



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
GRANOLA A BASE DE QUINUA Y UVILLA HACIA EL ESTADO
DE CALIFORNIA, EEUU

Autora

Krystel Solange Elizalde Reyna

Año
2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
GRANOLA A BASE DE QUINUA Y UVILLA HACIA EL ESTADO DE
CALIFORNIA, EEUU

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

Profesor Guía

MFRM. Carlos Alberto Palomino Lazo

Autora

Krystel Solange Elizalde Reyna

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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".

Carlos Alberto Palomino Lazo

MFRM

C.I. 1710635234

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de granola orgánica a base de quinua y uvilla hacia el estado de California, EEUU, de la estudiante Krystel Solange Elizalde Reyna, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Alexandra Ordoñez Carrera
C.I. 171413220-4

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”.

Krystel Solange Elizalde Reyna
C.I. 0803151000

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y hermana, pilares fundamentales y apoyo incondicional en mi vida. Gracias por siempre impulsarme a ser mejor persona y dar lo mejor de mí en todo lo que realice.

A mis compañeros, amigos y profesores que fueron parte de mi vida universitaria y me brindaron su ayuda.

Finalmente, mi más sincero agradecimiento a mi tutor Carlos Palomino por su paciencia y disposición para llevar a cabo este proyecto.

DEDICATORIA

Papá, mamá les dedico esto con todo mi amor, gracias por ser para mí los mejores padres y amigos que la vida me pudo regalar.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo la producción de granola orgánica a base de quinua y uvilla para ser exportada hacia las ciudades de San Francisco y Oakland en Estados Unidos. La idea del proyecto nace del creciente interés hoy en día de los consumidores estadounidenses por alimentos que beneficien su salud, aspecto físico y que sean amigables con el medio ambiente, a las cuales se suma el interés de este mercado de probar productos nuevos, orgánicos, y de fácil consumo. De igual forma, otro factor que motivó a crear este proyector es la iniciativa de darle más impulso a la matriz productiva ecuatoriana dando aporte y desarrollo a las comunidades dedicadas a la agricultura, quienes hoy en día conocen la importancia de cosechar productos de calidad y de certificación orgánica en el extranjero. Este plan de negocios comprende varias fases en las cuales se analizan y estructuran aspectos importantes para conocer la viabilidad del negocio, mismos que serán detallados a continuación. Primero se realizó análisis de entornos de ambos países donde se aprecia que Estados Unidos goza de prosperidad económica, buen ambiente para realizar negocios y con tendencias en el aspecto social a consumir productos más saludables. Se realizó también el análisis del cliente el cual se llevó a cabo a través de encuestas a ciudadanos del país de destino y entrevistas a expertos. Luego se desarrolló un plan de Marketing en el cual se estableció el mercado objetivo que serán los *Millennials* y las diferentes estrategias a implementar para el posicionamiento del producto. Así mismo, se desarrolló la estructura organizacional que incluye un organigrama, perfil ocupacional y procesos de producción.

Finaliza con el análisis financiero con proyección a 5 años con un TIR del 52,19%, Van correspondiente a \$93.966,75 y con un índice de rentabilidad de \$1,60, los cuales muestran la rentabilidad del proyecto.

ABSTRACT

The objective of this business plan is the production of organic granola based on quinoa and golden berry to be exported to the cities of San Francisco and Oakland in the United States. The idea of the project stems from the growing interest of American consumers today for foods that benefit their health, physical appearance and that are friendly to the environment, to which is added the interest of this market to try new, organic products, and easy to consume. Similarly, another factor that led to the creation of this projector is the initiative to give more impetus to the Ecuadorian productive matrix by providing input and development to communities dedicated to agriculture, who nowadays know the importance of harvesting quality products and organic certification abroad. This business plan includes several phases in which important aspects are analyzed and structured to know the viability of the business, which will be detailed below. First, an analysis was carried out of the environments of both countries, where the United States enjoys economic prosperity, a good environment to conduct business and trends in the social aspect to consume healthier products. The analysis of the client was also carried out, which was carried out through interviews with citizens of the country of destination and interviews with experts. Then a Marketing plan was developed in which the target market was established, which will be the Millennials and the different strategies to be implemented to position the product. Likewise, the organizational structure that includes an organizational chart, occupational profile and production process was developed.

It ends with the financial analysis with a 5-year projection with a TIR of 52, 19%, NPV corresponding to \$93.966,75 and a profitability index of \$1,60, which show the profitability of the project.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.2	Objetivos.....	2
1.2.1	Objetivo General del trabajo	2
1.2.2	Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2	ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1	PEST Ecuador.....	3
2.1.2	Pest Estados Unidos	6
2.2	Análisis de la industria (Porter)	9
2.3	Matriz EFE	13
2.4	Conclusiones.....	13
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	15
3.1	Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	15
3.2	Investigación Cuantitativa.....	15
3.2.1	Resultados Encuestas	16
3.2.2	Tabla de contingencias.....	17
3.3	Investigación Cualitativa	17
3.3.1	Entrevista a Expertos.....	17
3.3.2	Entrevista a Clientes.....	20
3.4	Conclusiones del análisis del cliente	21
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio	22
5	PLAN DE MARKETING	26
5.1	Estrategia general de Marketing.....	26
5.1.1	Estrategia de Internacionalización.....	27

5.1.2	Mercado Objetivo.....	28
5.1.3	Propuesta de Valor	28
5.1.4	Estrategia de Posicionamiento	29
5.2	Mezcla de Marketing.....	30
5.2.1	Producto	30
5.2.1.1	Atributos del producto.....	30
5.2.1.2	Branding	30
5.2.1.3	Empaque	30
5.2.1.4	Etiquetado	30
5.2.1.5	Embalaje.....	30
5.2.1.6	Soporte	30
5.3	Precio	34
5.3.1	Costo de venta.....	34
5.3.2	Estrategia de Entrada: Estrategia de precios de valor al cliente... 35	
5.3.3	Estrategia de Ajuste.....	36
5.4	Plaza.....	36
5.4.1	Estrategia de distribución	36
5.4.2	Puntos de Venta	37
5.4.3	Estructura del canal de distribución	37
5.4.4	Tipo de Canal	38
5.5	Promoción	38
5.5.1	Estrategia de promoción.....	38
5.5.1.1	Publicidad	38
5.5.1.2	Promoción de ventas	38
5.5.1.3	Relaciones Públicas	38
5.5.1.4	Fuerza de Ventas y Marketing Directo.....	38

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL	40
----------------------	----

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	40
---------------------------------------------------------	----

6.1.1 Misión	40
--------------------	----

6.1.2	Visión.....	40
6.1.3	Objetivos de la organización.....	41
6.2	Plan de Operaciones	41
6.2.1	Cadena de Valor.....	41
6.2.2	Mapa de procesos	42
6.2.3	Flujograma de Recepción de materia prima.....	42
6.2.4	Proceso de Producción de la granola	43
6.2.5	Flujograma de Proceso de Exportación.....	43
6.2.6	Infraestructura.....	44
6.3	Estructura Organizacional	44
6.3.1	Descripción de funciones.....	45
6.3.2	Estructura legal de la Empresa.....	46
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.1.1	Fuentes de ingresos	47
7.1.2	Estrutura de costos y gastos.....	47
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	48
7.2.1	Inversión Inicial y Capital de trabajo	48
7.2.2	Estructura de Capital	49
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1	Estado de Resultados.....	49
7.3.2	Estado de Situación Financiera	49
7.3.3	Estado de Flujo de Efectivo	51
7.3.4	Flujo de Caja del proyecto	51
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	52
7.4.1	Proyección de flujo de caja del inversionista	52
7.4.2	Cálculo tasa de descuento	52
7.5	Índices financieros.....	53

8 Conclusiones Generales	55
REFERENCIAS	57
ANEXOS	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo	32
Figura 2. Embalaje del producto.....	34
Figura 3. Estructura del Canal de Distribución	38
Figura 4. Flujograma del proceso de recepción de materia prima.....	42
Figura 5. Proceso de producción.....	43
Figura 6. Flujograma de proceso de exportación	44
Figura 7. Organigrama de la empresa.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Código CIIU del producto	3
Tabla 2. Entrevista a experto 1.....	17
Tabla 3. Entrevista experto 2.....	19
Tabla 4. Entrevista experto 3.....	20
Tabla 5. Entrevista cliente 1	200
Tabla 6. Entrevista cliente 2	21
Tabla 7. Propuesta de valor, diferenciación	28
Tabla 8. Costo de bolsa de 350g.....	34
Tabla 9. Costos de Exportación	34
Tabla 10. Margen de ganancia.....	35
Tabla 11. Estimación de precio al año 5	36
Tabla 12. Descripción de funciones	45
Tabla 13. Proyección de ingresos	47
Tabla 14. Inversión inicial.....	48
Tabla 15. Estado de Situación Financiera Proyectado.....	49
Tabla 16. Flujo de efectivo	51
Tabla 17. Flujo de caja del proyecto.....	51
Tabla 18. Flujo de caja del inversionista	52
Tabla 19. Tasas de descuento	52
Tabla 20. Evaluación financiera	53
Tabla 21. Índices financieros.....	53

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El mercado de cereales en el cual se le incluye a la granola continúa liderando en opción de preferencia de alimentos para el desayuno con ingresos de alrededor de \$15,134 millones en 2018 y con perspectivas de crecimiento de 2,5% entre 2018 y 2021. (Statista, 2018). Entre las tendencias de consumo de los estadounidenses, resalta la demanda hacia productos orgánicos y de acuerdo a un estudio de Nielsen, el 88% de hogares de EE. UU compró alimentos orgánicos. (Nielsen, 2017). Así mismo, buscan nuevos sabores y mezclas de productos con atracción hacia lo exótico, que sean amigables con el medio ambiente de alguna manera, que tenga empaques biodegradables y que su calidad sea buena. La generación con más atracción por este tipo de productos, son los *Millennials* ya que les preocupa mucho la forma de cultivo de las materias primas, el origen, que sea orgánico y fácil de abrir para poder llevar el producto a cualquier lugar. (BCG, 2018). El gobierno ecuatoriano busca darle más impulso a las exportaciones a través de incentivos hacia la industria manufacturera, la cual ha mostrado un crecimiento del 3,1% en 2017 respecto del año anterior. (Banco Central, 2018). La renovación del Sistema Generalizado de Preferencias afianza aún más las relaciones comerciales entre Estados Unidos y Ecuador ya que muchos productos entran con arancel 0%, entre los que se encuentran las granolas, siendo Estados Unidos es el principal comprador de Ecuador de estos productos. De acuerdo a datos de Mintel, un 60% de adultos que consumen cereales están interesados en incluir la quinua en sus dietas ya que es considerado como un "Supergano". (FONA, 2018). Así mismo, en Estados Unidos ha aumentado el interés por las frutas exóticas, en este caso la uvilla ya ha logrado darse a conocer gracias a sus altas propiedades vitamínicas y nutricionales, considerándola una fruta exótica y novedosa, lo cual representa una gran oportunidad para el Ecuador de darle más impulso en productos elaborados. (Pro Ecuador, 2018) .Dado que, en Estados Unidos la industria de cereales se mantiene como de las más altas en

consumo con proyecciones de crecimiento y que los estadounidenses buscan productos más saludables con interés en probar nuevos sabores, se plantea comercializar una granola orgánica a base de quinua y uvilla que brinde mayor valor agregado a los consumidores. La materia prima es 100% ecuatoriana con certificaciones de producto orgánico.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General del trabajo

Determinar a través del presente proyecto de negocios la factibilidad tanto comercial como económica de la producción y exportación de granola orgánica a base de quinua y uvilla hacia el estado de California en Estados Unidos.

1.2.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el entorno externo y de la industria de Ecuador, así como también del país de destino EE. UU, el cual permitirá identificar las oportunidades y amenazas para la introducción del producto.
- Realizar una investigación de mercado la cual permita identificar gustos, hábitos, preferencias y características de los consumidores a través de encuestas realizadas en el estado de California.
- Definir la oportunidad de negocio que existe en el mercado para el producto propuesto en base a los resultados que se obtuvieron del análisis de entornos y del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing, en el cual el mercado objetivo, estrategias generales y de internacionalización y la mezcla de las 4P's permitan estructurar el negocio para su posicionamiento y se pueda generar una propuesta de valor.
- Plantear la filosofía de la empresa a través de la misión, visión y objetivos al igual que una estructura organizacional adecuada que garantice el buen manejo de la compañía.

- Comprobar si el proyecto es viable y rentable a través de la evaluación de distintos análisis financieros e indicadores económicos

2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

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

Tabla No.1: Código CIIU del producto

C	Industria Manufacturera
C10	Elaboración de productos alimenticios
C106	Elaboración de productos de molinería y derivados del almidón
C1061	Elaboración de productos de molinería
C1061.2	Productos de molinería
	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o
C1061.21	triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales

Tomado de: (INEC, 2010)

2.1.1 PEST Ecuador

Entorno político: El gobierno del Ecuador, liderado por el actual Presidente Lenín Moreno, ha dado muestra de su compromiso hacia el acercamiento e inserción estratégica del país al mundo. El Ministerio de Comercio Exterior busca fortalecer y diversificar el comercio del país llegando a nuevos mercados de destino y promoviendo inversiones entre los países a través de convenios. Desde el antiguo gobierno, se vinieron dando cambios en la matriz productiva que buscaba brindar oportunidades a las pequeñas y medianas empresas, convirtiendo al país en generador y exportador de mayor valor agregado hacia diversos destinos (SENPLADES, 2013). En cuanto a acuerdos comerciales con Estados Unidos, en la actualidad rige el Sistema General de Preferencias (SGP), el cual luego de varias negociaciones se renovó en marzo del 2018 con vigencia de tres años hasta el 31 de diciembre del 2020, favoreciendo la

exportación de una variedad de productos ecuatorianos de alrededor de 840 empresas locales con preferencias arancelarias. (Ministerio de Comercio Exterior, 2018). Para el presente proyecto, el producto tiene arancel del 0%.

Entorno económico: El producto interno bruto (PIB) del Ecuador tuvo un decrecimiento en el año 2016 de 1,6%, esto se debió a la desaceleración de la inversión en el gasto público, lo que perjudicó en el gasto de consumo del sector público, que decreció en el 3,3% respecto al año anterior. De igual manera sucedió con el consumo de los hogares, que decreció en el 1,9%. Sin embargo, en el 2017, la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento del 3,0%, dinamismo que se explica por el aumento del gasto del consumo final del Gobierno, Gasto del consumo final de los hogares y de las exportaciones. (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto es un signo positivo para la economía y marca una oportunidad para el proyecto debido a que el país se encuentra en una fase de recuperación económica. La industria manufacturera tuvo un crecimiento del 3,1% en 2017 respecto del año anterior. En el 2018, se sigue mostrando un panorama favorable ya que de acuerdo al INEC, hasta octubre la sección de productos alimenticios tenía un 1,38% de crecimiento, donde los productos de molinería y almidones dentro de los cuales se encuentra el producto a ofertar tenían 0,648% de crecimiento respecto del 0,548% que tuvo en el mismo mes del anterior año (INEC, 2018). En total, la fabricación de alimentos y bebidas representa un 38% de la composición de la industria manufacturera. (Banco Central, 2018). Esto es sumamente favorable para el proyecto ya que la industria se encuentra creciendo, buscando crear productos con valor agregado para fortalecer la economía del país. Por otra parte, las exportaciones de granola desde Ecuador dentro de la partida 190410 correspondiente a “Productos a bases de cereales, obtenidos por insuflado o tostado”, se hacen en su mayoría a Costa Rica que tiene una participación del 43% seguido de Estados Unidos con 26,6%. Cabe recalcar que en el último año países como Canadá, Perú y Líbano demandaron productos dentro de esta partida lo cual resalta que el país está dando a conocer su oferta en muchos más mercados (Trade Map, 2017). Como se puede observar en el **Anexo 1**, en

el último año hay un aumento de las exportaciones dando perspectivas favorables para el proyecto ante una creciente demanda. Respecto a la inflación, datos del INEC muestran que al final del 2017 la inflación fue de -0,20% la más baja dentro de los últimos años frente a 1,12% en 2016 y 3.38% en 2015. Hasta septiembre del 2018 la inflación registraba un 0,23%, pero a pesar de este aumento es el segundo registro de variación más bajo que se han tenido en los últimos diez años en los meses de septiembre. (INEC, 2018). Aunque hay incremento en la inflación, este es bajo y se considera como beneficioso para el proyecto ya que de esta forma disminuye la incertidumbre al momento de tomar decisiones sobre el futuro de la compañía como inversiones y así mismo las ventas se mantendrán o podrán seguirse aumentando ya que el poder adquisitivo no tiene efectos drásticos.

Entorno social: Ecuador es un país privilegiado considerado entre los 17 más diversos del mundo, donde se conservan prácticas tradicionales para el manejo de la tierra; plantación y utilización adecuada de cultivos, lo cual es beneficioso ya que brinda productos o materia prima de gran calidad que conservan sus componentes nutricionales. Según la información del Censo Nacional Agrícola, en el país existen 842.882 productores agrícolas. En cuanto a la producción de la quinua, existen alrededor de 5 mil pequeños productores concentrados especialmente en provincias de Carchi, Cotopaxi e Imbabura (MAGAP, 2017). La mayoría de las personas que se dedican al sector agrícola están conformadas por indígenas, mestizos y montubios donde el 51,4% es población femenina y el 48,6% masculina. Con respecto a la edad, el mayor porcentaje de población se ubica entre 5 y 19 años con el 30% de la población, la edad promedio se encuentra en los 29 años, esto indica que es una población joven con mayoría de personas de género femenino. Con respecto a la escolaridad, la población que enfrenta mayor analfabetismo son los indígenas con 20,4%, y los montubios con 12,9%. (INEC, 2010). Es notable que el nivel de formación académica de estas personas es muy bajo, por lo cual el presente proyecto busca brindar ayuda a estas comunidades a través de un mayor impacto de

responsabilidad social con la generación de nuevas plazas de empleo que mejoren sus condiciones de vida.

