FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA FABRICACIÓN Y EXPORTACIÓN DE SNACKS NUTRITIVOS ELABORADOS A BASE DE QUINUA Y CHÍA A MARYLAND

AUTOR

MARIO ANDRÉS BASSANTE GARCÍA

AÑO

2019

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA FABRICACIÓN Y EXPORTACIÓN DE SNACKS NUTRITIVOS ELABORADOS A BASE DE QUINUA Y CHÍA A MARYLAND

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

Profesor guía
Eva Rosario Benítez Díaz

Autor
Mario Andrés Bassante García

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la fabricación y exportación de snacks nutritivos elaborados a base de quinua y chía a Maryland, a través de reuniones periódicas con el estudiante Mario Andrés Bassante García, 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".

Eva Rosario Benítez Díaz

CI: 1721693644

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la fabricación y exportación de snacks nutritivos elaborados a base de quinua y chía a Maryland, de la estudiante Mario Andrés Bassante García, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Sascha Gunter Quint
CI: 1723193247

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.”

Mario Andrés Bassante García
CI: 1718255928

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y las habilidades necesarias para la realización de este plan de titulación. También a mis padres por ser el mejor ejemplo a seguir y con quienes he alcanzado esta meta académica.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios que me ha guiado en mi diario caminar. A mi familia que siempre me apoya. A mi tutora que me ha sabido guiar a traves de este trabajo, y a mis compañeros que me han impulsado a ser mi mejor versión.

RESUMEN

El objetivo del presente plan de negocios es determinar la viabilidad de implementar una empresa productora y exportadora de snacks elaborados a base de quinua y chía a Maryland, para promover mejores hábitos alimenticios de la población estadounidense, y generar rendimientos económicos favorables para los inversionistas. Para llevar a cabo la investigación del plan de negocios, primero se realizó el análisis de la industria y del entorno externo tanto de EE. UU. como de Ecuador. Partiendo de este análisis se pudo determinar que el proyecto es atractivo dentro de su industria debido a que puede aprovechar las oportunidades del impulso a las exportaciones por parte del gobierno del Ecuador y a su vez las tendencias dirigidas hacia el consumo de productos saludables por parte del mercado estadounidense.

Una vez demostrado el atractivo del entorno externo, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo del cliente para determinar los atributos que el potencial cliente busca en el producto ´Gummy Kinwa´ para satisfacer su necesidad. Los resultados que se obtuvieron fueron que el mercado objetivo es más receptivo al producto si este ofrece sabores tropicales, a un precio de entre $3.5 y $4 el cual pueda ser adquirido en tiendas especializadas en productos naturales y orgánicos.

Por medio de este análisis, se determinó una oportunidad de negocios para ´Gummy Kinwa´ dado que 38.2% de los estadounidenses desde los 15 años en adelante tienen problemas de obesidad y sobrepeso. Además, 75% de los estadounidenses desean más variedad de snacks saludables como el que ofrecido por medio de ´Gummy Kinwa´.

El siguiente paso fue establecer estrategias de marketing para posicionar a ´Gummy Kinwa´ en el mercado y que sus ventas crezcan. Así mismo, se establecieron procesos productivos y un organigrama que cumpla con las actividades para elaborar ´Gummy Kinwa´.

Finalmente, se analizó la viabilidad financiera del proyecto con el cual se pudo determinar que este otorga al inversionista un VAN de $7.096,83, un TIR de 22,60%, y la recuperación de la inversión se logrará en 4,85 años, por lo cual se concluye que el plan de negocios es factible y atractivo para el potencial inversionista.

Abstract

The objective of this business plan is to determine the feasibility of implementing a company that produces and exports processed snacks made with quinoa and chia to Maryland, with the goal to promote better eating habits for the American population, and to generate economic returns for investors. In order to carry out the market analysis for this business project, the analysis of the industry and the external environment of the US and Ecuador were first evaluated. As part of this analysis it was possible to determine that the project is attractive because it can take advantage of the external opportunities such as the promotion of exports made by the Ecuadorian government and the new trends of the US market towards the consumption of healthy products.

Once the attractiveness of the environment for the project was demonstrated, a qualitative and quantitative analysis of the client was carried out to determine the attributes that potential customers look for in products such as ´Gummy Kinwa´ to satisfy their needs. The results were that the market is more receptive to the product if it has tropical flavors, with a price between $ 3.5 and $ 4, which can be purchased in supermarket chains specialized in selling organic and natural products.

With this analysis, a business opportunity for 'Gummy Kinwa' was determined, due to the fact that 38.2% of the population aged 15 and over has obesity and overweight problems. In addition, 75% of Americans want more variety of healthy snacks like the one offered by 'Gummy Kinwa'.

The next step was to establish marketing strategies to position and increase 'Gummy Kinwa' sales. Likewise, productive processes and an organizational chart were established to comply with the activities needed to elaborate 'Gummy Kinwa'.

Finally, the financial viability of the project was analyzed with which it could be determined that this project grants the investor an NPV of $7.096,83, an IRR of 22.60%, and a timeframe of 4,85 years until the investor recovers his investment, by this analysis it could be concluded that the business plan is feasible and attractive for the potential investor.

ÍNDICE

Índice de Figuras

Índice de Tablas

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Según la Organización Mundial de la Salud, “entre 1975 y 2016, la prevalencia mundial de la obesidad se ha casi triplicado, pues en 2016, más de 1900 millones de adultos de 18 o más años tenían sobrepeso, de los cuales, más de 650 millones eran obesos” (Obesidad y sobrepeso, 2017). Esto muestra que el “13% de la población adulta mundial (un 11% de los hombres y un 15% de las mujeres) eran obesos” (Obesidad y sobrepeso, 2017). Es por ello que en la actualidad las tendencias alimenticias son enfocadas hacia productos con alto valor nutritivo y que minimicen los problemas de salud generados por los malos hábitos alimenticios. Una de las alternativas que tienen las personas para reducir el sobrepeso y la obesidad según la Organización Mundial de la Salud “es aumentar el consumo de frutas y verduras, así como de legumbres, cereales integrales y frutos secos” (Obesidad y sobrepeso, 2017).

En Estados Unidos el 38.2% de la población desde los 15 años en adelante tiene problemas de obesidad y sobrepeso, se proyecta que para 2030 el 47% de la población tenga sobrepeso u obesidad (OECD, 2017). Por lo tanto, se propone a continuación un plan de negocios para crear una empresa que manufacture snacks hechos a base de quinua y chía, para aprovechar las bondades nutritivas de estos alimentos y ayudar a la población de Estados Unidos a reducir sus niveles de obesidad al consumir productos nutritivos. Entre los principales beneficios que obtendrá el consumidor al ingerir los snacks presentados en forma de gomitas fabricadas a base de quinua y chía son: “ayudar a disminuir el nivel de colesterol «malo» y aumentar el del «bueno», contará con un alto contenido en ácidos grasos omega 3, fibra, proteínas y minerales (magnesio, cinc, el hierro y calcio)” (Chía y quinoa, dos semillas con un gran porvenir, 2017)

1.1.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad comercial, financiera, y operativa de la implementación de una empresa productora y exportadora de snacks elaborados a base de quinua y chía al mercado de Maryland, con el fin de ayudar a mejorar

los hábitos alimenticios de la población estadounidense y al mismo tiempo generar réditos económicos para sus creadores.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar y analizar el entorno y contexto, que incluye el macroentorno y el microentorno de la industria de elaboración de snacks a base de cereales.
- Determinar la demanda potencial de snacks presentados en forma de gomitas a base de quinua y chía en el mercado estadounidense.
- Realizar un estudio del cliente que ayude a determinar los atributos que valoran y rechazan en los snacks y confites, a través del análisis cualitativo y cuantitativo.
- Desarrollar un plan de marketing para la inserción y posicionamiento del producto en el mercado estadounidense.
- Desarrollar una propuesta de valor que permita al plan de negocios mostrar una ventaja competitiva en el mercado.
  - Diseñar la cadena de valor y la cadena de abastecimiento para la elaboración y entrega del producto a los consumidores estadounidenses.
- Diseñar la logística internacional de distribución de los snacks presentados en forma de gomitas a base de quinua y chía para el mercado estadounidense.
- Analizar el plan de negocios financieramente para determinar su rentabilidad y factibilidad.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

Para el análisis del entorno se realizará un análisis del entorno externo (PESTEL), y un análisis de la industria (PORTER) tanto de Ecuador como de EE. UU. con el fin de determinar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno externo para el proyecto.

2.1. Análisis de entorno externo

Dentro de lo que respecta el análisis del entorno externo se realizará un análisis PESTEL que es una “metodología que analiza el entorno general de la empresa, utilizando la exploración de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológico y Legales como un componente de la gestión estratégica “. (Giménez, 2018, pág. 412)

El impacto de los factores del PEST de Ecuador y EE. UU. A ser analizados, se pueden visualizar en el anexo 1 y 2 respectivamente.

2.1.1. Entorno Externo Ecuador

Ecuador y Estados Unidos han mantenido estrechas relaciones a través de los años, en 1825 Estados Unidos envió a su primer cónsul al país, marcando así el inicio de las relaciones bilaterales que han ido creciendo significativamente hasta la actualidad (Embajada y del Consulado de Estados Unidos en Ecuador, 2008). Cabe recalcar que, "Estados Unidos es el mayor socio comercial del Ecuador y su mayor socio en educación superior. Los dos países colaboran en una amplia gama de temas de importancia bilateral, regional y global" (Embajada y del Consulado de Estados Unidos en Ecuador, 2008). Las relaciones comerciales entre los dos países han mejorado en los últimos dos años, y en la actualidad el Ministro de Comercio Exterior e Inversiones Pablo Campana resaltó que Estados Unidos es "uno de los socios estratégicos con los que se busca fortalecer los vínculos comerciales y económicos" (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018).

POLÍTICO/LEGAL

En lo que se refiere al ámbito político, el gobierno ecuatoriano busca "fomentar las exportaciones para desarrollar un equilibrio del sector externo, mejorando la balanza de pagos, exportando más y controlando la salida de divisas" (Cuatro ejes y 14 medidas abarca el plan económico de Lenín Moreno, 2018). Para cumplir con su meta, el gobierno ecuatoriano potencializó la entidad de Pro Ecuador, que brinda asistencia para la exportación de productos no tradicionales con un grado de elaboración, por medio de: ruedas de negocios, capacitaciones, y asesorías (Pro Ecuador, 2018) siendo este un impacto muy positivo para el presente plan de negocios ya que otorga una oportunidad al permitir a los exportadores expandir sus fronteras, acceder a información y contactos de mercados extranjeros no tradicionales. De igual manera, el gobierno ecuatoriano ha impulsado las exportaciones mediante incentivos tributarios como "la devolución del ISD en la importación de materias primas, insumos y bienes de capital para ser incorporados en procesos productivos de bienes exportables, de acuerdo al listado del COMEXI" (PROECUADOR, 2018),

esto entrega una oportunidad para el plan de negocios pues permite que la maquinaria importada para los procesos productivos no se encarezcan con dicho impuesto por lo que representa un impacto positivo.

Alineados con estas políticas el Código Orgánico de la Producción COPCI mediante su normativa también impulsa el desarrollo productivo del país a través de incentivos económicos que impulsen la producción de productos con valor agregado, que generen empleo de calidad, promueva la oferta exportable y sean eco-eficientes y sostenibles con el cuidado de la naturaleza (Ministerio de Productividad, Comercio Exterior e Inversiones, 2010). Entre los incentivos de orden tributario se encuentra “La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta, la exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva” (Ministerio de Productividad, Comercio Exterior e Inversiones, 2010) , estos incentivos son oportunidades con un impacto positivo para el proyecto pues reduce el pago de impuestos y permite que el efectivo se destine a cubrir otras necesidades.

Por otra parte, el 23 de marzo de 2018 el presidente de Estados Unidos firmo la renovación del Sistema Generalizado de Preferencias, el cual beneficia a más de 5000 subpartidas, con una vigencia de 3 años hasta el 31 de diciembre de 2020 (U.S. Customs and Border Protection, 2018). Dentro de los países beneficiarios de dicha renovación se encuentra Ecuador, es por ello que este factor es una oportunidad con un impacto positivo para el proyecto pues el producto de este plan de negocios tendría 0% de aranceles aplicables en su importación por Estados Unidos (Market Access Map, 2018); sin embargo, se debe cumplir con 37 medidas no arancelarias entre las que destacan el etiquetado, control de pesticidas, envíos de muestras para pruebas de laboratorio, entre otros (Market Access Map, 2018), por las trabas no arancelarias que estas medidas causan este es una amenaza con un impacto negativo para el proyecto.

En lo referente al ámbito legal alimentario, todo alimento para el consumo humano necesita cumplir con todos los lineamientos y regulaciones de la “Normativa General para promover y regular la producción orgánicaecológica-

biológica en el Ecuador" (AGROCALIDAD, 2014). De igual manera, todo alimento procesado debe regirse al reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados Norma INEN-022 (semaforización). (MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD, 2014). Mediante estas normativas el Ecuador ha impulsado la estandarización y la mejora en los controles fitosanitarios, para que el consumidor se encuentre mejor informado de los productos, sus componentes, y los efectos sobre la salud del consumidor. Estos controles más rigurosos también permiten que los productos a ser exportados tengan una mejor calidad y sea más fácil la obtención de certificados necesarios para su exportación siendo así una oportunidad con un impacto positivo para el proyecto.

ECONÓMICO

La industria de elaboración de alimentos y snacks a base de cereales en Ecuador presenta una tasa de crecimiento y aporte al PIB del Ecuador bajo dado que solo aporta el 0,19% para el total del PIB del Ecuador, con una tasa de crecimiento total promedio de 0,5% durante los últimos cinco años. (Banco Central del Ecuador, 2017), siendo así una amenaza con un impacto negativo para el proyecto pues incentiva la rivalidad entre las compañías del sector.

Por otra parte, según TradeMap el Ecuador presenta las siguientes tasas de crecimiento con relación a la exportación de la subpartida 19.04.90 "Los demás productos a base de cereales no expresados ni comprendidos en otra parte".

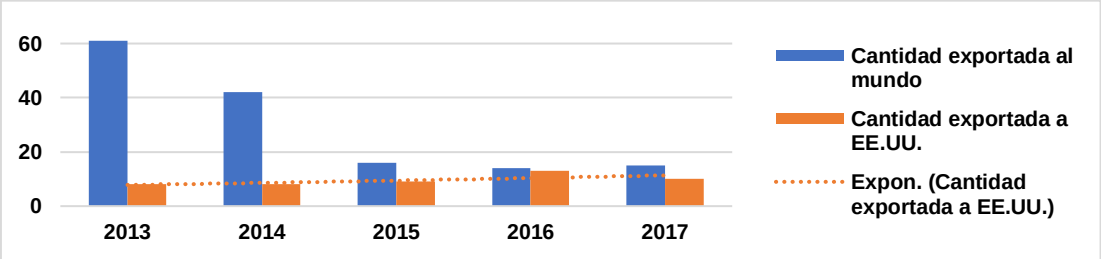


Figura 1.Cantidad exportada de la subpartida 19.04.90

Como se puede visualizar en el gráfico previo las exportaciones de Ecuador hacia el mundo de la subpartida 19.04.90 se encuentran con una tendencia decreciente en cantidades reflejando un promedio de -25% hacia el mundo referente a los últimos 5 años. Sin embargo, Según TradeMap, en 2017 Ecuador

exportó a Estados Unidos $93.000 bajo la subpartida arancelaria 19.04.90, con un crecimiento promedio de esta subpartida en toneladas es de 8%, y en valor alcanza un crecimiento del 41%, ambos analizados en base a los últimos cinco años. (Trade Map, 2018), siendo este factor una oportunidad con un impacto positivo para el proyecto dado que se puede visualizar el crecimiento de la demanda del producto ofertado. Al mismo tiempo, en TradeMap se puede visualizar que en 2017 se diversificó los destinos de exportación de la subpartida en cuestión dado que en 2016 EE. UU acaparaba el 99% de las exportaciones y en 2017 se redujo a 43.7%, seguido por Costa Rica 21.1% y Perú 10.8%; representando así una oportunidad con un impacto positivo en la industria y el proyecto dado que se reduce la alta dependencia concentrada en un solo destino de exportación. (Trade Map, 2018). Esto a su vez colabora a que Ecuador posea una Balanza Comercial no petrolera positiva con Estados Unidos, con un superávit de 608 millones de dólares, en términos FOB, para el año 2017 como lo indica el Informe Mensual de Comercio Exterior. (Ministerio de Comercio Exterior, 2018), siendo así un factor de oportunidad con un impacto positivo para el proyecto pues que muestra la basta importación de productos de EE. UU. provenientes de Ecuador.

SOCIAL/AMBIENTAL

En el Ecuador el consumo de snacks de la población “llega a un 64% de la población encuestada entre 10 y 19 años, quienes afirman que ingestaron este alimento en un periodo de hasta 7 días anteriores ser encuestados” (Suasnavas, 2014). Sin embargo, en su mayoría los snacks consumidos no han sido nutritivos, es por ello que en los resultados de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición se puede denotar que en el Ecuador “el 29,9 % de niños entre 5 a 11 años tienen sobrepeso y obesidad, mientras que el 62,8 % de personas entre 19 y 59 años también lo padece” (INEC, 2014).

Por otra parte, la población ecuatoriana tiene un “estigma que solo existe la sopa de quinua para el consumo” (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017), siendo una amenaza con un impacto negativo para el proyecto dado que la gente no conoce las bondades de la quinua y los diversos productos que se ofertan

como el del presente plan de negocios. Es por este estigma que el cultivo en Ecuador “de la quinua ha sido considerado secundario, por su bajo consumo per cápita y porque la mayoría de los productores de quinua son minifundistas, cuya condición les obliga a buscar otras fuentes de ingreso para poder subsistir” (BAZILE, 2014).

Sin embargo, “estos productos que fueron alimento de los aztecas e incas, y ahora tienen a consumidores que provienen de los exigentes mercados europeos que ya los identifican” (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2015), siendo un factor que entrega una oportunidad con un impacto positivo para el proyecto y la industria puesto que la demanda de los productos ofertados ha incrementado. Es por ello que Ecuador ha exportado “alimentos procesados por USD 100 millones en 2017, siendo los chips los principales productos de exportación de este sector” (PROECUADOR, 2018). Este factor es una oportunidad con un impacto muy positivo para el proyecto planteado y la industria pues ha permitido que nuevos productos de la industria de elaboración de snacks a base de cereales puedan ingresar a mercados internacionales de una forma más fácil ya que el consumidor conoce de otros snacks ecuatorianos que se encuentran posicionados. Entre estos casos se encuentran algunas de las “12 empresas que participaron en la Feria Natural Products Expo West 2017, y entre las más importantes que se pueden destacar se encuentran Livekuna, Wayu, Wipala Snacks, y Waykana. (ProEcuador, 2017), esto representa un factor de oportunidad con un impacto positivo para la industria y el proyecto ya que nuevas empresas se pueden apalancar en el posicionamiento en el mercado de estas 12 empresas e incluso usar esta feria como plataforma para ingresar al merco estadounidense.

Por otra parte, en el ámbito ambiental el país cuenta con la Norma Técnica Sustitutiva de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados la cual establece las condiciones y requisitos que las fabricas deben cumplir (ARCSA, 2015). Entre las más representativas para el sector alimenticio se encuentran: la regulación de la locación de las fábricas (zonas protegidas contra focos de insalubridad), regulación de diseño (área apta para proteger los

alimentos contra factores externos) (ARCSA, 2015). Para complementar esta norma, se ha creado la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados, Plantas Procesadoras de Alimentos, Establecimientos de Distribución, Comercialización, Transporte y Establecimientos de Alimentación Colectiva, misma que establece los requerimientos que deben seguir las fábricas en el Ecuador para acreditar sus productos. Entre las principales que presentan una amenaza para la industria y al proyecto con un impacto negativo se tiene: los requisitos generales y específicos para la notificación sanitaria de alimentos procesados en los cuales se debe especificar el código de lote del producto, diseño de etiqueta, descripción física, entre otros. (Enriquez, 2015).

TECNOLÓGICO

En el país se ha implementado la norma RTE INEN 284 de verificación del "Contenido Neto" de los productos, para cumplir con la supervisión del contenido exacto de la mercadería, la industria ha implementado máquinas dosificadoras de empaquetado del producto (Ramírez, 2015). Estas máquinas son una oportunidad con un impacto positivo para el plan de negocios y la industria dado que el productor puede surtir en el envase el alimento a ser comercializado con medidas de peso exactas, y a su vez ayudan a la implementación de economías de escala. Por otro lado, la industria C1061.21 "utiliza expertos en microbiología, biotecnología, genética, química, nutrición y las disciplinas que aportan conocimientos para su desarrollo, pues la humanidad requiere de una producción eficiente de alimentos." (Redacción Ekos, 2014), este aporte de conocimiento es una oportunidad con un impacto positivo para la industria y el proyecto dado que se puede mejorar la calidad de productos y la productividad. De igual manera, para poder mejorar el control de los procesos productivos las empresas de la industria han implementado sistemas informáticos como SoftExpert Excellence Suite que ayuda a localizar los cuellos de botella y a la gestión de inventarios, facilitando así el cumpliendo de normas de estandarización internacional (Soft Expert, s.f.). Además, otra ventaja de este aplicativo es la visualización a través de diagramas, alertas y la conexión con diferentes proveedores a través de su plataforma con el fin de realizar pedidos de materiales necesarios para la fabricación de productos. (Soft Expert, s.f.), es

por ello que estos sistemas informáticos son una oportunidad con un impacto positivo para la industria y el proyecto planteado.

Análisis de relación entre las variables del PEST de Ecuador

Ecuador cuenta con un fuerte impulso político para el sector, pues el gobierno fomenta las exportaciones de productos como los desarrollados a base de cereales, para así mejorar la economía del país y de la industria, que en la actualidad se encuentra con una fuerte competencia debido a sus bajas tasas de crecimiento. Por otra parte, en Ecuador la elaboración de productos para la exportación se ha incrementado paulatinamente y empresas ecuatorianas han logrado comercializar sus productos a base de cereales en Estados Unidos, creando de esta manera una apertura para futuros productos similares que deseen ingresar a dicho país. Para ello, la normativa del Ecuador se ha vuelto más estricta, permitiendo así que los futuros exportadores puedan conseguir las certificaciones no-arancelarias en menor tiempo y el consumidor ecuatoriano obtenga un producto de calidad. Por lo cual la industria ha invertido en tecnología que le ayude a cumplir la normativa vigente al mismo tiempo disminuya sus costos y les ayuden a aprovechar las economías de escala.

2.1.2. Entorno Externo Estados Unidos

Estados Unidos tiene una economía desarrollada la cual representa el 24,03% de la economía mundial. Además de ello, el poder adquisitivo de la población americana es 10 veces mayor al de la ecuatoriana, sumado a que este mercado estadounidense abarca al rededor de 350 millones de personas mientras que el ecuatoriano solo representa 17 millones. (Ortiz, 2019)

POLÍTICO

El riesgo país de Estados Unidos desde que Donald Trump inició su presidencia hasta el 30 de marzo tiene un promedio de 331,37 puntos (3,37%) y una tasa crecimiento promedio de 0,001%. (Ambito.com, 2018), una de las razones por las que se ha dado este incremento es porque su administración “se ha enfocado en evitar los acuerdos multilaterales de libre comercio y también ha hecho más estrictas las políticas de inmigración” (CEPAL, 2018) promoviendo así una política proteccionista que crean una amenaza con un impacto negativo

para el proyecto dado que le es más difícil alcanzar un acuerdo comercial al Ecuador con EE.UU. Sin embargo, Trump ha aprobado extensión del Sistema Generalizado de Preferencias para 120 países, la mayoría de los cuales se encuentran en vías de desarrollo (International Centre for Trade and Sustainable Developmen, 2018). El propósito de este beneficio otorgado unilateralmente por EE. UU. es el de ayudar a los países en vías de desarrollo a diversificar sus economías y al crecimiento de sus industrias. Entre los países que se beneficiaran del 0% de aranceles en sus exportaciones de más de 5000 subpartidas, entre ellas las elaboraciones de productos agrícolas, se encuentran Ecuador, Bolivia, Uruguay, Kosovo, entre otros (International Centre for Trade and Sustainable Developmen, 2018). Esto representa una oportunidad con un impacto muy positivo para el proyecto y la industria, debido a que con el estímulo otorgado por Estados Unidos los exportadores ecuatorianos podrán ser competitivos y tendrán una estabilidad arancelaria que permita impulsar relaciones comerciales hasta 2020.

Por otra parte, en el ámbito legal, Estados Unidos es un país con estrictas políticas de control de ingresos de mercancías y en especial de alimentos. Es por ello que todo alimento procesado debe regirse a los controles de la FDA, a los procesos de registro y obtención de permisos (U.S. Food and Drug Administration, 2013). Un ejemplo de esto es la Guidance for Industry: Food Labeling Guide la cual determina cómo deben ir etiquetados los productos, que información nutricional es requerida, (U.S. Food and Drug Administration, 2013), siendo esto una amenaza con un impacto negativo para el proyecto.

Adicionalmente, “para importación de cereales y productos a base de cereales destinados a consumo humano en los Estados Unidos es necesario cumplir con los requisitos generales para importación de alimentos de la FDA, estos requisitos son los siguientes: “Buenas Prácticas de Elaboración, Etiquetado General y Nutricional, Residuos de Pesticidas, Uso de Colorantes Permitidos, Ley de Bioterrorismo, Ley de Modernización de la Seguridad de los Alimentos (FSMA)” (Consejería Agroindustrial en Washington DC, 2012), siendo esto una amenaza con un impacto negativo para la industria ecuatoriana y el proyecto dado que estos requisitos son una barrera no arancelaria al comercio.

ECONÓMICO

La industria de elaboración de alimentos y snacks aporta con 1,5% para el total del PIB generado por Estados Unidos, con una tasa de crecimiento promedio de 1,73% durante los últimos cinco años (Buerau of Economic Analysis, 2017), lo cual es una oportunidad con un impacto positivo para el proyecto dado que muestra que es un sector con un crecimiento moderado para un país desarrollado. Por otra parte, según los datos recolectados del United States Census Bureau se puede determinar una tasa de crecimiento promedio del valor en las ventas netas entre 2016 y 2017 del 3% para la industria siendo analizada, en comparación del 8% del total de las industrias de manufacturas no duraderas, esto es representa una amenaza con un impacto negativo para la industria y el plan de negocios puesto que ocasiona que la competencia en el mercado se intensifique y sea más difícil abarcar una mayor cuota de mercado.

Adicionalmente, se puede determinar una tasa de crecimiento promedio, del valor en utilidades después de impuestos, entre 2016 y 2017 del 89% para la industria analizada (U.S. Census Bureau, 2018), mostrando así una oportunidad con un impacto muy positivo para el proyecto ya que esta es una industria muy rentable dentro de dicho país. La industria de elaboración de alimentos y snacks presenta un crecimiento promedio del PIB de 5,4% comparado a 3,6 del PIB de Estados Unidos durante los últimos cinco años (Buerau of Economic Analysis, 2017), es por ello que esta industria es un motor de la economía americana y presenta una oportunidad con un impacto positivo para el proyecto dado que este es un gran atractivo para futuros empresarios.

Del mismo modo, según TradeMap Estados Unidos presenta las siguientes tasas de crecimiento con relación a la importación de la subpartida 19.04.90 “Los demás productos a base de cereales no expresados ni comprendidos en otra parte”.

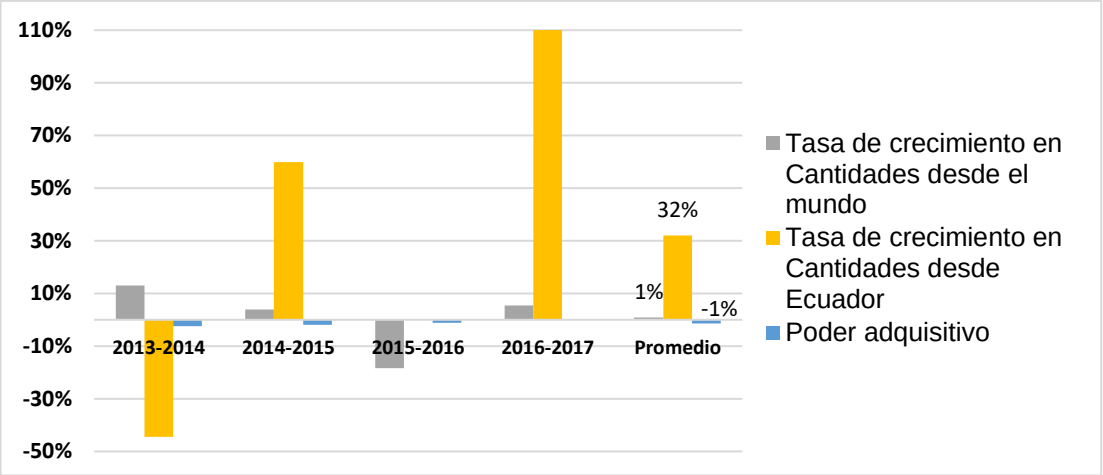


Figura 2: Tasas de Crecimiento de importaciones estadounidenses de la subpartida 19.04.90

Como se puede visualizar en el gráfico previo las importaciones de Estados Unidos desde el mundo es de 1% en cantidades, esto se da debido a que el poder adquisitivo de los estadounidenses ha decrecido en los últimos 5 años y tiene una tasa promedio de -1% (YCHARTS, 2018), lo que representa una amenaza con un impacto negativo para el proyecto dado que esto ha restringido a las familias de la compra de productos importados como el de la subpartida analizada. Sin embargo, las importaciones en cantidades desde Ecuador han tenido una tendencia creciente con un promedio de 32% referente a los últimos 5 años debido a que Ecuador ha incrementado su exportación de cereales y productos hechos a base de cereales considerados superalimentos (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2014), siendo este una oportunidad con un impacto positivo para el proyecto.

