



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
BARRAS DE CEREAL ORGÁNICAS DE AMARANTO, CHÍA, Y COCO, A
LA CIUDAD DE NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS

AUTOR

JOSUÉ ANDRÉ ÁLVAREZ JARAMILLO

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de Negocio para la producción y exportación de barras de cereal
orgánicas de amaranto, chía, y coco a la ciudad de Nueva York, Estados
Unidos

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

Profesor guía:
Santiago Nájera

Autor
Josué André Álvarez Jaramillo
2020

DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

Declaro haber dirigido al trabajo, Plan de Negocio para la producción y exportación de barras de cereal orgánicas de amaranto, chía, y coco a la ciudad de Nueva York – Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Josué André Álvarez Jaramillo, en el semestre 2020-20, 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.

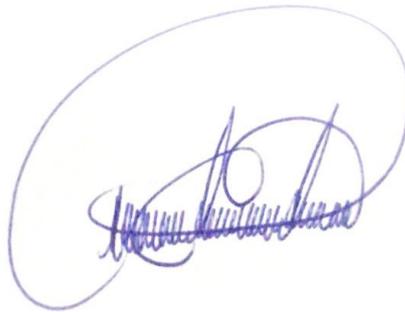


Santiago Nicolas Nájera Acuna

C.I: 1712630787

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocio para la producción y exportación de barras de cereal orgánicas de amaranto, chía, y coco a la ciudad de Nueva York – Estados Unidos, del estudiante Josué André Álvarez Jaramillo, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

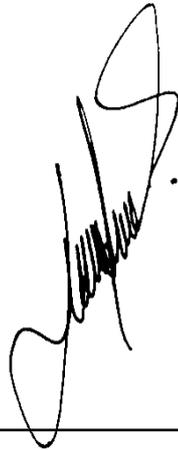


Karina del Rocío Falconí Ausay

C.I: 0502395288

DECLARACION DE AUTORIA 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.”

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Josué', written over a horizontal line.

Josué André Álvarez Jaramillo

CC: 1720929932

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios y a mi familia por ser un apoyo incondicional durante toda mi vida y a mis amigos que son quienes me han acompañado en esta experiencia universitaria. Y a mi tutor que me ha sabido guiar y acompañar durante este último escalón a mi futura vida profesional.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este plan de negocios a mis padres Wilson, Yolanda y Ximena que son quienes han estado acompañándome durante toda mi vida y que han hecho todo por apoyarme en mi carrera universitaria.

Son el pilar fundamental de mi vida.

RESUMEN

El presente plan de negocio tiene como objetivo demostrar la factibilidad de crear una empresa exportadora y productora de barras de cereal de amaranto con chíá y coco, 100% orgánicas y nutritivas dirigidas al mercado estadounidense específicamente a la ciudad de New York debido al gran incremento de consumos de alimentos orgánicos y saludables. Para poder ejecutar todo el proceso del plan de negocios se llevó a cabo una investigación de los entornos político, económico, social y tecnológico, tanto de Ecuador como de Estados Unidos. Los resultados obtenidos durante este análisis identifican en varias oportunidades que se pueden aprovechar en la implementación del proyecto como por ejemplo el ser acreedores, ecuatorianos a un cobro de un arancel del 0% y que las tendencias de alimentos orgánicos están incrementando en el mercado destino. Por otro lado, también se realizó un análisis de cómo se encuentra la industria, aquí se encontró un entorno que puede ser algo desfavorable en cuanto a la cantidad de competidores que hay Estados Unidos y por los productos sustitutos. Una vez realizado el análisis de los entornos y de la industria se procedió a realizar el análisis del cliente al cual nos queremos dirigir estableciendo un rango de edad y características de consumo y hábitos alimenticios muy similares, obteniendo resultados bastante favorables como cuál sería el precio por unidad o por la presentación deseada y en qué lugares les gustaría encontrar el producto. En la parte de marketing se utiliza la estrategia de diferenciación debido a todas las bondades y beneficios que el producto está entregando al consumidor aquí también se estableció una clara mezcla de marketing la cual nos ayuda a tener una posición en el destino seleccionado estableciendo varias estrategias en cuanto a precios, al producto a la plaza y en la promoción. En la sección de la estructura organizacional se podrá ver cómo está compuesta la organización, los objetivos establecidos y su visualización como empresa. Por último, en el análisis financiero vamos a ver la viabilidad de la implementación del plan de negocios con una proyección a cinco años donde se obtienen resultados muy buenos para el inversionista teniendo una VAN de \$2.576,65 y una TIR del 38,99% habiendo recuperado la inversión en el quinto año lo que hace un proyecto atractivo para inversión.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to demonstrate the feasibility of creating an exporter and producer 100% organic and nutritious amaranth cereal bars with chia and coconut aimed at the US market, specifically New York City, due to the large increase in organic and healthy food consumption. In order to execute the entire business plan process, an investigation of the political, economic, social and technological environments was carried out, both in Ecuador and in the United States. The results obtained during this analysis identify several times that can be used in the implementation of the project, such as being creditors, Ecuadorians to a 0% tariff collection and organic food trends are increasing in the target market. On the other hand, an analysis was also made of how the industry is, here an environment was found that can be somewhat unfavorable in terms of the number of competitors in the United States and for substitute products. Once the analysis of the environments and the industry has been carried out, we will proceed to carry out the analysis of the client we are addressing, establishing an age range and characteristics of consumption and very similar eating habits, obtaining quite favorable results such as the price per unit. or by the desired presentation and where they would like to find the product. In the marketing part, the differentiation strategy is used due to all the benefits that the product is delivering to the consumer, here is also a clear marketing mix that helps us to have a position in the selected destination, establishing various strategies for prices, the product, the place and in the promotion. In the section of the organizational structure you will be able to see how the organization is composed, the established objectives and your selection as a company. Finally, in the financial analysis we will see the feasibility of implementing the business plan with a five-year projection where very good results are obtained for the investor having an NPV of \$ 2,576.65 and an IRR of 38.99% having recovered the investment in the fifth year, which makes it an attractive investment project.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general	1
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. Análisis de los entornos	2
2.1 Análisis PEST	2
2.2 Análisis PEST de Ecuador	2
2.2.1 Análisis político	2
2.2.2 Análisis económico	3
2.2.3 Análisis social.....	4
2.2.4 Análisis tecnológico.....	4
2.2.5 Análisis Ecológico	5
2.3 Análisis PEST Estados Unidos	5
2.3.1 Análisis político	5
2.3.2 Análisis Económico	6
2.3.3 Análisis social.....	7
2.3.4 Análisis tecnológico.....	8
2.3.4 Análisis Ecológico	8
2.4 Análisis de la industria - Porter	9
2.4.1 Amenaza de posibles entrantes.....	9
2.4.2 Poder de negociación de los consumidores	10
2.4.3 Amenaza de posibles sustitutos.....	11
2.4.4 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.4.5 Rivalidad entre competidores existentes	12
2.5 Matriz EFE	13
2.6 Conclusiones análisis de los entornos	14

3. Análisis del cliente	16
3.1 Segmentación	16
3.2 Problema de investigación	17
3.2.1 Preguntas al problema de investigación	17
3.2.2 Hipótesis	17
3.3 Objetivo general	17
3.4 Objetivos específicos	17
3.5 Metodología aplicada	18
3.6 Investigación cualitativa	18
3.6.1 Brain mapping	18
3.7 Investigación cuantitativa	18
3.7.1 Tamaño de la muestra	19
3.7.2 Infografía	19
3.8 Conclusiones análisis del cliente	19
4. Oportunidad de negocio	20
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio	20
4.2 Cálculo de la demanda potencial del mercado	21
4.3 Oferta de mercado	22
5. Plan de Marketing	22
5.1 Estrategia de Marketing	22
5.2 Mercado objetivo	23
5.3 Propuesta de valor	24
5.4 Estrategia de posicionamiento	24
5.5 Mezcla de marketing	25

5.5.1 Producto.....	25
5.5.2 Precio	33
5.5.3 Plaza	34
5.5.4 Promoción	36
6. Propuesta de la Filosofía y estructura organizacional....	39
6.1 Misión, Visión y Objetivos	39
6.1.1 Misión.....	39
6.1.2 Visión	39
6.1.3 Objetivos de la organización	40
6.2 Plan de operaciones	40
6.2.1 Cadena de valor.....	40
6.2.2 Mapa de procesos.....	42
6.2.3 Tiempos de producción.....	43
6.2.4 Flujograma de operaciones.....	44
6.3 Estructura organizacional.....	44
6.3.1 Estructura legal	44
6.3.2 Organigrama	45
7. Evaluación Financiera	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.1.1 Proyección de ingresos.....	46
7.1.2 Proyección de costos	47
7.1.3 Proyección de gastos.....	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	48
7.2.1 Inversión inicial.....	48
7.2.2 Capital de trabajo	49
7.2.3 Estructura de Capital.....	49
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	50

7.3.1 Estado de Resultados	50
7.3.2 Estado de situación financiera	51
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	52
7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto	53
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	54
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	54
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	54
7.4.3 Criterios de valoración	55
7.5 Índices financieros	56
8. Conclusiones Generales	57
REFERENCIAS	60
ANEXOS	69

Índice de tablas

Tabla 1: Comparación PEST ambos países	8
Tabla 2: Amenaza de posibles entrantes	10
Tabla 3: Poder de negociación de los consumidores.....	10
Tabla 4: Amenaza de posibles sustitutos.....	11
Tabla 5: Poder de negociación de los proveedores	12
Tabla 6: Rivalidad entre competidores.....	13
Tabla 7: Matriz EFE.....	14
Tabla 8: Segmentación del mercado.....	16
Tabla 9: Mercado potencial	21
Tabla 10: Mercado Objetivo	23
Tabla 11: Composición de la barra de cereal.....	26
Tabla 12: Costo de venta	33
Tabla 13: Costos de marketing	39
Tabla 14: Tiempos de producción	43
Tabla 15: Proyección de ingresos	47
Tabla 16: Proyección de costos	47
Tabla 17: Proyección de gastos	48
Tabla 18: Gastos operacionales.....	48
Tabla 19: Inversión inicial.....	49
Tabla 20: Estructura de capital.....	50
Tabla 21: Financiamiento a largo plazo	50
Tabla 22: Estado de resultados.....	51
Tabla 23: Estado de situación financiera	52
Tabla 24: Estado de flujo de efectivo	53
Tabla 25: Flujo de caja del proyecto	53
Tabla 26: Flujo del inversionista.....	54
Tabla 27: Tasas de descuento WACC y CAPM.....	55
Tabla 28: Evaluación flujos del proyecto.....	55
Tabla 29: Evaluación flujo del inversionista	55
Tabla 30: Índices financieros.....	57

Índice de figuras

Figura 1: Propuesta de valor	24
Figura 2: Amaranto en planta y grano	27
Figura 3: Chía en planta y semillas	28
Figura 4: Coco	28
Figura 5: Logotipo	29
Figura 6: Tipo de envase.....	30
Figura 7: Empaque	31
Figura 8: Embalaje	31
Figura 9: Etiquetado	32
Figura 10: Canal de distribución.....	36
Figura 11: Cadena de valor	41
Figura 12: Mapa de procesos.....	42
Figura 13: Organigrama	46

1. Introducción

1.1 Justificación del trabajo

En el mundo, el consumo de alimentos orgánicos ha tenido un gran incremento y mucho más en los países desarrollados como Estados Unidos especialmente en grandes sus ciudades como Nueva York, donde la gente cada día está tomando más conciencia sobre sus hábitos alimenticios, sobre lo que está ingiriendo y se preocupa por la calidad de su salud. Los consumidores de los mercados internacionales valoran mucho aquellos productos que cuentan con certificaciones orgánicas que avalen los atributos con los que se presenta es por todo esto que en dichos lugares se ha evidenciado la aceptación por los productos extranjeros que demuestran alta calidad y beneficios. Actualmente los consumidores buscan alternativas se alimentación que sean saludables y que les brinde comodidad y rapidez al momento de consumirlas, por lo cual barras de cereales es una de las opciones mas preferidas como snack saludable. Con todo lo antes mencionado es así que se aprovecha la capacidad productiva de materia prima en Ecuador que es muy rica y diversa ofreciendo varios productos nativos con muchas cualidades y beneficios y que son de alta calidad; sabiendo aprovechar estos insumos se crea un snack saludable y nutritivo a base de cereales propios de la región andina. Con la elaboración de un producto ecuatoriano se ayuda al incremento de las exportaciones no tradicionales, con un gran valor agregado, dejando atrás la tendencia de exportación de bienes sin valor agregado, y generando nuevas fuentes de empleo con reactivación de ciertos sectores agrícolas del país, en los cuales sean los propios productores quienes se beneficien de lo que se está generando.

1.1.1 Objetivo general

- Determinar mediante el presente plan de negocio la viabilidad financiera y comercial de la producción y exportación de barras nutritivas y orgánicas de cereal de amaranto con semillas de chía y coco rallado hacia la ciudad de Nueva York en los Estados Unidos de América

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis completo del entorno mediante la herramienta PEST para los países involucrados, Ecuador y Estados Unidos; de igual forma un análisis de la industria mediante las cinco fuerzas de Porter, logrando así identificar oportunidades y amenazas.
- Entender y determinar mejor al mercado meta y cuáles son los gustos y preferencias que el consumidor tiene para medir el nivel de aceptación, mediante una investigación de mercado por medio de los métodos cualitativos y cuantitativos.
- Diseñar y desarrollar un plan de marketing, en el cual se identifique de manera clara las estrategias en cuanto a producto, precio, plaza y promoción, generando una propuesta de valor.
- Establecer la estructura organizacional y la filosofía de la compañía, dentro de la cual se destaque la misión, visión y objetivos, creando una fuerte identidad empresarial.
- Diseñar un plan financiero que determine la viabilidad y factibilidad del proyecto, en el corto, mediano y largo plazo con la ayuda de los distintos estados e indicadores financieros.

2. Análisis de los entornos

2.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Chapman, 2004)

2.2 Análisis PEST de Ecuador

2.2.1 Análisis político

En el mes de marzo del año 2018 se realizó la renovación del Sistema Generalizado de Preferencias, SGP, que Ecuador Mantiene con Estados Unidos,

por lo cual los productos de la partida arancelaria 1904.90 entran con 0% de arancel (Cancillería del Ecuador , 2018). Oportunidad, debido a los beneficios que brinda el acuerdo.

Para poder realizar la exportación con la partida arancelaria 190490, Estados Unidos solicita 16 requisitos para que el producto pueda ingresar a su territorio, dentro de los cuales se contempla un total de 35 medidas a tomar en cuenta (MACMAP, 2019). Esto representa una oportunidad, debido a que, al solicitar variedad certificados, estamos entregando un producto que demuestra calidad y se puede aprovechar para entrar a nuevos mercados

El Viceministerio de producción e industrias ofrece apoyo y beneficios a los emprendedores, lo cual los ayuda a iniciar sus propios negocios (Ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca, 2019). Amenaza, a futuro un crecimiento desmedido de emprendimientos que podrían llegar a ser competencia.

De igual manera el gobierno, mediante Pro Ecuador ofrece mayores incentivos a las pequeñas y medianas empresas, PYMES, del país (PROECUADOR, 2019). Oportunidad, de esta manera las PYMES pueden continuar en el negocio y no verse en situaciones de angustia por ciertas medidas, por ejemplo, el beneficio de reducción del impuesto a la renta.

Para el plan de negocio que se está evaluando se utilizará como régimen aduanero el establecido en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI, artículo 154 Exportación definitiva, el cual permite la salida definitiva de mercancías. Este régimen representa una oportunidad (Asamblea Nacional, 2013)

2.2.2 Análisis económico

La industria de la elaboración de alimentos a base de cereales, correspondientes al CIIU C1061.21, según datos del Servicio de Rentas Internas, SRI, en los últimos 5 años ,2014-2018, ha tenido un incremento en promedio del nueve por ciento (SRI, 2019). Lo cual representa una oportunidad, ya que es una industria que está en dinamismo y crecimiento económico.