Entorno tecnológico: Tradicionalmente en el Ecuador el sector del agro ha tenido un papel muy relevante en el crecimiento y desarrollo económico y social del país, esta actividad se ha constituido en el centro y motor de otros sectores productivos como el manufacturero y comercio (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, 2015). El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, facilita maquinaria trilladora en su impulso por fomentar la producción de quinua para los pequeños productores. Todo esto con el objetivo de obtener el grano de manera tecnificada y más rápida. Esta máquina lo que hace es sacar el grano de la panoja y lo coloca en un tamiz el cual separa los desperdicios mediante movimiento y una bomba de aire. Así mismo los productores reciben kits tecnológicos y semilla la cual es certificada por el INIAP. Un sistema mejorado de cosecha de la quinua consiste en usar trilladoras estacionarias. Actualmente, en el país hay varias empresas importadoras de estas máquinas, lo cual da ventaja al proyecto ya que se pueden obtener en empresas como AgroscoPIO para la producción a través del apoyo que está brindando el gobierno e instituciones privadas para la adquisición de las mismas dotando de equipos importados con la suficiente tecnología y capacidad productiva, cabe recalcar que la maquinaria para este tipo de industria es costosa, pero actualmente existen programas de financiamiento a través de la Gran Minga agropecuaria que otorga BanEcuador con la mejores tasas de interés del mercado (BanEcuador, 2018). Esto es de beneficio para el proyecto ya que la materia prima se la está realizando con altos estándares de calidad y de una manera más ágil.

2.1.2 Pest Estados Unidos

Entorno político: Estados Unidos ha sido abierto al comercio ya que para este país es una forma de crecimiento económico y de estabilidad social, sin embargo, esto ha sido cuestionado por el presidente Donald Trump quien

considera que es necesario una economía más proteccionista. Este factor puso en incertidumbre la renovación del Sistema Generalizado de Preferencias que este país mantenía con Ecuador, pero luego de varias negociaciones se renovó lo cual es beneficioso para el proyecto ya que aplica un arancel del 0% a las importaciones de la partida correspondiente a las granolas. Dentro de las barreras no arancelarias, se encuentra la FDA entidad encargada de garantizar la seguridad de los productos alimenticios que ingresen a los Estados Unidos, y lo hace a través de previas inspecciones a las compañías solicitantes y sus productos. Así mismo, regula temas de etiquetado y envasado mismos que deben ser acorde sus políticas. (FDA, 2017). También se encarga de verificar que se cumpla con los niveles adecuados de tolerancia de contaminantes o plaguicidas mismos que son establecidos por la Environmental Protection Agency (EPA). Las leyes exigen que los productos alimenticios tengan doble etiquetado un general y nutricional, en los cuales se debe detallar de la manera más completa toda la información del producto de manera legible, visible y que sea comprensible para los consumidores. (SIICEX, Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos, 2015).

Entorno económico: De acuerdo al informe “*Doing Business*” del BM, EE.UU ocupa el sexto lugar para hacer negocios en el mundo, por lo cual es un país donde resulta más sencillo hacer negocios. Es por esta razón que se la cataloga como una nación apetecida para exportadores e inversionistas de diversas partes del mundo. (Banco Mundial, 2018). Los Estados Unidos es una de las economías más importantes a nivel mundial, debido a su capacidad de consumo e inversión, el PIB alcanza los \$ 18,56 billones de dólares. El PIB per cápita ha tenido incremento en los últimos años, en el año 2013 era de \$52.705 mientras que para el 2017 fue de \$59.407 (Santander, 2017). Como se puede observar los ingresos de los habitantes de esta economía son altos, logrando un mayor poder adquisitivo y representa una gran oportunidad para el proyecto. El PIB aumentó 4.2% en el segundo trimestre del 2018, el ritmo más rápido de los últimos cuatro años, reflejándose en aumentos en el gasto del consumidor, exportaciones, inversión empresarial y gasto del gobierno. Respecto al gasto

del consumidor se reflejan incrementos en los bienes y servicios duraderos y no duraderos. En el aumento de inversión empresarial, se reflejó en los siguientes tres componentes: estructuras, equipos de propiedad intelectual y productos. (BEA, 2018). El estado de California representa la quinta economía más grande del mundo siendo el primer estado de EE.UU en población con 39.544.012 habitantes en el año 2017, su ingreso medio es \$ 46.190 y el PIB estatal es el mayor de los Estados Unidos con \$2.747 billones en 2017, teniendo un crecimiento del 3,4% en el último año. (Bea, 2018).

Entorno social: La población de los Estados Unidos fue en el 2017 de 325,7 millones de personas, su ingreso familiar neto es \$ 54.620 ocupando el puesto número 9 dentro de 196 países del ranking de PIB Per Cápita lo cual demuestra que en su mayoría los habitantes tienen buen nivel de vida. En cuanto a términos de empleo, en el 2017 el 62,9% de la población mayor a 15 años tenía un empleo remunerado. Un 69% de la fuerza laboral de EEUU con edad para trabajar cuenta con un nivel avanzado de educación. (Banco Mundial, 2017). Según datos del Consejo Internacional de Información Alimentaria (IFIC), un 46,5% de los consumidores en EE.UU afirmó realizar búsquedas en Internet y leer los muy famosos blogs de hoy en día para encontrar mejores hábitos alimenticios con productos funcionales que tengan beneficios para su salud y sean saludables (IFIC, 2018). Así mismo, la Specialty Food Association declaró que los consumidores estadounidenses están mucho más informados sobre la industria alimentaria y sus decisiones de compra y consumo; en su mayoría se basan en la información que se detalla en los empaques de los productos. En relación al comportamiento del consumidor, tiene una alta valoración por los productos orgánicos y que son amigables con el ambiente, especialmente con aquellos productos que cuentan con sellos y certificaciones de comercio justo. Los consumidores rechazan el uso de materias primas alteradas genéticamente o productos que no toman en cuenta la responsabilidad social empresarial (Forum de Comercio Internacional, 2016).

Entorno tecnológico: De acuerdo al KPMG “*2018 Global Technology Innovation Report*”, Estados Unidos lidera el índice de mercados más prometedores en innovación y avance de la tecnología con impacto global, donde muchas empresas globales han apostado por extender sus sedes para incrementar sus capitales a través de la creación de innovaciones más diversas. (KPMG, 2018). El avance tecnológico ha llevado a la creación de las redes sociales que hoy en día son usadas en gran magnitud en todo el mundo, por lo cual se han convertido en herramientas importantes para la venta, promoción y publicidad de muchos productos. Según datos de Pew Research Center, un 71% de americanos usa Instagram y un 68% Facebook y en comparación con datos del 2014, ha aumentado doce puntos porcentuales la proporción de usuarios que consideran muy difícil dejar de usar estas plataformas. Un 45% afirmó que las redes sociales han influido en sus decisiones de compra (Pew Research Center, 2018), lo cual indica que el uso de estos espacios es de gran oportunidad para el proyecto ya que puede causar gran impacto en los consumidores.

2.2 Análisis de la industria (Porter)

Poder de negociación de los clientes (ALTA): En el 2017, la industria de cereales en Estados Unidos tuvo las más altas ventas de alrededor de 8,78 mil millones de dólares dentro de los alimentos de preferencia para el desayuno. De acuerdo al informe de la Specialty Food Association, “actualmente el consumidor estadounidense está mucho más informado acerca de la creciente industria alimentaria y sus decisiones son tomadas en base a la información nutricional que contiene cada empaque del producto”. Se estima que las ventas a nivel mundial de alimentos saludables llegarán a \$1 billón en 2018 ya que en los últimos años, esta categoría ha sido de gran aceptación en niveles de consumo. (Euromonitor,2017). El innovar con nuevas combinaciones de ingredientes o con empaques que puedan ser más funcionales ayuda a aumentar la atracción de los consumidores. (The Winter Fancy Food show, 2017). Si el producto no cumple con algunas de las exigencias de los

consumidores, es muy probable que reemplacen de manera muy rápida con otro que les satisfaga lo cual constituye una amenaza ya que existe una amplia variedad de oferta y el costo de cambio de una marca a otro es bajo. Sin embargo, la granola que se ofrece contiene una mezcla relativamente nueva lo cual genera valor agregado al momento de buscar diferentes opciones de este producto.

Poder de negociación de los proveedores (Medio): Los principales insumos para la producción son quinua y uvilla. En Ecuador existen varias empresas dedicadas a la producción de quinua, alrededor de 5 mil pequeños productores, que pertenecen a 61 organizaciones, se dedican a la siembra y comercialización (Magap, 2017). Entre esas se encuentran Sumak Life y Coprobich en Chimborazo. La primera, recepta la producción de alrededor de 1.359 socios de la asociación Sumak Tarpuy y que se encuentran en su mayoría en Riobamba, Guamote, Guano y Colta. Como parte del crecimiento de esta industria, se inauguró una planta procesadora de quinua, misma que permite que los agricultores entreguen sus productos para ser procesados directamente, transformados y con calidad de producto de exportación (Magap, 2017). Por su parte Coprobich reúne a 541 productores a quienes se les brinda constante fortalecimiento para que sus cultivos sean de alta calidad orgánica. Ambas empresas cuentan con certificación orgánica (BCS). Estos datos muestran que en el país si se cuenta con materia prima de calidad a través de varios proveedores y se podría negociar con varios de ellos, sin embargo el nivel de negociación de los proveedores es medio ya es necesario que más empresas se unan a la cultivación de quinua orgánica y de esa manera poder abastecer tanto demanda nacional como internacional; lo cuales se prevee que aumenten a lo largo de la vida del proyecto a través de las capacitaciones que brinda el gobierno junto con las asociaciones productoras. A nivel local, el quintal de quinua tiene un precio de \$160 lo cual es costoso para las empresas nacionales ya que anteriormente se lo vendía en \$80, sin embargo empresas internacionales si pagan este precio lo cual genera que los proveedores tengan poder de negociación ya que decidirán vender a quien les pague mejor.

Amenaza de productos sustitutos (Alta): El mercado de alimentos de los Estados Unidos tiene una gran cantidad de marcas que proporcionan alimentos saludables entre los que se encuentran: barras de cereales, snacks, yogurts con varios ingredientes, galletas. Los precios de las cajas de los productos sustitutos pueden ser iguales o incluso mayores, pero para el consumidor estadounidense es muy fácil cambiar de un producto a otro ya que tienen gran variedad en las perchas lo cual constituye una amenaza ya que la competencia es alta. Sin embargo, la categoría de los cereales de desayuno presenta, actualmente, el liderazgo dentro del segmento de desayunos listos para consumir, con un tamaño de mercado de US\$ 10,000 millones en Estados Unidos, de acuerdo al informe recientemente publicado por la agencia The Boston Consulting Group. Hoy en día, existen muchas marcas de Granolas posicionadas en el mercado como Kellogg, Honey Nut Cheerios de General Mills, y Kind. Sin embargo, el innovar con nuevas combinaciones de ingredientes o con empaques que puedan ser más funcionales ayuda a aumentar la atracción de los consumidores. (The Winter Fancy Food show, 2017).

Amenaza de nuevos competidores (Medio-Alta): Dentro de la industria de los productos alimenticios en Estados Unidos, se considera que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a los siguientes factores:

Economías de escala por el lado de la oferta: La gran cantidad de empresas que se dedican a la producción de alimentos y comercializan sus productos en el mercado estadounidense cuentan con una gran estructura de comercialización de grandes volúmenes de producción, ya que este país es un mercado muy atractivo para los exportadores ya que cuenta con un nivel muy alto de consumo y es de fácil acceso para productores. **Acceso a los canales de distribución:** El exportador que busque comercializar en los supermercados de Estados Unidos, cuenta con varios canales de distribución, los cuales no se encuentran relacionados con los supermercados por lo que su

barrera de entrada es baja. **Políticas gubernamentales restrictivas:** En Estados Unidos no existe una política pública que frene la entrada de productos alimenticios, siempre y cuando cumplan con los requerimientos de origen y calidad para los productos importados que pide la FDA.

Dentro de la industria de granolas en Estados Unidos, hay empresas que cuentan con todas las certificaciones y posicionamiento de muchos años. Sin embargo una oportunidad es que este mercado tiene tendencias a probar productos de diferentes marcas con nuevos sabores como por ejemplo la integración de uvilla, una fruta considerada exótica y atractiva. Así mismo que cuente con un empaque biodegradable y que su compra contribuya a fortalecer las condiciones vida de las comunidades productoras de la materia prima. Ecuador cuenta con la ventaja de mantener el SGP, por lo tanto el producto entra con arancel 0.

Rivalidad entre competidores (Medio): La industria es amplia y hay muchas marcas ya posicionadas en el mercado y mente de los consumidores. Por ejemplo Kellogg lidera con 30.01% de participación de mercado, seguida por General Mills con 29.85%, post Holdings con 18.95% y Quaker con 6.4% .La industria de cereales presenta ingresos de más de \$16,614 millones, con una proyección de crecimiento anual del 2,5%. Aunque en los últimos años, la industria muestra crecimientos bajos y lentos las ventas de cereales continúan manteniéndose y es que las compañías están adaptando sus producciones a las tendencias de hoy en día como ventas por internet, productos más saludables, orgánicos, empaques innovadores, demás factores que contribuyan a seguir manteniendo o aumentando la demanda. De acuerdo a datos de Mintel, un 60% de adultos que consumen cereales están interesados en incluir la quinua en sus dietas ya que es considerado como un “Supergrano”. (Fona, 2018). Esto es una oportunidad ya que la quinua ecuatoriana, materia prima del producto, es muy apetecida en este mercado ya que su calidad y color le es atractivo y la uvilla de igual manera. Los países con más producción de

uvilla son Colombia y Perú, pero en estos países la producción no se realiza durante todo el año por factores como el clima que poseen y tipo de suelo y aprovechan entre octubre –mayo, algo que en el Ecuador no pasa ya que al estar situado en la mitad del mundo tiene microclimas ideales las cuales generan beneficios a la producción de frutas, granos y vegetales de alta calidad, generando ventajas competitivas.

2.3 Matriz EFE

El resultado obtenido en la matriz EFE fue un total ponderado de 2,74, el cual se encuentra por arriba de la media que es 2.5. Esto indica que las estrategias a implementar por parte de la empresa están aprovechando de manera adecuada las oportunidades externas para lograr minimizar los efectos negativos de las amenazas. El peso ponderado total de las oportunidades es de 1,89 lo cual indica un ambiente favorable para la organización frente al 0,85 que presentan las amenazas. **Anexo 2.**

2.4 Conclusiones

- La economía del Ecuador actualmente presenta un panorama estable para generar un emprendimiento, con indicadores económicos en aumento como el PIB, una inflación estable y acceso a créditos bancarios.
- El gobierno ecuatoriano está brindando apoyo a los pequeños agricultores por parte de las entidades correspondientes con capacitaciones, entrega de semillas certificadas, brindando acceso a máquinas trilladoras que permitan extraer materia prima de calidad y de manera más rápida, lo cual les beneficia para mejorar su calidad de vida y brindar a las compañías productoras productos certificados.
- Se podrá introducir al mercado estadounidense el producto del presente proyecto con un arancel del 0% gracias al Sistema Generalizado de

Preferencias, el cual permite ingresar la granola hacia el mercado de destino.

- En el último año, las exportaciones de la partida arancelaria 190410 han crecido en un 67% y se han abierto a nuevos mercados.
- Los consumidores estadounidenses buscan un producto que les haga ver mejor físicamente; que sea más saludable; que sea amigable con el medio ambiente de alguna manera como empaques biodegradables o libre de pesticidas; productos orgánicos de calidad; que sea fácil de consumir y ante estas características están dispuestos a pagar más en caso de encontrarlos.
- El avance del uso del Internet y redes sociales es una gran oportunidad de promoción, publicidad, comunicación e información acerca de un nuevo producto ya que los consumidores puedan buscar toda la información que requieren si la compañía presenta un buen marketing como páginas en Instagram, Página Web, Facebook, entre otros.
- Actualmente existen muchos proveedores de la materia prima en Ecuador, sin embargo, no todos cuentan con las certificaciones de producto orgánico que es un punto muy importante para los consumidores estadounidenses. Esto podría crear una dependencia y establecimiento de condiciones por parte de los proveedores lo cual les otorga poder. Sin embargo, se espera un incremento de productores orgánicos gracias a las capacitaciones del gobierno y asociaciones de agricultores.
- La rivalidad entre competidores es alta en el mercado de destino. Sin embargo, los consumidores estadounidenses siempre están en busca de nuevos sabores, y mezclas, en sí productos con valor agregado lo cual es una gran oportunidad para ingresar la granola al país seleccionado.
- Existe la amenaza de varios productos sustitutos en el mercado de destino lo cual incrementa el poder de negociación del cliente por la gran oferta que existe en la industria y porque el costo de cambio de un producto a otro es relativamente bajo. Es por esto que la compañía debe

brindar siempre un producto de calidad, innovador y atractivo que vaya acorde a las tendencias de los consumidores.

- Entrar al mercado estadounidense no es complicado si se cumple con las leyes de entrada de alimentos establecidas por la FDA. Es por eso que la entrada de nuevos competidores se considera alta. Sin embargo, al ser un mercado de consumo masivo los consumidores dan la oportunidad a nuevos productos y es tarea de la empresa aplicar diferentes técnicas para sobresalir dentro del mercado.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Problema de la investigación

¿Está dispuesto el mercado estadounidense a consumir una granola orgánica a base de quinua y uvilla?

Hipótesis

Hipótesis nula (Ho): El 89,8% de los consumidores comprarían una granola orgánica a base de quinua y uvilla.

Hipótesis alternativa (H1): El 10,2% de los consumidores no comprarían una granola orgánica a base de quinua y uvilla.

Objetivos de la investigación

- Conocer e identificar criterios, necesidades y preferencias del consumidor en los Estados Unidos.
- Identificar características de preferencia en cuanto a presentación, empaque, precio, establecimientos de compra, mezcla de producto y medio por el cual le gustaría conocer acerca del producto.
- Establecer la frecuencia de compra de la granola en el mercado objetivo.

3.2 Investigación Cuantitativa

La encuesta se realizó a 50 personas de diferentes edades que residen en el estado de California a través de medios electrónicos, logrando así obtener información relevante acerca de la aceptación del producto en el mercado objetivo. Las preguntas realizadas en la encuesta con sus resultados, se encuentran en el **Anexo 3**.