SOCIAL/AMBIENTAL

En Estados Unidos el 38.2% de la población desde los 15 años en adelante tiene problemas de obesidad y sobrepeso, se proyecta que para 2030 el 47% de la población tenga sobrepeso u obesidad (OECD, 2017), esto a su vez proporciona una oportunidad con un impacto positivo para la industria y el proyecto ya que esto incentiva el consumo de alimentos saludables que evitan el sobrepeso y cumplan con la tendencia de que “75% de los estadounidenses les gustaría que hubiera más opciones saludables, sin que el snack pierda su buen sabor.” (Nuevas tendencias en el consumo de snacks en Estados Unidos,

2016), siendo una oportunidad con un impacto muy positivo para el proyecto que oferta una nueva variedad de snacks saludables.

Mientras que, los Baby Boomers son más propensos a comer snacks que los Millenials, dado que los Baby Boomers comen snacks 20% más frecuentemente que los Millenials (NPD, 2016). Estos son grupos atractivos para la industria dado que en promedio los Baby Boomers consumen 1200 snacks al año por persona y los Millenials 1000 snacks en promedio por persona, lo que representa compras por 90.4 y 83.1 billones de dólares respectivamente (NPD, 2016), representando una oportunidad con un impacto positivo para el proyecto dado que ambos grandes grupos de la sociedad americana consumen snacks en forma regular. De igual manera, estos dos grandes grupos de la sociedad estadounidense tienen ocasiones de consumo muy diversas, los Baby Boomers comen snacks dado que no desean preparar grandes comidas; mientras que, los Millenials los consumen porque son alimentos de ingesta en el camino, ya que no tienen el tiempo para consumir un almuerzo o cena (NPD, 2016). Un factor que las empresas de la industria deben considerar al elegir estos grupos objetivos es que ambos eligen su snack partiendo del sabor que esté presente.

TECNOLÓGICO

Estados Unidos es un país en el cual la tecnología avanza rápidamente, es por ello que se ha creado equipos diseñados para la fabricación de snacks, con el fin de incrementar la producción y reducir los desechos (Snack food open house for end-to-end processing, 2018). Un ejemplo de esto es HCI Snack Solutions creado por la alianza estratégica de los principales fabricantes de maquinarias para la industria alimenticia Ishida y Heat and Control; los cuales presentaron una línea de producción integral, la cual permite mantener un mejor control de calidad, costos, y producción durante toda la cadena productiva (Snack food open house for end-to-end processing, 2018) siendo así una oportunidad con un impacto positivo para la industria y el proyecto dado que se puede hacer uso de economías de escala y reducir costos de producción.

Esto a su vez ayuda a impulsar la nueva tendencia de producción en Estados Unidos que es el outsourcing de la fabricación de los productos a empresas maquiladoras las cuales se encargan de la elaboración y empaquetado de los

snacks, de esta manera las empresas dueñas de la marca se enfocan en la comercialización de los productos, al mismo tiempo que reducen sus costos fijos (PMMI The Association for Packaging and Processing Technologies, 2018), esto es una oportunidad con un impacto positivo para el proyecto pues en la industria se esta innovando, además, el proyecto puede acceder a un nuevo modelo de negocios.

Debido al cambio en las tendencias del consumidor y para aprovechar los avances realizados en la tecnología de la comunicación, los puntos de venta de la industria de otras manufacturas de snack han implementado soluciones tecnológicas para la entrega de productos al consumidor; esto se lo realiza mediante los asistentes de hogar como: Alexa, Google Home, Sonos a los cuales el consumidor les pide que reordenen desde Amazon o una tienda especifica los alimentos que necesitan, e incluso estos son pueden ser entregados en la residencia del consumidor a través de Drones (Lempert, 2017), siendo así una oportunidad con un impacto muy positivo para el proyecto pues facilita el acceso del consumidor al producto ofertado por el plan de negocios.

Análisis de relación entre las variables del PEST de Estados Unidos

Estados Unidos en la actualidad ha empleado políticas comerciales proteccionistas; sin embargo, ha otorgado preferencias arancelarias unilaterales a varios países entre ellos Ecuador. Dado su esquema proteccionista, el marco jurídico estadounidense es muy estricto, es por ello que los productos del sector de elaboración de otros snacks deben cumplir con más de 30 medidas no arancelarias, y las normativas impuestas por la FDA para ser comercializados. En contraste, el sector analizado es un motor de la economía estadounidense y presenta tasas de crecimiento aceptables, esto se da gracias a que ha cobrado fuerza la tendencia por consumir productos más saludables, e incluso las generaciones más representativas de Estados Unidos ingieren snacks con regularidad. Para poder abastecer esta nueva tendencia de consumo y mejorar la eficiencia productiva de la industria, las empresas proveedoras de tecnología han creado maquinarias integrales para el proceso productivo y se han apalancado en el outsourcing.

2.2. Análisis de la industria

Según Michael Porter, “Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial” (Nava & Hernández, 2014, pág. 6)

Según clasificación CIIU el presente plan de negocios pertenece a:

C - Industrias manufactureras.

C1061 – Elaboración de productos de molinería.

C1061.2 - Productos de molinería.

C1061.21 - Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.

2.2.1. Amenaza de nuevos entrantes

“Según la Base de Datos Global de Nuevos Productos de Mintel (GNPD), se lanzaron 13,991 nuevos snacks en los EE. UU entre 2011 y 2015. De estos productos, el 38% eran productos nuevos y el 62% eran una combinación de nuevas variaciones (embalaje, formulación y extensiones de variedad / rango) de productos existentes. Dentro de los 13,991 nuevos lanzamientos de productos, los cinco principales productos de aperitivo fueron snack / cereales / barras energéticas (con 2,852 productos nuevos). Mientras que los sabores de más rápido crecimiento consisten en cereza, vegetales, puerco, jengibre, zanahoria y vinagre.” (Agriculture and Agri-Food Canada, 2016). Como se puede observar existe una oportunidad alta de diferenciación para poder ingresar en el mercado americano, entre las opciones que se puede destacar de diferenciación destacan nuevos sabores y presentación del producto.

“El proceso de extrusión permite la fabricación en masa de alimentos a través de un sistema que garantiza la homogeneidad del producto final. Este proceso es una forma de cocción rápida a una temperatura elevada donde como resultado se obtiene cambios en la forma y composición de los ingredientes. Entre los alimentos que utilizan esta técnica se incluyen muchos cereales para el desayuno, algunas pastas, panes, proteínas vegetales texturizadas, refrigerios

listos para comer, masa para galletas, soya grasosa, productos de confitería, entre otros.” (Nitin, 2018). La industria de producción y fabricación de snacks en Estados Unidos hace uso de la tecnología mediante la extrusión de los alimentos, lo que les permite reducir sus costos e implementar economías de escala, entre las empresas más representativas publicadas en el North American Sweet 60 se encuentran: Mars Wrigley Confectionery, Mondelez International, Hershey, General Mills, Lindt North America, todas estas empresas producen entre su cartera de productos gomitas (Pacyniak, 2018).

Para la elaboración de productos alimenticios es necesaria la aprobación de la U. S. Food and Drug Administration (FDA) y cumplir con todos los lineamientos y regulaciones de la Ley de Modernización de la Inocuidad de los Alimentos (FSMA). En la cual constan normas de etiquetado, productos nocivos que no se puede usar, normas para el transporte de alimentos, entre otros (U. S. Food and Drug Administration (FDA), 2018). Existen siete reglas principales creadas por la FDA, y las empresas deben cumplir con ellas para poder realizar sus actividades en el mercado, esto puede dificultar la creación de nuevas empresas dentro del sector.

La **amenaza de nuevas entradas es media** debido a que existen economías de escala que permiten reducir los costos fijos; además, existe un gran potencial de diferenciación, resultando en barreras de entrada bajas. Pese a esto, las empresas de este sector deben ceñirse a los reglamentos y normativas generadas por la FDA, lo que puede ser una amenaza alta de entrada para nuevos competidores que deseen ingresar, debido a que deben primero obtener todas las certificaciones y capacitar a su personal para cumplir con la normativa vigente.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Para la elaboración de los productos de la industria en análisis se necesitan proveedores de: cereales (Quinua, Chía, entre otros), azúcar, gelatina sin sabor, químicos alimenticios, maquinaria (Dosificadoras, Extrusoras, entre otros).

“Quinua, amaranto y chía se cultivan en la región andina, en las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura y Bolívar, que actualmente están presentes en el pabellón ecuatoriano” (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones MCEI,

2015). Según un estudio del INEC cuatro provincias de la Sierra (Cotopaxi, Chimborazo, Azuay y Tungurahua) concentran el 57,1% de minifundios en el país (INEC, 2007), esto tiene como resultado que los proveedores/agricultores sean diversos, teniendo como resultado que el precio de su producto sea bajo, beneficiando a la industria de elaboración de snacks. Sin embargo, en el país existen varias asociaciones de productores de quinua entre las cuales destacan tres asociaciones de Chimborazo que reúnen a mas de 100 productores las cuales son “Sumak Life, Puruhá Razurku y Coprobich” (Redacción Regional Centro, 2016).

En lo que respecta a proveedores de gelatina sin sabor existen en el Ecuador 14 proveedores, distribuidos entre las provincias de: Pichincha 43%, Guayas 21%, Azuay 21%, y Tungurahua 14%, debido a las prácticas productivas y reconocimiento, en el mercado existen algunas opciones como: Prodegel de Pelileo e Inquinam de Quito (Superintendencia de Compañías, 2018).

De igual manera, existen 43 empresas proveedoras de maquinaría para la elaboración de alimentos y se encuentran concentradas en Pichincha 56% y Guayas 26%, entre las principales empresas que cuentan con maquinaria que ayuda en el proceso productivo de la industria se encuentran Resomak en Quito, Versozi en Guayaquil, Astimec en Quito y Grupo Gen en Quito. Por último, existen 700 empresas proveedoras de ingredientes y químicos alimenticios en el país, el 88% de estas se encuentran concentradas en las provincias de Guayas 58%, y Pichincha 30%, entre las empresas que proveen de químicos o preservantes se encuentran: Agroalimentar en Quito, Adisol en Guayaquil entre otros (Superintendencia de Compañías, 2018). Por la alta concentración de los insumos y materias primas en las provincias de Guayas, Pichincha y Azuay, el poder de negociación de los proveedores se reduce, y es una fortaleza para la industria.

“Alejandro Bonifacio, de la Fundación Promoción e Investigación de Productos Andinos (PROINPA) de Bolivia, expone que en su país se posee 50 variedades de quinua nativa y 26 variedades mejoradas”. Para Sven Erik Lakobsen, catedrático de la Universidad de Copenhague, en Dinamarca, la quinua de Ecuador es reconocida por su calidad, “que no implica necesariamente

el tamaño del grano sino su sabor y color, recientemente se desarrolla una nueva variedad conocida como pata de venado, que por ser el grano grande tiene mayor proyección para su consumo en el mercado internacional" (Ministerio de Agricultura y Ganadería , 2013). Mientras que en Perú "el INIA ha puesto a disposición de los productores agrarios a nivel nacional 7 variedades de Quinua mejorados." (Ministrio de Agricultura y Riego, 2013). Por ende, la quinua de Ecuador tiene una alta apreciación en el mercado internacional y esto ayuda a la industria del CIIU C1061.21 del Ecuador a alcanzar una ventaja competitiva en el marco mundial.

El costo de cambio de proveedor de las empresas de la industria C1061.21 es bajo debido a que los principales proveedores de materia prima e insumos se encuentran concentrados en Guayas y Pichincha, en base a la información recolectada por la Superintendencia de Compañías dentro de la variable de Concentración y tamaño de proveedores, por ende, si una nueva empresa de elaboración de snacks base de cereales se establece en una de estas provincias tendrá un mayor poder de negociación frente al proveedor y menor coste de cambio del mismo.

El **poder de negociación de los proveedores es bajo** ya que existe un amplio número de proveedores para los insumos, materia prima, y maquinaria que la industria requiere, con un bajo costo de cambiar de proveedor por la alta concentración de estos en la misma zona geográfica y que pueden otorgar una ventaja competitiva ante productos de Bolivia o Perú en el mercado internacional.

2.2.3. Amenaza de productos sustitutos

En los últimos años, los tipos de aperitivos o bocadillos "better for you" han ganado popularidad en los consumidores, este tipo de aperitivos posee un crecimiento del 14% desde 2006 hasta 2013. Las estadísticas realizadas en el estudio de ingesta de comida en 1990 arrojaron como resultado que el 72% de los encuestados preferían evitar los aperitivos durante el día, pero con la nueva tendencia del cuidado de la salud y oferta de bocadillos saludables apenas el 39% preferían evitar los aperitivos durante el día, en 2014 (Producer for better health foundation, 2015). Según el estudio realizado en base a las estadísticas nacionales de ingesta de comida en Estados Unidos se obtuvo que entre los

principales aperitivos que más consumen los americanos durante el día son: con un 15% el consumo de dulces, 13% el consumo de fruta, 10% consumo de goma de mascar, 8% chips, 5% nueces y frutos secos, 4% galletas (Producer for better health foundation, 2015).

Se puede denotar que los americanos prefieren un aperitivo dulce, pero que cumpla con las nuevas tendencias del mercado hacia productos saludables, favoreciéndole a la industria analizada, pues los productos ofertados pueden cumplir con ambos requerimientos del mercado. De igual forma, se puede notar según el estudio, que los consumidores americanos no cambian sus hábitos de consumo con facilidad pues pasaron 24 años para que la tendencia de consumir aperitivos durante el día forme parte de sus hábitos alimenticios

A través de la página de una de las cadenas más concurridas estadounidenses como lo es Walmart se puede visualizar que los productos sustitutos directos como lo son una unidad de fruta picada tiene un precio promedio de $1,12, nueces y frutos secos de alrededor de 10 oz tienen un precio $4,6; mientras que posibles sustitutos indirectos como galletas saladas y dulces marcan un precio promedio de $ 2,88 por 4 unidades, Haribo Sour Gold Bears Gummi Candy de 4.5 Oz a un precio unitario de $2.73 (Walmart , 2018), es así como se puede visualizar que los sustitutos indirectos abarcan una gana de productos más amplia incrementando así la rivalidad en el mercado. De igual manera, los productos sustitutos presentan un mejor rendimiento promedio respecto al precio, dado que sus precios son menores y las cantidades netas son mayores; esto representa una amenaza para la industria pues si el cliente escoge los productos basados en el precio, la competencia en el mercado se intesifica.

La **amenaza de sustitutos es media-alta** ya que existe una amplia variedad de productos sustitutos en el mercado, con precios más bajos y mayor competitividad; sin embargo, los cambios de hábitos de consumo en la población americana no son instantáneos por lo que dificulta a la empresa de productos sustitutos abarcar una mayor cuota de mercado.

2.2.4. Poder del cliente

El mercado actual de la industria se encuentra compuesto por los consumidores de productos más saludables, clientes minoristas que

comercializan los productos para llegar al consumidor, y clientes mayoristas que surten a los minoristas del producto. Entre los importadores norteamericanos de snacks se encuentran algunos supermercados y distribuidores, cuyos representantes asistieron a la Feria Natural Products Expo West 2017 donde empresarios ecuatorianos asistieron para exhibir sus productos con valor agregado y snacks. Entre las empresas norteamericanas interesadas en importar dichos productos se encontraban: “Global Agricultural Trading, Northgate Markets, Natural Sourcing,” (ProEcuador, 2017), este acercamiento permite a los exportadores ecuatorianos tener una mejor visión de posibles clientes. En Estados Unidos existe una tendencia hacia el consumo de productos nutritivos debido a los altos niveles de obesidad de la población (Robert Wood Johson Foundation , 2017). Es por ello que en 2017 se importó desde el mundo 209.216 toneladas que representan un valor de $ 511.405.000 del producto ofertado por la industria analizada. (Trade Map, 2018).

Una nueva investigación de Mintel revelo que el 50% de los americanos consumen snacks como una golosina, y el 28% está de acuerdo que el sabor es más importante que lo saludable que pueda ser el snack (Institute of Food Technologists, 2017). Debido a la normativa Título 21—Food and drugs, sección 101.3 Identity labeling of food in packaged form que establece que el etiquetado debe poseer las condiciones de almacenamiento, ingredientes potencialmente peligrosos o componentes no adecuados según rango de edades, valor nutricional entre otras disposiciones (U.S. Government Publishing Office, 2012), los consumidores pueden evaluar las bondades de los productos y los ingredientes con los que están elaborados antes de hacer la compra de los mismo. Esto se muestra como una oportunidad para la industria debido a que el aporte nutricional cobra una mayor importancia en el momento de elegir un snack para algunos consumidores.

Hoy en día con el avance de la tecnología, las personas pueden aprender a preparar alimentos mediante el uso del Internet y videos de recetas para cocinar. La industria de elaboración de alimentos a base de cereales y snacks a base de cereales también se ve impactada por este avance en la tecnología, pues ahora el consumidor puede integrar hacia atrás mediante la elaboración de

sus propias barras energéticas, gomitas, cereales entre otros productos de la industria (US National Library of Medicine, 2013), gracias a plataformas digitales como YouTube y Google en las que se puede encontrar fácilmente recetas y tutoriales para elaborar estos tipos de alimentos. (Google, 2018)

Por otro lado, el consumidor actualmente adquiere los productos de la industria minoritariamente en línea y mayoritariamente a través de supermercados y farmacias como CVS, Walgreens, Costco, Dollar, Target, entre las cadenas más representativas (Statista, 2017).

El **poder de negociación del comprador es medio-alto**, dado que los consumidores pueden acceder a información para comparar las bondades entre los productos de la industria y sus sustitutos lo que puede influir en la decisión de compra; incluso el comprador puede integrar hacia atrás con facilidad mediante el uso de páginas web y videos para aprender a elaborar productos de la industria siendo analizada. En contraste, existen varios clientes interesados en importar productos saludables desde Ecuador, generando así una mayor apertura para los exportadores ecuatorianos.

2.2.5. Rivalidad sectorial

Las compañías estadounidenses que más comercializan productos de confitería, snacks y similares se encuentran listadas a través de un ranking, cuyo nombre es The North American Sweet 60 elaborado por los expertos de la Industria (Pacyniak, 2018). Dentro de este sector se encuentran un total de 216 empresas, siendo empresas que más volumen de ventas poseen y con ingresos de más de 7.8 mil millones: Mars Wrigley Confectionery, Mondelez International, The Hershey Co. Sin embargo, en la actualidad no se han encontrado en Estados Unidos gomitas a base de cereales.

Por otra parte, el mercado de snacks saludables de los Estados Unidos está creciendo debido a la “demanda sobre la base de la asequibilidad del precio, la calidad del producto y la conveniencia” (Hexa Research, 2018), además, las grandes empresas mencionadas anteriormente “obtienen ganancias con economías de escala y esto les ayuda a mantener el costo competitivo del producto” (Hexa Research, 2018) es por ello que al ser esta industria sujeta a

una alta elasticidad precio de la demanda se intensifica la rivalidad sectorial para ofertar los menores precios con el fin de incrementar el volumen de ventas.

La **rivalidad sectorial es alta**, dado que las principales empresas competidoras en la industria de snacks tienen ingresos de miles de millones de dólares lo que les permite lidiar con nuevos competidores y diversificar sus productos de forma más rápida y ágil.

Análisis de relación entre las variables de PORTER

En base a los factores analizados en las fuerzas de PORTER se puede determinar la existencia de una rivalidad sectorial alta para la industria de elaboración de alimentos a base de cereales. Esto en base a que es fácil conseguir proveedores por la vasta concentración de estos, con la mediana facilidad para que nuevos productos ingresen en el mercado ya que existe facilidad de diferenciación respaldado por economías de escala. Así mismo, los productos sustitutos se presentan como opciones atractivas para los clientes por su bajo precio y amplia variedad; además, es muy sencillo para el cliente cambiarse de producto por el rápido y fácil acceso a información que les permite comparar las bondades de los productos e incluso crear los suyos propios.

2.3. Análisis de la matriz EFE

En la matriz EFE presentada a continuación se evaluarán las oportunidades y amenazas del sector externo frente al plan de negocio y como este reaccionará ante cada una. La calificación asignada se realizará de 1 a 4; siendo 1 (respuesta insuficiente), 4 (respuesta óptima.)

Tabla 1. Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Políticas gubernamentales ecuatorianas impulsan las exportaciones mediante Pro Ecuador y la renovación del SGP de EE. UU permiten el ingreso a este mercado con arancel 0%.	0,15	3	0,45
En Estados Unidos existen nuevas tendencias hacia el consumo de productos más saludables.	0,13	4	0,52
Se ha creado tecnología dirigida a la fabricación de snacks que incluso pueden ayudar a incrementar productividad y eficiencia; de igual manera, se ha innovado la forma en la que los consumidores adquieren los productos de la industria siendo analizada.	0,1	2	0,2
Durante los últimos 5 años las importaciones de EE. UU, en cantidades, de productos hechos a base de cereales se han incrementado en un 32% desde Ecuador.	0,08	3	0,24
En Ecuador existe alta concentración de proveedores para la industria.	0,06	3	0,18
Amenazas			

Se deben cumplir con 6 requisitos de la FDA para poder exportar un producto a EE. UU.; además, se deben cumplir 37 requisitos no arancelarios para ingresar un producto de esta industria a EE. UU.	0,13	3	0,39
Existe una alta rivalidad entre los competidores existentes con 216 empresas e ingresos que superan los 7.8 mil millones de dólares de las tres marcas mejor posicionadas.	0,11	2	0,22
El consumidor puede integrar hacia atrás mediante la elaboración de sus propias gomitas, cereales, entre otros productos de la industria.	0,09	2	0,18
Los productos sustitutos presentan un mejor rendimiento promedio respecto al precio, con una amplia variedad de sabores y presentaciones.	0,08	3	0,24
Se lanzaron 13,991 nuevos snacks en los EE. UU entre 2011 y 2015. De estos productos, el 38% eran productos nuevos y el 62% eran una combinación de nuevas variaciones (embalaje, formulación y extensiones de variedad / rango) de productos existentes.	0,07	4	0, 28
Total	1		2,90

Se puede apreciar un peso ponderado total de 2,90, este valor se encuentra por sobre la media; demostrando así que el proyecto puede aprovechar de mejor forma las oportunidades y combatir las amenazas del sector externo; sin embargo, debe mejorar en aspectos importantes que afectan al desarrollo del plan de negocios.

Existe una fuerte oportunidad para la industria debido a la promoción por parte de Pro Ecuador de productos con valor agregado, es por ello que el presente proyecto se adherirá a los servicios de promoción internacional; dado que los productos del plan de negocios se encuentran elaborados a base de quinua y chía que son cereales promocionados por el gobierno, y así realizar un acercamiento con posibles distribuidores y tiendas de canal moderno en EE. UU.

El mercado norteamericano es muy receptivo a la entrada de nuevos productos que puedan satisfacer sus deseos por lo que representa una amenaza para la industria que tiene productos ya posicionados. Pero una oportunidad para el plan de negocios que podrá ingresar en el mercado estadounidense sin una fuerte resistencia del consumidor final; apalancándose también en el conocimiento previo del mercado estadounidense de productos ecuatorianos por éxito de algunas marcas ecuatorianas ya posicionadas.

En EE. UU. actualmente se puede observar un grave problema de obesidad, esto representa una oportunidad importante para la industria pues los consumidores buscan más opciones de snacks saludables como lo es el producto ofertado por el plan de negocios, pues es un producto nutritivo que satisface la necesidad de un aperitivo, y a su vez cuida la salud del consumidor.

Los avances tecnológicos representan un impulso importante para la industria; sin embargo, en Ecuador acceder a la tecnología para aprovechar las economías de escala es un reto, por lo cual la industria y el plan de negocios se apalancan del bajo poder de negociación de los proveedores que permite obtener con facilidad materias primas de alta calidad a un buen precio.

El plan de negocios deberá crear estrategias para poder combatir a las amenazas del mercado. Es por ello que el proyecto elaborará sus productos con ingredientes permitidos por la ley americana, y siguiendo las normas de empaque y etiquetado de Estados Unidos.

Pese a que los productos sustitutos presentan un buen rendimiento frente al precio y que las personas pueden realizar fácilmente sus propios snacks, el producto ofertado por el plan de negocios contiene un alto valor nutritivo y puede diferenciarse gracias a sus ingredientes y beneficios para la salud del consumidor.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente permite conocer los gustos y preferencias del potencial cliente, para de esta manera determinar lo que este valora y que necesidades insatisfechas se pueden abordar con el producto ofertado por el presente plan de negocios.

3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Para un adecuado análisis del cliente se empleará una investigación cualitativa que es la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación." (Hermández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 7). Así también, se hará uso de la investigación cuantitativa la cual "usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías " (Hermández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 4).

3.1.1. Grupo objetivo de la investigación

Personas que no se encuentran en la pobreza del Estado de Maryland en Estados Unidos, que tengan hábitos de consumo saludables y desean más opciones de snacks de este tipo. El mercado objetivo que cumple estas

características según datos del United States Census Bureau es de 1,553,459 personas.

Tabla 2. Grupo objetivo de la investigación

Variable	Indicador	Detalle	Número de habitantes
Geográfica	País Estado	Estados Unidos Maryland	327,764,700 6,052,177
Demográfica	Ingresos	Personas que no se encuentran en la pobreza (“90.3%” (United States Census Bureau, 2017))	5,465,115
Conductual	Hábitos de Consumo	-Saludables (“37.9%” (Loprinzi, Branscum, Hanks, & Smit, 2016) -75% de la población le gustaría más opciones saludables, sin que el snack pierda su buen sabor.” (Nuevas tendencias en el consumo de snacks en Estados Unidos, 2016)	2,071,278 1,553,459

3.1.2. Metodología de la investigación

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hermández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 1).

3.1.2.1. Problema de Decisión Administrativo

¿Deberían exportarse las gomitas de quinua y chía hacia el mercado estadounidense?

3.1.2.2. Problema de Investigación

¿Cuáles son las características que deben cumplir las gomitas hechas a base de quinua y chía para ser aceptadas por el mercado estadounidense?

3.1.2.3. Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los factores más importantes que impulsan a la compra de un producto saludable frente a su competencia?
2. ¿Qué textura sería más demandada por el consumidor?
3. ¿Cuánto está dispuesto el consumidor a pagar por gomitas realizadas a base de quinua y chía?
4. ¿En qué tienda al detalle especializada en comida orgánica prefieren los americanos adquirir productos saludables?
5. ¿Qué medio de comunicación es el óptimo para informar a los potenciales consumidores de nuevos productos saludables?

3.1.2.4. Objetivo General

Determinar cuáles son los atributos del producto para un precio justo; así como los lugares y canales de información que valoran y rechazan los consumidores de productos saludables**.**

3.1.2.5. Objetivos Específicos

1. Comprender cuales son los atributos y beneficios que buscan los clientes en productos nutritivos.
2. Identificar el tipo de composición que debería tener la gomita
3. Identificar el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto.
4. Identificar el detallista que se debe elegir para la cadena de distribución.
5. Identificar el canal de comunicación más eficiente para publicitar el producto en el mercado estadounidense.

3.1.2.6. Hipótesis

1. ¿Cuáles son los factores más importantes que impulsan a la compra de un producto saludable frente a su competencia?

Ho: Al menos el 50% de los consumidores de productos saludables seleccionan un producto en base a los beneficios que ofrece este con respecto a la salud.

Ha: Como máximo el 49% de los consumidores de productos saludables seleccionan un producto en base a los beneficios que ofrece este con respecto a la salud.

2. ¿Qué textura sería más demandada por el consumidor?

Ho: Al menos el 55% de los posibles consumidores desean gomitas suaves en las cuales la chía y quinua deben verse.

Ha: Como máximo el 54% de los posibles consumidores desean gomitas suaves en las cuales la chía y quinua deben verse.

3. ¿Cuánto está dispuesto el consumidor a pagar por gomitas realizadas a base de quinua y chía?

Ho: Al menos el 60% de los posibles consumidores consideran un precio de 3$ o más dólares como justo al comprar las gomitas hechas con quinua y chía en cadenas especializadas de comida orgánica

Ha: Como máximo el 59% de los posibles consumidores consideran un precio de 3$ o más dólares como justo al comprar las gomitas hechas con quinua y chía en cadenas especializadas de comida orgánica

4. ¿En qué tipo de tienda al detalle prefieren los americanos adquirir productos saludables?

Ho: Al menos el 30% de los potenciales consumidores prefieren comprar alimentos nutritivos en Whole Foods Market de manera presencial.