Según el boletín 41 del Banco Central del Ecuador, BCE, la elaboración de productos de molinería al cual corresponde la industria analizada, representa 0,481% del total del producto interno bruto, PIB, de la economía (BCE, 2019). Esto se podría considerar una amenaza, ya que dentro de la manufactura es una de las que menor aporte tiene al PIB del Ecuador.

Durante el año 2018 Ecuador exportó \$316 miles de dólares de la partida 190490, siendo en dicho año su principal socio comercial Estados Unidos con un valor de \$118 miles de dólares. Del mismo modo existió una tasa de crecimiento en valor del 4% entre 2014-2018 (TRADEMAP, 2019). Oportunidad, al existir un crecimiento positivo nos da mayor seguridad de la factibilidad de la introducción del producto del país, así mismo que sea el principal socio para dicha partida.

Para el año 2018 la balanza comercial total del Ecuador presento un déficit según los datos proporcionados por el BCE, dejando un saldo de \$ -514,5 millones de dólares (BCE, 2019) . Por otro lado, en el Ecuador la tasa de desempleo a nivel nacional para junio 2019 llego a un 5,6%. Lo cual representa una amenaza (INEC, 2019)

2.2.3 Análisis social

Según los datos del BCE de toda la población económicamente activa para junio de 2019 el 29,77% se dedica a la agricultura, ganadería y silvicultura, durante el mismo periodo vemos que solamente el 10,26% se encuentra en la industria manufacturera (BCE, 2019) Representa una oportunidad ya que se requiere de ambas actividades económicas para la elaboración del producto

2.2.4 Análisis tecnológico

La tecnología existente para el proceso de la cosecha de los granos de amaranto sigue manteniéndose muy tradicional, esto lo comprueba el instituto nacional de investigaciones agropecuarias, INIAP, esta organización firma que todos los pasos en el proceso de crecimiento del amaranto se lo realiza de forma manual en las zonas andinas del país, en pocas locaciones solamente para el surcado utilizan un tractor, pero lo más común es realizar todo a mano (INIAP, INIAP ,

2014). Esto representa una amenaza ya que otros sectores de la industria podrían contar con maquinaria para acelerar dicho proceso.

En el Ecuador se ve que no existe mucha inversión en cuanto a investigación y desarrollo, según vemos los datos del Banco Mundial, BM, en el año 2014 tan solo el 0,443% del PIB del país fue destinado como un gasto para este sector. Esto se transforma en una amenaza ya que no hay mayores avances ni desarrollos tecnológicos en maquinaria que puedan servir a la industria. (Banco Mundial, 2014).

Ecuador importó \$155 millones de dólares en maquinaria agroalimentaria en el año 2015, mucha de la misma es destinada a la producción de productos a base de cereales. La cámara de Zaragoza explica que Ecuador se ha mantenido estable con España en cuanto a la importación de estos productos. Esto representa una oportunidad, se ve como el mercado de productos a base de cereales está aumentando y existe en el país la maquinaria y tecnología necesaria para producirlos. (España exportacion e inversion, 2016).

2.2.5 Análisis Ecológico

Uno de los aspectos más importantes que destacan en este análisis es el proceso de producción que se lleva a cabo con los alimentos. La producción orgánica tiene características que la hacen única y diferente con respecto a las tradicionales, pues aquí todo está orientado a los procesos o a la forma de realizar los cultivos, más que al producto que se va a obtener. El ejemplo más claro que puede darse es que se omite o intenta dejar de usarlos plaguicidas, todo el proceso es favorable con el medio ambiente y por todo el esfuerzo de los productores estos son mejor remunerados (FAO, 2020)

2.3 Análisis PEST Estados Unidos

2.3.1 Análisis político

Estados Unidos es uno de los países que concede un acuerdo de preferencias en reducción de impuestos y aranceles a muchos productos de 127 países en desarrollo, como beneficio para la mayor circulación de productos, dicho acuerdo SGP, (OEA, 2019)

Actualmente Estados Unidos cuenta con 14 tratados de libre comercio, TLC, firmados y vigentes al rededor del mundo, esto ayuda a esos países ya que sus fronteras están abiertas con quien puede ser uno de sus mayores socios comerciales. (OEA, 2019)

El Food and Drug Administration, FDA, es la sociedad aceptada por el gobierno de los Estados Unidos, que regula y controla e incluso pone ciertas medidas no arancelarias para el ingreso de los alimentos a su territorio, puede ser normas, certificados, etiquetados, etc. Para que sea aceptada en el mercado estadounidense (FDA, 2019)

El gobierno de los Estados Unidos de América ofrece varios préstamos y subvenciones para fines y agentes específicos, con el objetivo de que se dinamice la economía. Los prestamos están dirigidos para ayudas en cuando financiamiento educativo, necesidades de vivienda y ayuda en emergencias o crisis; aquí las empresas pequeñas también se encuentran beneficiadas. Por otro lado, las subvenciones que el gobierno otorga son para financiar ideas y proyectos para lugares públicos y estimular la economía, son acreedores únicamente ONG, gobiernos locales, estados, universidades, proyectos de investigación científica y que ayuden a la comunidad. (Gobierno de Estados Unidos, 2019)

La asistencia alimentaria es uno de los programas de ayuda social como bonos que otorga el gobierno estadounidense a las personas y familias que tengan bajos recursos, con el fin de que las mismas puedan acceder a alimentos básicos y nutritivos. (Gobierno de Estados Unidos, 2019)

Dentro del arancel del sistema armonizado de Estados Unidos, este país cobra un 14% de arancel ad-valorem por el ingreso de este tipo de mercancías a su territorio contempladas en la partida 1904.90 pero el Ecuador a ser parte del Sistema General de Preferencias, se lo concede un 0% de cobro de dicho arancel (US INTERNATIONAL TRADE COMMISSION, 2020)

2.3.2 Análisis Económico

El PIB de Estados Unidos es de \$20,494 billones de dólares según los datos del banco mundial, el cual tuvo un incremento del 2,9% en el año 2018. (Banco

Mundial, 2019). Para el año 2018 el Banco Mundial muestra que el ingreso per cápita anual en Estados Unidos es de \$62641,015 miles de dólares, lo que da un estimado mensual de \$5220,08. El incremento en el 2018 fue de 2,2% (Banco Mundial, 2019).

Según los datos de “The Conference Board” el nivel de confianza del consumidor, el cual indica qué tan seguras se sienten las personas sobre la estabilidad de sus ingresos, lo que determina sus actividades de consumo. En Estados Unidos en el mes de septiembre decreció alrededor de 9 puntos, pasando de agosto con 134,2 a septiembre con 125,1. (The Conference Board, 2019)

El Índice de Precios al Consumidor, IPC, de Estados Unidos hasta septiembre 2019, según los datos global-rates fue de 1,711%, con respecto al mismo periodo de tiempo, pero del año anterior vemos que ha existido un decrecimiento ya que en 2018 fue de 2,277%. (Global Rates, 2019).

2.3.3 Análisis social

El instituto de investigación de agricultura orgánica, FiBL, indica que en Estados Unidos durante el año 2017 el consumo per cápita de productos orgánicos para dicho año fue de \$122,37 lo cual se puede dominar un consumo medio alto en productos orgánicos. (FiBL, 2019)

Estados Unidos es el país que lidera el top 10 de países con los mercados más grandes de comida orgánica. Para el año 2017 las ventas al por menor en euros fueron de \$40'011. (FiBL, 2017)

Los estadounidenses presentan un gasto de consumo en alimentos y bebidas no alcohólicas de un 6,7% esto según los últimos datos disponibles por las Naciones Unidas (SANTANDER, 2011).

Los consumidores de Estados Unidos tienen una tendencia de consumo de alimentos más saludables, donde la proteína vegetal ha tomado gran auge, quienes la consumen han aumentado en 150% entre 2014 y 2018 (PROECUADOR, 2018)

2.3.4 Análisis tecnológico

Según los resultados de Logistics Performance Index proporcionados por el Banco Mundial para el año 2018 Estados Unidos se encuentra ocupando el lugar número 14 de 160 países, con un puntaje de 3,89 lo cual indica que su desempeño logístico es uno de los mejores en el mundo, destacándose en infraestructura, puntualidad y seguimiento y rastreo (Banco Mundial, 2019)

Las estadísticas de la empresa statista, indica que Estados Unidos tiene una penetración de internet de casi el 90% de su territorio, así mismo muestra que en durante el año 2018 existieron 258,9 millones de compradores digitales en Estados Unidos (STATISTA, 2019)

Estados Unidos otorga al campo de la investigación y desarrollo un porcentaje del PIB total de su economía, según los datos proporcionados por el banco mundial este país en el año 2017 destino un 2,082% a investigación y desarrollo. (Banco Mundial, 2017)

2.3.4 Análisis Ecológico

Las tendencias ecológicas de los países desarrollados van dirigidas hacia la reducción de consumo de materiales que pueden ser perjudiciales para el medio ambiente; es por eso que empresas toman conciencia sobre el tipo de envase que utilizan y que los mismos tengan un menor impacto contra el medio ambiente. Nestlé es una de las empresas que en Estados Unidos ha implementado medidas para poder ser mas eco-friendly (NESTLE , 2017)

Tabla 1: *Comparación PEST ambos países*

Tipo de variable	Ecuador	Estados Unidos
Política	4	4
Económica	4	5
Social	3	4
Tecnológica	1	3
Ecológica	4	3

2.4 Análisis de la industria - Porter

Las cinco fuerzas definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor podría ser socavado mediante la rivalidad entre competidores existentes, por cierto, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos entrantes o la amenaza de sustitutos. La estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles. Modificaciones en la fortaleza de las fuerzas indican cambios en el escenario competitivo que son clave para la elaboración continua de la estrategia (Porter, 2008)

Para poder analizar de mejor manera el modelo de Porter, usaremos una matriz de ponderación, donde se pondrán aquellas variables más importantes dentro de cada fuerza, las mismas que tendrán una ponderación y calificación, así podremos saber si la fuerza y sus variables representan una amenaza baja o alta dentro de la industria.

2.4.1 Amenaza de posibles entrantes

La clasificación de industrias en Estados Unidos está dictada por The North American Industry Classification System, NAICS, en este caso nos corresponde el código 311340, dentro de la cual se registran 1381 empresas que se dedican en la industria a la fabricación de confitería sin chocolate. (NAICS ASSOCIATION, 2018)

Los canales de distribución más predominantes en Estados Unidos son los súper e hipermercados que son aquellos que más gente y clientes acaparan, pero una de las tendencias que está en auge es el e-commerce que son las compras por internet, en Estados Unidos muchas personas realizan sus compras desde casa y simplemente lo hacen el online. (Sally Lyons, 2018) (Grand View Research, 2018)

La entidad estadounidense FDA, desde el año 2014 implementó una regla sobre el etiquetado de alimentos que no contienen gluten e indica que debe existir un símbolo que contenga las palabras “gluten free” para dar certeza al consumidor

de lo que consume, en el caso de cereales como el trigo que si contienen, el mismo debería ser sometido a un proceso para que sea eliminado el gluten. (FDA, 2018).

Tabla 2: *Amenaza de posibles entrantes*

N°	VARIABLE	Peso	Amenaza	Promedio
1	Curva de experiencia	0,3	3	0,9
2	Regulaciones gubernamentales	0,5	3	1,5
3	Canales de distribución	0,2	2	0,4
	Total	1		2,8

Con un resultado de dos coma ocho sobre cinco, vemos que la amenaza de posibles entrantes es media, donde la variable de las regulaciones gubernamentales son las que más peso tienen y esto es debido a que la FDA solicita estrictamente el cumplimiento de los requerimientos para que los alimentos puedan ser ingresados a los Estados Unidos.

2.4.2 Poder de negociación de los consumidores

El consumidor estadounidense cada vez se preocupa y es consciente en llevar una vida y un estilo de vida más saludable, es por eso que el consumidor está dispuesto a probar productos que sean novedosos, sin grasa, sin gluten y sin químicos adheridos en los productos. (globofran, 2016)

Los consumidores de este país, les interesa mucho el saber el origen del producto, sus propiedades, los beneficios que el producto les pueda brindar y si los mismos son eco amigable u orgánicos. Es por eso que ellos lo valoran más por su calidad que por el precio. Están dispuestos a pagar un valor más alto, saben apreciar la calidad (globofran, 2016)

Tabla 3: *Poder de negociación de los consumidores*

N°	VARIABLE	Peso	Amenaza	Promedio
1	Exigencias del consumidor	0,6	1	0,6

2	Disponibilidad de compra y pago del consumidor	0,4	2	0,8
	Total	1		1,4

El poder de negociación de los consumidores con un promedio de uno coma cuatro sobre cinco, llega a representar una amenaza baja, debido a que los mismos están dispuestos a probar nuevas cosas que sean más saludables e innovadoras.

2.4.3 Amenaza de posibles sustitutos

Los sustitutos con los que nos encontramos para las barras de cereal de amaranto están dentro de la misma industria 311340 y las más cercanas son las barras de granola o de quinua, al ser un snack nutritivo también llegan a ser sustitutos snack de nueces y semillas, snacks de frutas deshidratadas y snacks mixtos; al igual que los cereales en general para el desayuno. (Grand View Research, 2018)

El producto no es sensible al precio ya que tiene componentes diferenciadores que posiblemente sus sustitos no lo tengan y en las tendencias de consumo de los consumidores se habló que valoran más la calidad que el precio y esto representa una oportunidad. (globofran, 2016)

Tabla 4: *Amenaza de posibles sustitutos*

N°	VARIABLE	Peso	Amenaza	Promedio
1	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,5	4	2,0
2	Sensibilidad al precio	0,3	1	0,3
3	Tiene algún factor diferenciador tu producto	0,2	1	0,2
	Total	1		2,5

La amenaza de posibles sustitutos resulta ser medio baja con un dos coma cinco sobre cinco, de promedio donde la variable más destacada es la de sustitutos cercanos, porque si hay algunos productos que podrían reemplazar al nuestro.

2.4.4 Poder de negociación de los proveedores

En el Ecuador tan solo existen dos empresas registradas en agro calidad que ofrecen el amaranto y que cuentan con certificación orgánica. Así mismo ninguna de estas empresas cuenta con un grupo o una asociación de productores, es decir son operadores individuales, esto en cuanto al principal insumo primo del producto. En cuanto a los otros ingredientes que igual son orgánicos, existen once de panela, una de coco, dos de chía (AGROCALIDAD, 2016).

Debido al número de empresas proveedoras de materia prima presentadas, se ve que a nivel general no existe mayor competencia entre ellas ya que relativamente son muy pocas.

Tabla 5: *Poder de negociación de los proveedores*

N°	VARIABLE	Peso	Amenaza	Promedio
1	Existe cantidad de proveedores de la materia prima	0,5	5	2,5
2	Costo de migración por proveedor	0,3	3	0,9
3	Competencia entre los proveedores	0,2	1	0,2
	Total	1		3,6

El poder de negociación de los proveedores representa una amenaza media alta, con un promedio de tres coma seis sobre cinco y esto se da debido a que la variable en cantidad de proveedores es muy importante, pero representa una fuerte amenaza porque del elemento principal que es el amaranto orgánico solo hay dos empresas que lo proveen.