3.2.1 Resultados Encuestas

El 74% de las personas encuestadas son mujeres y el 26% son de género masculino, donde un 46% de todos los encuestados tienen edades entre 22-26 años y el 20% entre 27-31 años. Los encuestados en un 34% indicaron tener ingresos mensuales entre \$1600-\$2000. Un importante 72% contestó que consume granola con una frecuencia en su mayoría de dos veces por semana, sin embargo, un 94,4% dijo no saber el origen de la granola que consume. La mayoría de los encuestados dijo si conocer acerca de la uvilla por lo que un 89,8% dijo estar dispuesto a consumir una granola a base de quinua y uvilla, resultando para el encuestado importante que esta sea orgánica. Entre las variables de preferencia un 60% de los encuestados compraría el producto del proyecto por beneficios nutricionales, el 14% por el sabor, el 10% por la facilidad de consumir y por ser orgánico, el 4% por su calidad y un 2% por el precio. Pero otro factor que demandan los consumidores es que el empaque sea biodegradable, un 69,4% lo considera muy importante. El 50% de los encuestados identificó a Happy Granola como una de las marcas que conocen o han consumido de granolas. Se identificó que plataformas como Google e Instagram están entre las favoritas para buscar información acerca de los productos y sus beneficios con un 52% y 12% respectivamente. Un 16% dijo que escoge cualquiera en el supermercado. Pero al momento de comprar, el 68% de los encuestados buscan granola o lo harían en un supermercado y 20% en tiendas de especialidad y dijeron en su mayoría que quisieran tener la facilidad de poder encontrar el producto en Amazon o tiendas que les lleven hasta su hogar. A través del modelo Van Westendorp, se obtuvo que el precio mínimo que los consumidores estarían dispuestos a pagar es de \$4,50 y un

máximo de \$6 sin dudar de la calidad del producto o pensar que es demasiado costoso para comprarlo. Como parte de la publicidad, se conoció que un 38% dijo haber visto la última publicidad de alimentos en Instagram seguido de un 14% e internet y 10% en televisión y vallas publicitarias. A través de la publicidad, el 40% respondió que si compró el producto del cual vio la publicidad. En cuanto a promoción, la que más recuerdan los encuestados es “producto gratis por la compra del producto”.

3.2.2 Tabla de contingencias

Los resultados obtenidos a través de la relación entre edad y frecuencia de consumo permiten establecer un segmento al que el proyecto puede dirigirse, ya que indican que las personas entre 22 y 26 años son las que consumen con mayor frecuencia granola. Así mismo, se puede establecer que el lugar al que acudirían a comprar granola las personas con ese promedio de edad, sería el supermercado. En el **Anexo 4 y 5** se encuentran las tablas.

3.3 Investigación Cualitativa

Esta investigación se realizó a través de entrevistas a tres expertos, así como también a dos residentes del país de destino, quienes son considerados como posibles futuros clientes. Las fichas metodológicas de los clientes se encuentran en el **Anexo 6 y 7**.

3.3.1 Entrevista a Expertos

Entrevista a Experto 1

Tabla No.2: Entrevista a experto 1

Ficha Metodológica	
Nombre	María Augusta Gómez
Información del experto	Trade Commissioner of Ecuador in Los Angeles- PRO ECUADOR
Lugar	Vía correo electrónico
Fecha	13/11/2018
Objetivos de la entrevista	Analizar los avances de la industria exportadora del Ecuador hacia EEUU.

Para la experta, la industria ecuatoriana orientada hacia la exportación ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años; las empresas han puesto énfasis en el valor agregado, la innovación y la orientación de sus productos hacia la tendencia del consumo de productos más saludables. La oferta de exportación de alimentos ecuatorianos se ha incrementado y ésta tendencia será sostenida, ya que la tendencia mundial del consumo se orienta hacia productos: naturales, saludables y con certificación orgánica, principalmente; además los consumidores están dispuestos a pagar un plus por este tipo de productos. También argumentó, que las políticas públicas cumplen un rol fundamental para el incentivar la exportación de productos como por ejemplo las líneas de financiamiento para el desarrollo de los nuevos proyectos y la asesoría especializada que brindan las políticas públicas del gobierno orientadas al fortalecimiento del sector exportador. Así mismo enfatizó, la importancia del Sistema General de Preferencias Arancelarias para el sector exportador. La granola es un importante componente en la dieta de los consumidores estadounidenses y, por ende, también existe un mercado muy competitivo. En este punto, Ecuador debe aprovechar sus ventajas comparativas, los denominados superfoods andinos, entre estos están: la quinua y la uvilla, ingredientes con los podría destacar la granola en el mercado estadounidense. La experta considera que existe una importante oferta de producción de quinua y uvilla en el Ecuador, que es fácilmente accesible. Agregó que el mercado estadounidense es muy competitivo, y que debería ampliarse el portafolio de exportación a través de: chía, mortiño, guayusa, frutas deshidratadas (piña, frutilla, uvilla), amaranto y chochos. Para finalizar, resumió las tendencias de consumo de los estadounidenses así: productos de alta calidad, frescos y saludables; fuerte preferencia de productos orgánicos;

protección del medio ambiente; productos de solidaridad social y comercio justo y diseño del *packaging*: “conciencia social” contra el desperdicio.

Entrevista a Experto 2

Tabla No.3: Entrevista experto 2

Ficha Metodológica	
Nombre	Marlon Bayas
Información del experto	Gerente de Operaciones Exotic Fruits
Lugar	Oficina ubicada en la Ciudad de Quito.
Fecha	16/11/2018
Objetivos de la entrevista	Conocer su opinión acerca de la industria de alimentos, crecimiento, proyecciones. Además, como se maneja la empresa en el mercado internacional.

El experto considera, que en el Ecuador hay mucha capacidad productiva, pero lo que hace falta es seguir en el proceso de modernización de maquinaria de producción, ya que a diferencia de otros países aún el tema de las certificaciones sigue siendo un problema, se debe seguir en el enfoque de cumplir con parámetros internacionales. Él comenta que ingresar al mercado como tal es muy fácil, lo que causa un poco de dificultad al principio es conseguir el certificado FDA por lo antes expuesto. La empresa Exotic Fruits cuenta con la certificación Kosher, para lo que es el mercado judío, pero les permite ingresar a mercado de muchas partes del mundo. El considera que la fresca y excelente calidad de su producto es la clave y recalca que en el país hay muy buenos productores, pero aún hay muchos que les falta mejorar. Con la publicidad se puede lograr llegar a darse a conocer a pesar de las complicaciones cuando se es nuevo. Trabajan bajo el método de Maquila, ya que es mejor y más sencillo y ayuda al resto de la industria nacional, a pequeñas empresas. Para Bayas, Ecuador tiene gran potencial de producción y considera que la mejor fruta se la consigue en la sierra ecuatoriana. De acuerdo a su experiencia, el mercado estadounidense es amplio y el tema de las certificaciones obliga a que los productos que entran sean de mayor calidad, sin embargo les dan oportunidad a productos de otros países. Para este mercado el tema de los insecticidas es muy importante, con normas estrictas. Es un mercado que le gusta lo exótico, no le gusta lo que tiene siempre, buscan siempre sabores nuevos y buenos y cree que la granola a base de quinua y uvilla va a ser bien aceptado. Opina que sería mejor buscar

un buen distribuidor que tenga una gran cadena logística, ya que de esa forma es más fácil entrar al mercado ya que estas personas conocen su mercado y en donde distribuir. Para finalizar, comenta que la tendencia de crecimiento de las exportaciones está en aumento, así como la importancia del producto orgánico y Ecuador cuenta con proveedores ya certificados a nivel internacional.

Entrevista a Experto 3

Tabla No. 4 : Entrevista *experto 3*

Ficha Metodológica	
Nombre	Dra. Nora Tello Valencia
Información del Experto	Nutricionista
Lugar	Consultorios Clínica Pichincha
Fecha	04/12/2018
Objetivos de la entrevista	Conocer acerca de las actuales tendencias de consumo y los beneficios de las granolas junto con sus ingredientes

Respecto a lo comentado por la doctora Tello, habla en general de los avances del campo nutricional en los últimos años y de los beneficios de las granolas y sus componentes principales que son quinua y uvilla. Para más detalles, revisar en el **Anexo 8**.

3.3.2 Entrevista a Clientes

Tabla No. 5: Entrevista cliente 1

Entrevista Cliente 1: Willy Meza	A través de la entrevista realizada, se hicieron varios hallazgos en cuanto a tendencias de consumo en el mercado de destino. Primero, el consumidor estadounidense está consciente de la importancia de llevar una vida más saludable, ya que al ser un país de consumo masivo se encuentran infinidad de productos altos en azúcar y grasa. Los clientes de dicho país, sienten atracción hacia las tiendas de especialidad que se las puede encontrar en lugares más cercanos y céntricos y ofrecen atractiva variedad de productos saludables. Otro punto importante que se halló es que al tener muchas actividades al día buscan productos que les brinden beneficios saludables a través de productos ya realizados y que les permita incluso cargarlos en sus bolsas o mochilas, es decir de fácil consumo como productos con zipper. Respecto al precio basan sus compras en revisar si cuenta con alguna certificación lo cual les da más seguridad que lo que están pagando está avalado por empresas expertas en el tema.
-------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla No. 6: Entrevista cliente 2

<p>Entrevista Cliente 2: Noelia Balda</p>	<p>En esta entrevista, el cliente potencial dio a conocer que su dieta diaria se basa en productos bajos en azúcar y que busca incrementar frutos exóticos ya que contienen muchos beneficios para distintas partes del cuerpo. La frecuencia de consumo es de 2 a tres veces por semana. También se conoció que en el mercado estadounidense la uvilla y pitahaya son dos frutas que se están dando a conocer y que la demanda ha crecido, sobre todo en productos ya elaborados que sean de fácil consumo. Las personas que están más preocupadas por su físico y salud son los jóvenes entre 20 a 32 años y las redes sociales han sido un facilitador de las empresas para dar a conocer sus productos y muchas veces son pedidos en línea por tema de comodidad y tiempo. Debido a las largas jornadas de trabajo y estudio, muchas veces resulta complicado hacer ejercicio es por eso que las personas buscan a través de las comidas mantenerse o mejorar su estilo de vida. Instagram es de las redes favoritas ya que hay infinidad de Influencer que dan recomendaciones de productos lo cual es atractivo para los consumidores, en especial mujeres.</p>
-------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.4 Conclusiones del análisis del cliente

Las entrevistas realizadas dieron a conocer que Ecuador cuenta con proveedores de calidad con certificaciones orgánicas, lo cual es un punto importante para los consumidores del mercado estadounidense. Hay que darle impulso a la matriz productiva del país a través del fomento a las exportaciones de muchos productos innovadores y exóticos, entre los cuales está la uvilla. Los productores deben tomar ventaja del acuerdo que rige con Estados Unidos (SGP) donde muchos productos entran con Arancel 0, así como de la tendencia de consumo hacia productos más saludables que cada día son más demandados. Tanto la quinua como la uvilla, son una excelente combinación en términos nutricionales de acuerdo a lo mencionado por el experto.

Las encuestas realizadas permitieron conocer que los consumidores estadounidenses estarían dispuestos a consumir la granola orgánica a base de quinua y uvilla con un total de 89,8% considerando como factores importantes que tenga alto valor nutricional, que tenga buen sabor y en igual porcentaje que sea orgánico y de fácil consumo. Las personas entre 22 y 26 años son las que más consumen granolas y lo hacen en su mayoría con una frecuencia de dos veces por semana, teniendo como lugar de preferencia de compra

supermercados y tiendas de especialidad. Las redes sociales, *Influencers* y una página web son medios atractivos para dar a conocer publicidad, promoción e información del producto.

Considerando los factores mencionados, la granola orgánica a base de quinua y uvilla es un producto que busca brindar valor agregado ajustándose a las tendencias actuales, necesidades y exigencias del consumidor estadounidense, así como el impulso de la industria de productos elaborados en el Ecuador a través del trabajo conjunto entre proveedores ecuatorianos y la empresa.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

El producto que ofrece el presente plan de negocios es una granola orgánica a base de quinua y uvilla la cual tendrá como nombre GQOrganic^{24/7}. Se busca ofrecer un producto que tenga beneficios nutricionales con buen sabor, orgánico, que ayude a las personas a estar en forma, que sea socialmente responsable con el medio ambiente, que aporte al crecimiento de las comunidades proveedoras de la materia prima y que sea de fácil consumo para el demandante mercado estadounidense el cual siempre está en busca de nuevos productos y sabores. De acuerdo a la investigación de entornos externos, se encontró que el país de destino cuenta con una fuerte economía, con niveles altos de ingresos

per cápita de sus habitantes lo cual demuestra que es un país con prosperidad económica; con alto poder adquisitivo; y buen ambiente para realizar negocios, ya que ocupa el sexto lugar en el mundo, siendo atractivo para los exportadores de todas partes del mundo. (Banco Mundial, 2018). La relación comercial entre Estados Unidos y Ecuador se vio fortalecida en marzo del 2018 ya que se renovó el Sistema General de Preferencias (SGP), el cual permite

que el producto propuesto entre con arancel 0. (Ministerio de Comercio Exterior, 2018).

De acuerdo al ministro de Comercio Exterior, se está impulsando la exportación de aguacate, pitahaya, quinua, productos exóticos, entre otros, a través de un catálogo de inversiones que es promocionado durante las diversas giras que realiza alrededor del mundo con el fin de fortalecer relaciones comerciales que sean de beneficio para el país. (MCEI, 2018). Por la parte de financiamiento, la Corporación Financiera Nacional (CFN) cuenta con un plan de apoyo denominado CFN exporta hacia el sector exportador que lo que busca es que más productos lleguen a distintos mercados internacionales y lo hace a través del otorgamiento de créditos directos a todo tipo de industrias, pero sobre todo con énfasis en las no tradicionales para ampliar la oferta exportable del Ecuador. Así mismo brinda anticipos de cuentas por cobrar e instrumentos de garantías y pagos. Esta entidad financia: operaciones de pre y post embarque, ampliación de infraestructura, tecnologías que aumenten la producción en gran capacidad; y por último da el debido acompañamiento y apoyo a los diferentes sectores en situaciones de coyuntura adversas que puedan presentarse. (CFN, 2018).

Ecuador cuenta con proveedores de materia prima de calidad en cuanto a quinua y uvilla que son los principales ingredientes, con cultivos libres de pesticidas.

Actualmente en el país, varias empresas cuentan ya con las certificaciones de producto orgánico para ambos productos. Esto permite seguir apoyando el crecimiento de la matriz productiva del país y dar oportunidades a los pequeños agricultores.

En la actualidad, los *Millennials* son la generación que más busca productos con las características mencionadas, se caracterizan por querer conocer el lugar y forma en que se cultivó el producto por eso son quienes más atención ponen a las narrativas y origen del producto, les preocupa que haya tenido

prácticas amigables con el medio ambiente lo cual se derive en un buen producto orgánico, saludable, con paquetes fáciles de abrir, portátiles (BCG, 2018). De acuerdo al Centro de Investigación Pew de los datos de la Oficina del Censo de los Estados Unidos, se estima que los *Millennials* en el 2019 se convertirán en la mayor población del país con 73 millones, sin embargo, hoy en día esta generación ya representa la mayor fuerza laboral del país con un 35% de participación ya que cada uno de tres colaboradores son *Millennials*. (Pew Research Center, 2018).

De acuerdo al reporte del 2018 American Fitness Index, California cuenta con 5 ciudades en el top de su listado las cuales se indica tienen un alto índice de aptitud para llevar una vida saludable, cuentan con más fortalezas y recursos para poder llevar este ritmo de vida, lo cual contribuye a que buscan llevar una dieta balanceada con productos que tengan beneficios hacia su salud. Oakland, tiene una calificación de 68,5% y San Francisco 67,3% respectivamente lo cual las coloca entre las primeras 15 de 100 ciudades a nivel nacional. (ACSM, 2018).

En el presente año, el segmento de cereales en el cual se le incluye a la granola, tuvo ingresos que ascienden a \$ 15, 134 millones y se espera un crecimiento anual entre 2018 y 2021 de 2,5%, es decir alrededor de 286.44 millones de estadounidenses consumieron cereales este año. (Statista, 2018). Respecto al consumo de quinua, al largo de los últimos 5 años las importaciones de Estados Unidos han ido en aumento, ya que en 2013 fueron de 21.9 millones de kilogramos y en 2017 aumentaron a 33.46 millones. Ecuador está entre los tres principales países que exporta quinua a EE.UU, con un 41.34% de volumen de exportación hasta ese país en el último año, ya que es conocido como un “súper alimento” rico en proteínas, alto en vitaminas y bajo en grasa lo cual hace que su demanda sea alta. (Statista, 2018). Respecto a las frutas deshidratadas, grupo en el cual se encuentra la uvilla, EE.UU se encuentra entre los principales países importadores, con una representación del 12.9% del total de sus importaciones en alimentos y consumo per cápita de aproximadamente 9.8 libras. Esta fruta tiene altas propiedades vitamínicas y

nutricionales, considerándola una fruta exótica y novedosa, lo cual representa una gran oportunidad para el Ecuador de darle más impulso en productos elaborados. (Pro Ecuador, 2018). De acuerdo a los resultados que se obtuvieron del análisis del cliente, un 73,5% señaló que han escuchado o conocen acerca de la uvilla, y un 89,8% afirmó que compraría una granola que contenga uvilla.

El tema de los productos orgánicos ha tenido relevancia en los últimos años. De acuerdo a un estudio proporcionado por Nielsen, en el 88% de hogares de EE. UU se compraron alimentos orgánicos, ya que es un término que se ha vuelto popular e incide en los factores de compra del último año al buscar opciones más saludables. Es así que, en el 2017, las ventas de estos productos aumentaron en un 9,8% con respecto del año anterior. La producción orgánica tiene enfoque hacia lo sostenible en términos ambientales, sociales y es por eso que de acuerdo al reporte del International Food Information Council, un 59% de los consumidores de Estados Unidos manifestó que es importante la sostenibilidad para obtener productos orgánicos de calidad. (IFIC, 2018). Cabe destacar que San Francisco se encuentra entre las ciudades más orgánicas del país, y se esfuerza por mantener y seguir incrementando su camino hacia este estilo de consumo entre sus habitantes. (Campbell's, 2015).