Ha: Como máximo el 29% de los potenciales consumidores prefieren comprar alimentos nutritivos en Whole Foods Market de manera presencial.

5. ¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados por los estadounidenses para informarse de nuevos productos nutritivos y sus beneficios?

Ho: Al menos el 40 % de los posibles consumidores desearían informarse de nuevos productos saludables por medio de redes sociales porque este es el medio que más usan para conocer de este tipo de productos.

Ha: Como máximo el 39% de los posibles consumidores desearían informarse de nuevos productos saludables por medio de redes sociales porque este es el medio que más usan para conocer de este tipo de productos.

3.1.3. Resultados de la Investigación Cualitativa

Para la realización de la investigación cualitativa se han efectuado dos entrevistas a profundidad a expertos y dos entrevistas a profundidad a potenciales consumidores.

3.1.3.1. Entrevista a expertos

Para las entrevistas a expertos se realizó fichas metodológicas que se pueden visualizar en el anexo 9. Entrevista a experta Sylvia Alvarado y en el anexo 10. Entrevista a experto Dr. Arturo Capomassi.

3.1.3.1.1. Sylvia Alvarado

Ingeniera en Alimentos con un diplomado en comercio internacional y una maestría en relaciones internacionales con mención en negociaciones internacionales. Sylvia ha trabajado en Inglaterra en Stanford, Universidad Católica, y posteriormente en IAG empresa de cargo y logística internacional.

Sylvia destaca que, para poder conseguir la certificación de orgánico tanto para la chía como para la quinua, los proveedores deben ser avalados por una certificadora internacional. Para que el proveedor pueda obtener dicha certificación se realizan pruebas de suelo, de igual manera, tienen como requisito que en dicho suelo no se haya cultivado durante 4 0 5 años para evitar contaminantes. Sin embargo, esto no es suficiente dado que las plantaciones pueden sufrir contaminación foránea, es por ello que analizan el entorno del cultivo. Sylvia recomienda que, si se desea comprar chía y quinua orgánica, el emprendimiento revise la plantación, el entorno y la corroboración de la certificación del proveedor.

Esto es de suma importancia debido a que cuando el producto arribe a Estados Unidos puede ser sujeto de una revisión, y en caso de que dicho análisis sea desfavorable todo el producto exportado se perdería, por lo cual es indispensable antes de realizar la exportación enviar muestras comerciales para el análisis y así poder conseguir todos los permisos/certificaciones requeridas por la FDA. De igual manera resaltó que la mercadería será sujeta a controles y permisos adicionales dependiendo del estado en el que se vaya a comercializar el producto y la aduana por donde ingrese el mismo.

Por otra parte, Sylvia destaca que una de las actividades clave dentro de este proyecto es la fórmula a utilizar para la elaboración de las gomitas dado que es el diferenciador del proyecto y se debe patentar para no perder una ventaja competitiva frente a posibles competidores. Dentro de la formulación Sylvia recomendó que se utilice el agar-agar como gelificante, el ácido ascórbico como preservante, colorantes naturales, evitar el uso de edulcorantes para que de esta manera el producto sea más saludable y sus componentes sean naturales o fáciles de liberar del organismo sin dejar residuos, al igual que se evita que se creen mohos, levaduras o que el producto tenga lágrima.

Además, partiendo de su experiencia en logística internacional recomienda que el envío se lo realice vía marítima para reducir costos, pues el producto del emprendimiento es de larga vida útil, y si puede esperar las dos a tres semanas que tomaría realizar la exportación e ingreso de la mercadería en destino. Además, de esta manera se puede cumplir con el tiempo en percha

requerido para el producto, al mismo tiempo que, se puede ganar tiempo en caso de necesitar más certificados o permisos para el ingreso de la mercadería a destino.

3.1.3.1.2. Jorge Arturo Capomassi

Médico que realizó ocho años de investigación en la ciudad de Viena sobre temas de acupuntura y terapia neural, cuenta el premio de Alfred Pischinger por dos descubrimientos principales, y 10 descubrimientos más publicados en una revista alemana Deutsches Wissenschaftsmagazin Akupunktur.

El Dr. Capomassi señaló que el principal problema de la población es que no sabe cómo alimentarse, esto a su vez ocasiona que las personas cuando llegan a una edad más avanzada enfrentan problemas como el envejecimiento prematuro y enfermedades crónicas como la presión arterial alta, la obesidad, la diabetes, los infartos de miocardio, las trombosis, entre otros.

De igual manera, señala que en la actualidad no existe evidencia clara que señalen los efectos de los transgénicos en la alimentación, sin embargo, como los genes codifican la formación de proteínas no se sabe todavía qué grado de daño pueden producir en la salud de un ser humano por lo que en la actualidad se prefiere evitarlos.

Además, señala que la quinua es un producto bastante sano, conocido desde hace mucho tiempo y muy recomendable por sus proteínas, vitaminas, minerales, oligoelementos. No obstante, señala que la chía en altas cantidades puede subir la presión arterial por eso se debe tomar en cuenta en la elaboración de la gomita la cantidad de este elemento que se agregaría.

De igual forma, el Dr. Capomassi indica que el producto propuesto por el proyecto debería evitar la utilización de azúcar y stevia para personas que quieren bajar de peso y los diabéticos puedan consumirlo, además, declara que si el producto se lo realiza con colágeno vegetal y se sustituye el uso de productos sintéticos por naturales se puede abarcar al mercado de personas veganas y vegetarianas que han cobrado fuerza en el mercado estadounidense.

3.1.3.2. Entrevista a potenciales consumidores

El esquema de la entrevista realizada se puede visualizar en el anexo 11.

3.1.3.2.1. Letty García

Es una persona de 43 años, vive en Estados Unidos desde hace 2 años y se encuentra laborando en una casa de novias. Letty señala conocer acerca de la quinua y la clasifica como un alimento que tiene muchos nutrientes, mientras que la chía es percibida como un producto que ayuda a bajar de peso. Debido a que en Estados Unidos las distancias son largas y el tiempo es limitado por el alto número de horas laborables de los habitantes, las compras de snacks y alimentos se las realiza de forma programada.

Dentro de los posibles lugares de compra para el producto la potencial consumidora indica que se deberían usar grandes cadenas de mercados como Publix, Walmart, Seven-Eleven, dado que se encuentran en varios lugares y son muy concurridos para compras de snacks. Mientras que las tiendas de canal tradicional se encuentran en lugares remotos y no cuentan con una gran acogida por parte del mercado.

Letty señala que los potenciales clientes adultos en el momento en que van a seleccionar un producto analizan el contenido calórico, ingredientes, vitaminas, y relación precio cantidad. Es por ello que el proyecto debe resaltar dichos aspectos en su empaque, y podría tener un precio de entre 3 y 5 dólares que es comparable con la actual oferta de mercado.

Al mismo tiempo, Letty informa que en Estados Unidos las personas consumen en grandes cantidades snacks debido a que en sus trabajos no tienen el tiempo suficiente para alimentarse de forma correcta por lo que acuden a snacks que les permita saciar su apetito durante sus horas laborales, pero destaca que muchas de las personas consumen alimentos poco saludables y las que consumen alimentos saludables ingieren frutas, yogurts, y barras energéticas por su fácil portabilidad.

En lo que respecta al empaque Letty señala que lo que más llama la atención en Estados Unidos es lo que se encuentra en la parte frontal del empaque, es por ello que en esta sección se debe resaltar que no contiene gluten ni transgénicos, y el resumen obligatorio en la parte posterior que señala la FDA. Así mismo, indica que los sabores podrían ser dulces o cítrico dado que es lo que más consumen las personas en Estados Unidos.

3.1.3.2.2. José Almeida

Es una persona de 24 años, vive en Estados Unidos desde hace 11 años y se encuentra estudiando su maestría. José señala conocer acerca de la quinua debido a la nueva tendencia de las personas veganas por consumirla sobre todo en ensaladas. De igual manera, señala que conoce únicamente la chía sin procesar y no la ha visto en otras presentaciones, y la quinua la ha encontrado más en harina, y en barras energéticas.

El enfoque que tiene la quinua y chía dentro del mercado estadounidense es de productos que ayudan en las dietas de las personas con sobrepeso. Pero, algunas personas las consumen como alimentos de media mañana que les brinde energía y sea de fácil portabilidad.

El consumo de snacks tiene una frecuencia semanal de entre 4 y 5 veces, debido a los horarios laborales en los que se encuentran inmersos los habitantes de Estados Unidos, por lo que realizan la compra de snacks de forma programada. Dado que los snacks son un producto de consumo masivo, es importante que se encuentren en varios puntos de venta, sin embargo, al ser este un snack saludable José recomienda que se venda el producto en establecimientos especializados de comida orgánica y saludable como Whole Foods Market, al cual asisten personas que desean productos naturales y que toman la decisión de compra en base a los beneficios que otorga el producto más no en base al precio, caso contrario un precio de entre $2.5 y $3 sería apropiado.

Al mismo tiempo, informa que en la actualidad existe una tendencia por el cuidado de la salud, por lo que los consumidores al seleccionar un producto se fijan que este no contenga transgénicos ni gluten que puedan afectar su salud, por lo que es una característica importante que resaltar en el empaque del producto.

3.1.4. Investigación Cuantitativa

Dentro de la investigación cuantitativa se realizaron diez encuestas a personas pertenecientes al grupo objetivo de la investigación del presente plan de negocios, el esquema de estas encuestas se puede visualizar en el anexo 8.

Para el análisis de los resultados se hizo uso de la matriz de correlaciones presentada en el Anexo 5.

3.1.4.1. Resultados de la Investigación Cuantitativa

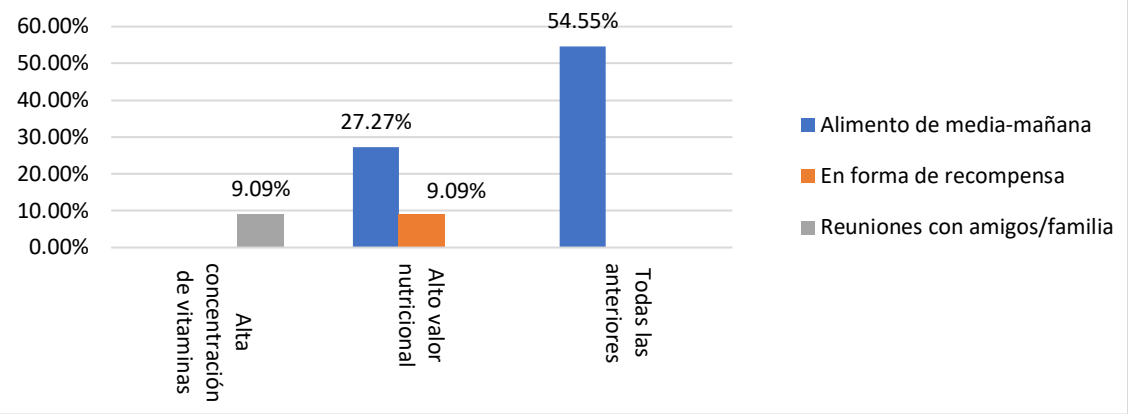


Figura 3.Ocasión de Consumo

El 81.82 % de los encuestados consume un snack como alimento de media mañana. Cabe recalcar que de estos, el 54.55% valora de igual manera a la elevada concentración de antioxidantes, el alto valor nutricional, y la alta concentración de vitaminas. Solamente el 27.27% considera que el atributo más importante es únicamente el alto valor nutricional.

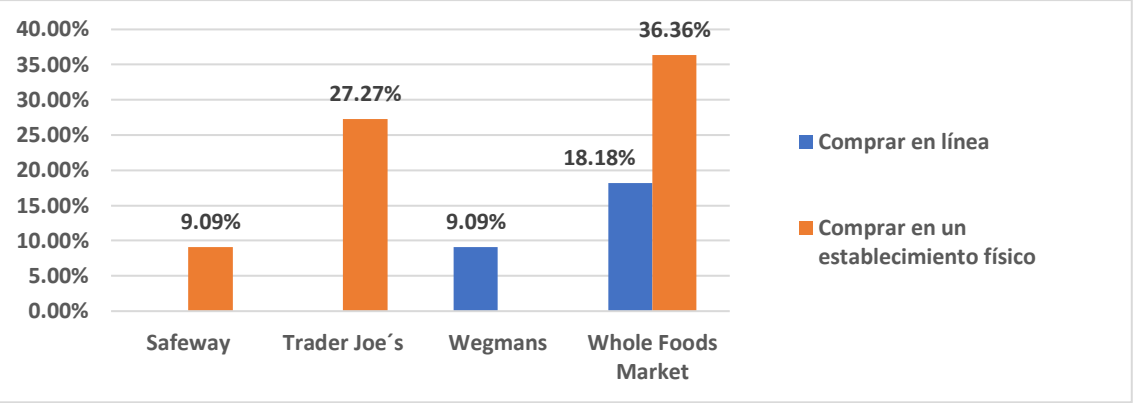


Figura 4.Establecimientos de compra

El 36,36% de los encuestados desearía entrar a la tienda de Whole Foods Market para adquirir las gomitas de quinua y chía. Mientras que el 27.27% de los encuestados desearía entrar personalmente a comprar en Trader Joe´s el producto ofertado. Se puede observar una marcada preferencia por la compra en establecimientos físicos con el 72,73% de los encuestados. De igual manera,

el 54.55% de los encuestados ve a Whole Foods como el lugar para ir a comprar el producto propuesto.

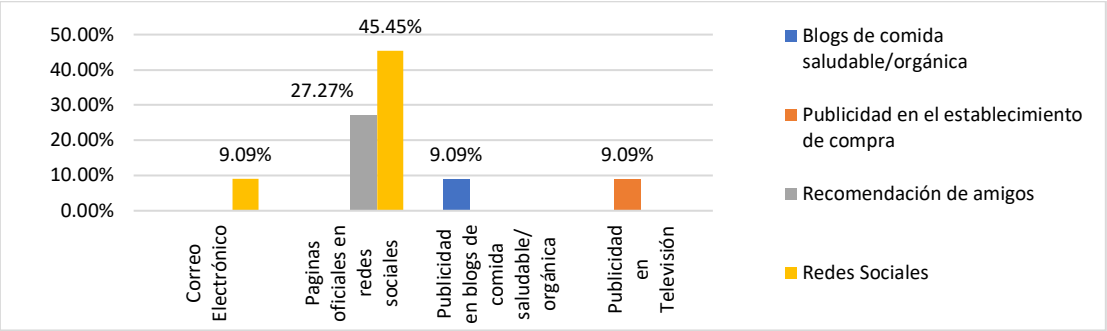


Figura 5.Canales de comunicación

El 72.73% de los encuestados utilizan las redes sociales para informarse de nuevos productos. Sin embargo, solo el 45.45% de los encuestados desearía recibir información por este medio. El segundo medio más común sería las recomendaciones de amigos con el 27.27% de los encuestados.

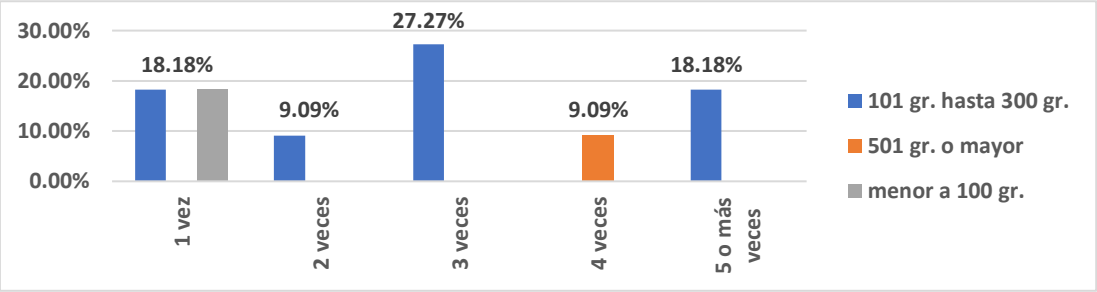


Figura 6.Porciones de Consumo

El 27.27% de los encuestados consume 3 veces a la semana snacks saludables, con una porción de entre 101gr y 300gr. Cabe destacar que el 72.73% de los encuestados reportan que la porción de consumo semanal de snacks saludables ronda entre los 101 gr. y los 300 gr.

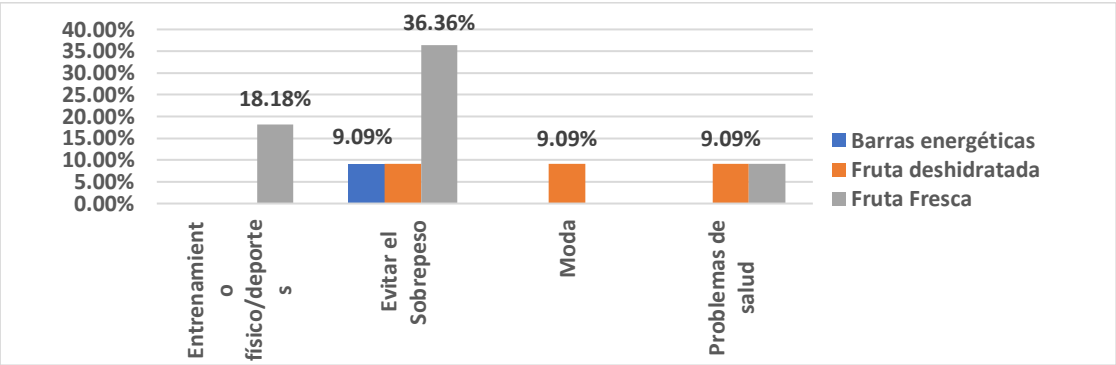


Figura 7.Razón de consumo de los principales Sustitutos

El 36.36% de los encuestados señala que la razón principal del consumo de fruta fresca, principal sustituto seleccionado por el 63.64% de los encuestados, es para evitar el sobrepeso. Además, el 18.18% de los encuestados realizan entrenamiento físico que complementan con el consumo de fruta fresca.

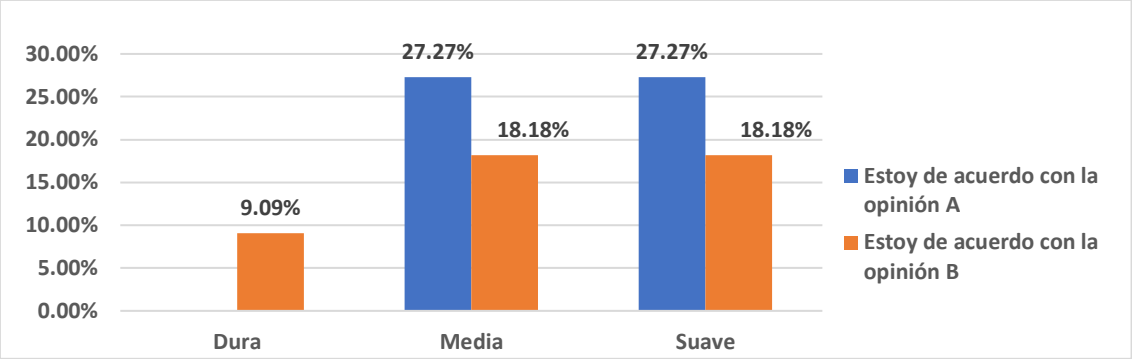


Figura 8.Textura de Gomitas

El 54.55% de las personas encuestadas cree que se debería poder observar la quinua y chía en las gomitas. De estas personas el 50% cree que deberían tener una consistencia media, y el 50% restante cree que debería tener una consistencia suave. Por otra parte, el 45.45% de las personas encuestadas cree que no se debería poder observar la quinua y chía en las gomitas, y que estas deberían tener una consistencia dura (20%), media (40%) y suave (40%).

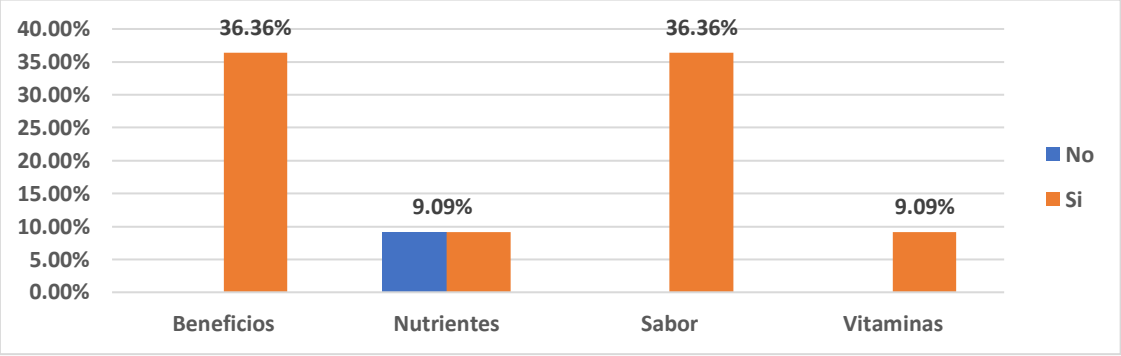


Figura 9. Atributos del Producto

Existe una división equitativa en lo referente al atributo más importante ya que el 36.36% de las personas que consumen alimentos saludables cree que este es el sabor, sin embargo, 36.36% también asegura que consumen alimentos saludables por los beneficios para la salud que pueden obtener del producto. Por otra parte, el 9.09% de personas que no consumen alimentos saludables y creen

que el atributo más importante de este tipo de alimentos son los nutrientes que contienen este tipo de productos.

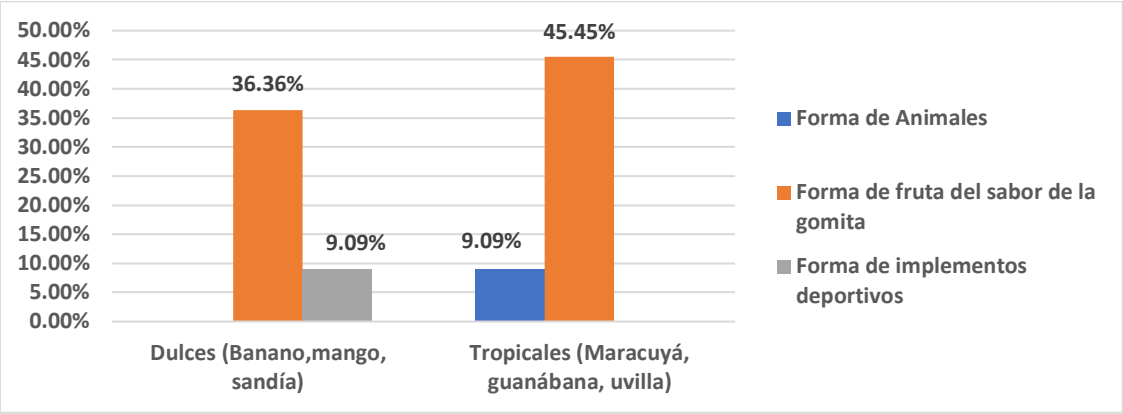


Figura 10. Características de las Gomitas

El 45.45% de las personas prefiere sabores tropicales y que la forma de la gomita sea una representación de este tipo de frutas. El 36.36% desea sabores dulces con una forma de la gomita que represente el sabor seleccionado. Cabe recalcar que el 18.18% restante se divide equitativamente entre personas que desean gomitas de animales con sabores tropicales, y personas que desean gomitas con sabor dulce que presenten una forma de implementos deportivos.

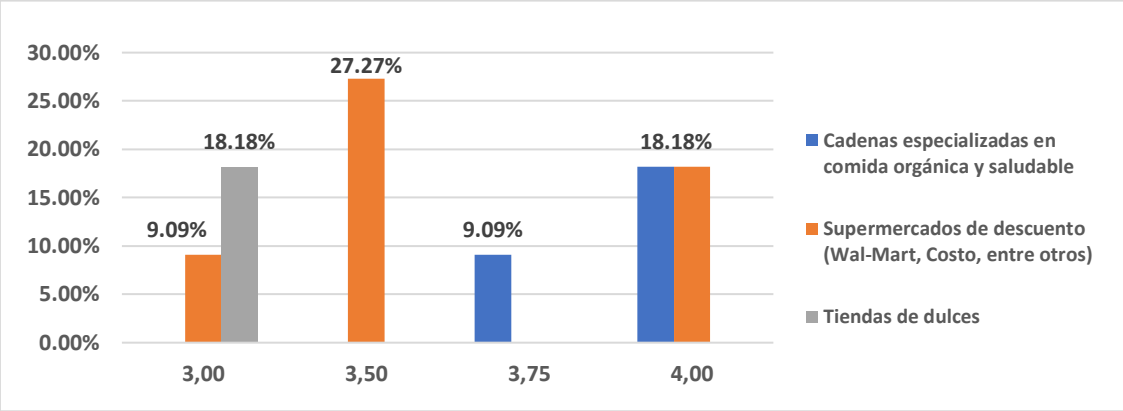


Figura 11.Relación del precio con la tienda minorista

El 27,27% de los encuestados cree que el precio justo para el producto propuesto si este se vende en tiendas especializadas debe ser de $ 3.5. Por otra parte, al 18.18% le gustaría adquirir el producto en una Cadena especializada de comida orgánica y saludable por un precio justo de $ 4. Por último, el 18.18% de

los encuestados preferiría adquirir el producto en tiendas de dulces a un precio de $ 3.

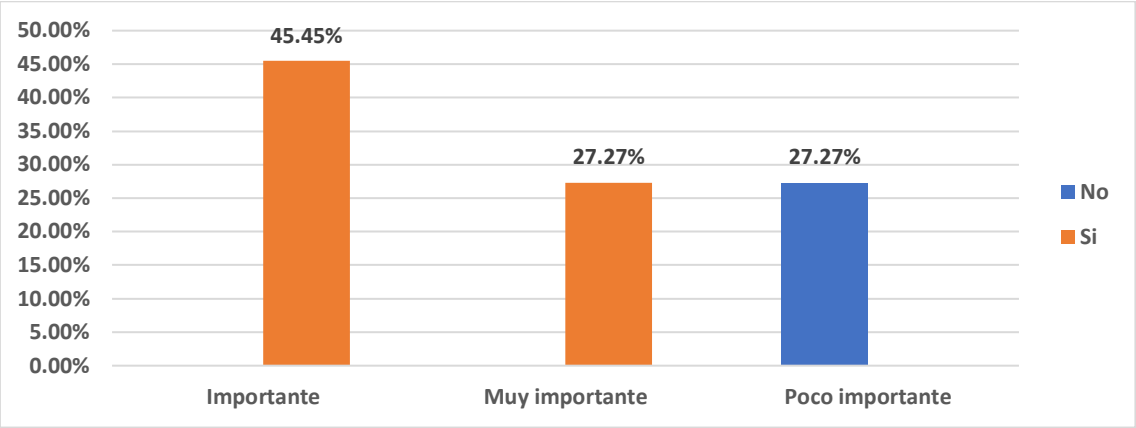


Figura 12.Cupones de descuento

El 45.45% de los encuestados desearía que hubiera cupones ya que los utilizan para comprar productos similares a las gomitas propuestas. De igual forma el 27.27% de los encuestados demanda cupones como una forma de promocionar el producto ya que los considera muy importantes en el momento de realizar sus compras.

3.1.5. Conclusiones de la Investigación de Mercados

1. En conclusión, a la primera pregunta de investigación, se rechaza la hipótesis nula dado que solamente el 36,36% de los encuestados que consumen productos saludables lo hacen por los beneficios que este puede tener en el cuerpo humano. Además, en la actualidad el sustituto principal es la fruta fresca, y lo consumen para evitar el sobrepeso, al igual que como un complemento del deporte. Cabe destacar que el producto propuesto debería ser enfocado como un alimento de media-mañana, en el cual se resalte la elevada concentración de antioxidantes, el alto valor nutricional, y la alta concentración de vitaminas.
2. En conclusión, a la segunda pregunta de investigación, se rechaza la hipótesis nula porque solamente el 27.27% de los encuestados prefiere una gomita suave en la que la chía y la quinua se puedan ver. Sin embargo, se puede afirmar las personas desean observar la quinua y chía que en la gomita. Esto toma lugar ya que los consumidores americanos prefieren una

gomita que se vea natural, y al visualizar la chía y quinua en el producto se cumple con este aspecto frente a los ojos del potencial consumidor.

3. En conclusión, a la tercera pregunta de investigación, se acepta la hipótesis nula ya que solamente el 27.27% de las personas consideran un precio de 3$ o más dólares como justo al comprar las gomitas hechas con quinua y chía en cadenas especializadas en comida orgánica. Sin embargo, cabe recalcar que todas las personas encuestadas que desearían comprar el snack en este tipo de establecimientos lo harían a un precio justo de entre $3.75 y $4.
4. En conclusión, a la cuarta pregunta de investigación, se acepta la hipótesis nula porque el 36.36% de los encuestados preferiría adquirir y recibir las gomitas de forma directa en Whole Foods Market. Cabe recalcar que el 18.18% de los encuestados comprarían en línea el producto por Whole Foods Market. Es por ello, que, si se desea vender el producto en una tienda especializada en alimentos orgánicos, se lo debería hacer a través de Whole Foods para poder atender en el 54.54% de este mercado. De igual forma, el producto propuesto debe contener entre 33.33 gr. y 100 gr, dado que la mayoría de los potenciales consumidores tiene un consumo semanal de snacks saludables de entre 101 y 300 gr., distribuido en 3 ingestas.
5. En conclusión, a la quinta pregunta de investigación, se acepta la hipótesis nula dado que el 45.45% de los encuestados hace uso de redes sociales y preferiría enterarse de nuevos productos como el propuesto por medio de páginas oficiales de redes sociales.
6. Respondiendo a la pregunta general de Investigación en el mercado estadounidense la tendencia por consumo de productos saludables se ha incrementado. Partiendo de esta oportunidad, se ha determinado mediante un análisis cualitativo y cuantitativo que las gomitas para ser aceptadas por el mercado estadounidense deberían presentar sabores tropicales con un diseño frutal, que sea de una textura suave; en la cual en el empaque se resalten los antioxidantes, el alto valor nutricional, y la alta concentración de vitaminas que el snack entrega al consumidor mediante la chía y la quinua. Además, se recomienda que, si el producto es comercializado en retailers

especializadas en la venta de alimentos orgánicos, se busque como canal de distribución a Whole Foods, en el cual se podrá vender el producto a un precio justo de entre $3 y $4.