2.4.5 Rivalidad entre competidores existentes

Según analizó la empresa Statista (2018), en Estados Unidos hay cinco empresas que son las más grandes proveedoras de barras de cereal dentro de la industria manufacturera. Medidas por sus ventas vemos que la más grande es General Mills, seguido de Quaker oats Co, las mismas que venden entre \$395,8 y \$615,8 millones de dólares en 2017. (Jan Conway, 2018)

A partir del año 2011 la industria con CIIU 1061.21 ha ido teniendo un crecimiento positivo y bastante bueno, es decir, hay más oportunidad de poder crecer en la elaboración de cualquier producto correspondido en dicha industria. (BCE, 2019) El crecimiento de la industria en la producción de snacks alimenticios representa ser buena, pues en un informe de IBISWolrd demuestra que esta industria entre el año 2014 al 2019 ha crecido en un 1,7%. (IBISWORLD, 2019). A esto también se le suma que durante el año 2017 en Estados Unidos el mercado de los snacks orgánicos también creció y lo hizo en un 9%. (Sally Lyons, 2018)

Tabla 6: *Rivalidad entre competidores*

Nº	VARIABLE	Peso	Amenaza	Promedio
1	Empresas proveedoras de barras en USA	0,4	3	1,2
2	Crecimiento de la industria en Ecuador	0,2	1	0,2
3	Crecimiento de la industria en USA	0,4	1	0,4
	Total	1		1,8

Con estos resultados de uno coma ocho sobre cinco, vemos que la amenaza en rivalidad entre competidores resulta ser baja y esto debido a que si bien tenemos empresas muy grandes que proveen al mercado americano barras de cereal, también nos encontramos en una industria que está en constante crecimiento y eso nos da mayores beneficios que pueden contrarrestar lo de la primera variable.

2.5 Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos, EFE, permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. El objetivo de este análisis externo es formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben sortear. Esta lista debe limitarse a aquellos factores clave que son viables de ser manejados y para los cuales se pueden generar estrategias (David, 2013)

Tabla 7: *Matriz EFE*

Factores	Ponderación	Calificación	Calif. Pond
OPORTUNIDADES			
1. Tendencias de consumo	0,18	4	0,72
2. Preferencias arancelarias	0,10	4	0,4
3. Crecimiento de la industria	0,13	3	0,39
4. Consumidores	0,03	4	0,12
5. Tamaño de mercado	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
1. Proveedores de materia prima	0,15	2	0,30
2. Tecnología para producir	0,08	2	0,16
3. Regulaciones gubernamentales	0,13	2	0,26
4. Nuevos entrantes	0,05	2	0,10
5. Investigación y desarrollo en Ecuador	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,72

2.6 Conclusiones análisis de los entornos

A manera de conclusión podemos observar que dentro de las oportunidades las tendencias de consumo son las que están liderando y esto es debido al gran

aumento que ahora tienen los alimentos orgánicos y ese auge que están teniendo, esto se va conectado al estilo de vida de que ahora se maneja y que va en crecimiento y es el estilo de vida más saludable.

Otra de las oportunidades mejor aprovechadas que se tiene es en cuanto a las preferencias arancelarias, pues Estados Unidos, si bien es cierto no tiene un TLC con el Ecuador, le ofrece un SGP para que ciertas mercancías entren si un cobro o pago de arancel y esto como exportadores nos beneficia ya que el producto entra con un pago del 0% de arancel y el precio de venta puede llegar a ser accesible y competente.

Por último, en cuanto a las oportunidades, vemos que el crecimiento de la industria es otro de los puntos fuertes que se tiene. Pues esto va arraigado con la primera oportunidad que encontramos, ya que la industria de los cereales te ofrece una gran variedad de snacks o alimentos muy ricos y nutritivos y que son actualmente una alternativa de la proteína animal. Es así que esta industria va en aumento y más si le juntamos la industria de alimentos orgánicos, que como vimos, en el año 2017 en Estados Unidos creció un 9%.

En cuanto a las amenazas presentadas en el entorno, una de las más preocupantes es que en el Ecuador no se invierte casi nada en investigación y desarrollo, hablando el porcentajes del PIB, esto es muy preocupante ya que no se puede innovar o cambiar paradigmas ya establecidos, por la falta de evolución de conocimiento que se tiene y eso va de la mano con la escasa tecnología que se tiene, si bien es cierto hay maquinaria para producir, pero es importada y si se la pudiera fabricar aquí, traería más beneficios como una producción a escala.

Otra falencia que se detecto es que en el Ecuador hay muy pocos proveedores de materia prima, en este caso el amaranto que es el componente principal del producto. Ecuador cuenta con tan solo dos empresas que están certificadas y que ofrecen amaranto orgánico y pues al ser las únicas es una amenaza ya que ambas tienen todo el poder en ellas y podrían fijar precios, perjudicando la producción.

Para finalizar, una variable que es amenazante son las regulaciones gubernamentales en cuanto se refiere a comida. Pues en Estados Unidos la FDA es a entidad encargada de verificar que todos los requisitos estén cumplidos de forma legal y en orden, los mismo que son muy estrictos, pues ellos desean que sus ciudadanos consumas productos de calidad y que no sean perjudiciales para su salud.

3. Análisis del cliente

3.1 Segmentación

Para poder establecer la segmentación de clientes a la cual nos vamos a dirigir se ha seleccionado variables geográficas, demográficas y psicograficas. Dentro de la de la geográfica se ha escogido a la Ciudad de Nueva York, dentro del estado de Nueva York, esta ciudad abarca 5 condados o distritos que son: Manhattan, Queens, Brooklyn, Bronx y Staten Island. El producto será dirigido a persona entre 20 y 39 años de edad que vivan en la ciudad de Nueva York, además que consuman alimentos orgánicos, el hecho de consumir alimentos orgánicos hace que sean personas que se preocupan por que su estilo de vida sea mas saludable. (The City University of New York, Baruch College, 2018) (Organic Trade Association , 2016)

Tabla 8: *Segmentación del mercado*

Variable	Porcentaje	Total
Geográfica		
Ciudad: New York City	100%	8'622.698
Demográfica		
Personas entre 20 y 39 años de edad	32%	2'759.263
Psicográfica		
Cuántas personas compran alimentos orgánicos	82%	2'262.596

Tomado de: The City University of New York, Baruch College, 2018; Organic Trade Association , 2016

3.2 Problema de investigación

¿Determinar cuáles son las características del producto que influyen en los consumidores para la aceptación de una barra de cereal de amaranto orgánico, como un snack saludable?

3.2.1 Preguntas al problema de investigación

- ¿Cuáles serán las características y beneficios más relevantes que busca el consumidor en una barra de cereal?
- ¿Cuál será el precio justo por una barra de cereal de amaranto orgánico?
- ¿Cuáles serán los lugares de mayor preferencia para la compra del producto?
- ¿Por qué medio promocionar el producto?

3.2.2 Hipótesis

El 60% del mercado objetivo está dispuesto a comprar y consumir una barra de cereal de amaranto orgánica, con chía y coco.

El 40% del mercado objetivo no está dispuesto a comprar y consumir una barra de cereal de amaranto orgánica, con chía y coco.

3.3 Objetivo general

Determinar cuáles son las preferencias que tienen los consumidores con respecto a los snacks orgánicos, con la finalidad de analizar el nivel de aceptación de una barra de cereal de amaranto orgánica, en la ciudad de Nueva York – Estados Unidos.

3.4 Objetivos específicos

- Identificar las preferencias de los consumidores sobre las barras de cereal.

- Determinar cuál sería el precio justo por el cual pagarían por una barra de cereal de amaranto en Nueva York
- Identificar cual es el lugar de compra más común para adquirir snacks saludables.
- Definir medios publicitarios para dar a conocer y promocionar las barras de cereal de amaranto en Nueva York
- Identificar las características de los potenciales consumidores.

3.5 Metodología aplicada

La metodología que se utilizará para la siguiente investigación de mercado será descriptiva y exploratoria, en la cual tendremos entrevistas a profundidad a expertos de la industria, potenciales clientes y una encuesta dirigida a personas de nuestro segmento.

3.6 Investigación cualitativa

Para la investigación cualitativa se utilizará la técnica de entrevista a dos expertos dentro de la industria de los cereales y alimentos orgánicos. Adicionalmente se realizará una entrevista a dos potenciales consumidores. Estas técnicas de investigación se encuentran en el anexo 5.

3.6.1 Brain mapping

El brain mapping nos indica un resumen mas didáctico de cuales fueron los resultados de la investigación cualitativa. Para el presente plan de negocios el brain mapping lo encontramos en el anexo 1.

3.7 Investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se realizó una técnica descriptiva en la cual se uso la herramienta de una encuesta a los consumidores del segmento en la ciudad de Nueva York.

3.7.1 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra es una medida estadística, la cual nos permite conocer la cantidad de personas a las cuales se requiere realizar el estudio, y determinar el grado de confianza de la información que se otorgara a los resultados. Por lo tanto, para realizar una encuesta de aceptación de producto en una segmentación de 2'262.596 personas, con un nivel de confianza del 95%, un error muestral del 5%, y una estimación de aceptación de 50%, se necesitarán una muestra de 384 encuestas. (NETWORKS, 2019)

3.7.2 Infografía

La infografía nos ayuda a visualizar de una manera mas fácil cuales fueron los resultados de la investigación cuantitativa. Para el presente plan de negocios la encontraremos en el Anexo 2.

3.8 Conclusiones análisis del cliente

El producto cumple las características más esenciales que busca el consumidor que es el valor nutricional que les ofrece, en especial el amaranto, esto se ve sustentado con un artículo publicado en el año 2015 en "El Mundo" en el cual se rescata el valor nutricional de 13 cereales esenciales entre ellos el amaranto; adicional a esto la experta en la industria de alimentos en Nueva York confirma que una de las mayores preferencias del mercado neoyorkino es que sea tanto orgánico como nutritivo.

El empaquetado que tendrá el producto, el consumidor prefiere y acepta un empaquetado que sea hecho de material reciclado, de esta manera no causa daño al medio ambiente, así mismo la especialista en la industria orgánica neoyorkina afirma que es indispensable presentar de forma novedosa el producto, porque el consumidor no está a gusto con el material actual que es plástico en la mayoría de ocasiones.

La atraktividad se da porque el mercado orgánico en Estados Unidos sigue creciendo y con esto los supermercados orgánicos igual, puesto que la gente busca un estilo de vida más saludable (Hora, 2015). Debido a esto y a los resultados obtenidos en las encuestas los neoyorquinos prefieren adquirir el

producto en Whole Foods y en Trader Joe's que son supermercados orgánicos. Para reforzar la experta que exporta barras de quinua confirmo que un supermercado es la forma más rápida y directa de llegar al consumidor.

Los potenciales consumidores prefieren que se dé a conocer y promocionar el producto mediante las redes sociales, debido a que son el medio de promoción más fuerte y masivo que existe actualmente. Ambas expertas, tanto la que exporta como la que conoce de la industria en Nueva York consideran que una buena opción para promocionar es tener una propia página web de la empresa en la que se pueda apreciar el producto. Muchos sitios recomiendan 3 alternativas redes sociales, página web y publicidad on-line.

El precio promedio que están dispuestos a pagar por diferentes presentaciones es: \$2,16 por una unidad, \$8,80 por una caja de 6 unidades y \$14,20 por una caja de 12 unidades. Esto está sustentado por las expertas que consideran que estos valores están dentro del rango que los consumidores pueden pagar por el producto, precautelando que se mantengan los beneficios y características previamente ofrecidas.

La seguridad y garantía de consumir alimentos orgánicos, sin transgénicos, sin antibióticos y sin hormonas sintéticas son beneficios que buscan los consumidores sobre lo que están ingiriendo (Diaz, 2016). Esta tendencia se vio reflejada en las encuestas donde los consumidores adquieren el producto principalmente por salud y nutrición. Además, las expertas que conocen de la industria comentan que lo importante es un alimento sano, nutritivo y sin químicos.

4. Oportunidad de negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

El mercado seleccionado representa una oportunidad como negocio ya que es una de las industrias que mayor auge ha tenido en los últimos años, además de esto Estados Unidos es uno de los países que mas productos orgánicos consume, tanto es así que la industria de los alimentos y snacks a base de cereales ha crecido en dicho país en un 9%. Por lo cual es un mercado muy llamativo para ingresar y con gran aceptación.

El acuerdo de reducción arancelaria SGP que mantiene Ecuador con Estados Unidos es uno de los puntos más beneficiosos ya que gracias a esto nuestro producto logra ingresar al mercado americano con un arancel del 0%. A su vez esto nos ayuda a poder implementar un precio mas accesible para los consumidores y que sea competitivo.

La población Neoyorquina para el consumo de alimentos toma mucho en cuenta ciertos factores como calidad del producto, es decir, que certificaciones tiene el producto, como fue hecho y el aspecto mas relevante que va de la mano con el anterior mencionado es, que consumen productos que les traigan beneficios para su salud. En el país de producción existen productores certificados de Amaranto orgánico, lo cual e la materia prima del producto. Además, es una población que esta dispuesta a consumir productos orgánicos y se consideran personas dispuestas a comprar productos nuevos o no muy conocidos.

En Estados Unidos hay algunas marcas de productos a base de cereales, pero son cereales que la gente ya conoce como avena o la quínoa. El amaranto es aquel ingrediente que nos va a diferenciar del resto, es muy nutritivo y los efectos que se tiene en la salud, luego de consumirlo son múltiples. Es aquí que gracias a este cereal andino y aun no muy conocido el producto tendrá una mayor acogida y no se verá casi afectado por los otros productos que son similares.

4.2 Cálculo de la demanda potencial del mercado

Tabla 9: *Mercado potencial*

Variable	Porcentaje	Total
Geográfica		
Ciudad: New York City	100%	8'622.698
Demográfica		
Personas entre 20 y 39 años de edad	32%	2'759.263
Consumo		
Cuántas personas compran alimentos orgánicos	82%	2'262.596

Psicograficas		
Tendencia de consumo de barras de cereal	51%	1'153.924
Tendencia de consumo de barras nutritivas de cereal	22%	253.863
Consumo		
Personas dispuestas a comprar el producto	46,7%	118.554

Tomado de: The City University of New York, Baruch College, 2018; Organic Trade Association , 2016; Think USA , 2017

4.3 Oferta de mercado

Las barras de cereal se encuentran en la industria NAICS 311340 Fabricación de confitería sin chocolate, según la organización, Think USA Dairy, en el año 2017 las ventas de barras de cereal fueron de 7.600'000.000. Por lo tanto, se pretende ocupar un 1% de la industria en estudio.

5. Plan de Marketing

Vicente Ambrosio en su libro -Plan de marketing paso a paso- menciona que “Un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores. En resumen, el plan de marketing establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado” (Ambrosio & Poveda, 2000)

5.1 Estrategia de Marketing

Las estrategias genéricas de Porter son tres estrategias básicas a través de las cuales una empresa puede conseguir una ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado a largo plazo. Estas estrategias son las siguientes: Liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. (Jimeo, 2018) Con todo lo antes mencionado, la estrategia que se ha seleccionado para ser implementada en las barras orgánicas de cereal de amaranto es la genérica de diferenciación. Esta decisión se la ha tomado debido a que el factor que nos diferencia es que existe una mezcla de beneficios naturales y orgánicos para la salud de nuestros

consumidores los cuales son proteínas, fibra, problemas de corazón y podrán tenerlos en tan solo una barra de cereal; la fusión de nuestros ingredientes, como el amaranto, la chía y el coco, tienen múltiples beneficios los cuales nos generan un valor agregado muchísimo más alto que otros productos similares, además de que todos nuestros ingredientes son 100% orgánicos, con sus respectivas certificaciones.

5.2 Mercado objetivo

La selección de un mercado meta o mercado objetivo “implica la evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y la elección de uno o más segmentos para intentar ingresar a ellos”. Además, otra herramienta para marcar el mercado objetivo es una segmentación del mercado en donde se hace una “división de un mercado en grupos diferentes de compradores con diversas necesidades, características o conductas” (Kotler & Armstrong, 2013). Para el presente Plan de negocio para el mercado objetivo se ha escogido a personas de la ciudad de Nueva York que se encuentren dentro de un rango de edad seleccionado, con características de consumo especiales que van de acuerdo al producto que se está ofertando.

Tabla 10: *Mercado Objetivo*

Variable	Porcentaje	Total
Geográfica		
Ciudad: New York City	100%	8'622.698
Demográfica		
Personas entre 20 y 39 años de edad	32%	2'759.263
Consumo		
Cuántas personas compran alimentos orgánicos	82%	2'262.596
Psicograficas		
Tendencia de consumo de barras de cereal	51%	1'153.924
Tendencia de consumo de barras nutritivas de cereal	22%	253.863
Consumo		
Personas dispuestas a comprar el producto	46,7%	118.554

Tomado de: The City University of New York, Baruch College, 2018; Organic Trade Association , 2016; Think USA , 2017

5.3 Propuesta de valor

Una de las partes mas importantes de todo el proyecto es la propuesta de valor, ya que, aquí se refleja que es lo que se esta ofertando y entregando al mercado seleccionado. Para poder identificar dicha propuesta se ha decidido utilizar un lienzo canvas que plasme las bases del valor que tiene el proyecto.