Dado que el mercado meta tiene una gran participación dentro de la población y de la fuerza laboral de Estados Unidos con inclinación hacia los productos saludables, orgánicos, exóticos y amigables con el medio ambiente, entre los cuales se encuentran las granolas cuyo crecimiento anual de la industria se espera sea de 2,5%, aunque es un porcentaje no muy alto, la industria de cereales sigue liderando las encuestas de alimento preferido de desayuno fácil de preparar, y la quinua y uvilla ecuatoriana son muy apetecidos en mercados extranjeros por su alto valor nutricional, calidad, color y sabor ; dicho todo esto se vio la oportunidad de introducir una granola orgánica a base de quinua y uvilla en el estado de California, misma que será distribuida en fundas biodegradables de fácil uso, un producto que será elaborado de la mejor

calidad ya que el país cuenta con materia prima de primera y el gobierno brinda apoyo financiero y técnico lo cual permitirá un avance en la diversificación de productos de exportación del país y no solo depender de los productos tradicionales. De esta manera se satisface una necesidad el consumidor y facilita la construcción de una oportunidad de negocio. Lo expuesto anteriormente fue respaldado por los expertos quienes mencionaron que Estados Unidos es un mercado atractivo que busca productos más saludables con certificaciones, componentes orgánicos y de calidad. El mercado potencial meta está dado por la población de San Francisco y Oakland, entre edades de 21 y 36 años con hábitos alimenticios saludables a lo cual se llegó a un mercado objetivo de **126008**. Estos datos serán detallados posteriormente.

5 PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se definirá el plan de marketing para introducir al mercado el producto propuesto tomando en cuenta el país de destino y variables analizadas anteriormente.

5.1 Estrategia general de Marketing

La estrategia general de marketing a implementarse está basada en la diferenciación, ya que dentro de sus características cuenta con una mezcla de ingredientes que actualmente no se encuentra en el mercado de destino. Según Porter, (2009, p.14) su estrategia genérica se basa en la distinción de aspectos o atributos que sean valorados por el consumidor y de esta manera permitir que se eleve el precio.

Se tomó esta estrategia, ya que el producto ofrece una granola con quinua 100% orgánica junto con una fruta exótica como la uvilla, que es relativamente nueva pero muy apetecida por su exquisito sabor y valor nutricional (Proecuador, 2017). La quinua es considerada un “*superalimento*” que posee

todos los aminoácidos esenciales con alto valor nutricional y altos niveles en vitaminas B y E. Por su parte, la uvilla es una gran fuente de vitaminas A, B y C, potasio, fósforo, hierro y zinc. De acuerdo a un estudio, también es considerada un antiinflamatorio y tiene componentes anticancerígenos (BMCCancer, 2010). De acuerdo al análisis del cliente, un 60% de los encuestados es decir más de la mitad busca como factor principal de la granola los beneficios nutricionales, por lo tanto respecto a lo mencionado anteriormente, el producto cuenta con estos.

Según un estudio de Nielsen, la sostenibilidad es un tema importante hoy en día para los consumidores estadounidenses quienes consideran que las empresas deben hacer su mejor esfuerzo para implementar programas de mejoras hacia el medio ambiente, como utilizar empaques que sean amigables con el mismo (Nielsen, 2018). Es por eso, que el empaque a utilizar para la granola serán bolsas biodegradables, que actualmente son muy populares y esenciales para la preservación del medio ambiente. En estas bolsas no se ve afectado el producto por la humedad, ni temperatura y otros efectos de la atmósfera y se pueden empacar alimentos orgánicos, siempre y cuando cumplan con los estándares de fabricación exigidos por la FDA.

5.1.1 Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización a implementarse en el presente proyecto será una Exportación Indirecta, en la cual la compañía comercializa su producto a través de intermediarios quienes conocen el mercado de mejor manera y se encargan de las debidas actividades de exportación. Este proceso es una buena opción para empresas nuevas en el mercado que desean darse a conocer y ganar cuota de mercado. (Minagri, 2015). La empresa contempla que una vez que se tenga posicionamiento entre los consumidores americanos, se podrá realizar una exportación directa la cual permita una relación más cercana con los clientes y a la vez mayor retribución.

5.1.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo se refiere a la selección de un grupo de personas al cual va a ser dirigido el producto propuesto. Para este caso, se hizo un análisis de segmentación tomando en consideración las variables geográficas, demográficas y psicográficas. Por otro lado, también fueron utilizados datos relevantes proporcionados a través de la investigación cualitativa y cuantitativa. El producto del presente proyecto de negocios está dirigido a hombres y mujeres entre los 21 y 36 años, los conocidos *Millennials*, quienes están enfocados en llevar vidas mucho más sanas y lo hacen a través de la elección de comida más saludable que tenga beneficios en su salud, considerando pagar un precio premium por el mismo (Nielsen, 2016), en este caso se enfoca en personas que estén interesadas en un producto orgánico que sea socialmente responsable con el medio ambiente. Poseen ingresos mensuales mayores a \$2000 y residen en el estado de California en las ciudades de ciudades San Francisco, Oakland. Cabe recalcar que estas ciudades se encuentran dentro del American Fitness Index Report, mismo en el cual se evalúa las ciudades con ritmos de vidas más saludables dentro de los EE.UU. (ACSM, 2018). Estas personas, reconocen y están más preocupadas por el contenido que se encuentra en el paquete del producto y de acuerdo a un estudio, el 59% de los consumidores consideran que la sostenibilidad en la reducción de pesticidas es importante (IFIC, 2018), es por eso que se consideró proveer un producto orgánico que se adapte a las nuevas tendencias de consumo del mercado estadounidense. El mercado objetivo es de 126008.

Anexo 9.

5.1.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor en la que se centra el producto propuesto es:

Tabla No.7: Propuesta de valor, diferenciación

<p>Elaborado con materia prima de calidad. El Ecuador cuenta con compañías productoras de quinua y uvilla de excelente calidad, que tienen las debidas certificaciones del uso responsable de pesticidas y buenas prácticas para la obtención de productos 100% orgánicos. La quinua Ecuatoriana es altamente reconocida por su nivel de calidad, que resalta en su sabor y color dorado lo cual da una perspectiva visual que atrae. (Pro Ecuador, 2017).</p>	<p>Producto orgánico & Gluten Free. La creciente demanda por estos productos orgánicos llevó a desarrollar una granola con esta característica que es muy apetecida en el mercado americano. Por otro lado, aquellas personas que padecen la enfermedad celíaca podrán consumir esta granola ya que se etiquetará "sin gluten" lo cual satisface la norma que estableció la FDA.</p>
<p>Empaque biodegradable. Para los consumidores, debido a la creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente, los empaques de hoy en día no solo deben proteger los productos, sino ser respetuosos con el medio ambiente (MDPI, 2018). Es por eso que se colocará el producto para la venta en bolsas biodegradables que cuenten con todos los estándares de fabricación para preservar el producto en óptimas condiciones. De esta forma los consumidores sentirán que están aportando en el cuidado del planeta.</p>	<p>Beneficios nutricionales. De acuerdo a Future Market Insights, la granola aporta vitaminas y minerales ya que contiene cantidades significativas de vitamina E, folato y tiamina, magnesio, fósforo, zinc y manganeso. Estos componentes reúnen beneficios como: ayudar a disminuir la aparición de enfermedades cardíacas y colesterol, regular la digestión mejorar la piel, aumenta los niveles de energía, previene anemia e incluso ayuda a la prevención del cáncer. (FMI, 2018). La granola a ofrecer contiene todos estos beneficios más lo que componen la quinua y la uvilla.</p>
<p>Nueva combinación de productos. Pretende darle al consumidor la oportunidad de una nueva experiencia de sabor que incluye una fruta exótica lo cual es llamativo ya que los consumidores estadounidenses siempre están en busca de nuevos sabores y además que ya es conocida en el mercado, pero se le quiere dar impulso en el mercado de las granolas.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Propuesta de Valor</i></p>

5.1.4 Estrategia de Posicionamiento

De acuerdo a los puntos mencionados anteriormente, lo que se busca es ofrecer un producto de calidad basado en brindar valor agregado, a través de una nueva mezcla que sea elaborada bajo las nuevas tendencias de consumo y compra que presenta el mercado estadounidense. Por lo tanto, la estrategia a implementar para transmitir la propuesta de valor está basada en "más por lo mismo", donde se busca ofrecer un producto con alto desempeño con un precio

similar al establecido por la competencia, pero siempre dando a conocer las ventajas de la marca.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto a comercializar, es una granola orgánica a base de quinua y uvilla, al cual se añadirá como ingredientes adicionales avena, pasas y almendras. Se busca ofrecer un alimento saludable, con materia prima libre de químicos hacia un mercado que aprecia los productos orgánicos. A nivel mundial, la calidad de los dos insumos principales es reconocida, ya que tanto la ubicación geográfica como el clima de Ecuador brindan la facilidad de poder cultivar durante casi todo el año donde las empresas cuentan con certificaciones internacionales de prácticas 100% orgánicas.

5.2.1.1 Atributos del producto

Al momento de desarrollar un producto se deben definir los beneficios que este ofrecerá, mismos que son comunicados y entregados por medio de sus atributos, lo cuáles serán factores decisivos en el comportamiento de compra del consumidor. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 201). La granola a exportar contiene 2 productos característicos de la agricultura de la sierra ecuatoriana, quinua y uvilla. La quinua tiene alto contenido en proteínas, siendo fuente importante de minerales, calcio, magnesio y manganeso. También se obtienen niveles útiles de vitamina E, vitamina B y fibra dietética (NCBI, 2010). Es considerada de las menos alergénicas entre los demás granos, convirtiéndola en una gran elección sin trigo, así mismo contiene 9 aminoácidos esenciales lo cual resulta en fuente completa de proteínas. Es beneficiosa para la prevención de enfermedades ya que es rica en fitonutrientes antiinflamatorio. (Lewin Jo, 2017). Al ser cultivada de manera orgánica no se utilizan pesticidas sintéticos o fertilizantes artificiales, es decir el producto orgánico beneficia más a la salud

ya que la quinua estará en su estado más puro. La uvilla es una fruta rica en minerales, vitaminas A y C y actúa como antiparasitario, premenstrual, antigripal, adelgazante, entre otros. Entre sus beneficios para la salud están que ayuda a: la purificación de la sangre; personas con problemas de próstata por las propiedades diuréticas que tiene; combatir los radicales libres quienes son responsables del envejecimiento prematuro y bajar los niveles de glucosa sanguínea que causan la diabetes.

Al momento de realizar el análisis del cliente se determinó que un 60% de los encuestados mostraron como factor más importante para consumir el producto propuesto los beneficios nutricionales que se obtenga del mismo, es por esta razón que el producto está basado en las exigencias del mercado actual en buscar productos saludables y orgánicos. Así mismo un 69,4% manifestó que sería importante que el empaque sea biodegradable, es por esta razón que la presentación juega un papel importante ya que el producto será puesto a la venta en bolsas biodegradables.

5.2.1.2 Branding

Nombre de la empresa: AndiAgro

Marca: GQOrganic^{24/7}

El nombre escogido para el presente proyecto es “GQOrganic^{24/7} “. Es un nombre que hace referencia a los principales ingredientes de la granola en el idioma del mercado de destino, Golden Berry y quinua. La expresión 24/7 es mundialmente conocida y utilizada como algo que es frecuente o de todos los días. Lo que se quiere es presentar un nombre novedoso que vaya acorde a las tendencias de hoy en día y que se manifieste que es un producto que se lo puede consumir siempre y en cualquier momento del día, ya que es saludable.

Logotipo



Figura No 1. Logotipo

El diseño del logotipo está basado en mostrar el nombre y los principales ingredientes del producto que son quinua y uvilla, productos que se destacan por su imponente color dorado y naranja, por su frescura y calidad lo cual le dará más apertura a los clientes a tener una idea gráfica del mix que posee la granola. Se quiso resaltar que la granola es orgánica con el nombre completo, ya que es un factor importante y característico del producto.

5.2.1.3 Empaque

El empaque primario del producto será una bolsa biodegradable con Zipper, lo cual significa que se puede abrir y cerrar las veces que desee, sin la necesidad de un recipiente extra para la conservación del producto. Estas bolsas son elaboradas entre 45% a 60% de almidón de pasta de madera renovable. Este tipo de bolsas son una excelente opción para empacar productos orgánicos debido a que dicho material ofrece un look natural y orgánico, ayudando en la preservación del medio ambiente. Las bolsas a utilizar cuentan con barreras protectoras a: humedad, oxígeno. (Clifton Packaging, 2018). Las medidas de estas bolsas son 170mm x250mm x90mm (AxAxF). El producto no se ve afectado por la utilización de este tipo de bolsas, ya que el tiempo de degradación de las bolsas es a partir de los 18 meses, siendo mayor al tiempo de vencimiento del producto (Twenergy, 2018). El precio unitario de las bolsas

con su respectivo etiquetado, es de \$ 0,35 en presentaciones de 350g. **Anexo 10.**

5.2.1.4 Etiquetado

El etiquetado del producto se lo adjunta en el **Anexo 11** y debe realizarse de acuerdo a las leyes establecidas por el país de origen de exportación, en este caso en EEUU es la FDA quien rige los parámetros para productos alimenticios. La ley establecida por la FDA solicita que cada alimento contenga doble etiquetado y deben detallar la siguiente información (SIICEX, 2015).

- 1) El general y debe incluir la marca o el logo, el contenido neto del producto, nombre y dirección del productor y distribuidor, ingredientes, país de origen.
- 2) El nutricional que debe incluir la tabla con la información nutricional en un determinado orden y detallando las cantidades de los componentes básicos y debe estar en la parte superior de la lista de ingredientes.

5.2.1.5 Embalaje

El proceso de embalaje es muy importante para que el producto llegue al destino en óptimas condiciones y para esto las bolsas de granola serán empaquetadas en cajas de cartón corrugado con medidas de 60 x 50 x 30 cm con capacidad para 24 bolsas de 350 gramos. Para su exportación, las cajas de cartón serán colocadas en pallets de madera con medidas de 1.2 x 1 metro, el denominado pallet americano con capacidad para 25 cajas.

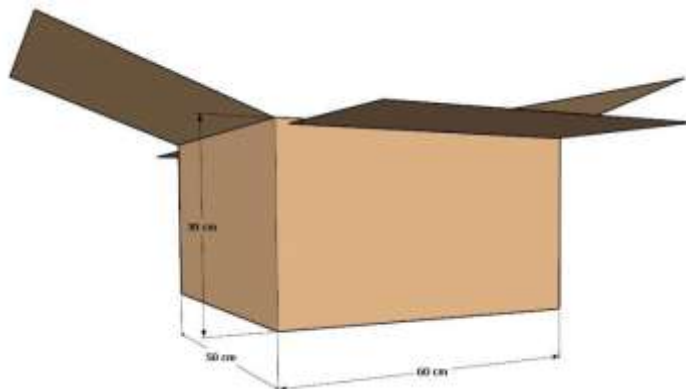


Figura No 2. Embalaje del producto

5.2.1.6 Soporte

La compañía ofrece un servicio post-venta de recursos en línea para el producto a través de su página web, en la cual el cliente tendrá la opción de enviar mensajes con diversos comentarios y en el que la empresa tomará medidas para arreglar problemas o aceptar recomendaciones y sugerencias. También contarán con el teléfono del distribuidor en EE.UU así como del productor en caso de necesitar contactarse.

5.3 Precio

5.3.1 Costo de venta

Tabla No.8: Costo de bolsa de 350g

COSTO POR UNIDAD DE BOLSA DE GRANOLA DE 350G	
Materia prima utilizada	7.946,97
Mano de obra utilizada	1.116,52
Costos de producción	9.063,49
Costos Indirectos de Fabricación	4.882,93
Costo Total	13.946,42
Unidades producidas	5.000,00
Costo Unitario	2,79

Tabla No.9: Costos de Exportación

Costo de exportación	
DETALLE	VALOR
Costo unitario	\$ 2,79
Cantidad a exportar	5000
Costo total	\$ 13.946,42
Lugar de salida	Puerto Gye
Lugar de llegada	Los Ángeles
Seguro interno	\$ 67,00
Embalaje y etiquetado	\$ 150,00
Transporte	\$ 1.000,00
Agente aduanero	\$ 100,00
Manejo de carga	\$ 60,00
Ad valorem 0%	\$
TOTAL FOB	\$ 15.323,42
Costo unitario Total	\$ 3,06

Tabla No.10: Margen de ganancia

Detalle	Costos
Total costo Unitario	\$ 3,06
Margen de Ganancia GQORGANIC 30,27%	\$ 0,93
Precio de Venta a Intermediario	\$ 4,00
Margen de Ganancia del Intermediario 20%	\$ 0,80
Precio de Venta Minorista	\$ 4,80
Margen de Ganancia Minorista 20%	\$ 0,96
Precio de Venta al Público	\$ 5,76

En base a los costos de producción, los costos indirectos de fabricación, los costos de exportación y márgenes de ganancia para el intermediario de 20% y minorista de 20%, se obtuvo un precio un precio de venta al público de \$5,76. De acuerdo a los resultados del modelo Van Westendorp, el precio al que estarían dispuestos a pagar los clientes por una granola con las características ya mencionadas es entre \$4,50 y \$6 dólares considerándola de calidad y no muy costosa para comprarla. Dado que en la competencia hay granolas orgánicas más costosas hasta de \$7 dólares, el precio va a ser del agrado de los posibles clientes ya que será un precio medio del mercado en su entrada.

5.3.2 Estrategia de Entrada: Estrategia de precios de valor al cliente

La estrategia de precios que se utilizó para el presente proyecto está basada en un enfoque de valor al cliente en el cual para la fijación de precios se analiza la necesidad del consumidor y la percepción que este tiene de valor hacia el producto. Para las empresas muchas veces es difícil encontrar el valor que se le da a su producto por parte de los clientes, es por eso que en el análisis de

cliente a través del modelo Van Westendorp se conoció que los clientes están dispuestos a pagar entre \$4,50 a \$6 por un producto con las características que presenta el producto del presente plan de proyectos. También se consideran los costos de producción ya que juegan un papel importante para poder llegar a establecer un precio que coincida con el valor percibido.

5.3.3 Estrategia de Ajuste

AndiAgro tomará la estrategia de ajuste basada en los datos de inflación de Estados Unidos por lo cual el aumento no será un cambio drástico para los consumidores quienes seguirán consumiendo basados en el valor y precio justo que se les da en el producto. Esto será considerado al inicio del segundo año.

En la siguiente tabla se puede apreciar una estimación de precios hasta el año 5, en la que el aumento no es demasiado elevado.

