 y 39 dólares, desde 23 hasta 50 por un valor de 36 dólares y finalmente de 51 quintales en adelante el valor disminuye a 35 dólares.

Por otro lado, también se mencionó información acerca de los principales productos solicitados (aparte de la harina) que son la avena y el centeno. Este último es utilizado y requerido en la mayoría de panaderías, encontrándose en el mayor rango de cereales, ya que las panificadoras lo utilizan concurrentemente como insumo para varios productos finales en su mayoría pan integral o elaboración de granolas. El insumo mencionado se vende bajo kilogramos dependiendo igualmente en el rango solicitado desde 20 a 30 kilogramos se establece un precio de 21,50 dólares. De 31 a 50 kilogramos el precio se encuentra en 19,70 dólares y de 50 en adelante en alrededor de 17 dólares.

3.1.1 Entrevistas a Consumidores

Consumidor 1: Dimitry Reehani con 29 años y residente en Monterrey Bay, California.

La entrevista fue realizada por medio de Skype y se tomaron en cuenta varios aspectos. El primero fue la locación en la que la persona reside actualmente, como segundo el estilo de vida que este lleva, y finalmente el punto de vista del consumidor al mencionar las características del producto. Dimitry, habló en primera instancia sobre la cultura y tradiciones de alimentación en su ciudad, mencionó que en Monterrey Bay es muy común ver personas que lleven una vida saludable. Esto se debe a una nueva moda a la que las personas se encuentran interesadas y también por cuidar de su salud. El consumidor compartió sus hábitos diarios, diciendo que usualmente su desayuno está compuesto por café, galletas y frutas. Sin embargo, dice que no ha tenido la oportunidad de encontrar un producto que cumpla realmente con los estándares de nutrición, ya que muchas veces estos alimentos están llenos de sustancias químicas y artificiales y que a pesar que sean bajas en calorías no contra restan el efecto negativo al consumirlos. Dimitry dice ser una persona activa y que se encuentra en constante movimiento, además añade que muchas veces se le complica realizar actividad física por cuestión de su trabajo, el piensa que comer sano es más importante para llevar una vida saludable, sin embargo, es muy difícil encontrar alimentos nutritivos en la ciudad. El consumidor expresa que en el hotel donde trabaja “Hotel Plaza Monterrey”. ha tenido varias experiencias con los huéspedes al momento de comentarles sobre el Buffet de desayuno, estos preguntan si poseen cereales bajos en calorías. Dimitry, piensa que el producto tiene características que comprende su perspectiva de un alimento saludable, aunque menciona no conocer todos los ingredientes como la quinua y la uvilla, pero explica que sería una forma nueva para comer sano y cuidar la salud de uno mismo y de los seres queridos.

Consumidor 2: Ishma Shresta de nacionalidad Nepalense con 22 años de edad, actualmente vive en San José, CA y es estudiante a tiempo completo.

Ishma compartió su experiencia por medio de Skype y comento acerca de cómo llegó a tener una vida saludable. En primer lugar, menciono que ella vive en California alrededor de 6 años, después de mudarse desde Nepal. Ishma dice que al llegar al país y encontrarse con hábitos alimenticios diferentes, su vida cambió radicalmente, ya que ella subió alrededor de 25 kilogramos en menos de un año. Para ella todo fue radical y fue muy difícil poder adaptarse a la comida de este país, ya que en ese entonces existía una gran dificultad por encontrar productos saludables. A raíz de todo esto ella decidió cambiar su forma de alimentarse y dijo que el éxito de lograrlo fue comer adecuadamente y en 5 tiempos en el día. Es decir; desayuno, comida de la media mañana, almuerzo, comida de media tarde y cena. Ishma agrega que fue difícil encontrar una comida adecuada, sin embargo, piensa que el problema se da por una falta de opciones en los supermercados de alimentos libre de calorías. Ella dice que por su experiencia los productos más ricos en nutrientes son los más naturales y con vitaminas variadas y de diferentes categorías.

Por otro lado, menciona que muchas veces los productos que son nutritivos son relativamente costosos y que el sabor no es apreciado ocasionando que las personas los dejen de consumir. Ella piensa que debería existir más variedad en las características y precios de los productos sanos más de la que existe en productos que no son nocivos para la salud. Ishma dice que hay que cuidar de uno mismo, y no solo por el aspecto físico, también menciona que hay que tomar en cuenta lo que realmente importa y es la salud. Ella desearía que existieran más variedad de productos saludables que ayuden y complementen para llevar una vida sana. Al escuchar de la idea de producto, menciona que los cereales es un alimento ideal para consumirlos en la mañana y que son necesarios para brindar energía al cuerpo. Dice, que muchas veces ella escoge algo en el supermercado por poseer ingredientes diferentes a los comunes, ya que brinda variedad en las comidas y una oportunidad de experimentar con un nuevo producto para que este pueda satisfacer su perspectiva de un alimento sano.

Conclusión análisis cualitativo:

- ❖ La experta en nutrición y cocina aseguró la viabilidad de realizar un producto con las características que propone los snacks nutricionales, y mencionó la importancia de los cereales en la dieta diaria del ser humano, dando lugar a poder crear un alimento totalmente saludable como los aclamados por la población estadounidense. Por otro lado, la exportadora en proveer insumos panaderos nos brindó conocimientos acerca del precio y la variedad de los productos que ofrece Moderna S.A. el cual va a ser el principal proveedor de cereales para los snacks.
- ❖ Los posibles consumidores entrevistados estuvieron de acuerdo que actualmente en el mercado de Estados Unidos no existe variedad de productos saludables, y en la actualidad se están implementando nuevas costumbres en la alimentación. Ellos aseguraron estar interesados en un producto con los beneficios que brindan los snacks nutricionales, y se encuentra la oportunidad de un mercado insatisfecho.

3.1.2 Encuestas

En el mes de noviembre de 2017, se realizaron 15 encuestas a una muestra de personas ubicadas en el estado de California, Estados Unidos. La encuesta se encuentra detallada en el **Anexo 3**. La figura 3 que se encuentra a continuación, resume los datos revelados en las encuestas.

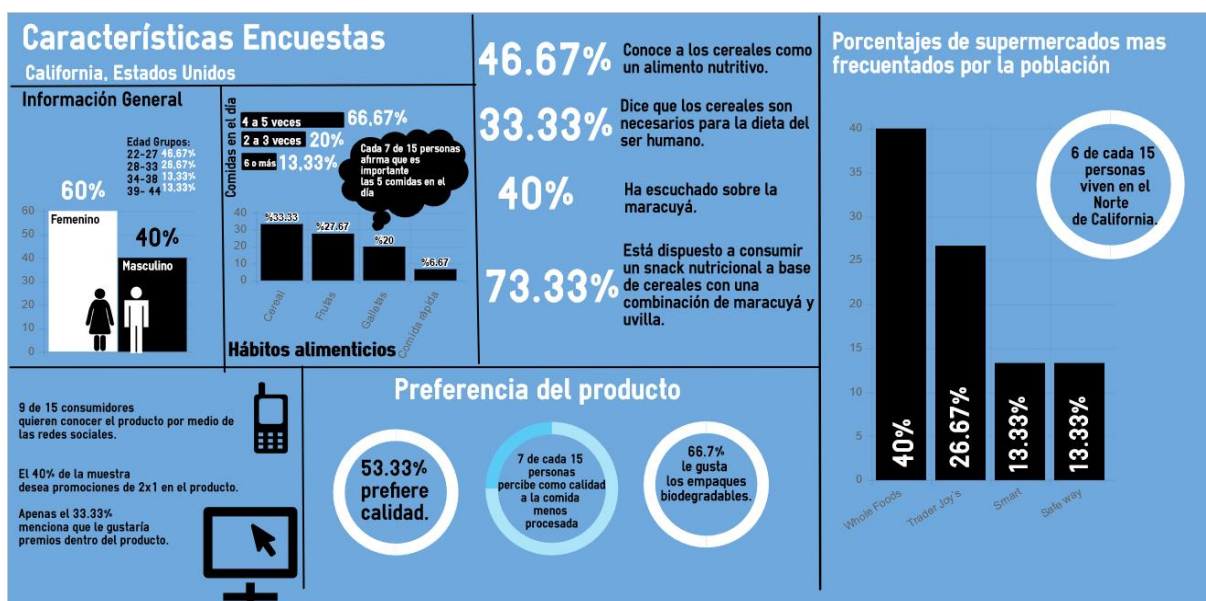


Figura 1: Infograma Snacks Nutricionales

Para un correcto análisis de las encuestas realizadas se elaboraron las correlaciones adecuadas para una precisa interpretación de sus resultados, el siguiente análisis está sustentado con los cuadros de correlación que se encuentran en el **anexo 4**.

El análisis de la correlación realizado permitió determinar que las personas de 22 a 27 años de sexo femenino son más propensas a cuidar de su salud y realizan actividad física de 3 a 5 horas por semana a comparación del sexo masculino los cuales solamente el 20% realiza deporte. Tanto hombres como mujeres en un rango de de 8 de cada 15 personas chequean la información nutricional antes de comprar un alimento. Además, se obtuvo que 7 de cada 15 personas trabajan más de 57 horas en la semana con un valor por hora de \$17.50 lo que clasifica a esta muestra como personas de ingresos medio-alto. La población tiene la tradición de comer alrededor de 2 a 5 veces en el día y el 46,66% piensa que es importante los alimentos entre comidas y prefieren comida a base de cereales. El 53,4% conoce a los cereales como nutritivos y 9 de cada 15 personas estaría dispuesto a consumir un producto con las características de los Snacks Nutricionales debido a que el 40% conoce acerca de frutas como el maracuyá y el 33.3% la uvilla.

La población de California prefiere adquirir productos alimenticios como los snacks nutricionales en supermercados, y Whole Foods es el más concurrido en el Norte de California, seguido por Trader Joy's los cuales tienden a ser supermercados de especialidad en ofrecer productos saludables y sustentables.

La calidad es la prioridad en el comportamiento de compra en California ya que el 64% se fija en esta variable al preferir un producto, se percibe por calidad a los alimentos menos procesados y de ellos el 50% prefiere empaques biodegradables y están dispuestos a pagar por un producto con estas características un precio de \$ 5 a \$6 dólares.

Las redes sociales son las más escogidas al querer conocer sobre las cualidades de un producto nuevo ya que 10 de cada 15 personas dijo que preferirá esta herramienta para estar al tanto sobre posibles promociones o incluso el 66,6% menciona preferir ganar 2x1 mediante el internet.

Conclusión análisis cuantitativo:

- ❖ Las encuestas permitieron determinar el mercado potencial de los snacks nutricionales siendo así que se descubrieron preferencias importantes que se deben implementar en el producto. El segmento de mercado al cual los snacks nutricionales se van a enfocar son personas de 22 a 27 años residentes en el estado de California con ingresos medios-altos, que tengan rutinas de realizar deporte alrededor de 3 a 5 horas semanales y que se preocupen acerca de la información nutricional de los alimentos que consumen. Además, para llegar a este conjunto de personas se debe ofrecer un producto de calidad siendo menos procesado y utilizando materia prima amigable con el medio ambiente como empaques biodegradables.

4. Oportunidad de Negocio

De acuerdo con el análisis externo, Estados Unidos promueve un ambiente estable que facilita la exportación de un producto a este país, al ser una de las economías más importantes del mundo cuenta con un rápido desarrollo, lo que genera mayor poder adquisitivo y la constante creación de nuevas plazas de trabajo. Para las exportaciones ecuatorianas, el principal mercado de destino en su actividad comercial es Estados Unidos, el cual, gracias a la adquisición de productos nacionales, ha ayudado a que la balanza comercial ecuatoriana no petrolera aumente, brindando mayor participación en el saldo comercial. También el principal destino de productos ecuatorianos bajo la partida arancelaria 190490, es Estados Unidos abarcando alrededor del 95% de las exportaciones de este producto, lo que beneficia a nuevas empresas para poder

entrar al país, ya que se podrá ahorrar inversión al tener experiencia y conocer acerca del mercado de destino.