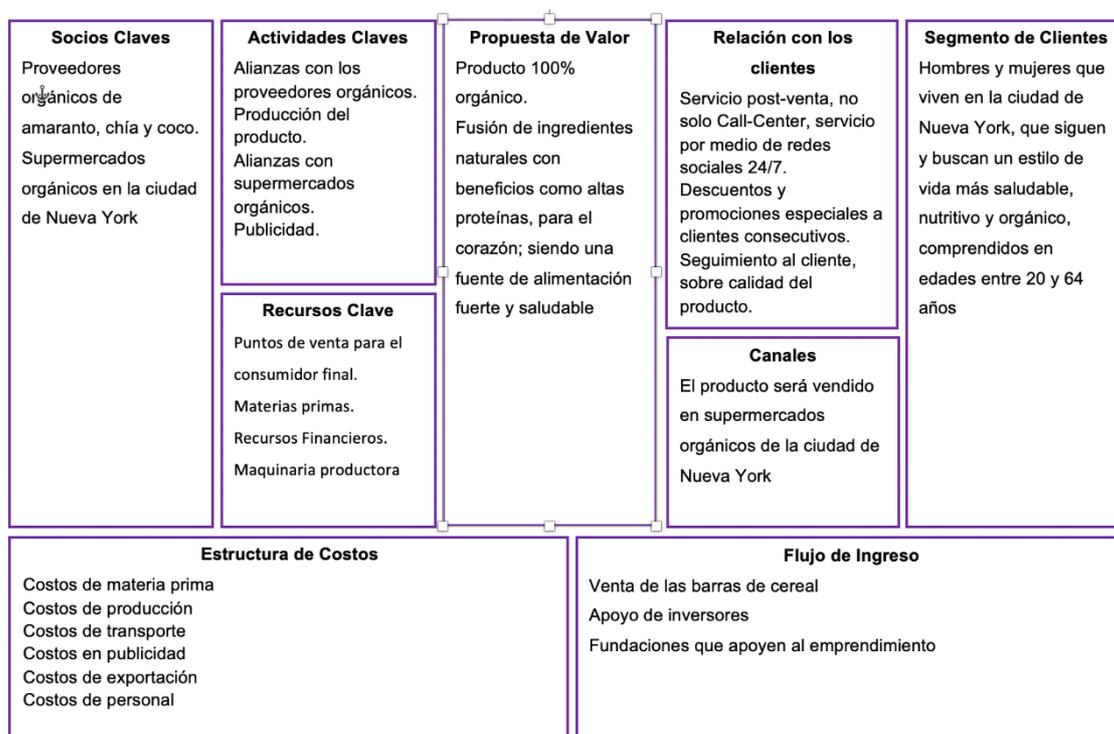


Figura 1: Propuesta de valor

5.4 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos (Moraño, 2010). Para hombres y mujeres, que siguen un estilo de vida mas saludable, nutritivo, orgánico y buscan tener mas beneficios para ellos mismo, Amaranth Riwi es un producto 100% natural y orgánico, además de ser una fuente de alimentación

sana; para el cual utilizaremos la estrategia de: más por lo mismo. Con esta estrategia nos referimos a que al consumidor le estamos ofreciendo muchos más beneficios (gracias a los ingredientes de los componentes) por el mismo precio que ya se está acostumbrado a pagar por una barra de cereal. Adicional a esto como se esta realizando una exportación a la ciudad de Nueva York la estrategia internacional de marketing será de localización, la cual nos indica como debemos adaptar nuestro producto al mercado al cual nos estaremos dirigiendo, con las características y atributos que el consumidor prefiere.

5.5 Mezcla de marketing

Como lo definió Kotler (2017), la mezcla de marketing es “el conjunto de herramientas que la compañía utiliza para implementar su estrategia de marketing. Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grandes grupos denominados las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. La empresa debe crear una oferta que satisfaga una necesidad (producto), determinar cuanto se va a cobrar por dicha propuesta (precio), disposición de la oferta para los consumidores meta (plaza) y por último deberá atraer a los clientes meta, comunicando la oferta y convencerlos de sus méritos (promoción)”

5.5.1 Producto

Descripción del producto

Amaranth Riwi es un producto natural, orgánico y muy nutritivo, se trata de una barra de cereal de amaranto que combina las propiedades y beneficios del amaranto, chía y coco, convirtiéndolo así en un snack muy saludable para los seres humanos. Al ser un producto 100% natural, es decir, no tendrá ningún componente químico, colorante artificial o industrializado; para el edulcorante se utilizará de igual manera panela orgánica.

La barra de cereal es de 35gr cada una y estará constituida de la siguiente manera:

Tabla 11: *Composición de la barra de cereal*

Ingredientes:	Cantidad:
Amaranto	20gr
Chía	5gr
Coco	5gr
Panela	5gr
Total	35gr

Como se observa el ingrediente principal es el amaranto ocupando un 57,14% en cada una de las barras.

Atributos y beneficios del producto:

Cada uno de los ingredientes del producto se han seleccionados estratégicamente para poder realizar un snack altamente nutritivo. A continuación, se presentan varias propiedades y beneficios de cada uno de ellos:

Amaranto:

Este cereal será el ingrediente predominante en la barra nutritiva. El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, indica que “el amaranto se lo ha conocido como un pseudocereal de alto valor alimenticio por su elevado contenido de proteína en la semilla (16 a 18%) en comparación a los cereales comunes como el grano de maíz, trigo, avena que contiene entre 8 a 12 % de proteína” (INIAP, 2020).

Dentro de los beneficios de la salud tiene un alto contenido de minerales como el calcio, hierro y fósforo, incluso más alto que los vegetales. Es una fuente rica en lisina, un aminoácido con contenido de proteína comparable al de la leche, solamente que el del amaranto es más fácil de digerir. El amaranto es el único grano con un contenido documentado de vitamina C. Se han realizado algunos estudios en los cuales se destaca que en las semillas del amaranto hay compuestos fotoquímicos que ayudan a bajar la hipertensión e incidencia de cáncer (Mercola, 2014)



Figura 2: Amaranto en planta y grano

Adaptado de: Manna Ecuador, 2020

Chía:

Las semillas de chía que acompañan al producto, son muy pequeñas en su tamaño, pero de un gran y potente aporte nutricional. Esta pequeña semilla es una rica fuente de ácidos grasos como el omega 3 y el omega 6. Entre otras propiedades que encontramos en la chía es la buena fuente de minerales como el calcio, magnesio y el boro; cuenta con un alto contenido de fibra tanto soluble como insoluble. A diferencia de otras semillas posee una gran cantidad de antioxidantes (Zaplana, 2020).

Debido a que se las considera como las reinas del omega tres, estas ayudan a proteger el corazón y a reducir el colesterol. Entre otros de los beneficios de la salud encontramos que regula el tránsito intestinal, ayuda en la diabetes ya que es un buen complemento alimenticio para las personas que encuentran con esta enfermedad, ayuda a la pérdida de peso por que producen una sensación de saciedad, tiene una protección antioxidante debido a que la chía posee una alta concentración de fenoles que son antioxidantes que frenan hasta el 70% de la actividad de los radicales libres, por último uno de los beneficios más llamativos es el cuidado de los huesos con tan sólo 30 g de Chía obtenemos el 20% de la cantidad de calcio recomendada, hay estudios que demuestran que la Chía puede llegar a tener hasta 5 veces más calcio que la propia leche (Zaplana, 2020) (Dominguez, 2019)



Figura 3: Chía en planta y semillas

Adaptado de: Ecocosas, 2019

Coco:

El coco es una fruta muy exótica con un sabor muy peculiar, el jugo propio de la fruta puede refrescar inmediatamente a la persona mas sedienta, cuenta también con un alto valor de nutrientes y minerales tales como el hierro y potasio. Dentro de los beneficios de la fruta vemos que gracias a su alto contenido de fibra tiene propiedades que ayudan a reducir el nivel de colesterol, cuando el nivel del mismo se encuentra alto y el azúcar en la sangre. En cuanto a su composición nutritiva esta exótica fruta aporta con esenciales vitaminas como la C, B1, B2 y E, esta última es una de las importante y por lo cual ha causado fama a la fruta; los minerales con los que cuenta son potasio, fosforo, calcio y hierro, así mismo, tiene ácidos grasos beneficiosos para la salud humana (Ministerio de Salud de Bolivia , 2016). Como se ha visto, el producto tiene un alto aporte nutricional, la combinación de sus ingredientes lo harán un alimento único que brinda proteínas y minerales.



Figura 4: Coco

Adaptado de: Bhumi, 2019

Branding

La empresa **Healthy Kichiwa**, presenta la marca de su producto de barras de cereal de amaranto llamada **“Amaranth Riwi”**. Este nombre del producto surge de la combinación de la palabra amaranto en inglés **Amaranth** y al ser un cereal andino y que para que no se pierda su identidad andina, hemos usado la palabra **Riwi** que en quechua significa cereal. De esta manera se desea que el nombre de la marca sea fácil de asociar con el cereal utilizado y que se sepa de las bondades y beneficios que este genera.

Slogan y logotipo

Para el slogan del producto se ha seleccionado 3 palabras que logren representar lo que verdaderamente es el amaranto, algo corto para que pueda impactar e identificar los beneficios con los que cuenta. **“El milagro andino”** y debido a que el mercado dirigido es angloparlante, en inglés quería como **“The Andean Miracle”**.

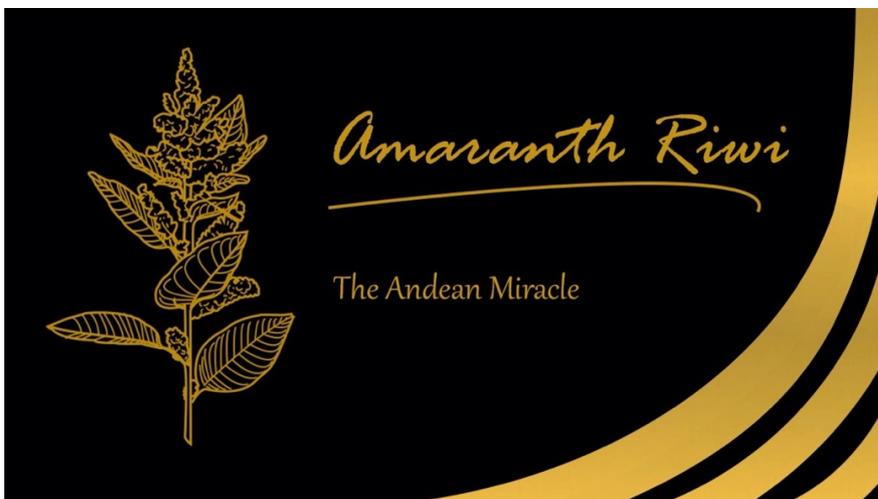


Figura 5: Logotipo

Los colores seleccionados son el negro con código:000000 y dorado con código: #d9aa3e. El negro representa elegancia, clase, estilo y sofisticación que es como el producto debe ser visualizado por el consumidor; por otro lado, lo acompaña el dorado que le da un toque de riqueza al producto y a la vez representa el color del grano del amaranto que es un cereal de oro por todas sus bondades.

Envase

Para la barra de cereal de amaranto el envase será una envoltura de plástico tipo PET-MET que es el tereftalato de polietileno metalizado, el metalizado se trata de un rocío de aluminio sobre el PET, dicho aluminio esta a un nivel del 99,98% de pureza, esto ayuda a que se pueda preservar el sabor y la frescura del producto. Debido a la combinación de sus materiales no solamente cumple la función de barrera y protección, además da una apariencia mas atractiva y es fácil de imprimir sobre este para mejorar la imagen ante los ojos del consumidor (ALFIPA, 2020).

Debido a lo antes mencionado, este material será el ideal para que cumpla la función de envase de Amaranth Riwi, tanto por la protección y la facilidad de personalización del mismo.



Figura 6: Tipo de envase

Adaptado de: Alfipa, 2020

Empaque

Para el empaque de las barras de cereal se usará una caja de cartón tipo estuche con ventana de 19cm de alto por 4cm de ancho y 16cm de largo, esta caja contiene las 6 barras de cereal que es la presentación con la cual se introducirá al mercado. Este tipo de empaque permitirá al consumidor poder apreciar desde el exterior el producto.



Figura 7: Empaque

Embalaje

Para el embalaje que se usará al momento de exportar, serán cajas de 20cm de alto por 45cm de ancho y 35cm de largo, dentro de las mismas caben 18 cajas de la presentación de 6 unidades. Estas cajas de embalaje serán ordenadas en pallets de madera estándar para su traslado internacional. Todos estos procedimientos se los toma para que el producto no sufra ningún daño al momento de su exportación y pueda llegar al lugar de destino en óptimas condiciones.



Figura 8: Embalaje

Etiquetado

Debido a que el producto es de exportación y se lo venderá en el mercado norteamericano, el etiquetado que se utilizará deberá primeramente cumplir con todas las normas que nos solicita la FDA. Los requerimientos de la FDA se enfocan en toda la información nutricional del producto como, por ejemplo, las cantidades o porciones, las calorías, azúcares añadidos y beneficios y los porcentajes de consumo diario; este deberá ir en la parte posterior del producto y en nuestro caso irá tanto de forma individual, es decir, atrás de cada barra, y en la parte trasera de la caja que contiene las 6 unidades (empaquete). Para ambos casos la parte frontal del etiquetado no tiene regulación alguna, por lo que se incluirá el logotipo del producto y el contenido neto (FDA, 2020)

Nutrition Facts	
8 servings per container	
Serving size	2/3 cup (55g)
Amount per serving	
Calories	230
% Daily Value*	
Total Fat 8g	10%
Saturated Fat 1g	5%
Trans Fat 0g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 160mg	7%
Total Carbohydrate 37g	13%
Dietary Fiber 4g	14%
Total Sugars 12g	
Includes 10g Added Sugars	20%
Protein 3g	
Vitamin D 2mcg	10%
Calcium 260mg	20%
Iron 8mg	45%
Potassium 235mg	6%

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

Figura 9: Etiquetado

Tomado de: FDA, 2020

Soporte

El soporte o servicio post venta lo que busca es hacer un seguimiento tanto al producto como a las personas que lo consumieron, y poder saber si tienen alguna duda, inquietud o comentario. Para el caso de Healthy Kichiwa, al no tener un establecimiento propio en el lugar de destino, el servicio de soporte para cualquier inquietud o reclamo del consumidor se lo realizará mediante la página web de la empresa y redes sociales de la misma. De esta manera se dará una respuesta de forma inmediata y personalizada.

5.5.2 Precio

Costo de venta

En la siguiente figura se muestra la composición de los costos de venta de las barras de cereal de amaranto, donde esta costado por unidad cada ingrediente de la materia prima y el envase, etiquetado, empaquetado y embalado.

Tabla 12: Costo de venta

COSTO DE MATERIA PRIMA			
Ingrediente	Precio por kg	Contenido en gramos	Precio en contenido
Coco orgánico rallado	\$ 9,00	5	\$ 0,05
Amaranto orgánico	\$ 6,00	20	\$ 0,12
Chía orgánica	\$ 16,00	5	\$ 0,08
Panela orgánica	\$ 3,00	5	\$ 0,02
PRECIO TOTAL			\$ 0,26

COSTO POR UNIDAD ENVASADO EMPAQUE Y EMBALAJE			
CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO	PRECIO POR UNIDAD
Envase y etiquetada	251	\$ 7,28	\$ 0,03
Empaque	6	\$ 0,90	\$ 0,15
Embalaje	108	\$ 1,45	\$ 0,01
COSTO TOTAL			\$ 0,19

COSTO POR BARRA	\$ 0,45
MERMA	3%
COSTO FINAL	\$ 0,47

Estrategia de precios

Para establecer los precios de las barras nutricionales de cereal de amaranto, se va a implementar la estrategia de precios por buen valor, ya que es una “estrategia que consiste en ofrecer la combinación exacta entre la calidad y un buen servicio a un precio justo” (Kotler & Armstrong, 2017). De esta manera el precio que se cobre por barra de cereal estará justificado por la calidad de sus ingredientes.

