



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
ALFAJORES VEGANOS HACIA NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS

AUTORA

ARIANNA MADELAINE IZURIETA DUEÑAS

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
ALFAJORES VEGANOS HACIA
NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS

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

Profesor Guía:

Edmundo Francisco Cortez Granda MBA

Autora:

Arianna Madelaine Izurieta Dueñas

AÑO

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la elaboración y exportación de alfajores veganos hacia Nueva York, Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante Arianna Madelaine Izurieta Dueñas, 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".



Edmundo Francisco Cortez Granda MBA

C.I.: 1712442399

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la elaboración y exportación de alfajores veganos hacia Nueva York, Estados Unidos, de la estudiante Arianna Madelaine Izurieta Dueñas, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

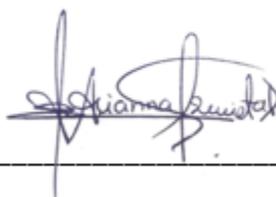
A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Mario Patricio Castro Ortega", is written over a horizontal line.

Ms. Mario Patricio Castro Ortega

C.I.: 1706489026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Arianna Madelaine Izurieta Dueñas', written over a horizontal line.

Arianna Madelaine Izurieta Dueñas

C.I.: 1721345757

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por su infinito apoyo, a todos quienes me alentaron a dar lo mejor de mí y a mis profesores que me guiaron y compartieron su sabiduría para poder concluir esta gran meta de mi vida.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, a mi hermano y a mi abuelita Isabel quienes me han iluminado con el brillo de su amor y han pintado las alas para que vuele tan alto como mis sueños.

RESUMEN

Productos Isabel Cía. Ltda. es un empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de alfajores veganos, es decir que no emplea insumos de origen animal, bajo la marca TINKU con el propósito de comercializarlos en el mercado estadounidense, en la ciudad de Nueva York, para personas entre los 20 a 49 años de edad que lleven un estilo de vida saludable y posean ingresos medios.

El proyecto se ubica en una industria con pronóstico de crecimiento del 1.98% anual y que representa una actividad económica importante para ese país. Asimismo, la tendencia de alimentación sana es una oportunidad para innovar y ofertar un alimento que responda a la necesidad de nutrición y bienestar de la población. A pesar de existir una amplia cantidad de sustitutos en la industria, TINKU logra diferenciarse por sus ingredientes orgánicos, saludables y bondades nutricionales dado el uso de harina de quínoa, chocolate amargo al 75% y zapallo como principales insumos, además de un proceso artesanal acompañado de maquinaria específica que resulta en un alfajor de alta calidad. Por otro lado, la marca busca ser responsable con el medio ambiente, por lo cual se ha desarrollado un empaque biodegradable. Al no existir otro alfajor vegano en el mercado, no percibe una competencia directa y logra destacar por sus atributos diferenciados que le otorgan un valor agregado.

A través de un estudio de mercado, se pudo hallar una alta aceptación del producto y un precio competitivo que permite cobrar un poco más que la competencia, pues los habitantes están dispuestos a pagar más por mayores beneficios percibidos. Se estableció una distribución exclusiva con Whole Foods Market pues es la red de supermercados más extensa de la ciudad que permite atender un mayor tamaño de mercado y se alinea con la tendencia orgánica, ecológica y saludable que promueve TINKU.

Para formar la empresa se requiere de 8 personas y una inversión inicial de \$78.468,25 destinada a la compra de activos, gastos de constitución y capital de trabajo. Tras la valoración financiera de la empresa, se obtuvo para el flujo apalancado una TIR del 32,33% mayor al CAPM igual a 18,81% y un VAN de \$30.289,76 lo cual demuestra la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

Productos Isabel Cía. Ltda. is an Ecuadorian company dedicated to the production of vegan alfajores, which do not use ingredients that come from animals, under the brand TINKU with the purpose of commercializing them in the United States market, in New York City, for people between the ages of 20 to 49 years who pursue a healthy lifestyle and perceive medium incomes.

The project is located in an industry with a growth forecast of 1.98% per year and that represents an important economic activity for that country. Likewise, the healthy eating trend is an opportunity to innovate and offer food that responds to the need for nutrition and well-being of the population. Despite there being a large number of substitutes in the industry, TINKU differentiates itself for its organic, healthy ingredients and nutritional benefits given the use of quinoa flour, 75% dark chocolate and pumpkin as the main ingredients, in addition to a handcrafted process accompanied with specific machinery that results in a high quality alfajor. On the other hand, the brand is responsible with the environment, for which a biodegradable package has been developed. As there is no other vegan alfajor in the market, it does not perceive a direct competition and achieves to stand out for its distinct attributes that confers it with an added value.

Moreover, through a market research it was found a high acceptance of the product and it was established a competitive price that allows to charge a slightly higher level than the competition, since it is known that the inhabitants are willing to pay more for higher perceived benefits. In addition, an exclusive distribution was established with Whole Foods Market as it is the most extensive supermarket chain in the city that allows to attend a larger market size and it is aligned with the organic, ecological and healthy trend promoted by TINKU.

In order to form the company, it is required 8 people and an initial investment of \$78.468, 25 destined to purchase assets, incorporation expenses and working capital. After having carried out the financial valuation of the company it was obtained for the levered cash flow, an IRR of 32, 33% higher than the CAPM equal to 18.94% and a NPV of \$30.289, 76, all of which demonstrates the profitability and viability of the project.

Índice de contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del proyecto	1
1.2 Objetivo general del proyecto	2
1.3 Objetivos específicos del proyecto.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	3
2.1 Análisis PESTEL ECUADOR Y ESTADOS UNIDOS	3
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de PORTER.....	9
2.2.1 Potencial de ingreso de nuevos competidores	10
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	10
2.2.3 Poder de negociación de los sustitutos.....	11
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes	12
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (MATRIZ EFE)....	13
2.3.1 Conclusiones matriz EFE.....	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Segmentación del mercado	15
3.2 Planteamiento del problema e hipótesis	17
3.2.1 Problema administrativo	17
3.2.2 Problema de investigación de mercado.....	17
3.3 Objetivos de la investigación de mercado.....	17
3.3.1 Objetivo general.....	17
3.3.2 Objetivos específicos	17
3.4 Investigación cualitativa	17
3.4.1 Entrevistas	18
3.4.2 Hallazgos análisis cualitativo	22
3.5 Investigación cuantitativa.....	23
3.6 Conclusiones sobre análisis del cliente.....	24
4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	25

5. PLAN DE MARKETING	27
5.1 Estrategia de marketing	27
5.2 Estrategia de Internacionalización	27
5.3 Mercado meta.....	27
5.3.1 Cálculo de la demanda potencial.....	28
5.3.2 Participación de mercado	28
5.4 Propuesta de valor.....	28
5.4.1 Posicionamiento.....	29
5.4.2 Diferenciación	29
5.5 Mezcla de marketing.....	30
5.5.1 Producto	30
5.5.2 Precio.....	35
5.5.3 Plaza.....	37
5.5.4 Promoción.....	39
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
6.1 Filosofía Organizacional	42
6.1.1 Misión	42
6.1.2 Visión	42
6.1.3 Objetivos de la organización.....	42
6.2 Estructura Organizacional.....	43
6.2.1 Estructura legal.....	43
6.2.2 Diseño Organizacional.....	43
6.3 Cadena de Valor.....	44
6.4 Plan de operaciones	46
6.4.1 Mapa de procesos	46
6.4.1 Proceso de elaboración del alfajor.....	47
6.4.2 Análisis del proceso	48
6.4.3 Análisis de personas y tiempos	48
6.4.4 Análisis de costos	49
6.4.5 Infraestructura, maquinaria y equipos.....	49
6.4.6 Proceso de exportación y distribución	49

7. EVALUACIÓN FINANCIERA	51
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	51
7.1.1 Proyección de ingresos.....	51
7.1.2 Proyección de costos y gastos	51
7.1.3 Políticas de cobro y de pago.....	52
7.2 Inversión Inicial y Capital de Trabajo	52
7.2.1 Inversión Inicial	52
7.2.2 Capital de Trabajo.....	52
7.2.3 Estructura de capital	53
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera y de flujo de efectivo.....	53
7.3.1 Estado de Resultados.....	53
7.3.2 Estado de Situación Financiera	54
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo	54
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista y del proyecto, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	54
7.4.1 Calculo de la tasa de descuento.....	55
7.4.2 Criterios de valoración	56
7.5 Índices Financieros	56
8. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS	60
ANEXOS	69

Índice de tablas

Tabla 1 Código CIIU para el negocio	3
Tabla 2 Clasificación arancelaria del producto	3
Tabla 3 PEST ECUADOR	4
Tabla 4 PEST ESTADOS UNIDOS	7
Tabla 5 Potencial de ingreso de nuevos competidores	10
Tabla 6 Poder de negociación de los clientes	10
Tabla 7 Poder de negociación de los sustitutos	11
Tabla 8 Poder de negociación de los proveedores	12
Tabla 9 Rivalidad entre competidores existentes	12
Tabla 10 Matriz EFE	13
Tabla 11 Segmentación del mercado	16
Tabla 12 Ficha Técnica a Experto No. 1	18
Tabla 13 Ficha Técnica a Experto No. 2	19
Tabla 14 Ficha Técnica para potenciales consumidores	20
Tabla 15 Datos para el cálculo de la demanda potencial	28
Tabla 16 Costo de ventas	35
Tabla 17 Gastos de publicidad	39
Tabla 18 Gastos de promoción de ventas	40
Tabla 19 Gastos para Relaciones Públicas	41
Tabla 20 Proyección de Gastos de Marketing	41
Tabla 21 Análisis de personas y tiempos en el proceso productivo	48
Tabla 22 Análisis de costos por etapas	49
Tabla 23 Infraestructura, maquinaria y equipos para producción	49
Tabla 24 Proyección de ingresos para los 5 años del proyecto	51
Tabla 25 Proyección de costos y gastos para los 5 años de operación	52
Tabla 26 Inversión Inicial	52
Tabla 27 Estructura de capital	53
Tabla 28 Flujo de caja del proyecto	55
Tabla 29 Flujo de caja del inversionista	55
Tabla 30 Tasas de descuento	55
Tabla 31 Criterios de Valoración	56

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa mental sobre análisis cualitativo	22
Figura 2 Infografía sobre la investigación cuantitativa y sus conclusiones	23
Figura 3 Modelo del negocio	29
Figura 4 Logotipo de la empresa	33
Figura 5 Mockup del empaque	34
Figura 6 Canal de distribución	38

Figura 7 Organigrama de la empresa.....	44
Figura 8 Cadena de Valor de la empresa.....	45
Figura 9 Mapa de procesos.....	46
Figura 10 Flujograma de la elaboración del alfajor.....	47
Figura 11 Flujograma del proceso de exportación y distribución.....	50

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del proyecto

A nivel global, los consumidores son más conscientes del tipo de alimentos que adquieren para cuidar de manera balanceada y nutritiva de su salud. Por ello, la población apuesta por un estilo de vida que incluya hábitos saludables, como el ejercicio y una dieta variada en frutas, vegetales y productos más naturales. Ello con la finalidad de eliminar los efectos nocivos del sobrepeso y obesidad que afectan a hombres y mujeres de cualquier edad producto de una alimentación alta en calorías, azúcares, grasas, sales añadidas y conservantes químicos.

Por consiguiente, no cabe duda que la alimentación saludable es una tendencia mundial que debe ser considerada como base de la innovación en el sector de productos alimenticios. De hecho, según el estudio *“Healthy Food and Brands”* realizado por Google en España, la población demanda tres tipos de alimentos bajo este escenario: los orgánicos o “bio”, es decir aquellos que contienen bajas cantidades de grasas, azúcar y que no poseen conservantes artificiales o hayan sido modificados genéticamente; los celíacos o libres de gluten y finalmente los vegetarianos y veganos (SOTERAS , 2019) . Sobre estos últimos, se conoce que el uso de granos, semillas y vegetales gana protagonismo sobre la proteína animal. A ello se suma la importancia de la sostenibilidad alimentaria, es decir la inserción de aspectos ecológicos y de cuidado ambiental dentro de la cadena de suministro que pueden ser expresados en su etiquetado. Ello demuestra transparencia y honestidad con el consumidor, para que haya una mejor percepción del producto.

Es así como se decidió realizar un producto orgánico, saludable y responsable con el medio ambiente que toma en cuenta las necesidades y demandas del consumidor actual para poder ofrecerle un alimento innovador que pueda incluir en su estilo de vida sin perjudicar su salud. Se trata de un alfajor vegano que es un tipo de postre o snack de repostería que no contiene ingredientes de origen animal, además de ser reducido en azúcares y grasas. Asimismo, contempla la sostenibilidad, pues su empaque es biodegradable al ser elaborado del bagazo de caña de azúcar de nuestro país. De esta manera, damos la posibilidad de

disfrutar de un dulce libre de culpa y altamente nutritivo al ser elaborado con harina de quínoa, libre de gluten y reconocida por ser un superalimento al contener proteína, aminoácidos y vitaminas. También se emplea chocolate ecuatoriano y zapallo para obtener un relleno diferente al manjar del alfajor tradicional. La materia prima fue escogida de forma que se aproveche de las bondades agrícolas del Ecuador para crear una ventaja competitiva frente a la competencia en conjunto con un proceso artesanal de gran experticia para desarrollar un alfajor gourmet y saludable con potencial exportable hacia uno de nuestros principales socios económicos, Estados Unidos, que al mismo tiempo lidera la lista de consumidores de productos de panadería y repostería, con un crecimiento promedio del 11% en las importaciones de este tipo de alimentos entre 2015 y 2019 (TRADEMAP, 2019).

1.2 Objetivo general del proyecto

Determinar la viabilidad comercial y financiera para el plan de negocios dirigido a la elaboración y exportación de alfajores hechos de harina de quínoa y rellenos de crema de cacao de zapallo hacia el mercado de Nueva York, Estados Unidos.

1.3 Objetivos específicos del proyecto

1. Analizar el entorno externo y las fuerzas de la industria a través de un estudio PEST y PORTER para reconocer oportunidades y amenazas del proyecto.
2. Desarrollar un estudio de mercado en el país de destino para determinar gustos y preferencias del consumidor.
3. Elaborar el plan de marketing contemplando los hallazgos obtenidos de la investigación de mercado.
4. Establecer la estructura y filosofía organizacional de la empresa.
5. Realizar un análisis financiero de la empresa, en un horizonte de 5 años, para determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

En primer lugar, es necesario determinar clasificación económica de la industria que se analizará para el alfajor vegano, según la “Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU)”. (INEC, 2012)

Tabla 1 *Código CIIU para el negocio*

Sección	C	Industrias Manufactureras
División	10	Elaboración de producto alimenticios
Grupo	C107	Elaboración de otros productos alimenticios.
Clase	C1071	Elaboración de productos de panadería
Actividad	C1071.1	Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados

Adaptado de: INEC, 2012

En segundo lugar, es importante determinar la sub partida arancelaria del producto a exportar conforme al Sistema Armonizado de Clasificación Arancelaria de Estados Unidos, o *Harmonized Tariff Schedule* (HTS por sus siglas en inglés)

Tabla 2 *Clasificación arancelaria del producto*

Sección	IV	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; LÍQUIDOS Y TABACO Y SUCEDÁNEOS DEL TABACO ELABORADOS
Capítulo	19	Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería
Partida	1905	Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares
Subpartida	1905.90	Pan, pasteles, pasteles, galletas, productos similares horneados y pudines, contengan o no chocolate, fruta, nueces o productos de confitería.

Adaptado de: HTS, 2020

2.1 Análisis PESTEL ECUADOR Y ESTADOS UNIDOS

El análisis político, económico, social tecnológico, ecológico y legal permite conocer cómo se encuentra macro entorno que ofrece el país y por lo tanto identificar el grado de impacto que tendrán estas variables en el negocio (ALVARADO , 2015).

Se identifica el tipo de impacto según la siguiente leyenda:

 Muy positivo	 Positivo	 Indiferente	 Negativo	 Muy negativo
--	--	---	--	--

Tabla 3 *PEST ECUADOR*

Aspecto	Variable	Impacto		
Político – Legal	Ecuador se ha caracterizado por su inestabilidad política, con gobernantes que cambian a menudo en plazos muy cortos de tiempo. Sin embargo, en el 2007 con la elección de Rafael Correa, el país percibió estabilidad durante sus 10 años de mandato. Por otro lado, la administración del actual presidente Lenin Moreno, que inició en 2017, ha tomado acción contra la antigua era de corrupción y ha buscado remover las restricciones a la sociedad civil, promovió la libertad de prensa y fortaleció la democracia. El país es clasificado como Parcialmente Libre de acuerdo al Freedom House Index, con un puntaje de 63/100 (FREEDOM HOUSE, 2019). La dinámica de la política del Ecuador, en general, no ha demostrado suficiente estabilidad lo cual repercute en el marco legal que rige a las empresas y se considera una amenaza para hacer negocios.			
	Según el Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG) basado en una encuesta a 2000 personas en 2019, el 55% le otorgan una valoración negativa al gobierno de Lenin Moreno. Se considera asimismo una evolución negativa en la situación económica, de hecho el 60% piensa que esta empeoró en 2019 producto de una administración pobre. Además, el 45% piensa que el país es dirigido por los grandes grupos económicos (CELAG, 2019). Esta percepción no genera confianza en la realización de negocios en el país, de hecho se ubica en el puesto 129 entre 190 economías estudiadas por Doing Business con un desempeño puntuado en 57.7 sobre 100 (DOING BUSINESS, 2020). Por lo expuesto, esta variable se establece como una amenaza.			
	La Ley de Crecimiento Económico que entró en vigencia en 2018 y reformada en 2019, indica que los nuevos microempresarios quedan exonerados del pago de impuesto a la renta los primeros 3 años de operación. Se elimina el pago de anticipo de impuesto a la renta y se reducen trámites tributarios a los emprendedores. Además los exportadores habituales tienen el beneficio de devolución mensual del impuesto sobre salida de divisas al importar materias primas, insumos y bienes de capital (SRI, 2020). Estas medidas apoyan positivamente al desarrollo y crecimiento de los emprendimientos, razón por la cual se considera una oportunidad para el negocio.			
	Desde el 2018 hasta la actualidad, el Ecuador se encuentra en negociación de un acuerdo comercial con Estados Unidos, que promovería nuestras exportaciones, considerando que la cuarta parte de las exportaciones no petroleras se dirigen a ese país. Actualmente, nos beneficiamos del Sistema General de Preferencias (SGP) vigente hasta diciembre del 2020, mecanismo a través del cual se otorga acceso preferencial a alrededor de 300 productos de diferente índole (FEDEXPOR, 2018). Sin embargo, para fines del negocio del proyecto, el alfajor no es amparado por el SGP, pero entra con arancel de 0% según el Sistema Armonizado de Clasificación Arancelaria de Estados Unidos (HTS, 2020). Este beneficio es una gran oportunidad para el desarrollo del proyecto.			
	Los requisitos para exportar desde el Ecuador son: certificación sanitaria de exportación de alimentos, que cuesta \$58,34 (ARCSA, 2019), estar registrado como exportador en el Ecuapass, tramitar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), la misma que irá acompañada por la factura comercial, autorizaciones previas y certificado de origen (SENAE, 2017). Este conocimiento es importante para la correcta exportación del producto, evitando sanciones al salir del país y facilitando dicho proceso, lo cual otorga una oportunidad al negocio.			