En California se ha originado una tendencia de consumir productos más saludables, menos procesados y que brinden nutrientes al ser humano. Esto se origina a raíz de identificar problemas en la salud ocasionados específicamente por un IMC mayor de lo normal, lo que provoca obesidad y sobrepeso en la población, y que en el largo plazo tiene mayor probabilidad de desembocar enfermedades como cáncer, diabetes, problemas cardiovasculares, y entre una gran variedad de dificultades en la salud. A pesar de encontrar este problema en la población de California, según las entrevistas realizadas, es difícil hallar productos saludables que puedan brindar todas las características principalmente calidad, que es percibida por la población como los alimentos menos procesados y más naturales. También se menciona que la disponibilidad de productos saludables y la calidad se encuentran altamente relacionados, porque en el entorno en donde viven no es fácil conseguir comida sana a precios cómodos, ocasionando que opten por productos que no se encuentran relacionados la calidad y alto precio que demandan. Según las encuestas realizadas, la población conoce acerca de los principales ingredientes que posee el producto, como son los cereales, el maracuyá y la uvilla, esto tiene como consecuencia que sea más fácil adaptar y familiarizar el producto en el mercado.

Por otro lado, Ecuador posee fruta de calidad distinguida en el extranjero, lo cual ha ocasionado que tanto la producción de maracuyá y la de uvilla en el país, aumente significativamente en los últimos años al percibir una mayor demanda en el mercado internacional. Aquí nace la inquietud sobre no solo exportar la fruta, en muchos casos como insumo para elaborar otro tipo de productos, si no tomar ventaja sobre la fama de calidad que tiene la fruta ecuatoriana y convertirla en un producto final que pueda brindar mayores beneficios a un mercado con necesidades no satisfechas. A pesar que existen actualmente grandes empresas en la industria estadounidenses, estas perciben de una manera diferente las características de un producto saludable y se encuentran dirigidos para otro tipo

de segmento. El mercado estadounidense, según las encuestas realizadas busca productos que sean amigables con el medioambiente y con las personas, especialmente al no amenazar contra la salud de los seres humanos a un corto o largo plazo.

A raíz del análisis realizado, nace la idea de negocio según la problemática percibida en la población, al tener un aumento del porcentaje de personas clasificadas con obesidad y una disminución de personas con sobrepeso. La causa del comportamiento en la variación de estas dos variables, es que las personas con sobrepeso no tomaron medidas de precaución, orientando a la población a la obesidad y generando mayores complicaciones sobre su salud.

La oportunidad de negocio hace referencia sobre el problema de la población explicado en el párrafo anterior, pero también sobre la necesidad que tienen los habitantes por consumir alimentos sanos. Al ofrecer un producto manufacturado que tenga las características descritas por los habitantes, se afirma la oportunidad de negocio al exportar los snacks nutricionales hacia un mercado como Estados Unidos. Además, como resultado de las entrevistas realizadas, Dimitry Reehani, consumidor entrevistado dijo: “El producto tiene características que comprende mi perspectiva de un alimento saludable, aunque no conozco todos los ingredientes como la quinua y la uvilla, sería una forma nueva de comer sano y cuidar la salud de uno mismo y también la de mis seres queridos”.

El análisis del cliente, identificó la oportunidad de ofrecer los snacks nutricionales, tanto a hombres como a mujeres situadas en California, que tengan interés sobre una vida saludable buscando productos menos procesados y que lleven una dieta diaria de más de 4 comidas al día. Según el Natural Marketing Institute (NMI), las personas con tendencias a tener un estilo de vida saludable son identificadas como LOHAS en los Estados Unidos, que en sus siglas en inglés se define como “*Lifestyle Of Health And Sustainability*”, los cuales son alrededor de **174.892** (NMI solutions, 2008). También, se encontró que las personas con las características mencionadas, tienen un ingreso medio-alto, lo

que hace accesible el producto para ellos. Además, las personas situadas en el Norte de California mencionan que el supermercado “Whole Foods” es en la mayoría de los casos el primer sitio para adquirir sus productos.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

Para que los snacks nutricionales ganen ventaja competitiva al introducirlos en el mercado, es necesario aplicar la estrategia genérica de la diferenciación, la que según Michael Porter, permite que un producto sobresalga al tener características únicas a comparación al de la competencia, y crea lealtad por parte de los consumidores, ocasionando una menor sensibilidad con respecto al precio (Carreto, 2016). Según Armstrong y Kotler, es importante cumplir con ciertos criterios referentes a la diferenciación, como que el producto transmita un beneficio que sea fácil de percibir por los consumidores, y que sea distinto al de otras empresas. Además, el diferenciador no debe ser fácil de copiar por parte de la competencia y sin embargo debe ser accesible para los clientes generando rentabilidad a la empresa (2013, pág. 186).

La estrategia de los snacks nutricionales para introducirse en un mercado internacional, será mediante la exportación directa, la cual se dirige directamente al cliente quien adquiere los productos en el país de destino. La exportación directa es la estrategia de internacionalización, más adaptada por las compañías que dan el primer paso, debido a que los posibles riesgos financieros pueden ser eliminados en su mayoría (Philip R. Cateora, 2010, pág. 327). Por otro lado, el Incoterm que se va a utilizar en este proceso será el Free On Board, en donde el vendedor es responsable de los costos desde el embalaje hasta la manutención al partir, y el comprador cubrirá con los costos desde el transporte principal hasta la descarga de fábrica (SantanderTrade, 2017).

5.1.2 Mercado Objetivo

Según Kotler, para poder dar a conocer y llegar mediante un producto a los consumidores, de forma exitosa, es necesario que las empresas dividan mercados grandes en segmentos más específicos con ayuda de las variables las Geográficas, Demográficas, Psicográficas y Conductuales, que faciliten encontrar la estructura del mercado al cual el producto va enfocado (KOTLER, 2013, pág. 165).

Según la tabla 3 el mercado objetivo de los snacks nutricionales, es específicamente a las principales ciudades de California, las cuales fueron seleccionadas analizando en donde se encuentran ubicadas prestigiosas universidades y los lugares más turísticos. El producto se va a enfocar tanto a hombres como a mujeres mayores de 18 y menores de 54 años, con ingresos medios-altos, y que se encuentren estudiando o que ya terminaron sus estudios superiores. Con respecto a la conducta de los consumidores, se identificó a personas con tendencia a consumir productos saludables, que al momento de adquirir el producto se percaten sobre la información nutricional y que tengan una perspectiva sobre consumir productos menos procesados. Finalmente se identificó a la población que en sus prioridades se encuentre llevar una vida sustentable y sostenible como califica la población determinada como “LOHAS”.

Tabla 3: Mercado Objetivo

Variables de Segmentación	Descripción	Población	Porcentaje
Geográficas	California, Estados Unidos	39.506.094	100%
	Principales Ciudades de California	13.223.631	33,47%
	<i>Las Ciudades que se tomarón en cuenta como las principales fueron: Sacramento, Los Ángeles, San Francisco, San Diego, San José, Long Beach, Fresno, Oakland, Salinas, Santa Bárbara, Santa Mónica, San Luis Obispo, Pasadena, Santa Cruz, Stanford, Monterrey Bay.</i>		
Demográficas	Población con estudios superiores	8.660.470	65,49%
	Población de 18 a 54 años	7.297.663	84,26%
Psicográficas	Personas con tendencia a consumir productos saludables	6.160.133	84,41%
	Población mayor de 21 años que realiza actividad física	3.081.213	50,02%
Conductuales	Personas que miran la información nutricional al adquirir un producto	2.194.033	71,21%
	Personas que prefieren comida menos procesada	908.341	41,40%
	Personas que llevan un estilo de vida saludable y sustentable	174.892	19,25%
Mercado Objetivo		174.892 personas	

Adaptado de: (FDA,2017) (Census, 2016) (CDC, Nutrition, Physical Activity, and Obesity: Data, Trends and Maps, 2016)

Demanda Potencial

Tabla 4: Demanda Potencial

Mercado Objetivo	100%	174892
Demanda Satisfecha	36,36%	63591
Demanda Insatisfecha	73,33%	46631
Demanda Potencial	46,66%	21758

La muestra tomada para las encuestas permitió calcular la demanda potencial y se realizó de la siguiente manera, en primer lugar se tomó el mercado objetivo que es de 174892 personas clasificadas como LOHAS, de este valor se dividió el 36,6% de la personas que no están dispuestas a consumir los snacks nutricionales porque no comen cereales o prefieren alimentos más naturales como frutas y el 73,33% de la muestra que si estarían dispuestos a consumir barras de cereales es porque conocen claramente de sus beneficios al distinguirlos como nutritivos. Las personas dispuestas a consumir el producto son denominadas la demanda insatisfecha ya que no ha encontrado un alimento en el mercado que cumpla con sus beneficios de ese porcentaje el 46,66% son la demanda potencial la cual se encuentra en un rango de edad de 22 a 27 años.

5.1.3 Propuesta de valor

Según Armstrong y Kotler, los beneficios por los cuales una empresa se diferencia y posiciona es la *propuesta de valor* (2013, pág. 186). La propuesta de valor más favorable para introducir los snacks nutricionales en el mercado, es *más por más*, ya que a pesar de que actualmente existen fuertes empresas posicionadas, el análisis del cliente constató, que existen consumidores insatisfechos al no encontrar un producto de calidad en el mercado. Los snacks nutricionales brindarán mayores beneficios como tener ingredientes de alta calidad, ser alimentos menos procesados, más naturales y nutritivos. Sin embargo, al ofrecer un producto exclusivo, se necesita un precio más alto para poder incurrir con los costos del proceso de exportación, promoción y distribución. También hay que tomar en cuenta, que al querer ofrecer productos

en cadenas de supermercados orgánicos como Whole Foods, se requiere tener un prestigio mayor, lo que significa tener certificados que respalden la calidad del producto.

Para las personas con hábitos diarios de comer saludablemente y que buscan productos menos procesados y naturales, los snacks nutricionales es una alternativa de encontrar un alimento que cuente con beneficios enriquecedores para la salud humana, ofreciendo ingredientes de primera calidad y preocupándose por los consumidores al permanecer conectados con ellos.

Tomando ventaja sobre los productores ecuatorianos de frutas de calidad como el maracuyá y la uvilla, se ofrecerá un producto con un sabor natural y delicioso a base de cereales como la quinua, avena, centeno y arroz crocante integral, añadiendo la uvilla deshidratada y el almíbar de maracuyá, con edulcorante libre de calorías. La **diferenciación** que tendrán los snacks nutricionales, es concientizar a la población sobre cuidar de su alimentación, principalmente por los altos índices de enfermedades que se pueden presentar a mediano o largo plazo por no llevar una dieta adecuada y que se constató en el análisis externo. Esto se realizará mediante ilustraciones en el empaque, sobre los beneficios del producto y las enfermedades que se puede combatir, al cambiar del sobrepeso a un estilo de vida saludable. También se añadirán consejos sobre las diferentes formas de combinar el producto con otros alimentos para complementar el efecto según su necesidad, es decir si los consumidores desean perder masa corporal o simplemente desean mantener su peso. Por otro lado, se creará una página web en donde se podrá guiar a las personas, sobre como alimentarse diariamente de acuerdo con su Índice de Masa Corporal, y en qué momento de las cinco comidas diarias pueden añadir los snacks nutricionales. De esta manera se podrá motivar a los consumidores a adquirir el producto, al tener como objetivo prevenir enfermedades y sentirse bien con uno mismo.

5.2 Mezcla de Marketing

Producto

Los snacks nutricionales elaborados con cereales, uvilla y maracuyá, poseen ingredientes de calidad, que provienen de diferentes partes del Ecuador como Cotacachi, Manabí y Latacunga. La principal característica del producto, es que al ser elaborados artesanalmente y mediante el proceso que se realiza, permite conservar todos los beneficios de sus componentes como las vitaminas y minerales que aportan cada uno de ellos.

El producto que se ofrecerá, por los cinco primeros años, será una barra nutricional con cereales como el centeno, avena, arroz crocante integral, quinua; acompañados de uvilla deshidratada y almíbar de maracuyá, endulzados principalmente con panela en una mínima para mantener el efecto nutritivo que es la principal expectativa de los consumidores de acuerdo con los habitantes de California encuestados.

Atributos

Las barras nutritivas presentaran los siguientes beneficios: En primer lugar, los **cereales** son alimentos ricos en fibra, que permiten limpiar el sistema digestivo y reducir el riesgo de enfermedades como el cáncer, problemas cardiovasculares y ayudan a perder peso. Además, el *arroz integral* y el *centeno* se encuentran dentro del grupo de cereales con fibra insoluble, lo que permite eliminar toxinas del colón y ayuda con problema digestivos. Por otro lado, se encuentra la fibra soluble como la *avena* que previenen la diabetes regulando el azúcar en la sangre (Salud, 2017).