Estrategia de entrada

Para establecer una estrategia de fijación de precios nuevos de productos y para el caso de Amaranth Riwi se implementará una fijación de precios de penetración de mercado. Aquí se implementa un precio bajo inicial para penetrar en el mercado con rapidez y profundidad, logrando obtener un mayor número de compradores e incrementando la participación del mercado (Kotler & Armstrong, 2017). Con el pasar del tiempo el precio se incrementará hasta que se cobre el 100% del mismo ya que al primer año se cobrará solo el 80% del mismo e incrementará 5% anual.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste sirve para poder tomar en cuenta diferencias entre los clientes y situaciones de compra cambiantes. Por tal motivo para nuestro producto hemos decidido realizar una fijación de precios internacional así cuando ya se encuentre posicionado el producto se implementa esta estrategia y el precio se ajusta dependiendo los factores que intervengan como competencia, leyes o distintas condiciones del mercado internacional (Kotler & Armstrong, 2017).

5.5.3 Plaza**Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución que se ha escogido será “distribución selectiva” debido a que el producto se lo encontrará en tiendas y supermercados enfocados en lo saludable y orgánico como es el caso de Whole Foods y Trader Joe’s,

ambos escogidos como punto de venta. Así, el consumidor encontrará al producto en estos centros orgánicos, tal y como se vio en los resultados de la investigación de mercados. “Es una estrategia apropiada para los productos de compra reflexiva, que los clientes adquieren con poca frecuencia y que comparan en precios y características” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Puntos de venta

Los puntos de venta que se escogerá para Amaranth Riwi en la ciudad de Nueva York han sido seleccionados de una forma estratégica, debido a ciertas características que cumplen, una de ellas y la principal es que en dichos lugares se expenden productos orgánicos y con certificaciones. Los establecimientos son: Whole Foods Market y Trader Joe’s.

Whole Foods Market: Es un supermercado de productos orgánicos que inicio sus operaciones en la ciudad de Austin, Texas en Estados Unidos en el año de 1980. Actualmente tiene presencia en muchos estados del país; en lo que se refiere al estado de Nueva York cuenta con 30 supermercados y de esos 13 se encuentran en New York City, distribuidos en los condados de Manhattan, Brooklyn y Queens (Whole Foods Market, 2020).

Trader Joe’s: Abrió sus puertas por primera vez en el año de 1967 en la ciudad de Pasadena en California, Estados Unidos. Inicio como un supermercado que con el pasar de los años se ha inclinado cada vez más hacia la comida saludable, tiene presencia en muchos estados del país y en New York City cuenta con 18 sucursales (Trader Joe's Market, 2020).

Tipos de canal de distribución

El canal de distribución que se utilizará es un “canal de distribución indirecto” en cual consiste en la participación de uno o de algunos intermediarios, con la finalidad de que el producto llegue al consumidor final. Dependiendo del numero de intermediarios se puede decir que este canal de distribución indirecto seria corto o largo. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución que Healthy Kichiwa utilizará para distribuir su producto será indirecta, donde el productor negocia directamente con el minorista, quienes serán los encargados de llegar directamente al consumidor. La estructura del canal de distribución se aprecia en la siguiente figura.



Figura 10: Canal de distribución

Adaptado de: Kotler & Armstrong, 2017

5.5.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia que Healthy Kichiwa utilizará para promocionar su producto Amaranth Riwi a través del canal de distribución será una estrategia push o de empuje, en la cual “ la mayor parte del esfuerzo de marketing se concentra 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, Gallucci, & Sicurello, 2009). Con la implementación de esta estrategia se logrará que el producto se pueda apreciar de mejor manera en las perchas o puntos de venta, sea mas conocido y generando una mayor captación e influencia en le mercado estadounidense.

Publicidad

Según dijo Kotler (2017), la publicidad es “cualquier forma impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios, que paga un patrocinador identificado”, la publicidad incluye una serie de propagaciones de la información mediante algunos medios como la televisión, radio, paginas web, redes sociales, impresión de panfletos, entre otros. La publicidad que Healthy Kichiwa utilizara para la difusión de información de su producto será mediante medios digitales ya sea con una propia pagina web y generando alianzas con los centros de

distribución para que de igual manera puedan poner publicidad en sus paginas web. Además de participación en ferias internaciones. Otro concepto que se puede utilizar es que “la publicidad puede llegar a masas de compradores dispersos geográficamente a un bajo costo por exposición y permite que el vendedor reenvíe muchas veces el mensaje” (Kotler & Armstrong, 2017). Gracias a que en la actualidad el manejo de publicidad mediante redes sociales es impresionante, se puede aplicar también este concepto; es así que Healthy Kichiwa contara con sus propias paginas oficiales de redes sociales en las que se incluyen: Facebook e Instagram, además de cumplir la función de publicidad de los productos, las redes sociales son un medio de comunicación mas directa con el cliente y consumidor final.

Promoción de ventas

Para la promoción de ventas de Amaranth Riwi se “incluye un amplio surtido de herramientas (cupones, concursos, descuentos, bonificaciones y otras) que tienen muchas cualidades únicas. Éstas de herramientas atraen la atención de los consumidores, involucren a los clientes y ofrecen fuertes incentivos de compra” (Kotler & Armstrong, 2017). De esta manera y con la ayuda de estas de herramientas haremos que los consumidores y los clientes estén más involucrados y puedan adquirir este producto, lo que haremos será entregar pruebas gratis de degustación del producto en los puntos de venta dos veces al año (semestral) y la inclusión de cupones promocionales dentro de las cajas de seis unidades. Como complemento de ayuda promocional de ventas incluiremos estratégicamente ayudas de merchandising, es decir, utilizaremos flyers del producto en los puntos de ventas para poder penetrar mas en la mente del consumidor e incitarlo a comprar Amaranth Riwi.

Relaciones públicas

Según Lambin (2009), “Las relaciones públicas agrupan las herramientas de comunicación desarrolladas por la empresa que promocionan las actividades corporativas, las metas, los valores, y crean una imagen corporativa positiva en el público en general” Las relaciones publicas de Healthy Kichiwa tienen gran

importancia durante todo el proceso, iniciando con nuestros proveedores de la materia prima, asegurando la buena relación con ellos garantizamos que cada ingrediente que usamos como materia prima es de calidad y cumple con las certificaciones orgánicas requeridas. Por otro lado, tenemos la relación con nuestros distribuidores con ellos aseguramos que el producto se encuentre creando una fuerte presencia en el mercado destino y llegando al consumidor final.

Marketing directo

El marketing directo y digital está guiado a realizar una conexión de manera directa con los consumidores y con comunidades de clientes que se han elegido para tener una respuesta mas rápida y se pueda crear relaciones con ellos. Hoy en día el marketing directo ya no es como lo solía ser, ventas por correo, catalogo o teléfono, ahora gracias al crecimiento de la navegación web y compras en línea también se lo considera como un contacto directo. El objetivo principal es “alentar la participación directa del cliente y conformar una comunidad” (Kotler & Armstrong, 2017). Gracias a este tipo de marketing que se utilizará, como ya se había mencionado tanto el consumidor como la empresa podrán crear una estrecha relación, con el fin de mejorar el servicio; esto se logrará mediante la correcta implementación de la pagina web oficial de la empresa y las redes sociales de la misma.

Con una visión a futuro esto ayudará a que se pueda apreciar sugerencias de los consumidores en cuanto a una diversificación de la cartera de productos, ya sean sabores u otros productos similares.

Tabla 13: *Costos de marketing*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pagina web	\$ 600,00	\$ -	\$ 250,00	\$ -	\$ -
Publicidad en Facebook	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 352,80	\$ 352,80	\$ 453,60
Publicidad en Instagram	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 352,80	\$ 352,80	\$ 453,60
Publicidad en Youtube	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00
Publicidad en Google Ads	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00
Ferias	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -
Muestras gratis 500 und	\$ 470,00	\$ -	\$ 470,00	\$ -	\$ -
Flyres 2000	\$ 100,00	\$ -	\$ 100,00	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 9.874,00	\$ 7.704,00	\$ 9.725,60	\$ 10.065,60	\$ 10.267,20

6. Propuesta de la Filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, Visión y Objetivos

Es de gran importancia que la empresa se plantee de forma correcta una misión, en la cual se evidencie la razón de ser de la compañía y porque se creo, una visión en la cual se pueda saber de forma precisa hacia a donde quiere llegar la empresa y que se establezcan objetivos puntuales que serian los medios para llegar hasta donde se visualizaron.

6.1.1 Misión

Healthy Kichiwa es una empresa ecuatoriana que rescata la importancia y los valores nutricionales de los cereales andinos e implementarlos de forma innovadora como snacks en la dieta diaria de las personas. Ofreciendo productos 100% orgánicos, naturales, libres de gluten y con un alto porcentaje de nutrientes y vitaminas esenciales para el organismo humano.

6.1.2 Visión

Para el año 2025 Healthy Kichiwa será una marca de cereales andinos reconocida en el mercado norteamericano, alcanzando un 50% más de participación de mercado con respecto a sus inicios e iniciando operaciones de exportación hacia otros mercados.

6.1.3 Objetivos de la organización

Para Healthy Kichiwa se ha decidido plantear dos tipos de objetivos que son a corto y a largo plazo. Los primeros estarán en un intervalo entre el primer y tercer año de funcionamiento de la empresa y los segundos son aquellos que se han planteado con una fecha de cumplimiento de 5 años.

Objetivos a corto plazo

- Asistir durante el primer y tercer año por lo menos a una feria internacional en la ciudad de Nueva York o en los Estados Unidos.
- Actualizar la página web al tercer año e implementar compras online directamente desde la página.
- Incrementar durante los 3 primeros años los ingresos en un promedio de 32%.
- Aumentar en un 0,10% anual la participación de mercado con respecto al año anterior.

Objetivos a largo plazo

- Incrementar al cuarto año el gasto de publicidad en YouTube y Google Ads en un 30% en cada uno.
- Investigar el posible desarrollo de nuevos mercados en Europa al finalizar el quinto año.
- Alcanzar alrededor de 2% de participación de mercado con respecto al que se tenía al inicio.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Cadena de valor

Es un diagrama el cual plasma y ayuda a visualizar el proceso por el cual una empresa determina el costo que este asociado con las actividades de la organización, que va desde la compra y adquisición de la materia prima, fabricación del producto y su comercialización y servicio postventa. (Fred, 2013)

Actividades de apoyo	Infraestructura: Departamento de Gerencia y Marketing, Departamento financiero y de comercio exterior, Departamento de control de calidad y bodegaje, Departamento de producción, Financiamiento					
	Gestión de RRHH: Remuneración mensual según normas de ley, reclutamiento de personal, charlas y capacitaciones.					
	Tecnología: Software para manejo de inventarios, Software empresarial, investigación y desarrollo para nuevos mercados y posibles productos, maquinaria de etiquetado y empaquetado, maquinaria de producción.					
	Compras: Suministros de oficina, maquinaria empacadora y etiquetadora, envases y empaques, materia prima, maquinaria de producción					
Actividades primarias	Logística de entrada: Compra de materia prima.	Operaciones		Logística de salida: Almacenamiento del producto empaquetado.	Marketing y ventas Publicidad mediante la pagina web y redes sociales oficiales de la empresa.	Servicios post venta Servicio online al cliente y consumidor para que puedan darnos a conocer sus sugerencias o quejas del producto.
	Recepción de la materia prima.	Preparación y selección de la materia prima (cereales, panela y coco).		Preparación de la carga para embalaje y paletización	Cupones promocionales dentro del producto	Respuesta inmediata por los medios de contacto oficiales
	Recepción y almacenaje en bodega de la materia prima.	Se introduce todos los materiales en la maquina productora de barras de cereal.		Envío de la producción solicitada para exportación	Degustación en los puntos de venta	
	Manejo de inventario.	Revisión de calidad del producto			Herramientas de merchandising en puntos de venta	
	Control de calidad de los insumos.	Pasarse el producto de la maquina productora a la maquina envasadora y etiquetadora				
		Empaquetar el producto de 6 unidades				

M
A
R
G
E
N

Figura 11: Cadena de valor

La infraestructura de la compañía se refiere a todas las partes que la conforman y en Healthy Kichiwa se tiene establecidos 4 departamentos como son el de Gerencia y marketing; financiero y de comercio exterior; control de calidad y bodegaje y por último el de producción. El financiamiento también se incluye en la infraestructura de la compañía.

La gestión de los recursos humanos, es una de las partes esenciales de la compañía ya que vela y se preocupa por el bienestar de los empleados, en esta organización esta sección esta a cargo de la gerencia general.

En cuanto a la tecnología la compañía cuenta con un alto software empresarial suficiente para la misma. Al igual que la maquinaria que es de alta tecnología, Healthy Kichiwa trabajará en el desarrollo de nuevos mercados y posibles futuros productos.

Compras es la sección donde involucra la adquisición de la materia prima, suministros y maquinaria necesaria para la empresa.

La logística de entrada es uno de los puntos más fuertes de la empresa, ya que aquí se recibe la materia prima y se verifica la calidad de los mismos, debido a que la calidad de producto es el compromiso principal que se entrega.

Las operaciones de producción inician con la selección de la cantidad de materia prima a transformar y posterior a eso se comienza el proceso con la maquinaria

productora y envasadora, aquí los encargados principales son el operario de bodega y el asistente de producción.

Para la logística de salida se almacena el producto ya empaquetado y se procede a adecuar la mercadería para la exportación, es decir, embalaje y paletización.

Para el marketing y ventas usaremos una gran fuerza en lo que es promoción y ayuda de la publicidad, para que el producto pueda ser mas conocido y lograr que las ventas se incrementen. Esta es una parte fundamental para la empresa.

El servicio posventa es otro eje importante ya que por medio de las redes sociales y paginas web de la empresa tendremos un acercamiento con el consumidor mas directo y se podrá resolver preguntas que tengan sobre el producto.

6.2.2 Mapa de procesos

Es un diagrama que refleja todo el proceso que inicia con las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. Clasifica todos los procesos de una organización en tres grupos de procesos: estratégicos o gobernantes, operativos, y de apoyo. El mapa de procesos finaliza con la entrega de bienes y servicios; y, la satisfacción del cliente.