Económico	<p>El Producto Interno Bruto del Ecuador en los último 5 años ha tenido un bajo crecimiento, conforme los siguientes porcentajes: en 2015 creció apenas un 0.1%, como resultado de una reducción en los precios del petróleo, en 2016 decreció en 1.2%. Para el 2017 vuelve a crecer en 2.4%, para el 2018 crece en 1.4% y, finalmente, en 2019 la economía presenta un decrecimiento del 0.1% (BCE, 2020) (CCG, 20019). Esta dinámica no es favorable para el entorno empresarial pues no se observa un crecimiento económico sostenido lo cual repercute en la calidad de vida y consumo de la población y, por ende, afecta a los negocios, ergo, se reconoce una amenaza.</p>				
	<p>La industria panificadora se encuentra en crecimiento en Ecuador. Del 2012 al 2014 creció en ventas en un 14,8%, y entre el 2014 y 2017, estas crecieron en 16,8%. En promedio, las ventas llegan a los 306 millones anuales. (TAPIA, 2018). Por otro lado, la participación en el Producto Bruto Interno (PIB) de la industria de alimentos y bebidas ha tenido también una tendencia creciente, pasando del 4,7% en 2008 a 6,1% en el 2017. Para el 2018 se proyectó una participación del 6,7% (REVISTA LÍDERES, 2019). Estas cifras representan una oportunidad para el negocio pues se encuentra en una industria fuerte en constante crecimiento.</p>				
	<p>La inflación en el Ecuador ha tenido bajas tasas en los últimos 5 años. Se ha encontrado continuamente por debajo del 2%, que es un nivel saludable de inflación, comparándola con la tasa del país emisor de nuestra moneda (CASTILLO, 2017). En 2016, la inflación acumulada, medida por el índice de precios al consumidor (IPC) cerró con 1,12%, en 2017 con -0,20%, en 2018 con 0,27% y en 2019 con -0,07% (INEC, 2020). Una misma dinámica se observa por el lado del productor, analizando el índice de precios al productor (IPP). Las tasas de inflación a la baja son producto de un detrimento en la actividad económica pues refleja contracción de la demanda y menor producción de la oferta, lo cual representa una amenaza para el negocio.</p>				
	<p>La balanza comercial del Ecuador fue superavitaria entre 2015 a 2017, es decir que exportaciones crecieron en mayor medida que las importaciones, beneficiando a la par a nuestros términos de intercambio. En 2018 la balanza cerró con déficit y en 2019 vuelve a percibirse un resultado positivo para nuestro comercio internacional (BCE, 2019). Con respecto a Estados Unidos, nuestra balanza es superavitaria desde 2001. En 2019, el 30% de las exportaciones se dirigieron a Estados Unidos entre petróleo, camarón, banano y flores naturales (COBA, 2020). El proyecto puede apoyar a potenciar la salida de bienes con valor agregado hacia un importante destino comercial, que es el estadounidense. Por lo tanto, se encuentra una oportunidad en vista de una favorecida relación comercial.</p>				
	<p>Según Trade Map, para la subpartida arancelaria 1905.90, Ecuador exporta principalmente a Perú, quien representa el 85.2% de las exportaciones totales en 2018. Sin embargo, el segundo socio exportador de esta partida es Estados Unidos, representando el 10.7% con 227 toneladas importadas en 2018, es decir un valor de 558 miles de dólares (TRADE MAP, 2018). Esto es una oportunidad para el negocio pues existe un mercado favorable para el comercio bilateral del producto entre Ecuador y Estados Unidos.</p>				
	<p>La tasa de interés activa máxima de un préstamo para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se encuentra en 11,83% para el 2020 (BCE, 2020). Actualmente, la banca pública y privada ofrece financiamiento para los emprendimientos. Por ejemplo, Ban Ecuador ofrece el programa Garantía Real para créditos mayores a \$20.000 con tasas entre 9,76% al 11% (BANECUADOR,</p>				

	<p>2020). Otra opción ofrece la Corporación Financiera Nacional (CFN) con créditos desde \$50.000 (ZAPATA, 2018). Como se evidencia, existen varias fuentes de crédito para los negocios, con tasas de interés manejables, lo cual es importante sobre todo en la inversión inicial del proyecto. En base a lo expuesto, se obtiene una oportunidad para el proyecto.</p>			
Social	<p>Ecuador apoya cada vez más una alimentación saludable, motivo por el cual instauró el semáforo nutricional en los empaques de todo producto procesado (MOLINA, 2019). La industria panadera ecuatoriana también busca apoyar a esta tendencia, ofreciendo al mercado productos integrales, libres de gluten, reducidos en azúcar y grasas, mediante mayor tecnificación, capacitación y asesoría (REVISTA LÍDERES, 2019). Esto es importante para el negocio pues se alinea con las nuevas tendencias de producción del sector y existe apoyo para preparar a los profesionales de esta rama. Por consiguiente, se encuentra una oportunidad.</p>			
	<p>Según Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) el sector de panadería genera alrededor de 13.407 plazas de empleo debido a sus encadenamientos productivos con los proveedores de insumos y maquinaria. Esta cifra puede llegar a 20.000 contando los empleos directos e indirectos (REVISTA LÍDERES, 2019). Esto implica la existencia de personal especializado para las distintas áreas del negocio, así como de proveedores diversos que apoyen la cadena de valor. La empresa puede contribuir al empleo ecuatoriano de la industria y beneficiarse de la variedad de proveedores en temas de calidad y precios. En vista de ello, existe una oportunidad para el negocio.</p>			
	<p>Según el INEC, la tasa de desempleo en los últimos 5 años ha sido: 4,8% en 2015, 5,2% en 2016, 4,6% en 2017 y 3,7% en 2018. El subempleo estuvo, en promedio, en 18,75%. La tasa de desempleo en 2019 cerró con 3,8% con una tasa de subempleo de 17,8% (INEC, 2020). Esto quiere decir que el 21,6% de la Población Económicamente Activa (PEA), personas mayores a 15 años de edad, no percibe empleo o al menos uno que cubra con sus derechos laborales mínimos: 40 horas de trabajo semanales, salario básico de \$400 y afiliación al seguro social. Uno de los problemas críticos del país es el subempleo que, sumado al desempleo, muestra realmente la situación laboral, que no ofrece suficientes condiciones óptimas para mejorar los índices de empleabilidad. Por lo expuesto, se considera una amenaza.</p>			
Tecnológico	<p>En el Ecuador convive la tradición gastronómica artesanal y el uso de nuevos equipos tecnológicos para optimizar tiempos, dinero y energía, así como para ofrecer productos de mayor calidad con mejores texturas y sabores. Actualmente se utilizan, por ejemplo, amasadoras, batidoras, mezcladoras, hornos industriales, entre otros (VACA & ROMERO, 2018). Esto es una oportunidad para el negocio pues existen equipos que poseen mejores técnicas de elaboración ya que automatizan y facilitan su proceso.</p>			
	<p>La infraestructura de TI (Tecnologías de Información) es indispensable para operar y desarrollar una empresa. En Ecuador, la industria del software ha evolucionado, ofreciendo a los negocios distintos programas informáticos para mejorar su productividad, incluso algunos de ellos se exportan. Existe software de buena calidad y a precios competitivos. (ESPINOZA & GALLEGOS, 2017), lo cual es una oportunidad para el desarrollo del negocio.</p>			

Tabla 4 PEST ESTADOS UNIDOS

Aspecto	Variable	Impacto		
Político – Legal	Históricamente, desde su fundación, Estados Unidos ha gozado de estabilidad política, con un régimen presidencialista que permite al presidente electo un gobierno de máximo ocho años consecutivos (MIZRAHI, 2019). El país ha demostrado una fuerte tradición del estado de derecho, fuertes libertades de expresión y una amplia gama de otras libertades civiles. Según Freedom House, tiene un puntaje global de 86 sobre 100 puntos, lo cual lo convierte en una nación libre (FREEDOM HOUSE, 2020). Este contexto es una oportunidad para el negocio bilateral pues implica estabilidad en su normativa comercial.	■	■	■
	La administración del actual presidente Donald Trump, que inició en 2017, logró en 2018 un crecimiento económico más alto desde la crisis financiera del 2008 y disminuyó niveles de desempleo (TREVISANI, 2018). Sin embargo, en 2019, existió un decrecimiento en la economía y se evidencia una marcada polarización en la política interna. Por otra parte, la guerra comercial con China continúa con represalias arancelarias y políticas proteccionistas (SANTANDER TRADE, 2020). Bajo este escenario, la confianza de los negocios se puede ver debilitada a largo plazo, lo cual es en una amenaza para el proyecto.	■	■	■
	La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) es la institución que emite y norma los productos alimentarios en Estados Unidos a través de la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos; la Ley sobre Etiquetado y Embalaje y el Código de Regulaciones Federales (21 CFR 101). Los requisitos de etiqueta que exige la FDA para bienes importados son: ser escrita en inglés, nombre del producto, país de origen, ingredientes mostrados de menor a mayor contenido y su información nutricional con las medidas del sistema métrico estadounidense (TESTA, 2017). Esto es una oportunidad para la entrada del producto al mercado de forma que cumpla con los requisitos exigidos y no enfrente sanciones.	■	■	■
	Para el 2020, la FDA lanzó la campaña "What's in it for you?" que ayuda a comprender y usar la nueva etiqueta de información nutricional para que el consumidor tome decisiones informadas sobre los alimentos y adopten y mantengan una dieta saludable (FDA, 2020). Esto representa una oportunidad para el negocio, pues el producto que se ofrece apoya y promueve hábitos alimenticios saludables, por lo cual puede ser incluido en la dieta diaria de la población anglosajona.	■	■	■
	Sobre las restricciones arancelarias, el alfajor vegano entra con arancel del 0% según la subpartida arancelaria 1905.90 del Sistema Armonizado Arancelario de Estados Unidos (Harmonized Tariff Schedule) (HTS, 2020). Esto es una oportunidad para el negocio, pues implica menos costos a la hora de importar el producto, beneficiando a su margen de utilidad.	■	■	■
	Sobre las restricciones no arancelarias, se debe cumplir con la Ley contra el Bioterrorismo que protege todo producto comercializado e importado. Esta ley exige el Registro de Instalaciones Alimenticias y la Notificación Previa de Alimentos Importados (Prior Notice), mismos que son gratuitos. Además, los documentos que acompañan a la mercancía son: guía aérea (airway bill) o el conocimiento de embarque (bill of lading) según el medio de transporte utilizado, el manifiesto de entrada, lista de empaque (packing list), factura comercial y certificado de origen (LEGIS COMEX, 2019). El conocimiento legal y normativo para la importación permite la entrada del producto de forma que se eviten sanciones que perjudiquen su comercialización. En consecuencia, esto otorga una oportunidad para el negocio.	■	■	■

Económico	<p>El Producto Interno Bruto de Estados Unidos ha crecido hasta el 2018, exceptuando el 2016. Para el 2015, creció en 2,8%, para 2016 en 1,6%, 2017 en 2,2%, y para 2018, en 2,9%. Sin embargo, para 2019, desaceleró con 2,3% de crecimiento (DATOS MACRO, 2019). Internamente, el país enfrenta crecientes desigualdades, déficit fiscal desde el 2018 que podría perjudicar a su potencial de crecimiento. Además la guerra comercial con China puede afectar a los inversionistas y a la economía en general (SANTANDER TRADE, 2020). En general, Estados Unidos es un país industrializado que le ha permitido radicarse como una de las economías más importantes del mundo, lo cual es una oportunidad para el negocio.</p>				
	<p>Según Doing Business, Estados Unidos se ubica en el sexto lugar entre 190 economías en 2020, lo cual indica que es un país que ofrece facilidades para hacer negocios. Su desempeño general tiene una calificación de 84 puntos sobre 100, a comparación de 83.6 puntos en 2019. Se necesitan 6 procedimientos y 4 días para abrir un negocio. Además, sobre el comercio transfronterizo, el tiempo para importar es de 2 horas y el costo documental es de \$100 (DOING BUSINESS, 2020). Esto es una oportunidad para el emprendimiento pues el país ofrece un ambiente de negocios favorable que apoyaría a su operación comercial en el país.</p>				
	<p>La industria de alimentos y bebidas es una parte esencial de la economía estadounidense, representando aproximadamente el 5% del PIB del país y el 10% del empleo. Sus ventas totalizan \$ 1.4 trillones (FOOD AND BEVERAGES, 2019). Entre 2015 a 2018 ha crecido en promedio 1,77% (BEA, 2019). Por otro lado, la industria de panadería genera alrededor de \$30 billones en ingresos anualmente y representa el 2.1% del producto interno bruto (HYSLOP, 2018). El sector galletero está pronosticado crecer en 1,98% hasta el 2025 (MORDOR INTELLIGENCE, 2019). El negocio se encuentra en una industria importante, que factura altos ingresos y contribuye a la economía del país. Por lo expuesto, se reconoce una oportunidad.</p>				
	<p>La balanza comercial de Estados Unidos ha sido negativa y su déficit ha incrementado en los últimos 6 años. Esto se debe al mayor crecimiento de las importaciones sobre las exportaciones, considerando que el país es el primer importador del mundo y el segundo exportador (SANTANDER TRADE, 2018). Sin embargo, en el 2019 percibió una reducción del 1,7% es su déficit, como resultado de la guerra comercial con China (EUROPA PRESS, 2020). Con respecto a Ecuador, Estados Unidos mantiene una balanza deficitaria desde el 2001 hasta la actualidad, importando sobre todo petróleo, camarón, flores y banano (COBA, 2020). El país norteamericano es un destino comercial sustancial para el mundo y para las exportaciones ecuatorianas, por ello es un mercado atractivo para el negocio y representa una fuente de oportunidad.</p>				
	<p>Según Trade Map, para la subpartida arancelaria 1905.90, el mayor importador del mundo de este producto es Estados Unidos. Para el 2018 importó 3.608.338 miles de dólares, es decir 1.057.142 toneladas con una tasa de crecimiento anual entre el 2015 al 2019 del 11% (TRADEMAP, 2019). Esto demuestra que el mercado estadounidense es un gran consumidor de los productos contemplados en la subpartida arancelaria, lo cual es una oportunidad para la idea de negocio.</p>				
	<p>La inflación en Estados Unidos, medida por el índice de precios al consumidor, tuvo un promedio de 0,1% en 2015, de 1,3% en 2016, de 2,1% en 2017, con 2,4% en 2018 y de 1,8% en 2019 (US INFLATION, 2020). En general, la inflación ha mantenido niveles moderados para la economía, lo cual promueve el consumo doméstico. El negocio se beneficia ya que el producto no percibirá cambios drásticos en su precio de venta en el mercado estadounidense. Por lo tanto, se distingue una oportunidad.</p>				
Social	<p>En Estados Unidos, una vasta mayoría está interesado en consumir alimentos saludables. Se trata de una tendencia "health-conscious". El 43% indicó que siempre busca opciones nutritivas, mientras que el 52% lo hace de vez en cuando. Los productos orientados al bienestar están en crecimiento actualmente (EUROMONITOR, 2020). La población busca alimentos altos en nutrición, sabrosos y fáciles de llevar (BUCHHOLZ, 2019). El producto tiene una importante oportunidad</p>				

	<p>pues se trata de un alimento tipo snack saludable que promueve buenos hábitos alimenticios.</p>				
	<p>La generación "Millennial", compuesta por jóvenes de entre 15 y 33 años, es un sector con gran potencial en el país porque está más dispuesto a probar nuevos productos. Buscan elementos tales como: certificaciones orgánicas, envases reciclables, productos que respalden la sostenibilidad y un precio justo. (CONNECT AMERICAS, 2019). Esto constituye una oportunidad pues el producto puede tener altas posibilidades entre el segmento millennial por los atributos que ofrece al consumidor.</p>				
	<p>Nueva York es la ciudad más poblada de Estos Unidos, con un crecimiento poblacional del 2,7% desde 2010 (NYC, 2018). Se prevé que será la ciudad más competitiva en el país hasta 2025 (THE ECONOMIST, 2018) y es reconocida como centro financiero, del comercio, la cultura y la innovación. Es hogar de 4.5 millones de empleos (NYC, 2018). El negocio se ubica en una ciudad importante reconocida por su favorable ambiente de negocios, lo cual ofrece una oportunidad.</p>				
	<p>La ciudad de Nueva York trabaja en iniciativas para promover la alimentación saludable. Por ejemplo, "Shop Healthy NYC" tiene como objetivo influir en la oferta y demanda para aumentar el stock y la promoción de alimentos nutritivos. Para el 2019, 1558 tiendas incluyeron este tipo de productos en sus perchas (NYC FOOD POLICY REPORT, 2019). El negocio se beneficia de estos programas al poder ser incluido en tiendas especializadas en alimentación saludable. En vista de ello, se observa una oportunidad.</p>				
	<p>La tasa de participación de la fuerza laboral se refiere al número de personas, desde 16 años en adelante, como un porcentaje de la población total. Se conoce que el envejecimiento de la población, la crisis financiera del 2008, el desempleo estructural (personas de mayor edad que no pudieron volver a la fuerza laboral) y las enfermedades crónicas han contribuido a la disminución de este indicador desde el año 2000, donde la tasa representaba el 67% de la población, mientras que para 2019 estuvo en 63,2% (AMADEO, 2020). El desempleo entre 2015 a 2019 se halló en: 5,0% en 2015, 4,7% en 2016, 4,1% en 2017, 3,9% en 2018 y 3,5% en 2019, es decir un promedio de 4,24% (DLT, 2020). Este panorama puede afectar al crecimiento económico del país a largo plazo, lo cual es una amenaza.</p>				
Tecnológico	<p>El 72% de los habitantes del país tiene un perfil en redes sociales, cuya mayor proporción comprende las edades entre 18 a 34 años y su mayoría a través de un teléfono inteligente. Las redes sociales más utilizadas son Facebook con 69%, Instagram con 37% y Pinterest con 28%. Las páginas web más utilizadas son Google, YouTube, Amazon y Yahoo (PEW RESEARCH CENTER, 2019) (TALK WALKER, 2019). En base a estas estadísticas, el negocio tiene una gran oportunidad de posicionarse a través de plataformas virtuales, la publicidad en línea debe ser fuerte para expandir el conocimiento de marca.</p>				
	<p>La penetración del comercio electrónico de EE. UU ha aumentado en la última década. Para el 2019 las ventas de este canal aumentaron en 14.9%. La venta en línea de alimentos y bebidas está pronosticada crecer en 23,1% en los próximos 3 años. Los servicios de suscripción son otra moda popular desde bocadillos hasta productos especiales y kits de comidas (LIPSMAN, 2019). Con una penetración tan alta en Internet y compras en línea, el negocio podría beneficiarse de este medio para para aumentar sus ventas. Por lo consiguiente, se considera una oportunidad.</p>				

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

Según la escuela de negocios de la universidad de Harvard, el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter es una herramienta que analiza la industria para determinar la intensidad de la competencia y su nivel de rentabilidad (HBS, 2018). En vista de que se trata de un proyecto de exportación, se analiza el potencial de ingreso de nuevos competidores, poder de los clientes, poder de los sustitutos y rivalidad entre competidores existentes dentro del mercado

estadounidense. Por otra parte, el poder de los proveedores se estudia dentro del mercado ecuatoriano.

2.2.1 Potencial de ingreso de nuevos competidores: BAJA

Tabla 5 *Potencial de ingreso de nuevos competidores*

No.	Aspecto	Peso	Poder	Calificación
1	Capital de Inversión	0,50	4	2,00
2	Requisitos Legales	0,20	3	0,60
3	Tecnología	0,30	3	0,90
TOTAL		1,00		3,50

1. Para imponerse como una marca fuerte en la industria se necesita alta inversión en maquinaria y enfrentar la competencia de los rivales actuales. La mayoría de marcas de galletas pertenecen a competidores fuertes como *Mondelez International*, *The Campbell Soup Company*, Grupo Bimbo y *General Mills* (GVR, 2018).

2. Las regulaciones gubernamentales poseen un alto impacto sobre la industria. La FDA controla normas de seguridad alimentaria y etiquetado. Además los productos importados deben acatar la *Foreign Supplier Verification Act*, misma que debe ser tomada en cuenta por el importador (COTO, 2017).

3. Las empresas han adoptado maquinaria tecnológicamente avanzada, como la robótica, para mejorar su capacidad de crear prototipos rápidamente y lanzar nuevas marcas (GVR, 2018).

2.2.2 Poder de negociación de los clientes: MEDIO

Tabla 6 *Poder de negociación de los clientes*

No.	Aspecto	Peso	Poder	Calificación
1	Número de clientes	0,50	2	1,00
2	Número de intermediarios y margen de distribución	0,30	3	0,90
3	Conocimiento del producto por los consumidores	0,20	3	0,60
TOTAL		1,00		2,50

1. Los canales de acceso de productos de galletería tiene dos variantes: *retail* (venta al por menor) y HORECA. Los principales centros minoristas son supermercados, tiendas de conveniencia o farmacias y otros minoristas como tiendas “todo un dólar”, gasolineras y tiendas de especialidad. El 83% de estos

productos se dirigen a este canal y el 17% a hoteles, restaurantes y cafeterías (HORECA) (COTO , 2017).

2. Existen tres intermediarios antes de que el producto importado llegue al consumidor: importador, distribuidores mayoristas y minoristas. Otra posibilidad es mediante un *bróker*, quien actúa como un agente de ventas por comisión, Los minoristas añaden entre 20% y 50% sobre el precio del productor. El margen bruto de distribución total varía entre 40% y 80% (COTO , 2017).

3. Los consumidores buscan características específicas, sobre todo con el auge de la tendencia saludable, tales como: nuevos sabores, fáciles de llevar, libres de gluten, conservantes artificiales o “ingredientes modificados genéticamente” (*NON-GMO*), bajo en azúcares y grasas. Por tal razón, las galletas dulces “*better for you*” y Premium han incrementado en ventas en los últimos años (COTO , 2017).

2.2.3 Poder de negociación de los sustitutos: ALTO

Tabla 7 *Poder de negociación de los sustitutos*

No.	Aspecto	Peso	Poder	Calificación
1	Alta variedad de sustitutos	0,55	4	2,20
2	Precios de sustitutos	0,45	3	1,35
TOTAL		1,00		3,55

1. El sector es altamente segmentado en los siguientes productos: galletas rellenas, *crackers*, *biscuits*, *waffers* y galletas tipo sándwich. Además, existe una amplia gama de productos de panadería que compiten a la par: *muffins*, pastelillos, *bagles*, *croissants* (GVR, 2018).