La **quinua** ayuda con el proceso digestivo, lo que provoca que acelere el metabolismo de las personas, también por los niveles de hierro que posee, permite tener saludables las células rojas del cuerpo, brindando una mayor formación cerebral y es una proteína completa al contener los 8 aminoácidos esenciales (Saludeo, 2017).

Finalmente, frutas como la **maracuyá** posee propiedades antioxidantes y antibacterianas, permite reducir los niveles de colesterol del cuerpo, y ayuda a controlar la presión arterial , además, que elimina niveles de depresión en las personas (Lelyen, 2017). Adicionalmente, encontramos a la **uvilla** como fruta que ayuda a bajar de peso por su bajo nivel de azúcares naturales y rica en vitaminas A y C, también permite mantener el sistema inmunológico trabajando en buenas condiciones. La uvilla es un excelente alimento para bajar niveles altos de glucosa, lo que permite prevenir la diabetes, además, por su alto contenido de fosforo brinda energía al cerebro (Lelyen, 2017).

Branding

Los snacks nutricionales poseen el nombre “Passion Go Fit” que fue creado al juntar las palabras de sus ingredientes, como el maracuyá (Passion Fruit) y la uvilla (GoldenBerry). Su traducción significa “La pasión va en forma”, dando una perspectiva de un alimento saludable, y también para que los consumidores se mantengan identificados. De esta manera el nombre podrá transmitir lo que el presente producto desea lograr, adaptando los beneficios que brinda al consumidor.

El verde, amarillo y negro son los colores que identifican al producto, los cuales fueron escogidos en las encuestas realizadas. También se añadirán imágenes de las frutas que posee el producto y de la quinua, para que los posibles consumidores se sientan más familiarizados con los ingredientes que poseen los snacks nutricionales.

Adicionalmente, se ofrecerá una caja de tres barras nutricionales de 35gr, y dentro del producto, se proporcionará una especie de tarjeta que permita conocer los beneficios de los ingredientes, su procedencia y el proceso de elaboración del producto y consejos sobre cómo llevar una dieta balanceada según su necesidad. También se reflejará información sobre los beneficios de consumir un

alimento con Biopacking, y cuando tiempo duran en el medio ambiente siendo totalmente amigable con este.



Figure 2: Logo

Empaque

El empaque que se utilizará como envase de los snacks nutricionales es elaborado con plástico biodegradable dentro de la categoría de e los bioplásticos PHA, los cuales son producidos de forma natural a través de microorganismos (Robayo, 2010). Los envases tradicionales tienen menor costo y duran indefinidamente, y su durabilidad es la primera amenaza con el medio ambiente, por la razón de que, al terminar con su ciclo de envase, permanecerá contaminando el planeta por un largo periodo de tiempo. Sin embargo, el bioplástico es amigable con el medio ambiente al ser obtenido de medios renovados (Gallur, 2013).



Figure 3: Empaque

El empacado al vacío es una opción atractiva al momento de querer prolongar la vida de un alimento. El principal objetivo de este procedimiento, es que, al momento de retirar el oxígeno, se elimine la probabilidad del crecimiento de

gérmenes que pueden causar la descomposición del alimento con rapidez. Es importante que para este sistema se toma en cuenta factores como: El material de empaquetado, la maquinaria que genere vacío, y el control de temperatura (Envapack, 2013).

Según el Ing. Walter Vasconez, recomienda que el producto debe ser empacado en cajas de cartón para su efectiva exportación. Dada su experiencia en el ambiente logístico, menciona que el producto no sufrirá ningún tipo de daño al empacarlo adecuadamente y que las cajas de cartón son muy utilizadas para exportar este tipo de alimentos. También aconseja embalar las cajas para mayor protección del producto (Vasconez, 2017).

Etiquetado

Según la FDA, se debe seguir la guía de etiquetado con los requisitos correspondientes para poder ingresar un producto alimenticio a los Estados Unidos. La declaración de identidad (Passion Go Fit) y la información sobre la cantidad neta del producto, se colocará en el PDP alternativo. En el panel de información se encontrarán las declaraciones de etiqueta y la información nutricional del producto y será ubicado a la derecha del PDP (FDA, 2017).

❖ **Exportadora:** Golden Health Ecuador

❖ **Marca:** Passion Go Fit

Tabla 5: Etiquetado

Etiqueta	
PDP	Passion Go Fit 35 gr Logo
Paneles Información alternativos	Nombre y dirección del fabricante Distribuidor Información Nutricional País y Ciudad de origen Código postal Certificados Nombre de los ingredientes

Adaptado de: US. Food and Drug Administration (FDA, Requisitos Generales del Etiquetado de Alimentos, 2017)

Soporte

Al ser el mercado objetivo un conjunto de personas que velan por su estado físico y de salud, tienen como características demandar un producto de alta calidad. La estrategia de posicionamiento “más por más”, debe brindar mayores beneficios a los consumidores, de tal manera que se creé una posición consistente y creíble (Armstrong y Kotler, 2013 , p. 189). Para poder tomar esta posición, se creará una página web, la cual permita relacionar el producto con los consumidores y que sientan que su salud es importante para Passion Go Fit, al tener la opción de informarse de cómo debe ser su dieta diaria de acuerdo a los diferentes tipos de IMC. También podrán encontrar consejos sobre cómo combinar el alimento en las diferentes comidas en el día, cuanto es lo recomendable consumir y frases motivadoras sobre el cuidado de la salud.

Precio

Estrategia de precio

Para poder establecer los precios de los snacks nutricionales, se implementará la estrategia que fija el precio basado en el buen valor. Según Armstrong y Kotler, *“Para una fijación de precios basada en el buen valor se debe ofrecer la combinación adecuada de calidad y buen servicio a un precio justo”* (2013, pág. 259). El costo de elaborar una barra nutricional es de \$0,59 y abarca las cantidades de cada ingrediente en gamos, el empaque (funda biodegradable), etiqueta, y finalmente la caja de cartón para el embalaje de exportación.

Por otro lado, para la fijación de precios tomará en cuenta las estrategias de la competencia, Passion Go Fit tiene fuertes competidores ya establecidos en el mercado como es Natural Valley el cual ofrece barras energéticas por un valor de \$2.50 que representa a una caja de 3 barras de 35g, también existe Kellog’s special que por \$3,69 ofrece 3 barras de 35g (Target, 2017). Sin embargo, los productos que estos ofrecen no tienen variedad en sus ingredientes, ya que por

lo general son de frutilla, chocolate, y de otros productos ya conocidos, además su valor nutricional no cumple para ser un producto que brinde beneficios a la salud al ser altamente azucarados y tener más de 200 calorías por barra (Target, 2017). Una empresa al percibir que proporciona un mayor valor, es decir que da mayores beneficios a los consumidores que la competencia, puede imponer un precio más alto en el mercado, ya que con la perspectiva de calidad que ofrecerá Passion Go Fit a los consumidores, y al no encontrar otro con los mismos beneficios, estarán dispuestos a pagar por el precio propuesto (KOTLER, 2013, pág. 63).

Según las encuestas realizadas, los consumidores determinaron que el precio que están dispuestos a pagar por tres barras nutricionales de 35g es alrededor de \$4,50 a \$6,00, tomando en cuenta los beneficios y características que el producto obtendrá. En la tabla 6, se podrá percibir el precio final que adquirirá Passion Go Fit

Tabla 6: Precio Unitario

Precio Unitario	
Costos de Producción	\$ 0,59
Gastos Generales	\$ 0,74
Ganancia	11,33%
Precio UnitarioFinal	\$ 1,50

Estrategia de nuevos productos

Para tener una efectiva introducción en el mercado californiano, los snacks nutricionales utilizarán la estrategia de fijación de precios por descremado, el cual se enfoca en obtener la calidad precisa para el producto en su de elaboración ofreciendo al consumidor un alimento sin procesos que alteren su

consistencia, siendo al mismo tiempo responsable con la salud humana. Se determinó un mercado objetivo en California de 174.892 personas, las cuales tienen están interesadas por adquirir productos saludables, menos procesados y amigables con el medio ambiente. Después

Estrategia de ajuste

En primer lugar, se implementará la *fijación psicológica de precios* que se enfoca en como distingue el consumidor el producto con referencia a su precio. Al ser los snacks nutricionales elaborados con materiales de calidad y procesos responsables y adecuados, se establecerá un precio alto que vaya acorde con sus características. También se utilizará la *fijación geográfica de precios*, en donde el precio será establecido en referencia a los de la competencia que se encuentran en los lugares donde existen más universidades o lugares turísticos, es decir los más concurrentes de California. Finalmente, la *fijación dinámica de precios* puede utilizarse en ocasiones especiales, en su mayoría en honor al cuidado de la salud y la responsabilidad con el medio ambiente, donde se pueda establecer precios justos y brindar promociones a los consumidores potenciales en California.

Precio final

Al implementar las estrategias para llegar a una diferenciación efectiva, se determinó que el precio unitario va a ser de \$1,50 sin embargo, se va a ofrecer una caja con 3 snacks nutricionales lo que da un precio final al consumidor de \$4,50.

Plaza

Estrategia de distribución

El análisis del cliente determinó las preferencias que tienen los consumidores al momento de comprar un producto con las características de los snacks nutricionales, lo cual dio como resultado que prefieren adquirir las barras de cereales en “Supermercados”. También se evaluó que los supermercados más concurridos por la muestra con los “Supermercado de especialidad”, lo cual lleva a utilizar la estrategia de **“Distribución selectiva”**, la misma que se basa en distribuir el producto a mayoristas seleccionados que sigan la línea del producto que se está ofertando y que mantengan productos de su misma calidad, desarrollando relaciones amigables y esperando utilidades en sus ventas (KOTLER, 2013, pág. 305).

Tipo de canal

Al verificar la complejidad de negociación de la empresa al ingresar a un mercado como California se implementará el canal de marketing indirecto, el cual busca un intermediario en su distribución que facilite el despacho de los snacks nutricionales en Los Ángeles, California y distribuya en los lugares seleccionados del estado. Además, el producto para obtener posicionamiento efectivo utilizará la estrategia “Push o Empujar”, la cual se concentra en la fuerza de ventas y promociones comerciales incitando a los consumidores en adquirir el producto (KOTLER, 2013, pág. 264). Se utilizará la distribución vertical, al estar Passion Go Fit a cargo de las actividades en su totalidad hasta llegar al mercado de destino.

El incoterm que se implementará para el transporte logístico será el “FOB”, en el cual Passion Go Fit será responsable de la mercancía entregada a bordo y el despacho de la misma en su exportación. El intermediario se encargará del transporte de distribución y el seguro de la mercancía. La estructura de los canales se muestra a continuación:



Figura 4: Estructura Canal de Distribución

Tipos de Mayoristas

En el análisis del consumidor se estableció las preferencias del mercado, en donde la muestra señaló que “Whole Foods” es el supermercado que más frecuentan, tomando lugar como la tienda en donde solamente se ofrecen productos saludables y responsables ambientalmente. El supermercado tiene alrededor de 83 locales en lugares estratégicos de California (WholeFoods, 2016).

Promoción

Se va a utilizar las dos estrategias PULL y PUSH, esto se debe a la forma de negocio que adopta los snacks nutricionales al trabajar con intermediarios, ya que necesita de su estrategia PULL para poder ofrecer publicidad al distribuidor y PUSH para los consumidores estén al tanto de toda la promoción del producto.

Publicidad

En las encuestas realizadas se determinó que los consumidores prefieren conocer acerca del producto y su promoción mediante redes sociales, lo que hoy en día es muy utilizado para que el consumidor se encuentre relacionado con el

producto constantemente. La publicidad que utilizará los snacks nutricionales será la *informativa* que mediante la creación de páginas web y redes sociales se mantendrá información acerca del producto y sus promociones. Además, en la página web se podrá encontrar las características, beneficios y recomendaciones acerca del producto. Las redes sociales juegan un papel clave para llegar a los consumidores, por esta razón se creará páginas en Instagram, Facebook, YouTube y Twitter, en donde diariamente se podrá dar información del producto, sus promociones, y dar a conocer acerca de cada uno de los ingredientes utilizados y el proceso que se realiza en su producción. Para los intermediarios se promocionará el producto mediante Ferias, Flyers, precios especiales como 2x1 , degustaciones mediante exhibición de puntos de venta.