Tabla No.11: Estimación de precio al año 5

Estimación de Precio en 5 años					
Precio	\$ 5,76	\$ 5,88	\$ 6,00	\$ 6,34	\$ 6,50
Inflación promedio Estados Unidos	2,18%				

5.4 Plaza

5.4.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se seleccionó para el proyecto es la distribución selectiva que consiste en seleccionar más de uno, pero menos que todos los intermediarios que quieran tener el producto de la compañía. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 306). El producto presenta características importantes hacia consumidores muchos más reflexivos, y por eso se plantea la distribución a un número menor de distribuidores de los disponibles realmente; todo con el fin de escoger distribuidores con alto potencial capaces de colocar el producto en los establecimientos que se consideren como más importantes.

5.4.2 Puntos de Venta

En la investigación de mercados, se determinó que los lugares de preferencia al que acuden los clientes en busca de este tipo de productos son supermercados entre los que se consideran (Lucky, Safeway, Raley's Supermarkets) y tiendas de especialidad (Whole Foods Market, Andronico's Community Markets, The Good Life Grocery). Whole Foods Market es de las tiendas más visitadas por personas que buscan alimentos saludables y orgánicos lo cual hace que se ubique entre las más importantes cadenas minoristas de alimentos. Es así que solo en San Francisco cuenta con 7 tiendas y 1 en Oakland. En los primeros meses se espera comenzar a distribuir en tiendas departamentales más pequeñas como Andronico's y The Good Life Grocery para luego poco a poco ir introduciendo el producto a las más grandes tiendas de especialidad como en este caso Whole Foods Market.

5.4.3 Estructura del canal de distribución

La empresa estableció que la mejor forma de llegar a los compradores finales es través de un intermediario, es por esto que se utilizará un canal de distribución indirecto donde el producto será recibido por el distribuidor a cargo de su comercialización, que será principalmente en supermercados y tiendas de especialidad. Muchas de estas tiendas trabajan junto con aplicaciones como Instacart que te llevan a tu domicilio el producto y un 78% de los encuestados encontró muy interesante este tipo de servicio. Debido al poco conocimiento, altos costos y riesgos del mercado de destino se trabajará a través de un intermediario entre los cuales se consideran como posibles distribuidores: Renaissance Specialty Foods, Better Life Organics y Pitco Foods, todas empresas con amplia y larga experiencia en el mercado que se encuentran en California. El Incoterm a utilizarse es FOB, donde "AndiAgro" se responsabiliza de la mercancía entregada a bordo del buque y el despacho de la exportación. Por otro lado, el distribuidor controlara el transporte, seguro de la mercancía y

el despacho de la importación. Por lo tanto, la estructura del canal de distribución quedará de la siguiente manera:



Figura No 3. Estructura del Canal de Distribución

5.4.4 Tipo de Canal

El canal que va a utilizar la empresa es indirecto corto, ya que como se indicó anteriormente, existe un intermediario el cual ejerce de distribuidor de la granola en las ciudades de San Francisco y Oakland hacia los establecimientos seleccionados como tiendas de especialidad y supermercados.

5.5 Promoción

5.5.1 Estrategia de promoción

Para el presente proyecto se aplicará la estrategia PULL, la cual basa sus esfuerzos en comunicar y crear atracción del producto directamente a los consumidores finales. Si la estrategia de jalar es eficaz, a través de la publicidad y promoción de ventas que se aplique, los consumidores buscarán el producto y se lo exigirán a sus minoristas, quienes a la vez demandarán el producto propuesto en el presente plan de negocios. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 364).

5.5.1.1 Publicidad

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis del cliente, se conoció que la gran mayoría de los futuros consumidores utilizan herramientas de internet como Google y redes sociales como Instagram y Facebook para buscar información acerca de un producto. Dentro de las redes sociales se destacan

los espacios publicitarios y las recomendaciones de los famosos *Influencers*. Se encontró que estas herramientas si influyen, ya que alrededor del 40% manifestó que compró el producto luego de ver la publicidad en algunos de estos espacios mencionados. Además, la empresa creará su página Web que estará actualizada con toda la información acerca de quién es la empresa, a que se dedica, beneficios del producto, historia, misión, visión, noticias, responsabilidad social, promociones lo cual contribuye a ganar la confianza de los consumidores. Todo esto con el fin de que al mercado al que se enfoca la compañía, busca conocer cómo y dónde fue realizado el producto que van a consumir y a través de videos podrán ver este tipo de información. El precio de creación de la página para una compañía es de \$610 y el costo anual de mantenimiento es de \$81,20.

5.5.1.2 Promoción de Ventas

Con el fin de promover el conocimiento y venta del producto a través de una interacción más cercana con el cliente, se realizarán degustaciones de la granola en los establecimientos de venta de GQOrganic donde podrán acceder a la información del producto ya que la persona encargada, es decir el promotor estará capacitado para poder responder cualquier inquietud. Como oferta se tendrá un producto gratis por la compra de la granola de quienes decidan comprar en ese momento. Esto se lo realiza ya que en el análisis del cliente se manifestó que en su mayoría les gustaría esta promoción.

5.5.1.3 Relaciones públicas

Las empresas utilizan relaciones públicas para construir buenas y más cercanas relaciones con los consumidores, comunidades, medios de comunicación e inversores, y puede ser una herramienta poderosa sin grandes inversiones para la construcción de la marca. AndiAgro, realizará un evento de lanzamiento del producto con clientes, posibles consumidores y algunos medios de comunicación. Se les entregará material promocional y se mostrará

un video que muestra desde la siembra de los insumos en las comunidades de la sierra ecuatoriana, hasta el proceso final de elaboración del producto para ser enviado. Todo esto será a través de una alianza estratégica con los intermediarios interesados en distribuir el producto.

5.5.1.4 Fuerza de ventas y Marketing Directo

La fuerza de ventas se centra en el área de administración la cual mantiene la comunicación y negociación con el distribuidor en Estados Unidos, quien es el encargado de la distribución del producto en los mercados que crea conveniente, de supervisión y seguimiento de los procesos comerciales. El marketing directo se manejará mediante la publicidad en redes sociales, información a través de correo electrónico, comunicación en el punto de venta, todo esto junto con las herramientas descritas que van a ser utilizadas en el proyecto de marketing. En el **Anexo 12** se detalla la proyección de costos anuales de Marketing.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

AndiAgro es una empresa ecuatoriana que suministra granola orgánica a base de quinua y uvilla proveniente de agricultores de la sierra de Ecuador. Está enfocada en proporcionar un producto saludable y de calidad a los consumidores del mercado estadounidense generando oportunidades para las familias ecuatorianas y nuestros stakeholders a través de la responsabilidad social, transparencia y respeto.

6.1.2 Visión

“Ser una empresa que tenga importante participación de mercado y que esté posicionada dentro de las marcas más reconocidas de granola en California dentro de los próximos 5 años aumentando la presencia en ciudades como San José y Berkeley”.

6.1.3 Objetivos de la organización

Mediano Plazo

- Tener crecimiento en ventas del 15% durante los primeros tres años.
- Incrementar el nivel de producción en un 5% al empezar el segundo año.
- Procurar establecer programas de capacitación para mejorar el desempeño de quienes integren el talento humano y que durante los primeros tres años se tenga un crecimiento continuo en la encuesta de ambiente laboral que se aplique a los colaboradores.
- Recuperar la inversión que se efectuó entre el año 3 y 4.
- Introducir una nueva mezcla de quinua con otro ingrediente de acuerdo a una investigación de mercado que determine qué nuevo producto ecuatoriano puede ser exportable y novedoso dentro del mix, a partir del tercer año.

Largo Plazo

- Incrementar la cuota de mercado en un 15% anual durante los próximos 6 años.
- Expandirse a ciudades cercanas a San Francisco y Oakland a partir del 2023.
- Establecer una política de diversificación del portafolio de productos de acuerdo a los nuevos gustos y preferencias a partir del 2024.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

La Cadena de Valor describe el conjunto de actividades de la organización lo cual le permite examinar las formas de generar valor tanto al cliente como a la compañía a través de la desagregación de los distintos niveles funcionales que ayudarán a que la compañía entienda los costos e identifique las fuentes de diferenciación existentes o que podrían ser potenciales. (Porter, 2009). **Anexo 13.**

6.2.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos permite mostrar gráficamente cómo será el funcionamiento integral de la compañía, siendo de gran utilidad para todos quienes confirman la compañía ya que señala cuáles son los procedimientos inherentes a la organización y quienes serán los encargados de llevarlos a cabo a través de una interacción unos con otros. (Escuela Europa de Management, 2017). Revisar cuadro en el **Anexo 14.**

6.2.3 Flujoograma de Recepción de materia prima

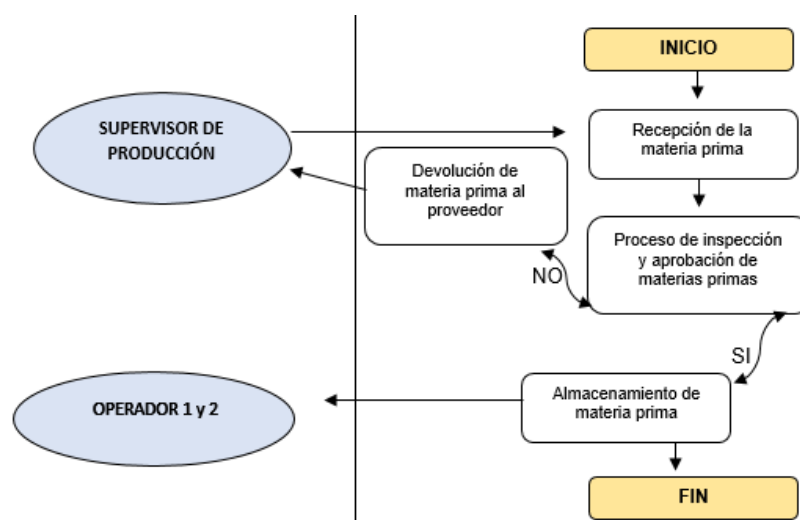


Figura No 4. Flujoograma del proceso de recepción de materia prima

El proceso de recepción de materia prima inicia al momento en que los proveedores entreguen los distintos productos que serán utilizados en la producción de la granola con la cantidad acordada. El supervisor de producción

es el encargado de la recepción e inspección minuciosa de la calidad de lo que se está recibiendo. Si se aprueba se procede con su almacenamiento a cargo de los operadores, en el caso de que no sea así estos insumos deben ser devueltos inmediatamente al momento de la recepción. La quinua, la uvilla y los demás componentes de la granola deben estar en perfectas condiciones de acuerdo a su ficha técnica.

6.2.4 Proceso de Producción de la granola

Para la elaboración de 227 empaques diarios de granolas es necesario un tiempo de 370 minutos es decir 6 horas y 10 minutos; responsabilidad que estará a cargo de 3 trabajadores que serán necesarios para el proceso de producción: dos operarios y el jefe de producción. Cada caja contendrá 24 unidades de 350g, es decir un total de 10 cajas diarias serán elaboradas para abastecer la demanda. En el siguiente cuadro consta el proceso de producción de la granola que se llevará a cabo. En el **Anexo 15 se detalla análisis de tiempos, costos, secuencia y número de personas requeridas**. En el **Anexo 16** se detalla el proceso de producción.

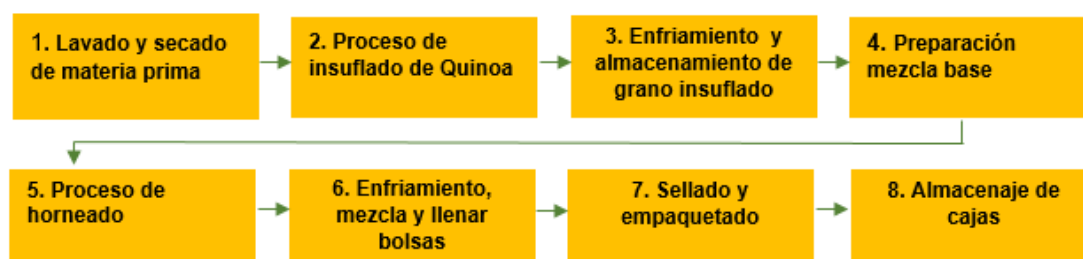


Figura No 5. Proceso de producción

6.2.5 Flujograma de Proceso de Exportación

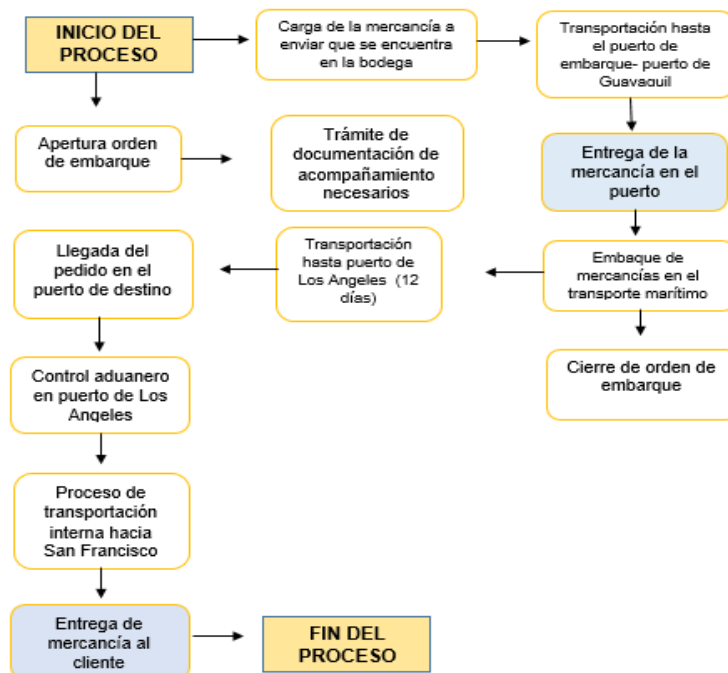


Figura No 6. Flujograma de proceso de exportación

6.2.6 Infraestructura

La compañía AndiAgro va a estar ubicada en la ciudad de Guayaquil en al área industrial Vía a Daule, donde se alquilará un galpón para la adecuación correcta de las oficinas y planta de producción. Esto facilitará el transporte directo hacia el puerto de esta ciudad. Las instalaciones de la compañía van a estar en un área de construcción de 18 x 24 metros y su distribución se puede observar en el **Anexo 17**. La compañía no cuenta con vehículo, y en el **Anexo 18 se puede encontrar la maquinaria necesaria**.

6.3 Estructura Organizacional

Tipo de Estructura

La empresa tendrá una estructura organizacional vertical funcional, en la que se aplica la departamentalización para allí agrupar las actividades laborales en áreas específicas donde se pueden relacionar entre sí las especialidades ocupacionales. Aquí las responsabilidades recaen en los niveles más altos, lo

cual es clave para líneas claras de gestión y de mayor especialización al momento de tomar decisiones, ya que al momento de producirse un problema los colaboradores sabrán a quien dirigirse, desde lo más descendente hasta la cima de la estructura.

Organigrama

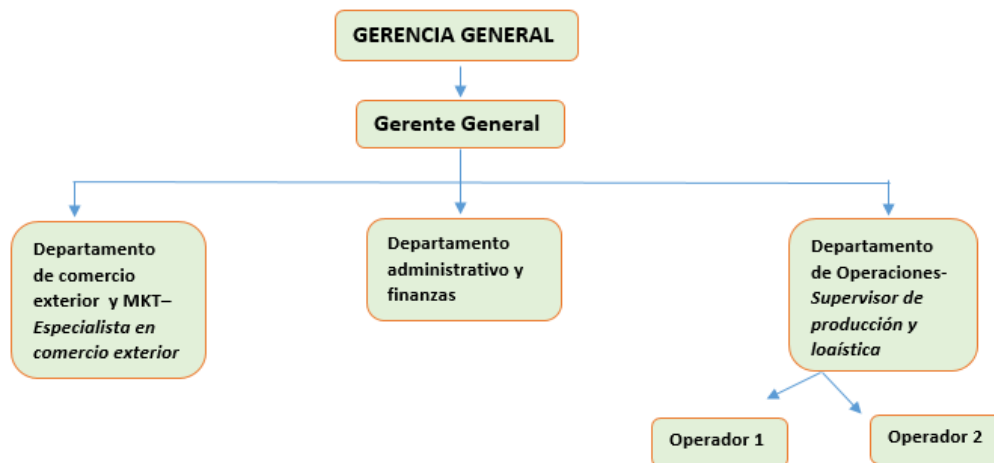


Figura No 7 2. Organigrama de la empresa

6.3.1 Descripción de funciones

Tabla No.12: Descripción de funciones

AREA	FUNCIONES
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión y planificación estratégica y de inversión ▪ Control de desempeño y dirección del talento humano en todos los departamentos ▪ Negociación con proveedores ▪ Encargado de las negociaciones de la empresa
Departamento de Comercio Exterior y Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar documentación necesaria para el proceso de exportación ▪ Identificar y analizar nuevas tendencias de consumo ▪ Realizar estrategias de mercado ▪ Gestión de actividades publicitarias y de promoción
Departamento Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar reportes mensuales de la situación financiera de la compañía cada mes ▪ Gestión de cobros y pagos a clientes y proveedores ▪ Manejo de nómina ▪ Brindar asistencia a la gerencia ▪ Tener en regla información financiera de la compañía, costos, gastos, ingresos.
Departamento de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción, control de calidad y almacenamiento de la materia prima e insumos ▪ Operaciones de producción de la granola ▪ Verificación del producto terminado ▪ Proceso de empaquetado, etiquetado y embalaje ▪ Almacenamiento de las cajas con el producto terminado

6.3.2 Estructura legal de la Empresa

La empresa va a estar constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada. De acuerdo al artículo 92 de la Ley de Compañías, la misma puede estar constituida por dos o más socios en adelante.

Marco Legal

Para ser una empresa constituida adecuadamente, debe considerar primero que estructura legal va a adoptar para llevar a cabo la ejecución de un proyecto. En este caso como se dio se detalló anteriormente, será una Compañía de Responsabilidad Limitada, AndiAgro Cía. Ltda.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Fuentes de Ingresos

Para realizar la proyección de ingresos del presente plan de negocios, en el cual se exportará granola a base de quinua y uvilla, desde Ecuador a Estados Unidos se consideraron los siguientes supuestos. Primero, que la cantidad de producto de granola de 350 g con la que se inicia la exportación son 5000 unidades en el mes 1. Para el incremento de la cantidad se consideró el crecimiento anual de la industria del 6,54% anual, de acuerdo a lo establecido en la información económica del banco Central. Segundo, que el precio de penetración de venta al distribuidor en EEUU es de \$4 en el primer año, mientras que para los siguientes años se consideró la inflación anual de EEUU correspondiente al 2,18%. Los paquetes de granola serán con capacidad de 350g.