2. Los precios varían según los productos sean de marca blanca propia del supermercado o de marca del fabricante. Regularmente, los primeros cuestan entre un 20% y 40% menos que los segundos. Existe alta competitividad en precios debido a la variedad de sustitutos (COTO , 2017).

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores: BAJA

Tabla 8 *Poder de negociación de los proveedores*

No.	Aspecto	Peso	Poder	Calificación
1	Variedad de proveedores	0,60	1	0,60
2	Precios de insumos	0,40	2	0,80
TOTAL		1,00		1,40

1. Según el INEC, existen 175 empresas dedicadas a la elaboración de productos de molinería (INEC, 2017), se puede mencionar a Moderna Alimentos S.A., Industrial Molinera, Levapan, entre otros. Sobre la producción del zapallo, en el país existen 2800 hectáreas sembradas de esta hortaliza (CÁRDENAS, 2019). Se cosecha principalmente en Manabí y adicionalmente en la Sierra. Por un zapallo pequeño se cobra \$0,90 centavos y hasta \$7 por uno grande (PUGA & CORONEL, 2018).

2. Los productos de panadería necesitan de una serie de insumos: harina, leche, huevos, azúcar entre otros ingredientes que se encuentran fácilmente en el mercado. Estos varían en precios y calidad según el proveedor.

2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes: ALTA

Tabla 9 *Rivalidad entre competidores existentes*

No.	Aspecto	Peso	Poder	Calificación
1	Concentración de los competidores	0,35	4	1,40
2	Tendencias de producción	0,30	3	0,90
3	Estrategias de competidores	0,25	4	1,00
4	Competencia directa e indirecta del alfajor	0,10	2	0,20
TOTAL		1,00		3,50

1. El sector gallatero está altamente concentrado pues el 90% de las ventas son generadas por las 50 mayores empresas, de donde Mondelez es el líder en el canal *retail*, le sigue *Kellog's* y *Campebell Soup Company* (COTO, 2017). Específicamente para los alfajores, existen dos empresas argentinas: Cachafaz y Havanna que ha abierto locales franquiciados tipo cafeterías (KANTOR, 2017), mientras que Cachafaz se ha establecido a través de la venta en línea en su página web, Amazon y un mercado virtual "*Specialty Food Association*" y farmacias *Walgreens*, (EL CRONISTA, 2013).

2. Las empresas están introduciendo nuevos productos, que incluyen ingredientes naturales, como granos, edulcorantes bajos en calorías, trigo integral, etc., para que sus productos sean más atractivos entre los consumidores (MORDOR INTELLIGENCE, 2019). Algunos de los fabricantes están desarrollando galletas gourmet de tipo artesanal (GVR, 2018).

3. Los jugadores clave se esfuerzan por lograr una mayor participación en el mercado mediante estrategias de crecimiento: desarrollo de nuevos productos, expansión regional y expansión de sus canales de distribución (GVR, 2018).

4. En el sector de la galletería, no existe en el mercado estadounidense un alfajor vegano, por lo cual tendría una fuerte ventaja competitiva frente al resto de marcas de alfajores que se comercializan. Por otro lado, existen los alfajores normales altos en azúcar y grasas debido al dulce de leche del relleno y otros ingredientes de origen animal. A la par, las empresas que compiten directamente con el producto ofrecen alfajores libres de gluten e integrales.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (MATRIZ EFE)

Tabla 10 *Matriz EFE*

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Tendencias de consumo saludables	0,12	4	0,48
2. Arancel 0% para subpartida del producto	0,08	4	0,32
3. Variedad de canales de distribución	0,06	3	0,18
4. Variedad de proveedores	0,07	4	0,28
5. Inexistencia de competencia directa	0,11	4	0,44
6. La industria de panadería y galletería se perfila como un sector importante para la economía nacional y la de Estados Unidos.	0,09	4	0,36
Amenazas			
1. Alta variedad de sustitutos	0,17	1	0,17
2. Aspectos Regulatorios	0,05	2	0,10
3. Concentración de la competencia	0,08	2	0,16
4. Los competidores utilizan estrategias de crecimiento intensivas	0,11	1	0,11
5. Alto margen de distribución	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,72

2.3.1 Conclusiones matriz EFE

El puntaje obtenido demuestra que la empresa puede aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas reconocidas, con un nivel medio-alto de respuesta a cada una de ellas. A continuación, se concluye lo siguiente:

1. La mayor oportunidad del sector de la industria es la tendencia de consumo de los habitantes norteamericanos hacia productos alimenticios más saludables. Por lo tanto, el alfajor vegano resulta una opción atractiva pues está elaborado con ingredientes nutritivos que persiguen alinearse con las necesidades alimenticias del mercado.
2. El alfajor vegano es único dentro del sector, lo cual le otorga una importante ventaja competitiva con que enfrentar a los competidores.
3. La entrada del producto no percibirá aumento de costos por materia arancelaria ya que tiene arancel 0%.
4. La industria de panadería es una importante rama económica para ambos países. El negocio puede contribuir con más plazas de trabajo y producción en esta actividad, en tanto que se beneficia de la tasa de crecimiento del sector galletero (1,98% anual) en Estados Unidos como una referencia para incrementar ventas.
5. La amplia variedad de proveedores para los insumos del producto permitirá negociar calidad y precios que beneficien a los costos de producción.
6. La variedad de distribuidores en el mercado de destino permitirá posicionar al producto en los canales más idóneos para el mismo. Además, el comercio electrónico es atractivo para expandir el reconocimiento de marca y aumentar ventas.
7. Por otro lado, la amenaza más alta resulta de la cantidad de sustitutos de la industria, por ello es necesario posicionar al producto en tiendas especializadas que reduzcan este impacto.
8. La concentración de la competencia se haya sobre grandes empresas internacionales, sin embargo el producto no compite directamente con éstas. Se debe poner especial atención a Cachafaz y Havanna para diseñar estrategias.
9. El alto margen de distribución podría perjudicar la competitividad del precio del producto, es por ello que se debe buscar canales que reduzcan la intermediación.

10. Las estrategias de crecimiento permiten a los actores clave del sector aumentar sus ventas y abarcar más mercado. La empresa debe adaptarse a este entorno e idear futuras estrategias que apoyen a su crecimiento.
11. Los aspectos regulatorios, si bien son primordiales para la venta del producto, son numerosos y deben ser bien dominados, de lo contrario, se podría enfrentar sanciones.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Una investigación de mercado se refiere al conjunto de procedimientos necesarios para identificar, recopilar, analizar, difundir y utilizar de forma sistemática y objetiva las distintas fuentes de información, ya sea ésta secundaria como libros, artículos académicos, publicaciones, entre otros; o primaria como son las entrevistas a expertos o grupos focales (MALHOTRA, 2016). Estos elementos corresponden a la investigación cualitativa del proyecto. Por otro lado, como parte de la investigación cuantitativa, se empleará encuestas. La información obtenida tras una investigación de mercado es importante para la toma de decisiones encaminadas a identificar y solucionar problemas y oportunidades de marketing. (MALHOTRA, 2016).

3.1 Segmentación del mercado

La población de Estados Unidos está conformada por 329.970.140 habitantes, de los cuales el 6% se concentra en el Estado de Nueva York, representando 19.542.209 habitantes (CENSUS, 2019). Luego, se obtuvo que el 43% del Estado se halla en la ciudad de Nueva York, obteniendo así un número de 8.398.748 personas. Finalmente, a través de las variables demográficas y psicográficas, se obtuvo que el mercado potencial para el consumo de alfajores veganos es de 167.623 habitantes, que corresponde a personas entre los 20 y 49 años de edad, con ingresos medios y que considera tener un estilo de vida saludable, lo cual implica que prefiere productos orgánicos, sin gluten y bajos en azúcares. En este rango de edad se halla la generación “*millennial*”, las más popular del país, quienes son más “*health conscious*”, tienen apertura a probar productos nuevos orientados a la sostenibilidad, perciben ingresos cada vez mayores y apuestan por productos premium (IBIS WORLD, 2019).

Tabla 11 Segmentación del mercado

TIPO VARIABLE	VARIABLE	No. de habitantes	Porcentaje	Fuente
GEOGRÁFICA	Estados Unidos	329.970.140	100%	(CENSUS, 2019)
	Estado de Nueva York	19.542.209	6%	(CENSUS, 2018)
	Ciudad de Nueva York	8.398.748	43%	(NYC DEPARTEMENT OF CITY PLANNING, 2018)
DEMOGRÁFICA	Población entre 20 y 49 años	3.275.512	39%	(CENSUS REPORTER, 2018)
	Población con ingresos medios (entre \$50.000 y \$74.999)	563.388	17.2%	(STATISTA, 2019)
PSICOGRÁFICA	Población que considera tiene un estilo de vida saludable	315.497	56%	(IFIC, 2018)
	Población que busca alimentos orgánicos y saludables	217.693	69%	(L.E.K. CONSULTING, 2018)
	Población que evita/limita el consumo de azúcar	167.623	77%	(IFIC, 2018)

Por otro lado, es importante conocer la segmentación de los clientes a través de los cuales se venderán los alfajores veganos.

La industria de los supermercados y tiendas constituye el canal más grande dentro de la distribución minorista en los Estados Unidos. Los establecimientos ofertan bebidas, lácteos, medicinas y productos de higiene personal, carnes frescas alimentos congelados, frutas y verduras entre otros bienes alimenticios (IBISWORLD, 2019).

Para el 2019, se registraron alrededor de 42.470 establecimientos minoristas en los Estados Unidos. El 16% de estos se concentra en Nueva York, es decir 6.795 entre supermercados y tiendas. Hasta el 2024, esta industria está anticipada crecer constantemente en 1% anual debido al aumento de los ingresos y preferencias del consumidor. Como resultados de mayor preocupación por la salud, la población busca alimentos más naturales y orgánicos. Los operadores de la industria oscilan entre cadenas de gran escala a pequeñas tiendas especializadas con una sola ubicación. Entre las principales cadenas en la ciudad de Nueva York se hallan: Trader Joe's con 9 localidades, Aldi con 8 localidades, Food Emporium con 4 y Whole Foods con 14. Estos supermercados

incluyen en su línea de productos varias opciones libres de gluten, Premium, saludables y ecológicas (IBISWORLD, 2019).

3.2 Planteamiento del problema e hipótesis

3.2.1 Problema administrativo

¿Existe aceptación de compra para los alfajores veganos en el mercado neoyorquino?

Hipótesis: el 65% de la población neoyorquina aceptaría comprar alfajores veganos.

3.2.2 Problema de investigación de mercado

¿Cuáles son los atributos y características claves que influirían en el comportamiento de compra de los consumidores para que el producto se inserte con éxito en el mercado estadounidense?

3.3 Objetivos de la investigación de mercado

3.3.1 Objetivo general

Determinar los factores y características claves que influyen en el comportamiento de compra de los consumidores estadounidense en torno al producto estudiado.

3.3.2 Objetivos específicos

1. Establecer los atributos del producto que cumplan con las necesidades y expectativas del consumidor.
2. Identificar el precio justo para comercializar el producto en el mercado.
3. Reconocer los canales de distribución más idóneos para el producto.
4. Determinar los medios de comunicación a través de los cuales el consumidor buscaría informarse sobre el producto.
5. Definir las características del perfil del consumidor para el producto.

3.4 Investigación cualitativa

Se trata de un tipo de investigación que permite comprender, de forma general, las motivaciones que influyen en el comportamiento de compra del consumidor. Utiliza métodos no estructurados (entrevistas, reuniones de grupo, lluvia de ideas) y se basa en una perspectiva holística, al considerar a las personas como un todo mas no como una variable. Los hallazgos son tentativos y deberán verificarse a través de una investigación concluyente, misma que se realizará

posteriormente a través de métodos cuantitativos (MALHOTRA, 2016), para complementar el análisis del cliente.

Para la obtención de información cualitativa, se realizaron dos entrevistas a expertos y a dos potenciales consumidores.

3.4.1 Entrevistas

3.4.1.1 Entrevistas a expertos

Tabla 12 *Ficha Técnica a Experto No. 1*

Ficha Técnica: Experto No.1	
Nombre:	María José Dueñas
Cargo:	Gerente Administrativa y Comercial
Empresa:	CHE ALFAJOR

Antecedentes de la empresa: CHE ALFAJOR es una empresa ecuatoriana que se dedica a la elaboración de alfajores gourmet artesanales, entre otros productos de repostería. Su planta de producción se ubica en el parque industrial La Tejedora en Cumbayá que también funciona como punto de venta.

Empaque: recomienda que sea biodegradable, tanto en la envoltura como en la caja de los alfajores.

Proveedores: para la elaboración de sus productos gourmet, trabajan con Republica del Cacao y Chocono para el chocolate, Industria Harinera (harinas), Alpes (manjar y mantequilla), Grafinsa (empaques). Los insumos se solicitan cada semana o cada 15 días y percibe que los precios son asequibles.

Competencia: existen varias marcas en el mercado ecuatoriano como CACHAFAZ y LA HAVANA de Argentina, sin embargo estos alfajores poseen alto contenido de químicos que modifican la textura suave del producto y son muy industrializados.

Atributos que busca el consumidor: sabor, textura y variedad en el producto, por ejemplo se ofrece alfajores de: chocolate negro, chocolate con leche, chocolate blanco, al 65% y 31% de cacao, de mora y gluten-free.

Equipo: amasadora industrial, moldes, hornos industriales, dosificadora para el relleno, bañadora donde se funde el chocolate para bañar el alfajor y, por último, el túnel de secado.

Personal necesario: personal de planta calificado: encargados de masa, de relleno y de empaque. Personal administrativo: gerencia general, comercial, secretaria y vendedores en los locales.

Tabla 13 *Ficha Técnica a Experto No. 2*

Ficha Técnica: Experto No.2	
Nombre:	Hernán Dávila
Cargo:	Gerente Logístico
Empresa:	Sense Ecuador

Antecedente de la empresa: plataforma de venta en línea hacia Estados Unidos de productos ecuatorianos de calidad súper Premium, entre los cuales destacan las flores frescas, rosas preservadas, café, chocolates, bordados de Zuleta, tagua y sombreros de paja toquilla. Buscan enfocarse en un target más alto del mercado que esté dispuesto a pagar precios más caros.

Tendencias del mercado de destino: Estados Unidos se está orientando a consumir productos más sanos, libres de “organismos modificados genéticamente” (“GMO’s”), productos veganos, en ocasiones con certificaciones que avalen estas características como la “Kosher”, sin embargo estas requieren un trámite oneroso (cuesta entre \$3000 a \$5000, con reactivación anual entre \$1000 y \$1500) para un pequeño emprendedor y no recomienda obtenerlas en un principio ya que tampoco son solicitadas por la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA).

Plaza: como canales de distribución supermercados como Trader Joe’s, Sobeys y Whole Foods Market. Estos sitios son visitados por personas con ingresos medios altos que están dispuestos a comprar productos de alta gama, más allá del precio.

Promoción: para un pequeño emprendimiento se recomienda iniciar con redes sociales, a través de Facebook Ads, Google Ads o mails obtenidas con la ayuda

de las bases de datos de ferias locales populares, Cámaras de comercio o Pro Ecuador.

3.4.1.2 ENTREVISTAS A POTENCIALES CONSUMIDORES

Las entrevistas se realizaron a dos personas residentes de la ciudad de Nueva York que se alinean al segmento de mercado.

Tabla 14 *Ficha Técnica para potenciales consumidores*

Ficha Técnica: Entrevistas a potenciales consumidores		
	Entrevista No.1	Entrevista No.2
Nombre:	Sully Dueñas	Anna Kwiatkowska
Edad:	30 años	36 años
Ocupación:	Enfermera en el Hospital de Coney Island	Consejera estudiantil en Columbia Secondary School for Math, Science, and Engineering

Hallazgos de las entrevistas a potenciales consumidores

Dentro de la oferta de productos de panadería y repostería indicaron tener preferencia por galletas bajas en azúcares, croissants, *scones* (bolos), brioches (panecillos) y *muffins*. Este tipo de productos deben estar listos para consumir, fáciles para llevar y preferiblemente que no contengan altas cantidades de conservantes. Los consumen al menos dos veces por semana. En general, mencionaron que la tendencia por comer sano, orgánico y “*gluten-free*” está creciendo en el país. En promedio, las entrevistadas destinan alrededor de \$150 de su renta al mes en panadería y repostería.

Al presentarles la idea del alfajor vegano, mencionaron que estarían dispuestas a comprarlo dado que se alinea con el tipo de productos que consumen en su hogar. Recalaron que este alfajor es una versión saludable a la galleta genérica y procesada, alta en azúcares y grasas saturadas. Los atributos que buscarían en el producto son salud, sabor, apariencia del alfajor, el empaque y precio. A propósito de este último, estarían dispuestas a pagar un poco más por un producto de calidad, pues supone una inversión en salud.

Con respecto al empaque, buscan características ecológicas apoyando la sostenibilidad o que pueda ser reciclado. En cuestión de colores, optan por un diseño orgánico, gamas de café, que respalden la idea artesanal del alfajor.

Podría incluir paisajes o lugares famosos que refieran a Ecuador. Para el nombre del alfajor, aconsejan un nombre que sea fácil de pronunciar en inglés y que represente una propuesta tradicional de su lugar de origen.

Les gustaría encontrar el alfajor en grandes cadenas de supermercados, cafeterías y tiendas minoristas como Whole Foods Market o Trader Joe's. Lo consumirían en ocasiones especiales como Navidad o reuniones familiares y les gustaría conocer más sobre el producto a través de redes sociales y correo. Además, quisieran recibir descuentos o degustaciones con muestras gratis que se pueden realizar en las tiendas mencionadas para interactuar con el consumidor. Sobre la presentación, buscarían una caja de entre 2 a 4 alfajores, y pagarían un precio entre \$7 a \$12.

3.4.2 Hallazgos análisis cualitativo

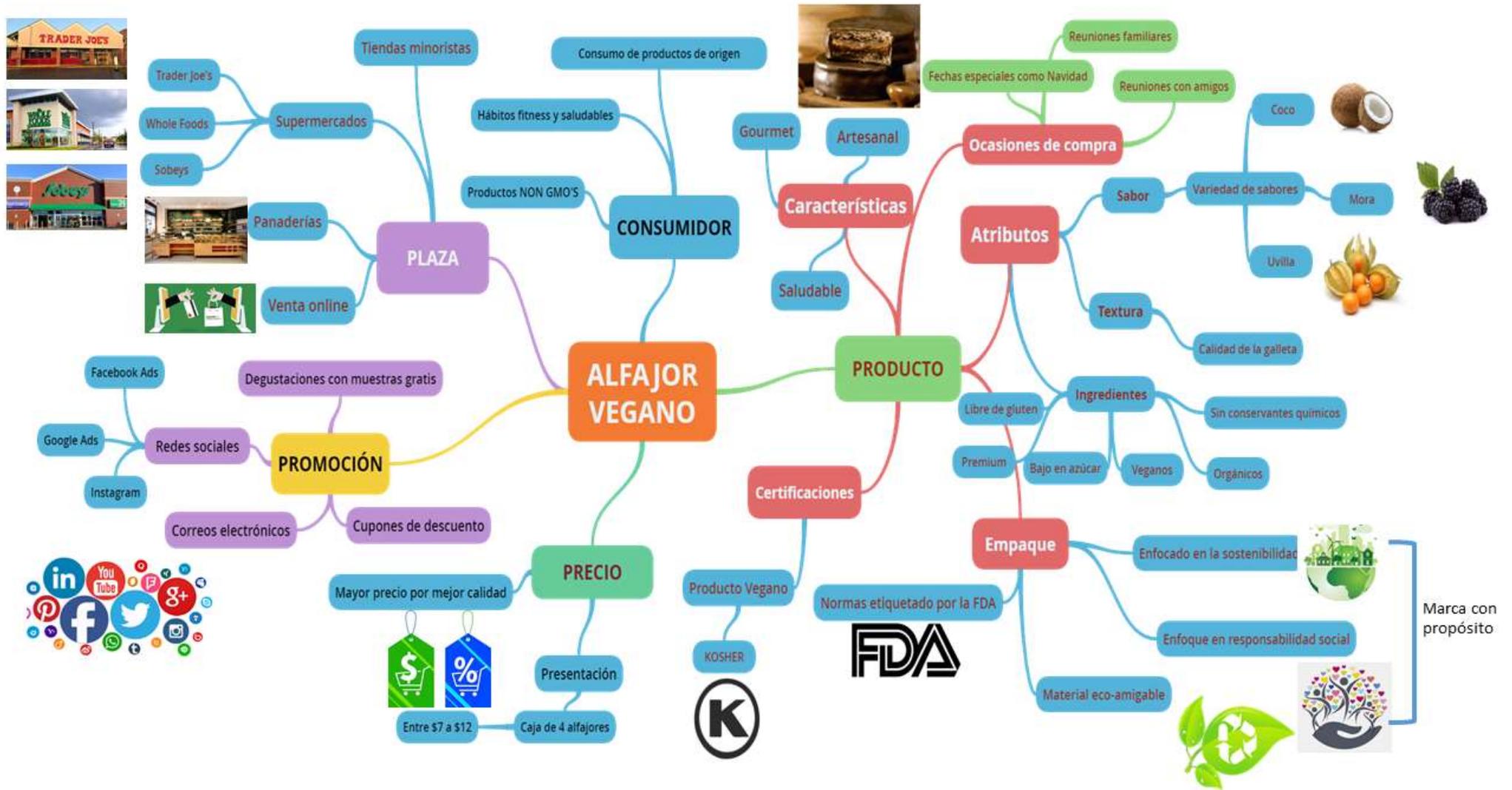


Figura 1 Mapa mental sobre análisis cualitativo

3.5 Investigación cuantitativa

Se trata de un tipo de investigación formal y estructurada que se apoya en datos cuantificables analizados a través de técnicas estadísticas, matemáticas o computacionales y tienen como fin arrojar hallazgos concluyentes que buscan someter a prueba las hipótesis planteadas y permiten tomar decisiones (MALHOTRA, 2016). Para el presente proyecto se emplea encuestas cuyos resultados permitirán responder de forma objetiva al problema y objetivos de investigación planteados. En la infografía presentada a continuación, se observan los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa. Revisar anexo 4 donde se encuentran las tablas de correlación de donde se adquirieron los resultados.