Relaciones Publicas

Las relaciones con los consumidores son de gran importancia para la impresión que el producto tenga en el mercado, es por esto que los snacks nutricionales quieren ser responsables no solamente con el producto que ofrecen, sino también con la sociedad. Por esta razón Passion Go Fit mantendrá relaciones con organizaciones que velen por la estabilidad del medio ambiente como la “UnitedNationsEnvironmentalProblems” (UNEP) quien otorgo certificados de sustentabilidad al producto, ya que al querer introducirse en un mercado con consumidores con prioridades complejas debe ofrecer un producto amigable y sustentable.

5.3 Presupuesto de Marketing

Tabla 7: Presupuesto de Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	511,86	-	-	-	-
Mantenimiento y Actualización página web	-	228,00	234,85	234,85	234,85
Dominio y Hosting	-	114,00	117,43	117,43	117,43
E-mailing	2.280,00	-	-	-	-
Redes Sociales	1.920,00	1.977,72	1.982,67	1.987,62	1.992,58
Muestras gratis	1.608,00	1.656,34	1.660,49	1.664,63	1.668,78
Google Adwors	2.500,00	-	-	-	-
Publicidad y revistas supermercados	250,00	257,52	257,52	257,52	257,52
Participación ferias	6.000,00	-	-	-	-
Facebook Adwords	3.000,00	3.090,18	3.097,92	3.105,66	3.113,40
Flyers	266,67	329,62	331,27	332,92	334,57
Branding (Diseño logotipo e identidad corporativa)	380,00	-	-	-	-
Soporte distribuidor	1.040,00	1.071,26	1.073,95	1.076,63	1.079,31
Salarios Mensuales	480,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00
Producto adicional gratis	4.824,00	-	-	-	-
GASTOS DEL PLAN DE MARKETING	25.060,53	9.324,63	9.656,09	9.977,27	10.298,45

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

De acuerdo a lo mencionado por David (2008, p. 59), la misión “es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa”, bajo este concepto la misión propuesta es la siguiente:

“Somos una empresa ecuatoriana comprometidos con el cuidado de la salud de las personas, por ello nos dedicamos a la elaboración artesanal de snacks nutricionales a base de cereales y frutas deshidratadas con propiedades altamente saludables cuyos estándares de calidad permiten abastecer a mercados internacionales gracias al desarrollo operativo y continua innovación guiados por un modelo de negocio sustentable y sostenible”

6.1.2 Visión

La visión debe contener lo que busca la empresa en el largo plazo, los valores empresariales, como se producirán los resultados y como consigue la empresa ser competitiva en el mercado que se desenvuelve. La visión de la empresa es la siguiente:

“Para el 2022, Posicionarnos en los diferentes lugares de California siendo reconocidos como una empresa socialmente responsable que cuida la salud de las personas, mediante nuevas cadenas de distribución como aliados estratégicos y también ofreciendo la mejora continua en el producto gracias a la constante innovación de los procesos que permitan garantizar la satisfacción de nuestros consumidores”

6.1.3 Objetivos de la organización

Para la emisión de los objetivos de la organización se utiliza el método SMART, lo que se busca con esta metodología es que los objetivos que se planteen sean: específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos.

Objetivos a largo plazo (3 a 5 años)

Tabla 8: Objetivos Largo Plazo

Objetivos	
Finanzas	Incrementar las ventas en un 70% hasta el 2022
Clientes	Crear servicio al cliente en cinco años
Proceso interno	Mejorar el proceso de producción en un 20% para el 2022
Formación y crecimiento	Crear un segmento de investigación y desarrollo

Objetivos de mediano plazo (2 a 3 años)

Tabla 9: Objetivos Mediano Plazo

Objetivos	
Finanzas	Introducir el producto en nuevos mercados como el estado de Nevada
Clientes	Implementar un departamento de call center para atender las necesidades y requerimientos del cliente
Proceso interno	Mejorar los equipos de producción
Formación y crecimiento	Capacitar a los empleados en cursos extranjeros para el desarrollo de productos

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Se han planteado tres tipos de procesos que requiere la empresa para manejar adecuadamente las operaciones de la empresa, estos procesos son estratégicos, misionales y soporte, la descripción de los procesos se muestran en el mapa de procesos:

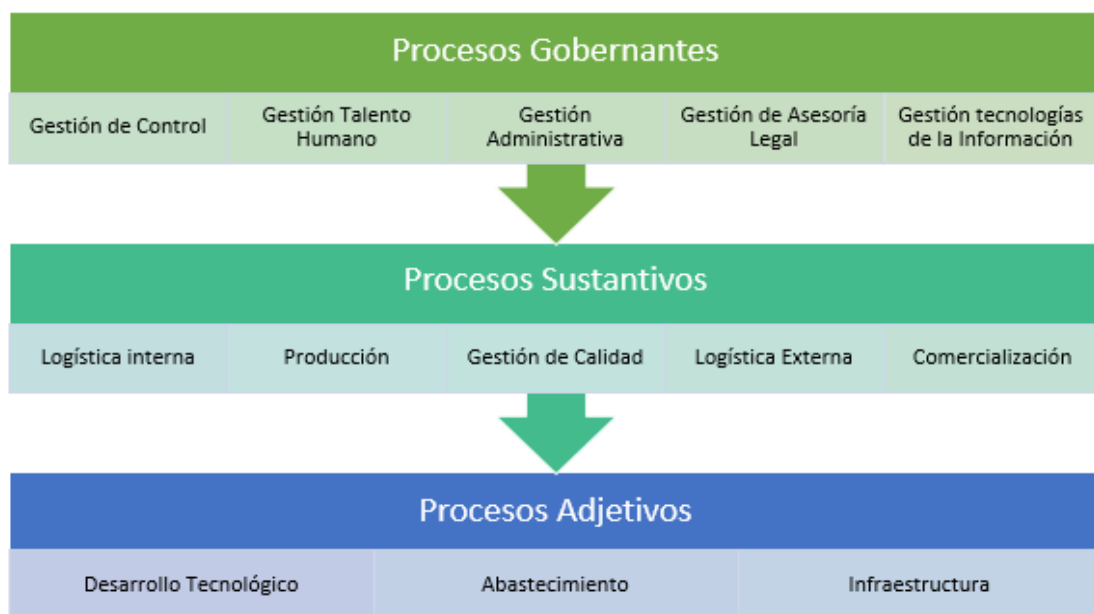


Figura 5: Mapa de Procesos

6.2.1.1 Cadena de valor

La cadena de valor es una “herramienta estratégica que permite identificar los procesos y actividades donde se generan valor para el cliente final y son fuente de ventaja competitiva para la empresa” (Porter, 2015, p. 49).

La cadena de valor de la empresa se compone de los procesos misionales descritos en el mapa de procesos, en ella se puede identificar las actividades generadoras de valor de la empresa que son el proceso de producción en donde se transforma la materia prima en las barras nutricionales y el proceso de logística el cual permite llegar con el producto al consumidor final, como se aprecia en la siguiente figura.



Figura 6: Cadena de Valor

6.2.2 Ciclo de operaciones

El principal proceso de la empresa es el ciclo de producción, el cual hace referencia a las actividades que debe realizar el área de producción desde que recibe la materia prima hasta la exportación del producto al mercado internacional, como se describe a continuación:

6.2.2.1 Proceso de producción barras nutricionales

- * **Recepción y almacenaje materia prima:** El proceso de producción de las barras nutricionales a base de cereales y frutas deshidratadas inicia con el requerimiento de la materia prima e insumos necesarios para elaborar la base de la barra, recibida la materia prima se verifica la calidad y el buen estado de la materia prima para proceder con el almacenamiento de la misma en un lugar adecuado hasta su utilización en el área de producción.
- * **Insuflado:** Se realiza el insuflado de los cereales como el centeno, avena, arroz crocante integral, quinua, en este paso se realiza una vaporización del agua interna del cereal con disminución de la presión hasta alcanzar un tamaño mayor al original, se coloca en bandejas para adicionar el aceite de canola.
- * **Extruido:** Una vez insuflado los cereales se realiza el proceso de extrusión que es una forma de cocción rápida, continua y homogénea del cereal.
- * **Mezclado:** Se procede a elaborar la mezcla de los ingredientes líquidos haciendo la base con agua y panela para una vez frío se adiciona la mezcla de ingredientes sólidos, cereales, uvilla deshidratada y el almíbar de maracuyá.
- * **Horneado:** Se verifica la calidad de la mezcla y se procede al horneado en donde la barra es colocada en bandejas con moldes para ser horneadas a una temperatura máxima de 170 grados centígrados por un lapso de 30 minutos, se deja enfriar al ambiente para que las barras de cereal sean compactadas adecuadamente, una vez fría se verifica la calidad de la barra de cereal terminada.
- * **Empaquetado interior y exterior:** pasa al empaquetamiento en donde cada barra de cereal es colocada en un empaque de aluminio de alta densidad

resistente al calor, luego se realiza el termo sellado de cada barra y se coloca el protector de papel final que lleva impreso el lote y la fecha de caducidad. Las barras de cereal se colocan en una caja de cartón y se almacenan para su posterior distribución.

En el **anexo 5** se podrá visualizar el proceso productivo detallado a profundidad.

6.2.2.1 Análisis de tiempos

El tiempo promedio estimado para la elaboración de las barras nutricionales es de 1,20 minutos por cada unidad lo que equivale a 50 barras por hora. Como se determina en la siguiente tabla.

Tabla 10: Tiempo elaboración snacks nutricionales

Producción de 50 barras nutricionales		
Actividad	Responsable	Tiempo en minutos
Insuflado de los cereales	Operarios de Producción	4
Extruido	Operarios de Producción	6
Mezcla de ingredientes	Operarios de Producción	3
Horneado	Operarios de Producción	30
Empaquetado interior	Operarios de Producción	7
Termosellado	Operarios de Producción	4
Empaquetado exterior	Operarios de Producción	6
Total minutos:		60

6.2.2.2. Maquinaria y equipos requeridos en la operación

Los equipos y maquinaria requeridos para la elaboración de las barras nutricionales son los siguientes y se puede analizar en el **anexo 18** en donde se describe a los proveedores:

Tabla 11: Maquinaria y equipos

Descripción maquinaria y equipos	Capacidad	Unidades	Precio Unitario	Valor total
Balanza industrial	1000 libras	1	240,00	240,00
Cocina industrial	6 quemadores	1	790,00	790,00
Horno industrial	10 bandejas de 46 x 66	1	3.790,00	3.790,00
Extrusor industrial de cereales	1500 kg / hora	1	7.500,00	7.500,00
Medidor de humedad y temperatura en cereales		2	120,00	240,00
Tina de acero inoxidable	1000 litros	3	980,00	2.940,00
Ollas de acero inoxidable industrial	80 litros	2	1.230,00	2.460,00
Bandejas industriales de 46 x 66	2 kilos	20	30,00	600,00
Mesa de trabajo		4	390,00	1.560,00
Sistema de gas centralizado		1	850,00	850,00
Impresora de fundas polipropileno	500 envases por hora	1	750,00	750,00
Sellador de fundas polipropileno	200 envases por hora	1	1.300,00	1.300,00
Gavetas plásticas		12	45,00	540,00
Humificador		1	150,00	150,00
Utensilios de cocina		varios	300,00	300,00
			TOTAL	24.010,00

6.2.3.2 Capacidad instalada

Considerando el tiempo que toma la fabricación de las barras nutricionales se determina la capacidad instalada de la siguiente manera:

Tabla 12: Capacidad Producción

Descripción capacidad producción	Producción max. barras nutricionales
Tiempo elaboración 1 barra	1,2 minutos
Unidades producidas por hora	50
Horas diarias laborables	8
Unidades producidas diarias	400
Capacidad operarios (2)	2
Unidades producidas diarias	800
Unidades producidas semana (5 días)	4.000
Capacidad producción barras por mes	17.600
Capacidad producción barras por año	211.200

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La empresa será constituida como sociedad anónima de acuerdo con lo dispuesto en el Art. 143 de la Ley de Compañías, este tipo de empresa estará conformada por dos accionistas cuyo capital estará dividido en acciones aportando cada uno el 50% del total de la inversión inicial y responderán únicamente por el total de sus acciones. La empresa realizará el trámite de

constitución según lo dispone la Superintendencia de Compañías y elevará a escritura pública la constitución de la empresa en una Notaría Pública del Distrito Metropolitano de Quito. Se seleccionó esta figura legal porque es la que se adapta a los requerimientos empresariales y porque se constituye con el aporte de dos accionistas como es el caso de la empresa.