7. El mercado objetivo receptará de mejor manera los snacks en forma de gomitas hechas a base de quinua y chía siempre y cuando en estas se pueda observar la quinua y chía, tengan sabores tropicales, con un precio de entre $3.5 y $4, y que se puedan adquirir en Whole Foods Market; con el fin de satisfacer su necesidad de consumir snacks más saludables.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

La oportunidad de negocios es una “solución a un problema detectado ofreciendo productos o servicios; detecta el grado de aceptación de estas soluciones en el mercado, y aplica diferentes modelos de comunicación para crear o incrementar el valor percibido por el cliente” (Castro, 2015, pág. 45).

4.1. Descripción de la Oportunidad de Negocios

Para poder determinar la oportunidad de negocios del presente proyecto se realizó el análisis de las herramientas tanto del mercado externo como interno. En este análisis se pudo concluir que pese a los obstáculos que la industria presenta en la actualidad, existe un entorno favorable de oportunidades en este sector. De igual manera, tras realizar el análisis cualitativo y cuantitativo se puede comprender mejor que es lo que los potenciales consumidores desean del producto, sus características y como lo visualiza; entregando así una mejor comprensión del consumidor y ciertos factores clave.

Como se mencionó en la investigación cualitativa, los no clientes de segundo nivel conscientemente no consumen las gomitas como una alternativa de snack dado que la textura pegajosa que la industria ofrece en la actualidad causa molestia en el momento de ingesta porque residuos del alimento se pegan en los dientes del consumidor.

- Para crear un producto más saludable es necesario que se reduzca el uso de azúcar en la gomita, para lo cual se planteó en la entrevista a expertos realizada en la investigación cualitativa que el producto debería ser hecho a base de sustitutos de la azúcar como la stevia.

- Partiendo de la investigación cuantitativa se puede determinar que el 72.73% del mercado objetivo usa redes sociales. Además, el 45.45% desearía recibir información del producto propuesto en el proyecto por este medio.
- El 54.54% de las personas encuestadas desean un producto en el cual se pueda visualizar la quinua y la chía, y el mismo debería tener una consistencia suave o media para ser aceptados en el mercado. Esto toma lugar debido a que los consumidores estadounidenses prefieren un producto que se vea poco artificial y demuestre de lo que está compuesto como se pudo visualizar en la entrevista con el consumidor potencial.
- Partiendo del análisis de factores externos PEST, al 75% de los estadounidenses les gustaría que existieran más opciones saludables, sin que el snack pierda su buen sabor.
- Partiendo del análisis PORTER se puede observar un entorno favorable para la entrada de nuevos productos como el ofertado por el presente plan de negocios al mercado estadounidense debido a las bajas barreas de entrada ocasionadas por la existencia de economías de escala que permiten reducir los costos fijos; además de un gran potencial de diferenciación.
- En Estados Unidos no existe un sistema de semaforización en el etiquetado que les permita comprender a los consumidores de mejor manera los niveles existentes de azúcar, sal y grasa; como si lo hay en Ecuador. En la entrevista con un potencial cliente se pudo observar el deseo de un mejor entendimiento de los componentes de producto mediante un sistema de semaforización del nivel de contenidos de azúcar, grasa y sal.
- Partiendo de la entrevista a expertos se recomienda crear las gomitas propuestas en este proyecto haciendo uso de quinua y chía con certificación orgánica lo que le proporcionaría a este producto una mejor imagen en el momento de venta al segmento de consumidores saludables.
- Tomando como referencia la entrevista a expertos, se puede reducir la utilización de saborizantes artificiales con colorantes naturales, con tintes naturales que eso les da un valor increíble, además, se puede usar saborizantes naturales que conservarían las vitaminas propias del producto.

Tabla 3. Matriz de las 4 acciones

Eliminar	Incrementar
- Textura pegajosa - Presentación artificial del producto.	- No clientes de segundo nivel. - Publicidad en redes sociales. - Alternativas de snacks saludables.
Reducir	**Crear**
- Uso de azúcar. - Uso de aditivos artificiales. - Uso de colorantes artificiales.	- Producto con semaforización. - Gomitas con productos orgánicos.

Para concluir, tras analizar los factores del entorno de la empresa y del cliente, se puede afirmar que existe una oportunidad de negocios para la fabricación y exportación de snacks en forma de gomitas hechas a base de quinua y chía a Maryland-Estados Unidos. Esto toma lugar debido a que existe un océano azul, en el cual no se han elaborado productos a base de cereales en forma de gomita para el mercado estadounidense. Además, en EE. UU., “75% de la población le gustaría más opciones saludables, sin que el snack pierda su buen sabor”(Nuevas tendencias en el consumo de snacks en Estados Unidos, 2016) representando a 1,553,459 personas del estado de Maryland, esta nueva tendencia se desarrolla partir del hecho que “38.2% de la población desde los 15 años en adelante tiene problemas de obesidad y sobrepeso” (OECD, 2017). Con el presente plan de negocios se pretende crear una alternativa de snack saludable para aprovechar la oportunidad de negocio latente, que nace de la necesidad insatisfecha del mercado estadounidense por snacks saludables, centrándose en exportar gomitas nutritivas realizadas en base a quinua y chía para aprovechar los beneficios otorgados por estos superalimentos en la salud y satisfacer el deseo de snacks nutritivos de buen sabor que ayuden a evitar el sobrepeso. El establecer un producto nuevo en el competitivo mercado estadounidense es un desafío; sin embargo, se adoptará el tercer principio de la estrategia de océano azul que es ir más allá de la demanda existente para enfocarse en los clientes actuales y potenciales cuyas demandas no han sido satisfechas, mismos que en la actualidad ascienden a 847,411 personas como se observa en el numeral 5.1.1 Mercado Objetivo.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing según Sanz de la Tajada ayuda a las empresas a definir “objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sainz, 2018, pág. 105)

5.1. Estrategia general de marketing

Dentro de esta sección se definirá el mercado objetivo, la estrategia genérica de PORTER, la estrategia de posicionamiento y la estrategia de crecimiento a ser usada por el emprendimiento del presente plan de negocios.

5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo para este plan de negocios estará conformado por: personas que no se encuentran en la pobreza del Estado de Maryland en Estados Unidos, que tengan hábitos de consumo saludables y desean más opciones de snacks de este tipo, en los que se pueda visualizar el cereal con el que este elaborado. El mercado objetivo que cumple estas características, y se alinea a la estrategia genérica de PORTER seleccionada, según datos del United States Census Bureau es de 847,411personas.

Tabla 4. Mercado Objetivo

Variable	Indicador	Detalle	Número de habitantes
Geográfica	País Estado	Estados Unidos Maryland	327,764,700 6,052,177
Demográfica	Ingresos	Personas que no se encuentran en la pobreza (“90.3%” (United States Census Bureau, 2017))	5,465,115
Conductual	Hábitos de Consumo	-Saludables (“37.9%” (Loprinzi, Branscum, Hanks, & Smit, 2016)) -75% de la población le gustaría más opciones saludables, sin que el snack pierda su sabor.” (Nuevas tendencias en el consumo de snacks en Estados Unidos, 2016) -El 54.55% de las personas encuestadas desea poder observar la quinua y chía en las gomitas.	2,071,278 1,553,459 847,411

El potencial de mercado para el presente plan de negocios es de 10,168,932 paquetes de Gummy Kinwa semanales, dado que el consumo de las personas es de 101 y 300 gr., distribuido en 3 ingestas a la semana. Sin embargo, se pretende abarcar el 0,059% del mercado por la capacidad instalada de la planta de manufactura.

5.1.2. Estrategia genérica de PORTER

La estrategia de PORTER seleccionada para este proyecto es la estrategia de **diferenciación**. Para instaurar esta estrategia el proyecto hará uso de su ventaja competitiva que es el emplear quinua y chía orgánicas en un snack en forma de gomitas, que a su vez no contiene gluten, es realizado con colágeno vegetal, presenta un alto contenido vitamínico, e inclusive cubre el 8% del requerimiento diario de proteína y el 6% del requerimiento diario de fibra.

Para la creación de este producto se ha tomado en cuenta las características que desean los consumidores del mercado americano como lo son más opciones de snacks saludables en las que se pueda observar el cereal. Para que sea sostenible en el tiempo, en el proyecto planteado se desea proteger la formula mediante el SENADI y la propiedad industrial. Además, no existe un producto como el planteado en el mercado estadounidense, proporcionándole al proyecto la ventaja para obtener un mejor posicionamiento en la mente del consumidor. Cabe destacar que esta estrategia de diferenciación es especialmente efectiva en mercados como el estadounidense que presenta un rápido cambio tecnológico, con varias formas de diferenciar los productos, y cuyos consumidores tienen necesidades diversas.

5.1.3. Estrategia de posicionamiento

Para poder definir la propuesta de valor del plan de negocios es necesario realizar la matriz de posicionamiento que se observa a continuación:

Tabla 5. Matriz de Posicionamiento

		Precio		
		Más	**Lo mismo**	**Menos**
Beneficios	**Más**	Más por más	**Más por lo mismo**	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Tras haber realizado la investigación de mercados y el análisis del entorno se pudo determinar que los consumidores desean más beneficios en los snacks nutritivos, pero con un precio similar al del mercado actual. Es por ello que el

proyecto se plantea brindar un mayor número de nutrientes y beneficios que ayuden a satisfacer el deseo de snacks saludables más variados mediante el uso de las gomitas; pero manteniendo un precio competitivo frente al mercado. Esto a su vez le permitirá competir al proyecto en un mercado dinámico con marcas posicionadas, alineando así la estrategia de posicionamiento de más por lo mismo con la estrategia genérica de diferenciación.

5.1.4. Estrategia de crecimiento

La matriz de ANSOFF tiene como objetivo el ayudar a empresas a identificar oportunidades para su crecimiento; es por ello que en esta matriz se relaciona el producto y el mercado, tomando en consideración si estos son nuevos o actuales.

Tabla 6. Matriz de ANSOFF

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	**Desarrollo de mercados**	Diversificación

La estrategia de crecimiento planteada por el proyecto es el desarrollo de mercados geográficos, con esta se busca incrementar la participación de la empresa mediante la expansión hacia nuevos estados con un snack ya conocido y posicionado en Maryland como lo serían las gomitas hechas con quinua y chía. Es por ello que al hacer uso de esta estrategia se puede abarcar mercados cercanos que compartan características similares.

5.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es un eje fundamental de todo proyecto, pues refleja lo que se le ofertará al mercado. Es por ello que para su correcto establecimiento se realizara el lienzo canvas que resume las bases para la creación de valor de un proyecto.

Aliados Clave	Actividades Clave	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
-Importador de canal indirecto moderno Whole Foods. -Operador logístico -Bancos que puedan facilitar la relación interbancaria para obtener una carta de crédito. - Proveedores. con certificación de quinua y chía orgánica	Elaboración de gomitas hechas con quinua y chía que proporcionen un alto contenido vitamínico y nutritivo, que además sean libes de gluten. Marketing en el país de destino para atraer consumidores	El cliente podrá visualizar videos del proceso de producción de la materia prima para que pueda corroborar que es orgánico además de mantener una plataforma activa en redes sociales.	Personas que no se encuentran en la pobreza del Estado de Maryland en Estados Unidos, que tengan hábitos de consumo saludables y desean más opciones de snacks de este tipo en las que se pueda visualizar el cereal con el que este elaborado.
	Recursos Clave	**Canales**	
	-Materia prima con certificación orgánica con altos contenidos vitamínicos. -Maquinaria y permisos que avalen el ingreso del producto hacia el mercado estadounidense.	El cliente podrá enterarse de las gomitas elaboradas con quinua y chía mediante paginas oficiales en redes sociales, así como mediante una página web oficial de la empresa. De igual manera, se publicitará el producto en el canal indirecto minorista Whole Foods.	

Estructura de Costes	Estructura de Ingresos
-Costos fijos y variables de producción. -Costos de envió de muestras del producto. -Costos de obtención de permisos tanto monetarios como de tiempo.	Los ingresos percibidos serán por medio de la venta del producto al canal indirecto Whole Foods y la rotación de inventario que el producto tenga en la percha.

Figura 13.Lienzo Canvas

La propuesta de valor del proyecto es la siguiente: Entregar al consumidor una nueva variedad de snacks en forma de gomitas elaboradas a base de quinua y chía, libre de gluten, con alto contenido vitamínico y nutricional; para satisfacer su necesidad de consumir un snack orgánico y sano. La oportunidad de negocios planteada se puede resumir en la frase: Sano para el cuerpo, sabroso para el paladar.

5.3. Estrategia de internacionalización

Se han analizado cuatro modos de internacionalización partiendo de la naturaleza del mercado y del producto que se puede visualizar en el anexo 6, por lo que la estrategia de internacionalización a ser utilizada para este plan de negocios es la exportación directa. Esto toma lugar debido a que el producto será exportado bajo el régimen de exportación definitiva dado que se da la salida definitiva del producto de territorio ecuatoriano hacia territorio estadounidense.

> “La salida definitiva del territorio aduanero ecuatoriano de las mercancías declaradas se realizarán dentro de los treinta días siguientes a la aceptación de la Declaración Aduanera de Exportación. La Autoridad Aduanera o la empresa concesionaria del servicio de Depósito Temporal, registrará electrónicamente el ingreso a la Zona Primaria y la salida al exterior de las mercancías a ser exportadas.” (Delgado, 2010)

Al hacer uso de esta estrategia de internacionalización la empresa propuesta podrá conservar mayor flexibilidad y adaptación ante cambios de requerimiento en mercados destino, además de mantener un contacto directo con el mayorista y minorista en Estados Unidos, al mismo tiempo que minimiza los riesgos de exportación, con un capital invertido menor al de otros modos de internacionalización. Para poder exportar el producto hacia el mayorista se usará el termino de comercio internacional (INCOTERM) Costo, Seguro, y Flete más conocido como CIF, por lo tanto, la empresa se encargará de todos los costos y tramitología hasta llegar al puerto de destino y se transferirá responsabilidades en la cubierta del buque en el puerto de destino. Para poder cumplir con este INCOTERM se hará uso de un freight forwarder que se encargará del servicio logístico desde el piso de la fábrica hasta la entrega al importador en destino. Cabe recalcar que en el momento de exportar el producto se solicitará el pago de la mercancía mediante una carta de crédito confirmada en la que “el banco corresponsal que confirma se compromete a honrar el pago de la carta de crédito previo a la verificación de que los documentos cumplen los términos y condiciones estipulados.” (Banco Internacional, 2018)

5.4. Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing es el “conjunto de herramientas que la empresa emplea para implementar su estrategia. Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en las cuatro Ps del marketing: producto, precio, plaza y promoción” (Kotler & Amstrong, 2013, p. 12)

5.4.1. Producto

El producto ofertado por este plan de negocios son snacks presentados en forma de gomitas realizadas a base de dos cereales reconocidos a nivel mundial y cuya cosecha en Ecuador es de alta calidad. Este snack en forma del sabor de la fruta con el que se encuentra elaborado tiene la intención de entregarle al consumidor un aperitivo saludable, libre de gluten y que se lo pueda consumir como un como alimento entre comidas; pero también que le aporte al organismo aminoácidos y vitaminas necesarios para una buena salud. De igual forma, este snack permite que consumidores que se encuentren bajo una dieta

alimenticia puedan tener un snack que les proporciones las calorías necesarias para su ingesta de media mañana.

5.4.1.1. Atributos

El producto ofertado contará con quinua y chía orgánicos que asegurarán que el cultivo de los cereales no contenga pesticidas nocivos. De igual manera, los saborizantes de frutas tropicales como maracuyá y guanábana serán naturales. Además, para evitar los efectos secundarios que ocasionan los colorantes con tartrazina, el producto usará cúrcuma longa para proporcionar unos colores amarillos y verdes correspondientes a los sabores de las frutas con las que se realizará el producto. Por último, el producto tendrá un contenido neto de 45g, con el fin de que el consumidor pueda obtener un snack de media-mañana. La elaboración del producto con estas características es para complacer al consumidor estadounidense y cumplir con las medidas no arancelarias y permisos emitidos por la FDA para su comercialización en destino.

5.4.1.2. Branding

La marca tiene como objetivo crear un vínculo con el cliente, al mismo tiempo que sea llamativa y genere confianza con el cliente. El nombre seleccionado para las gomitas hechas con quinua y chía es “Gummy Kinwa” que significa en español “Gomita de Quinua”. Este nombre tiene relación directa con el producto ofertado pues permite al consumidor estadounidense saber que es una gomita “Gummy”; pero también representa el nombre de la quinua en quechua, dado que este cereal ha sido cultivado en Ecuador desde la época incaica. La ilustración el Monumento a la Mitad del Mundo el cual es un símbolo ecuatoriano reconocido a nivel mundial, esto permite visualizar que es un producto ecuatoriano, país que tiene una alta calidad de quinua y chía, y de renombre por sus productos agrícolas. Los colores verde y amarillo que se visualizan en el fondo de la marca son por los colores de las frutas con las que se saborizará a las gomitas que son guanábana y maracuyá respectivamente.

Por último, el slogan de este producto será healthy for your body, tasty for your tongue que desea transmitir la propuesta de valor previamente descrita, y que al mismo tiempo que el consumidor ingiere un producto que es bueno para su salud no pierde el sabor apetecible para su paladar.

Figura 14.Branding

5.4.1.3. Empaque

Gummy Kinwa será envasado utilizando una bolsa de polietileno de tipo 'Stand Up Pouch' para conservar el producto en óptimas condiciones por un tiempo más largo. El empaque permite mantener el producto de manera vertical, los colores usados para el mismo serán verde y amarillo como se observó en el Branding, y las dimensiones serán 5 cm de profundidad, 12 cm de alto y 10cm de ancho. Por último, el embalaje será realizado con cajas de cartón de 30 cm de profundidad, 20 cm de ancho, y 25 cm de alto. En dichas cajas entrarán 24 empaques de Gummy Kinwa. Cabe destacar que este producto será enviado por vía marítima por lo que se hará uso de pallets estándar que estarán cargados con 120 cajas cada uno, y serán organizadas de la siguiente manera 5 filas de 4 cajas en la base y 6 pisos de cajas colocadas de forma vertical.

Empaque: Embalaje:

Figura 15. Empaque. Adaptada de Bebox, 2018.

5.4.1.4. Etiquetado

En lo que respecta al etiquetado, la FDA es muy estricta en este aspecto es por ello que se realizará de la manera que se muestra en el anexo 7 el cual fue obtenido de la Guía de etiquetado de alimentos de la FDA.

5.4.1.5. Soporte

El servicio de soporte para el consumidor se lo realizara por medio de la página web oficial del producto y la opción de contactarse con el fabricante. En esta opción el consumidor podrá realizar preguntas de la fabricación del producto, los ingredientes, entre otros. Pero también podrá realizar sugerencias acerca del producto, mismas que serán analizadas para mejorar el producto.

5.4.2. Precio

Dentro del análisis de las estrategias de precio se abordarán los costos de venta, la estrategia de precios, estrategias de entrada, y estrategias de ajuste.

5.4.2.1. Costo de venta

La determinación del costo de venta inicial se ha determinado en base a varios factores con el fin de entregar un precio al consumidor final equiparable con la competencia, entre los que destacan: el costo de ventas más el margen de utilidad bruta esperada, y un margen del 20% como compensación tanto para el mayorista como minorista.

Los costos de venta se han determinado en base a los materiales directos usados, mano de obra directa, y costos indirectos de manufactura (Seguros de maquinaria, Mantenimiento y reparaciones, Depreciaciones y amortizaciones), como se observa a continuación:

Tabla 7. Costos de venta unitarios

	Costos unitarios
Materiales directos usados	**$ 1,17**
Mano de obra directa	**$ 0,46**
Seguros de maquinaria	0,01
Mantenimiento y reparaciones	0,02
Depreciaciones y amortizaciones	0,06
Costos indirectos de manufactura	**$ 0,08**
Costo de producto ofrecido	**1,70**

El margen a ser utilizado es de 30,43% que representa el margen bruto esperado a ser obtenido por la venta de los productos, obteniendo así un precio de venta hacia el mayorista de $2,45. Para de esta forma otorgar un margen de venta del 20% al mayorista, resultando en un precio de venta de $2,94 hacia el minorista. De igual manera, se entregará un margen del 20% al minorista con el fin de que el precio de venta al consumidor final sea de $3,53. Entregando así, un precio comparable al de los productos ofertados en el mercado; además, se

cumple con el precio que el cliente espera encontrar a su disposición en las tiendas minoristas como se pudo observar en la investigación de mercados.

La proyección del precio se realizará con base al incremento promedio del salario mínimo de los últimos cinco años que asciende a 3,22%.

5.4.2.2. Estrategia de precios

La estrategia de fijación de precios seleccionada por Gummy Kinwa es la fijación de precio basada en el buen valor debido a que el objetivo de esta estrategia es “ofrecer exactamente la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo.” (Kotler & Amstrong, 2013, pág. 259). Esta estrategia a su vez va de la mano con el posicionamiento seleccionado para el producto que es de más beneficios por el mismo precio, de esta manera Gummy Kinwa podrá ser competitivo en el mercado y obtener un retorno económico que satisfaga a los grupos de interés.

5.4.2.3. Estrategia de entrada

Para la entrada al mercado estadounidense de Gummy Kinwa, se ha selecciónalo la estrategia de penetración de mercado que consiste en “fijar un precio bajo para un nuevo producto a fin de que atraiga un gran número de compradores y una gran participación de mercado” (Kotler & Amstrong, 2013, pág. 271). Esta estrategia se la emplea debido a que el mercado estadounidense es muy dinámico, por ende, con un precio de lanzamiento promocional bajo, el consumidor va a ser más susceptible a adquirirlo para de esta manera probar su calidad y determinar su deseo de recompra.

5.4.2.4. Estrategia de ajuste

En lo referente a la estrategia de ajuste se ha seleccionado la fijación promocional de precios, con el fin de asistir a la implementación de las estrategias de ajuste y precio puesto que esta estrategia tiene como objetivo “reducir temporalmente los precios para estimular las ventas de corto plazo” (Kotler & Amstrong, 2013, pág. 274). De esta manera Gummy Kinwa que es un nuevo producto para el mercado estadounidense puede ingresar y posicionarse en el mismo para obtener una cuota de mercado rentable.

5.4.3. Plaza

Para el análisis de la P de plaza se analizará la estrategia de distribución, los puntos de venta que el plan de negocios empleará, la estructura del canal de distribución, y los tipos de canal a ser utilizados.

5.4.3.1. Estrategia de distribución

Se ha seleccionado la estrategia de “distribución selectiva”, ya que los puntos de venta en los que se encontrará el producto son tiendas especializadas en alimentos orgánicos y saludables como: Whole Foods Market, Trader Joe’s, entre otros, para llegar de una manera más directa al cliente, y que el producto se encuentre donde el consumidor desea como se observó en la investigación cuantitativa realizada. Esta estrategia resulta útil pues este es un “producto de compra reflexiva, que los clientes adquieren con poca frecuencia y que comparan en precios y características” (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009, pág. 376).

5.4.3.2. Puntos de venta

El punto de venta de Gummy Kinwa será en las perchas de Whole Foods Market que cuenta con 11 tiendas especializadas en productos orgánicos y naturales en el área de Maryland (Whole Foods Market, 2018).. Gummy Kinwa se encontrará ubicado en la sección de snacks en esta cadena de supermercados.

5.4.3.3. Estructura del canal de distribución

Gummy Kinwa optará por una estructura de canal de distribución indirecta pues en este sistema “participan uno o varios intermediarios, acercando el producto al comprador final” (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009, pág. 371). Esto toma lugar puesto que, “si el mercado es grande, es más factible que se necesiten intermediarios” (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009, pág. 372), como lo es el caso de Maryland en el cual las tiendas del minorista seleccionado se encuentran muy dispersas entre sí.

5.4.3.4. Tipos de canal

Debido a la complejidad y las características del mercado estadounidense, se hará uso de un canal de distribución indirecto del tipo largo dado que se hará uso de un mayorista y minorista para que el producto llegue al consumidor final. Esto se ha seleccionado debido a que “las estructuras de

canales largos son más adecuadas, cuando los productos tienen bajo valor por unidad, de este modo muchos otros productos, manejados por los intermediarios, pueden compartir los costos de la distribución." (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009, pág. 373). De esta manera Gummy Kinwa evita que sus costos de distribución se incrementen considerablemente.

5.4.4. Promoción

Dentro de la herramienta de promoción se definirá la estrategia promocional, la publicidad, promoción y ventas, que tipo de relaciones públicas se empleará, fuerza de vetas que se desplegará, y el marketing directo a ser usado por el plan de negocios.

5.4.4.1. Estrategia Promocional

Gummy Kinwa hará uso de una estrategia promocional a través del canal de distribución dado que se empleará la estrategia push/empujar. Esto con el fin de que la "mayor parte del esfuerzo de marketing se concentre en las iniciativas dirigidas a los mayoristas y los minoristas para inducirlos a cooperar con la empresa, a referenciar la marca, a mantener un nivel mínimo de existencias, a mostrar los productos y darles suficiente visibilidad en sus anaqueles." (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009, pág. 379). De esta manera, el producto podrá ser más visible en los puntos de venta, incentivando a que el consumidor estadounidense conozca Gummy Kinwa, y se posicione en la mente de este.

Por otra parte, para seguir creciendo en el mercado estadounidense, Gummy Kinwa hará uso de una estrategia pull con el fin de halar clientes hacia el producto. Para realizar esta estrategia Gummy Kinwa participará en ferias internacionales de productos orgánicos en Estados Unidos como la Feria Natural Products Expo East, en la cual asisten mayoristas y minoristas de Estados Unidos, de esta manera el proyecto podrá establecer relaciones con más distribuidores que aumenten el crecimiento de las ventas y la presencia del producto en el mercado estadounidense.

5.4.4.2. Publicidad

La publicidad informativa que se empleará para Gummy Kinwa se la realizará por medios digitales, haciendo uso de una página web creada para consultas, avisos de la marca, y publicitar el producto al cliente final con el

objetivo de “comunicar el valor para el cliente y la creación de una imagen de marca” (Kotler & Amstrong, 2013, pág. 366). Sin embargo, también se hará uso de páginas oficiales en Facebook, Twitter e Instagram, redes sociales en las que se publicará contenido publicitario, así como videos de cómo se realiza el producto, y la cosecha de la quinua y chía en Ecuador para que de esta manera el consumidor se sienta más cercano a la marca. Este tipo de publicidad por medios digitales permiten “llegar a más clientes que se encuentran dispersos geográficamente a un bajo costo por exposición” (Kotler & Amstrong, 2013, pág. 362).

Cuando el proyecto entre en la etapa de crecimiento se implementará snacks en forma de gomitas acordes a las diferentes festividades estadounidenses, por ejemplo, se crearán snacks de gomitas para la temporada de Halloween, día de la independencia, navidad, entre otros. Para de esta manera mantenerse en el “top of the mind” del consumidor.

5.4.4.3. Promoción de ventas

En concordancia con la estrategia promocional, para la promoción de ventas, se hará uso de “materiales de exhibición y carteles, demostraciones en tiendas, distribución de muestras gratuitas en tiendas.” (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009, pág. 381). De esta manera, se puede enganchar al cliente a que pruebe el nuevo producto lanzado al mercado, y motivarlo a comprar Gummy Kinwa en su visita a la tienda minorista. Con el empleo de banners y muestras gratuitas el emprendimiento podrá realizar un acercamiento directo con el cliente y aprovechar la estrategia push en las tiendas del canal minorista.

5.4.4.4. Relaciones Públicas

En lo que respecta a relaciones publicas Gummy Kinwa promoverá asuntos públicos que es la “construcción y mantenimiento de relaciones con la comunidad local o nacional” (Kotler & Amstrong, 2013, pág. 382). Esto se lo realizará con la comunidad de agricultores de quinua y chía orgánica en el país para asegurar buenas relaciones con los proveedores y así obtener productos con materia prima de calidad y certificaciones orgánicas. De igual manera, permitirá que el consumidor estadounidense pueda observar como su adquisición ayuda a la comunidad de agricultores, permitiendo así que Gummy

Kinwa realce su posicionamiento como una marca de productos saludables que es responsable con la sociedad.