Figura 2 Infografía sobre la investigación cuantitativa y sus conclusiones

3.6 Conclusiones sobre análisis del cliente

1. Existe un alto porcentaje (73%) de personas que comprarían el producto, impulsado por el estilo de vida y una mayor toma de consciencia del consumidor a la hora de comprar alimentos que se alineen con tendencias más saludables y fitness. Además, esta aceptación positiva está sustentada por los atributos que busca el consumidor como sabor, salud e ingredientes orgánicos, libres de gluten y bajos en preservantes químicos y azúcares. Cabe recalcar que los expertos indicaron que el producto lograría insertarse con éxito al ofrecer una alternativa saludable, entre la amplia variedad de productos de panadería y repostería, promoviendo el bienestar de sus consumidores, quienes son cada vez más “*health-conscious*”.
2. El porcentaje de personas interesadas en comprar el producto que buscan alimentos saludables persiguen tendencias gourmet. Por este motivo, el producto debe resaltar su alta calidad, la cual es muy valorada por el consumidor. Esto es sustentado por los expertos, quienes indicaron que el target gourmet es atractivo para consumidores con ingresos medios altos que buscan productos Premium.
3. El precio justo para una caja que contiene 4 alfajores se estableció en \$8.31 y se reconoció que dentro del comportamiento de compra, el consumidor estadounidense prima la calidad sobre el precio, por lo cual, no lo posiciona como un rasgo decisivo al momento de comprar el alfajor vegano y, además, está dispuesto a pagar más por un producto de alta gama.
4. El consumidor prefiere informarse sobre el alfajor vegano a través de redes sociales como Instagram y Facebook, en vista del alto grado de penetración de las mismas en Estados Unidos. (STATISTA, 2019). Otros medios sugeridos son página web y correos electrónicos. Así mismo, sería factible la promoción mediante Facebook Ads, para conseguir una audiencia más numerosa y variada, a una mayor velocidad.
5. Para comercializar el producto en la ciudad de Nueva York, existe alta preferencia hacia supermercados, seguido por tiendas y panaderías. Entre los primeros, destacan dos importantes localidades: “Trader Joe’s” y “Whole Foods Market”. Estos establecimientos, definidos por los expertos, se alinean

a tendencias libres de gluten, veganas y orgánicas, por lo tanto son canales de distribución atractivos para la venta del producto.

6. Las principales promociones para el producto son los descuentos a través de cupones dado que los estadounidenses compran más producto de sus marcas favoritas cuando se les ofrece este beneficio (McKinsey & Company, 2016). Adicionalmente, las muestras gratis a través de degustaciones en los supermercados y tiendas son preferidas por los consumidores al permitir un primer contacto directo con el producto.
7. Dentro de las actividades de tiempo libre, al consumidor le gusta primordialmente compartir con su familia y amigos, lo cual está respaldado por un estudio realizado por la Oficina de Estadísticas Laborales (“Bureau of Labor Statistics”), que indica que las actividades relacionadas a la socialización (visitar amigos o atender a eventos sociales), se posicionan como el segundo pasatiempo más común en Estados Unidos, luego de ver televisión (BLS, 2018). Esto demuestra la motivación por comprar el producto en ocasiones como reuniones familiares y con sus amistades, buscando compartir un dulce gusto con aquellas personas allegadas a su círculo social.
8. Las personas que buscan consumir el alfajor como un snack o un dulce gusto a compartir, complementarían esta experiencia con té en un 48% y con café o leche de origen vegetal como la de almendras, ambos casos en un 21%. Esto nos da una idea de cómo las personas acompañarían el producto, lo cual se puede potenciar en el mix de marketing con estrategias para recomendar al consumidor con qué bebidas complementar el alfajor. Así, se puede establecer en la mente del consumidor que, en su snack de media mañana o media tarde o reunión, puede optar por una caja de alfajores con su bebida favorita.

4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

La oportunidad de negocio se fundamenta en el análisis externo y del cliente del proyecto, identificando de esta manera los motivos que impulsan y alientan el emprendimiento de la idea de negocio en el mercado escogido, mismos que se desarrollan a continuación:

- La industria de la panadería en Estados Unidos es una importante actividad económica pues representa el 2.1% de su PIB, generando más de \$ 30 mil millones en ingresos cada año. Además, está previsto que el sector de galletas

crezca en 1,98% anualmente hasta el 2025, debido al cambio en tendencias de consumo. Esto es atractivo para el negocio al encontrarse en una industria madura que pronostica un escenario positivo tanto en su crecimiento como en su aporte a la economía estadounidense.

- El tamaño de mercado representa una oportunidad pues el negocio se ubica en la ciudad más habitada del país de Estados Unidos con una amplia población que se alinea con las características psicográficas del segmento escogido como estilo de vida y seguimiento de tendencias saludables. En conjunto, esto beneficia a las ventas del proyecto y apoyan a la misión de la empresa por promover la salud y bienestar entre sus consumidores.
- La ciudad de Nueva York cuenta con varias cadenas de supermercados, mismos que resultan ser la elección preferida por los potenciales compradores, que ofertan productos saludables, libres de gluten, veganos y orgánicos. En el caso de Whole Foods Market, que posee 14 tiendas y es el supermercado más conocido por comercializar alimentos de este tipo, es un cliente que permite expandir el posicionamiento del alfajor vegano en un canal donde el consumidor está dispuesto a pagar más por un producto de alta calidad y que satisfaga su necesidad de nutrición en sus compras.
- Entre las preferencias y gustos del consumidor se conoce que la calidad, el sabor y el hecho que sea un producto saludable, motivan la decisión de compra, por lo que, el 73% de las personas encuestadas indicaron que están interesadas en comprar el producto. Este porcentaje impulsa la idea de emprender el negocio en vista de su significativa aceptación a la hora de ser comercializado en el mercado.
- La relación entre el precio y beneficio percibido del alfajor es positiva pues los consumidores están dispuestos a pagar más por mayor calidad. El precio justo se estableció en \$8,31 por cada caja de 4 alfajores, debido a sus características Premium y tendencias saludables, respondiendo con éxito a este requerimiento altamente valorado por el consumidor. Se debe aprovechar esta oportunidad para generar fidelidad a la marca por ofrecer un producto de alta gama que busca cuidar, con un dulce gusto, de la salud de quienes opten adquirirlo.

- Al mismo tiempo, existe un ambiente favorable para exportar hacia Estados Unidos respaldado por los beneficios en materia de comercio exterior ya que el arancel para la entrada del producto es de 0%, lo cual implica un menor en los costos de comercialización en destino, en tanto se cumpla con los requisitos estipulados por las Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) en cuanto a su etiquetado.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia de marketing

La estrategia general de marketing permite delinear el enfoque y dirección que tomará la idea de negocio para lograr alcanzar los objetivos planteados, captar clientes a través de la creación de valor del producto. Según Porter existen tres estrategias generales: liderazgo en costos, diferenciación y especialización (LAMBIN, GALUCCI, & SICURELLO, 2009) .

Para el proyecto, se utiliza la **estrategia de diferenciación**. Se trata de un producto que posee cualidades que le permiten distinguirse de la competencia y que se establecen como atributos significativos en la mente del consumidor.

5.2 Estrategia de Internacionalización

Exportación definitiva (directa): se trata de una modalidad que implica la salida definitiva de las mercancías fuera del territorio aduanero ecuatoriano (SENAE, 2010). Es directa ya que no existe intermediación para vender el producto en destino pues el cliente es un importador directo.

Por otro lado, también es importante definir la **estrategia internacional de marketing** dado que se trata de un producto de exportación, entre las cuales se hallan: localización y expansión (LAMBIN, GALUCCI, & SICURELLO, 2009). Se emplea **localización** ya que el alfajor se adapta a los gustos, preferencias y tendencias del consumidor estadounidense en relación a productos alimenticios.

5.3 Mercado meta

El mercado meta corresponde al segmento de la población hacia el cual se dirige el producto y a quienes se destinarán los esfuerzos de marketing (KOTLER & ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, 2017).

Con respecto al negocio, el mercado meta corresponde a hombres y mujeres residentes en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos, comprendidos entre las

edades de 20 a 49 años que perciben ingresos medios y llevan un estilo de vida saludable. Este segmento conocido como “*health-conscious*”, está orientado a consumir productos que promueven el bienestar (como los orgánicos, bajos en azúcares, libres de gluten) y además está dispuesto a comprar el alfajor vegano.

A partir de la segmentación anteriormente desarrollada y en conjunto con los resultados de las encuestas se halla un mercado objetivo de 122.365 compradores, que representan el 73% del mercado potencial de 167.623.

5.3.1 Cálculo de la demanda potencial

Para este cálculo, primero se halla el tamaño de mercado, para lo cual se toman en cuenta los siguientes datos:

Tabla 15 *Datos para el cálculo de la demanda potencial*

Variable	Representación	Valor
Número de habitantes	N	122.365
Frecuencia de consumo	F	1 vez por semana
Cantidad (según la presentación del producto)	C	1 caja de 4 alfajores
*Precio justo	P	\$8,31

**El precio justo podría variar en función de costos de producción y margen de ganancia.*

Fórmula de cálculo

$$\text{Tamaño de mercado} = N \times F \times C \times P$$

$$\text{Tamaño de mercado} = 122.365 \times 1 \times 1 \times \$8,31 = \$1.016.853 \text{ semanales}$$

$$\text{Demanda anual en dólares} = \$1.016.853 \times 52 = \$52.876.356$$

$$\text{Demanda anual en unidades} = \$52.876.356 \div \$8,31 = 6.362.979 \text{ empaques de 4 alfajores}$$

5.3.2 Participación de mercado

Se espera atender un 1.10% de la demanda potencial anual. Dicho porcentaje podrá ser abarcado gracias a la capacidad de producción de la empresa.

5.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor viene dado por dos factores, el posicionamiento, es decir el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor y la diferenciación que viene dada por las cualidades y atributos del producto (KOTLER & ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, 2017).

Previo al desarrollo de estos factores, se presenta el modelo de negocio de la empresa, utilizando la herramienta de LEAN CANVAS para nuevos emprendimientos.

2. PROBLEMA Productos de panadería altamente procesados con altas cantidades de azúcar, grasas y preservativos químicos. Variedad de snacks en el mercado que perjudican la salud del consumidor.	4. SOLUCIÓN -Producto saludable. -Bajas cantidades de azúcar y grasas, libre de gluten y preservativos artificiales. -Snack dulce libre de culpa.	3. PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR Alfajor vegano artesanal de tipo gourmet que se puede consumir como un snack dulce saludable.	9. VENTAJA DIFERENCIAL -Receta ecuatoriana con ingredientes de alta calidad originarios del país. -Talleres de repostería vegana en la página web y sugerencia de bebidas que acompañen el alfajor.	1. SEGMENTO DE CLIENTES Segmento "Health-conscious", hombres y mujeres de la ciudad de Nueva York con tendencia a consumir alimentos bajos en azúcares, grasas, libres de gluten. Llevan un estilo de vida saludable. Se encuentran entre los 20 a 49 años de edad y perciben ingresos medios.
7. ESTRUCTURA DE COSTOS Sueldos Marketing Digital Materia prima	8. MÉTRICAS -Número de visitas a la página web -Frecuencia de compra -Anuncios de Facebook		5. CANALES Red de supermercados especializados en alimentos saludables en Nueva York. Uso de redes sociales y página web para interacción con el cliente.	
7. ESTRUCTURA DE COSTOS Creación y mantenimiento de página web Sueldos Marketing Digital Materia prima		6. FLUJOS DE INGRESOS Venta de alfajores veganos Inversión propia		

Figura 3 Modelo del negocio
Adaptado de: Prim, 2019

5.4.1 Posicionamiento

TINKU, marca bajo la cual se comercializará el producto, ofrece alfajores veganos de tipo gourmet elaborados para personas que buscan alimentos saludables. La marca busca rescatar el valor de compartir dulces momentos con familia y amigos. TINKU es un producto artesanal que vela por la salud de sus consumidores por lo cual promueve una alternativa sana a una golosina que generalmente contiene altas cantidades de azúcar y grasas. Es por ello que los ingredientes utilizados son veganos y libres de gluten, convirtiéndolo en un dulce libre de culpa que aprovecha las bondades de la agricultura ecuatoriana.

La **estrategia de posicionamiento es más por más** ya que se ofrecen mayores beneficios al consumidor por lo cual se puede cobrar un precio más alto que el aceptado en el mercado.

5.4.2 Diferenciación

La nueva propuesta de alfajor es un tipo de producto de repostería saludable cuya diferenciación viene dada por los beneficios que ofrece al ser elaborado con ingredientes veganos, libres de gluten, sin conservantes químicos que aprovechan las virtudes de la agricultura ecuatoriana y le permiten diferenciarse de los productos comunes dentro de la industria de panadería y repostería altamente procesados cuyo consumo deriva en enfermedades como obesidad, diabetes, entre otras. La

utilización de la quínoa y zapallo ofrecen un alimento saludable para el consumidor dadas sus propiedades: proteínas, vitaminas y antioxidantes.

Además para continuar con el apoyo al bienestar, el cuidado del medio ambiente también es importante para la marca. Por ello, el empaque del producto será biodegradable y el diseño se alinearán con la característica premium del alfajor y se buscará hacer referencia a lugares famosos del Ecuador. Para mejorar la experiencia del consumidor, el empaque contendrá información sobre cómo complementar el alfajor con las bebidas favoritas del consumidor.

Adicionalmente, se ofrecerá talleres de repostería vegana en la página web para educar al consumidor en este tipo de alimentación.

Para la red de supermercados escogida se enviará anualmente muestras gratis para dar a conocer el producto entre los consumidores.

5.5 Mezcla de marketing

5.5.1 Producto

Un producto, sea tangible o no (i.e. servicio), se refiere a todo aquello que se vende en un mercado para su adquisición, uso o consumo con el fin de satisfacer un deseo o una necesidad. Existen tres niveles en la planeación del producto: en el primero se determina los beneficios principales para resolver un problema identificado en el mercado, en el segundo, estos se convierten en un producto real. Aquí se establece las características, diseño, empaque y otros atributos que brindan valor para captar al consumidor. Finalmente, la tercer fase se trata del producto aumentado, donde se ofrecen servicios y beneficios adicionales (KOTLER & ARMSTRONG, Marketing, 2012).

5.5.1.1 Producto real

5.5.1.1.1 Beneficios

La harina de quínoa resulta del proceso de moler los granos de quínoa, la cual es considerada como un cultivo que ofrecerá seguridad alimentaria en los próximos siglos según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés). Este tipo de harina es considerada un superalimento por su alto valor nutricional. Posee un 50% más de proteína que el resto de cereales y contiene 16 aminoácidos de los cuales 8 son esenciales para el organismo. Es considerada un reemplazo saludable para la carne y productos lácteos.

Adicionalmente, es fuente de fibra dietética y rica en vitaminas como B1, B2, B3, B6, B12 y E (PALOU, 2017)

El chocolate al 75%, que es considerado un tipo de cacao amargo, posee gran cantidad de fibra, permite mantener un estado de saciedad por mayor tiempo y es rico en antioxidantes (INFOBAE, 2017). Por otro lado, el zapallo le confiere un sabor distinto y delicioso al alfajor, junto a la crema de cacao. Este vegetal contiene varios nutrientes como fibra, potasio, magnesio y vitamina E y C (PINO, 2018). Así mismo se utiliza leche de arroz, un tipo de leche vegetal que no contiene colesterol, grasa ni lactosa, es libre de preservantes artificiales, rica en vitaminas y minerales, baja en calorías y de fácil digestión (SANTA MARÍA, 2018)

5.5.1.1.2 Características

El alfajor es un dulce artesanal conformado por dos galletas circulares, cuya masa es elaborada de harina de quínoa, unidas entre sí por un relleno de crema de cacao con zapallo. El diámetro de las galletas es de 8cm y su peso es de 75g.

Se ha buscado proveedores con certificación orgánica y de alto reconocimiento, tanto local como internacionalmente para obtener materia prima de alta calidad, entre los cuales figuran República de Cacao para el chocolate al 75% (REPÚBLICA DEL CACAO, 2020), Cusi para la harina de quínoa que es certificada por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) (CUSI, 2020)

El alfajor es saludable dado los beneficios y valor nutricional de los ingredientes mencionados que en conjunto brindan nutrición y lo hace un alimento que puede ser incluido en la dieta de los consumidores sin que ello cause enfermedades como obesidad o diabetes. Al ser vegano, no utiliza insumos de origen animal, lo cual contrarresta grasas animales y también es libre de gluten (que es una proteína presente en el trigo, centeno y cebada), lactosa y no utiliza preservante artificiales (FDA, 2018). Ver anexo 5 para observar la información nutricional del producto.

Asimismo, es un producto gourmet porque es elaborado con ingredientes de alta calidad, desarrollando una receta que asegure esta característica, lo cual resulta en un alfajor premium: las galletas son crujientes y consistentes, el relleno es distinto por su sabor a zapallo, diferente al dulce de leche del alfajor tradicional y posee una textura suave. El bañado de chocolate le da el toque final al cuerpo del producto. Se ofrece una amalgama de sabores dulces al paladar, sin que ello perjudique la salud

del consumidor. Dada la elaboración artesanal, en conjunto con maquinaria especializada, se cuida cada detalle en el proceso.

5.5.1.1.2 Branding

El branding hace referencia a la gestión de una marca de forma estratégica que permite “capturar la esencia de un producto, servicio, organización, trabajar a fondo una personalidad atractiva, diferente, llena de significados para el cliente potencial y conectarla con él a un nivel emocional” (HOYOS, 2016, pág. 1). Se define como marca al nombre, símbolo y diseño que permite identificar el producto. Está conformada por dos partes: el nombre y el logotipo de la marca (FERREL & HARTLINE, 2012, pág. 201) .

Nombre de la empresa: Productos Isabel Cia. Ltda.

Slogan de la empresa: The sweet taste of sharing

Nombre de la marca: TINKU

Significado: Tinku procede del idioma quechua, con el propósito de destacar los orígenes andinos de los insumos principales que se emplean para el alfajor. Tinku significa la unión o un encuentro de personas (KATARI, 2016) pues se quiere invitar al consumidor a compartir con su familia y amigos un dulce momento, de manera saludable. Así, Tinku busca apelar a los sentimientos, al valor de lo familiar, a recordar la importancia del encuentro con quienes amamos.

Nombre del producto: Vegan cookie sandwich/ Alfajores Veganos

Logotipo: el nombre de la marca dentro de un cuadro “*vintage*” que se alinea con la característica gourmet del producto. Se utilizan color blanco para la marca y colores cafés para las decoraciones pues es una referencia de elegancia y está asociado al chocolate que recubre el alfajor. Además, esta gama simboliza lo acogedor y lo natural, lo cual se relaciona con el proceso artesanal de elaboración del producto.

Tipografía: el tipo de letra empleado es vistoso y llamativo para el consumidor y mantiene consonancia con la línea gourmet.



Figura 4 Logotipo de la empresa

5.5.1.1.3 Etiquetado

Para el alfajor, la etiqueta describe detalladamente la composición y bondades del producto de una forma que sea fácilmente comprensible para el consumidor. La etiqueta contiene la información necesaria para el proceso de compra, destacando los beneficios del alfajor vegano y de qué manera se lo puede complementar con café o té según el momento del día, ya sea media mañana o media tarde, siempre recordando la importancia de compartir una caja de alfajores con amigos y familia. También indica el significado del nombre de la marca de una forma inspiradora, que se explica a continuación:

*In quechua language, Tinku means an encounter or reunion of people. So, every time you consume our product, remember **the sweet taste of sharing** moments with the people you love.*

We want to sweeten your memories with the magic and delicious taste of our healthy alfajores!