Según datos de la Superintendencia de Compañías existen 104 empresas en el sector “C” que corresponde a la Industria manufacturera en la Provincia de Pichincha, las cuales tienen como personal ocupado a 42.448 personas. Existen 15 empresas registradas bajo la actividad económica a nivel de 1071.01.

6.3.2 Estructura Organizacional

Para establecer el diseño organizacional de la empresa se ha considerado tomar en cuenta la departamentalización y especialización del trabajo con el fin de agrupar y coordinar las actividades de la empresa, en este sentido el diseño organizacional es funcional.

6.3.2.1 Organigrama

El organigrama diseñado para la empresa tiene una estructura jerárquica, la cual permite observar los puestos de manera vertical, el órgano principal de la empresa es la Junta de Accionistas, la distribución completa de la empresa se muestra en la siguiente figura:

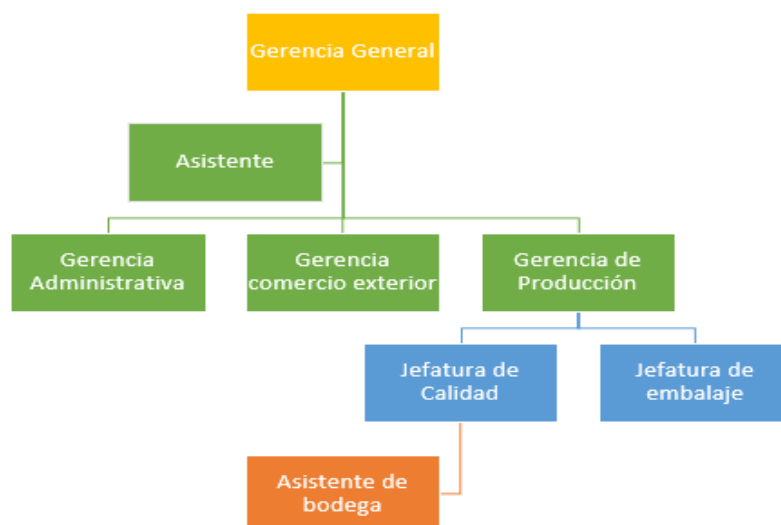


Figura 7: Organigrama

Se ha previsto utilizar los servicios profesionales de un contador externo quien reportará a la Gerencia General, por el servicio se pagará un valor mensual de \$200,00 como servicios profesionales.

6.3.2.2 Descripción de funciones de los cargos propuestos

Tabla 13: Funciones Cargos Puestos

Cargo	Funciones	Perfil requerido
Gerente General: Sueldo mensual de \$1.300,00.	Encargado de dirigir y controlar todas las operaciones de la empresa, velando por el crecimiento y cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa, diseño de estrategias de comercialización, Negociación en el mercado internacional, elaboración de plan de ventas en el mercado internacional, Diseño estrategias de promoción, venta y distribución del producto en el exterior	Título Superior en Administración de Empresas o carreras afines Experiencia 5 años
Asistente administrativa: Sueldo mensual de \$450,00.	Se encargará de apoyar las actividades de la gerencia general y velar por los requerimientos del personal de la empresa.	Cursando estudios superiores en Administración de empresas, Finanzas o carreras afines Experiencia 2 años en cargos similares
Jefe Administrativo Financiero: Sueldo mensual de \$800,00.	Se encargará del control y manejo de los recursos humanos y financieros de la empresa.	Título Superior en Administración de Recursos Humanos. Experiencia 2 años en cargos similares
Jefe Comercio Exterior Sueldo mensual de \$800,00	Encargado de elaborar oportunamente toda la documentación necesaria para la exportación del producto. Seguimiento al proceso de exportación y logística hasta la llegada del producto hacia el mercado internacional.	Título Superior en Comercio Exterior Experiencia 3 años en cargos similares
Jefe de Operaciones Sueldo mensual de \$800,00.	Se encargará de la adquisición de la materia prima, selección de proveedores, supervisará el proceso de producción y almacenamiento del producto, vigilará y controlará que el producto salga de la empresa en óptimas condiciones para la comercialización.	Título Superior en Comercio Exterior Experiencia 3 años en cargos similares
Operarios: Sueldo mensual de \$400,00	Ejecuta las actividades de producción de las barras nutricionales en base a la planificación de la demanda, mantenimiento de los equipos.	Bachiller de preferencia cursando estudios superiores con experiencia en cargos similares de 1 año
Asistente operaciones Sueldo mensual de \$400,00	Encargado de la recepción de la materia prima, almacenaje de la materia prima y producto final listo para la exportación al mercado internacional, manejo de inventario y despacho del producto.	Bachiller de preferencia cursando estudios superiores con experiencia en

7. Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección es el proceso mediante el cual se definen en las entradas que tendrá el negocio durante un determinado horizonte de tiempo, en este caso cinco años, con esta finalidad se proyecta la cantidad de usuarios considerando la capacidad instalada de la empresa, misma que es efectuada en base a los parámetros siguientes:

En el primer año, los tres primeros meses se trabajará con la capacidad instalada al 70%, los siguientes 2 meses, esa capacidad se incrementará al 71%, los meses 6 y 7 se incrementará al 73%, los meses 8 y 9 al 74% y los meses 11 y 12 al 75%. El segundo año se trabajará la con la capacidad instalada dispuesta al 76% y aproximadamente cada dos meses se incrementará un punto porcentual hasta al final del año donde se cubre el 82% de la capacidad. El tercer año se trabajará con la capacidad instalada entre el 83% y el 89%. El cuarto año, los cinco primeros meses se trabajará con la capacidad al 89%, los meses 6 y 7 con una capacidad ocupada al 90% y el resto del año esta será del 91% El quinto año, la capacidad ocupada será del 91%

Este crecimiento es acorde al mercado y al crecimiento del sector, que de acuerdo con datos del Banco Central es del 2,40% anual.

Por otro lado, los precios se proyectan considerando la inflación esperada a cinco años, que es de 3,01%, esta proyección se presenta considerando como fuente la inflación de los últimos cinco años según datos del Banco Central del Ecuador.

Tabla 14: Primeros años de estudio de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	228.757	256.289	286.749	312.296	324.688

7.1.2 Proyección de gastos

La proyección de costos considera estimaciones de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, la suma de costos dividido para el volumen de ventas da como resultado el costo unitario (\$1,55 en promedio); mismo que se proyecta considerando la inflación de 3,01% anual, esta proyección se la realiza de forma lineal. En lo que respecta al número de unidades presupuestadas vender, el volumen considera la capacidad instalada y su proporción de ocupación, analizada en la definición de ingresos. La siguiente tabla resume los costos de la empresa para los próximos cinco años de funcionamiento del negocio.

Tabla 15: Proyección gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo	71.293	85.821	96.882	102.156	102.195

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos de la empresa han sido divididos en gastos de operación que incluyen gastos de personal, gastos generales, gastos de depreciación de activos fijos y amortización de diferidos e intangibles; y gastos no operacionales que incluyen gastos financieros relacionados con el pago de intereses por el crédito recibido.

Los gastos de personal incluyen sueldos, salarios y beneficios de ley, y los gastos generales incluye gastos administrativos y de ventas; en este caso ambos rubros son proyectados considerando la inflación del 3,01% presentada por el Banco Central del Ecuador.

En lo que respecta a la proyección de las depreciaciones y amortizaciones, estas se efectúan en base a lo que indica la ley, edificios un 5% anual durante 20 años, vehículos 20% anual durante cinco años, equipos de cómputo 33,33% anual durante 3 años y todo lo demás (muebles, equipos, herramientas) un 10% anual

durante 10 años. En el caso de amortizaciones de igual forma esta se las realiza en base a lo que contempla la Ley de Régimen Tributario Interno, un 20% anual durante 5 años, y esto se aplica a los activos diferidos e intangibles que requiere el negocio. En el **Anexo 6** se resumen las proyecciones de los gastos del proyecto.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial incluye aquellos activos necesarios para la puesta en marcha del negocio, en este caso hace referencia de forma específica a los activos no corriente que incluyen propiedad, planta y equipo con el que se va a arrancar el negocio, y activos diferidos e intangibles rubros como vehículos, maquinaria, mobiliario, equipos de computación e instalaciones con un total de propiedad planta y equipo y de activos intangibles de \$76.047, detalladas en el **anexo 7**.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo hace referencia al circulante necesario para que el negocio pueda iniciar sus operaciones hasta que genere sus propios ingresos y con ellos cubra sus operaciones sin problemas, en este caso el capital de trabajo contempla \$16.558,30, rubro que permite solventar los seis primeros meses de trabajo.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital hace referencia a la estructura del financiamiento y la inversión del proyecto, en ella se analiza de dónde va a proceder los recursos para el proyecto.

En este caso se requiere: \$92.605,30 para cubrir activos fijos (propiedad planta y equipo), activos diferidos e intangibles y el capital de trabajo para los seis primeros meses de funcionamiento de la empresa. El origen y procedencia de los fondos será:

- Capital propio 60% (\$55.563,18) proveniente de inversionistas privados
- Financiamiento: 40% (\$37.042,12), capital prestado por una entidad financiera local (Banco del Pichincha) a un plazo de 5 años y considerando una tasa de interés de 12% anual efectiva, por el que se tendrá que pagar una cuota fija mensual de \$ 823,98.

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

7.3.1 Estado de resultados

En el estado de resultados se puede observar que en el primer año se obtendrá una ganancia de \$228.757, los cuales experimentarán un crecimiento del 25% hasta el tercer año, sin embargo, los costos los costos también representan un aumento significativo en un 35,2%. A pesar de ello para el quinto año se obtendrá una utilidad bruta de \$222.493 la cual crecerá en 41,29%. A partir de las utilidades se calculan escudos fiscales y se obtiene los resultados para los primeros cinco años de funcionamiento del negocio, resultados que se presentan en el **anexo 8**, en donde se puede identificar que el negocio presenta utilidades desde el primer año, mismas que son progresivas y generan un buen síntoma sobre la viabilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo, alcanzando al quinto año una utilidad de \$25.283.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera del proyecto se lo puede visualizar en el **anexo 9**, en donde contempla la estructura de activos en relación a pasivos y patrimonio, es importante recalcar que este balance considera la ecuación contable (Activos= pasivos más patrimonio)

En este caso, el activo corriente contempla de forma inicial el capital de trabajo y a futuro el flujo de dinero en efectivo que ingresará a la empresa fruto de sus operaciones. Por política de gerencia, se programa no repartir utilidades y estas utilizarlas en la actividad económica propia de la empresa. En lo que respecta a

las políticas de crédito y cobranzas, el 80% de las ventas será al contado y un 20% con un crédito directo a 30 días. En lo que respecta a la cuenta clientes, por política de cuentas por pagar se cancelará el 70% de compras al contado y el restante a 30 días plazo. En cuanto al manejo de inventarios, el 5% de productos terminados quedará disponible para las ventas iniciales del próximo ciclo y el 100% del inventario de materia prima pasará a producción del próximo mes.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo permite determinar las entradas y salidas de dinero en el largo plazo, en el proyecto en análisis se presentan flujos anuales positivos, mismos que son la base para evaluar la factibilidad del negocio y tomar decisiones coherentes con la realidad del entorno y del proyecto. Este flujo se presenta para los cinco primeros años de funcionamiento y considera operaciones, resultados e inversiones presentadas a lo largo del plan financiero desarrollado en este capítulo. Dando como resultado en el primer año \$26.984,00 y se lo puede constatar en el **anexo 10**.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja de proyecto es una herramienta orientada a valorar las proyecciones financieras. En este proyecto se presentan resultados positivos desde el primer año con \$34.938,00, en tal virtud también eso se refleja en el flujo de caja, mismo que se presenta en el **anexo 11**. Es importante que en el flujo de caja del proyecto no se considera el financiamiento de la inversión, por lo tanto, no hay pago de capital e intereses.

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

El flujo del inversionista presenta resultados positivos durante los cuatro primeros años de análisis obteniendo para el año quinto \$43.847 y a diferencia

del flujo de caja del proyecto en este sí se considera el crédito concedido por la institución financiera para el inicio de las operaciones. **(Anexo 12)**

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento, tasa mínima aceptable de rendimiento o también conocida como costos de oportunidad, considera el rendimiento mínimo que los inversionistas desearían obtener por su inversión, un rendimiento inferior a esta tasa no será atractivo

Para su cálculo se considera:

- La información del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos.
- El rendimiento del mercado y la beta de la industria.