5.4.4.5. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas para este plan de negocios es de vital importancia pues “ellos representan a la empresa ante los clientes. Encuentran y desarrollan nuevos clientes y comunican información acerca de los productos y servicios de la empresa, negocian precios y condiciones, cierran ventas y mantienen cuentas” (Kotler & Amstrong, 2013, pág. 394). Al ser el mayorista y minorista los clientes de este emprendimiento la fuerza de ventas deberá establecer relaciones estrechas con estos para que el snack ingrese y crezca en el mercado estadounidense. La fuerza de ventas en su mayoría no se centrará en el consumidor final dado que, al usar un canal indirecto, la venta hacia el consumidor lo realiza el minorista.

5.4.4.6. Marketing directo

El marketing directo online ha sido seleccionado como la estrategia de Gummy Kinwa dado que este centra sus esfuerzos en “comercializar productos y servicios para generar relaciones con clientes por medio de Internet” (Kotler & Amstrong, 2013, pág. 433). De esta manera, la empresa podrá comunicarse con el consumidor final por redes sociales y la página web oficial, creando así una estrecha relación entre el cliente y la empresa. Con el fin de que en un futuro se convierta incluso en un medio de cooperación entre el consumidor final y la empresa para así diversificar los sabores, y productos que el cliente desea.

Tabla 8. Costeo de Marketing

Costeo		
30 muestras gratis	$	75,00
2 banners	$	67,50
200 folletos A6	$	20,00
220 esferos	$	65,00
Página web	$	750,00
Viaje a Feria Internacional	$	3.085,00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de esta sección se designarán los cimientos que guiarán al plan de negocios durante su vigencia en el mercado. Estos cimientos de dividen en la

filosofía organizacional que encierran la misión, visión y objetivos; al igual que, la estructura organizacional que engloba la estructura legal y el diseño organizacional.

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Es importante que toda organización se plantee una misión que demuestre el objetivo con el que fue creada, con un rumbo que le enmarque lo que desea llegar a ser a través de una visión, y los pasos que debe cumplir para lograrlo que son los objetivos; dado que estos son los puntos de partida para la creación de la empresa.

6.1.1. Misión

Nuestra misión es elaborar alimentos de alta calidad a base de productos orgánicos, que permitan al cliente estadounidense disfrutar de un snack a un precio justo, que le ayude a su salud y la de su familia.

6.1.2. Visión

Nuestra visión es ser una marca ecuatoriana posicionada y reconocida en todos los estados de la costa este de los Estados Unidos hasta 2024, por nuestro anhelo de ayudar a mejorar la ingesta alimentaria mediante nuestra innovación en productos saludables.

6.1.3. Objetivos de la organización

Se han planteado dos tipos de objetivos organizacionales, a largo plazo aquellos con un rango de tiempo de para su cumplimiento de cinco años, y objetivos a mediano plazo aquellos con una temporalidad de entre uno y dos años.

6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo

1. Incrementar la interacción con el consumidor final por medio de la página web y redes sociales en al menos 10% anualmente hasta 2024.
2. Incrementar el volumen de ventas en al menos 3% anualmente hasta 2024.
3. Acudir al menos a 1 feria internacional de alimentos orgánicos realizada en EE. UU. anualmente a partir del segundo año de implementación del negocio.

6.1.3.2. Objetivos a largo plazo

1. Comercializar Gummy Kinwa en al menos dos estados de la costa este de Estados Unidos hasta 2024.

2. Trabajar de la mano de al menos dos importadores mayoristas de la costa este de Estados Unidos hasta 2024.
3. Desapalancar en su totalidad del pago de la deuda adquirida para la inversión inicial de la empresa hasta 2024.
4. Incrementar la capacidad utilizada de producción en un 40% hasta 2024.

6.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones del presente plan de negocios se encuentra conformado por todas las actividades y procesos que generan valor para la empresa. Es por ello que esta sección abarca el mapa de procesos, los procesos de producción, y los flujogramas referentes a la elaboración de los productos.

6.2.1. Cadena de Valor

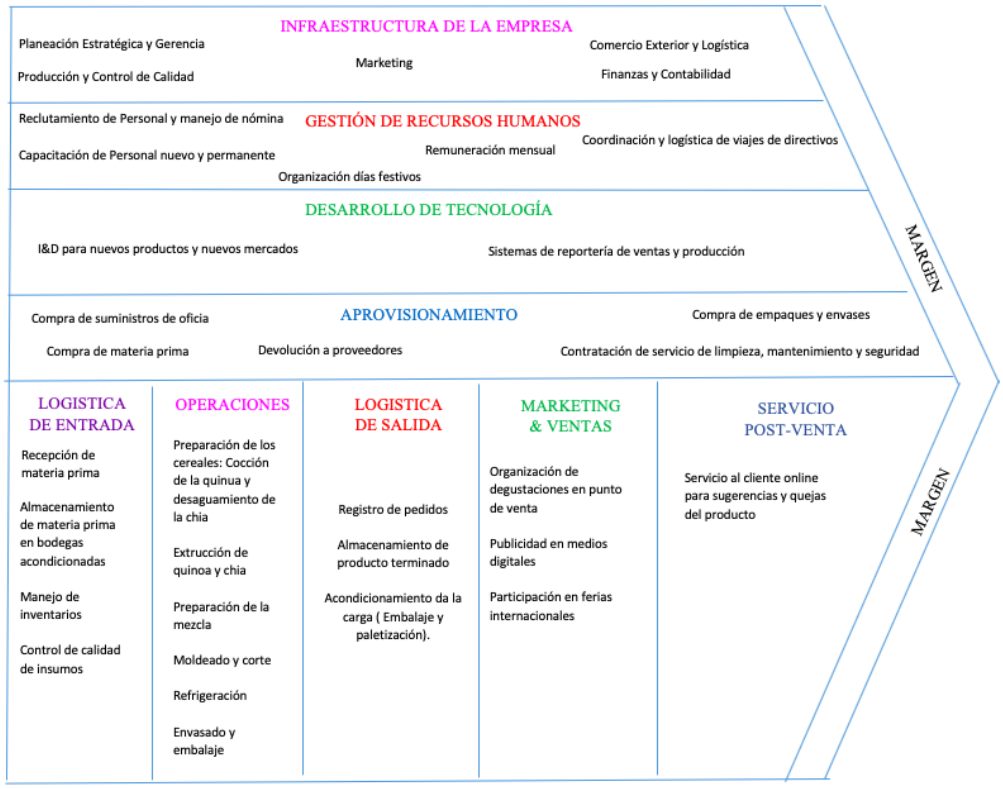


Figura 16.Cadena de Valor

En la cadena de valor de Gummy Kinwa se detallan las principales actividades que generan valor para la empresa, a continuación, se especificaran las actividades más importantes para el funcionamiento del negocio.

Dentro de las actividades secundarias destacan el desarrollo de tecnología y el aprovisionamiento, que las realiza el gerente de operaciones.

Desarrollo de Tecnología: Las inversiones en actividades de I+D son claves para incrementar la productividad y aperturar nuevos mercados.

-Desarrollar procesos más eficientes de producción.

-Adaptar y mejorar el producto para el mercado norteamericano.

-Investigar sobre nuevos mercados.

Aprovisionamiento: Por medio de esta actividad se lleva a cabo la compra y selección de la materia prima que formará parte del producto final para entregar un producto de alta calidad. Las actividades más importantes son:

-Manejo de proveedores de materia prima.

-Verificación de unidades recibidas de materia prima, empaques y envases, así como suministros de oficina.

-Detectar posibles problemas en el proceso de compra.

Por otra parte, dentro de las actividades primarias destacan la logística de entrada, operaciones, y logística de salida. Cabe recalcar que estas actividades serán realizadas por el departamento de producción en su conjunto (gerente de producción, Supervisor, y Operadores de Maquinas de Producción).

Logística de entrada: Se recibe y almacena la materia prima para que se mantenga en óptimas condiciones hasta el proceso de producción, llevando a cabo el registro del inventario, tanto de materia prima como de insumos de producción.

Dentro de esta actividad se encuentra uno de los procesos más importantes que es constatar que los cereales cumplan con los estándares de calidad para su procesamiento

Operaciones: Esta actividad comprende la creación de la propuesta de valor, verificando que el proceso de producción se lleve adecuadamente.

La supervisión de normas de higiene durante cada etapa y control de calidad del producto terminado son actividades claves en la operación para cumplir con la trazabilidad de la producción.

Logística de salida: Consiste en el almacenamiento y despacho de pedidos para posterior entrega al intermediario en el INCOTERM acordado. Dentro de esta actividad se realiza el acondicionamiento de la carga, con la finalidad que el cubicaje y transporte hacia destino se realice sin inconvenientes.

6.2.2. Mapa de Procesos

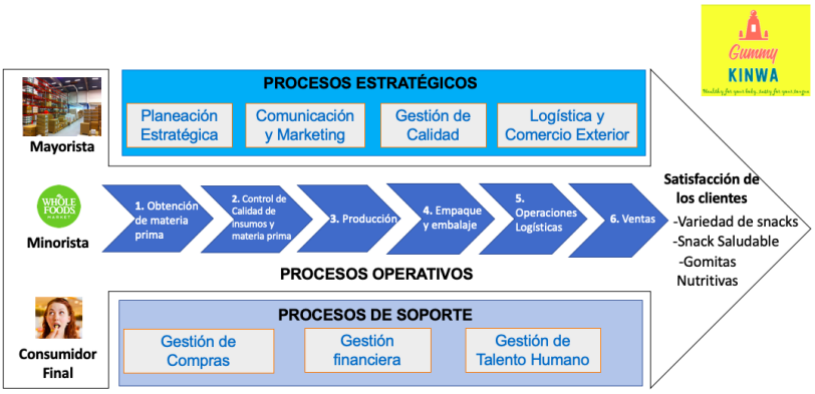


Figura 17.Mapa de procesos

6.2.3. Proceso de producción

Para la realización de 200 snacks en forma de gomitas a base de quinua y chía se requieren 175 minutos, lo que representa 2 horas y 55 minutos, adicionalmente representa un costo de 817,51. En la siguiente figura se puede visualizar el proceso a detalle.

Tabla 9. Proceso de elaboración de gomitas

	Proceso de elaboración de gomitas				
	Recepción	**Encargado**	**Infraestructura**	**Tiempo**	**Costo**
1.	Quinua, chía e insumos de producción están sujetos a un exhaustivo control de calidad con la finalidad de constatar que cumple con los estándares establecidos.	Gerente de Producción	Mesa de trabajo	10 min	81,25
2.	Pesado de quinua y chía para la elaboración de la base de las gomitas. Se necesitan 750 gr. de quinua y 750 gr. de chía.	Operador de maquinaria	Mesa de trabajo	2 min	7,50
3.	Macerado de la chía en agua para suavizarla e hidratarla.	Operador de maquinaria	Mesa de trabajo	19 min	71,25
	Cocción				
4.	Colocar la quinua en ebullición para quitarle el amargor.	Operador de maquinaria	Cocina industrial	19 min	71,25
5.	Verter 550 gr. de Agar-agar (gelatina vegetal) en 350 gr. de agua en caliente para diluirla	Operador de maquinaria	Cocina industrial	8 min	30,00
	Enfriamiento				
6.	Remover del calor a la quinua y enfriar a temperatura ambiente.	Operador de maquinaria	Cocina industrial	15 min	112,50
7.	Enfriar a temperatura moderada (tibia) la gelatina vegetal	Operador de maquinaria	Cocina industrial	7 min	26,25
	Proceso de cernir				
8.	Cernir el agua de la quinua que ya se encuentra hidratada.	Operador de maquinaria	Lavabo	2 min	7,50
	Licuado				
9.	Licuar la quinua y chía para obtener gránulos más finos.	Operador de maquinaria	Licuadora industrial	7 min	26,25
	Mezclado				
10.	Mezclar la quinua y chía triturada junto con la gelatina vegetal de forma envolvente.	Operador de maquinaria	Batidora industrial	35 min	3,75
11.	Incorporar 250 gr. de pulpa de fruta según elección y 100 gr de stevia.	Supervisor	Batidora industrial	3 min	17,81
12.	Añadir colorante vegetal 20 gr	Supervisor	Batidora industrial	2 min	11,88

13.	Adicionar 100 gr de saborizante, 150 gr de estabilizante, 100 gr. de conservante	Supervisor	Batidora industrial	3 min	17,81
	Moldeado				
14.	Verter la mezcla en los moldes.	Operador de maquinaria	Mesa de trabajo	15 min	56,25
	Refrigerado				
15.	Colocar los moldes en refrigeración por un lapso de 30 min a una temperatura de 103 °c a106 °c	Operador de maquinaria	Refrigerador industrial	30 min	112,50
	Control de calidad				
16.	Verificación del producto terminado.	Gerente de Producción	Mesa de trabajo	5 min	40,63
	Empaque y etiquetado				
17.	Empacado y etiquetado de las gomitas.	Operador de maquinaria	Maquinaria de empaque y etiquetado	17 min	63,75
	Acondicionamiento del producto				
18.	El producto terminado se acondiciona cumpliendo con el proceso de embalaje para su posterior transporte y proceso de exportación.	Supervisor	Mesa de trabajo	10 min	59,38

6.2.3.1. Costos

En la tabla que se muestra a continuación se encuentra un detalle de los costos de producción para los snacks en forma de gomitas a base de quinua y chía tanto para los que tienen sabor a guanábana como los que tienen sabor a maracuyá.

Tabla 10. Costos de materia prima para la elaboración de gomitas

Costos				
Directos				
Ingredientes	**Cantidad**	**Unidad de medida**	**Costo Unitario**	**Costo por porción**
Quinua	3,75	gramos	0,018	0,068
Chía	3,75	gramos	0,014	0,053
Gelatina Vegetal	2,75	gramos	0,096	0,264
Stevia	0,50	gramos	0,036	0,018
Colorantes vegetales	0,10	gramos	0,090	0,009
Pulpa de fruta	1,25	gramos	0,007	0,009
Saborizantes naturales	0,50	gramos	0,016	0,008
Conservante (Benzoato de Sodio)	0,50	gramos	0,014	0,007
Estabilizante (ácido algínico)	0,75	gramos	0,012	0,009
Indirectos				
Empaque primario	1,00	unidad	0,040	0,040
Empaque secundario	1,00	unidad	0,200	0,200
Costo unitario total				**0,684**

6.2.3.2. Flujograma

En el anexo 13 se podrá observar el flujo de producción de los snacks en forma de gomitas a base de quinua y chía, así como un flujo de exportación del producto hacia Estados Unidos en el anexo 12.

6.2.3.3. Conclusiones

El tiempo requerido para la elaboración de snacks en forma de gomitas a base de quinua y chía es de 2 horas y 55 minutos. Esto toma lugar debido a que se tiene cuatro procedimientos que demandan alrededor del 48% del total de tiempo de preparación, siendo estos: elaborar la masa de las gomitas mediante la mezcla de insumos (35 min), refrigeración de las gomitas (30 min), cocción/macerado (19 min), refrigeración gomitas. Para el proceso de elaboración es necesario dotar a la empresa de un espacio físico en el cual se encuentre la maquinaria, bodegas, e incluso mesas de trabajo.

6.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional "depende del tamaño y complejidad de la organización, así como de su estrategia. Conforme las empresas crecen y sus necesidades de estructura evolucionan, es probable que su forma estructural evolucione de un tipo a otro" (Thompson, Gamble, Peteraf, & III, 2012, pág. 343).

6.3.1. Estructura legal

La industria en la que se encuentra el proyecto planteado se encuentra conformada por 17 compañías denominadas como Sociedad Anónima, y 14 empresas con denominación de Compañía limitada (Superintendencia de Compañías, 2018). La empresa del presente plan de negocios llevará el nombre de Industrias de Snacks Orgánicos INSO CIA. LTDA. debido a que la estructura legal escogida para la compañía es de tipo responsabilidad limitada y se encuentra en concordancia con las empresas ya establecidas en el mercado. Es importante señalar que dicha empresa se encontrará en la etapa de introducción mientras que las empresas competidoras se encuentran ya establecidas en el mercado, en etapa de madurez y crecimiento. Esto se ha realizado con el afán de atraer inversionistas con mayor facilidad para el proyecto, dado que solo tendrán responsabilidad sobre el capital invertido y su patrimonio personal se encontrará protegido. Otros beneficios que este tipo de compañías proporcionan según la ley de compañías son: que los accionistas de la empresa bajo esta figura legal tienen preferencia para adquirir las participaciones de otros accionistas. Así también**,** el accionista no esta en la obligación de aumentar su participación social, además, si un socio controla más del 50% de las

participaciones podrá tener injerencia directa en las decisiones de la compañía (Lexis, 2014). De esta manera, el creador de este proyecto podrá ser accionista mayoritario y participar de forma directa en la toma de decisiones, y al mismo tiempo se podrá controlar de mejor manera quienes son los tenedores de acciones. Como requerimientos de este tipo de compañías se necesita un mínimo de dos accionistas y un capital inicial de $400.00 como lo señala la ley de compañías (Lexis, 2014).

6.3.2. Diseño organizacional

El diseño organizacional es de suma importancia para el plan de negocios propuesto, dado que “un buen diseño organizacional incluso puede contribuir a la capacidad de la empresa para crear valor para el cliente y percibir una ganancia” (Thompson, Gamble, Peteraf, & III, 2012, p. 342)

6.3.2.1. Tipo de estructura

El tipo de estructura que se manejará en este plan de negocios es la departamentalización por funciones pues permite a la empresa centrarse en actividades específicas de cada función para alcanzar economías de escala y “donde cada función representa un paso importante en la cadena de valor de la empresa” (Thompson, Gamble, Peteraf, & III, 2012, pág. 343). Para poder realizar este tipo de estructura es necesario manejar un diseño organizacional jerárquico que permite organizarse mediante “líneas funcionales que son supervisadas y reportan al administrador general” (Thompson, Gamble, Peteraf, & III, 2012, pág. 343). Se ha planteado este tipo de estructura organizacional porque un factor crítico del éxito es el alcanzar la eficiencia para lograr los objetivos planteados en el punto 6.1.3, por ende al emplear una estructura de departamentalización por funciones de forma jerárquica el gerente general reducirá su carga de control organizacional, e inclusive le permitirá al talento humano empoderarse en su área laboral. A continuación se presenta el organigrama propuesto para el plan de negocios, y se detallan las funciones de cada cargo.

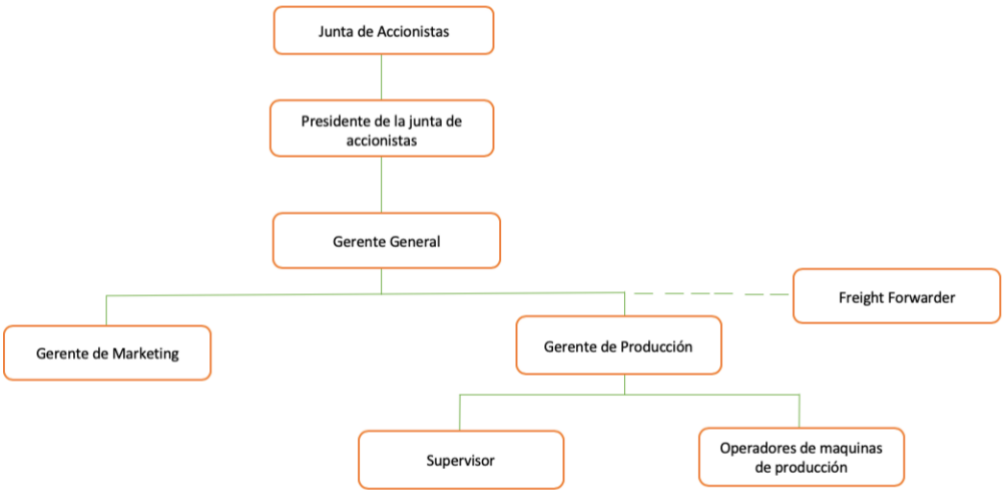


Figura 18.Organigrama

Junta de accionistas: Se encuentra conformada por socios o accionistas que invirtieron en el proyecto desde su inicio. Sus funciones consisten en que al menos una vez al año deberán reunirse para conocer los resultados financieros de la compañía y determinar los lineamientos que regirán la toma de decisiones para el año próximo.

Presidente de la junta de accionistas: Accionista elegido en consenso por la junta de accionistas para representarlos frente a las autoridades de control y presidir reuniones de la junta de accionistas.

Gerente general: Persona natural entre 28-30 años, con conocimiento de negocios internacionales, capacitado en administración del talento humano, y con dominio del idioma inglés. Las actividades a su cargo se basan en: negociaciones con clientes mayoristas en EE. UU., contratación de servicios tercerizados, coordinación entre las áreas, así como la planificación y control interno de recursos, manejo de talento humano, manejo de actividades financieras y contables (pago de nómina, realización de estados financieros, entre otros). La remuneración ofertada es de $2000.00

Gerente de Marketing: Persona natural ente 24 y 28 años con conocimientos de marketing internacional, capacitado en negociaciones, y con dominio del idioma inglés. Las funciones que desempeñará son: manejo de marca, captación y selección de distribuidores internacionales, manejo de imagen corporativa, relaciones públicas, manejo de página web corporativa y redes sociales de la empresa, planeación y ejecución de estrategias de

mercadeo, representación de la empresa en ferias internacionales, obtención de documentación para exportar el producto. La remuneración ofertada es de $1300.00

Gerente de Producción: Persona natural entre 25-35 años, con conocimientos de ingeniaría alimentaria y manejo logístico nacional e internacional. Las funciones que desempeñará será el aprovisionamiento de materia prima, control de calidad de materia prima y del producto terminado, I+D de nuevos productos, y análisis de reportería de producción. La remuneración ofertada es de $1300.00

Supervisor: Persona entre 24-28 años con conocimientos de ingeniaría industrial. Las funciones que desempeñará son: control de inventarios en bodega, control de fiel cumplimiento de los procesos productivos, determinación de mejoras en eficiencia para los procesos productivos de la empresa, reportería de producción. La remuneración ofertada es de $950.00

Operadores de máquinas de producción: Dos personas entre 18-30 años, encargadas de operar máquinas de producción, surtir las maquinas con las cantidades exactas de la formulación de la gomita, limpieza de maquinarias y planta de producción al finalizar el turno. La remuneración ofertada es de $600.00

Freight Forwarder: Servicio externalizado en el cual se contratará a una empresa que se encargará de: transporte de mercadería desde bodegas de la empresa hasta puerto de destino, contratación de seguro para la mercadería, y declaraciones aduaneras.

7. Evaluación Financiera

“La evaluación financiera de un proyecto se realiza con base en pronósticos financieros que tienen un buen grado de incertidumbre. Los pronósticos parten del estudio de mercado en el cual se determina la cantidad de mandada de productos futuros” (Meza, 2016, p. 379)

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

En la siguiente sección se evaluarán las proyecciones de ingresos, costos y gastos en un marco de cinco años, el cual representa el tiempo de duración estimado del proyecto.

7.1.1. Ingresos

Los ingresos de Snacks Orgánicos INSO CIA. LTDA. provendrán de la exportación de Gummy Kinwa con sabor a maracuyá y con sabor a guanábana.

Para realizar la proyección de ventas se ha desarrollado un escenario conservador, es por ello que las exportaciones de Gummy Kinwa comienzan con un valor de 3000 unidades mensuales de cada sabor ofrecido. De igual manera, se ha tomado en cuenta la estacionalidad que presenta el producto ofertado, la cual causa un incremento del 2,78% en promedio en las exportaciones de Gummy Kinwa en septiembre por la celebración de Halloween que toma lugar el 31 de octubre de cada año.

Tabla 11. Ingresos proyectados

	1	2	3	4	5
Ventas	$ 169.690,00	$182.770,00	$316.111,25	$338.819,57	$363.201,42

Debido a que este es un producto nuevo en el competitivo mercado estadounidense, el precio durante los seis primeros meses es de 2,25 en concordancia con las estrategias planteadas en el plan de marketing. El precio se mantiene estable desde el 7mo mes hasta el 24vo para ganar posicionamiento. De igual manera, el mantener el precio constante durante los dos primeros años y la asistencia a ferias internacionales que se realiza a partir del segundo año, permitirá a la empresa ingresar a un nuevo estado a partir del tercer año por lo cual se observa un crecimiento 67,74%. Cabe destacar que la tasa de crecimiento del producto durante el proyecto se encuentra entre el 3% y el 4%, muy cercano al de la industria; exceptuando el tercer año, debido a que es un producto innovador y con un gran potencial en el mercado el cual ingresa en una nueva zona geográfica.

Por otra parte, el proyecto comienza con una producción anual de 72.200 unidades de Gummy Kinwa que representa el 50,14% de utilización de la capacidad instalada, y en el quinto año del proyecto se producen 134.800 unidades del producto que representa un 93,61% de utilización de la capacidad instalada con lo cual se cumple el objetivo de largo plazo planteado en la sección 6 de este plan de negocios. Cabe recalcar que la empresa hace uso del método

PEPS para su manejo del inventario porque son materias primas y productos terminados perecibles.

El precio del producto ofertado es de $2,45 desde el 7mo mes hasta el 24vo mes, y a partir del tercer año para su proyección se toma el incremento del 3,22% que representa el crecimiento promedio del salario básico unificado de los últimos cinco años.

7.1.2. Proyección de costos y gastos

Dentro de los costos del proyecto se encuentra la materia prima directa e indirecta, mano de obra directa, y los costos indirectos de fabricación (seguros de maquinaria, mantenimiento y reparaciones, depreciaciones y amortizaciones). Dentro de los cuales cabe destacar que los costos indirectos más altos son el empaque con un 17% del total de los costos que debe cumplir con ciertas características y parámetros establecidos por la FDA, los costos de exportación son altos dado que se externaliza todo el servicio de la cadena logística de salida y además se entrega el producto al cliente en el puerto de destino por la negociación de la venta en CIF.

Por último, la mano de obra directa representa el 26,89% del total de los costos, esto toma lugar debido a que se contrata tres operadores de maquinaria con salarios que llegan casi a duplicar el salario mínimo y un supervisor con un salario de $950, esto con el fin de atraer a personas que aporten con su talento a la compañía y se encuentren motivados durante su jornada laboral.

Tabla 12. Costos del producto ofrecido

	1	2	3	4	5
Costo de producto ofrecido	$122.963,13	$129.196,92	$190.835,97	$207.691,32	$220.831,68

Dentro de los gastos incurridos durante el proyecto destacan los gastos generales y gastos en sueldos administrativos como se observa a continuación:

Tabla 13. Gastos incurridos

	1	2	3	4	5
Gastos sueldos	$39.600,00	$40.875,12	$42.191,30	$43.549,86	$44.952,16
Gastos generales	$32.080,00	$24.327,68	$25.111,03	$25.919,60	$26.754,21
Gastos de depreciación	$633,33	$633,33	$633,33	$633,33	$633,33
Gastos de amortización	$328,32	$338,89	$349,80	$361,07	$372,69

El gasto de sueldos administrativos se encuentra compuesto por el sueldo del gerente general de la empresa de $2000 mensuales y del gerente de marketing $1300 mensuales, estos valores son una remuneración equiparable con la carga laboral y estratégica que presentan dichos puestos de trabajo la cual se describió en la sección 6 del presente plan de negocios.

Así mismo, dentro de los gastos generales de este plan de negocios existen dos rubros en los que se incurren al principio del proyecto que son el gasto de constitución en el que se abarca la obtención de registros sanitarios, permisos de funcionamiento, servicios notariales, registro de marca, capital suscrito, entre otros. Mientras que los gastos de adecuamiento son cambios que se hará al galpón y las oficinas para cumplir con la estructura física requerida para realizar la producción del producto. El principal gasto en el que el proyecto incurre mensualmente es el gasto en el arrendamiento del galpón el cual es esencial para la ejecución de este plan de negocios, el precio de este galpón es accesible y brinda la ventaja de una buena locación en el norte de la ciudad; adicionalmente, brinda un espacio para fabricación y oficinas propicio para las necesidades de este plan de negocios.

Tabla 14. Gastos generales

	1	2	3	4	5
Gastos Suministros de Oficina	$240,00	$247,73	$255,70	$263,94	$272,44
Servicios básicos	$4.800,00	$4.954,56	$5.114,10	$5.278,77	$5.448,75
Gasto arriendo	$14.400,00	$14.863,68	$15.342,29	$15.836,31	$16.346,24
Envío de muestras y folletos	$1.140,00	$1.176,71	$1.214,60	$1.253,71	$1.294,08
Gastos asistencia a ferias internacionales	$-	$3.085,00	$3.184,34	$3.286,87	$3.392,71
Gastos de Constitución	$1.500,00	$-	$-	$-	$-
Gastos de Adecuamiento	$10.000,00	$-	$-	$-	$-

Es importante destacar que para la proyección de costos y gastos se utilizó un incremento del 3,22% que representa el crecimiento promedio del salario básico unificado de los últimos cinco años.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

En la presente sección se analizará la inversión inicial que los potenciales accionistas del emprendimiento deberán realizar; adicionalmente, se explicará la

estructura de capital seleccionada para la realización del emprendimiento y el capital de trabajo requerido para mantener al emprendimiento en marcha.