De esta manera, el etiquetado ayuda también a promocionar el producto pues apoya a su posicionamiento y permite conectar con el consumidor

5.5.1.1.4 Envase, empaque y embalaje

El empaque incluye la producción y diseño del contenedor del producto (KOTLER & ARMSTRONG, Marketing, 2012). Su estructura tiene tres niveles: primario, secundario y terciario, es decir envase, empaque y embalaje, de forma respectiva.

El envase se trata de una envoltura de papel de caña que recubre a cada alfajor y es sellado con un adhesivo del logo de la empresa. Por otro lado, el empaque consiste en una caja externa donde se encuentra la información principal y una caja interna que guarda los 4 alfajores a manera de cajón, de forma que se deslice cuando sean

consumidos. Está elaborado a base del bagazo de la caña de azúcar, un material eco amigable de alta calidad y resistencia pues para la empresa es importante promover valores, tanto a nivel de bienestar del consumidor como del medio ambiente. Además, es reciclable y biodegradable. Ver anexo 6 y 7 para observar el diseño del empaque externo e interno del producto. Para el embalaje y envío del producto se utilizan cajas de cartón corrugado donde se espera enviar 50 empaques por caja vía aérea. Ver anexo 8 para detalle de envase, empaque y embalaje.



Figura 5 Mockup del empaque

5.5.1.2 Producto aumentado

5.5.1.2.1 Soporte y garantías

Los servicios de apoyo son una parte fundamental dentro de la experiencia del consumidor con el producto, pues al lograr que se sienta satisfecho y contento después de haberlo adquirido, resulta en fidelidad hacia la marca y por ende, se establecen relaciones que perduran en el tiempo (KOTLER & ARMSTRONG, Marketing, 2012)

El servicio postventa para el consumidor final se lo realizará a través de medios digitales. La creación de una página web y las redes sociales de la marca permitirán interactuar de una forma más cercana y activa. Así, podremos conocer más a nuestros consumidores en destino, saber cómo fue la experiencia al probar nuestros alfajores y recibir retroalimentación y sugerencias. Esta información permite identificar de oportunidad de mejora. Por consiguiente, estas plataformas permitirán atender los requerimientos del consumidor de una forma rápida, ágil y eficiente. De igual forma, los medios virtuales servirán para estar en constante comunicación y mantener una relación de confianza con nuestro cliente, Whole Foods Market.

Sobre la garantías para el cliente, debido al término de negociación consignado, CPT (*Carriage Paid to*), en español: “transporte pagado hasta”, la empresa se hace cargo del pago del flete internacional, gastos de exportación y de carga en el avión dentro del aeropuerto Marsical Sucre de Quito y asegura toda la documentación necesaria que acompañe la mercadería. Esto demuestra el compromiso con el socio distribuidor para que el producto arribe con mayor facilidad y seguridad.

5.5.2 Precio

5.5.2.1 Costo de ventas

Para el cálculo del costo de ventas se toma en cuenta el número de unidades a producir conforme a la participación del mercado y frecuencia de compra. En primera instancia, la empresa abarca el 1,1% del mercado meta, esto representa 1.346 personas. Además, los encuestados están dispuestos a consumir este producto una vez a la semana, es decir 52 veces al año. De acuerdo con estos datos y la capacidad de producción de la empresa, se van a producir 69.996 empaques de 4 alfajores en el primer año.

Entonces, para el cálculo de costos de fabricación, se emplean los rubros pertenecientes a costos directos e indirectos que se dividen para la cantidad de empaques producidos en un mes, que es igual a 5.833 unidades. Cabe recalcar que se emplea la vía aérea como medio de transporte pues asegura que el producto llegue más rápido y seguro, ya que su tiempo en percha es de máximo 3 meses.

Tomando en cuenta esta información, se obtuvo un costo de ventas por empaque de \$4,62 que se desglosa a continuación.

Tabla 16 *Costo de ventas*

Concepto	Costo Mensual
Materia Prima Directa	\$ 18.454,04
Mano de obra directa	\$ 2.250,70
Costos indirectos de manufactura	\$ 6.251,89
Materiales indirectos usados	\$ 4.632,76
Mantenimiento y reparaciones	\$ -
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 128,93
Flete nacional	\$ 83,33
Flete Internacional	\$ 1.178,86
Guía aérea y montecarga	\$ 38,33
Servicio de exportación	\$ 56,00
Servicio de aduana	\$ 44,67
Servicio logístico	\$ 89,00
Total Costos de Fabricación	\$ 26.956,63
No. de empaques mensual	5833
Costo Unitario	4,62

5.5.2.2 Estrategia de precios

Para fijar el precio de los alfajores veganos en el mercado de Nueva York, se ha determinado un valor mayor al de la competencia, Cachafaz y Havanna, debido a que se está ofreciendo un producto diferenciado saludable, artesanal y de tipo gourmet cuyos atributos respaldan el precio que se está cobrando. El precio promedio de la competencia se encuentra en \$6,33 (CACHAFAZ, 2020) (HAVANNA, 2020). Es importante recalcar que son marcas que producen a gran escala por la maquinaria que utilizan, lo cual les permite vender más a un menor precio. Cabe mencionar que este tipo de alfajores tradicionales son altos en azúcar y grasa.

Según las entrevistas a potencial consumidores, el precio que están dispuestos a pagar oscila entre los \$7 a \$12, pues pagarían más por un producto que ofrece más beneficios. Por otro lado, según los encuestados, el monto justo por un empaque de cuatro alfajores en el mercado sería \$8,31.

Luego de haber obtenido el costo unitario, el margen de ganancia se determina en un 44% por cada empaque, lo cual resulta en un precio de venta de \$6,67 a nuestro cliente, Whole Foods Market. El propósito de este porcentaje es poder vender más unidades y así ganar por volumen, utilizando así una estrategia orientada a las ventas.

Con respecto al precio de comercialización en Nueva York, se continúa la cadena de precios con la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de venta del distribuidor} = \text{precio de venta} + \% \text{ de intermediación}$$

Entre los gastos de importación y ganancia de nuestro socio, se espera un recargo de 25% más, entonces, el precio con el que se comercializaría el producto en destino estaría en \$8,34; mismo que se encuentra en el rango mencionado y muy cercano al precio justo.

5.5.2.3 Estrategia de precio de entrada

Se emplea una estrategia de *status quo*, la cual determina el precio conforme a las condiciones actuales que se derivan del comportamiento promedio de la competencia. Esto permite mantener en el tiempo un precio competitivo y evita confrontaciones por guerra de precios (FERRARI, 2018). Dado que es un producto distinto, por ser elaborado artesanalmente con ingredientes veganos, saludables y orgánicos, existe un valor agregado frente a la competencia, ofreciendo de esta manera un producto gourmet nutritivo que cuida de cada detalle en su elaboración. Por consiguiente, se

puede iniciar con un precio algo superior al promedio de los competidores, pero que continúa siendo competitivo.

5.5.2.4 Estrategia de ajuste

Las empresas ajustan los precios pues toman en cuenta las diferencias entre los clientes y situaciones que puedan cambiar el mercado (KOTLER & ARMSTRONG, Marketing, 2012). En el caso de los alfajores, se puede establecer un precio que, aunque ligeramente mayor, se acerque más al promedio de la competencia, es decir que se realizará un ajuste a la estrategia de entrada de status quo.

5.5.3 Plaza

La administración de la distribución permite que el producto llegue al consumidor final cuando y donde este lo necesite (FERREL & HARTLINE, 2012). Pocos son las empresas productoras que venden directamente a los usuarios finales, la mayor parte hace uso de intermediarios para que el producto llegue al mercado (KOTLER & ARMSTRONG, Marketing, 2012).

Al tratarse de un producto saludable y gourmet, la elección del socio distribuidor es determinante pues apoya al posicionamiento del producto conforme éste se alinee a las características que promueve el producto: salud, calidad, sustentabilidad, es decir que el distribuidor debe ser especializado en este tipo de alimentos. Además, es importante analizar la gama de productos que ofrece actualmente para identificar si existe competencia directa. Por otro lado, existen mayores beneficios al contar con un distribuidor que posea una red amplia de localidades pues permite abarcar mayor mercado, lo cual se traduce en mayores oportunidades de ventas.

5.5.3.1 Estrategia de distribución

La elección de una estrategia de distribución es fundamental para el nivel de éxito del negocio pues una vez que se escoge y acuerda un compromiso con éste, la distribución se torna estricta debido a los contratos a largo plazo, inversiones y tratos finiquitados previamente entre los socios. Existen tres estrategias básicas que dependen de la cobertura del mercado y el grado de exclusividad entre el proveedor y el minorista: intensiva, selectiva y exclusiva (FERREL & HARTLINE, 2012). Para el proyecto, se emplea una estructura exclusiva al ser escogido como único socio distribuidor y comercializador del producto a Whole Foods Market, pues se considera que es el más adecuado para el alfajor vegano ya que se trata de la cadena de supermercados neoyorquinos más alineada a la tendencia saludable. Además, al

poseer 14 localidades, permite cubrir una mayor proporción del mercado lo cual beneficia a las ventas del producto.

5.5.3.2 Puntos de venta

Whole Foods Markets es una red de supermercados estadounidense multinacional reconocida por vender productos orgánicos. Posee una amplia oferta de alimentos veganos, vegetarianos y ecológicos (WHOLE FOODS MARKET, 2020). Entre su línea de productos, no se encontraron alfajores, pero si otro tipo de productos de panadería y repostería. Esto es positivo pues el alfajor no enfrentará competencia directa. Por otro lado, sus tiendas son grandes y alineadas a una cultura ecológica. El segmento que atiende es medio a medio alto y los precios son alto por tratarse de productos “bio”, de comercio justo, sin embargo ello supone que estos son de alta calidad y velan por la seguridad de sus clientes (CASTELLS & CASTELLA, 2019). Ver anexo 8 para apreciar el interior de un local de Whole Foods Market.

5.5.3.3 Tipo de canal

El canal de distribución se refiere al conjunto de organizaciones que poseen interdependencia y permiten poner a disposición del consumidor los diferentes bienes y servicios (KOTLER & ARMSTRONG, Marketing, 2012). El canal empleado para el proyecto es indirecto pues el producto llega al consumidor final a través de un intermediario. Para el caso específico del producto, se emplea un nivel de intermediación entre nuestra empresa y el comprador, que corresponde al minorista importador Whole Foods Market.

5.5.3.4 Estructura del canal



Figura 6 Canal de distribución

La cadena de suministros que hace posible la adquisición del alfajor vegano por el consumidor, inicia con los proveedores de materia prima de calidad. Luego, estos insumos son transformados en las instalaciones de la empresa para atender al pedido del cliente. Posteriormente, se envía el producto a nuestro socio distribuidor vía aérea, quien luego se encarga de la importación y comercialización. Una vez que es

distribuido en sus distintos locales, se encuentra disponible en percha para el consumidor final.

5.5.4 Promoción

5.5.4.1 Estrategia promocional

La estrategia que se emplea para el producto es PULL (jalar en inglés) que se trata de enfocar los esfuerzos promocionales para estimular la demanda entre los consumidores finales (FERREL & HARTLINE, 2012). El objetivo principal de utilizar esta estrategia es lograr el reconocimiento de la marca por parte del público, creando una necesidad para que los consumidores busquen el producto entre los diferentes puntos de venta con mayor frecuencia (SÁNCHEZ, 2020).

5.5.4.2 Publicidad

Para dar a conocer el producto e interactuar con el consumidor, se emplea las redes sociales, Facebook e Instagram, que fueron los medios más votados en las encuestas. Se publicará contenido interactivo para que el consumidor se interese por adquirir el producto, por ejemplo recetas de varios tipos de cafés y tés para complementar el alfajor, así como consejos de salud. Para ello, se contratará un Community Manager encargado del contenido de ambas plataformas. Por otro lado, la página web es otro medio para dar a conocer los beneficios nutricionales del producto y el mensaje de la marca, mediante videos informativos y promocionales y también se ofrecerán talleres gratuitos en línea de repostería vegana mediante una suscripción con el correo electrónico de los interesados. Ello para promover la cultura “*Heath-Conscuious*” entre nuestros consumidores. Asimismo, se brinda información de contacto de la empresa y servicio post venta.

Tabla 17 *Gastos de publicidad*

Medio Publicitario	Descripción	Frecuencia	Gasto Mensual	Gasto Anual
Publicidad Facebook	Anuncios de Facebook para dar a conocer el producto dentro del segmento	Mensual	\$200,00	\$2.400,00
Community Manager (Facebook e Instagram)	Persona externa encargada de la elaboración y publicación de contenido promocional para la marca	Mensual	\$360,00	\$4.320,00
Hosting y dominio	Derecho de uso del nombre del sitio web y alojamiento de la página web	Mensual	\$25,00	\$300,00
Talleres de repostería vegana online	Contratación de especialistas en alimentación vegana que impartan el taller mediante grabación de video.	Mensual	\$180,00	\$2.160,00
Total				\$9.180,00

5.5.4.3 Promoción de ventas

Para fomentar las ventas, se establecen dos alternativas de incentivos de corto plazo que se realizarán con el apoyo del cliente Whole Foods Market en sus diferentes tiendas. En primer lugar, se planea enviar cada año muestras gratis para la degustación del alfajor en las localidades del supermercado. Por otro lado, se lanzará tres concursos anuales a través de redes sociales y los ganadores obtendrán una canasta de regalo con 5 empaques de alfajores para ser compartidos con familia o amigos. Esto se coordinará con el cliente, a quien se le enviará estos premios en el mes donde se realice el concurso.

Tabla 18 *Gastos de promoción de ventas*

Promoción	Descripción	Frecuencia	Gasto Anual
Degustaciones	Envío de 300 empaques de alfajores para muestras gratis	1 vez al año	\$1.386,00
Concursos	Lanzamiento de tres concursos vía redes sociales, el primero por San Valentín, segundo por Día de las Madres y el tercero en Navidad. Se premia con canasta de regalo con 5 empaques de alfajores más chocolates de la marca privada de Whole Foods	3 veces al año	\$240,00
Total			\$1.626,00

5.5.4.4 Relaciones públicas

Con el fin de afianzar las relaciones con cliente, buscar nuevos socios comerciales y construir una buena imagen corporativa de la empresa, se ha encontrado una oportunidad en la participación en una feria de alimentos saludables. La marca se hará presente con stands o “booths” para exhibir el producto donde se utilizarán un roll-up o banner, se harán degustaciones y se entregará material publicitario (tarjetas de presentación, flyers y trípticos, todo realizado en material eco-amigable). También se presentará un video para dar a conocer el proceso artesanal de elaboración del alfajor para llamar la atención de los compradores de una forma novedosa y se proyectará la página web para que conozcan de nuestra plataforma e invitarles a inscribirse a los talleres de repostería vegana.

Para ello, se planifica que participen el gerente general y jefe de marketing en las siguientes ferias de Nueva York:

- “Healthy Food Expo NYC” que se concentra en productos de origen vegetal, bebidas saludables, panadería y postres libres de gluten y alimentos eco-amigables. Este evento está alineado con los valores y beneficios del producto

por lo cual apoyaría al reconocimiento de la marca. Esta feria sucede en marzo de cada año y dura tres días (HEALTHY FOOD EXPOS, 2020).

- Secaucus Nourished, Gluten Free Festival que se dirige a personas que persiguen un estilo de vida libre de gluten o una dieta especial de alimentación. Nuestro producto es preciso para los visitantes de esta feria. Se da lugar en a comienzos de octubre y tiene un día de duración (NOURISHED FESTIVAL, 2020).

Tabla 19 *Gastos para Relaciones Públicas*

Feria	Frecuencia	Duración	Rubros	Gasto Anual
Healthy Food Expo NYC	1 vez al año	3 días	Costo de participación en la feria, stand y material promocional	\$2.800,00
			Ticket aéreo y alojamiento	\$1.900,00
Secaucus Nourished, Gluten Free Festival	1 vez al año	1 día	Costo de participación en la feria, stand y material promocional	\$1.700,00
			Ticket aéreo y alojamiento	\$1.350,00
Total				\$7.750,00

5.5.4.5 Fuerza de ventas

Debido a que la venta del producto sucede de empresa a empresa, una modalidad conocida como “*Business to business*” (B2B), no se realiza una presentación personal que apoye a la fuerza de ventas del negocio.

5.5.4.6 Marketing directo

Para mantener contacto directo, tanto con el cliente como con el consumidor, las plataformas virtuales son el principal aliado. A través de Facebook e Instagram, podremos dar soporte a quienes adquieren nuestro producto, receptor sugerencias o conocer cómo fue su experiencia con el alfajor. Igualmente por la página web, se podrá interactuar mediante contenido informativo e interactivo. El correo de la empresa es otro medio para comunicarnos con Whole Foods Market y el usuario final.

Tabla 20 *Proyección de Gastos de Marketing*

Proyeccion gastos Mix de Marketing					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad Facebook	\$ 2.400,00	\$ 2.429,56	\$ 2.459,48	\$ 2.489,77	\$ 2.520,44
Community Manager (Facebook e Instagram)	\$ 4.320,00	\$ 4.373,21	\$ 4.427,07	\$ 4.481,59	\$ 4.536,79
Hosting y dominio	\$ 300,00	\$ 303,69	\$ 307,44	\$ 311,22	\$ 315,05
Talleres de repostería vegana online	\$ 2.160,00	\$ 2.186,60	\$ 2.213,53	\$ 2.240,80	\$ 2.268,39
Degustaciones	\$ 1.386,00	\$ 1.403,07	\$ 1.420,35	\$ 1.437,84	\$ 1.455,55
Concursos	\$ 240,00	\$ 242,96	\$ 245,95	\$ 248,98	\$ 252,04
Secaucus Nourished, Gluten Free Festival	\$ 3.050,00	\$ 3.087,56	\$ 3.125,59	\$ 3.164,09	\$ 3.203,06
Healthy Food NYC	\$ 4.700,00	\$ 4.757,89	\$ 4.816,49	\$ 4.875,81	\$ 4.935,86
Total Plan de Marketing	\$ 18.556,00	\$ 18.784,54	\$ 19.015,90	\$ 19.250,10	\$ 19.487,19

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Filosofía Organizacional

6.1.1 Misión

PRODUCTOS ISABEL CIA.LTDA. es una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración y comercialización de alfajores veganos artesanales de tipo gourmet para los habitantes de la ciudad de Nueva York que busquen productos saludables de alta calidad y promueve el cuidado del medio ambiente, así como altos estándares tanto en sus ingredientes como en su proceso productivo.

6.1.2 Visión

Para el 2025, ser líderes en la elaboración de alfajores veganos artesanales en Nueva York, distinguidos por su innovación y compromiso con la salud y medio ambiente.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

6.1.3.1.1 Objetivos Económicos

- Aumentar en 4% las ventas para el año 2023.
- Mantener un porcentaje de costos fijos del 25% sobre las ventas durante los tres primeros años de operación.

6.1.3.1.2 Objetivos Estratégicos

- Lanzar una renovada campaña publicitaria en redes sociales con temas de inclusión social para apoyar a las comunidades a las que pertenecieran nuestros consumidores, en el segundo año de operación.
- En el tercer año, introducir nuevos diseños de empaque inspirados en sitios turísticos reconocidos del Ecuador.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

6.1.3.2.1 Objetivos Económicos

- Obtener un crecimiento promedio en la utilidad neta del 10% para el quinto año de operación.
- Reducir el endeudamiento del activo en 30% para el año 2025.

6.1.3.2.2 Objetivos Estratégicos

- Posicionar el producto en dos nuevos supermercados a partir del año 2025.
- Ofertar tres nuevos sabores de relleno a partir del quinto año.

6.2 Estructura Organizacional

6.2.1 Estructura legal

Productos Isabel, razón social de la empresa, se constituye como una compañía de responsabilidad limitada que según la Ley de Compañías en la Sección V, Art. 94, este tipo de estructura se conformará por mínimo dos socios y máximo de quince, y se constituye con un aporte mínimo de \$400. Además, el capital debe suscribirse de forma íntegra y debe pagarse en “al menos el 50% del valor nominal de cada participación” (SUPERCÍAS, 2014). Estas aportaciones presentarse en forma de dinero o en especies como bienes muebles, inmuebles e intangibles o ambas a la vez y tienen un carácter igualitario, acumulativo e indivisible. Se escoge esta modalidad pues los socios responden por sus obligaciones sociales únicamente hasta el monto de sus aportaciones individuales, es decir que el patrimonio individual no es comprometido (SUPERCÍAS, 2014).

6.2.2 Diseño Organizacional

Tras haber formulado el modelo de negocio y determinado las estrategias que dirigen el negocio, se debe diseñar una estructura organizacional para crear valor en la empresa a través de las actividades de sus miembros. La estructura permite designar y conectar las tareas de las distintas personas y funciones (W.L.HILL & R. JONES, 2011).