De esta manera se determina una tasa WACC de 13,52%, y la tasa CAPM del 17,23%.

7.4.3 Criterios de valoración

Para evaluar financieramente un proyecto existen algunos instrumentos, en este proyecto como evaluadores se van a considerar:

- El valor actual neto (VAN): Es el valor medido en dinero de hoy, o el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, que constituyen el estudio.}. El presente proyecto establece un VAN de \$30.335,84 y \$24.749,26.
- La tasa interna de retorno (TIR): La TIR representa la rentabilidad obtenida frente al capital invertido. La cual es de 25,22% y 33,22% para los flujos del proyecto y del inversionista respectivamente del plan de negocio de snack y define a la tasa de rendimiento que generará la empresa en los 5 años de horizonte, si esta tasa es mayor que la TMAR se interpreta que la inversión en el proyecto es rentable y generará mayores ganancias a los socios.

- Periodo de recuperación de la inversión (PRI): Se refiere al tiempo en el cual se recupera la inversión inicial de los socios y que es de alrededor 4 años para los dos escenarios.

Análisis:

- VAN: en el caso del proyecto el VAN representa que una vez recuperada la tasa de descuento el proyecto genera un rubro adicional de \$30.335,84 y en el caso del inversionista este rubro es de \$24.749,26
- TIR: la tasa interna de retorno en ambos casos es mucho mayor que la tasa de descuento, por lo tanto, el proyecto sería favorable y se aceptaría la inversión.
- PRI: tanto en la evaluación del flujo del proyecto como del inversionista el periodo de recuperación de la inversión se presenta acorde al mercado y a lo esperado según experiencias de empresas similares, lo cual es favorable para los objetivos planteados.

7.5 Índices financieros

Los indicadores financieros permiten determinar la liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad con el giro del negocio esperado, estos son calculados considerando los estados financieros presentados y los resultados comparados con la industria y se los puede visualizar en el **anexo13**:

Análisis:

- Liquidez: El proyecto a lo largo del tiempo no presenta problemas de liquidez, el circulante permite cubrir las operaciones y deudas en el corto plazo sin contratiempos.
- Endeudamiento: La razón de endeudamiento, es inferior a la de la industria, incluso el año uno, periodo en el que se contrae la deuda, la razón del endeudamiento es 17 punto porcentuales menor, lo cual deja un

margen amplio para que la empresa pueda contraer deudas futuras dentro del horizonte de tiempo analizado

- **Actividad:** la rotación de activos fijos se incrementa año a año, siendo en promedio muy superior al promedio de la industria, esto debido al incremento de las ventas según las proyecciones efectuadas y presentadas.
- **Rentabilidad:** De acuerdo con este indicador el proyecto genera márgenes de ganancia muy por encima al de la industria, lo cual es positivo y refleja la viabilidad financiera del proyecto.

8. Conclusiones

- ✓ En el entorno externo se encontró una fuerte amenaza como la competencia que se encuentra ya posicionada en un mercado como el de California, a pesar de ello se ha encontrado un nicho de mercado insatisfecho, es decir que no ha encontrado un producto que cumpla con sus expectativas lo que genera una oportunidad al tener los snacks nutricionales las características que buscan los consumidores. Además, se refleja la oportunidad de tener excelentes proveedores de materia prima para la elaboración del producto ya que Ecuador se encuentra en un excelente punto geográfico lo que genera que tenga una agricultura de calidad y variedad en su producción. Para el sector rural de Ecuador la agricultura es de suma importancia y por esta razón Passion Go Fit quiere dar a conocer los productos ecuatorianos en el mundo, con la ayuda de los pequeños productores de maracuyá y uvilla para que puedan salir adelante con sus negocios.
- ✓ En el mercado de California se presenció una demanda insatisfecha de alrededor del 73,33% de este porcentaje se determinó que no han encontrado en el mercado productos saludables como barras de cereales libres de azúcar con frutas exóticas, también se identificó que este

mercado tiene la perspectiva de nutrición al escuchar sobre un producto elaborado a base de cereales, lo que da apertura al efectivo posicionamiento de los snacks nutricionales en este segmento de mercado.

- ✓ La oportunidad de negocio nace al identificar las necesidades no satisfechas del mercado potencial, en donde se encuentra personas que buscan productos saludables y sustentables con el medio ambiente, además sobresale la oportunidad de aprovechar los recursos naturales de Ecuador para crear un producto que gane las expectativas en un mercado internacional como Estados Unidos, el cual dejó de consumir cereal por los altos niveles de azúcar que utilizan para elaborar estos productos, ocasionando que se encuentran en la búsqueda constante de suplementar a los cereales de forma nutritiva como barras de cereales elaborados y endulzados con frutas naturales.
- ✓ El adecuado desarrollo del plan de marketing permitió aplicar la estrategia de la diferenciación, la cual se basa en crear valor en la calidad y dirigirse a un mercado en donde estarán dispuestos a pagar el valor extra con tal de satisfacer sus necesidades. Además, se identificó que para una promoción efectiva es indispensable aplicar ambas estrategias de PUSH and PULL, de esta manera se logrará llegar tanto a los intermediarios como a los consumidores que estarán al tanto de todos los beneficios del producto.
- ✓ La generación de la filosofía organizacional de la empresa se fundamentó en el mercado objetivo, tecnología y concepto propio, de esta manera, se transmite este mensaje hacia el mercado objetivo, colaboradores y la sociedad; generando la construcción de alianzas, que permite a la empresa construir una imagen como agente generador de cambio en la sociedad ecuatoriana. En lo que respecta al diseño organizacional, la empresa debe tener un especial énfasis en la línea de producción, mediante la construcción de un proceso generador de valor desde el abastecimiento de materias primas hasta la llegada del producto al

consumidor en los Estados Unidos, así la empresa garantiza la entrega de un producto de calidad.

- ✓ Las proyecciones financieras se realizan en base a indicadores económicos con fuerte sustento como son la inflación y el crecimiento de la industria, esto permite que los flujos generen resultados muy apegados a la realidad de la economía y las empresas que compiten en el sector de preparación de alimentos. Los resultados de la evaluación financiera del proyecto son alentadores porque se obtiene un valor actual neto de \$ 30.335 en el flujo del proyecto y \$ 24.749 en el inversionista, esto permite que el proyecto tenga una rentabilidad, medida por la tasa interna de retorno superior al costo de oportunidad.

REFERENCIAS

- AcessMap, M. (2017). *Tariffs applied by United States of America*. Obtenido de <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=19049001&country=842&partner=218&year=2017&source=1|ITC&AVE=1>
- Archives, N. (2017). *La Constitución de los Estados Unidos de América*. Obtenido de <https://www.archives.gov/espanol/constitucion.html>
- BCE. (2017). *La economía ecuatoriana creció 3,8% en el tercer trimestre de 2017*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1027-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-3-8-en-el-tercer-trimestre-de-2017>
- BCE. (2017). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- BM. (2016). *Población Total*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=EC>
- Carreto, J. (2016). *La Ventaja Competitiva de Michael Porter*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/25446581/La-Ventaja-Competitiva-de-Michael-Porter>
- CDC. (2016). *Nutrition, Physical Activity, and Obesity: Data, Trends and Maps*. Obtenido de https://nccd.cdc.gov/dnpao_dtm/rdPage.aspx?rdReport=DNPAO_DTM.ExploreByLocation&rdRequestForwarding=Form
- CDC. (2017). *Las discapacidades y la salud*. Obtenido de <https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/disabilityandhealth/obesity.html>
- CDC. (2017). *Los casos de cáncer asociados con el sobrepeso y la obesidad conforman el 40 % de los cánceres diagnosticados en los Estados Unidos*. Obtenido de https://www.cdc.gov/spanish/mediosdecomunicacion/comunicados/p_vs_obesidad-cancer_100317.html
- CDC. (2017). *Obesity and Weight Status*. Obtenido de https://nccd.cdc.gov/dnpao_dtm/rdPage.aspx?rdReport=DNPAO_DTM.ExploreByLocation&rdRequestForwarding=Form
- Census. (2016). *QuickFacts California*. Obtenido de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/CA/PST045216>

- CFN. (2017). *Apoyo a emprendedores*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/apoyo-a-emprendedores/>
- COMEX. (2011). *Resolución No. 59*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf
- Ecuador, P. (2015). *Pro Ecuador*.
- Ekos. (2015). *La industria en Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- Envapack. (2013). *Empacado al vacío*. Obtenido de <http://www.envapack.com/2003/01/221/>
- Exterior, M. d. (2017). *Ecuador se propone mejorar acceso a mercados de productos nacionales*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-se-propone-mejorar-acceso-a-mercados-de-productos-nacionales/>
- FDA. (2017). *Dietary Supplements Guidance Documents & Regulatory Information*. Obtenido de <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/DietarySupplements/default.htm>
- FDA. (2017). *How to Start a Food Business*. Obtenido de <https://www.fda.gov/Food/ResourcesForYou/Industry/ucm322302.htm#imports>
- FDA. (2017). *Requisitos Generales del Etiquetado de Alimentos*. Obtenido de <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247923.htm>
- Gallur, A. D. (2013). *Bioplásticos: últimas tendencias en el envase alimentario*. Obtenido de Packaging: <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/66904-bioplasticos-ultimas-tendencias-el-envase-alimentario>
- Group, T. H. (2015). *Consumer Trends in Health and Wellness*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/thehartmangroup/2015/11/19/consumer-trends-in-health-and-wellness/#558bdf2f313e>
- INEC. (2017). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017_M.Laboral.pdf

- Investing. (2017). *EEUU crece un 3,1 % en el segundo trimestre, la mayor tasa en dos años*. Obtenido de <https://es.investing.com/news/economia/eeuu-crece-un-31--en-el-segundo-trimestre-la-mayor-tasa-en-dos-anos-514900>
- KOTLER, P. y. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Lelyen, R. (2017). *Beneficios del maracuyá*.
- MAGAP. (2017). *Productos Agropecuarios - Maracuyá*. Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/productos-agropecuarios-maracuya>
- Mundial, B. (2017). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial Indicadores: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=US>
- Mundial, B. (2017). *Doing Business*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/united-states#protecting-minority-investors>
- Mundial, B. (s.f.). *www.mundia.gov*. Recuperado el 13 de abril de 2017
- Nájar, A. (2017). *5 propuestas de Trump para renegociar el NAFTA*. Obtenido de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-40833540>
- NMI solutions. (2008). *LOHAS market*. Obtenido de http://www.lohas.se/wp-content/uploads/2015/07/Understanding-the-LOHAS-Consumer-11_LOHAS_Whole_Foods_Version.pdf
- OMC. (2017). *Lista de servicios y exenciones deL trato NMF* . Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/ecuador_s.htm
- Philip R. Cateora, M. C. (2010). *Marketing Internacional* . En M. C. Philip R. Cateora. México DF: The McGraw-Hill.
- Processing, F. (2017). *Food Processing Top 100*. Obtenido de <https://www.foodprocessing.com/top100/top-100-2017/>
- ProEcuador. (2014). *Puerto Marítimo de Los Ángeles en California* . Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/puerto-mar%C3%ADtimo-de-los-%C3%A1ngeles-en-california-abril-2014/>
- ProEcuador. (2015). *Exporta País*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/2015/08/17/pro-ecuador-prepara-a-las-empresas-ecuatorianas-con-su-programa-exporta-pa%C3%ADs/>

- ProEcuador. (2017). *Exportaciones no petroleras crecieron 7,7% de enero a octubre de 2017*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/2017/12/27/exportaciones-no-petroleras-crecieron-77-de-enero-a-octubre-de-2017/>
- ProEcuador. (2017). *Uvilla Ecuador*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/?s=UVILLA&submit=Buscar>
- PYMEX. (2013). *Claves importantes para competir con las grandes empresas*. Obtenido de <https://pymex.pe/pymes/estrategias-de-crecimiento/competir-con-las-grandes-empresas-conoce-3-claves-importantes>
- RegistrarCorp. (2017). *Alimentos y Bebidas*. Obtenido de <https://www.registrarcorp.com/es/fda-food/>
- Robayo, M. N. (2010). *Beneficios para optar por los bioplásticos*. Obtenido de Tecnología del plástico: <http://www.plastico.com/temas/Por-que-optar-por-los-bioplasticos+94993>
- Salud, N. y. (2017). *Alimentos ricos en fibra*.
- Saludeo. (2017). *Propiedades y beneficios medicinales de la Quinoa*.
- SantanderTrade. (2017). *Estados Unidos Inversión Extranjera* . Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/inversion-extranjera>
- SantanderTrade. (2017). *Incoterms 2010*.
- Senate. (2017). *California State Senate*. Obtenido de <http://senate.ca.gov/>
- SGP. (2013). *U. S, Generalized System of Preferences*. Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15ee7e94ae9dd3d0?projector=1>
- SIICEX. (2015). *Servicios al exportador*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>
- Stanger, M. (2012). *Business Insider*. Obtenido de <http://www.businessinsider.com/how-to-market-a-new-brand-2012-10>
- Statista. (2017). *U.S. population: Which brands of breakfast cereal (cold) have you eaten most often*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/280007/us-households-brands-of-breakfast-cereal-cold-consumed/>