Tabla No.13: Proyección de ingresos

Proyección de Ingresos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 256.838,99	\$ 308.596,94	\$ 336.576,08	\$ 367.091,98	\$ 400.374,61

Políticas de cobro y pago

La política de cobro establecida y por naturaleza del presente negocio es 100% de crédito en el mes de exportación y su recuperación al mes siguiente. AndiAgro por su parte, manejará una política de pago con los proveedores de 70% al contado y 30% a crédito de 30 días.

7.1.2 Estructura de costos y gastos principales

Para la proyección de los costos operacionales, relacionados a la producción de granola de 350g se lo realiza tomando en consideración los 8 componentes de materia prima que son: quinua, uvilla, avena, pasas, almendras, aceite de coco, panela y agua; mientras que la materia prima indirecta son el empaque secundario, la funda etiquetada y se agrega un costo adicional del valor de la

exportación por unidad de envío. El costo total de los insumos y materiales por unidad es de \$2,79. Con respecto a los gastos, se establecen gastos operacionales y gastos de Marketing. Dentro de los gastos operacionales, se detallan los servicios básicos, arriendo del galpón en la ciudad de Guayaquil; transporte desde la empresa hacia el puerto; mantenimiento de la maquinaria; sueldos administrativos y gastos de constitución de la empresa correspondiente únicamente al primer año. En cuanto a lo relacionado a Marketing, **Anexo 19**, son aquellos desembolsos de dinero que se realizarán para promocionar y publicitar tanto a la empresa como al producto entre los cuales se utilizará redes sociales, creación de la página web, *Influencers*, degustaciones y vallas publicitarias.

- 1) Para la proyección de los costos y gastos se considera el incremento de la inflación anual del 2018 de Ecuador que es 1,98%.
- 2) Para la proyección de los sueldos y salarios se considera la tasa de crecimiento salarial vigente del 2,93% en Ecuador.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial y Capital de trabajo

Tabla No.14: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 28.500,00
Activos fijos, propiedad, planta y equipo	\$ 30.153,00
Total	\$ 58.653,00

La inversión inicial para el presente proyecto es de \$58.653, la cual incluye la compra de activos fijos y la inversión en capital de trabajo. Dentro de los activos fijos se detalla todo lo relacionado a la propiedad planta y equipo necesaria para operar la empresa entre los que se encuentran los muebles y enseres, equipos de computación, maquinaria y equipo. Con respecto al capital de trabajo se lo determinó como aquel valor de \$28.500 que es el dinero necesario para poder hacer frente a todas las obligaciones que tiene la

empresa y pueda cubrirlas hasta que la operación del negocio genere sus propios flujos de efectivo.

7.2.2 Estructura de Capital

Para financiar la inversión inicial se realiza un aporte del 60% mediante capital propio por parte de los dos socios que conforman la empresa el cual es \$35.191,80; el valor restante 40% se lo financiará mediante un crédito en el Banco Pichincha a una tasa efectiva del 11,83%; siendo la cuota mensual por un valor de \$519,87.

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

7.3.1 Estado de Resultados

El estado de resultados es un informe financiero que permite conocer la realidad de la operación del presente proyecto, referente a ingresos costos y gastos. Se recalca que en cada uno de los años hay utilidades superiores a \$9.019,56 correspondiente al año 1, en tanto que para el año 5 es \$56.536,74.

Anexo 20.

El valor promedio de las utilidades proyectadas es de \$33.560,924. Como se evidencia a través los resultados, el proyecto genera utilidades que pueden ser distribuidas a los socios como reinvertidas dentro del mismo proyecto.

7.3.2 Estado de Situación Financiera

Tabla No. 15: Estado de Situación Financiera Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 72.704,83	\$ 92.357,33	\$ 122.795,98	\$ 163.519,02	\$ 212.613,75
Corrientes	\$ 46.670,63	\$ 70.441,93	\$ 104.999,38	\$ 149.041,22	\$ 201.454,75
Efectivo	\$ 6.641,08	\$ 27.099,08	\$ 58.157,64	\$ 98.441,88	\$ 190.752,31
Cuentas por cobrar	\$ 24.954,64	\$ 27.217,17	\$ 29.684,83	\$ 32.376,23	\$ -
Inventario de materia prima	\$ 4.787,50	\$ 5.110,16	\$ 5.454,57	\$ 5.822,19	\$ -
Inventario de Producto terminado	\$ 8.125,19	\$ 8.707,56	\$ 9.238,84	\$ 9.771,39	\$ 10.373,99
Inventario de suministros	\$ 2.162,23	\$ 2.307,95	\$ 2.463,50	\$ 2.629,53	\$ 328,44
No Corrientes	\$ 26.034,20	\$ 21.915,40	\$ 17.796,60	\$ 14.477,80	\$ 11.159,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 30.153,00	\$ 30.153,00	\$ 30.153,00	\$ 30.153,00	\$ 30.153,00
Depreciación acumulada	\$ 4.118,80	\$ 8.237,60	\$ 12.356,40	\$ 15.675,20	\$ 18.994,00
PASIVOS	\$ 28.493,47	\$ 24.990,00	\$ 21.304,18	\$ 17.059,33	\$ 9.617,32
Corrientes	\$ 8.689,31	\$ 9.299,74	\$ 10.241,77	\$ 11.202,94	\$ 9.617,32
Cuentas por pagar	\$ 7.722,03	\$ 8.060,36	\$ 8.466,24	\$ 8.895,45	\$ 6.741,56
15% Trabajadores	\$ 400,25	\$ 512,85	\$ 734,70	\$ 954,82	\$ 1.189,97
Impuestos por pagar	\$ 567,02	\$ 726,53	\$ 1.040,83	\$ 1.352,67	\$ 1.685,79
No Corrientes	\$ 19.804,17	\$ 15.690,26	\$ 11.062,41	\$ 5.856,40	\$ (0,00)
Deuda a largo plazo	\$ 19.804,17	\$ 15.690,26	\$ 11.062,41	\$ 5.856,40	\$ (0,00)
PATRIMONIO	\$ 44.211,36	\$ 67.367,32	\$ 101.491,81	\$ 146.459,68	\$ 202.996,43
Capital	\$ 35.191,80	\$ 35.191,80	\$ 35.191,80	\$ 35.191,80	\$ 35.191,80
Utilidades retenidas	\$ 9.019,56	\$ 32.175,52	\$ 66.300,01	\$ 111.267,88	\$ 167.804,63
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 72.704,83	\$ 92.357,33	\$ 122.795,98	\$ 163.519,02	\$ 212.613,75

El estado de situación financiera o balance general es el reporte que permite conocer la posición de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Al hablar de posesión, significa que se da a conocer la estructura de financiamiento que tendrán los activos en cada uno de los años proyectados mediante los pasivos y el patrimonio. En el año 0 los activos son de \$58.653,00 que corresponden a la inversión inicial de los cuales una parte se encuentra como activo corriente y que representa el 75% de los activos mientras que el otro restante 25% está en activos no corrientes. La característica inicial que se evidencia dentro de los activos No corrientes es la pérdida de valor que sufre la propiedad planta y equipo debido a la depreciación anual y que se va acumulando. Los activos corrientes tienen un incremento paulatino en cada uno de los años llegando al año 5 a ser \$201.454,75.

Todo lo relacionado a pasivos y patrimonio que es la forma de financiar los activos tiene su mayor peso el aporte de capital propio relacionado al patrimonio. Los pasivos tienden a disminuir con el transcurso del tiempo debido al pago del préstamo en tanto que el patrimonio se incrementa por la

acumulación de las utilidades retenidas. Al final del año 5 el patrimonio es del 96% del total de los activos y el pasivo es el 4%.

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

Tabla No.16: Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$ -	\$ -18.201,89	\$ 24.571,91	\$ 35.686,41	\$ 45.490,25	\$ 98.166,83
Utilidades neta		\$ 9.019,56	\$ 23.155,96	\$ 34.124,48	\$ 44.967,88	\$ 56.536,74
Depreciaciones		\$ 4.118,80	\$ 4.118,80	\$ 4.118,80	\$ 3.318,80	\$ 3.318,80
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 8.689,31	\$ 610,43	\$ 942,03	\$ 961,17	\$ (1.585,62)
Incremento activos	\$ -	\$ (40.029,56)	\$ (3.313,28)	\$ (3.498,90)	\$ (3.757,60)	\$ 39.896,90
Actividades de inversión	\$ (30.153,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (30.153,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	58.653,00	-3.657,03	-4.113,90	-4.627,85	-5.206,01	-5.856,40
Deuda a largo plazo	23.461,20	-3.657,03	-4.113,90	-4.627,85	-5.206,01	-5.856,40
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 35.191,80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 28.500,00	\$ -21.858,92	\$ 20.458,01	\$ 31.058,56	\$ 40.284,24	\$ 92.310,43
Efectivo inicial	0	\$ 28.500,00	\$ 6.641,08	\$ 27.099,08	\$ 58.157,64	\$ 98.441,88
Efectivo final (flujo)	\$ 28.500,00	\$ 6.641,08	\$ 27.099,08	\$ 58.157,64	\$ 98.441,88	\$ 190.752,31

El flujo de efectivo es el reporte financiero que permite conocer cómo se recupera el efectivo mediante la operación de la empresa; en este reporte financiero se encuentran las actividades operativas como las de inversión o *Kapex* y las del financiamiento. El flujo de efectivo final calculado a través de estas actividades servirá para trasladarse al estado de situación financiera o balance general y cuadrar los valores de este. Una vez determinado el flujo de efectivo se demuestra que en cada uno de los años sus valores son positivos.

7.3.4 Flujo de Caja del proyecto

Tabla No.17: Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(58.653,00)	19.983,45	31.240,44	41.712,41	51.601,56	86.378,37

El flujo de caja del proyecto tiene como fundamento encontrar los flujos que permitirán ser descontados a una tasa WACC y que servirán para ser valorados mediante criterios financieros. Para determinar el flujo de caja del

proyecto se lo realiza mediante el cálculo del flujo de efectivo operativo (FEO) se le añade el valor el del KAPEX (GASTOS DE CAPITAL) y la variación del capital de trabajo neto. Se demuestra que en el año 0 el valor se encuentra en negativo debido a que es la salida de dinero correspondiente a la inversión, en tanto que en cada uno de los años proyectados sus valores son positivos.

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

Tabla No.18: Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(35.191,80)	16.076,39	27.624,64	38.424,25	48.681,97	83.873,41

El flujo de caja del inversionista está determinado como el desembolso real que generan los socios del proyecto sin contemplar el endeudamiento o crédito. Para calcular este flujo de caja del inversionista se toma como punto de partida del flujo de caja del proyecto, se le restan los gastos de interés del crédito, el pago de la cuota y se le añade la protección fiscal correspondiente al 36,25% vigente. En el año 0 se demuestra que el aporte de los socios es de \$35.191,80 y para los siguientes años proyectados existen flujos positivos. Estos flujos serán descontados a través de una tasa de costo de capital accionario CAPM.

7.4.2 Cálculo tasa de descuento

Tabla No.19: Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	2,85%
Tasa de mercado	10,52%
Beta de la industria	0,68
Riesgo país	7,48%
Costo de capital CAPM	15,55%
Tasa impositiva	36,25%
% deuda	40%
% capital propio	60%
Costo de deuda (Tasa de interés)	11,83%
WACC	12,34%

Las tasas de descuento que se utilizan para evaluar el proyecto y traer los flujos de caja a valor presente son la tasa WACC y el CAPM. Para la determinación de las tasas de utilizaron índices macroeconómicos vigentes. Una vez calculadas las tasas el CAPM es del 15,55% y el WACC de 12,34%. Los criterios de valoración utilizados para determinar la existencia o no de factibilidad económica, técnico y financiera son el VAN, TIR, PERÍODO DE RECUPERACIONB Y EL INDICE DE RENTABILDIAD. Estos criterios de valoración serán utilizados tanto para el flujo de caja del proyecto como para el del inversionista. Una vez calculados los criterios de valoración, se demuestra que el proyecto es viable para su realización debido a que los indicadores son los siguientes:

Tabla No.20: Evaluación financiera

EVALUACION FINANCIERA		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 93.966,75	\$ 92.358,11
TIR	52,19%	75,90%
PERIODO DE R	3,41	\$ 2,92
IR	\$ 1,60	\$ 2,62

7.5 Índices financieros

Tabla No. 21: Índices financieros

INDICES FINANCIEROS						Industria
DETALLE	1	2	3	4	5	
Liquidez	\$ 5,37	\$ 7,57	\$ 10,25	\$ 13,30	\$ 20,95	18,52
Capital de trabajo	\$ 37.981,33	\$ 61.142,19	\$ 94.757,61	\$ 137.838,28	\$ 191.837,43	
Endeudamiento	39,19%	27,06%	17,35%	10,43%	4,52%	56%
ROI	12,4%	25,1%	27,8%	27,5%	26,6%	17,23%
ROE	20,40%	34,37%	33,62%	30,70%	27,85%	23,14%
Margen Neto	3,51%	7,50%	10,14%	12,25%	14,12%	13,25%
Margen Bruto	31,65%	33,87%	35,68%	37,64%	39,31%	42,50%
Rotacion de activos	3,53	3,34	2,74	2,24	1,88	2,5

La razón corriente o liquidez que se calcula como la relación de activo corriente para pasivo corriente, demuestra que en cada uno de los años existirá liquidez; por lo tanto, el proyecto podrá cubrir sus obligaciones a corto plazo de todo lo relacionado a cuentas por pagar menores a un año; si se compara con la industria se evidencian valores similares.

Con respecto a la razón de deuda que se calcula como el total de pasivos/activo, muestra la proporción que los acreedores o terceros financian el monto total de los activos. El endeudamiento disminuye en cada uno de los años y se encuentra por debajo del promedio de la industria.

Los índices financieros de rendimiento calculados son: Margen Neto, Margen Bruto, Rendimiento / inversión (ROI) y el Rendimiento / Capital (ROE). El margen neto permite conocer la ganancia porcentual que se tendrá una vez descontados los costos y gastos respecto de las ventas. El plan de negocios en su proyección demuestra que se tendrá utilidades que se irán incrementando en cada uno de los años llegando al año 5 a estar superior a la industria.

El margen bruto es la relación entre la utilidad bruta/ ventas. Este indicador demuestra aquel margen que permitirá ser descontados todos los gastos operacionales. En la medida que este margen sea alto y los gastos menores dará como resultados márgenes netos mayores. El margen bruto calculado en la proyección de 5 años demuestra un crecimiento constante, pero en el año 5 estará por debajo de la industria. En cuanto al ROI y ROE que son los rendimientos tanto para la inversión como para los socios mediante las utilidades obtenidas y comparadas con el total de activos y el total del

patrimonio respectivamente, se demuestra que en el proyecto se generan utilidades que garantizan la eficiencia respecto a los activos, mientras que para los socios son las ganancias por la inversión realizada. La rotación de activos significa el número de veces que los montos totales de activos generan ventas. Un buen indicador ROA debe ser superior a 1,25. Una vez calculados los valores correspondientes en cada uno de los años se evidencia que el plan de negocios generará ventas a través de sus activos.

8 Conclusiones Generales

- De acuerdo al análisis financiero, se concluye que el proyecto es viable ya que considerando la inversión necesaria de \$58.653,00, se van a obtener resultados positivos considerando el Van del proyecto de \$93.966,75 y el Van del inversionista de \$92.358,11, junto con una Tasa Interna de Retorno de 52,19% y 75,90% respectivamente y períodos de recuperación de 3,41 y 2,92. El índice de rentabilidad para cada uno es de 1,60 y 2,62. A partir del segundo año se reflejan utilidades positivas, debido al crecimiento de ventas que se plantea.
- Al través del análisis de entornos se puede concluir que hay varios puntos favorables para el desarrollo del proyecto. El producto que se busca exportar dentro de la partida arancelaria 190410, tiene un arancel del 0% de entrada gracias al Sistema Generalizado de Preferencias que rige entre Ecuador y Estados Unidos. La industria manufacturera del Ecuador ha recibido incentivos por parte del gobierno como préstamos y promociones a través de un catálogo en las diversas giras que realiza el Ministro de Comercio Exterior para dar a conocer productos innovadores y exóticos. Estados Unidos cuenta con una de las mejores economías del mundo, con indicadores económicos positivos, posición de las más altas para hacer negocios y alto poder adquisitivo.

- La estrategia general de Marketing está basada en un enfoque de diferenciación, ya que actualmente no hay una mezcla de quinua y uvilla entre las granolas que se comercializan. Es por eso que, junto con un precio de venta medio del mercado, atributos interesantes del producto, con una propuesta de valor que da a resaltar aspectos atractivos y de diferenciación; se concluye que si es posible satisfacer al mercado objetivo y captar su lealtad hacia la granola ecuatoriana de AndiAgro. Junto con todo esto, se proyectó un plan de Marketing con un presupuesto alto en los primeros años para lograr captar la atención de los consumidores a través de los medios tecnológicos más utilizados y que de acuerdo al análisis de cliente se conoció más a fondo.
- La oportunidad de negocio encontrada es importante, ya que no solo beneficia a Ecuador en términos económicos y de desarrollo de productivo, sino que satisface las necesidades de un mercado de consumo masivo muy grande que cada día demanda más productos con las características de saludable. San Francisco y Oakland se encuentran en el top de las ciudades más saludables de Estados Unidos ofreciendo un ambiente propicio en términos de demanda y de poder adquisitivo ya que es de las economías más importantes del país.
- Dando por terminado el presente plan de negocios, se afirma que existe viabilidad tanto técnica como financiera para la producción y exportación de una granola orgánica a base de quinua y uvilla hacia el estado de California, Estados Unidos. Hay un mercado demandando cada día más productos saludables de calidad y con nuevos sabores y mezclas y los índices financieros muestran que la compañía es financieramente rentable, siguiendo las pautas establecidas de direccionamiento que se establece en el presente plan de negocios tanto en el campo comercial como operativo.