Figura 12: Mapa de procesos

6.2.3 Tiempos de producción

La siguiente tabla representa los procesos de producción que se llevan a cabo en la elaboración de las barras de cereal, así mismo del área o persona encargada. Para facilitar el área encargada se pondrá en siglas: Gerente General y de Marketing (GGMKT) Gerente Financiero y de Comercio exterior (GFCEX) Operario de bodega (OPB) y para el Asistente de Producción (ASTPR)

Tabla 14: *Tiempos de producción*

Procesos		Área o encargado	Tiempo
1	Realizar el pedido y compra de la materia prima con los proveedores	GFCEX	15 min
2	Recepción de la materia prima en la planta de producción	OPB // ASTPR	45 min
3	Almacenamiento de la materia prima en bodega	ASTPR	30 min
4	Manejo y control de inventario del producto almacenado en bodega	OPB	20 min
5	Recepción de la cantidad solicitada por el comprador	GGMKT	10 min
6	Autorización para inicio de producción	GGMKT // GFCEX	15 min
7	Selección de materia prima para producción de barras	OPB // ASTPR	10 min
8	Introducción de materia prima en maquina productora	ASTPR	60 min
9	Revisión de calidad del producto que sale de la maquina.	ASTPR	25 min
10	Posterior a la revisión se procede a colocar el producto en la maquina de envasado y etiquetado	OPB	15 min

11	Recolección y revisión del producto envasado.	OPB	20 min
12	Se monta en empaque de 6 unidades que es la presentación escogida	ASTPR	15 min
13	Se almacena la producción empaquetada	OPB	20 min
14	Acondicionamiento de la producción para exportación (embalaje y paletización)	GFCEX // OPB	20 min
15	Envío de mercadería para exportación	GGMKT // GFCEX	15 min

6.2.4 Flujograma de operaciones

Es una representación gráfica de toda una secuencia de operaciones tanto actividades como decisiones que forman parte de un proceso, en este caso se presenta la diagramación del proceso de producción de las barras de cereal Amaranth Riwi y del proceso de exportación a Estados Unidos. Ambos flujogramas los pueden visualizar como el anexo 8 y anexo 9 correspondientemente.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

La industria dentro de la cual la empresa se va a desarrollar esta en la actividad económica según CIU C1061.21 y dentro de la misma hay hasta la fecha 20 empresas registradas, de las cuales 14 son compañías de sociedad anónima y 6 de sociedad de responsabilidad limitada (SUPERCIAS, 2020)

Para el presente plan de negocio la empresa Healthy Kichiwa se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada. El nombre que tendrá como razón social es Healthy Kichiwa CIA. LTDA; esta denominación esta permitida ya que al ser de responsabilidad limitada se puede usar una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. La Ley de Compañías indica que para el

numero de socios al tratarse de una compañía de responsabilidad limitada el numero mínimo requerido para que pueda constituirse son dos socios y con un máximo de 15 y para el caso del presente plan de negocios de iniciará con dos socios; si durante la existencia jurídica de la empresa sobrepasa el numero de socios debe transformarse en otra compañía o disolverse. El capital mínimo inicial para constituir a la empresa es de 400 dólares de Estados Unidos de América y las participaciones de los accionistas pueden tanto en numerario (dinero) o en especies (bienes, muebles o inmuebles e intangibles) o incluso ambas a la vez. Por último el objeto social con el que se crea esta compañía es para actos de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley de Compañías en el artículo 94 (SUPERCIAS, 2014)

6.3.2 Organigrama

Healthy Kichiwa estructurará un organigrama circular funcional, que consta básicamente de 4 departamentos, lo importante de esta estructura es que absolutamente todos los departamentos se conectan e interrelacionen incluida la gerencia general. Los 4 departamentos son los siguientes:

- Gerencia general y de marketing (1 persona)
- Gerencia Financiera y de comercio exterior (1 persona)
- Departamento de operación y bodegaje (1 persona)
- Departamento de producción (1 persona)

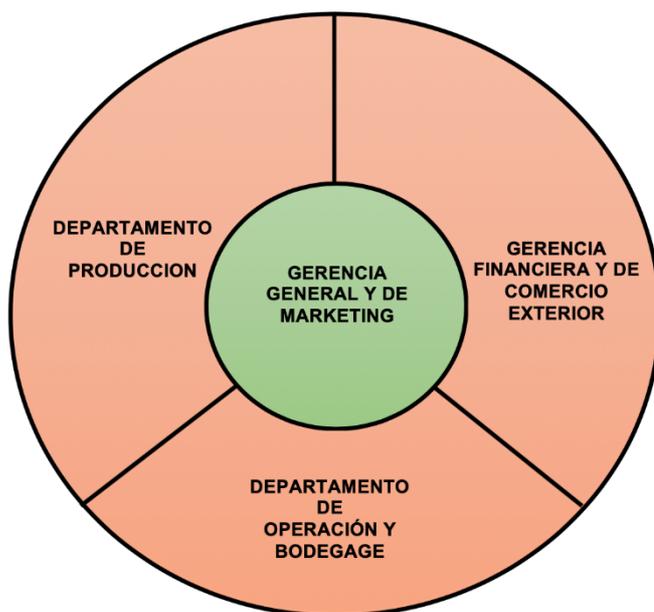


Figura 13: Organigrama

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos que la empresa Healthy Kichiwa CIA. LTDA proyecta durante los siguientes 5 años en el presente plan de negocio, vendrán de la exportación de su producto de barras orgánicas y nutritivas de cereal de amaranto denominado Amaranth Riwi. La proyección presente de la calcula en base a la exportación de 28.788 unidades mensuales durante el primer año y a partir del segundo año se incrementa la participación de mercado en 0,10% lo cual evidentemente incrementara anualmente el numero de unidades. El precio que se ha seleccionado para la venta del producto es de \$0,95 cada unidad, pero aplicando la estrategia de entrada de precios (penetración de mercado) especificada en el plan de marketing, tendrá un descuento y se venderá al 80% del valor del mismo, es decir a un precio de \$0,76 cada unidad, este porcentaje de descuento se ira reduciendo gradualmente (5% anual) hasta llegar al quinto año en el cual ya se cobrara el 100% del valor del producto.

Tabla 15: *Proyección de ingresos*

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	262.547,42	341.117,47	427.066,30	520.404,93	621.144,37

Durante el primer año se producen un total de 345.456 unidades de Amaranth Riwi, monto que representa el 4,44% de la capacidad instalada de la maquina de etiquetado y envasado y un 3,23% de la capacidad de la maquinaria de producción. Al quinto año se proyecta que le nivel de producción total sea de 653.832 unidades de Amaranth Riwi para la cual se utilizaría una capacidad del 8,41% de la maquinaria etiquetadora y envasadora y un 6,11% de la maquina productora, por lo cual para Healthy Kichiwa no es ningún impedimento el incremento de la producción para sus ventas.

7.1.2 Proyección de costos

Para el costo de los productos vendidos de este plan de negocio se ha tomado en cuenta los costos directos de fabricación (costo de mano de obra directa que son los salarios del asistente de producción y del operario de bodega; y el costo de fabricación del producto) los costos indirectos (salario del gerente financiero y de comercio exterior) y por último los costos logísticos por producto lo cual incluye el transporte desde la ciudad de Quito al puerto de Guayaquil y el costo del transporte hasta el puerto de la Ciudad de Nueva York donde se entrega el producto al cliente debido a que el incoterm con el cual se ha realizado la negociación es CIF.

Tabla 16: *Proyección de costos*

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Costo de los productos vendidos	235.969,31	284.268,73	332.609,07	382.398,39	431.536,71

7.1.3 Proyección de gastos

La proyección de los gastos en los que ha incurrido Healthy Kichiwa están comprendidos en 4 grupos grandes que son gastos sueldos, generales, de

depreciación y de amortización. A continuación, se detallan los gastos realizados.

Tabla 17: *Proyección de gastos*

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Gastos sueldos	13.412,20	14.312,20	14.312,20	14.312,20	14.312,20
Gastos generales	26.974,00	23.304,00	25.325,60	25.665,60	25.867,20
Gastos de depreciación	512,04	512,04	512,04	512,04	512,04
Gastos de amortización	420,80	420,80	420,80	420,80	420,80

El primer gasto que es correspondiente a los sueldos comprende el sueldo del Gerente general y de marketing de la empresa con un valor de \$900,00 mensuales; solamente se incluye este sueldo como gasto ya que los otros están contemplados como costos tanto directos de mano de obra como indirectos de fabricación.

Los gastos que mayor incremento tienen son los gastos generales, pues los mismo incluyen una serie de gastos que se detalla a continuación:

Tabla 18: *Gastos operacionales*

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Suministros	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Servicios básicos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Gasto arriendo	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00
Gastos de Marketing	9.874,00	7.704,00	9.725,60	10.065,60	10.267,20
Gastos de constitución	1.500,00	-	-	-	-
Total Gastos Generales	26.974,00	23.304,00	25.325,60	25.665,60	25.867,20

Por último los gastos de depreciación y de amortización son correspondientes a las maquinas productoras y envasadoras; y a los softwares que se utilizara en la empresa respectivamente.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

En la inversión inicial que se ha planificado para el presente plan de negocio, se toma en cuenta tres componentes como son las inversiones propiedad, planta y equipo, inversiones intangibles y el capital de trabajo. En la siguiente tabla se detalla el monto correspondiente a cada uno:

Tabla 19: *Inversión inicial*

Inversiones PPE	\$ 11.505,00
Inversiones Intangibles	\$ 2.104,00
Capital de Trabajo	\$ 118.680,64
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	132.289,64

Las inversiones de PPE incluye el precio de la maquinaria industrial (2 maquinas, procesadora y envasadora) de manera que la producción pueda ser eficiente y automática evitando el desperdicio de insumos, todo el mobiliario necesario como sillas ergonómicas, sillas de espera, escritorios y archivadores, por último están todos los equipos de computación tales como, computadoras all in one para cada uno de los departamentos, laptops para los gerentes y una impresora multifunción general para todos trabajadores. Para las inversiones intangibles tenemos lo que son dos softwares, el primero corresponde a un sistema empresarial de office que ayudará a una mejor comunicación y organización de trabajo entre los miembros de la empresa, el valor que se indica establece una duración de 5 años de suscripciones y el segundo es un sistema de inventarios para el manejo y control eficiente de la mercadería.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo tiene un monto aproximado de \$132mil que corresponde a los costos totales que se generan durante los primeros 6 meses, esto con la intención de que se pueda sostener la empresa con dicho monto hasta que los ingresos puedan sustituirlo y los flujos sean positivos, recordando que a partir del segundo año el precio del producto que se cobra incrementará en un 5% generando un flujo mas positivo.

7.2.3 Estructura de Capital

La estructura de capital que se ha planteado para Healthy Kichiwa se encuentra formada por 80% de capital propio, monto que será dividido entre los accionistas, y 20% será deuda adquirida mediante un préstamo realizado en BANECUADOR. Esta estructura de capital genera una razón de endeudamiento de 0,25.

Tabla 20: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	80,00%	105.831,72
Deuda L/P	20,00%	26.457,93
Razón Deuda Capital	0,25	

El monto de deuda que se adquiere es de \$26.457,93 dólares americanos, BANEQUADOR ofrece un crédito para Pymes cuya tasa de interés es una de las bajas a comparación de otras entidades financieras pues aquí es del 9,76%. El plazo establecido para este prestamos es de 60 meses o 5 años con pagos en amortización francesa o de cuota fija de \$559,03 dólares americanos mensuales. La siguiente tabla detalla la estructura del capital financiado.

Tabla 21: Financiamiento a largo plazo

FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO Condiciones de Financiamiento	
Monto	26.457,93
Tasa de interés	9,76%
Plazo	5
Condiciones	Pagos Mensuales
CUOTA	
	\$ 559,03

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

7.3.1 Estado de Resultados

En el estado de resultados proyectado de Healthy Kichiwa se puede observar todos los ingresos generados por las ventas de las barras de cereal Amaranth Riwi y los costos que conlleva la realización de los mismos, lo cual nos da una utilidad bruta. Luego nos refleja todos los gastos que se han generado y para el

caso del primer año la utilidad bruta es baja que no logra cubrir dichos gastos y se tiene un utilidad neta negativa de \$17.133,55; a partir del segundo año las utilidades ya cubren todos los egresos de dinero y esto se debe a que desde el segundo año se incrementa tanto la participación del mercado a un 0,10% con respecto al año anterior y el precio al cual se cobra el producto es al 85% (5% mas de la base como se había explicado).

Tabla 22: *Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	262.547,42	341.117,47	427.066,30	520.404,93	621.144,37
Costo de los productos vendidos	235.969,31	284.268,73	332.609,07	382.398,39	431.536,71
UTILIDAD BRUTA	26.578,12	56.848,74	94.457,23	138.006,54	189.607,66
Gastos sueldos	13.412,20	14.312,20	14.312,20	14.312,20	14.312,20
Gastos generales	26.974,00	23.304,00	25.325,60	25.665,60	25.867,20
Gastos de depreciación	512,04	512,04	512,04	512,04	512,04
Gastos de amortización	420,80	420,80	420,80	420,80	420,80
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(14.740,92)	18.299,70	53.886,59	97.095,90	148.495,42
Gastos de intereses	2.392,62	1.952,04	1.466,48	931,35	341,59
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(17.133,55)	16.347,66	52.420,11	96.164,55	148.153,83
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	2.452,15	7.863,02	14.424,68	22.223,07
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(17.133,55)	13.895,51	44.557,10	81.739,87	125.930,75
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	3.473,88	11.139,27	20.434,97	31.482,69
UTILIDAD NETA	(17.133,55)	10.421,64	33.417,82	61.304,90	94.448,06

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera de Healthy Kichiwa que ha sido proyectado para cinco años, nos indica tres grandes grupos como son los activos que se dividen en corrientes y no corrientes, los pasivos que al igual que los activos hay los corrientes y los no corrientes y por último está el patrimonio.

Dentro de los activos corrientes tenemos que el efectivo cada año va incrementando debido a que el nivel de ventas incrementa gracias a que se abarca mas mercado y el precio del producto vamos incrementando, en cuanto a las cuentas por cobrar por política interna de la empresa se ha exigido que las mismas sean 20% de contado y el 80% restante a crédito una vez realizada y emitida la orden de compra; en los no corrientes se evidencia que cada año hay un decrecimiento ya que hay el efecto de la depreciación de los bienes y esta tendencia continua porque no se genera dentro de los cinco años ninguna reinversión en los bienes. Por otro lado, lo mas evidente que se tiene es que no

se tiene cuentas por pagar ya que por política de la empresa y acuerdo con los proveedores el pago será 100% de contado por políticas establecidas por proveedores y no habrá crédito.

Tabla 23: *Estado de situación financiera*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	132.289,64	111.373,65	117.539,25	146.860,48	203.655,53	293.308,09
Corrientes	118.680,64	99.255,49	106.911,93	137.724,00	196.009,89	287.153,29
Efectivo	118.680,64	81.752,33	84.170,76	109.252,91	161.316,22	245.743,67
Cuentas por Cobrar	-	17.503,16	22.741,16	28.471,09	34.693,66	41.409,62
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	13.609,00	12.118,16	10.627,32	9.136,48	7.645,64	6.154,80
Propiedad, Planta y Equipo	11.505,00	11.505,00	11.505,00	11.505,00	11.505,00	11.505,00
Depreciación acumulada	-	1.070,04	2.140,08	3.210,12	4.280,16	5.350,20
Intangibles	2.104,00	2.104,00	2.104,00	2.104,00	2.104,00	2.104,00
Amortización acumulada	-	420,80	841,60	1.262,40	1.683,20	2.104,00
PASIVOS	26.457,93	22.675,48	18.419,44	14.322,85	76.454,19	30.752,57
Corrientes	-	533,33	1.033,66	2.178,99	3.446,18	5.017,50
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	533,33	533,33	533,33	533,33	533,33
Impuestos por pagar	-	-	500,32	1.645,65	2.912,85	4.484,16
No Corrientes	26.457,93	22.142,15	17.385,79	12.143,86	6.366,81	554,52
Deuda a largo plazo	26.457,93	22.142,15	17.385,79	12.143,86	6.366,81	554,52
PATRIMONIO	105.831,72	88.698,17	99.119,80	132.537,63	193.842,53	288.290,60
Capital	105.831,72	105.831,72	105.831,72	105.831,72	105.831,72	105.831,72
Utilidades retenidas	-	(17.133,55)	(6.711,91)	26.705,91	88.010,81	182.458,88

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo refleja los ingresos y egresos de efectivo que Healthy Kichiwa ha visualizado para los próximos cinco años del proyecto. El estado de flujo de efectivo tiene tres divisiones importantes que son: actividades operacionales (todo lo requerido e incurrido en la elaboración del producto), actividades de inversión (toda la maquinaria y demás inversión en PPE, así como los softwares que se utilizan) y actividades de financiamiento (deuda adquirida a largo plazo). Durante el primer año se registra la mayor salida de efectivo, Durante el segundo año el incremento neto de efectivo es muy poco, pero

durante el tercero cuarto y quinto año vemos que tiene un incremento considerable.