- Supercias. (2012). *Constitución Electrónica de Compañías*. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/cons_elec.zul
- Target. (2017). *Cereal Bars*. Obtenido de <https://intl.target.com/s?searchTerm=cereal+bars>
- TradeMap. (2016). *Lista de los productos importados por Estados Unidos* . Obtenido de https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|842|||TOTAL||2|1|1|1|2|1|1|1|1
- TradeMap. (2016). *Lista de mercados importadores para un producto exportado por Estados Unidos*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|842|190490||6|1|1|2|1|1|2|1|1
- TradeMap. (2016). *Lista de proveedores para un producto importado por Estados Unidos*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|842|190490||6|1|1|1|1|1|2|1|1
- TradeMap. (2016). *Países importadores de un producto exportado por Ecuador*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218||190490||6|1|1|2|1|1|2|1|1
- TradeMap. (2016). *Países proveedores de un producto importado por Ecuador*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|841720||6|1|1|1|1|2|1|
- USDA. (2017). *Food and beverage manufacturing*. Obtenido de <https://www.ers.usda.gov/topics/food-markets-prices/processing-marketing/manufacturing.aspx>
- Vidal, C. (2017). *Wall Street cierra con ganancias tras un buen Informe de Empleo*. Obtenido de Bolsamanía: <http://www.bolsamania.com/noticias/infografias-mercados/wall-street-informe-empleo-petroleo-francia--2656689.html>

ANEXOS

Anexo 1. Estadísticas de exportación del producto 190490 desde Ecuador hacia el mundo.

Tabla 16:Exportaciones del producto 190490

Valores del producto 190490 exportado por Ecuador desde el 2012 al 2016											
Países Importadores	Año										
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016	
	Valor Total/ Toneladas	Valor Total/ Toneladas	Tasa de crecimiento	Valor Total/ Tonelada	Tasa de crecimiento	Valor Total/ Toneladas	Tasa de crecimiento	Valor Total/ Toneladas	Tasa de crecimiento	Valor Total/ Toneladas	Tasa de crecimiento
	2012	2013	2012-2013	2013	2013-2014	2015	2014-2015	2016	2015-2016	2016	2015-2016
Estados Unidos	99.994,00	52.000,00	-48,00%	92.000,00	56,52%	104.004,00	13,04%	244.998,00	136,00%		
España	-	0,00	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	2.000,00	0,00%		
Colombia	-	69.992,00	0,00%	79.992,00	14,49%	15.000,00	-81,00%	-	-100,00%		
Portugal	-	0,00	0,00%	4.000,00	0,00%	-	-100,00%	-	0,00%		

Adaptado de: TradeMap, 2016

Anexo 2. Estadísticas del Saldo comercial de Estados Unidos del producto 190490.

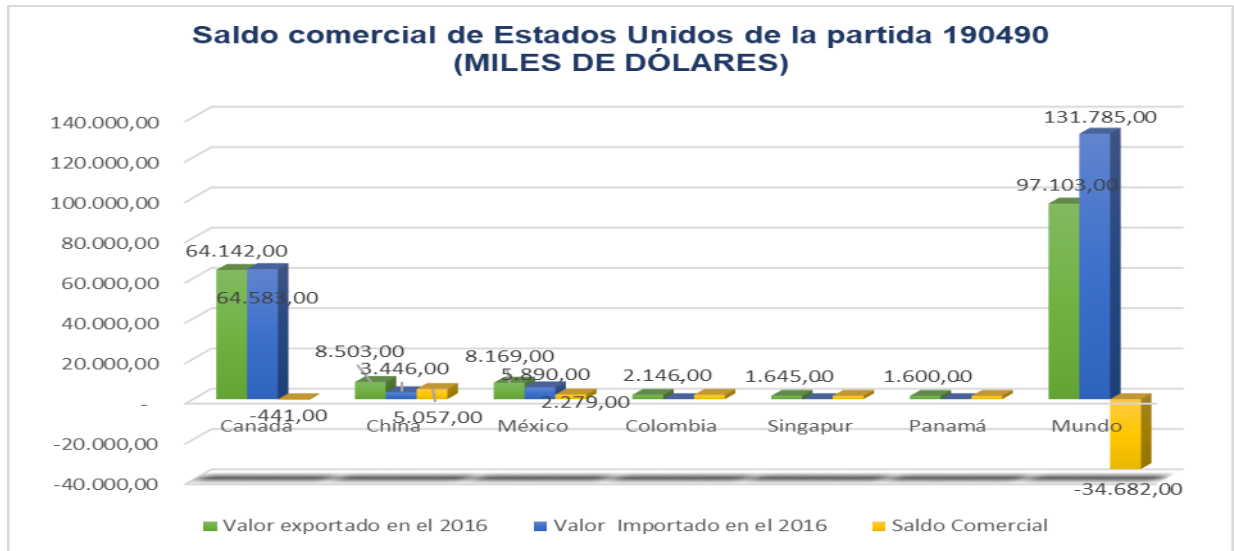


Figura 8: Saldo Comercial Estados Unidos de la partida 190490

Adaptado de: TradeMap, 2016

Anexo 3. Encuesta

*Business plan for the export of cereal bars
made with
Golden Berry and passion fruit.*



What is your Gender?

- Male
- Female

Which of the following ranges are your age?

- 22 - 27 years
- 28 - 33 years
- 34 - 38 years
- 39 - 44 years
- 45 - 55 years

Where do you live?

- Jefferson
- Silicon Valley
- South California
- North California
- Central California

Eventually, are you working?

- Yes
- No

Choose a range of your income per hour?

- 7.00 - 9.50 dollars
- 10.00 - 12.50 dollars
- 13.00 - 15.00 dollars
- 15.50 - 17.50 dollars
- 17.50 dollars or more.

How many hours do you work per week?

- 35 a 40 hours.
- 46 a 51 hours.
- 52 a 57 hours.
- 58 a 63 hours.

How many times do you eat daily?

- 2 to 3 times.
- 3 to 4 times.
- 5 or more times.

Is important for you eat at midday and midafternoon?

- Yes
- No
- I don't know

What do you usually eat at midday and midafternoon?

- Fresh Fruit
- Cereal
- Cookies
- Nuts
- Fast Food

How many hours do you do sport per week?

- 2 hours or less
- 3 to 5 hours
- 5 hours or more

What do you know about cereals?

- Cereals are healthy
- Cereals are important for human diet.
- Nothing

Which of the following groups of fruit, do you know the most?

- Passionfruit, Strawberry, Apple
- Grapes, Golden berry, Cherry
- Kiwi, Tangerine, Papaya

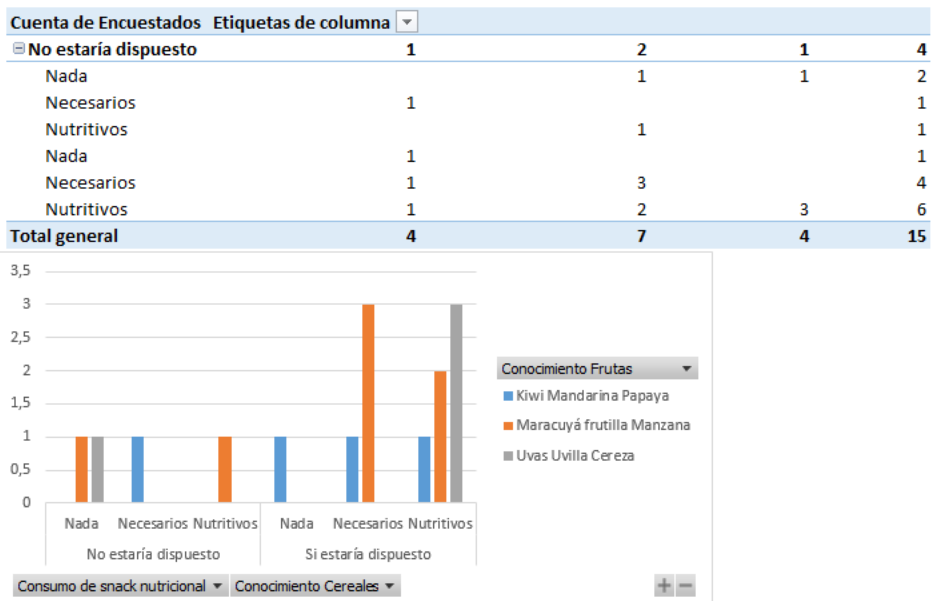
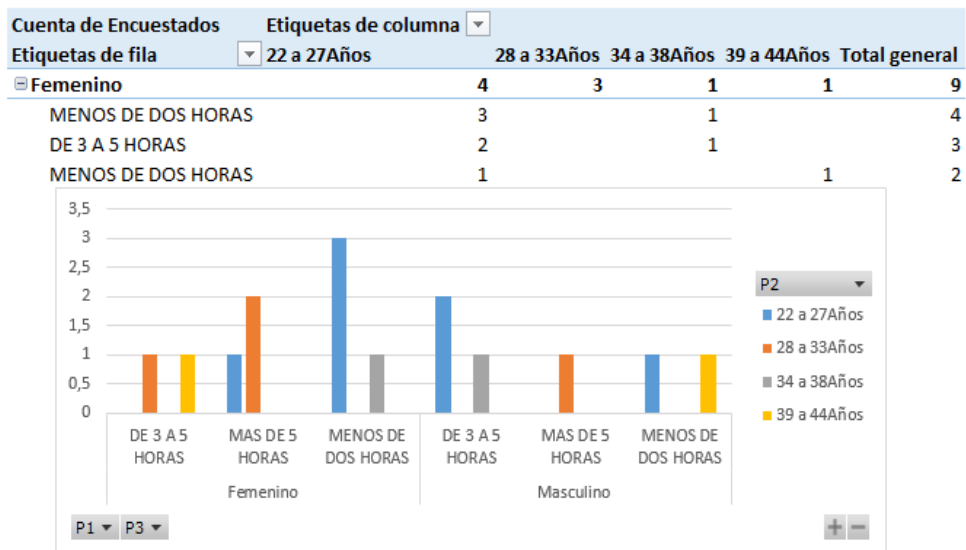


- Would you like to try a snack made with cereals, passion fruit and golden berry?
- Yes
 - No
- How much would you pay for 3 healthy cereal bars of 35gr?
- 4.50 to 5.00 dollars
 - 5.50 to 6.00 dollars
 - 6.50 dollars or more
- Where would you like buy the product?
- Supermarket
 - Shops
 - Drugstore
 - Gas Station
- Which of the following supermarkets do you frequent?
- Whole Foods
 - Trader Joe's
 - Smart
 - Nobhill
 - Safeway
- What is the most important aspect when do you buy a product?
- Packing
 - Quality
 - Price
 - Variety
- What is the meaning of quality for you?
- Less process food.
 - Food with exotic ingredients.
 - Natural flavor.
 - Food with unique flavor.
- Do you think is important the nutritional information in a product?
- Yes
 - No
 - Sometimes
- What kind of packing would you like for the product?
- Plastic cover
 - Paperboard
 - Biodegradable
 - Recycle packing
- Which of the following groups of colors would you like for the pack of the cereal bars?
- Yellow, green, black
 - Orange, green, black
 - Orange, yellow, black
- How would you like to know about the product?
- Social Media
 - TV commercials
 - Supermarket Tastings
 - Radio
 - News or Magazines
- What kind of promotions would you like to get when you buy the product?
- Get 2, Pay 1
 - Discounts on the next purchase
 - Awards inside of the product