6.2.2.1 Estructura Organizacional

Productos Isabel Cía. Ltda se organiza alrededor a una estructura funcional donde se agrupan las tareas y las actividades conforme a la función de negocios, lo cual promueve la especialización de las tareas, facilita el uso eficiente del personal, reduce la necesidad de sistemas de control muy elaborados y posibilita una forma ágil en la toma de decisiones (R. DAVID, 2013). Asimismo, se tenderá hacia una estructura más plana u horizontal, pues la empresa no contará con numerosos niveles jerárquicos que puedan afectar al desarrollo de las actividades por función y se pueda crear así un ambiente más orgánico que favorezca la comunicación. Esto implica que la directiva de la empresa trabaja bajo un cuadro de mando mínimo que simplifica las jerarquías y promueve la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos organizacionales. Con ello, también se pretende trabajar bajo una cultura de empoderamiento y liderazgo del personal (W.L.HILL & R. JONES, 2011).

6.2.2.2 Organigrama de la empresa



Figura 7 Organigrama de la empresa

Esta estructura asegura la fluidez de la comunicación entre los departamentos y por lo tanto la toma de decisiones de forma conjunta, que permita asegurar una correcta gestión empresarial que impulse la generación de valor para el producto. Además es más flexible y eficiente al emplear menos recursos y niveles administrativos, lo cual supone una optimización en gastos por salarios, seguros e infraestructura de la empresa. El asesor de aduanas trabaja en conjunto con el departamento de ventas y logística prestando sus servicios cuando se lo amerite. También, el Community Manager colabora con el jefe de ventas en el diseño y gestión de la publicidad y redes sociales. Estos dos últimos son funcionarios externos y se les pagará bajo factura. Ver anexo 9 para el detalle del resumen de las funciones de cada departamento.

6.3 Cadena de Valor

Se refiere al conjunto de actividades que permiten transformar los insumos en producto final para los consumidores, lo cual incluye el diseño, producción, comercialización, despacho y distribución. Este proceso integra varias actividades primarias y de soporte que permiten agregar valor al bien o servicio (W.L.HILL & R. JONES, 2011).



Figura 8 Cadena de Valor de la empresa

Para la empresa, las actividades generan valor desde la recepción de la materia prima donde se realiza el primer control de calidad. En caso de no pasar este proceso, se devuelve al proveedor, puesto que es muy importante asegurar el buen estado de los insumos. Luego, la elaboración por parte de nuestros encargados en planta, quienes cuentan con experticia en repostería, permiten obtener un verdadero producto artesanal de tipo gourmet que toma en cuenta las medidas de seguridad y sanidad necesarias en el proceso. El empaquetado se hace cuidadosamente, desde la envoltura de cada alfajor y sellado para ser colocado en su respectivo envase en nuestras cajas biodegradables hasta ser puestas en las cajas de envío al cliente. Asimismo, es necesario tener en consideración el inventario de nuestra producción para gestionar los pedidos del cliente.

Posteriormente, para la exportación se coordina con nuestro agente de aduanas para que se cumplan todos los requisitos legales y asegurar la entrega de la mercancía en destino. Para la empresa, es crucial ofrecer toda la documentación necesaria para evitar problemas a la hora de la importación en Nueva York. Por otro lado, la publicidad del alfajor en nuestras redes sociales y página web nos permite expandir la marca e interactuar con los consumidores y de esta forma poder generar fidelidad hacia nuestro producto y elevar las cifras de venta. También, la asistencia a ferias en la ciudad de Nueva York permite posicionar de mejor manera el producto y buscar nuevos socios comerciales.

El servicio post venta es crucial para mantener una buena relación con nuestro cliente, Whole Foods Market, por lo cual se realiza un seguimiento a todo el proceso de envío del pedido, desde origen en el aeropuerto Mariscal Sucre hasta la llegada al aeropuerto John F. Kennedy en Nueva York. Con ello, se garantiza la seguridad y compromiso con el cliente. De igual manera, las redes sociales y página web nos permiten dar soporte al consumidor final y conocer sobre su experiencia al adquirir los aflores.

6.4 Plan de operaciones

6.4.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos representa de forma gráfica las actividades internas de la empresa y sus relaciones entre sí y con el exterior, mismas que permiten transformar los insumos en bienes y servicios con valor agregado para los clientes (HEIZER & RENDER, 2009)

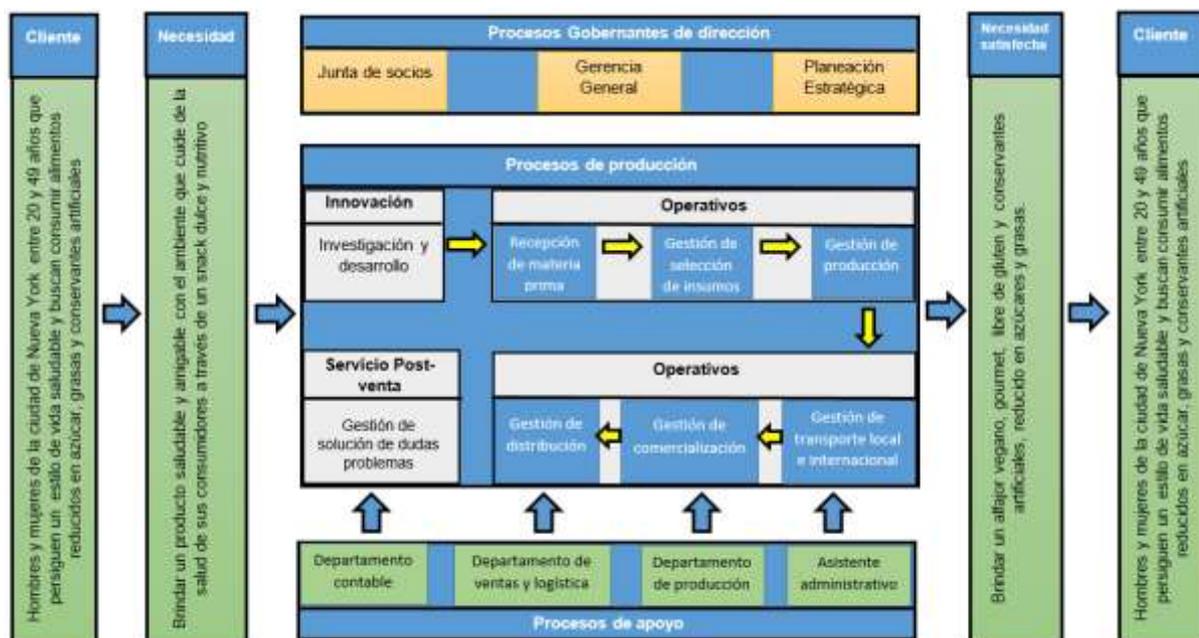


Figura 9 Mapa de procesos

6.4.1 Proceso de elaboración del alfajor

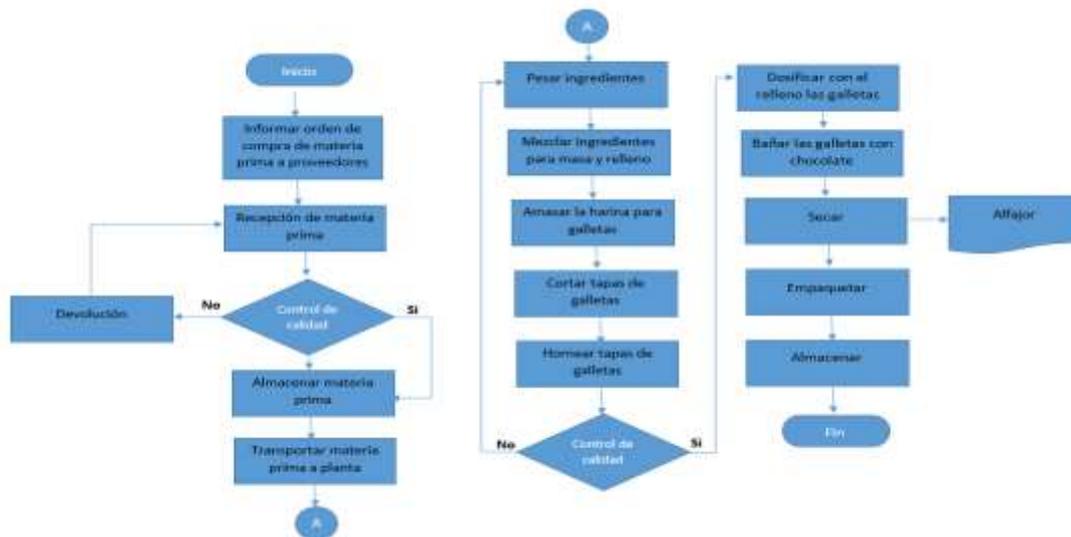


Figura 10 Flujograma de la elaboración del alfajor

En primer lugar, la empresa envía la orden de compra a los proveedores escogidos para la materia prima: harina de quínoa, zapallo, chocolate, fécula de maíz, leche de arroz, margarina baja en grasa, panela, esencia de vainilla, ralladura de limón, goma xantana y empaques. Luego, al momento de recibir en nuestro local los insumos, se realiza en ese momento el control de calidad, en caso de no pasar este proceso, se devuelve al proveedor y se reinicia el proceso. Posteriormente, los ingredientes son almacenados y se transportan a planta según la cantidad necesaria para los alfajores a elaborarse al día.

Para elaborar las galletas, se realiza el siguiente proceso:

1. Los ingredientes se pesan por gramos
2. Se mezcla el azúcar con la margarina hasta que esta aclare un poco su tono de color natural y se vuelva cremosa y suave. A esta mezcla se agrega la leche de arroz.
3. Se agrega a la mezcla harina, fécula y polvo para hornear hasta obtener una masa homogénea
4. Con un cortador circular se corta los pedazos redondos y se retira el resto de masa
6. Hornear a 180°C hasta que la masa se dore.

Para el relleno, el procedimiento es el siguiente:

1. Se coloca a fuego lento la pulpa de zapallo con panela hasta que espesa.
2. Se pone una olla de agua a calentar y sobre esta se coloca un bowl con el chocolate y la margarina esperando que se derritan e incorporen ambos ingredientes.

3. En otra olla se pone a calentar la leche de arroz con la pulpa de zapallo hasta que espese.
4. Mezclar el chocolate y la preparación anterior
5. Dejar enfriar

Para el producto final:

1. Colocar las tapas de galleta en la dosificadora, una vez puesto el relleno, se cierra con otra tapa.
3. Pasa a la máquina bañadera del chocolate.
2. Continúa por el túnel de secado.
3. Dejar reposar y secar.
4. Se empacan cuatro alfajores por cada caja.

6.4.2 Análisis del proceso

El proceso de elaboración de los alfajores es mixto, pues se emplea más de un proceso simultáneo. Después de la recepción de la materia prima y su control de calidad, los encargados de planta realizan en paralelo las galletas y el relleno para luego ser empleados en el producto final que es el alfajor. Luego se continúa la secuencia del bañado, secado y empaquetado.

6.4.3 Análisis de personas y tiempos

Tabla 21 *Análisis de personas y tiempos en el proceso productivo*

Etapa	No. de personas requeridas	Encargado	Tiempo
Recepción de materia prima y control de calidad	1	Encargado de masas	15 min
Almacenamiento y transporte a planta	2	Encargado de masas y encargado de relleno	10 min
Mezcla de ingredientes para masa de galletas, amasado y cortado	2	Encargado de masas y de relleno	30 min
Elaboración del relleno	1	Encargado de relleno	20 min
Horneado	1	Encargado de masas	10 min
Dosificación	1	Encargado de relleno	10 min
Bañado	1	Encargado de relleno	10 min
Secado	1	Encargado de empaquetado	10 min
Empaquetado	3	Encargado de empaquetado, de relleno y de masa	30 min
Total			145 min

Desde la recepción de materia prima hasta el empaquetado, se emplean 3 encargados, cada uno de los cuales se requieren de forma distinta según su función acorde a la tabla anterior. En cuanto a los tiempos, es necesario indicar que solamente para la elaboración de alfajores, se necesita 1h 30 min (90 minutos) para obtener 400 alfajores, es decir 2.133 en una jornada de 8 horas trabando a la capacidad máxima, entre personal y maquinaria. Luego, para el empaquetado se suman 30 minutos. Entre los primeros procesos, recepción, control de calidad y almacenamiento de la materia prima en general, se emplea 25 minutos, y cabe recalcar que esto sucede únicamente

en los días donde se finiquite la entrega de los insumos por parte de los proveedores. Sumando todos los tiempos, se obtienen los 145 minutos, equivalente a 2h 25 min.

6.4.4 Análisis de costos

Conforme el costo de elaboración de los alfajores que corresponde a \$4,62 según lo calculado anteriormente para una caja de 4 alfajores, se reparte este valor entre las etapas resumidas de la siguiente manera:

Tabla 22 Análisis de costos por etapas

Etapa	Costos Directos	Costos Indirectos
Elaboración de galletas	\$0,52	\$0,40
Elaboración de relleno	\$0,42	\$0,32
Dosificación, bañado y secado	\$1,45	\$0,35
Empaquetado	\$0,48	\$0,44
Costos de exportación		\$0,24
Subtotal	\$2,87	\$1,75
Total	\$4,62	

6.4.5 Infraestructura, maquinaria y equipos

Para el proceso productivo la maquinaria, equipos e infraestructura es fundamental para asegurar la calidad de nuestros productos.

Tabla 23 Infraestructura, maquinaria y equipos para producción

Activos, maquinarias, equipos y materiales para la producción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Adecuaciones del local	1	\$3.000,00	\$3.000,00
Amasadora industrial	2	\$790,00	\$1.580,00
Horno industrial de 6 latas	2	\$750,00	\$1.500,00
Cocina Industrial	1	\$450,00	\$450,00
Balanza 0 a 500 gramos	1	\$240,00	\$240,00
Dosificadora	1	\$2.400,00	\$2.400,00
Bañadora con túnel de secado	1	\$3.500,00	\$3.500,00
Mandiles	3	\$12,00	\$36,00
Caja de 100 guantes	1	\$8,80	\$8,80
Gorras de cabello	8	\$6,00	\$48,00
Total			\$12.762,80

6.4.6 Proceso de exportación y distribución

Transporte interno: se utiliza los servicios de una empresa que facilitará el transporte de la mercadería desde nuestro local hacia el aeropuerto Mariscal Sucre de Quito.

Transporte internacional: se emplea la vía aérea para asegurar la pronta llegada de los alfajores a destino dado su tiempo de caducidad. El término de negociación consignado es CPT, lo cual implica que la empresa se hace cargo del costo del flete aéreo.

Requisitos y cumplimientos legales para exportar

1. Registro de exportador: para ello previamente se gestionó el RUC de la empresa con el SRI. Luego se adquiere la firma electrónica TOKEN otorgada por el Banco Central o Security Data (SENAE, 2017).
2. Registro en Ecuapass: aquí se registra la empresa con un usuario y contraseña y se hace registro del TOKEN (SENAE, 2017).
3. Luego, el proceso de exportación comienza con la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE). Este documento contiene información sustancial que establece el vínculo legal y las obligaciones que como exportadores se debe cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Los datos deben indicar nombre del exportador, descripción de la mercancía, información del consignante, destino de la mercancía, cantidad y peso (SENAE, 2017).

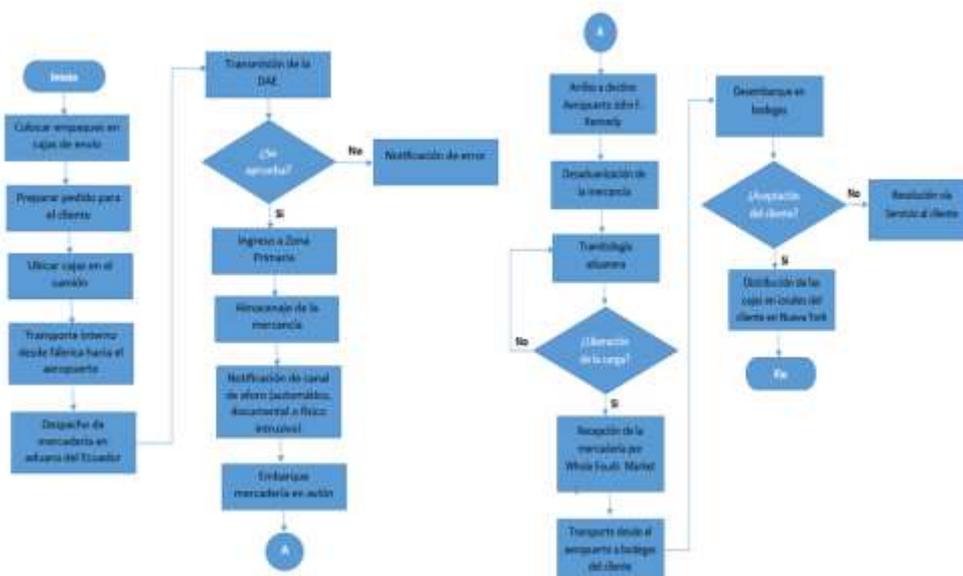


Figura 11 Flujograma del proceso de exportación y distribución

Luego de la tramitología aduanera en el mercado ecuatoriano, descrita anteriormente, la mercancía es embarcada y transportada vía área, luego de la aprobación de la DAE y aforo, hasta llegar al aeropuerto en Nueva York, donde el cliente realiza la tramitología local para desaduanizar la mercadería y ser transportada hacia sus bodegas. Allí, en caso de notar inconvenientes en el producto, se puede contactar con nuestro servicio al cliente para dar una solución. Una vez aceptado el pedido, Whole Foods Market distribuye las cajas desde su bodega principal hacia sus 14

puntos de venta de la ciudad de Nueva York para poner a disposición de los consumidores.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Para el primer año de operación, se exporta un total de 69.993 empaques de alfajores a nuestro cliente en destino, Whole Foods Market, de forma trimestral, es decir 17.498 empaques en cada exportación. Se utiliza el transporte aéreo para asegurar la calidad del producto dado su tiempo de caducidad en tres meses. Esta cantidad aumenta anualmente según el crecimiento de la industria de galletería establecido en 1.98%.

Por otro lado, el precio de venta al cliente se concretó en \$6,67 para el primer año y se ajustará en los próximos años conforme al promedio de la tasa de inflación de precios de Estados Unidos en los últimos cinco años, misma que representa 1,55% (BANCO MUNDIAL, 2019). La fijación del precio toma en cuenta el margen de utilidad del 44% que se busca ganar por empaque con respecto al costo de fabricación de \$4,62. Además, este precio apoya a nuestra competitividad en el mercado de destino, pues le permite a nuestro cliente cargar un 25% de ganancia sobre este valor, que implica un precio de venta final de \$8,34, mismo que se encuentra dentro del rango que los potenciales consumidores están dispuestos a pagar por un empaque de cuatro alfajores y a la vez, muy cercano al precio justo de las encuestas que se ubicó en \$8,31.

Tabla 24 *Proyección de ingresos para los 5 años del proyecto*

Proyección de ventas anual					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	69.996	71.382	72.795	74.237	75.707
Precio	\$ 6,67	\$ 6,77	\$ 6,88	\$ 6,99	\$ 7,09
Total ingresos	\$ 466.873,32	\$ 483.509,52	\$ 500.738,52	\$ 518.581,44	\$ 537.060,17

7.1.2 Proyección de costos y gastos

El costo de producción resulta de la multiplicación de las unidades vendidas anualmente por el costo unitario. Para el primer año, se estableció en \$4,62. Los otros gastos se detallan a continuación. Es necesario recalcar que las mayores salidas durante el proyecto son sueldos y salarios dada la importancia del personal en el desarrollo y crecimiento del negocio, a más de los gastos de marketing pues al ser un nuevo emprendimiento, se ha buscado invertir en el posicionamiento de la marca en

el mercado de destino. Sin embargo, los egresos pueden ser cubiertos de manera satisfactoria por el crecimiento de los ingresos anuales. Cabe mencionar que estos rubros se ajustarán conforme a una tasa del 1,23% producto del promedio de los porcentajes de inflación del Ecuador según el BCE entre el 2015 y 2019

Tabla 25 *Proyección de costos y gastos para los 5 años de operación*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Producción	\$320.663,27	\$331.983,10	\$338.191,19	\$344.508,81	\$350.947,51
Gastos Fijos	\$111.863,10	\$117.870,86	\$119.714,11	\$120.799,73	\$122.292,54
<i>Gastos de salarios</i>	\$72.973,10	\$78.912,46	\$79.914,82	\$80.930,34	\$81.959,22
<i>Gastos Generales</i>	\$18.132,40	\$17.972,26	\$18.581,80	\$18.417,69	\$18.644,53
<i>Gastos de Marketing</i>	\$18.556,00	\$18.784,54	\$19.015,90	\$19.250,10	\$19.487,19
<i>Gastos de Depreciación</i>	\$1.201,60	\$1.201,60	\$1.201,60	\$1.201,60	\$1.201,60
<i>Gastos amortización</i>	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Total Gastos y Costos	\$432.526,37	\$449.853,97	\$457.905,30	\$465.308,54	\$473.240,06

7.1.3 Políticas de cobro y de pago

Dentro de la política de cobro con el cliente Whole Foods Market, se le otorga pago al contado del 30% del valor de compra y crédito a 30 días por el 70% restante, en el mes de exportación. Con nuestros proveedores se finiquita de igual manera la misma política: 30% al contado y 70% a crédito de 30 días.