7.2.1. Inversión Inicial

La inversión inicial se encuentra formada por tres componentes que son Inversión de Propiedad, Planta y Equipo, Software de control de procesos (Inversión en intangibles), y el capital de trabajo que es el rubro que más dinero de la inversión inicial demanda como se puede observar a continuación:

Tabla 15. Inversión Inicial

Inversiones PPE	$ 22.839,60
Inversiones Intangibles	$ 328,32
Capital de Trabajo	$65.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	**88.167,92**

La inversión en activos intangibles es mínima debido a que se adquirirá un freeware (software libre) de control de procesos en el cuál solo se debe pagar por cada usuario del sistema una suscripción anual.

Mientras que, la inversión en PPE es alta debido a que se deben adquirir 24 máquinas y enseres, 4 computadoras y una impresora para el correcto funcionamiento de la organización. Dentro de la maquinaria resalta la adquisición de una Máquina Depositadora de Gomitas y una empaquetadora, que son vitales para que la producción se realice una manera más eficiente y automatizada. Es importante resaltar que la maquinaria utilizada en la producción cumplirá con su vida útil hasta la culminación del tiempo establecido del proyecto. Por lo que, solo se hará una reinversión en computadores e impresoras en el último mes del año 3 dado a que su vida útil concluye.

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido es de $65.000,00 debido a que el proyecto entrega flujos negativos hasta el mes 24, debido a que desde el 7mo al 24vo mes de operaciones se mantiene el precio del producto; de igual manera, el precio de venta es inferior para otorgar a los clientes mayoristas y minoristas un margen del 20% a cada uno, para que Gummy Kinwa tenga un precio equiparable con los productos ya posicionados en el mercado. A partir del mes 25 se comienza a generar flujos de efectivo positivos para el proyecto por lo cual no se requiere del uso de capital de trabajo inicial.

7.2.3. Estructura de Capital

El plan de negocios se realizará con una razón de endeudamiento de 1,5 debido a que la estructura de capital se encuentra conformada por 40% de capital propio (dividido entre un mínimo de 2 accionistas) y 60% mediante un préstamo realizado en el Banco del Austro, como se muestra a continuación:

Tabla 16.Condiciones de Financiamiento

FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO Condiciones de Financiamiento	
Monto	52.900,75
Tasa de interés	11,83%
Plazo	5
Condiciones	Pagos Mensuales
CUOTA	**$ 1.172,21**

El Banco del Austro presenta una tasa del 11,83% correspondiente a la tasa activa efectiva para un préstamo productivo otorgado a PYMES. Este préstamo se lo realizará a un plazo de 5 años, con pagos fijos mensuales de $1.172,21. Se ha seleccionado este tipo de cuota fija (amortización francesa) debido a que las primeras cuotas son menores comparadas con la amortización alemana, favoreciendo al proyecto con un menor impacto en el flujo de efectivo, pues en los primeros años se pagaría una cuota más asequible y permite a la empresa prever el pago mensual de este rubro.

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

Dentro de la presente sección se analizarán los estados financieros para el emprendimiento que son “informes a través de los cuales los usuarios de la información financiera perciben la realidad de las empresas” (Juan, 2017, p. 31).

7.3.1. Estado de resultados

Dentro del estado de resultados de la empresa se puede apreciar tanto ingresos como egresos del proyecto durante los primero cinco años, proyectados en base al incremento de ventas y costos analizados previamente, con lo que se obtiene la utilidad operativa. Además, se refleja también dentro de este estado de resultados el interés generado por financiamiento, participación de los trabajadores e impuestos que se debe cancelar al estado; esto se lo resta de la

utilidad operativa y obtenemos la utilidad neta del proyecto como se muestra a continuación:

Tabla 17. Estado de Resultados Proyectado

	1	2	3	4	5
Ventas	169.690,00	182.770,00	316.111,25	338.819,57	363.201,42
Costo de producto ofrecido	122.963,13	129.196,92	190.835,97	207.691,32	220.831,68
UTILIDAD BRUTA	**46.726,87**	**53.573,08**	**125.275,28**	**131.128,25**	**142.369,74**
Gastos sueldos	39.600,00	40.875,12	42.191,30	43.549,86	44.952,16
Gastos generales	32.080,00	24.327,68	25.111,03	25.919,60	26.754,21
Gastos de depreciación	633,33	633,33	633,33	633,33	633,33
Gastos de amortización	328,32	338,89	349,80	361,07	372,69
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	**(25.914,78)**	**(12.601,95)**	**56.989,82**	**60.853,16**	**69.845,24**
Gastos de intereses	5.820,56	4.790,39	3.631,53	2.327,89	861,39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	**(31.735,34)**	**(17.392,34)**	**53.358,29**	**58.525,27**	**68.983,85**
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	8.003,74	8.778,79	10.347,58
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**(31.735,34)**	**(17.392,34)**	**45.354,54**	**49.746,48**	**58.636,28**
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	9.978,00	10.944,23	12.899,98
UTILIDAD NETA	**(31.735,34)**	**(17.392,34)**	**35.376,54**	**38.802,26**	**45.736,30**

Se ha hecho uso del 15 % como porcentaje de participación que se le debe entregar al trabajador debido a que el artículo 97 del Código de Trabajo establece que: “Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas” (H. Congreso Nacional, 2012).

Por otra parte, se ha destinado un 22% de la utilidad operativa para el pago del impuesto a la renta puesto que así lo señala la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno en su artículo Art. 37 el cual señala “Tarifa del impuesto a la renta para sociedades.- Los ingresos gravables obtenidos por sociedades constituidas en el Ecuador, así como por las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas aplicarán la tarifa del 22% sobre su base imponible” (SRinforma, 2018)

Es importante destacar que los primeros dos años no se tiene una utilidad operativa pues los gastos sobrepasan la utilidad bruta por lo cual no se debe pagar utilidades a los trabajadores ni impuesto a la renta. A partir del tercer año en el que las ventas se incrementan, la empresa comienza a tener utilidades las cuales son distribuidas a los trabajadores, se paga el impuesto a la renta, y el 63% restante de las utilidades operativas que corresponden a las utilidades netas son retenidas.

7.3.2. Balance de Situación Financiera

El balance de situación financiera se encuentra conformado por los Activos, Pasivos y el Patrimonio del plan de negocios y se encuentra proyectado para cinco años.

Para este plan de negocios se ha establecido como política de cuentas por cobrar que se maneje un 100% de cuentas a crédito con un plazo de 30 días, debido a que se hará uso del INCOTERM CIF, con un traspaso de propiedad de la mercadería en el puerto de destino hasta 30 días después de realizada la compra. Una vez que se transfiera la propiedad de la mercadería al importador estadounidense este le pagará a la empresa el valor total por la mercadería. Mientras que las cuentas por pagar tienen un plazo de 30 días con 90% a crédito y 10% de contado.

Los activos no corrientes decrecen cada año debido a que dicho bien se deprecia, sin embargo, en el tercer año se desacelera el decrecimiento por la reinversión realizada para la compra de computadoras e impresora. De igual manera, se puede evidenciar un crecimiento del efectivo a partir del tercer año por el incremento en las ventas y la generación de utilidad neta para la empresa que a su vez repercute en el crecimiento de las utilidades retenidas y los impuestos por pagar como se muestra a continuación:

Tabla 18. Balance de Situación Financiera Proyectado

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	**94.463,42**	**55.125,47**	**28.876,34**	**60.172,84**	**88.349,32**	**122.047,94**
Corrientes	***71.295,50***	***36.768,23***	***15.329,45***	***49.478,51***	***82.275,84***	***120.980,49***
Efectivo	71.295,50	22.068,23	139,45	23.178,05	54.084,38	90.803,51
Cuentas por Cobrar	-	14.700,00	15.190,00	26.300,46	28.191,46	30.176,97
No Corrientes	**23.167,92**	**18.357,24**	**13.546,90**	**10.694,34**	**6.073,49**	**1.067,45**
Propiedad, Planta y Equipo	22.839,60	22.839,60	22.839,60	24.797,03	22.897,03	22.897,03
Depreciación acumulada	-	4.821,25	9.642,51	14.463,76	17.196,23	21.829,58
Intangibles	328,32	667,21	688,70	710,87	733,76	372,69
Amortización acumulada	-	328,32	338,89	349,80	361,07	372,69
PASIVOS	***59.196,25***	***51.593,64***	***42.736,85***	***38.656,81***	***28.031,03***	***15.993,35***
Corrientes	***6.295,50***	***6.938,83***	***7.358,16***	***13.713,08***	***14.825,92***	***15.993,35***
Cuentas por pagar proveedores	6.295,50	6.295,50	6.714,82	11.626,26	12.462,19	13.339,90
Sueldos por pagar	-	643,33	643,33	643,33	643,33	643,33
Impuestos por pagar	-	-	-	1.443,49	1.720,40	2.010,12
No Corrientes	***52.900,75***	***44.654,81***	***35.378,70***	***24.943,73***	***13.205,11***	***-***
Deuda a largo plazo	52.900,75	44.654,81	35.378,70	24.943,73	13.205,11	-
PATRIMONIO	***35.267,17***	***3.531,83***	***(13.860,51)***	***21.516,03***	***60.318,29***	***106.054,59***
Capital	35.267,17	35.267,17	35.267,17	35.267,17	35.267,17	35.267,17
Utilidades retenidas	-	(31.735,34)	(49.127,68)	(13.751,13)	25.051,12	70.787,42

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra los ingresos y egresos de efectivo de la empresa durante los cinco años de análisis del proyecto. Este estado se encuentra subdividido en tres secciones que son: actividades operacionales (recursos generados por la elaboración y venta de los productos ofertados, al igual que el cobro de estos), actividades de inversión (inversión en la adquisición de PPE y de un Freeware), y actividades de financiamiento (pago de deuda, dividendos, y capital). Cabe recalcar que durante los dos primeros años se tiene un mayor egreso de efectivo por lo cual el efectivo requerido al inicio del proyecto es de $71.295,50; sin embargo, a partir del tercer año el proyecto comienza a tener un mayor ingreso de efectivo por el incremento en ventas y comienza a ser sostenible por sí mismo sin el uso del capital de trabajo inicial.

Tabla 19. Estado de flujo de efectivo Proyectado

	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	**$ (40.642,43)**	**$ (12.302,87)**	**$ 35.792,07**	**$ 43.017,63**	**$ 49.924,25**
Utilidad Neta	$ (31.735,34)	$ (17.392,34)	$ 35.376,54	$ 38.802,26	$ 45.736,30
Depreciaciones y amortizacion					
+ Depreciación	$ 4.821,25	$ 4.821,25	$ 4.821,25	$ 4.632,47	$ 4.633,34
+ Amortización	$ 328,32	$ 338,89	$ 349,80	$ 361,07	$ 372,69
- Δ CxC	$ (14.700,00)	$ (490,00)	$ (11.110,46)	$ (1.891,00)	$ (1.985,51)
+ Δ CxP PROVEEDORES	$ 0,00	$ 419,32	$ 4.911,44	$ 835,93	$ 877,71
+ Δ Sueldos por pagar	$ 643,33	$ -	$ -	$ -	$ -
+ Δ Impuestos	$ -	$ -	$ 1.443,49	$ 276,91	$ 289,72
Actividades de Inversión	**$ (338,89)**	**$ (349,80)**	**$ (2.318,50)**	**$ (372,69)**	**$ -**
- Adquisición PPE y intangibles	$ (338,89)	$ (349,80)	$ (2.318,50)	$ (372,69)	$ -
Actividades de Financiamiento	**$ (8.245,94)**	**$ (9.276,11)**	**$ (10.434,97)**	**$ (11.738,61)**	**$ (13.205,11)**
+ Δ Deuda Largo Plazo	$ (8.245,94)	$ (9.276,11)	$ (10.434,97)	$ (11.738,61)	$ (13.205,11)
- Pago de dividendos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
+ Δ Capital	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	**$ (49.227,27)**	**$ (21.928,79)**	**$ 23.038,61**	**$ 30.906,32**	**$ 36.719,13**
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	$ 71.295,50	$ 22.068,23	$ 139,45	$ 23.178,05	$ 54.084,38
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	**$ 22.068,23**	**$ 139,45**	**$ 23.178,05**	**$ 54.084,38**	**$ 90.803,51**

7.3.4. Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja proyectado es una herramienta útil para prever la liquidez con la que la empresa contara durante los cinco años de análisis del proyecto. Es así como se puede notar que se necesita un desembolso inicial de $94.463,42, pero que generará flujos de efectivo a partir del primer año del proyecto y en el quinto año se genera un flujo de $128.876,48 proveniente de la

venta de todos los activos con los que cuenta la empresa y la recuperación del capital de trabajo neto invertido.

Tabla 20. Flujo de Caja Proyectado del Proyecto

	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-$ 94.463,42	$ 12.104,97	$ 12.452,14	$ 12.842,68	$ 13.282,00	$ 128.876,48

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

En la sección que se muestra a continuación se realizará el análisis de la viabilidad financiera del proyecto partiendo desde la perspectiva del potencial inversionista, para lo cual se examinará el flujo de caja del inversionista, el cálculo de la tasa de descuento, criterios de valoración, e inclusive indicadores financieros del plan de negocios comparados con la industria.

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja proyectado del inversionista muestra el total del capital invertido por los inversionistas en el principio del proyecto que es de $ 41.562,67. Es importante aclarar que, pese a que existen flujos del proyecto positivos, estos no se ven reflejados en el flujo del inversionista debido a que estos deben pagar la deuda adquirida al iniciar el proyecto. Sin embargo, en el quinto año, se observa un flujo positivo debido a que se en el último mes se termina de pagar el préstamo resultando en ingresos de $ 115.100,27 para los inversionistas.

Tabla 21. Flujo de Caja Proyectado del Inversionista

	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-$ 41.562,67	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	-$ 0,00	$ 115.100,27

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento es la tasa mínima de rendimiento requerida para considerar invertir en el proyecto en vez de hacerlo en otro (costo de oportunidad). Las premisas utilizadas para este plan de negocios se las puede encontrar en el anexo 14.

Debido a que este proyecto comienza con un 40% de capital propio y 60% de deuda la razón deuda capital es igual a 1,5. El escudo fiscal es igual a 33,7% y el costo de la deuda de 11.83% procedente de la tasa activa efectiva para un préstamo productivo otorgado a PYMES. Con estas premisas se calcula el

WACC que es la tasa mínima de rendimiento requerido para la evaluación del VAN para el proyecto.

Por otra parte, el CAPM se calcula a partir de la tasa libre de riesgo de 3,05% obtenida de Yahoo finance Bonos del Tesoro a 5 años, el rendimiento del mercado de 8,32% obtenido de Yahoo fiance S&P 500, la beta apalancada calculada de 0,91 y 8,16% del riesgo país obtenido del Banco Central del Ecuador al 26 de diciembre de 2018. A partir de estas premisas se calcula el CAPM que es la tasa mínima de rendimiento requerido para la evaluación del VAN para el inversionista como se muestra a continuación:

Tabla 22. Tasas de Descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	12,22%
CAPM	18,79%

7.4.3. Criterios de valoración

Partiendo de los criterios de valoración del proyecto se puede determinar que el proyecto es viable como se puede visualizar a continuación:

Tabla 23. Evaluación de Flujos del Proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		
VAN	**$16.078,92**	**Después de recuperar el capital invertido en la inversión inicial y la reinversión, el proyecto genera $16.078,92 adicionales.**
PRI DESCONTADO	**4,78**	**Deberán transcurrir 4,78 años para que se recupere la inversión realizada**
IR	**1,17**	**Por cada dólar invertido en el proyecto se generan 17 centavos de dólar como ganancia generada por el proyecto.**
TIR	**16,65%**	**El rendimiento del proyecto es superior a la tasa requerida (WACC) en 4,43%, lo que demuestra que el proyecto es viable.**

Por otra parte, al analizar los criterios de valoración del inversionista se puede determinar que el proyecto es atractivo y viable para su inversión, como se puede visualizar a continuación:

Tabla 24. Evaluación de Flujos del Inversionista

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	**$7.096,83**	**Después de recuperar el capital invertido en la inversión inicial y la reinversión, el inversionista obtiene $7.096,83 adicionales.**
PRI DESCONTADO	**4,85**	**Deberán transcurrir 4,85 años para que el inversionista recupere su inversión.**
IR	**1,17**	**Por cada dólar invertido en el proyecto el inversionista obtiene como ganancia 17 centavos de dólar adicionales.**
TIR	**22,60%**	**El rendimiento del proyecto es superior a la tasa requerida por el inversionista (CAPM) en 3,81%, lo que demuestra que el proyecto es viable y atractivo para el inversionista.**

Sin embargo, si se desea mejorar los criterios de valoración se recomienda analizar la viabilidad de reducir el número de operadores de maquinaria de tres a dos operadores para de esta manera aumentar el van del proyecto en 106% pasando a ser $33.150,94 y del inversionista en un 181% siendo este de $19.942,87, manteniendo todas las demás variables constantes. Por otra parte, el proyecto es muy sensible a las ventas por lo que si se incrementan las ventas el flujo del inversionista y del proyecto mejorarían considerablemente.

7.4.4. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros de la empresa se han comparado con todos los integrantes de la industria C1061.21, para así conocer y contrastar el desempeño de la organización, para en base a ello tomar decisiones y proponer mejoras en el manejo financiero.

La razón circulante mide la capacidad de liquidez de la empresa. Al quinto año de operaciones esta razón es de 7,56 que es mayor a uno, lo que significa que la empresa posee solvencia y holgura financiera para cubrir sus pasivos circulantes, al igual que la industria que alcanza el 1,15. El nivel de apalancamiento de la empresa en la razón deuda-capital es de 15% al quinto año cuando la deuda se encuentra pagada en su totalidad y de 1461% a inicios del proyecto, comparado con la industria que posee 123,21%. Esto se debe a que para el presente plan de negocios se requiere de distintas maquinarias industriales para el proceso de producción de los snacks, por ende, la inversión es mayor.

Los periodos de cuentas por cobrar y por pagar son de 30,33 y 22,05 días respectivamente, mejor que el promedio de la industria que alcanza los 60,56 y 235,62 días, significando que las cuentas por cobrar de la empresa y tiempo de cancelación de obligaciones se realizan de manera más efectiva tras realizar el modo operativo de exportación y uso de las cartas de crédito, ya que de esa manera se asegura el pago por parte del importador de la mercadería y es posible con esta solvencia de efectivo, cancelar las cuentas por pagar adquiridas. El ciclo del efectivo promedio que transcurre desde la compra de materias primas, la transformación de estas en producto terminado, y la venta de diversas

mercancías con el retorno del dinero a caja para el nuevo inicio del ciclo es de 8,28 días, rotando más rápido que el ciclo de efectivo de la industria, que espera el retorno en 175,06 días.

Finalmente, el margen de utilidad de la empresa supera al de la industria alcanzando el 12,6% comparado al 5,6% del sector, debido a que es un producto de exportación e innovador para el mercado americano. El ROE tiene un retorno al quinto año de 43,1% sobre el capital a comparación de la industria que es de 16,2%, es decir que la capacidad de la empresa en la entrega de rendimientos a sus accionistas es superior. Por último, el ROA (retorno sobre los activos), es del 37,5% a comparación de la industria que es del 6,7%. Esto significa que el plan de negocios tiene una rentabilidad alta sobre la inversión realizada en activos.

Tabla 25. Indicadores Financieros

Indicadores		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	5,30	2,08	3,61	5,55	7,56	1,15
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	%	1461%	-308%	180%	46%	15%	142%
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	31,62	30,34	30,37	30,37	30,33	60,56
Período de cuentas por pagar	días	18,69	18,97	22,24	21,90	22,05	235,62
Ciclo operativo	días	31,62	30,34	30,37	30,37	30,33	60,56
Ciclo del efectivo	días	12,93	11,36	8,13	8,47	8,28	175,06
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	-18,7%	-9,5%	11,2%	11,5%	12,6%	5,6%
ROA	%	-57,6%	-60,2%	58,8%	43,9%	37,5%	6,7%
ROE	%	-898,6%	125,5%	164,4%	64,3%	43,1%	16,2%

No obstante, si se desea mejorar los indicadores del proyecto es necesario mejorar las negociaciones con el importador estadounidense para obtener un anticipo que le permita a la empresa contar con un flujo de efectivo para elaborar el producto, pagar a proveedores y cubrir sus costos fijos. De esta manera se puede mojar los indicadores de actividad como lo son el ciclo del efectivo y el periodo de cuentas por cobrar.

8. Conclusiones Generales

La implementación de una empresa productora y exportadora de snacks elaborados a base de quinua y chía hacia el mercado de Maryland-Estados Unidos, con el fin de ayudar a mejorar los hábitos alimenticios de la población estadounidense y al mismo tiempo generar réditos económicos para sus creadores es viable en los ámbitos comerciales, financieros, y operativos; debido a que, se genera un VAN de $7.096,83 para el inversionista, gracias a que en el transcurso de este proyecto se optimiza los recursos disponibles para lograr utilizar el 93,6% de la capacidad instalada de la fábrica, con la asistencia del talento humano de la empresa que se encuentra enfocado en la productividad.

La filosofía y la estructura organizacional del presente plan de negocios se encuentran diseñados para que en toda la organización se cree una cultura de eficiencia y productividad, para de esta manera lograr los objetivos estratégicos y de ventas planteados por el presente proyecto, los cuales son un factor clave para el éxito.

De igual manera, la viabilidad del proyecto se logra mediante el adecuado diseño de las estrategias de marketing, con las cuales se logra captar nuevos clientes que fomenten el crecimiento de las ventas de la empresa. Además, la participación en ferias internacionales y la asistencia de entes gubernamentales como Pro Ecuador permiten el desarrollo hacia un nuevo mercado geográfico dentro de Estados Unidos para el producto ofertado.

Del mismo modo, uno de los pilares que fomentan el éxito de este plan de negocios es la adopción del tercer principio de la estrategia de océano azul que se basa en proporcionar al potencial consumidor que rechaza los productos actuales del mercado, un producto adaptado a sus necesidades.

El mercado presenta un entorno favorable para la implementación del plan de negocios debido a que se tiene disponibles una alta gama de proveedores en una industria creciente. Que, pese a tener productos sustitutos con un mejor rendimiento referente al precio, el consumidor estadounidense es altamente receptivo al ingreso de nuevos productos que satisfagan su deseo de consumir alimentos más saludables, a un precio equiparable al de mercado en tiendas

minoristas especializadas en productos orgánicos, como el que se desea ofrecer con este plan de negocios.

Por otra parte, gracias al Sistema General de Preferencias que Estados Unidos otorga de manera unilateral a Ecuador y otros países, el producto ofertado por el presente plan de negocios ingresa al mercado estadounidense con 0% de arancel, permitiéndole mantenerse competitivo en el dinámico mercado de los snacks saludables.

El producto ofertado por el presente plan de negocios podrá ingresar en el mercado estadounidense sin una fuerte resistencia del consumidor final, debido a que proyecto propuesto se puede apalancar en empresas ecuatorianas pertenecientes a esta industria que se encuentran ya posicionadas en la mente del consumidor.

En EE. UU. actualmente se puede observar un grave problema de obesidad, esto representa una oportunidad importante para la industria pues los consumidores buscan más opciones de snacks saludables como lo es el producto ofertado, teniendo este un alto valor nutricional que satisface a su vez la necesidad de un aperitivo, cuidando la salud del consumidor.

Para concluir, es importante mencionar como recomendaciones para la implementación del plan de negocios que será necesario realizar una reinversión en maquinaria para expandir la capacidad productiva de la empresa con el fin suplir a un mayor número de clientes. De igual manera, Gummy Kinwa puede servir como plataforma de posicionamiento de marca para nuevos snacks que desee lanzar la compañía en un futuro.

REFERENCIAS

Agriculture and Agri-Food Canada. (2016, Septiembre 28). *Sector Trend Analysis - Snack Foods in the United States.* Retrieved from Agriculture and Agri-Food Canada: http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/international-agri-food-market-intelligence/united-states-and-mexico/market-intelligence/sector-trend-analysis-snack-foods-in-the-united-states/?id=1475072818087

AGROCALIDAD. (2014). *INSTRUCTIVO DE LA NORMATIVA GENERAL PARA PROMOVER Y REGULAR LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA-ECOLÓGICABIOLÓGICA EN EL ECUADOR.* Quito: Kirugraphics.

Ambito.com. (30 de Marzo de 2018). *EMBI - Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan*. Obtenido de Ambito.com: http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=1&desde=20/01/2017&hasta=30/03/2018&pag=11

ARCSA. (2015). *Registro Oficial Nº 555*. Retrieved from Registro Oficial: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Registro-Oficial-Res-042-BPM-Alimentos.pdf

BAKER PERKINS. (s.f.). *Snack Master ™ - a comprehensive capability in snack food production.* Obtenido de HEALTHY SNACKS: https://www.bakerperkins.com/snack/processes/premium-healthy-snacks/healthy-snacks/

Banco Central del Ecuador. (2017). *Tablas Oferta Utilización .* Retrieved from CUENTAS NACIONALES ANUALES: https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763-cuentas-nacionales

Banco Central del Ecuador. (2018, Marzo 25). *Riesgo País*. Retrieved from Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Internacional. (2018). *Carta de Crédito Documentaria*. Retrieved from Banco Internacional: https://www.bancointernacional.com.ec/comercioExtServicios.html

BAZILE, D. (2014). *Estado del arte de la quinua en el mundo en 2013*. Retrieved from Repositorio INIAP: http://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/2433/1/iniapscCD13.pdf

Bebox. (2018). *Empaques y cajas de cartón*. Retrieved from Bebox: http://www.bebox.mx/

Buerau of Economic Analysis. (2017, Noviembre 2). *Industry Data*. Retrieved from Buerau of Economic Analysis: https://bea.gov/iTable/iTable.cfm?reqid=51&step=51&isuri=1&5114=a&5102=1#reqid=51&step=51&isuri=1&5114=a&5102=1

BUERAU OF ECONOMIC ANALYSIS. (2017, Noviembre 2). *Industry Data*. Retrieved from BUERAU OF ECONOMIC ANALYSIS: https://bea.gov/iTable/iTable.cfm?reqid=51&step=51&isuri=1&5114=a&5102=1#reqid=51&step=51&isuri=1&5114=a&5102=1

Castro, P. (2015). Identificación de oportunidades e ideas de negocio. In P. Castro, *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio* (p. 45). España: Ideas Propias Editorial Vigo.

CEPAL. (2018, Marzo 22). *Informe de la CEPAL analiza la política comercial de los Estados Unidos y su endurecimiento hacia América Latina y el Caribe*. Retrieved from Noticias: https://www.cepal.org/es/noticias/informe-la-cepal-analiza-la-politica-comercial-estados-unidos-su-endurecimiento-america

Chía y quinoa, dos semillas con un gran porvenir. (7 de Febrero de 2017). *Chía y quinoa, dos semillas con un gran porvenir.* Obtenido de NATIONAL GEOGRAPHIC ESPAÑA: http://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/actualidad/chia-quinoa-dos-semillas-con-gran-porvenir_11119/1

Consejería Agroindustrial en Washington DC. (2012, Enero 16). *Mercado de Quinua en los Estados Unidos.* Retrieved from Ministerio de Agricultura, Ganadería, y Pesca Presidencia de la Nación: http://www.consejeria-

usa.org/PDFs/Informes/2013/CAW%20193%20Mercado%20de%20Quinua%20en%20Estados%20Unidos.pdf

Cuatro ejes y 14 medidas abarca el plan económico de Lenín Moreno. (2018, Abril 2). *Cuatro ejes y 14 medidas abarca el plan económico de Lenín Moreno*. Retrieved from EL COMERCIO: http://www.elcomercio.com/actualidad/medidas-plan-economico-leninmoreno-ecuador.html

Delgado, R. C. (2010). *REGLAMENTO AL TÍTULO DE LA FACILITACIÓN ADUANERA PARA EL COMERCIO, DEL LIBRO V DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES.* Quito .

Embajada y del Consulado de Estados Unidos en Ecuador. (2008). *Políticas e historia*. Retrieved from Relación Bilateral: https://ec.usembassy.gov/es/our-relationship-es/politicas-e-historia/

Enriquez, L. (2015). *RESOLUCIÓN ARCSA-DE-067-2015-GGG*. Retrieved from Dirección Ejecutiva del ARCSA,: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf

Giménez, J. C. (2018). Modelo de análisis PESTEL. In J. C. Giménez, *MANAGEMENT PARA GESTORES DEL DEPORTE* (p. 412). Barcelona.

Google. (2018). *How to make my own cereal bars youtube*. Retrieved from Google Videos: https://www.google.com.ec/search?rlz=1C1CHZL_esEC762EC762&biw=1366&bih=657&tbm=vid&ei=73-xW7irLezR5gLSg7WoAw&q=how+to+make+my+own+cereal+bars+youtube+&oq=how+to+make+my+own+cereal+bars+youtube+&gs_l=psy-ab.3...7847.9614.0.9837.9.8.0.0.0.0.243.699.2-3.3.0.

H. Congreso Nacional. (26 de Septiembre de 2012). *CODIGO DEL TRABAJO.* Obtenido de Lexis: http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf

Hermández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Defi niciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo. In R. Hermández, F. Carlos, & P.