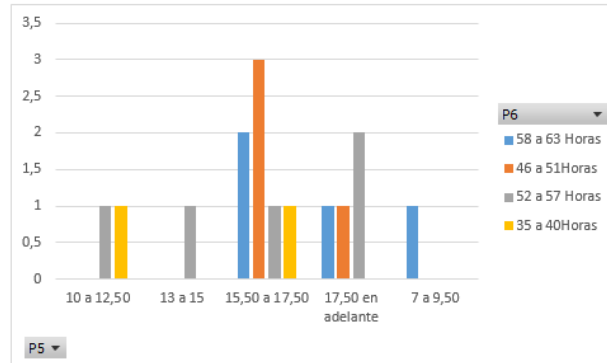
Figura 9: Encuestas Snacks Nutricionales

Anexo 4. Correlación encuestas

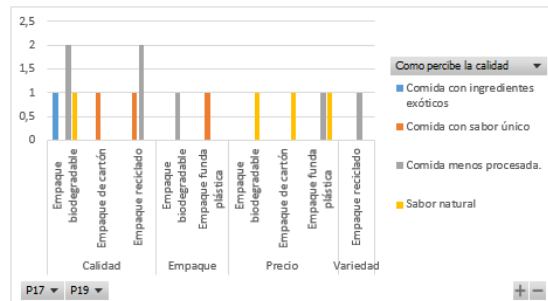
Cuenta de Encuestados	Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	6 o mas veces	2 a 3 veces	4 a 5 veces	Total general
Ⓞ Le es indiferente				
CEREAL			1	1
FRUTA FRESCA	1			1
FRUTOS SECOS	1			1
Ⓞ No es importante				



Cuenta de Encuestados		Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	58 a 63 Horas	46 a 51Horas	52 a 57 Horas	35 a 40Horas	Total general	
10 a 12,50				1	1	2
13 a 15				1		1
15,50 a 17,50		2	3	1	1	7
17,50 en adelante		1	1	2		4
7 a 9,50	1					1
Total general	4	4	5	2	15	



Cuenta de Encuestados		Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Calidad	Empaque	Precio	Variedad	Total general	
Calidad	1				2	8
Empaque biodegradable	1				2	4
Empaque de cartón			1		1	1
Empaque		1			1	2
Empaque biodegradable				1	1	1
Precio			1		3	4
Empaque de cartón				1	1	1
Variedad				1	1	1
Empaque reciclado				1	1	1
Total general	1	3	7	4	15	



Cuenta de Encuestados		Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Farmacias	Gasolineras	Supermercados	Tiendas	Total general	
Central California	1			1	2	
Trader joe's	1			1	2	
Jefferson				1	1	2
Nobhill				1	1	
Trader joe's				1	1	
North California		1		4	1	6
Safeway				1	1	
Trader joe's				1	1	
Whoole Foods			1	3	4	
Sillicon Valley				1	1	
Smart				1	1	
South California				3	1	4
Safeway				1	1	
Smart				1	1	
Whoole Foods				2	2	
Total general	1	1	10	3	15	

Figura 10: Correlaciones Encuestas

Anexo 5: Proceso productivo Snacks

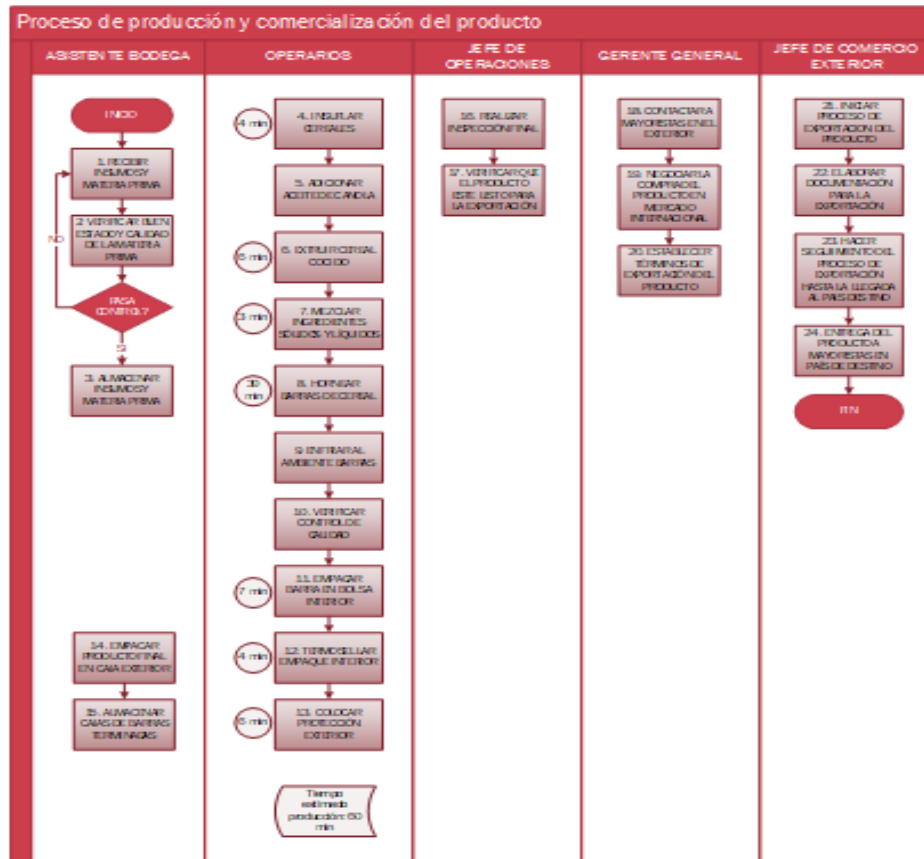


Figura 1: Proceso Productivo Barras Nutricionales

Anexo 6: Proyección de gastos

Tabla 17: Proyecciones del gasto del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	51.782	66.392	89.624	93.122	95.878
Gastos generales	82.241	68.118	70.166	72.275	74.447
Gastos de depreciación	14.522	14.522	14.522	12.755	12.755
Gastos de amortización	664	664	664	664	664
Gastos de intereses	4.135	3.406	2.584	1.658	614

Anexo 7: Inversión Inicial

Tabla 18: Propiedad planta y equipo

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	72.725,00
Vehículos	32.000,00
Maquinaria	25.070,00
Mobiliario	5.805,00
Equipos de Computación	6.350,00
Instalaciones	3.500,00

Tabla 19: Activos diferidos e intangibles

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>
Registro sanitario	1	742,00	742,00	5
Registro marca	1	380,00	380,00	5
Permisos y registros exportación	1	1.300,00	1.300,00	5
Gastos de constitución de la empresa	1	900,00	900,00	5
	Total		3.322,00	

Anexo 12: Estado de resultados

Tabla 20: Estado de resultados anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	228.757	256.289	286.749	312.296	324.688
Costo materia prima	71.293	85.821	96.882	102.156	102.195
UTILIDAD BRUTA	157.464	170.467	189.867	210.140	222.493
Gastos sueldos	51.782	66.392	89.624	93.122	95.878
Gastos generales	82.241	68.118	70.166	72.275	74.447
Gastos de depreciación	14.522	14.522	14.522	12.755	12.755
Gastos de amortización	664	664	664	664	664
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	8.255	20.772	14.891	31.324	38.749
Gastos de intereses	4.135	3.406	2.584	1.658	614
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	4.120	17.366	12.307	29.666	38.135
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	618	2.605	1.846	4.450	5.720
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.502	14.761	10.461	25.216	32.415
22% IMPUESTO A LA RENTA	770	3.247	2.301	5.548	7.131
UTILIDAD NETA	2.732	11.514	8.160	19.669	25.283

Anexo 13: Estado de Situación Financiera

Tabla 21: Estado de Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	92.605	92.126	97.282	98.096	109.778	126.574
Corrientes	16.558	31.265	51.607	67.606	92.708	122.923
Efectivo	14.338	26.984	46.751	62.187	87.026	117.177
Cuentas por Cobrar	-	3.987	4.491	5.008	5.254	5.411
Inventarios	-	294	366	412	428	335
No Corrientes	76.047	60.861	45.675	30.489	17.070	3.651
Propiedad, Planta y Equipo	72.725	72.725	72.725	72.725	72.725	72.725
Depreciación acumulada	-	14.522	29.043	43.565	56.319	69.074
Intangibles	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322
Amortización acumulada	-	664	1.329	1.993	2.658	3.322
PASIVOS	37.042	33.831	27.474	20.128	12.141	3.654
Corrientes	-	2.542	2.666	2.624	2.867	3.654
Cuentas por pagar proveedores	-	881	963	1.043	1.062	1.062
Sueldos por pagar	-	856	856	856	856	856
Impuestos por pagar	-	804	846	724	949	1.735
No Corrientes	37.042	31.290	24.808	17.504	9.274	-
Deuda a largo plazo	37.042	31.290	24.808	17.504	9.274	-
PATRIMONIO	55.563	58.295	69.808	77.968	97.637	122.920
Capital	55.563	55.563	55.563	55.563	55.563	55.563
Utilidades retenidas	-	2.732	14.245	22.405	42.074	67.357

Anexo 14: Flujo de efectivo

Tabla 22: Flujo de efectivo anual

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	(2.220)	18.398	26.249	22.740	33.069	39.425
Utilidad Neta		2.732	11.514	8.160	19.669	25.283
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		14.522	14.522	14.522	12.755	12.755
+ Amortización		664	664	664	664	664
- Δ CxC		(3.987)	(504)	(517)	(246)	(158)
- Δ Inventario PT		-	(294)	(72)	(17)	93
- Δ Inventario MP	(2.220)	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		2.220	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		881	82	80	19	-
+ Δ Sueldos por pagar		856	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		804	42	(122)	225	787
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(76.047)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(76.047)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	92.605		(6.482)	(7.304)	(8.230)	(9.274)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	37.042	31.290	(6.263)	(7.304)	(8.230)	(9.274)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	55.563		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	14.338	12.646	19.767	15.436	24.839	30.151
EFECTIVO AL FIN DEL PERÍODO		14.338	26.984	46.751	62.187	87.026
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	14.338	26.984	46.751	62.187	87.026	117.177

Anexo 15: Flujo de caja proyecto

Tabla 23: Flujo de caja proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		8.255	20.772	14.891	31.324	38.749
Gastos de depreciación		15.263	16.650	16.650	15.031	14.883
Gastos de amortización		664	664	664	664	664
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		618	2.605	1.846	4.450	5.720
22% IMPUESTO A LA RENTA		770	3.247	2.301	5.548	7.131
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		22.794	32.234	28.058	37.021	41.445
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(18.779)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	12.144	(120)	(400)	(384)	(1.323)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(9.918)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(18.779)	12.144	(120)	(400)	(384)	(11.240)
INVERSIONES	(76.047)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	2.642
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	20.000
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	889
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(76.047)	-	-	-	-	23.530
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(94.826)	34.938	32.114	27.658	36.638	53.735

Anexo 16: Flujo de caja Inversionista

Tabla 24: Flujo de caja Inversionista

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(94.826)	34.938	32.114	27.658	36.638	53.735
Préstamo	37.042	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(4.135)	(3.406)	(2.584)	(1.658)	(614)
Amortización del capital	-	(5.752)	(6.482)	(7.304)	(8.230)	(9.274)
	-	-	-	-	-	-
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(57.784)	25.050	22.226	17.770	26.750	43.847

Anexo 17: Índices Financieros

Tabla 25: Índices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razon corriente	12,30	19,36	25,77	32,33	33,64	1,31
Prueba acida	12,19	19,22	25,61	32,18	33,55	0,45
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	58,04%	39,36%	25,82%	12,44%	2,97%	75%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	3,8	5,6	9,4	18,3	88,9	3,28
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	68,83%	66,51%	66,21%	67,29%	68,53%	20,09%
MARGEN OPERACIONAL	3,61%	8,10%	5,19%	10,03%	11,93%	5,55%
MARGEN NETO	1,19%	4,49%	2,85%	6,30%	7,79%	3,42%

Anexo 18: Proveedores de maquinaria

Tabla 26: Proveedores de maquinaria

Maquinaria	Proveedor
Balanza Industrial	Montero
Cocina industrial	Grupo Coriat
Horno Industrial	Grupo Coriat
Extrusor Industrial	Metalicas Lozada HNOS
Medidor de Húmedad	Agroscopio
Tina de Acero	Metalicas Lozada HNOS
Ollas de Acero	Montero
Bandejas Industriales	Metalicas Lozada HNOS
Mesa de Trabajo	Metalicas Lozada HNOS
Sistema de Gas centralizado	Grupo Coriat
Impresora de undas Sellados de Funas	Empacmachine
Gavetas Plásticas	Montero
Humificador	Montero
Utensillos de Cocina	Montero