7.2 Inversión Inicial y Capital de Trabajo

7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial de la empresa está conformado por aquellos gastos realizados previo a su operación. Así, la inversión inicial del proyecto se encuentra en \$78.468,25. El 63% corresponde a capital de trabajo, el 22% a compra de equipos, maquinaria y muebles y enseres, el 8% a gastos de constitución y el 6% a la compra de un software contable.

Tabla 26 *Inversión Inicial*

Inversión Inicial	% de representación
Gastos de constitucion	\$6.661,22 8%
Inversiones PPE	\$17.180,00 22%
Inversiones Intangibles	\$5.000,00 6%
Capital de Trabajo	\$ 49.627,03 63%
TOTAL INVERSION INICIAL	\$78.468,25 100%

7.2.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo corresponde a la cantidad de recursos financieros que permite a la empresa operar y hacer frente a sus obligaciones del corto plazo como sueldos, materia prima, entre otros. Es crucial su cálculo pues de este depende el mantenimiento de la empresa, puesto que cubre los gastos actuales hasta que el capital que se invierte pueda retornar como ingresos a la empresa.

El capital de trabajo se calcula conforme al método del déficit acumulado obtenido del flujo de efectivo antes de la inyección de este capital. Así, se compararon los meses con flujo negativo y se tomó en cuenta aquel con el déficit máximo para conformar el capital de trabajo, equivalente a \$49.627,03

7.2.2.1 Crecimiento del capital de trabajo

No existen nuevas inyecciones de capital de trabajo para el proyecto pues la inicial permitió enfrentar satisfactoriamente las obligaciones de la empresa y ser soporte durante los años de operación. Su variación dependerá sobre todo del crecimiento de las utilidades.

7.2.3 Estructura de capital

Para financiar la inversión inicial se opta por un estructura de capital donde el 50% se cubre con recursos propios por aportación de los socios, es decir un monto de \$39.234,12; mientras que para el otro 50% restante, se solicita un préstamo bancario por la otra mitad a la entidad financiera BanEcuador que ofrece una tasa del 11,25% en su programa de crédito productivo para Emprendimiento a 5 años plazo. Esta estructura permite dividir el riesgo de la inversión por igual entre inversitas y acreedores.

Tabla 27 Estructura de capital

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL			DETALLE CONSOLIDADO PAGO PRÉSTAMO BANECUADOR					
Concepto	% Aporte	Valor	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recursos Propios	50%	\$ 39.234,12	INTERESES	\$ 6.194,44	\$ 6.928,40	\$ 7.749,31	\$ 8.667,50	\$ 9.694,47
Crédito BanEcuador	50%	\$ 39.234,12	CAPITAL	\$ 4.100,89	\$ 3.366,94	\$ 2.546,02	\$ 1.627,84	\$ 600,86
Inversión inicial total	100%	\$ 78.468,25	PAGO TOTAL	\$ 10.295,34	\$ 10.295,34	\$ 10.295,34	\$ 8.667,50	\$ 9.694,47

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

7.3.1 Estado de Resultados

El estado de resultados (ver anexo 11) muestra ganancias desde el primer año de operación presentando una tendencia creciente lo cual nos indica que la empresa tiene resultados sólidos con un rendimiento económico eficiente para operar. Además, la diferencia entre las ventas y los costos de producción, nos permite obtener un margen bruto promedio en los 5 años de 32,67%, que nos demuestra que el negocio tiene los recursos para hacer frente a los egresos por sueldos, marketing, gastos logísticos y generales de una manera consistente. Luego se obtuvo un margen operativo promedio, que resulta de la participación de la utilidad antes de depreciación, amortización, intereses e impuestos sobre las ventas, de 11,61%. Esta

diferencia entre margen bruto y operativo se debe a que la empresa, al iniciarse en un mercado extranjero, necesita invertir más en sus gastos operacionales para poder ganar participación de mercado. Finalmente, las utilidades netas sobre las ventas arrojan un margen neto promedio de 5,42% lo cual es beneficioso para la operación del proyecto.

7.3.2 Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera (ver anexo 12) demuestra que la empresa tiene mayor cantidad de activos totales que de pasivos totales a lo largo del proyecto, obteniendo un promedio de crecimiento del 41% con respecto al año cero, lo cual es el resultado de un flujo de efectivo positivo ya que se maneja un alto ingreso por ventas trimestrales. Cabe mencionar que no existen nuevas compras de maquinaria y equipo pues aquellos adquiridos inicialmente permiten tener una capacidad de producción que beneficia las utilidades cada año, por lo cual la cuenta de activo no corriente decrece en el tiempo conforme a las depreciaciones y amortizaciones. Además, a ello se suma el hecho de la reinversión de las utilidades netas anualmente puesto que no hay pago de dividendos a los colaboradores. Todo esto permite que la empresa tenga liquidez para enfrentar sus pasivos a corto y largo plazo. Por otro lado, es importante recalcar el decrecimiento de los pasivos no corrientes debido al pago y reducción de la deuda.

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo (ver anexo 13) ilustra el movimiento de las entradas y salidas de la empresa durante sus años de operación. Se observa una tendencia positiva del efectivo con un promedio de crecimiento de 46% con respecto al año 0. Esto como consecuencia del aumento de las utilidades por año y la disminución de la deuda. Los flujos de efectivos positivos demuestran que la empresa aprovecha de forma correcta el efectivo y sus equivalentes en sus actividades operativas y de financiamiento e inversión. De esta manera, se mantiene un nivel óptimo de liquidez para el buen funcionamiento del negocio y poder afrontar cualquier imprevisto que surgiera.

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

El flujo de caja del proyecto o flujo desapalancado se calcula a partir del flujo de efectivo operativo (FEO) de cada año, en conjunto con la inversión en el año cero, recuperación y variación del capital y valor de rescate de maquinaria y equipos de la

empresa que representa el 20% de su valor de mercado. Se observan flujos positivos en cada año lo cual indica que el proyecto es rentable. Mientras que por el lado del flujo del inversionista o flujo apalancado, donde además de tomar en cuenta los rubros mencionados, se utiliza el efecto de la deuda (préstamo, capital, intereses y escudo fiscal). A pesar de tener flujos neutros en los primeros cuatro años, en el año 5 se observa un flujo importante para el inversionista que le permite recuperar su inversión.

Tabla 28 *Flujo de caja del proyecto*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ANUAL					
0	1	2	3	4	5
-81.700,40	8.913,33	9.160,68	9.437,33	9.746,75	182.323,06
-81.700,40	-72.787,06	-63.626,39	-54.189,06	-44.442,31	137.880,76

Tabla 29 *Flujo de caja del inversionista*

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ANUAL					
0	1	2	3	4	5
-42.466,28	-0,00	0,00	-0,00	-0,00	172.230,22
-42.466,28	-42.466,28	-42.466,28	-42.466,28	-42.466,28	129.763,94

7.4.1 Cálculo de la tasa de descuento

Previo a la valoración de los criterios de inversión, es necesario calcular las tasas de descuento respectivas para cada flujo. Se utiliza el costo promedio ponderado de capital o WACC para descontar los flujos del proyecto y el CAPM para realizar el mismo proceso en el flujo del inversionista.

Para el cálculo del CAPM, se debió apalancar la beta desapalancada de la industria obtenida del portal de Damodaran (2020) para utilizarla en conjunto con el rendimiento del mercado que equivale al promedio de los últimos cinco años del índice financiero S&P 500 (DAMODARAN, 2019), la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de los Estados Unidos (BLOOMBERG, 2020) y el riesgo país del Ecuador. Luego, para el WACC se emplean como variables el porcentaje de deuda y de recursos propios, costo de la deuda, tasa de impuestos y CAPM.

Tabla 30 *Tasas de descuento*

Cálculo de la tasa de descuento	
$WACC = [(D) (Kd) (1-t)] + [(E) (CAPM)]$	12,99%
$CAPM = [rf + \beta I (Rm - rf)] + EMBI$	18,81%
rf (Tasa libre riesgo)	0,40%
Rm (Rendimiento del mercado)	12,35%
β_u (Beta desapalancada)	0,88
β_l (Beta Apalancada)	0,87
EMBI (Riesgo país)	8,05%
$Rm - rf$ (Prima de riesgo)	11,95%
D (% apalancamiento)	50,00%
E (% recursos propios)	50,00%
D/E	100%
Kd (Costo de la deuda)	11,25%
t (Tasa de impuesto)	36,25%

7.4.2 Criterios de valoración

Los criterios que se utilizan para valorar el proyecto son el valor actual neto (VAN), tasa de interna de retorno (TIR), índice de rentabilidad (IR) y periodo de recuperación (PR). Las condiciones para afirmar la rentabilidad de un proyecto son dos y deben cumplirse al mismo tiempo: VAN positivo y TIR mayor a las tasas de descuento, pues estas suponen el rendimiento mínimo que se esperaría conforme a las condiciones internas del país.

Tabla 31 *Criterios de Valoración*

Criterios de Inversión			
Criterios de inversión Flujo del Proyecto		Criterios de Inversión Flujo del Inversionista	
VAN	\$44.886,04	VAN	\$30.289,76
TIR	24,95%	TIR	32,32%
IR	1,55	IR	1,71
Periodo de recuperación	4,24 años	Periodo de recuperación	4,25 años
	50,93 meses		50,96 meses

En primero lugar, gracias a las utilidades desde el primer año del negocio, se obtiene un VAN positivo tanto para el flujo del proyecto como del inversionista. A ello se le suma una TIR mayor al WACC y CAPM, respectivamente. Ambos resultados determinan que el negocio es rentable y viable. Luego, el IR es mayor a la unidad, lo cual sostiene de igual manera la rentabilidad del proyecto. En el caso del flujo del proyecto, demuestra que por cada dólar de inversión, se obtiene una ganancia de 0,55 centavos y por el lado del inversionista, indica que por cada unidad monetaria invertida, se genera 0,71 centavos. Finalmente, el período de recuperación nos indica que el total de la inversión inicial se recupera en 4 años, dos meses y 26 días, exactamente.

7.5 Índices Financieros

A continuación, se comparan los índices obtenidos del proyecto con los de la industria (ver anexo 14), para conocer de manera más detallada la factibilidad de invertir en el proyecto.

En primer lugar, los índices de liquidez de la empresa nos indican su capacidad de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Para comenzar, la liquidez corriente es mayor a uno durante los cinco años, con un promedio de 3,28. Luego, una vez descontado los inventarios, se obtiene la prueba ácida con un promedio de 3,11. Se concluye así que el negocio tiene el efectivo necesario para sus operaciones, incluso

con ratios superiores a la industria. Por consiguiente, la compañía podría reinvertir para expandirse y regularizar estos indicadores.

En segundo lugar, se analizan los indicadores de solvencia. Con respecto al endeudamiento del activo, es menor al de la industria e inferior a la unidad, lo cual es positivo pues indica que el grado de la deuda es bajo en relación al total de activos. Además, el endeudamiento del patrimonio está ligeramente por debajo con la industria, con un promedio de 0,74 que implica que el 74% del patrimonio está comprometido con los acreedores.

Finalmente, en lo que concierne a la rentabilidad, el margen bruto es ligeramente menor al de la industria, ello puede deberse a los costos logísticos incluidos en el costo de producción que aumentan este rubro. A pesar de ello en el margen neto, se obtiene una ratio mayor, pues al tratarse de un producto diferenciado en un mercado extranjero que muestra utilidades positivas desde el primer año, se logra mejores ganancias. Del mismo modo, la rentabilidad de los activos y del patrimonio supera a los rendimientos de la industria.

Estos resultados, en conjunto con índices de endeudamiento bajos, soportan la viabilidad del proyecto, puesto que los indicadores financieros exponen pronósticos positivos y efectividad en la administración, manejo y control de gastos y costos para transformarlos en ganancias. Ahora bien, para mejorar la liquidez se sugiere reinvertir para aumentar la producción de la empresa y evitar tener activos ociosos. Sobre los ratios de actividad, es recomendable replantear las políticas de cobro al cliente para obtener resultados que favorezcan a la operación de la empresa.

8. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

1. La idea del negocio para la exportación de alfajores veganos se perfila como una buena oportunidad para emprender al ubicarse en una industria cuyo pronóstico de crecimiento en los próximos cinco años es favorable, además de ser una actividad económica importante dentro de la economía estadounidense. Esto permite obtener ganancias tanto en el corto a como el largo plazo.

2. Las tendencias de consumo en el mundo en el sector de alimentos se dirigen hacia un estilo más saludable y amigable con el medio ambiente, por ello los consumidores buscan adquirir cada vez más productos orgánicos reducidos en ingredientes que afecten a su salud, como son los azúcares procesados, harinas refinadas, grasas

saturadas, conservantes químicos, entre otros. Es así como el alfajor vegano se establece como un snack saludable que se alinea con las nuevas tendencias para satisfacer la necesidad de bienestar y cuidado del ambiente a través de su empaque biodegradable.

3. Las encuestas se posicionaron como una herramienta esencial para la recopilación de datos y obtención de hallazgos representativos en la presente investigación, entre los cuales permitieron conocer que el 73% de los compradores potenciales adquirirían los alfajores veganos, lo cual delinea un tamaño de mercado importante que escoge esta nueva propuesta de snack por ofrecer un alimento saludable, de alta calidad y que incurre en esfuerzos por cuidar, al mismo tiempo, del medio ambiente. Por ello es necesario mantener una interacción constante con los consumidores finales mediante las plataformas virtuales donde estos indicaron que prefieren ser informados del producto y así poder nosotros innovar de mejor manera a partir de sus experiencias y sugerencias.

4. TINKU emplea una estrategia de diferenciación para distinguirse de la competencia mediante atributos que le otorgan un valor único en el mercado, atrayendo a un número amplio de compradores. Su valor nutricional conferido por los ingredientes de alta calidad empleados, combinados con un proceso artesanal de la mano de la experticia de sus operarios y maquinaria, resultan en un producto de tipo gourmet que ofrece una opción de repostería dulce y saludable que reemplaza el tradicional manjar del alfajor común que es alto en grasa y azúcares, por un relleno vegano hecho de cacao y zapallo, que aprovecha las bondades agrícolas del Ecuador para ofertar un delicioso y novedoso sabor a sus consumidores.

5. Debido a la estrategia de posicionamiento de más por más, apoyada por la estrategia de fijación de precios por status quo, el producto puede permitirse un precio mayor al de su competencia más directa, respaldado por los beneficios adicionales que ofrece y sus atributos diferenciadores que son reconocidos por los consumidores, quienes están dispuestos a pagar un valor mayor por un alimento saludable que le entrega calidad, sabor y novedad.

6. A partir del análisis externo, del cliente, del proceso de operaciones y financiero se observa que el proyecto resultaría en un intercambio comercial positivo entre Ecuador y Estado Unidos pues se exporta un producto con valor agregado que apoya al

comercio bilateral con un bien manufacturado de muy buena calidad, diferente a la común oferta de exportaciones conocidos como *commodities*, entre los que se encuentran crudo de petróleo, banano, camarón y otros que se envían tradicionalmente hacia el país anglosajón. Además, al enfrentar un arancel del 0%, el precio unitario continúa siendo competitivo y dentro del rango justo para el consumidor final. Sin embargo, se recomendaría a largo plazo diversificar la línea de productos que continúen con la misión por ofertar alimentos saludables, veganos, gourmet y eco amigables para tener mayor participación y reconocimiento en el mercado, tanto nacional como internacional.

7. Luego de haber realizado la evaluación financiera para los cinco años de operación, se obtuvo un resultado positivo para ambos escenarios, tanto desde el punto de vista del inversionista como del proyecto, por lo cual se concluye que el negocio es viable y rentable en el largo plazo. En consecuencia, se recomienda desarrollar el emprendimiento debido a su atractivo económico, obteniendo un VAN positivo de \$44.886,04 para el flujo desapalancado, en conjunto con una TIR del 24,95% mayor a su tasa de descuento, WACC del 12,99%. Por otro lado, se obtuvo un VAN de \$30.289,76 para el flujo apalancado con una TIR del 32,33%, mayor a la tasa mínima esperada por el inversionista correspondiente al CAPM, igual a 18,81%.

REFERENCIAS

- ALVARADO , O. (2015). *Universidad Católica de Argentina*. Obtenido de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>
- AMADEO, K. (01 de abril de 2020). *The Balance*. Obtenido de <https://www.thebalance.com/labor-force-participation-rate-formula-and-examples-3305805>
- ARCSA. (2013). *Agencia Naional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-REGISTRO-Y-CONTROL-SANITARIO-DE-ALIMENTOS.pdf>
- ARCSA. (11 de mayo de 2017). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06NOR2016-RESOLUCION03-1.pdf>
- ARCSA. (15 de agosto de 2019). *Agencia de Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/certificado-sanitario-exportacion-alimentos>
- BANCO MUNDIAL . (2019). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2019&locations=EC&start=2008>
- BANCO MUNDIAL. (2019). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2019&locations=US&start=2005>
- BANECUADOR. (2020). *BanEcuador*. Obtenido de <https://www.gob.ec/banecuador-bp/tramites/otorgamiento-credito-emprendimiento-garantia-real>
- BCE. (2019). *Banco Central de Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201912.pdf>
- BCE. (17 de enero de 2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020>
- BCE. (abril de 2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BEA. (2019). *Bureau of Economic Analysis*. Obtenido de <https://apps.bea.gov/iTable/iTable.cfm?ReqID=51&step=1>
- BIZFLUENT. (2018). *BIZFLUENT*. Obtenido de <https://bizfluent.com/about-5234246-bakery-industry-analysis.html>
- BLOOMBERG. (junio de 2020). *Bloomberg*. Obtenido de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- BLS. (2018). *Bureau Of Labor Statistics*. Obtenido de <https://www.bls.gov/news.release/atus.nr0.htm>

- BUCHHOLZ, K. (25 de enero de 2019). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/chart/16796/us-interest-in-healthy-food/>
- CABRERA, P. (30 de junio de 2015). *Slideshare*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/pedroocabrera/sistema-de-produccion-49983955>
- CACHAFAZ. (2020). *Cachafaz*. Obtenido de <https://www.cachafaz.us/>
- CÁRDENAS, A. (20 de mayo de 2019). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/20/nota/7339961/festival-zapallo-tradicion-comunidad-sigchos>
- CASTELLS, A., & CASTELLA, Q. (2019). *A Nueva York*. Obtenido de <https://www.aneuveyork.com/whole-foods-supermercado-en-nueva-york/>
- CASTILLO, J. (2017). *¿Cómo entender las bajas tasas inflacionarias en Ecuador?*
- CCG. (29 de marzo de 2019). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>
- CELAG. (13 de marzo de 2019). *Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica*. Obtenido de <https://www.celag.org/encuesta-ecuador-marzo-2019/>
- CENSUS. (julio de 2018). *Unites States Census Bureau* . Obtenido de <https://www.census.gov/quickfacts/NY>
- CENSUS. (11 de noviembre de 2019). *United Stated Census Bureau*. Obtenido de <https://www.census.gov/popclock/>
- CENSUS REPORTER. (2018). *Census Reporter*. Obtenido de <https://censusreporter.org/profiles/01000us-united-states/>
- COBA, G. (2 de marzo de 2020). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-comercio-estados-unidos-ecuador/>
- CONNECT AMERICAS. (2019). *Connect Americas*. Obtenido de <https://connectamericas.com/content/united-states-attractive-market-export-food-products>
- COTO, A. (2017). *Resumen ejecutivo. El mercado de galletas en Estados Unidos 2017*. ICEX España Exportación e Inversiones.
- CUSI. (2020). *CUSI World*. Obtenido de <http://cusiworld.com/>
- DAMODARAN. (2019). *Damodaran*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- DAMODARAN. (2019). *Damodaran*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- DAMODARAN. (enero de 2020). *Damodaran*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- DATOS MACRO. (2019). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa>

- DLT. (2020). *Department of Labor and Training*. Obtenido de <http://www.dlt.ri.gov/lmi/laus/us/usadj.htm>
- DOING BUSINESS. (2020). *Doing Business*. Obtenido de <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/ecuador>
- DOING BUSINESS. (2020). *Doing Business*. Obtenido de <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/united-states>
- DOOLITTLE, A., JONES, A., POPE, L., VORONTSOV, O., & WRAY, J. (12 de diciembre de 2013). *California State University*. Obtenido de <https://www.csus.edu/indiv/h/hattonl/documents/BakeryIndustry.pdf>
- EL CRONISTA. (2 de diciembre de 2013). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/--La-marca-Cachafaz-llego-a-los-Estados-Unidos-20131202-0019.html>
- EL UNIVERSO. (13 de febrero de 2018). *EL UNIVERSO*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/02/13/nota/6622624/preferencias-arancelarias-estados-unidos-hasta-2020>
- ESPINOZA, M., & GALLEGOS, D. (2017). La industria del software en Ecuador: evolución y situación actual. *Revista Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p25.pdf>
- EUROMONITOR. (2020). *Euromonitor*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/health-and-wellness-in-the-us/report>
- EUROPA PRESS. (5 de febrero de 2020). *Notimérica*. Obtenido de <https://www.notimerica.com/economia/noticia-estados-unidos-eeuu-logra-reducir-deficit-comercial-2019-primera-vez-seis-anos-20200205175114.html>
- FDA. (5 de noviembre de 2018). *U.S. Food and Drug Administration*. Obtenido de <https://www.fda.gov/consumers/articulos-en-espanol/si-dice-sin-gluten-significa-ahora-que-no-tiene-gluten>
- FDA. (enero de 2018). *U.S. Food and Drug Administration*. Obtenido de <https://www.fda.gov/media/103246/download>
- FDA. (22 de marzo de 2018). *U.S. FOOD AND DRUG ADMINISTRATION*. Obtenido de <https://www.fda.gov/food/food-imports-exports/importing-food-products-united-states>
- FDA. (12 de marzo de 2020). *Food and Drug Administration*. Obtenido de <https://health.gov/news/202003/fda-launches-nutrition-facts-label-education-campaign>
- FEDEXPOR. (2 de abril de 2018). *Federación Ecuatoriana de Exportadores*. Obtenido de <https://www.fedexpor.com/renovacion-del-sgp-para-productos-ecuatorianos-por-parte-de-estados-unidos-2/>
- FERRARI, A. (30 de septiembre de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13102557/determinacion-de-precios-segun-el-status-quo>
- FERREL, O., & HARTLINE, M. (2012). *Estrategia de Marketing* (Quinta ed.). México D.F.: Cengage Learning.