Baptista, *Metodología de la investigación* (pp. 4-7). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hexa Research. (2018, Julio). *U.S. Healthy Snacks Market Analysis And Segment Forecasts, By Product (Cereal & Granola Bars, Nuts & Seeds, Meat, Dried Fruit), And Trend Analysis, 2014 - 2025*. Retrieved from Hexa Research: https://www.hexaresearch.com/research-report/us-healthy-snacks-market

INEC. (2007). *SITUACIÓN DEL MICRO PRODUCTOR AGROPECUARIO ECUADOR-2007.* Retrieved from INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Economicos/MiProAgro-2007.pdf

INEC. (2014). *Encuesta nacional de Salud y Nutrición*. Retrieved from INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf

Institute of Food Technologists. (2017, Junio 14). *U.S. consumers consider snacks to be treats*. Retrieved from Institute of Food Technologists: http://www.ift.org/Food-Technology/Daily-News/2017/June/14/us-consumers-consider-snacks-to-be-treats.aspx

International Centre for Trade and Sustainable Developmen. (2018, Febrero 15). *US House of Representatives Approves Renewal of Trade Preference Programme*. Retrieved from International Centre for Trade and Sustainable Development: https://www.ictsd.org/bridges-news/bridges/news/us-house-of-representatives-approves-renewal-of-trade-preference-programme

Juan, R. (2017). Estados Financieros Básicos Caracteristicas y Objetivos. In R. Juan, *Estados Financieros Básicos 2017: Proceso de elaboración y reexpresión* (p. 31). México: Ediciones Fiscales ISEF.

Kotler, & Amstrong. (2013). Fundamentos de Marketing. In Kotler, & Amstrong, *Fundamentos de Marketing* (p. 274). México D.F: Pearson Education.

Lambin, Sicurello, & Gallucci. (2009). Dirección de Marketing. In Lambin, Sicurello, & Gallucci, *Dirección de Marketing* (p. 381). México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Lempert, P. (13 de Diciembre de 2017). *10 Food Trends That Will Shape 2018*. Obtenido de Forbes: https://www.forbes.com/sites/phillempert/2017/12/13/10-food-trends-that-will-shape-2018/#488479274104

Lexis. (2014). *Ley de Compañías.* Retrieved from Superintendencia de Compañias, Valores y Seguros: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Loprinzi, P. D., Branscum, A., Hanks, J., & Smit, E. (2016, Abril). *Healthy Lifestyle Characteristics and Their Joint Association With Cardiovascular Disease Biomarkers in US Adults.* Retrieved from MAYO CLINIC PROCEEDINGS: https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.01.009

Market Access Map. (2018). *Tariffs applied by United States of America*. Retrieved from Find tariffs: https://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=19049001&country=842&partner=218&year=2018&source=1|ITC&AVE=1

Market Access Map. (2018). *Requisitos específicos de producto aplicados por Estados Unidos de América a importaciones de SA-19049001 - Cereals,other than corn,in grain form or form flakes or other worked grain (not flour,groat & meal), pre-cooked*. Retrieved from Encontrar medidas no arancelarias: https://www.macmap.org/QuickSearch/FindNtm/FindNTMResults.aspx?importer=842&exporter=218&product=190490&rtype=I

Meza, J. (2016). *Evaluación financiera de proyectos.* Colombia: Editorial Buena Semilla.

Ministerio de Agricultura y Ganadería . (2013, Julio 10). *La calidad de la quinua ecuatoriana es reconocida en Europa.* Retrieved from Ministerio de

Agricultura y Ganadería : http://www.agricultura.gob.ec/la-calidad-de-la-quinua-ecuatoriana-es-reconocida-en-europa/

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014, Noviembre 18). *2017, año clave para Ecuador en exportación de quinua*. Retrieved from Ministerio de Agricultura y Ganadería: https://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017, Agosto 23). *La Semana de la Quinua' busca fortalecer consumo a escala nacional.* Retrieved from Noticias: https://www.agricultura.gob.ec/la-semana-de-la-quinua-busca-fortalecer-consumo-a-escala-nacional/

Ministerio de Comercio Exterior. (2018, Enero 29). *Informe Mensual de Comercio Exterior. Enero 2018.* Retrieved from Informe Mensual de Comercio Exterior 2018: http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Final_Enero_26-feb.18.2-ilovepdf-compressed-11.pdf

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2015, Agosto 11). *Quinua, amaranto y chía ecuatorianos contribuyen con la propuesta de la expo milán*. Retrieved from Noticias: https://www.comercioexterior.gob.ec/quinua-amaranto-y-chia-ecuatorianos-contribuyen-con-la-propuesta-de-la-expo-milan/

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018, Julio 25). *El Ministro Campana posiciona los logros del país durante la agenda de trabajo que mantiene con autoridades de comercio de los Estados Unidos.* Retrieved from Noticias: https://www.comercioexterior.gob.ec/el-ministro-campana-posiciona-los-logros-del-pais-durante-la-agenda-de-trabajo-que-mantiene-con-autoridades-de-comercio-de-los-estados-unidos/

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones MCEI. (2015). *QUINUA, AMARANTO Y CHÍA ECUATORIANOS CONTRIBUYEN CON LA PROPUESTA DE LA EXPO MILÁN.* Retrieved from Noticias: http://www.comercioexterior.gob.ec/quinua-amaranto-y-chia-ecuatorianos-contribuyen-con-la-propuesta-de-la-expo-milan/

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES. (n.d.). *QUINUA, AMARANTO Y CHÍA ECUATORIANOS CONTRIBUYEN CON LA PROPUESTA DE LA EXPO MILÁN.* Retrieved from Noticias: http://www.comercioexterior.gob.ec/quinua-amaranto-y-chia-ecuatorianos-contribuyen-con-la-propuesta-de-la-expo-milan/

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. (17 de Diciembre de 2014). *Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022- RESOLUCIÓN No. 14 511 .* Obtenido de NORMALIZACION: http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/RTE-022-2R.pdf

Ministerio de Productividad, Comercio Exterior e Inversiones. (2010). *Código Orgánico de la Producción COPCI.* Retrieved from Aduana del Ecuador SENAE: https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/CODIGO_ORGANICO_DE_LA_PRODUCCION__COMERCIO_E_INVER_974.pdf

Ministrio de Agricultura y Riego. (2013, Agosto 6). *Variedades de Quinua.* Retrieved from Ministrio de Agricultura y Riego: http://www.minagri.gob.pe/portal/444-granos-andinos/9377-variedades-de-quinua

NACS. (2018, Marzo 15). *Hershey, GoPuff Create Virtual Shopping Experience*. Retrieved from NACS Advancing Convenience & Fuel Retailing: http://www.convenience.org/Media/Daily/Pages/ND0315183_Hershey-GoPuff-Create-Virtual-Shopping-Experience_Technology.aspx#.Wr7Gl9POXOR

Nava, J. A., & Hernández, L. M. (2014). Cinco Fuerzas de Porter. In J. A. Amaya, *Estrategias Financieras Empresariales* (p. 6). México: Grupo Editorial Patria.

Nitin. (2018, Abril 4). *Extruded Snacks Market – Strategies of Industry Major Competitors, Trends.* Retrieved from Investor Opinion Business: https://opinioninvestor.com/extruded-snacks-market-strategies-of-industry-major-competitors-trends/263388/

NPD. (2016). *Millennials Have Nothing on Boomers When It Comes to Snacking*. Retrieved from Press Releases: https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2016/millennials-have-nothing-on-boomers-when-it-comes-to-snacking/

Nuevas tendencias en el consumo de snacks en Estados Unidos. (2016, Junio). Retrieved from Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior: https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2016647474.html?idPais=US

Obesidad y sobrepeso. (2017, Octubre). *Obesidad y sobrepeso.* Retrieved from Organización Mundial de la Salud: http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/

OECD. (2017). *Obesity update*. Retrieved from OECD: https://www.oecd.org/els/health-systems/Obesity-Update-2017.pdf

Ortiz, I. (2019, Febrero 1). Oportunidades y desafíos de un acuerdo comercial. (F. d. Américas, Interviewer)

Pacyniak, B. (2018). *Candy Industry* . Retrieved from https://www.candyindustry.com/Sweet-60/2018

PMMI The Association for Packaging and Processing Technologies. (2018, Mayo). *2018 Snack Foods – Packaging and Processing Market Assessment and Trends.* Retrieved from https://pmmi.docsend.com/view/vz2jpje

Pro Ecuador. (2018, MARZO 28). *EXPORTADORES*. Retrieved from Pro Ecuador: https://www.proecuador.gob.ec/

Producer for better health foundation. (2015). *2015 Study on America's Consumption of Fruit & Vegetables.* Retrieved from https://www.pbhfoundation.org/pdfs/about/res/pbh_res/State_of_the_Plate_2015_WEB_Bookmarked.pdf

ProEcuador. (2017). *Marcas ecuatorianas exhibieron productos orgánicos en EEUU.* Retrieved from Metro Ecuador:

https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/03/17/marcas-ecuatorianas-exhibieron-productos-organicos-eeuu.html

ProEcuador. (2017). *Marcas ecuatorianas exhibieron productos orgánicos en EEUU*. Retrieved from Metro Ecuador: https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/03/17/marcas-ecuatorianas-exhibieron-productos-organicos-eeuu.html

PROECUADOR. (2018, MARZO 28). *EXPORTADORES*. Retrieved from PROECUADOR: https://www.proecuador.gob.ec/

PROECUADOR. (2018). *Incentivos*. Retrieved from Inversionistas: https://www.proecuador.gob.ec/incentivos/

PROECUADOR. (2018, Julio 5). *La principal feria de alimentos procesados recibió a 19 empresas ecuatorianas en EEUU.* Retrieved from Noticias: https://www.proecuador.gob.ec/la-principal-feria-de-alimentos-procesados-recibio-a-19-empresas-ecuatorianas-en-eeuu/

Ramírez, S. (2015, Diciembre 26). *Inen verificará el contenido neto de alimentos empacados*. Retrieved from EL COMERCIO: http://www.elcomercio.com/actualidad/inen-verificara-contenido-neto-alimentos.html

Redacción Ekos. (2014, Febrero 27). *Zoom al sector alimenticio*. Retrieved from Ekos: http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040

Redacción Regional Centro. (2016, Septiembre 30). *En cinco provincias se unen para motivar el consumo de la quinua*. Retrieved from eltelégrafo: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/en-cinco-provincias-se-unen-para-motivar-el-consumo-de-la-quinua

Robert Wood Johson Foundation . (2017). *The State of Obesity* . Retrieved from https://stateofobesity.org/adult-obesity/

Sainz, J. (2018). ¿Qué es un plan de Marketing? In J. Sainz, *El plan de marketing en la práctica* (p. 105). Madrid: ESIC Editorial.

Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018.* Retrieved from WORLD ECONOMIC FORUM: http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2018, Marzo 29). *Estadísticas multidimensionales*. Retrieved from ESETADISTICAS: https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/

Snack food open house for end-to-end processing. (6 de Septiembre de 2018). *Food & Drinks*, págs. 42-45. Obtenido de Food & Drink Business: http://www.foodanddrinkbusiness.com.au/in-depth/special-report-processing-tech-update/snack-food-open-house-for-end-to-end-processing

Soft Expert. (n.d.). *Conformidad con múltiples estándares*. Retrieved from Soft Expert: https://www.softexpert.es/solucao/alimentos-y-bebidas/

SRinforma. (2018). *Extracto de los Arts. 37 al 39 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y Art. 51 Reglamento para la aplicación Ley de Régimen Tributario Interno.* Retrieved from SRinforma: http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta

Statista. (2017). *Share of U.S. and UK consumers who regularly shop for food, drink and snack products in 2017, by outlet*. Retrieved from The Stadistics Portal: https://www.statista.com/statistics/568681/share-of-us-consumers-who-regularly-shop-for-food-drink-and-snack-products/

Suasnavas, A. (2014). ¿Qué es eso de la buena nutrición? . *POST DATA* , 4. Retrieved from INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf

Superintendencia de Compañías. (16 de Junio de 2014). *Constitución de Compañías en Línea*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/

Superintendencia de Compañías. (2018, Abril 2). *PORTAL DE INFORMACIÓN / COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA*. Retrieved from Portal de Información: http://181.198.3.71/portal/cgi-

bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & III, S. (2012). *Administración Estratégica.* México: McGraw Hill.

Trade Map. (2018). *Comercio actual y potencial entre Ecuador y Estados Unidos de América*. Retrieved from https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|218||842||190490|||6|1|1|2|2|1|1|1|1

U. S. Food and Drug Administration (FDA). (2018, Febrero 6). *FDA Food Safety Modernization Act (FSMA).* Retrieved from U. S. Food and Drug Administration (FDA): https://www.fda.gov/food/guidanceregulation/fsma/ucm247548.htm

U.S. Census Bureau. (2018, Marzo 19). *Quarterly Financial Report* . Retrieved from United States Census Bureau: https://www.census.gov/econ/qfr/index.html

U.S. Customs and Border Protection. (2018, Mayo 18). *Generalized System of Preferences (GSP)*. Retrieved from SPECIAL TRADE LEGISLATION : https://www.cbp.gov/trade/priority-issues/trade-agreements/special-trade-legislation/generalized-system-preferences

U.S. Food and Drug Administration. (2013). *Food*. Retrieved from U.S. Food and Drug Administration: https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/ucm2006828.htm

U.S. Food and Drug Administration. (n.d.). *Food*. Retrieved from U.S. Food and Drug Administration: https://www.fda.gov/default.htm

U.S. Government Publishing Office. (2012, Abril 1). *21 CFR 101.3 - IDENTITY LABELING OF FOOD IN PACKAGED FORM.* Retrieved from U.S. Government Publishing Office: https://www.gpo.gov/fdsys/search/pagedetails.action?collectionCode=CFR&searchPath=Title+21%2FChapter+I&granuleId=CFR-2012-title21-

vol2-sec101-3&packageId=CFR-2012-title21-vol2&oldPath=Title+21&fromPageDetails=true&collapse=true&ycord=1226

United States Census Bureau. (2017, Julio 1). *Maryland*. Retrieved from United States Census Bureau: https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/MD/PST045217#

US National Library of Medicine. (2013). *Trends in US home food preparation and consumption*. Retrieved from National Institutes of Health: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3639863/

Walmart . (2018). *Chips & Crisps, cereal bars, cookies*. Retrieved from https://www.walmart.com/cp/snacks/976787

Whole Foods Market. (2018). *Select a Store*. Retrieved from Whole Foods Market: https://www.wholefoodsmarket.com/stores/list

YCHARTS. (2018, Agosto). *US Consumer Price Index: Purchasing Power Of the Consumer Dollar:*. Retrieved from YCHARTS: https://ycharts.com/indicators/us_consumer_price_index_purchasing_power_of_the_consumer_dollar_unadjusted

ANEXOS

1. Impacto Entorno Externo Ecuador

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO	Ayuda a través de PROECUADOR para los exportadores de productos no traicionales con un grado de elaboración					X
	Norma INEN-022				X	
	Incentivos tributarios para exportadores, por ejemplo: exoneración de IR por 5 años, reducción de 3 puntos del IR, entre otros.				X	
	Extensión del SGP hasta 2020				X	
	Devolución de ISD para importación de maquinarias.				X	
	37 medidas no-arancelarias y requerimientos de la FDA que debe cumplir el producto para el ingreso a EE.UU.		X			
ECONÓMICO	Industria presenta una tasa de crecimiento y aporte al PIB del Ecuador bajo dado que solo aporta el 0,19% para el total del PIB del Ecuador, con una tasa de crecimiento total promedio de 0,5% durante los últimos cinco años.		X			
	Ecuador posee una Balanza Comercial no petrolera positiva con Estados Unidos, con un superavit de $ 608 M.				X	
	Diversificación de los destinos de exportación de Ecuador referente a la subpartida 19.04.90				X	
	Ecuador exportó a Estados Unidos $93 K bajo la subpartida arancelaria 19.04.90, con un crecimiento promedio de toneladas de 8%, y en valor alcanza 41%, ambos analizados en base a los últimos cinco años.				X	
SOCIAL	Ecuador ha comenzado a exportar productos similares a los de la industria a EE.UU, facilitando a que nuevos productos de la industria ingresen con mayor facilidad a dicho país.					X
	La población ecuatoriana tiene un estigma de que solo existe la sopa de la quinua para el consumo.		X			
	Productos hechos con quinua y chía cuentan con consumidores que provienen de los exigentes mercados europeos.				X	
	El ARCSA ha impuesto normativas ambientales reguladoras para las fabricas, y los productosde las mismas		X			
	Se ha potenciado la elaboración de productos con valor agregado a base de cereales como se lo puede notar con las 12 empresas Feria Natural Products Expo West.				X	
TECNOLÓGICO	La industria ha implementado máquinas dosificadoras para empacar el contenido del producto.				X	
	La industria utiliza expertos en microbiología, biotecnología, genética, química, nutrición y las disciplinas que aportan conocimientos para su desarrollo				X	
	Softwares para la gestión de las necesidades específicas de la gestión de la calidad de los alimentos.				X	

2. Impacto Entorno Externo Estados Unidos

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO	Todo alimento procesado debe regirse a los controles de la FDA		X			
	Senado de los EE.UU. aprueba extensión del Sistema Generalizado de Preferencias para 120 países.					X
	Riesgo país con una tasa crecimiento promedio de 0,001% durante la presidencia de Donald Trump debido a politicas proteccionistas.		X			
	Requerimientos de la FDA para la importación de productos de la industria analizada.		X			
ECONÓMICO	Aporte del 1,5% de la industria analizada al PIB de EEUU y una tasa de crecimiento del 1,73%.				X	
	Crecimiento promedio de la utilidad después de impuestos entre el Q4 2016 y Q4 2017 de la industria analizada en EEUU fue de 89%					X
	Crecimiento promedio del valor en las ventas netas del 2016-2017 de la industria analizada en EE.UU. es del 3%.		X			
	Las importaciones de Estados Unidos desde el mundo es de 1% en cantidades, esto se da debido a que el poder adquisitivo de los estadounidenses ha decrecido en los últimos 5 años y tiene una tasa promedio de -1% (YCHARTS, 2018)		X			
	Las importaciones en cantidades desde Ecuador han tenido una tendencia creciente con un promedio de 32% referente a los últimos 5 años				X	
	Crecimiento del PIB de la industria en análisis es de 5,4% comparado a 3,6% del PIB de EEUU de los últimos cinco años				X	
SOCIAL	A casi un 75% de los estadounidenses les gustaría que hubiera más opciones saludables,					X
	En estados unidos el 38.2% de la población desde los 15 años en adelante tiene problEmas de obesidad y se proyecta que en 2030 sea de 47%				X	
	Los Baby Boomers y los Millenials tienen diversas ocasiones de consumo				X	
TECNOLÓGICO	Se han creado maquinarias integrales de producción que facilitan y agilitan dicho proceso.				X	
	Nueva tendencia de producción en Estados Unidos que es el outsourcing de la fabricación de los productos a empresas maquiladoras				X	
	Los puntos de venta de la industria de otras manufacturas de snack han implementado soluciones tecnológicas para la entrega de productos al consumidor					X

3. Mapa Mental de la Investigación Cualitativa

4. Infografía de la Investigación Cuantitativa

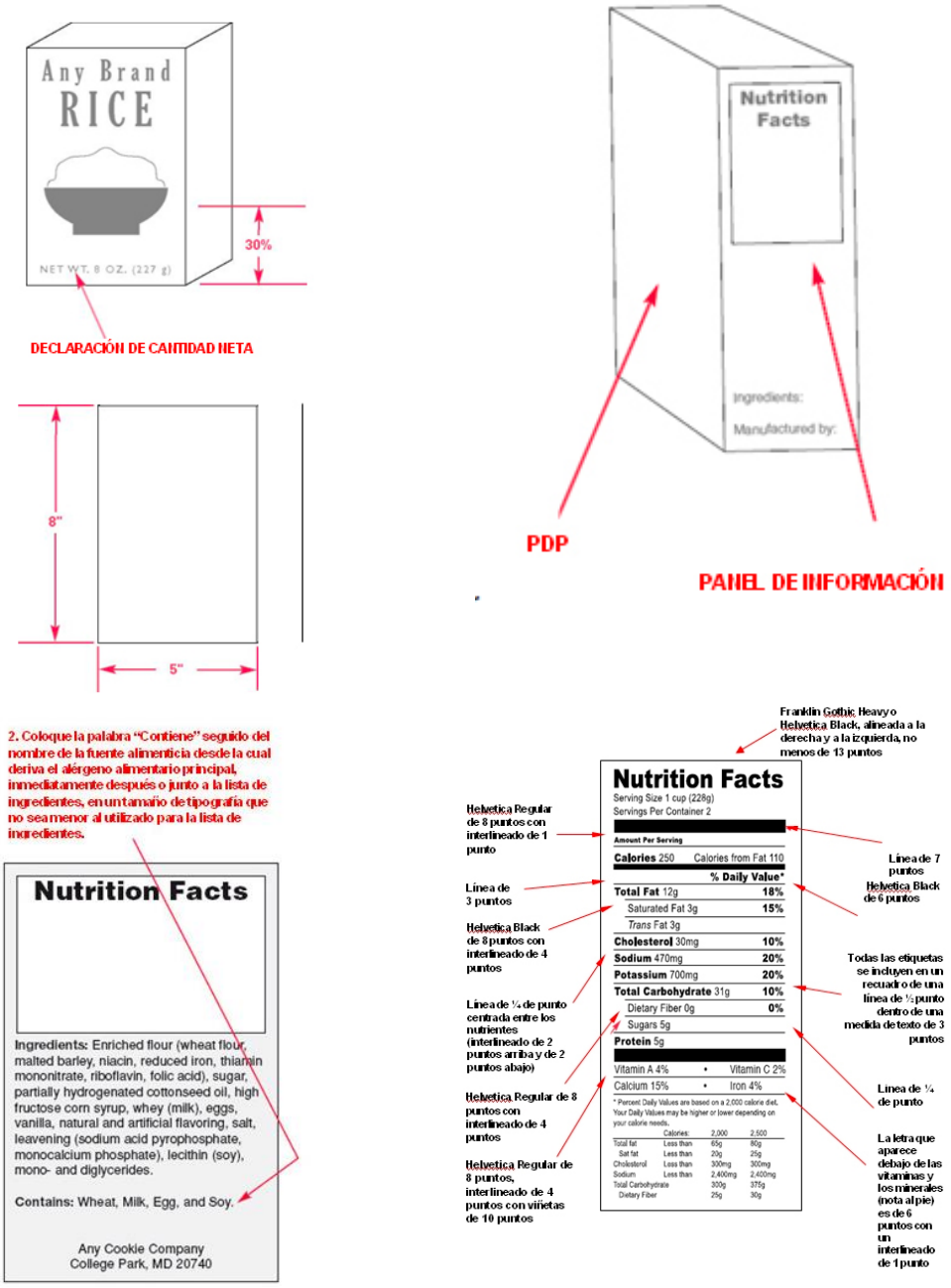
5. Matriz de correlación

	e usted productos que le ay	inés important	elaboradas c	rar una gomit	gomitas teng	erlan verse	las gomitas de	como baratoria	ría como cai	00 considera	realizar la com	gustaría com	s tiendas le gi	más importe	tera de nuevi	prendibles con promociones de ventas al comprar producir	r productos	ción sobre las	r del snack, u	nsume snacks	me snacks sa	a consumir	pria su compra	común de cork	saludable p	rogadas como	Edad	Sexo	Ocupación
1. ¿Consume	1																												
2. De los sigu	-0,0559017	1																											
3. Consumiría	-0,1490712	0,375	1																										
4. En qué sal	0,28867513	-0,5486726	-0,5163978	1																									
5. Le gusta q	0,31304952	-0,5125	-0,2666667	0,232379	1																								
6. Existen dos	-0,2886751	0,19364917	0,04303315	-0,2666667	-0,232379	1																							
7. ¿Qué figur	-0,7416198	-0,207289	0	-0,4281744	0	0,42817442	1																						
9. ¿Qué preci	-0,0614295	-0,3176463	-0,3434014	0,56746152	0,04120817	-0,1773317	0	1																					
10. ¿Qué pre	0,04303315	-0,372872	-0,6415003	0,69566559	0,07698004	0,3975232	0	0,46261343	1																				
12. ¿Qué pre	-0,0538816	-0,3062274	-0,0803219	0,38367213	-0,2730946	0,07258662	0	0,45235571	0,53329973	1																			
13. ¿Cómo pr	0,19364917	-0,2886751	-0,2405626	0,2608746	0,66395281	0,1490712	0	-0,0991314	0,22222222	-0,2782433	1																		
14. ¿En qué l	0,04303315	0,1563657	0,06415003	-0,3975232	0,28867513	0,124226	0	-0,7005289	-0,4259259	-0,7419822	0,52777778	1																	
15. ¿En cuál	0,26537245	-0,5043822	-0,4747127	0,24514057	-0,0474713	-0,0766064	0	0,07335765	0,3882736	0,56241512	-0,3254646	-0,365434	1																
16. ¿Qué info	-0,2283148	0,37377904	-0,3403516	0,03766218	-0,2479705	0,37662179	0,24188972	0,08014439	0,4070401	-0,1230197	-0,0210538	-0,210538	-0,1557989	1															
17. ¿Por qué	0,23904572	0,22550167	-0,1336306	0,06900656	-0,0133631	0,50029753	-0,2216013	0,14684462	0,32146531	-0,2254029	-0,0385758	0,03857584	-0,1110133	0,22415834	1														
18. ¿Qué tan	-0,3105295	-0,0675077	0,38575837	-0,41833	-0,2160247	0,19920477	0,51176632	-0,5404775	-0,3563483	-0,1673182	0,11135885	0,29695694	-0,082406	0,03376119	-0,5051815	1													
19. ¿Utiliza lo	-0,1936492	-0,3067173	0,24056261	-0,2608746	-0,0288675	0,2608746	0,47871355	-0,3370469	-0,2222222	-0,1043413	0,375	0,38888889	-0,0513892	-0,210538	-0,3857584	0,868599036	1												
20. ¿Por qué	-0,0803219	-0,16838	0,53881591	-0,0231869	0,05388159	-0,4869258	0	0,0863474	-0,3456506	0,43278735	-0,129619	-0,3456506	-0,0213152	-0,4715663	-0,7320234	0,207852748	0,12961896	1											
21. ¿En cuan	0,08032193	0,04490133	0,11973687	0,02318694	-0,0538816	0,23186945	0	0,32071891	-0,0345651	-0,11541	0,41478068	0,15554275	-0,4476198	-0,1047925	0,20400653	0,096997949	0,44070447	-0,1129032	1										
22. ¿Con que	-0,3464102	-0,3711609	0,11475506	0,38888889	-0,3356586	0,1	0	0,24235336	0,33126933	0,68784462	-0,1490712	-0,3064241	0,24514057	-0,3766218	-0,1840175	0,019920477	0,1490712	0,31688825	0,02318694	1									
23. ¿Qué can	-0,1788854	-0,375	-0,2666667	-0,0516398	0,12	-0,232379	0,33166248	0,49449803	-0,1347151	-0,0963863	-0,2886751	-0,1347151	0,2136207	-0,2479705	0,13363062	-0,21602469	-0,0288675	-0,1436842	0,14368424	-0,0516398	1								
24. ¿Qué le i	-0,41833	-0,0501115	0,11135885	0,06900656	-0,1603567	-0,4485426	0,22160132	0,34875597	-0,2443136	-0,1663688	-0,46291	-0,3857584	-0,198238	0,22415834	-0,1785714	0,061858957	-0,1735913	0,19200614	-0,1920061	-0,0575055	0,42761799	1							
25. Usted def	-0,2886751	-0,5163978	-0,4303315	0,46666667	0,33565856	-0,4666667	0	0,21279807	0,124226	-0,0414781	0,1490712	0,124226	0,09192771	-0,2448042	-0,2587746	-0,239045722	-0,1490712	0,02318694	-0,2782433	0,34444444	0,33565856	0,3105295	1						
26. ¿Cuál es	-0,1398757	0,35186807	0,17376201	-0,4845437	0,20851441	-0,4037864	0	-0,085925	-0,6019293	-0,2595984	-0,0601929	0,28090032	-0,3093264	-0,319357	-0,2786391	-0,257395781	-0,2708682	0,29960235	-0,0936257	-0,287137	0,20851441	0,02786391	0,18843367	1					
27. ¿Cuál es	0,2192645	-0,0122573	-0,032686	-0,3544588	0,39223227	0,07595545	0	-0,7542814	-0,3019405	-0,6616019	0,19814848	0,73598007	0,05818676	-0,1287292	0,19655341	0,18156826	0,1132277	-0,4050702	-0,3698467	-0,4472932	-0,0392232	-0,2358641	0,07595545	0,08178608	1				
28. ¿Usted cr	-0,2192645	-0,5270621	0,03268602	0,35445878	-0,1765045	0,4810512	0,32522182	0,30979416	0,50952467	0,48832524	0,1132277	-0,3208118	0,19783498	-0,0286065	0,09172492	0,317744455	0,50952467	0,01761175	0,36984673	0,6329621	0,03922323	-0,0524142	-0,0759555	-0,7565213	-0,3653846	1			
Edad	-0,0819538	-0,129805	0,10180787	0,06308803	-0,0122169	-0,4100722	0,2025951	0,22654706	-0,0940461	0,11775463	-0,4232074	-0,6112995	0,13773903	0,30294416	-0,3428372	0,160234813	-0,1587028	0,41690332	-0,4169033	-0,2260654	0,12216944	0,73465104	-0,063088	-0,1146334	-0,2156346	-0,0479188	1		
Sexo	-0,41833	-0,2338536	-0,1336306	0,06900656	0,13363062	-0,0690066	0,44320263	0,34875597	-0,1028689	-0,343471	0,38575837	0,18002057	-0,4599121	0,11695218	-0,1785714	0,288675135	0,46291005	-0,0720023	0,6000192	-0,0575055	0,42761799	0,41071429	0,3105295	0,02786391	-0,2358641	0,23586409	0,01632558	1	
Ocupación	-0,4281744	0,23935678	0,31914237	-0,4944132	0,19148542	0,24720662	0,57735027	-0,2630255	-0,1842569	-0,2307072	0	0	-0,3408771	0,41896529	-0,1279416	0,29546842	0	0,17195898	-0,343918	-0,412011	-0,1914854	0,25588316	-0,2472066	0,19963735	0,1877669	-0,1877669	0,46787335	0	1

6. Modos de internacionalización

Estados Unidos									
Variables	Ponderación	Filial de ventas		Exportación indirecta		Exportación directa		Joint Venture	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Riesgo	30%	3	0,9	4	1,2	5	1,5	3	0,9
Capital Invertido	10%	2	0,2	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Conocimiento previo de la cultura	15%	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Cumplimiento de contratos	25%	4	1	4	1	4	1	4	1
Costo de intermediarios	10%	5	0,5	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Tiempo	10%	2	0,2	4	0,4	5	0,5	3	0,3
			3,4		3,75		4,25		3,5

7. Etiquetado



8. Encuesta realizada al potencial consumidor estadounidense.

Muchas gracias por aceptar contestar esta encuesta de 28 preguntas sobre sus gustos y preferencias relacionados al consumo de snacks saludables, lo que tomará alrededor de 10 minutos. Recuerde que toda información recopilada es confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

*Obligatorio

1. ¿Consume usted productos que le ayudan a cuidar de su salud? *
   a) Si
   b) No
2. De los siguientes atributos, ¿cuál es el más importante para usted en los productos saludables? *
   a) Vitaminas
   b) Nutrientes

c) Beneficios
d) Sabor

3. Consumiría gomitas elaboradas con productos naturales *
a) Si
b) No

4. En qué sabores le gustaría encontrar una gomita realizada a base de quinua y chía? *
a) Tropicales (Maracuyá, guanábana, uvilla)
b) Tradicionales (Naranja, fresa, manzana)
c) Dulces (Banano, mango, sandía)
d) Cítricos

5. Le gusta que las gomitas tengan una consistencia *
a) Dura
b) Media
c) Suave

6. Existen dos opiniones de cómo deberían verse las gomitas hechas con quinua y chía. *
Opinión de persona A: Se debería poder observar la quinua y chía en las gomitas. Opinión de persona B: La chía y quinua deberían ser parte de la mezcla y no se deberían observar en la gomita.
a) Estoy de acuerdo con la opinión A
b) Estoy de acuerdo con la opinión B

7. ¿Qué figura debería presentar las gomitas de quinua y chía para ser llamativas? *
a) Figuras geométricas
b) Forma de Animales
c) Forma de fruta del sabor de la gomita
d) Forma de implementos deportivos

El producto para ser exportado a Estados Unidos son gomitas hechas con quinua y chía con un contenido de 45 gr. que proporcionan 90 calorías, son libres de gluten, con vitaminas A, B, C, B1, B2, B3, B6. Reduce el índice glucémico en la sangre. Alto índice de minerales como el calcio, fósforo, hierro y magnesio, potasio, selenio, cobre, zinc. E inclusive Cubre el 8% del requerimiento diario de proteína y el 6% del requerimiento diario de fibra.