REFERENCIAS

- ACSM American Fitness Index. (2018). 2018 Rankings Summary Report. Recuperado el 23 de octubre de 2018 de https://www.americanfitnessindex.org/wp-content/uploads/2018/05/2018-American-Fitness-Index-Summary-Report_FINAL-20180504.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2018). Boletines de Prensa. Recuperado el 9 de octubre de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Información Estadística Mensual No. 1999. Recuperado el 25 de octubre de 2018 de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial. (2018). Doing Business. Recuperado el 23 de noviembre de 2018 de, http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/united-states#DB_sb
- BanEcuador. (2018). Gran Minga Agropecuaria. Recuperado el 27 de septiembre de 2018 de, <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/gran-minga-agropecuaria/>
- BCG. (2018). Millennials: Engaging an Enigmatic and Influential Generation. Recuperado el 03 de octubre de 2018, de <https://www.bcg.com/capabilities/marketing-sales/center-customer-insight/millennials-engaging-enigmatic-influential-generation.aspx>
- BEA. (2018). GDP Increases in Second Quarter. Recuperado el 01 de octubre de 2018 de, <https://www.bea.gov/news/blog/2018-09-27/gdp-increases-second-quarter>
- California Almonds. (2015). What's the top nut for cereal lovers?. Recuperado el 23 de noviembre de 2018 de

<https://www.almonds.com/sites/default/files/misc/FP/PDF/almondsandcereal.pdf>

- Campbell's. (2015). Campbell Soup Company Launches Organic Soup Line. Recuperado el 12 de noviembre de 2018 de <https://www.campbellsoupcompany.com/newsroom/press-releases/campbell-soup-company-launches-organic-soup-line/>
- Census Reporter. (2018). San Francisco, CA. Recuperado el 02 de octubre de, <https://censusreporter.org/profiles/16000US0667000-san-francisco-ca/>
- Census. (2017). Quick Facts California. Recuperado el 02 de octubre de 2018 de <https://www.census.gov/quickfacts/ca>
- Corporación Financiera Nacional. (2018). Financiamiento de exportación. Recuperado el 23 de septiembre de 2018 de, <https://www.cfn.fin.ec/financiamiento-de-exportacion/>
- Clifton Packaging. (2018). Bolsas Biodegradables. Recuperado el 01 de diciembre de 2018 de <https://www.cliftonpackaging.com.mx/bolsas-biodegradables-compostables-impresas/>
- Escuela Europea de Management. (2017). ¿Qué es el mapa de procesos? Concepto, misión y contenido. Recuperado el 05 de diciembre de 2018 de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/4143>
- FDA. (2017). What is FDA's budget and what is its impact? .Recuperado el 11 de octubre de 2018 de <https://www.fda.gov/AboutFDA/Transparency/Basics/ucm553033.htm>
- Fona International. (2018). Cereal Category Insight Report. Recuperado el 11 de octubre de 2018 de, <http://www.fona.com/wp-content/uploads/2018/01/Cereal-Category-Insight-0118.pdf>
- Future Market Insights. (2018). Granola Market: Global Industry Analysis 2012 – 2016 and Opportunity Assessment; 2017 – 2027. Recuperado el 25 de noviembre de 2018 de, <https://www.futuremarketinsights.com/reports/granola-market>

- INEC. (2018). Boletín Técnico Índice de Precios al Consumidor. Recuperado el 9 de octubre de 2018 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Septiembre-2018/Boletin_tecnico_09-2018-IPC.PDF
- INEC. (2018). Resultados Índice de Producción de la Industria Manufacturera. Recuperado el 03 de noviembre de 2018 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2018/Octubre-2018/PRESENTACION_RESULTADOS_IPI-M_2018_10.pdf
- INEC. (2010). El Censo Informa: Educación. Recuperado el 20 de septiembre de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf
- INEC. (2010). Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0. Recuperado el 28 de septiembre de 2018 de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2018). 2018 Food&Health Survey. Recuperado el 28 de septiembre de 2018, de <https://www.foodinsight.org/2018-FHS-Report-FINAL.pdf>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. (11. a ed). México Df, México: Pearson
- KPMG. (2018). US Named Top Global Tech Innovation Leader, China in second spot. Recuperado el 20 de julio de 2018, de <https://home.kpmg/xx/en/home/media/press-releases/2018/03/us-named-top-global-tech-innovation-leader.html>
- Lewin Jo. (2017). Es beneficiosa para la prevención de enfermedades ya que es rica en fitonutrientes antiinflamatorio. Recuperado el 20 de noviembre de 2018 de, <https://www.bbcgoodfood.com/howto/guide/health-benefits-quinoa>
- MAGAP. (2017). 2017, año clave para Ecuador en exportación de quinua. Recuperado el 10 de septiembre de 2018 de

<https://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>

MAGAP. (2017). MAGAP inauguró planta procesadora de quinua en Chimborazo. Recuperado el 30 de septiembre de 2018 de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-inauguro-planta-procesadora-de-quinua-en-chimborazo>

Ministerio de Agricultura y Riesgo. (2015). Formas de Exportación. Recuperado el 17 de noviembre de 2018 de <http://minagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icomoeexportar/introduccion62/677-formas-de-exportacion>

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018). Ecuador aumenta sus exportaciones al mundo. Recuperado el 29 de noviembre de 2018 de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-aumenta-sus-exportaciones-al-mundo/>

Ministerio de Comercio Exterior. (2018). Estados Unidos aprobó renovación del SGP. Recuperado el 05 de octubre de 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/estados-unidos-aprobo-renovacion-del-sgp/>

Nielsen. (2017). Organic Products are showing up in more places. Recuperado el 30 de septiembre de 2018, de <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2017/organic-products-are-showing-up-in-more-places-and-for-less-money.html>

Orzan, G., Cruceru, A., Balaceanu, C. y and Raluca-Giorgiana. (2018). Consumer's Behavior Concerning Sustainable Packaging. Recuperado el 25 de noviembre de 2018 de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/sustainability-10-01787.pdf>

Pew Research Center. (2018). Millennials are the largest generation in the U.S. labor force. Recuperado el 27 de septiembre de 2018 de, <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>

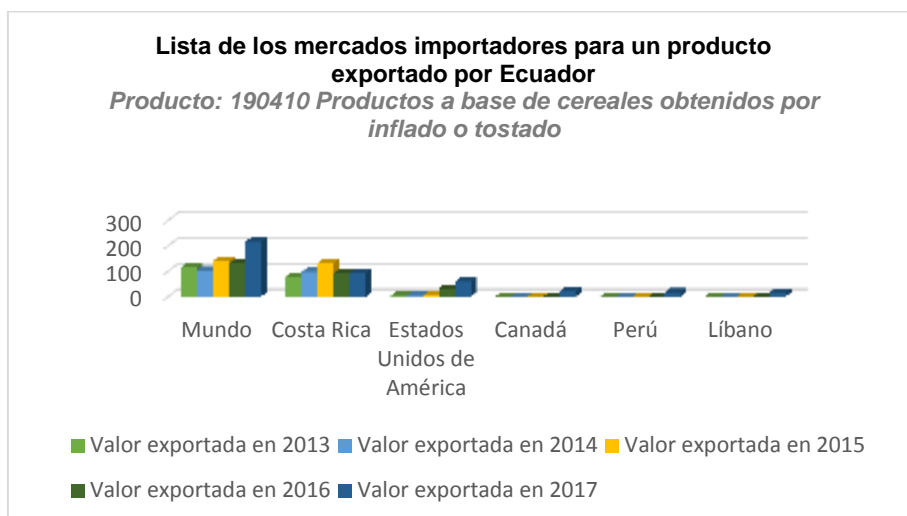
Pew Research Center. (2018). Millennials projected to overtake Baby Boomers as America's largest generation. Recuperado el 27 de septiembre de

- 2018 de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/millennials-overtake-baby-boomers/>
- Pew Research Center. (2018). Social Media Use in 2018. Recuperado el 28 de septiembre de 2018 de, <http://www.pewinternet.org/2018/03/01/social-media-use-in-2018/>
- Porter, M. (2009). Estrategia Competitiva. Madrid –España: Edit. Pirámide
- ProColombia. (2017). Las oportunidades de la uchuva en Estados Unidos. Recuperado el 12 de octubre de 2018 de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agricola/las-oportunidades-de-la-uchuva-en-estados-unidos>
- ProChile. (2017). Alimentos Funcionales en Estados Unidos. Recuperado el 23 de noviembre de 2018 de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2011/8/Tendencia_EEUU_Alimentos_Funcionales_2017.pdf
- Proecuador. (2018). Mango, piña, uvilla y banana deshidratada en el mercado de los Estados Unidos. Recuperado el 27 de septiembre de 2018 de, file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PROEC_BIC2018_03_NEWYORK-1.pdf
- Santander. (2017). Estados Unidos: Política y Economía. Recuperado el 15 de julio de 2018 de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_chaix=memoriser
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Transformación de Matriz Productiva. Recuperado el 05 de octubre de 2018, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SIICEX. (2015). Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos. Recuperado el 24 de septiembre de 2018 de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>

- Statista. (2018). Breakfast Cereals. Recuperado el 30 de septiembre de 2018, de <https://www.statista.com/outlook/40090100/104/breakfast-cereals/north-america>
- Statista. (2018). U.S. Breakfast Foods - Statistics & Facts. Recuperado el 12 de octubre de 2018 de <https://www.statista.com/topics/1661/breakfast-foods/>
- The San Francisco Indicator Project. (2014). Income Inequality. Recuperado el 02 de octubre de 2018 de <https://www.sfindicatorproject.org/indicators/view/146>
- TradeMap. (2017). Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2017. Recuperado el 10 de octubre de 2018 de, https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx
- Vega-Gálvez A, Miranda M, Vergara J, Uribe E, Puente L. y Martínez E. (2010). Información nutricional y potencial funcional de la quinua (*Chenopodium quinoa willd.*), Un antiguo grano andino: una revisión. Recuperado el 20 de noviembre de 2018 de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20814881>

ANEXOS

Anexo 1: Exportaciones hacia el mundo de la partida 190410 desde Ecuador



Importadores	Valor exportado en 2013 (miles de dólares)	Valor exportado en 2014 (miles de dólares)	Valor exportado en 2015 (miles de dólares)	Valor exportado en 2016 (miles de dólares)	Valor exportado en 2017 (miles de dólares)
Mundo	114	103	140	128	214
Costa Rica	78	96	133	91	92
Estados Unidos de América	2	2	3	31	57
Canadá	0	0	0	0	20
Perú	0	0	0	0	17
Líbano	0	0	0	0	16
Crecimiento anual		-10%	36%	-9%	67%

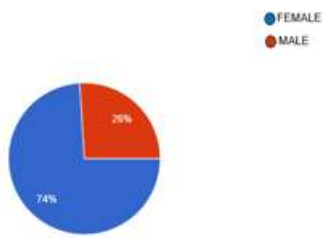
Anexo 2: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Aumento de las exportaciones de productos a base de cereales obtenidos por insuflado o tostado hacia Estados Unidos.	0,09	2	0,18
2. El producto entra con arancel 0 a Estados Unidos gracias al SGP.	0,09	3	0,27
3. Producción orgánica en Ecuador cuenta con certificaciones internacionales.	0,07	3	0,21
4. Tendencia de consumo hacia productos más saludables en Estados Unidos	0,08	4	0,32
5. Los consumidores están dispuestos a pagar más por productos amigables con el medio ambiente	0,07	4	0,28
6. El poder adquisitivo de los estadounidenses es alto	0,07	3	0,21
7. Materias primas atractivas en el mercado de Estados Unidos por su sabor, color y calidad; la Quinua y Uvilla.	0,07	3	0,21
8. Inflación se mantiene estable	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
1. Alta existencia de productos sustitutos en el mercado	0,08	2	0,16
2. Existen muchas empresas competidoras con alta trayectoria y experiencia en el mercado	0,09	2	0,18
3. El costo de cambio de una marca a otra es bajo	0,07	3	0,21
4. Las barreras de entrada no son complicadas lo cual atrae a muchos nuevos competidores	0,07	2	0,14
5. Ideología política del presidente con enfoque proteccionista a la industria nacional	0,08	2	0,16
TOTAL	1		2,74

Anexo 3: Encuestas

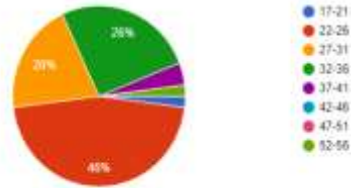
1) GENDER

50 respuestas



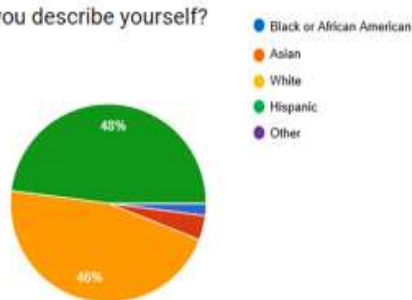
2) AGE

50 respuestas



3) How would you describe yourself?

50 respuestas



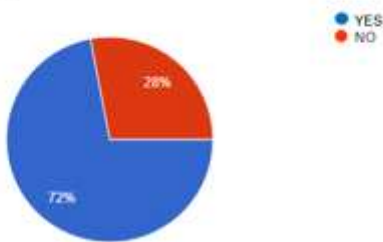
4) Indicate your income per month

50 respuestas



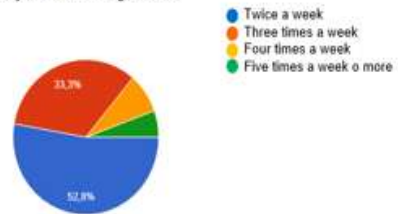
5) Do you consume any type of Granola? If not, follow question 8

50 respuestas



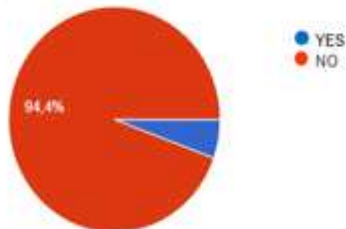
6) How often do you consume granola?

50 respuestas



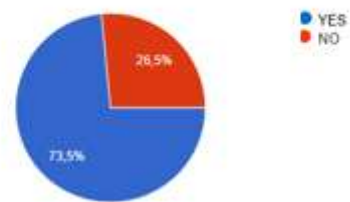
7) Do you know the origin of the Granola you consume? If your answer is YES please mention.

50 respuestas



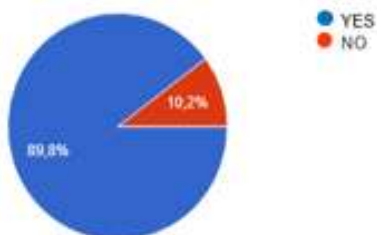
8) Have you ever heard about Golden Berry?

49 respuestas



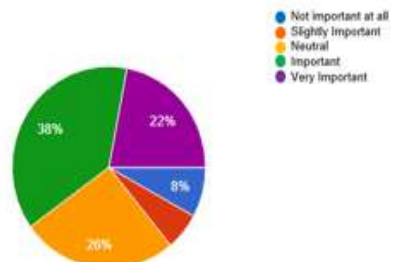
9) Would you like to buy a granola with quinoa and golden berry?

49 respuestas

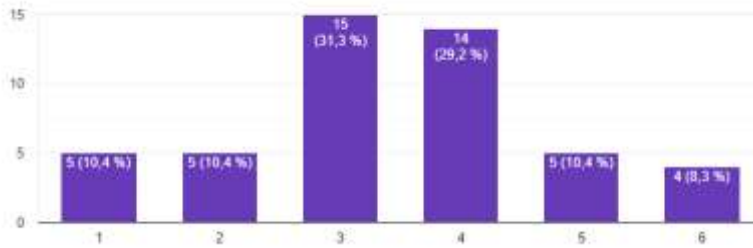
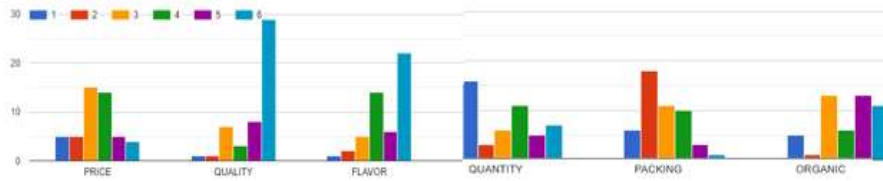


10) It is important for you that the granola is made from 100% organic Quinoa? From 1 to 5 how good you think this is.

50 respuestas

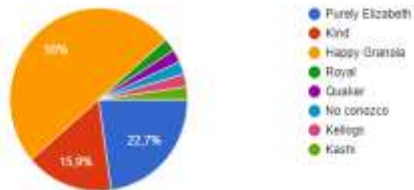


11) According to these variables of preference towards a granola, which are more important for you, 1 being the least important and 6 the most important.



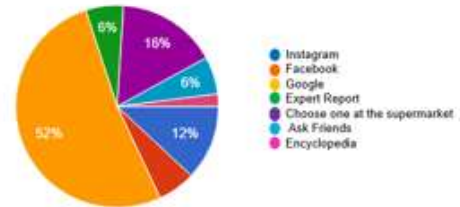
12) Do you know or have purchased any of this brands of granola?

44 respuestas



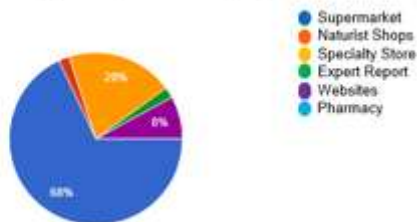
13) Where do you look for information about the benefits of a product?

50 respuestas



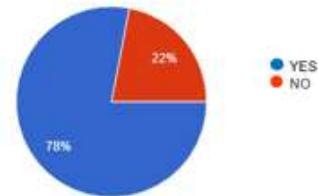
14) If you had to buy granola, where would you go?

50 respuestas



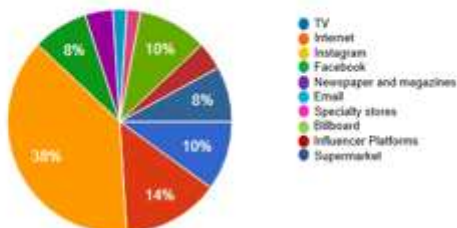
15) It would be interesting for you that you could find the granola in virtual channels like Amazon, instacart that can take the product to your home?