Tabla 24: Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ (32.612,54)	\$ 7.174,80	\$ 30.324,07	\$ 57.840,37	\$ 90.794,26
Utilidad Neta	\$ (17.133,55)	\$ 10.421,64	\$ 33.417,82	\$ 61.304,90	\$ 94.448,06
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 1.070,04	\$ 1.070,04	\$ 1.070,04	\$ 1.070,04	\$ 1.070,04
+ Amortización	\$ 420,80	\$ 420,80	\$ 420,80	\$ 420,80	\$ 420,80
- Δ CxC	\$ (17.503,16)	\$ (5.238,00)	\$ (5.729,92)	\$ (6.222,58)	\$ (6.715,96)
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario MP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 533,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 500,32	\$ 1.145,33	\$ 1.267,20	\$ 1.571,31
Actividades de Inversión	\$ (13.609,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (13.609,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (4.315,78)	\$ (4.756,36)	\$ (5.241,92)	\$ (5.777,05)	\$ (6.366,81)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (4.315,78)	\$ (4.756,36)	\$ (5.241,92)	\$ (5.777,05)	\$ (6.366,81)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (50.537,31)	\$ 2.418,43	\$ 25.082,15	\$ 52.063,31	\$ 84.427,44
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 118.680,64	\$ 68.143,33	\$ 70.561,76	\$ 95.643,91	\$ 147.707,22
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 68.143,33	\$ 70.561,76	\$ 95.643,91	\$ 147.707,22	\$ 232.134,67

7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto

El flujo de caja descontado acumulado es un instrumento financiero que nos indica el valor del dinero en el tiempo y se ve que al inicio se requiere de una salida de dinero de \$132.290, esta tendencia de flujos negativos continua hasta cuarto año y ya en el quinto año se genera un flujo positivo lo cual indica que el proyecto ya se sostiene por si mismo y que se ha recuperado la inversión del mismo.

Tabla 25: Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DESCONTADO ACUMULADO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(132.290)	(66.035)	(61.479)	(47.936)	(28.501)	4.373

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Este instrumento financiero al inicio nos indica en el año 0 la inversión total que Healthy Kichiwa necesita por parte de los inversionistas, los flujos proyectados en los cinco años para los inversionistas durante los cuatro primeros son negativos y al quinto año ya se tienen ingresos habiendo recuperado su inversión.

Tabla 26: *Flujo del inversionista*

FLUJO DE CAJA DESCONTADO ACUMULADO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(105.832)	(44.023)	(42.945)	(32.127)	(14.831)	16.360

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la WACC es la tasa de rendimiento del proyecto se requiere de algunas premisas como la proporción de deuda y capital que en este proyecto es del 20% y 80% respectivamente lo que nos da una razón de deuda capital de 0,25. El escudo fiscal que es equivalente al 36,25% y el costo de la deuda que viene a ser la tasa de interés que se cobra por el crédito y como se menciono anteriormente es del 9,76% otorgado por BANECUADOR en el crédito para Pymes.

El CAPM es la tasa de rendimiento necesaria del proyecto, pero desde la percepción del inversionista y para el cálculo de la misma se requiere de la tasa libre de riesgo obtenida de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años que es de 10,07%, el rendimiento del mercado de S&P500 con un 6,42%, la beta apalancada de 0,70 y el riesgo país que es uno de los porcentajes mas altos igual al 30,14% obtenido por el BCE el día 08 de Junio 2020. Con todas estas premisas conseguidas se logra calcular ambas tasas de descuento.

Tabla 27: Tasas de descuento WACC y CAPM

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	31,36%
CAPM	37,65%

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de evaluación nos ayudan a determinar la viabilidad del proyecto a lo largo de los 5 años. Es así que vemos que la VAN después de las inversiones realizadas en el proyecto se genera y recupera \$16.360,03 dólares adicionales. El IR que es el índice de retorno nos muestra que, por cada dólar invertido en el proyecto, el mismo recupera una ganancia de 3 centavos y por último la TIR, tasa interna de retorno, es de un 33,02% que muestra que el proyecto si es factible de realizar.

Tabla 28: Evaluación flujos del proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		
VAN	\$16.360,03	
IR	1,03	
TIR	33,02%	

En el caso del inversionista nos indica si el proyecto es atractivo para ellos o no y vemos que en esta situación si lo es pues nos muestra una VAN de \$2.576,65 generados después de la inversión, la IR es de 2 centavos de ganancia por cada dólar invertido y por último una TIR del 38,99% que hace viable y atractiva la inversión.

Tabla 29: Evaluación flujo del inversionista

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$2.576,65	
IR	1,02	
TIR	38,99%	

7.5 Índices financieros

Para esta sección de los indicadores financieros de Healthy Kichiwa serán comparados con los indicadores de la industria presentados por la superintendencia de compañías con el CIU a nivel de dos dígitos, en este caso sería la industria C10. Así se puede verificar el desempeño que tiene la organización.

La razón circulante que es una razón de liquidez nos indica que por cada unidad monetaria que la empresa debe, tiene determinada cantidad para responder a sus obligaciones en el corto plazo, para Healthy Kichiwa al quinto año esta razón es de 57,23 lo que indica que la empresa tiene solvencia financiera para poder cubrir con sus pasivos corrientes.

En las razones de apalancamiento tenemos la razón deuda – capital donde se determina la proporción que existe en la inversión de la empresa, donde en Healthy Kichiwa al quinto año representa el 51% que es un porcentaje menor al que tiene la industria. Para las razones de actividad el periodo de cuentas por cobrar de este plan de negocio es menor al que demuestra la industria, es decir que el periodo de crédito que se tiene es de 24,33 días frente al promedio de la industria que es casi 35 días.

Por último, se ve que en las razones de rentabilidad el margen de utilidad de Healthy Kichiwa se proyecta en 15% para quinto año lo que es mucho menor al que tiene la industria de 35%. El porcentaje del ROA que mide la eficacia de la empresa en la utilización de sus activos es muy baja representado un 32% al quinto año frente al 85% de la industria y el ROE (Rendimiento sobre capital) muestra un porcentaje mayor que el de la industria, por ende, en la empresa se tiene mas rentabilidad obtenida por el patrimonio

Tabla 30: *Índices financieros*

Indicadores		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	186,10	103,43	63,21	56,88	57,23	1,0353
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	%	26%	19%	11%	51%	51%	76%
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	24,33	24,33	24,33	24,33	24,33	34,92
Ciclo operativo	días	24,33	24,33	24,33	24,33	24,33	N/A
Ciclo del efectivo	días	24,33	24,33	24,33	24,33	24,33	N/A
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	-7%	3%	8%	12%	15%	35%
ROA	%	-15%	9%	23%	30%	32%	85%
ROE	%	-19%	11%	25%	32%	33%	28%

8. Conclusiones Generales

Una vez que se ha terminado con el estudio en general del plan de negocio de exportar barras orgánicas y nutritivas de cereal de amaranto a Estados Unidos se concluye que:

En el análisis de los entornos es favorable y vemos que, al hacer un emprendimiento nuevo en Ecuador, existen muchas oportunidades y apoyos por parte del gobierno para todo lo que son Pymes. En el caso específico de este producto analizado, se ve que normalmente el país de destino que es Estados Unidos aplica un arancel del 14% al ingreso de estos productos, pero gracias al SGP somos acreedores al cobro del 0%, lo que evidentemente nos beneficia como exportadores. Por otro lado, las tendencias de la sociedad estadounidense por el consumo de productos orgánicos se han ido incrementando; todo esto representa una oportunidad en el estudio del plan de negocio.

En cuanto a la industria vemos que el panorama es relativamente bueno, pero que no es muy favorable para el plan y se puede considerar como amenaza, por un lado tenemos que los puntos fuertes del mismo son los proveedores que se encuentran todos con certificaciones orgánicas y son productos (materia prima) que se dan en el país, aunque el crecimiento de la industria en Ecuador y en el mercado de destino han aumentado en este último tenemos una alta concentración de competidores mas grandes que son empresas mundialmente reconocidas con establecimiento en el mercado y con productos que pueden ser sustitutos al nuestro.

Una vez realizado el análisis del cliente que se segmentó en personas entre 20 y 39 años de edad de la ciudad de Nueva York, se vio la aceptación del producto y el interés que tenían al adquirirlo, también nos supieron indicar aquellos medios por los cuales les gustaría saber más del producto y en donde poder encontrarlos, lo que finalizó en 2 supermercados orgánicos como lo son Whole Foods y Trader Joe's. La presentación ideal que salió del presente análisis fue en cajas de 6 unidades ya que es el promedio que los encuestados consumen en un mes y el valor promedio de aquella presentación sería de \$8,80 por caja y por unidad un valor de \$2,16.

En el análisis de marketing la estrategia principal que se aplica es la estrategia genérica de Porter de diferenciación la misma que se ha escogido viendo todos los beneficios que el producto entrega al consumidor en un alimento muy saludable. Además, que se establece un mercado objetivo que cuente con las características ideales para la adquisición del producto, como hábitos de consumo hasta estilos de vida. Este análisis de marketing nos ayudó a ver como y con que estrategias se ingresa al mercado seleccionado y como realizar una mezcla de marketing adecuada para todo el plan de negocios.

En la estructura organizacional y filosofía de la empresa se han establecidos parámetros mediante los cuales la empresa deberá trabajar para conseguir y lograr los objetivos planteados tanto a corto como a largo plazo. Toda la estructura está diseñada para que uno de los componentes fundamentales sea la comunicación entre todos los departamentos y se pueda trabajar de una manera más eficiente y eficaz.

Por último, en el análisis financiero se refleja la viabilidad que tiene el plan de negocio con una proyección a cinco años. Aquí los flujos acumulados demostraron que el proyecto empezara a generar una sostenibilidad al quinto año y que los inversionistas recuperan toda su inversión igualmente en el quinto año. La capacidad instalada de la maquinaria que se utilizará llega a un máximo de un 10% al último año de la proyección por lo cual se puede realizar el análisis de un nuevo producto o alquilar maquinaria para servicio de maquila en este caso se podrían generar ingresos que no estarían contemplados en el análisis financiero. La tasa interna de retorno nos muestra la rentabilidad que se tendrá

tanto en el proyecto y para el inversionista en ambos casos es favorable incluso con el escenario que se lo realizó donde existe un riesgo país muy elevado.

REFERENCIAS

- AGROCALIDAD. (4 de Junio de 2016). *AGROCALIDAD* . Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/Lista-de-Operadores-Org%C3%A1nicos-Bajo-Instructivo-de-la-Normativa-23-05-2016-web.xls>
- ALFIPA. (13 de Mayo de 2020). *Aluminium Film Paper*. Recuperado el Mayo de 2020, de <https://alfipa.es/productos/aluminio-pet-metalizado-pelicula/>
- Ambrosio, V., & Poveda, J. (2000). *Plan de marketing paso a paso* . Rio de Janeiro : Prentice hall . Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35283137/Plan_de_Marketing_paso_a_paso.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlan_de_Marketing_paso_a_paso.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAGXQWKDLP%2F20200
- Asamblea Nacional. (12 de Agosto de 2013). *COPCI*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI\[2\].pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI[2].pdf)
- Banco Mundial. (2014). *BANCO MUNDIAL*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=EC>
- Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=US>
- Banco Mundial. (10 de Octubre de 2019). *Datos banco mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=US>
- Banco Mundial. (12 de Octubre de 2019). *LPI Internacional*. Obtenido de <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018>

- BCE. (10 de Octubre de 2019). *BCE*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- BCE. (19 de Octubre de 2019). *BCE*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- BCE. (30 de Junio de 2019). *Estadísticas macroeconómicas*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro092019.pdf>
- BCE. (12 de Octubre de 2019). *Información estadística mensual*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Cancillería del Ecuador . (23 de Marzo de 2018). *Cancillería*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/estados-unidos-renueva-las-preferencias-arancelarias-para-ecuador-por-tres-anos/>
- Carrero, J. (22 de Noviembre de 2018). *2im marketing* . Obtenido de <https://2immarketing.com/factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- CENSUS, U. (17 de Noviembre de 2019). *US CENSUS*. Obtenido de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/newyorkcitynewyork,US/PST045218>
- Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). *Academia Edu*. Obtenido de Academia Edu: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45320229/Analisis_FODAyPEST.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAnalisis_DOFA_y_analisis_PEST.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSB6BALABM4JGO%2F20200330%2Fus-east
- Conocimiento, A. (27 de Octubre de 2019). *Activa conocimiento* . Obtenido de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

- Consulting, I. T. (22 de Febrero de 2019). *ITC*. Obtenido de <https://www.int-team.com/estados-unidos-creciente-apetito-por-productos-organicos/>
- David, F. R. (2013). Formulación de Estrategias . En F. R. David, *Conceptos de administración estratégica* (pág. 80). Mexico: Pearson Education.
- Diaz, I. (6 de Septiembre de 2016). *FORBES* . Obtenido de <https://forbes.es/life/31027/los-beneficios-la-alimentacion-organica/>
- Dominguez, C. (19 de Marzo de 2019). *Enfemenino*. Obtenido de <https://www.enfemenino.com/bienestar/los-10-sorprendentes-beneficios-de-las-semillas-de-chia-s329362.html>
- España exportacion e inversion. (Diciembre de 2016). *Camara de Zaragoza*. Obtenido de <https://www.camarazaragoza.com/exterior/BoletinNET/docs/Documento Herramienta504.pdf>
- FAO. (2020). *FAO* . Obtenido de <http://www.fao.org/3/y4137s/y4137s0d.htm>
- FDA. (Junio de 2018). *FDA*. Obtenido de <https://www.fda.gov/media/113635/download>
- FDA. (11 de Octubre de 2019). *FDA*. Obtenido de <https://www.fda.gov/food>
- FDA. (11 de Marzo de 2020). *Food and Drugs Administration* . Obtenido de <https://www.fda.gov/food/new-nutrition-facts-label/whats-new-nutrition-facts-label>
- FiBL. (2017). *FiBL*. Obtenido de <https://www.ifoam.bio/en/system/files/fibl-press-release-world-2019-02-13-english.pdf>
- FiBL. (11 de Octubre de 2019). *FiBL*. Obtenido de https://statistics.fibl.org/world/retail-sales-world.html?tx_statisticdata_pi1%5Bcontroller%5D=Element2Item&cHash=35a0fcd89ae099d2ff14fe1ddb38a1aa
- Fred, D. (2013). Analisis de la Cadena de valor . En D. Fred, *Administración Estratégica* (pág. 119). Mexico DF: Pearson Educacion .

- Global Rates. (18 de octubre de 2019). *global-rates.com*. Obtenido de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- globofran. (28 de Enero de 2016). *Globofran*. Obtenido de <http://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense/>
- Gobierno de Estados Unidos. (18 de Octubre de 2019). *Gobiernos de Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.usa.gov/espanol/prestamos-y-subsidencias>
- Grand View Research. (2018). *Grand View Research*. Obtenido de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/cereal-bar-market>
- Grand View Research. (2018). *GRAND VIEW RESEARCH*. Obtenido de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/healthy-snack-market>
- Hora, P. (08 de Noviembre de 2015). *Primera Hora* . Obtenido de <https://www.primerahora.com/estilos-de-vida/cocina/nota/comidaorganicaseapoderadenuenyork-1119346/>
- IBISWORLD. (Junio de 2019). *IBISWORLD*. Obtenido de <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/snack-food-production-industry/>
- INEC. (2010). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- INEC. (15 de Julio de 2019). *INEC*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Junio/Boletin_tecnico_de_empleo_jun19.pdf
- INIAP. (2014). *INIAP* . Obtenido de <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mgranos/ramaranto>
- INIAP. (4 de Mayo de 2020). *INIAP*. Obtenido de <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mgranos/ramaranto>

- Jan Conway. (18 de Junio de 2018). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/188212/leading-granola-bar-vendors-in-the-united-states-in-2011/>
- Jimeo, J. (2 de Febrero de 2018). *PDCA HOME*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/9628/las-estrategias-genericas-de-porter/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Estrategias de ajustes de precios. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 280). Mexico DF: Pearson Educacion .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Seleccion de un mercado meta . En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 52). Mexico DF: Pearson Educacion .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Elaboracion de un plan y un programa de marketing . En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (págs. 12-13). Mexico DF: Pearson Educacion .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Estrategias de Fijacion de precios de nuevos productos . En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 277). Mexico DF: Pearson Educacion .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fijacion de precios por valor agregado. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 267). Mexico DF: Pearson educacion .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). La Mezcla de promocion . En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 366). Mexico DF: Pearson Educacion .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Marketing directo y digital . En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (págs. 430-432). Mexico DF: Pearson Educacion .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Naturaleza de cada herramienta de promocion . En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 372). Mexico DF: Pearson Educacion .