8. ¿Qué precio entre $2.50 y $5 consideraría como muy barato para este producto que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? *
Tu respuesta

9. ¿Qué precio entre $2.50 y $5 consideraría como barato para este producto y aun así lo compraría? *
Tu respuesta

10. ¿Qué precio entre $2.50 y $5.00 consideraría como caro para este producto y aun así lo compraría? *
Tu respuesta

11. ¿Qué precio entre $2.50 y $5.00 consideraría muy caro para este producto y no comprarlo? *
Tu respuesta

12. ¿Qué precio entre $2.50 y $5.00 consideraría cómo justo para este producto? *
Tu respuesta

13. ¿Cómo preferiría realizar la compra de este producto? *
a) Comprar en un establecimiento fisico
b) Comprar en línea

14. ¿En qué lugar le gustaría comprar este producto? *
a) Cadenas especializadas en comida orgánica y saludable
b) Supermercados de descuento (Wal-Mart, Costo, entre otros)
c) Tiendas de dulces
d) Tiendas en línea

15. ¿En cuál de las siguientes tiendas le gustaría comprar el producto? *
a) Whole Foods Market
b) Trader Joe´s
c) Wegmans
d) Safeway

16. ¿Qué información consideraría como más importante en el empaque de este producto? *
a) Información Nutricional
b) Beneficios del producto
c) Ingredientes
d) Certificaciones

17. ¿Por qué medio se entera de nuevos productos saludables? *
a) Recomendación de amigos
b) Redes Sociales
c) Blogs de comida saludable/orgánica
d) Publicidad en el establecimiento de compra

18. ¿Qué tan importante considera los cupones o desprendibles con promociones de ventas al comprar productos similares a las gomitas hechas con quinua y chía? *
a) Muy importante
b) Importante

c) Poco importante d) Irrelevante

19. ¿Utiliza los cupones o desprendibles con promociones de ventas al comprar productos similares a las gomitas hechas con quinua y chía con un contenido de 45 gr? *

a) Si
b) No

20. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre las gomitas hechas con quinua y chía con un contenido de 45 gr? *

Correo Electrónico

a) Paginas oficiales en redes sociales
b) Publicidad en blogs de comida saludable/orgánica
c) Publicidad en Televisión
d) Publicidad en Radio

21. ¿En cuanto al sabor del snack, usted prefiere un snack? *

a) Dulce b) Salado c) Cítrico

22. ¿Con que frecuencia consume snacks saludables semanalmente? *

a) 1 vez
b) 2 veces
c) 3 veces
d) 4 veces
e) 5 o más veces

23. ¿Qué cantidad consume snacks saludables semanalmente? *

a) menor a 100 gr.
b) 101 gr. hasta 300 gr.
c) 301 gr. hasta 500 gr.
d) 501 gr. o mayor

24. ¿Qué le impulsa a consumir productos saludables? *

a) Evitar el Sobrepeso
b) Moda
c) Entrenamiento físico/deportes
d) Problemas de salud

25. Usted definiría su compra de snacks como *

a) Planificada
b) Espontánea

26. ¿Cuál es la ocasión más común de consumo de snacks saludables? *

a) Alimento de media-mañana
b) Después de realizar ejercicio
c) Reuniones con amigos/familia
d) En forma de recompensa

27. ¿Cuál es su snack saludable preferido actualmente? *

a) Fruta Fresca
b) Barras energéticas
c) Yogurt acompañado con cereales
d) Fruta deshidratada

28. ¿Usted cree que la Quinua y chía son catalogadas como superalimentos debido a que proporcionan un? *

a) Alto valor nutricional
b) Elevada concentración de antioxidantes
c) Alta concentración de vitaminas
d) Todas las anteriores

Su encuesta ha finalizado, por favor llenar los datos personales a continuación descritos. Le recordamos que la información provista es confidencial y se hará uso solo con fines académicos.

Edad * Elige

Sexo * Hombre Mujer

Ocupación * Estudiante Dependiente Independiente Jubilado Otro:

9. Entrevista a experta Sylvia Alvarado

Lugar de realización: Residencia de MSC. Sylvia Alvarado.
Fecha de realización: 16 de mayo de 2018
Entrevistador: Mario Bassante
Entrevistada: MSC. Sylvia Alvarado
Expectativas: Obtener información referente a la logística de exportaciones y factibilidad de realizar una formula para crear gomitas a base de quinua y chía.
Resultados: Se obtuvo una comprensión más a profundidad no solo de la logística de exportación hacia estados unidos, y de la factibilidad de la receta para la creación de gomitas a base de quinua y chía; sino también se obtuvo información de que ingredientes son más propicios, qué cuidados se debe tener para obtener y certificar que la chía y quinua son orgánicas, y recomendaciones del camino a seguir en la formulación de la receta de las gomitas.
Esquema de la entrevista:
Hola como estas antes que nada quisiera presentarme, mi nombre es Mario Bassante, soy estudiante de la Universidad de las Américas, como ya te había comentado anteriormente, estoy realizando una

investigación de mercados para determinar cuáles son las condiciones que deben cumplir las gomitas hechas con quinua y chía para ser aceptadas por el mercado estadounidense debido a que mi idea de negocios es la fabricación y exportación de este producto hacia estados unidos.
Esta entrevista va a ser grabada con fines académicos.
Agradecimientos: te quisiera agradecer de antemano tu colaboración para la realización de esta entrevista.
Preguntas y/o comentarios: ¿Alguna pregunta o comentario antes de comenzar?
Presentación de la entrevistada: Para comenzar podría decirme su nombre, edad, y profesión

1. En qué empresas ha trabajado
2. Cuáles son los principales problemas de realizar alimentos a base de cereales
3. Para ser considerado un producto orgánico que requisitos debe cumplir
4. Para ser considerado un producto saludable que requisitos debe cumplir
5. Qué tan difícil es encontrar producción de quinua y chía orgánica en el país y por qué
6. Qué certificaciones se necesitan para que un alimento sea catalogado como orgánico
7. En su experiencia en qué fase del proceso de elaboración de alimentos se tiene más inconvenientes o se debe tener más precauciones y por qué
8. Para este tipo de producto como recomienda usted que se realicen los controles de calidad
9. Sería mejor realizar gomitas con chía y gomitas con quinua o si es factible realizar la mezcla en una sola gomita y por qué
10. Un producto como el expuesto que certificaciones podría poseer y porque
11. Qué tipo de empaque recomienda para este tipo de productos y por qué
12. ¿Si el snack de gomitas hecho con quinua y chía cuesta $3 que características debería contener para que este sea un precio justo? 45gramos
13. A que considera usted snacks y por qué
14. Por qué crees que podría tener éxito esta exportación
15. Que azúcar recomienda para este producto y por qué
16. Que persevantes recomienda para este producto y porque
17. ¿Cuánto es el tiempo de duración que deberían tener para ser exportadas a EE. UU. y encontrarse en percha y por qué? Como se puede lograr esto.
18. Qué público sería más receptivo a este producto

10. Entrevista a experto Dr. Arturo

Lugar de realización: Consultorio de Dr. Arturo Capomassi.
Fecha de realización: 19 de mayo de 2018
Entrevistador: Mario Bassante
Entrevistado: Dr. Arturo Capomassi
Expectativas: Obtener información referente al aporte que puede entregar la quinua y chía al consumidor.
Resultados: Se obtuvo una comprensión de qué benéficos puede entregar la quinua y chía, pero también se recopiló información acerca de el cuidado del exceso de chía, como afecta el azúcar que tienen las gomitas actuales al consumidor, opciones más saludables de ingredientes para la formulación de las gomitas a base de quinua y chía.
Esquema de la entrevista:
Hola como estas antes que nada quisiera presentarme, mi nombre es Mario Bassante, soy estudiante de la Universidad de las Américas, como ya te había comentado anteriormente, estoy realizando una investigación de mercados para determinar cuáles son las condiciones que deben cumplir las gomitas hechas con quinua y chía para ser aceptadas por el mercado estadounidense debido a que mi idea de negocios es la fabricación y exportación de este producto hacia estados unidos.
Esta entrevista va a ser grabada con fines académicos.
Agradecimientos: te quisiera agradecer de antemano tu colaboración para la realización de esta entrevista.
Preguntas y/o comentarios: ¿Alguna pregunta o comentario antes de comenzar?
Presentación del entrevistado: Para comenzar podría decirme su nombre, edad, y profesión

1. Como categoriza un alimento saludable
2. Cuál es el principal problema de consumir alimentos que no son saludables
3. Cuáles son las principales ventajas de alimentarse con productos saludables
4. Qué es el gluten
5. Porqué puede ser perjudicial para la salud
6. Qué es un alimento transgénico
7. Cuáles son los principales problemas de consumir alimentos que contienen transgénicos

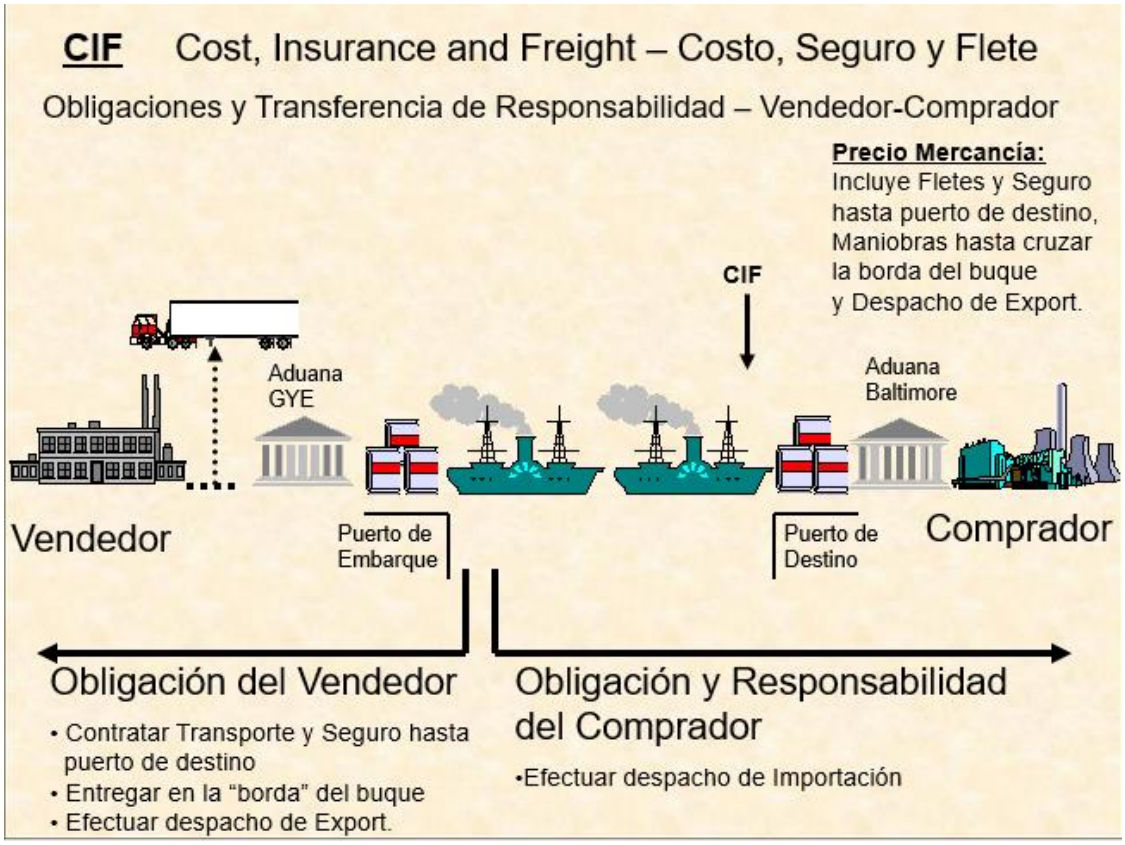
8. Qué es un producto orgánico
9. Cuáles son los principales beneficios de consumir alimentos orgánicos
10. Que alimentos debería contener una dieta balanceada para personas que necesitan bajar de peso.
11. Cuáles son los beneficios que poseen la quinua y la chía
12. A quienes se les recomienda consumir este tipo de cereal y por qué
13. Que alimentos recomienda usted consumir a media mañana y por qué
14. ¿Qué cambios deberían hacerse a las presentes gomitas para ser más saludables?

11. Entrevista a consumidor

Lugar de realización: Llamada a través de Skype.
Fecha de realización: 7 de mayo de 2018 (José Almeida) y 9 de mayo de 2018 (Letty García).
Entrevistador: Mario Bassante
Entrevistado: José Almeida y Letty García
Expectativas: Obtener información referente a los gustos y preferencias del consumidor.
Resultados: Se recabo información de las tendencias de consumo, los gustos y preferencias del potencial consumidor, ocasiones de consumo, lugares de compra, motivos de compra.
Esquema de la entrevista:
Hola como estas, antes que nada quisiera presentarme, mi nombre es Mario Bassante, soy estudiante de la Universidad de las Américas aquí en Quito Ecuador, como ya te había comentado anteriormente, estoy realizando una investigación para determinar cuáles son las condiciones que deben cumplir las gomitas hechas con quinua y chía para ser aceptadas por el mercado estadounidense debido a que mi idea de negocios es la exportación de este producto hacia Estados Unidos.
Esta entrevista va a ser grabada con fines académicos.
Agradecimientos: te quisiera agradecer de antemano tu colaboración para la realización de esta entrevista.
Preguntas y/o comentarios: ¿Alguna pregunta o comentario antes de comenzar?
Presentación del entrevistado: Para comenzar podrías decirme tu nombre, edad, a que te dedicas en la actualidad, cuanto tiempo llevas viviendo en EE. UU. y en qué lugares lo has hecho.

Tema	Subtema
Producto	¿Cuál es tu percepción de la quinua y chía que has escuchado de sus beneficios? ¿Has probado alguna vez un alimento con quinua o chía en Estados Unidos? ¿En qué ocasiones consumes gomitas? ¿Consumirías un paquete de gomitas de 45 gr libres de gluten realizadas a base de quinua y chía que te entregan 90 calorías?¿En qué ocasiones lo harías y por qué? ¿Las gomitas tienen una forma rectangular, como consideras que debería ser la forma de estas para que sean atractivas y por qué? ¿Qué sabores son los que desearías que tuviera este producto y por qué?
Precio	¿Si el snack de gomitas hecho con quinua y chía cuesta $3 que características debería contener para que este sea un precio justo?
Plaza	¿En qué lugar te gustaría adquirir este producto y por qué? ¿Estarías dispuesto a comprar este producto en tiendas especializadas en alimentos naturales y comida orgánica?
Promoción	¿Qué información impórtate consideras que debería ir en la publicidad de este producto? ¿Para que este producto sea llamativo como consideras que debería ser el empaque? ¿Qué información debería mostrar el empaque y por qué?
Hábitos de consumo	¿A qué considera usted snacks y por qué? ¿En qué ocasiones consume snacks y por qué?) ¿Qué alimento consumes a media mañana y por qué? ¿Cómo defines un alimento saludable? ¿Eres consumidor de alimentos saludables? ¿Qué te motiva a consumir alimentos saludables? ¿En qué lugar compra snacks actualmente y por qué? ¿En qué lugar compra comida saludable actualmente y por qué? ¿Realizas alguna actividad física continuamente? ¿Consume algún alimento nutritivo para complementar este entrenamiento, por qué?

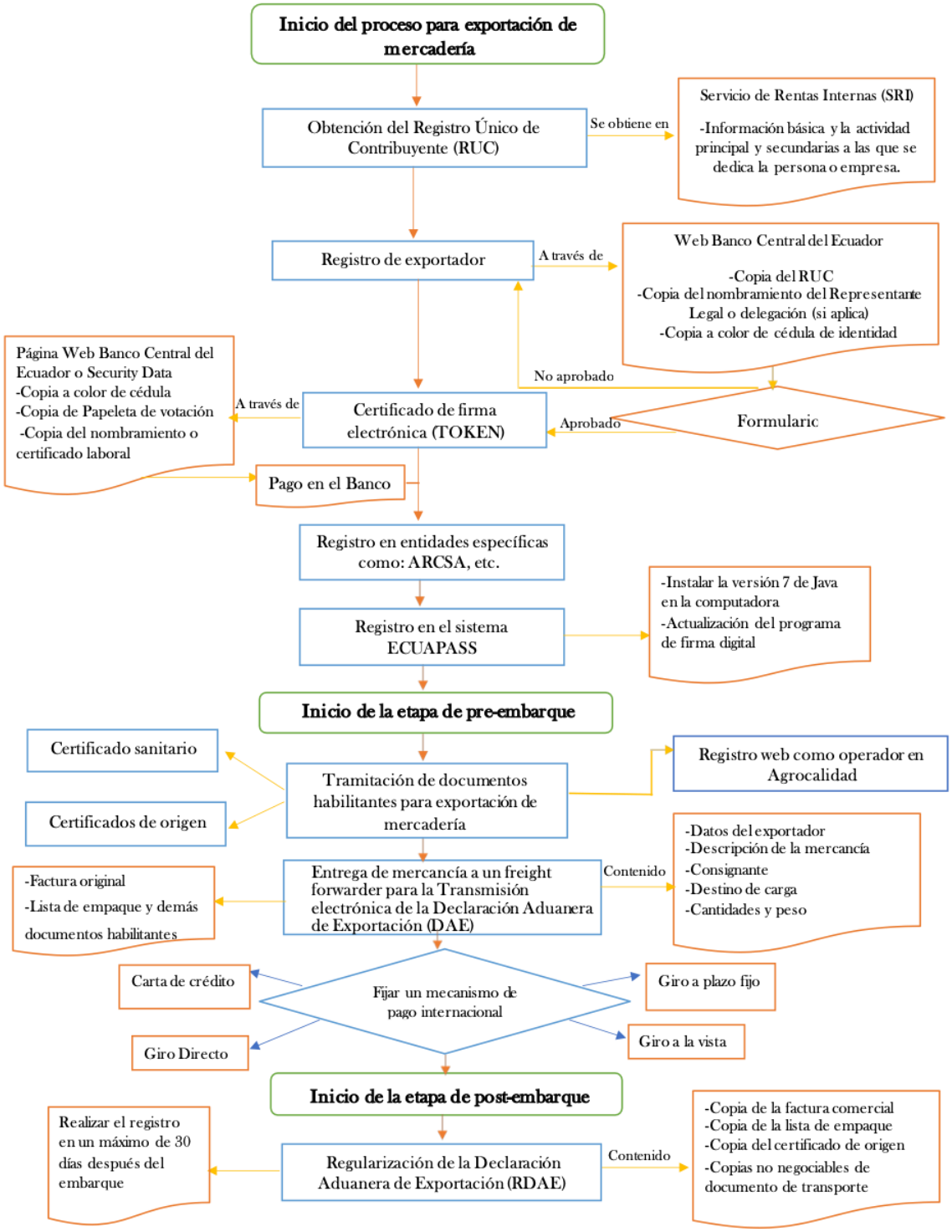
12. INCOTERM (CIF)



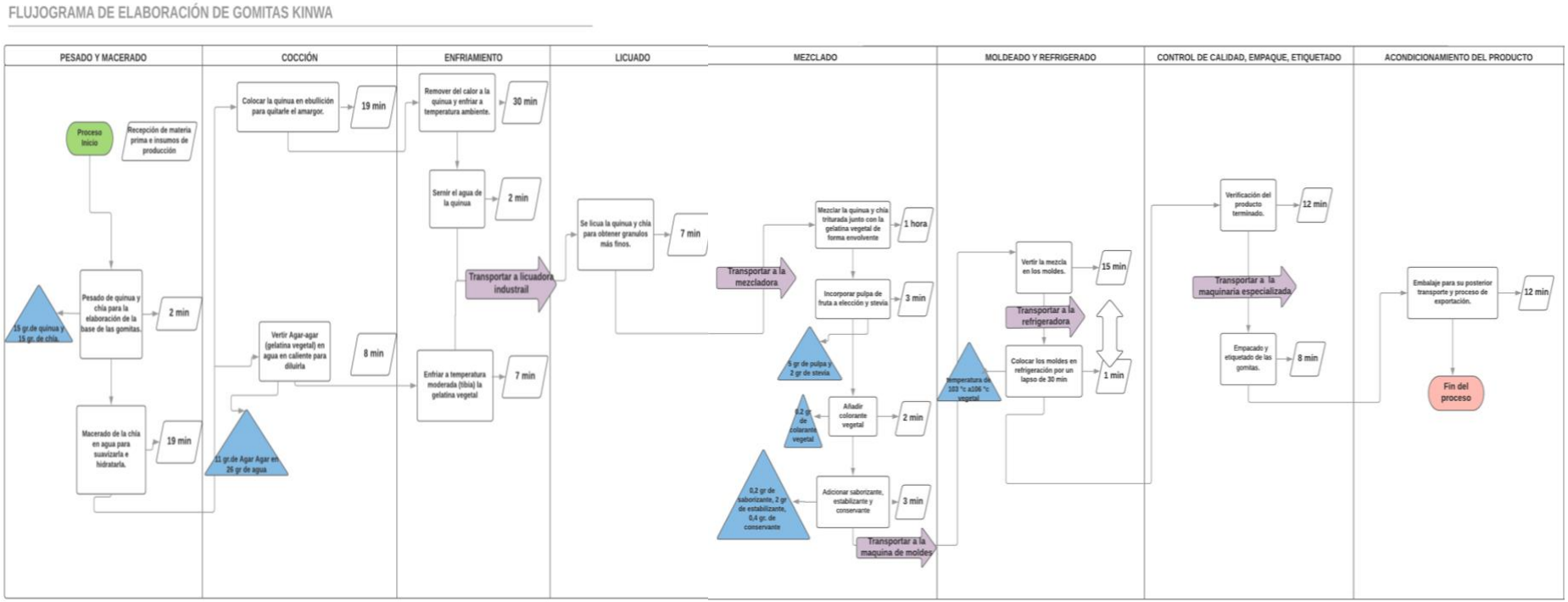
13. Flujogramas

Flujograma de Exportación

Las exportaciones de Gummy Kinwa se realizarán una vez por mes desde quito, hacia el puerto de Guayaquil, en donde se embarcará en el buque con dirección a Baltimore EE. UU. cabe destacar que este proceso será realizado por un Freight Forwarder. De igual manera, es importante señalar que existen fluctuaciones en el precio del envío internacional de la mercadería por la estacionalidad del mercado ecuatoriano que incrementa sus exportaciones en ciertos meses como lo es en enero y febrero por el incremento de la exportación de rosas.


Inicio del proceso para exportación de mercadería
Obtención del Registro Único de Contribuyente (RUC)
Se obtiene en
Servicio de Rentas Internas (SRI)
-Información básica y la actividad principal y secundarias a las que se dedica la persona o empresa.
Registro de exportador
A través de
Web Banco Central del Ecuador
-Copia del RUC
-Copia del nombramiento del Representante Legal o delegación (si aplica)
-Copia a color de cédula de identidad
No aprobado
Formularic
Aprobado
Certificado de firma electrónica (TOKEN)
A través de
Página Web Banco Central del Ecuador o Security Data
-Copia a color de cédula
-Copia de Papeleta de votación
-Copia del nombramiento o certificado laboral
Pago en el Banco
Registro en entidades específicas como: ARCSA, etc.
Registro en el sistema ECUAPASS
-Instalar la versión 7 de Java en la computadora
-Actualización del programa de firma digital
Inicio de la etapa de pre-embarque
Certificado sanitario
Certificados de origen
Tramitación de documentos habilitantes para exportación de mercadería
Registro web como operador en Agrocalidad
Entrega de mercancía a un freight forwarder para la Transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE)
Contenido
-Datos del exportador
-Descripción de la mercancía
-Consignante
-Destino de carga
-Cantidades y peso
-Factura original
-Lista de empaque y demás documentos habilitantes
Fijar un mecanismo de pago internacional
Carta de crédito
Giro a plazo fijo
Giro Directo
Giro a la vista
Inicio de la etapa de post-embarque
Regularización de la Declaración Aduanera de Exportación (RDAE)
Contenido
-Copia de la factura comercial
-Copia de la lista de empaque
-Copia del certificado de origen
-Copias no negociables de documento de transporte
Realizar el registro en un máximo de 30 días después del embarque

Flujograma de Producción



14. Premisas

Premisas		Fuente:
Incremento anual	2,50%	*Política de la Empresa*
Tasa de crecimiento de la industria	3,00%	*United States Census Bureau*
Mercado Objetivo	847.411	*Estudio de Mercado*
Ventas de contado	0%	*Política de la Empresa*
Ventas a crédito	100%	*Política de la Empresa*
Período de cuentas por cobrar	30 días	*Política de la Empresa*
Compras de contado	10%	*Política de la Empresa*
Compras a crédito	90%	*Política de la Empresa*
Período de cuentas por pagar	60 días	*Política de la Empresa*
Inventario de insumos	100%	*Política de la Empresa*
Costo del crédito	11,83 %	*Banco del Austro*
Estructura de capital	1	*Política de la Empresa*
Beta apalancada industria de procesamiento de alimentos	0,68	*Damodaran*
Beta desapalancada industria hotelera	0,55	*Damodaran*
Riesgo país	8,16%	Banco Central del Ecuador
Tasa de impuestos	33,7%	*SRI*
Tasa libre de riesgo	3,05%	*Yahoo finances Bonos del Tesoro a 5 años*
Rendimiento de mercado	9,75%	*Yahoo Finances S&P 500*
MARKET SHARE INICIAL (unidades)	6000	*Política de la Empresa*
Precio unitario	2,45	*Política de la Empresa*
Inflación 2017	-0,20%	Banco Central del Ecuador
Ajustes de precios	3,22%	*Crecimiento Promedio de SBU*