50 respuestas



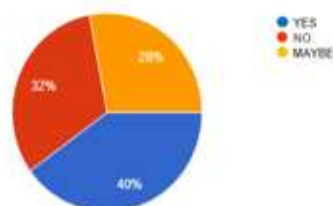
16) Where do you remember seeing the last advertisement of some food?

50 respuestas



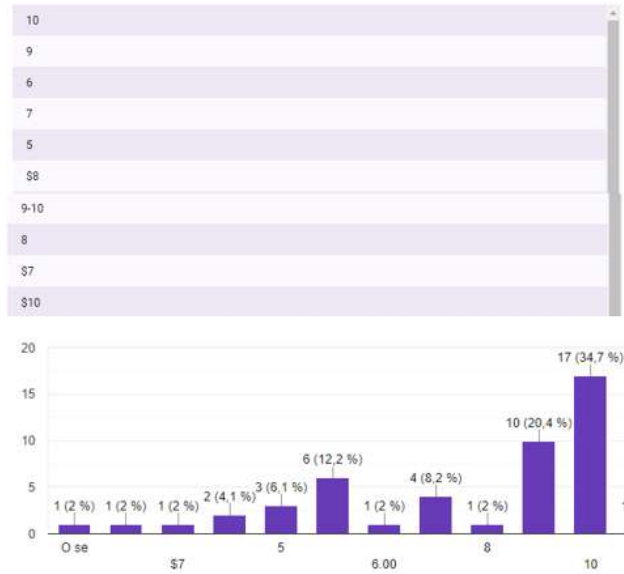
17) Did you buy the product you saw the advertising?

55 respuestas



24) At what price within this range (\$1-\$10) would you consider this product too expensive to buy it?

49 respuestas



Anexo 4: Contingencia 1 Edad- Frecuencia de consumo

Edad									
Frecuencia de Consumo	17-21	22-26	27-31	32-36	37-41	42-46	47-51	52-56	Total/50
2 veces por semana		15	12	2				1	
3 veces por semana	1	4		7	3				
4 veces por semana		1	1	1					
5 veces por semana o más		2							
Total	1	22	13	10	3			1	50

Anexo 5: Contingencia 2 Edad- Lugar de preferencia de compra

Edad									
Lugar de Compra	17-21	22-26	27-31	32-36	37-41	42-46	47-51	52-56	Total/50
Supermercados	1	19	9	3	2				1
Tiendas de Especialidad		1	2	7					
Tiendas Naturistas		1							
Website				1					
Farmacias									
Amazon		2		1					
Total	1	23	11	12	2			1	50

Anexo 6: Ficha Metodológica Cliente 1

Ficha Metodológica	
Nombre	Sr. Willy Meza
Nacionalidad	Estadounidense
Ocupación	Estudiante Hult. Maestría en Negocios Internacionales
Fecha	01/12/2018
Objetivos de la entrevista	Conocer las tendencias de consumo de los estadounidenses, sobre todo de jóvenes con un ritmo de vida agitado que no tienen tiempo de cocinar.

Anexo 7: Ficha Metodológica Cliente 2

Ficha Metodológica	
Nombre	Sra. Noelia Balda
Nacionalidad	Estadounidense
Ocupación	Enfermera
Fecha	08/12/2018
Objetivos de la entrevista	Establecer cuanto conocen acerca de los frutos exóticos entre esos la uvilla. Conocer el rango de edad de las personas que más se ajustan a las nuevas tendencias de consumo y a través de qué medios les atrae conocer acerca de un producto.

Anexo 8: Entrevista experto 3

Detalles entrevista	<p>La experta considera, que el campo nutricional ha mejorado y avanzado en los últimos años desde el problema de obesidad en los Estados Unidos lo cual se convirtió en un problema mundial. Las personas buscan la nutrición para verse mejor y llevar un peso bueno lo cual conlleva a llevar mejores hábitos alimenticios y un 40% aproximadamente se considera ya revisa las etiquetas nutricionales de los productos porque buscan cambiar estilos de vida propios y de su entorno. Considera que la quinua es un superalimento que debe estar en muchos más productos terminados para que sea de fácil consumo. Comenta, que los frutos de color amarillo, en este caso las uvillas tienen los betacarotenos que generan vitamina C y que también tienen que ver con mejorar funciones de la piel, cabello y visión; por lo tanto, combinar un superalimento con un fruto rico en vitaminas daría una excelente combinación. La experta cree que, ante tanto alimento contaminado, más producto orgánico es lo que las perchas de los supermercados necesitan. Una granola significa por lo menos una mezcla de 5 ingredientes diferentes y recomienda incluir pasas, nueces y almendras y respecto a los azúcares añadió que las pasas dan azúcar natural al producto.</p>
----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo 9: Mercado objetivo

Variable	Segmento	Población	Porcentaje	
GEOGRAFICA	Población Total en Estados Unidos (2017)	325,719,178	100%	
	Población Total en California	39,536,563	12,14%	
	Población en las principales ciudades de CA, incluidas las más saludables del estado			
	San Francisco	884363	2,24%	
	Oakland	425195	1,08%	
DEMOGRAFICA	Hombres y Mujeres	1309558		
	Personas entre 21 y 36 años viviendo en San Francisco	327114	37%	
	Personas entre 21 y 36 años viviendo en Oakland	58,691	13,80%	
	TOTAL DE LA POBLACION ENTRE 21 Y 36 AÑOS EN CALIFORNIA Y OAKLAND	385805		
	POBLACION CON INGRESOS MENSUALES MAYORES A \$2000	272764	70,70%	
PSICOGRAFICO	PORCENTAJE DE ESTADOUNIDENSES QUE CONSUMEN REGULARENTE TODO TIPO DE CEREALES, TRES A CUATRO VECES POR SEMANA (California Almonds, 2015)	245487	90%	
	PORCENTAJE DE PERSONAS BUSCANDO MEJORES HABITOS EN SU ALIMENTACION, CONSUMIENDO PRODUCTOS MAS SALUDABLES (IFIC, 2018)	213573	87%	
	PORCENTAJE DE PERSONAS QUE BUSCAN SOSTENIBILIDAD EN LOS PRODUCTOS QUE COMPRAN (IFIC, 2018)	126008	59%	

Adaptado de (United States Census, 2017), (The San Francisco indicator Project, 2014), (IFIC, 2018)

Anexo 10: Empaque del producto



Anexo 11: Etiqueta del producto

Nutrition Facts	
11 servings per container	
Serving size	1/3 cup (30g)
Amount Per Serving	
Calories	140
	<small>% Daily Value*</small>
Total Fat 6g	8%
Saturated Fat 1g	5%
Trans Fat 0g	
Polyunsaturated Fat 1.5g	
Monounsaturated Fat 1.5g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 85mg	4%
Total Carbohydrate 18g	7%
Dietary Fiber 2g	7%
Total Sugars 4g	
Includes 0g Added Sugars	0%
Protein 4g	8%
Vitamin D 0mcg	0%
Calcium 65mg	4%
Iron 1.44mg	8%
Potassium 0mg	0%
Vitamin A	20%
Vitamin C	20%

*The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice.

Anexo 12: Proyección de costos anuales de Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instagram	\$1.800,00	\$1.835,64	\$1.871,88	\$1.908,96	\$1.946,76
Facebook	\$2.040,00	\$2.080,44	\$2.121,60	\$2.163,60	\$2.206,44
Página Web	\$610				
Mantenimiento página Web		\$81,20	\$82,81	\$84,45	\$86,12
Degustaciones granola (Incluye impulsador)	\$8.172,00	\$8.333,76	\$8.498,76	\$8.667,12	\$8.838,72
Influencer	\$2.216,04	\$2.259,96	\$2.304,72	\$2.216,04	\$2.350,32
Vallas Publicitarias	\$2.693,16	\$2.746,44			
Costo Total Publicidad	\$17530,10	\$17337,44	\$14879,77	\$15040,17	\$15428,36

Anexo 13: Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: Gestión Administrativa, ejecución y control de las actividades operativas para un buen desarrollo y desempeño de la compañía.					MARGEN	
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS: Reclutamiento y selección de personal administrativo y operarios con capacitaciones y evaluaciones constantes.						
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: Investigación de entornos del mercado de destino, gustos, tendencias, necesidades y preferencias que tienen los consumidores potenciales.						
	COMPRAS: Aquisición de maquinaria adecuada para la elaboración de granola, equipos y muebles de oficina y materia prima de calidad.						
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA INTERNA:	OPERACIONES:	LOGÍSTICA DE SALIDA:	MARKETING Y VENTAS:	SERVICIO POST VENTA:		
	<ul style="list-style-type: none"> Recepción y control de calidad de la materia prima Almacenamiento de insumos Control de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> Producción de la granola a base de quinua y uvilla Control de calidad del producto Elaboración de inventario de productos terminados 	<ul style="list-style-type: none"> Transporte hacia el puerto de Guayaquil para su proceso de exportación hasta California 	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad en página web, redes sociales, vallas publicitarias y degustaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención a reclamos, sugerencias y recomendaciones a través de la página web de la empresa con correo automático. 		

Anexo 14: Mapa de Procesos



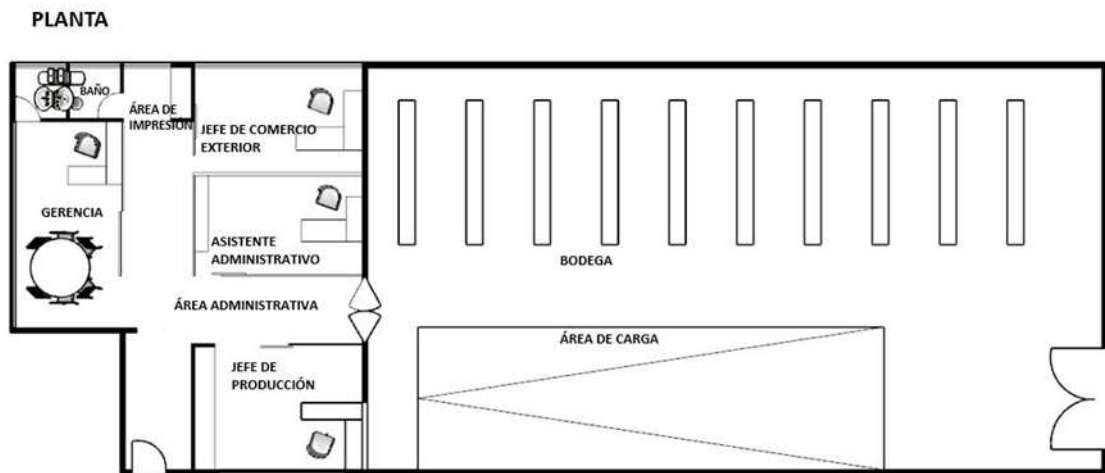
Anexo 15: Análisis de tiempos, secuencia y número de personas requeridas

Proceso de producción 227 empaques diarios (5000 mensuales)		
Secuencia	Análisis de tiempos	Número de personas requeridas
Fase 1		
Recepción de materia Prima	15	Jefe de producción
Verificación de calidad de la materia prima	5	Jefe de producción
Almacenamiento de materia prima	15	Operadores
Fase 2		
Pesado de materia prima	16	Operario 1
Lavado y secado de Quinoa	20	Operario 2
Proceso de insuflado	19	Máquina- Operario
Elaboración de mezcla líquida (melaza)	18	Operario 1
Mezcla de base líquida con sólida	10	Operario 2
Proceso de horneado	30	Maquinaria
Proceso de enfriamiento	15	Operario 1
Sistema de mezclado	10	Operario 2
Control de calidad	15	Jefe de producción
Llenar las bolsas de 350g	60	Operarios
Sellar las bolsas	50	Maquinaria
Verificación del producto terminado	12	Jefe de producción
Empaque y embalaje del producto	40	Operarios
Almacenamiento de cajas	20	Operarios
Tiempo total	370	

Anexo 16: Proceso de producción granola

PASO 1 Y 2	Para empezar el proceso de insuflado es necesario la extrusión de cereales donde se empieza con el lavado de la quinua, proceso de secado para una vez que alcance la humedad necesaria sea colocada en la máquina extrusora donde la quinua se mantiene en movimiento a fin de lograr la cocción correcta. Una vez que alcanza el nivel de presión se suspende el proceso de calentamiento es ahí donde se produce el insuflado del grano.
PASO 3	Una vez que se saque el cereal ya insuflado de la máquina este debe ser colocado en bandejas de acero inoxidable para su proceso de enfriamiento.
PASO 4	Se realizará una mezcla líquida la cual consiste en una melaza a base de panela y agua, misma que estará a cocción alrededor de 15 minutos. A esta mezcla se le añade el aceite de coco. La mezcla sólida (la quinua ya mezclada con almendras, pasas) junto con la líquida se mezcla de forma manual hasta llegar el punto exacto.
PASO 5 Y 6	Esta llamada mezcla base se coloca en el horno por alrededor de 30 minutos, luego debe enfriar en bandejas de acero y una vez que este con la temperatura adecuada añadir los demás ingredientes como la uvilla deshidratada. Una vez que el producto está terminado se debe empacar en las bolsas con zipper a utilizar con todos los detalles del producto ya impresos.
PASO 7	Una vez listas las bolsas, serán colocadas en las cajas de cartón para su almacenamiento en las estanterías de la bodega.

Anexo 17: Infraestructura



Anexo 18: Muebles y enseres, Equipos de Computación y Maquinaria Respaldo de Activos

ACTIVOS FIJOS			
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			
Muebles y enseres			
Estacion de trabajo	4	\$ 200,00	\$ 800,00
Sillas giratorias	4	\$ 53,00	\$ 212,00
Estanterias	10	\$ 85,00	\$ 850,00
Archivador tipo biblioteca	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Mesa de reuniones para 6 personas	1	\$ 210,00	\$ 210,00
Basureros	4	\$ 12,00	\$ 48,00
Telefonos	4	\$ 32,00	\$ 128,00
Total Muebles y equipos de oficina			\$ 2.398,00
Equipos de computación			
Laptop core i5	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Software	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Impresora	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Total de Equipo de Computación			\$ 2.900,00
Maquinaria y Equipo de Producción			
Balanza industrial	2	\$ 225,00	\$ 450,00
Cocina industrial	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Horno industrial	1	\$ 3.780,00	\$ 3.780,00
Extrusor de cereales	1	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00
Medidor de humedad	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Fregadero industrial	1	\$ 875,00	\$ 875,00
Set de menaje de cocina	3	\$ 20,00	\$ 60,00
Bombona de gas	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Maquina dosificadora	1	\$ 1.455,00	\$ 1.455,00
Impresora de fechas de caducidad	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Maquina selladora de bolsas con zipper	1	\$ 1.270,00	\$ 1.270,00
Tina de acero inoxidable	3	\$ 1.245,00	\$ 3.735,00
Palet plasticos	60	\$ 20,00	\$ 1.200,00
Olla de acero inoxidable	2	\$ 1.220,00	\$ 2.440,00
Total maquinaria y equipo			\$ 24.855,00
Total activos fijos			\$ 30.153,00

Anexo 19: Proyección de costos y gastos

PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	\$ 175.547,10	\$ 204.070,93	\$ 216.490,78	\$ 228.918,83	\$ 243.004,18
Utilidad bruta en ventas	\$ 81.291,89	\$ 104.526,00	\$ 120.085,31	\$ 138.173,15	\$ 157.370,43
Arriendo	\$ 8.400,00	\$ 8.566,32	\$ 8.735,93	\$ 8.908,90	\$ 9.085,30
Servicios basicos	\$ 1.800,00	\$ 1.835,64	\$ 1.871,99	\$ 1.909,05	\$ 1.946,85
Internet	\$ 300,00	\$ 305,94	\$ 312,00	\$ 318,18	\$ 324,48
Suministros de oficina	\$ 240,00	\$ 244,75	\$ 249,60	\$ 254,54	\$ 259,58
Sueldos administrativos y ventas	\$ 34.411,40	\$ 37.788,27	\$ 38.896,72	\$ 40.037,69	\$ 41.212,13
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 1.879,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 3.840,00	\$ 3.916,03	\$ 3.993,57	\$ 4.072,64	\$ 4.153,28
Pagina Web	\$ 610,00	\$ 81,20	\$ 82,81	\$ 84,45	\$ 86,12
Influencer	\$ 2.216,09	\$ 2.259,97	\$ 2.304,72	\$ 2.350,35	\$ 2.396,89
Degustaciones	\$ 8.172,00	\$ 8.333,81	\$ 8.498,81	\$ 8.667,09	\$ 8.838,70
Vallas publicitarias	\$ 2.693,16	\$ 2.746,48	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos y gastos	\$ 240.109,27	\$ 270.149,35	\$ 281.436,92	\$ 295.521,72	\$ 311.307,51

Anexo 20: Estado de Resultados

Estado de Resultados					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 256.838,99	\$ 308.596,94	\$ 336.576,08	\$ 367.091,98	\$ 400.374,61
Costo de ventas	\$ 175.547,10	\$ 204.070,93	\$ 216.490,78	\$ 228.918,83	\$ 243.004,18
Utilidad bruta en ventas	\$ 81.291,89	\$ 104.526,00	\$ 120.085,31	\$ 138.173,15	\$ 157.370,43
Total costos y gastos	\$ 240.109,27	\$ 270.149,35	\$ 281.436,92	\$ 295.521,72	\$ 311.307,51
Utilidad antes de Intereses	\$ 16.729,72	\$ 38.447,59	\$ 55.139,16	\$ 71.570,25	\$ 89.067,11
Intereses	\$ 2.581,39	\$ 2.124,51	\$ 1.610,56	\$ 1.032,41	\$ 382,02
Utilidad despues de interés	\$ 14.148,33	\$ 36.323,08	\$ 53.528,60	\$ 70.537,85	\$ 88.685,09
15% participación trabajadores	\$ 2.122,25	\$ 5.448,46	\$ 8.029,29	\$ 10.580,68	\$ 13.302,76
Utilidad antes de impuestos	\$ 12.026,08	\$ 30.874,62	\$ 45.499,31	\$ 59.957,17	\$ 75.382,32
25% impuesto a la renta	\$ 3.006,52	\$ 7.718,65	\$ 11.374,83	\$ 14.989,29	\$ 18.845,58
Utilidad neta	\$ 9.019,56	\$ 23.155,96	\$ 34.124,48	\$ 44.967,88	\$ 56.536,74