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Naturaleza de cada herramienta de promoción . En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 373). Mexico DF: Pearson Educacion .
- Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). Decisiones de los canales de distribución. En G. S. Lambin, *Direccion de Marketing, gestion estrategica y operativa del mercado* (pág. 377). Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). Direccion de Marketing . En Lambin, Gallucci, & Sicurello, *Direccion de Marketing gestion estrategica y operativa del mercado* (pág. 380). Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Desiciones sobre relaciones publicas . En J. Lambin, C. Gallucci, & C. Sicurello, *Direccion de marketing, gestion estrategica y operativa del mercado* (pág. 464). Mexico DF: Mc Graw Hill.
- MACMAP. (12 de Octubre de 2019). *MACMAP*. Obtenido de <https://macmap.org/es/query/results?reporter=842&partner=218&product=190490&level=6>
- Mercola, M. (29 de Agosto de 2014). *Via Orgánica* . Obtenido de <https://viaorganica.org/para-que-sirve-el-amaranto/>
- Ministerio de produccion, comercio exterior, inversiones y pesca. (12 de Octubre de 2019). *Apoyo al Emprendimiento*. Obtenido de <https://sites.google.com/view/apoyoemprendimiento/p%C3%A1gina-principal>
- Ministerio de Salud de Bolivia . (9 de Mayo de 2016). *Ministerio de Salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gob.bo/1099-beneficios-y-propiedades-del-coco>
- Moraño, X. (4 de Octubre de 2010). *Marketing y consumo* . Obtenido de <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

- MUNDIAL, B. (2018). *DATOS BANCO MUNDIAL*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=US>
- Nacion, L. (25 de Marzo de 2017). *La Nacion* . Obtenido de <https://www.nacion.com/ciencia/salud/ocho-de-cada-diez-estadounidenses-compra-alimentos-organicos/CKI7EDAGANA45P5M7AWWQTGCPQ/story/>
- NAICS ASSOCIATION. (2018). *NAICS ASSOCIATION*. Obtenido de <https://www.naics.com/six-digit-naics/?code=31-33>
- NESTLE . (2017). *Nestle* . Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/te-interesa-saber/que-esta-haciendo-nestle-para-hacer-frente-residuos-envases>
- NETWORKS, F. (2019). *FEEDBACK NETWORKS* . Obtenido de <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>
- OEA. (18 de Octubre de 2019). *SICE* . Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAagreements_s.asp
- OEA. (10 de Octubre de 2019). *Sistema de Informacion sobre Comercio Exterior*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/TPD/GSP/GSP_Schemes_s.ASP
- Organic Trade Association . (2016). *OTA*. Obtenido de https://ota.com/sites/default/files/indexed_files/HouseholdPenetrationOnly.pdf
- Porter, M. E. (2008). *Dialnet*. Obtenido de Fundacion dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- PROECUADOR. (20 de Noviembre de 2018). *PRO ECUADOR*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PROEC_BIC2018_11_MIAMI.pdf

- PROEcuador. (12 de Octubre de 2019). *PROEcuador*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/incentivos/>
- Sally Lyons. (28 de Marzo de 2018). *IRI growth delivered*. Obtenido de https://www.iriworldwide.com/IRI/media/Library/2018-State-of-the-Snack-Food-Industry_03_27_18_Webinar_F.pdf
- SANTANDER. (2011). *SANTANDER TRADE PORTAL*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- SRI. (10 de Octubre de 2019). *Saiku SRI*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- STATISTA. (12 de Octubre de 2019). *STATISTA*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/273957/number-of-digital-buyers-in-the-united-states/>
- SUPERCIAS. (2014). *Superintendencia de compañías*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- SUPERCIAS. (20 de Octubre de 2019). *SUPERCIAS*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- SUPERCIAS. (30 de Mayo de 2020). *Super Intendencia de compañías*. Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/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%27Compañia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Econ.
- The City University of New York, Baruch College. (2018). *NYCdata*. Obtenido de NYCdata: https://www.baruch.cuny.edu/nycdata/population-geography/age_distribution.htm

The Conference Board. (29 de Septiembre de 2019). *Investing.com*. Obtenido de <https://es.investing.com/economic-calendar/cb-consumer-confidence-48>

Think USA . (2017). *Think USA Dairy Org*. Obtenido de <https://www.thinkusadairy.org/es/inicio/fabricacion-de-alimentos-y-bebidas/barras-y-geles-nutritivos>

TRADEMAP. (10 de Octubre de 2019). *TRADEMAP*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c842%7c%7c190490%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1>

Trader Joe's Market. (14 de Mayo de 2020). *Trader Joe's*. Obtenido de <https://www.traderjoes.com/our-story>

US INTERNATIONAL TRADE COMMISSION. (2020). *USITC*. Obtenido de <https://hts.usitc.gov/current>

Whole Foods Market. (14 de Mayo de 2020). *Whole Foods* . Obtenido de <https://www.wholefoodsmarket.com/company-info/whole-foods-market-history>

Zaplana, C. (31 de Enero de 2020). *Cuerpomente* . Obtenido de https://www.cuerpomente.com/alimentacion/superalimentos/semillas-chia-propiedades-usos-beneficios_1070

ANEXOS

Anexo 1: Brain Mapping



Anexo 2: Infografía



Anexo 3: Matriz de correlación

Do you consume cere consume cereal bars do to you eat depend on this fully buy these th you considcereal bar do ove. How inte/ consider woi the most impediments would/oud you like ould the prod/ you would ps would pay fowould pay for ns would you /ou like to find g places wou/teristic of the /live to consurperson who is/hat is your age/ is your geniem do you lv																				
Do you consu	#/DIV/0!	1																		
Why you cont	#/DIV/0!		1																	
What kind of	#/DIV/0!			1																
How many tim	#/DIV/0!				1															
How much mo	#/DIV/0!					1														
Where do you	#/DIV/0!						1													
What are the	#/DIV/0!							1												
What brand o	#/DIV/0!								1											
According to	#/DIV/0!									1										
Which of the	#/DIV/0!										1									
If the produc	#/DIV/0!											1								
what other in	#/DIV/0!												1							
in which pres	#/DIV/0!													1						
Of what mate	#/DIV/0!														1					
what is the fa	#/DIV/0!															1				
what is the fa	#/DIV/0!																1			
what is the fa	#/DIV/0!																	1		
what kind of	#/DIV/0!																		1	
By what mear	#/DIV/0!																			1
in which of th	#/DIV/0!																			
what is the m	#/DIV/0!																			
What is the m	#/DIV/0!																			
Do you consu	#/DIV/0!																			
what is your e	#/DIV/0!																			
what is your e	#/DIV/0!																			
Where do you	#/DIV/0!																			1

Anexo 4: Encuesta Potencial consumidor

	1	2	3	4	5	6
Do you consume cereal bars?	YES	NO				
Why you consume cereal bars?	NUTRITION	LACK OF TIME	I LIKE CEREAL BARS	AS A SNACK	OTHERS	
What kind of cereal bars do you consume?	ENERGETIC	NUTRICIOUS	ORGANIC			
How many times a week do you eat cereal bars? (write a number)						
How much money do you spend on this type of products in a week?	UNDER 3	\$3 TO \$6	\$7 TO \$10	MORE THAN 10		
Where do you usually buy these kind of products ?	SUPERMARKETS	ORGANIC FAIRS	ON-LINE SHOPS	OTHERS		
What are the attributes for which you consider buy this snacks or products?	GOOD FLAVOR	CONTAINS PROTEIN	HEALTH BENEFITS	SIZE	INGREDIENTS	
What brand of cereal bar do you consume?	NATURE VALLEY	KELLOGS	TOSH	365 EVERY DAY VALUE	KASHI	OTHERS
According to the mentioned attributes above. How interested are you to consume this product?						
Which of the following characteristics you consider would be the main one to buy the product?	PRICE	FLAVOR	ORGANIC	GLUTEN FREE	HEALTHY	
If the product had the benefit that you selected before as the most important, how interested would you be in buying the product?	VERY INT	INTERESTED	INDIFFERENT	PARTIALLY INT	NOTHING INT	
what other ingredients would you like to try?	STRAWBERRIES	RAISINS	WALNUTS	BLUEBERRIES	GREEN APPLE	
in which presentation would you like the product to be sold?	INDIVIDUAL	BOX OF 6	BOX OF 12			
Of what material should the product be packaging?	PLASTIC	PAPERBOARD	RECYCLED MATERIAL			
what is the fair price for which you would pay for a unit? (write a number)						
what is the fair price for which you would pay for box of 6 units? (write a number)						
what is the fair price for which you would pay for a box of 12 units? (write a number)						
what kind of promotions would you like to be presented?	FREE SAMPLES	DISCOUNTS PER PURCHASE	COUPONS	BONDS		
By what means would you like to find out about the product?	SOCIAL NETWORKS	E-MAIL	TV COMERCIAL	RADIO	ADVERTISING	
in which of the following places would you buy the product	WHOLE FOOD	TRADER JOE'S	ORGANIC FAIRS	OTHERS		
what is the most important characteristic of the product according to your lifestyle	IT'S NUTRITIOUS	IT'S ORGANIC	IT HAS NO GLUTEN			
What is the main motive to consume organic products	FASHION	HEALTH	BENEFITS			
Do you consider yourself a person who is willing to try new products?	TOTALLY AGREE	AGREE	INDIFFERENT	DISAGREEMENT	TOTAL DISAGREEMENT	
what is your age?						
what is your gender?	MALE	FEMALE				
Where do you live?	NEW YORK					

Anexo 5: Entrevistas a expertos y potenciales consumidores.

Nombre del experto: Jessica Aguirre

Fecha de la entrevista: 24 de noviembre del 2019

Lugar o medio: Quito – Nueva York Correo electrónico

Motivo de la entrevista: Conocer como es la industria de alimentos en la ciudad de Nueva York

Resultados: Se pudo tener una visión mas amplia de como es el mercado de la ciudad de Nueva York en cuanto a la industria de alimentos ya que la experta es la co-fundadora de una start up que realiza harina de cebada y nos indico como son las exigencias autoridades competentes como la FDA

Nombre del experto: Representante empresa Quntu

Fecha de la entrevista: 20 de noviembre del 2019

Lugar o medio: Quito – Quito llamada telefónica

Motivo de la entrevista: Conocer la industria local y exportación de snacks

Resultados: La representante de la empresa indico que Quntu se dedica a la fabricación comercialización y exportación de snacks saludables a base de Quinoa. Ella no supo indicar cómo es todo el proceso desde la obtención de los proveedores con certificaciones hasta la comercialización local y cómo se realiza la exportación a varios mercados.

Nombre del consumidor: Andrea y Christian Estrella

Fecha de la entrevista: 17 de noviembre del 2019

Lugar o medio: Quito – Nueva York por llamada

Motivo de la entrevista: Conocer sobre la aceptación del producto en el mercado destino.

Resultados: Ambos potenciales consumidores han vivido casi toda su vida en la ciudad de Nueva York y tienen estilos de alimentación diversa, ella es pesquetariana y él es vegano. Ambos optan por consumir alimentos que sean provenientes del reino vegetal y luego de realizar la entrevista vimos que estos alimentos tienen gran acogida en el mercado destino y sobretodo si se trata de un snack orgánico y nutritivo, debido a que el estilo de vida de los neoyorquinos es rápido, esta sería una opción para su alimentación.

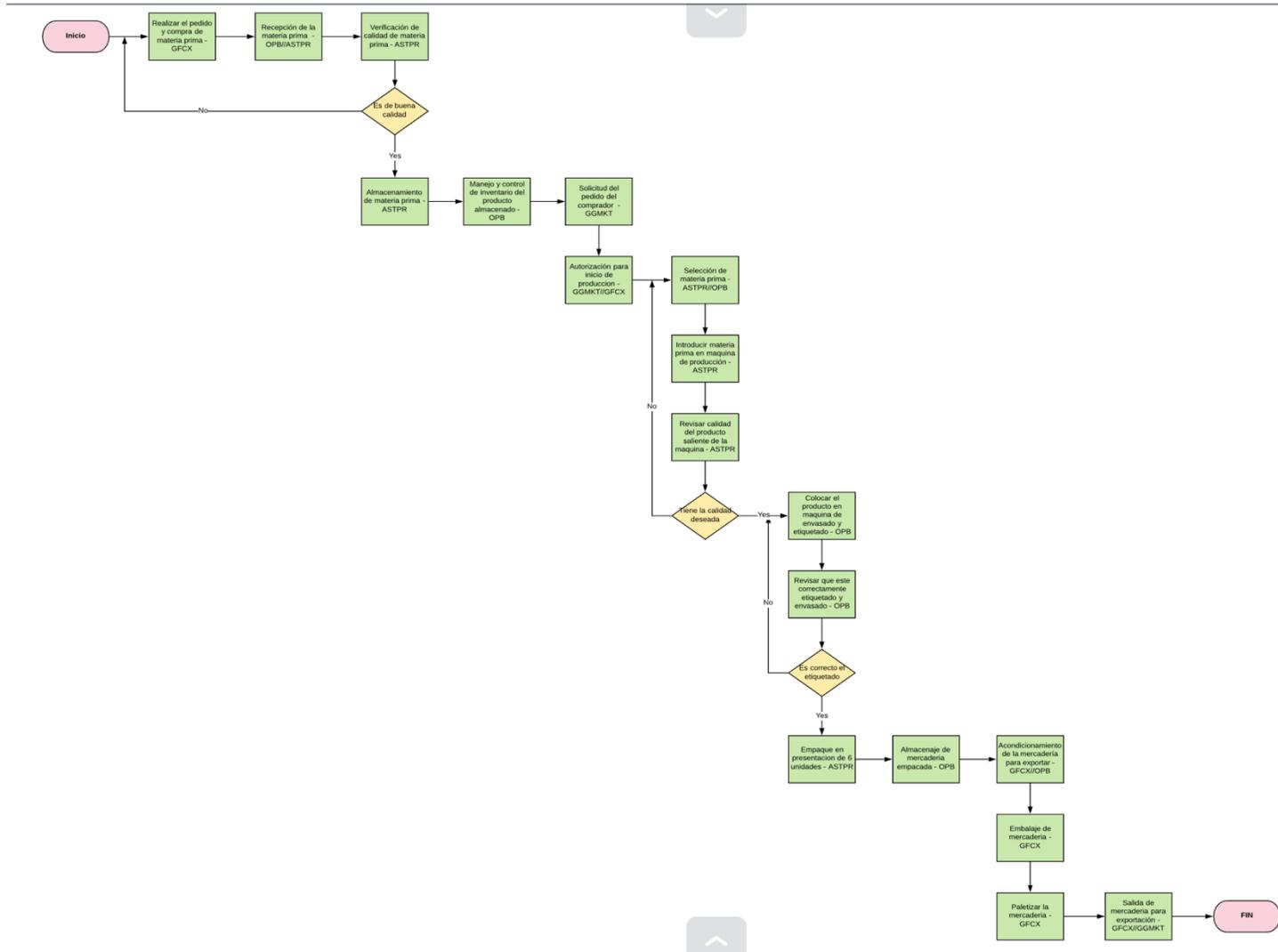
Anexo 6: Industrias

- Industria en Ecuador: C1061.21
- Partida Arancelaria S.A: 1904.90
- Industria en U.S.A: NAICS 311340 Fabricación de confitería sin chocolate

Anexo 7: Incoterm a negociar



Anexo 8: Flujoograma del proceso de producción



Anexo 9: Flujograma del proceso de exportación