- FOOD AND BEVERAGES. (2019). *Biz Vibe*. Obtenido de <https://www.bizvibe.com/blog/food-beverages/food-beverage-market-us/>
- FOOD PROCESSING. (2018). *Food Processing*. Obtenido de <https://www.foodprocessing.com/articles/2018/technology-drives-baking-advancements/>
- FOURSQUARE. (2019). *Foursquare*. Obtenido de <https://es.foursquare.com/locations/whole-foods-market/new-york-city>
- FREEDOM HOUSE. (2019). *Freedom House*. Obtenido de <https://freedomhouse.org/country/ecuador>
- FREEDOM HOUSE. (2020). *Freedom House*. Obtenido de <https://freedomhouse.org/country/united-states/freedom-world/2020>
- GOOGLE. (2019). *Google*. Obtenido de https://www.google.com/search?q=whole+foods+market&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjW8fO7x5PqAhVFSzABHV7AAAIQ_AUoAnoECBcQBA#imgrc=ByGA1XmHeHCHAM
- GRAND VIEW RESEARCH. (julio de 2019). *Grand View Research*. Obtenido de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/bakery-products-market>
- GRANJA, M. (14 de noviembre de 2018). *CORPEI*. Obtenido de <https://corpei.org/2018/11/15/ecuador-apunta-a-un-acuerdo-comercial-con-estados-unidos/>
- GVR. (2018). *Grand View Research*. Obtenido de <https://www.grandviewresearch.com/press-release/us-biscuits-market-analysis>
- GVR. (2018). *Grand View Research*. Obtenido de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-biscuits-market>
- HAVANNA. (2020). *Havanna*. Obtenido de <https://havannausa.com/>
- HBS. (2018). *Harvard Business School*. Obtenido de <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>
- HEALTHY FOOD EXPOS. (2020). *Healthy Food Expos*. Obtenido de <https://www.healthyfoodexpos.com/healthy-food-new-york>
- HEIZER, J., & RENDER, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones* (Séptima ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- HOYOS, R. (2016). *Branding: El Arte de marcar corazones*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- HTS. (2020). *Harmonized Tariff Schedule*. Obtenido de <https://hts.usitc.gov/current>
- HYSLOP, G. (2018). *Bakery and Snacks*. Obtenido de <https://www.bakeryandsnacks.com/Article/2018/10/31/Industry-insight-into-US-bakery-market>
- IBIS WORLD. (abril de 2019). *IBIS WORLD*. Obtenido de <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/bakery-cafes-industry/>

- IBISWORLD. (28 de junio de 2019). *IBISWorld*. Obtenido de <https://data.greaterpeoria.us/wp-content/uploads/2019/07/44511-Supermarkets-Grocery-Stores-in-the-US-Industry-Report.pdf>
- IFIC. (2018). *International Food Information Council Foundation* . Obtenido de <https://foodinsight.org/wp-content/uploads/2018/05/2018-FHS-Report-FINAL.pdf>
- INEC. (junio de 2012). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciuu.pdf>
- INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- INEC. (16 de enero de 2020). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/Boletin_tecnico_de_empleo_dic19.pdf
- INEC. (6 de enero de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/Boletin_tecnico_12-2019-IPC.pdf
- INEN. (2014). *Instituto Ecuatoriano de Normalización*. Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu175750.pdf>
- INFOBAE. (4 de marzo de 2017). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/03/04/chocolate-amargo-5-beneficios-de-consumir-un-poco-todos-los-dias/>
- INFOPLEASE. (2018). *INFOPLEASE*. Obtenido de <https://www.infoplease.com/us/comprehensive-census-data-state/demographic-statistics-866>
- INSIDE RADIO. (2017). *Inside Radio*. Obtenido de http://www.insideradio.com/free/nielsen-consumers-will-pay-more-for-premium-products/article_71e5ee86-f28f-11e6-9660-1bcfd010fbe8.html
- KANTOR, D. (17 de octubre de 2017). *El Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/sociedad/havanna-abre-miami-enorme-tienda-comidas_0_S190BeVab.html
- KATARI. (2016). *Katari*. Obtenido de <https://www.katari.org/diccionario/diccionario.php?listletter=quechua&display=22>
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2012). *Marketing* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación .
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (Decimotercera ed.). México: PEARSON.
- L.E.K. CONSULTING. (2018). *L.E.K. Consulting*. Obtenido de <https://www.lek.com/insights/ei/next-generation-mindful-food-consumption>
- LAMBIN, J.-J., GALUCCI, M., & SICURELLO, C. (2009). *Dirección de Marketing*. México: McGraw Hill.

- LEGIS COMEX. (2019). *Legis Comex*. Obtenido de https://www.legiscomex.com/Documentos/primer_articulo
- LEXPRO. (2018). *Lex Pro Ecuador*. Obtenido de <http://www.lexproec.com/asesoria-legal-en-materia-societaria.html>
- LIPSMAN, A. (junio de 27 de 2019). *eMarketer*. Obtenido de <https://www.emarketer.com/content/us-ecommerce-2019>
- MALHOTRA, N. K. (2016). *Investigación de Mercados*. México: PEARSON.
- McKinsey & Company. (2016). *McKinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/meet-todays-american-consumer>
- MIZRAHI, D. (17 de noviembre de 2019). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/eeuu/2019/11/17/la-historia-de-por-que-estados-unidos-fijo-una-sola-reeleccion-para-sus-presidentes-y-lo-copiaron-los-paises-mas-democraticos/>
- MOLINA, N. (5 de junio de 2019). *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/semaforo-nutricional-alimentos-mercado-consumidores.html>
- MORDOR INTELLIGENCE. (2019). *Mordor Intelligence*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/north-america-bakery-products-market>
- MORDOR INTELLIGENCE. (2019). *Mordor Intelligence*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-cookies-market>
- MORDOR INTELLIGENCE. (2019). *Mordor Intelligence*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-cookies-market>
- NOURISHED FESTIVAL. (2020). *Nourished Festival*. Obtenido de <https://nourishedfestival.com/expos/new-york>
- NYC. (2018). *New York City*. Obtenido de <https://edc.nyc/why-nyc>
- NYC. (2018). *New York City Department of City Planning*. Obtenido de <https://www1.nyc.gov/site/planning/planning-level/nyc-population/current-future-populations.page>
- NYC DEPARTEMENT OF CITY PLANNING. (2018). *New York City Government*. Obtenido de <https://www1.nyc.gov/site/planning/planning-level/nyc-population/current-future-populations.page>
- NYC FOOD POLICY REPORT. (2019). *New York City Food Policy*. Obtenido de <https://www1.nyc.gov/assets/foodpolicy/downloads/pdf/Food-Policy-Report-2019.pdf>
- OMPI. (2019). *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. Obtenido de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019-intro4.pdf
- ORDERNOVA. (9 de agosto de 2018). *OrderNova*. Obtenido de <https://www.ordernova.com/state-of-the-baking-industry-2018/>

- PALOU, N. (22 de junio de 2017). *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vivo/ecologia/20160513/401765739059/quinoa-proteinas-nutricion-aminoacidos-alimentacion.html>
- PEW RESEARCH CENTER. (12 de enero de 2019). *Pew Research Center*. Obtenido de <https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/social-media/>
- PINO, F. (2018). *Vix*. Obtenido de <https://www.vix.com/es/imj/salud/4180/propiedades-del-zapallo>
- PRIM, A. (2019). *Innokabi*. Obtenido de <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- PUGA, M., & CORONEL, C. (2018). *UDLA*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8714/4/UDLA-EC-TIAG-2018-01.pdf>
- R. DAVID, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- REPÚBLICA DEL CACAO. (2020). *República de Cacao*. Obtenido de <https://republicadelcacao.com/collections/all>
- REVISTA LÍDERES. (14 de noviembre de 2019). *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-panificadora-crecimiento-ecuador-produccion.html>
- ROE, J. (26 de enero de 2019). *BIZFLUENT*. Obtenido de <https://bizfluent.com/about-5234246-bakery-industry-analysis.html>
- SÁNCHEZ, J. (2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-pull.html>
- SANTA MARÍA. (2018). *Santa María*. Obtenido de <http://www.santa-maria.com.ec/index.php/noticias/86-leches-vegetales.html>
- SANTANDER TRADE. (2018). *Santander Trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/cifras-comercio-exterior>
- SANTANDER TRADE. (2020). *Santander Trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- SANTANDERTRADE. (s.f.). *Santader*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- SEIDEL, M. (marzo de 19 de 2019). *CHRON*. Obtenido de <https://smallbusiness.chron.com/bakery-industry-analysis-64831.html>
- SENAE. (2010). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- SENAE. (2013). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf

- SENAE. (2017). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- SIPA. (2017). *Sistema de Información Pública Agropecuaria*. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/granos/quinua>
- SOTERAS , A. (11 de noviembre de 2019). *EFE Salud*. Obtenido de <https://www.efesalud.com/alimentacion-saludable-google-informe>
- SRI. (2020). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>
- STATISTA. (septiembre de 2019). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/203183/percentage-distribution-of-household-income-in-the-us/>
- STATISTA. (2019). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/topics/3196/social-media-usage-in-the-united-states/>
- SUNDALE RESEARCH . (2017). *Sundale Research* . Obtenido de https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/RETAILBAKERSOFAMERICA/97ac63b2-d4f2-4f60-9c8a-a904b93d7a4a/UploadedImages/Commercial_Bakeries_Analysis_2017.pdf
- SUPERCÍAS. (20 de mayo de 2014). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- SUPERCÍAS. (2014). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- SUPERCÍAS. (2018). *Superintendencia de compañías* . Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- TALK WALKER. (6 de agosto de 2019). *Talk Walker*. Obtenido de <https://www.talkwalker.com/blog/social-media-statistics-united-states>
- TAPIA, E. (27 de octubre de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/panaderos-ventas-demanda-negocios-harina.html>
- TECHNAVIO. (19 de febrero de 2018). *Technavio*. Obtenido de <https://blog.technavio.com/blog/top-12-vendors-global-bakery-market>
- TESTA. (2 de marzo de 2017). *Testa*. Obtenido de testa.tv/easyblog/entry/el-etiquetado-de-alimentos-en-estados-unidos-lo-que-necesitas-saber-para-exportar.html
- THE ECONOMIST. (2018). *Citi Group*. Obtenido de <https://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdfs/hotspots2025.pdf>
- TRADE MAP. (2018). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c190590%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

- TRADE MAP. (2018). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c190590%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c
- TRADEMAP. (2019). *TradeMap*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c190590%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c%7c1
- TREVISANI, J. (21 de diciembre de 2018). *FX Street*. Obtenido de <https://www.fxstreet.com/analysis/united-states-economy-and-politics-in-2019-201812211108>
- US CENSUS BUREAU. (2020). *United States Census Bureau*. Obtenido de [census.gov/quickfacts/fact/table/newyorkcountymanhattanboroughnewyork,bronxcountybronxboroughnewyork,queenscountyqueensboroughnewyork,kingscountybrooklynboroughnewyork,richmondcountystatenislandboroughnewyork,newyorkcitynewyork/HSG010218](https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/newyorkcountymanhattanboroughnewyork,bronxcountybronxboroughnewyork,queenscountyqueensboroughnewyork,kingscountybrooklynboroughnewyork,richmondcountystatenislandboroughnewyork,newyorkcitynewyork/HSG010218)
- US INFLATION. (2020). *US Inflation*. Obtenido de <https://www.usinflationcalculator.com/inflation/current-inflation-rates/>
- VACA, D., & ROMERO, J. (3 de mayo de 2018). *Universidad Iberoamericana del Ecuador*. Obtenido de https://www.unibe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/03/06_20180129_Salud-Integral_Portilla_INNOVACN-GASTRON%C3%93M_OK.pdf
- W.L.HILL, C., & R. JONES, G. (2011). *Administración Estratégica* (Novena ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- WHOLE FOODS MARKET. (2020). *Whole Foods Market*. Obtenido de <https://products.wholefoodsmarket.com/search?sort=relevance&store=10245>
- WHOLE FOODS MARKET. (2020). *Whole Foods Market*. Obtenido de <https://www.wholefoodsmarket.com/company-info>
- WOODRUFF, J. (19 de marzo de 2019). *CHRON*. Obtenido de <https://smallbusiness.chron.com/bakery-industry-analysis-64831.html>
- WORLD BANK. (2018). *World Bank*. Obtenido de <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/ECU/2018#chartarea>
- WORLD BANK. (2018). *World Bank*. Obtenido de <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/USA/2018#chartarea>
- ZAPATA, B. (3 de julio de 2018). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/07/03/nota/6840290/creditos-emprendedores-pymes-ecuador>

ANEXOS

Anexo 1: Guía de preguntas para experto No.1

1. Presentación del entrevistado
2. ¿Cómo inició Che Alfajor, cuál es su misión y visión a futuro?
3. ¿Cuán fácil fue establecer la empresa en el país, qué retos encontró en el camino y como los superaste?
4. ¿Qué variables o factores del mercado influyen en su negocio y de qué manera?
5. ¿Cuál ha sido la acogida del producto en el Ecuador?
6. ¿Qué diferencia a Che Alfajor en el mercado?
7. ¿Cuáles son sus principales competidores?
8. ¿Cómo afectan los sustitutos, como galletas, en el negocio?
9. ¿Cuáles son sus canales de distribución?
10. ¿Cómo es el proceso de elaboración del producto?
11. ¿Quiénes son sus proveedores, cómo es la relación con ellos, cuánto poder de negociación ejercen sobre los insumos del producto?
12. ¿Cuál es su capacidad de producción diaria y mensual?
13. ¿En promedio, cuanto les cuesta elaborar cada alfajor?
14. ¿Cómo se encuentra el precio del producto en relación con los precios en el mercado? ¿es más caro, se haya en el promedio?
15. ¿Cómo se encuentran las ventas? ¿Cuál es la estacionalidad de las ventas? ¿En qué meses has observado que aumentan o disminuyen?
16. ¿Cuál es el personal necesario para llevar a cabo las operaciones de la empresa?
17. ¿Cuáles son los principales gastos de la empresa y cuáles son los rubros que más pesan sobre las ventas?
18. ¿Cómo se lleva a cabo la promoción del producto?
19. ¿Ha pensado en diversificar la línea de alfajores con ingredientes alineados a la tendencia saludable que se encuentra creciendo en el país y en el mundo?
20. ¿Qué recomendaría a las personas que buscan emprender en el sector de productos de panadería y repostería?

Anexo 2: Guía de preguntas para experto N°.2

1. Presentación del entrevistado (Nombre, empresa, cargo, trayectoria profesional)
2. ¿Cómo se encuentra la industria de panadería o de alimentos en general?
3. ¿Qué estrategias se pueden implementar frente a la competencia?

4. ¿Cuáles son las tendencias en cuanto a hábitos de consumo en los americanos?
5. ¿Qué atributos busca el consumidor americano a la hora de comprar este tipo de productos?
6. En general, ¿cómo describiría el estilo de vida del consumidor?
7. ¿Qué estrategias de promoción utilizan como empresa en Estados Unidos? Para el producto mencionado, ¿Qué medios serían los más idóneas para promocionarlo de forma atractiva?
8. ¿Qué estados consideraría que son los más atractivos para el producto en cuestión y por qué?
9. Teniendo en cuenta las características del alfajor vegano, ¿cuán factible piensas que sería la inserción del producto en el mercado?
10. ¿Cómo difiere el consumidor de la ciudad Nueva York del resto de ciudades? ¿Qué les motivaría a sus habitantes a comprar este producto?
11. ¿Qué canales de distribución serían factibles para vender este producto en Nueva York? ¿Cuán difícil es entrar en estos canales?
12. ¿Qué socios estratégicos recomendarías para una inserción exitosa de estos productos?
13. ¿Es posible exportar productos artesanales manteniendo su frescura y evitar grandes cantidades de conservantes?
14. ¿Cuáles son los requisitos y trámites para importar en EE. UU? ¿Cuáles son las barreras no arancelarias? ¿Es difícil entrar a este mercado?
15. ¿Cuáles son las certificaciones que debe tener el producto para ser comercializado en EE. UU? ¿Qué tiempo se requiere para obtener estos certificados, costos?
16. ¿Qué sugerirías como formas de pago internacional con Estados Unidos?
17. ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de hacer negocios con Estados Unidos?
18. Por último, ¿Qué recomendaciones sugeriría a la hora de comercializar este producto y para los emprendedores que quisieran expandirse al mercado norteamericano?

Anexo 3: Modelo de Encuesta

Market Research Survey

Greetings! I'm a student from Universidad de las Americas in Quito, Ecuador. The present survey holds academic purposes only and aims to know several aspects of the preferences referring to bakery products in the city of New York.

All the information you provide will be confidential. Thank you in advance for your time and collaboration.

1. Do you consume bakery goods?

- Yes
- No

2. From the list below, mark the bakery goods you prefer

- Cookies
- Bread
- Desserts
- Muffins
- Cakes
- Brownies
- Bagels
- Croissants
- Scones
- Brioche
- Other (specify)

3. From the products that you marked, select the one you consume the most

- Cookies
- Bread
- Desserts
- Muffins
- Cakes
- Brownies
- Bagels
- Croissants
- Scones
- Brioche
- Other (specify)

4. From the mentioned products, how often do you consume them?

- Daily
- Once to twice a week
- More than twice a week
- Once to twice a month
- More than twice a month
- Other (specify)

5. On which occasions do you find yourself buying these products?

- As a snack
- As a sweet treat
- In friends or family reunion
- In a meeting
- As a gift
- In special dates such as Christmas, Valentine's day
- Other (specify)

6. How much do you spend on this kind of products weekly?

- \$30-\$50
- \$51-\$70
- \$71-\$90
- More than \$91

7. At which places do you tend to buy these products

- Bakeries
- Supermarkets
- Grocery stores
- Coffee Shops
- Other (specify)

8. From the cookie brands below, select the one you consume the most

- Milano
- Belvita
- Kashi
- Snackwells
- Oreo
- Chips Ahoy
- Keebler
- Nestle
- Little Debbie
- Other (specify)

9. From the brand you chose before, which are the advantages you find? (Choose three)

- Easy to find and affordable
- Dietary and Nutritional characteristics
- Taste
- Quality ingredients
- Attractive packaging image

10. From the brand you chose before, which are the disadvantages you find? (Choose three)

- Too processed, high quantities of preservatives
- High content of sugar and fats
- Negative health consequences if consumed excessively

- Lacks in healthy ingredients

NEW PRODUCT IDEA

Now I'm going to talk to you about a vegan cookie sandwich, known as "alfajor" in Spanish that consists of two cookies made of quinoa flour, filled with cacao cream made of pumpkin, and glazed with raw cacao. These ingredients have been strategically picked. The quinoa is considered a "superfood" for being high in protein, vitamins and is gluten-free. The pumpkin has great benefits too, it has a high antioxidant content, is high in vitamin A which is good for eyesight and improves the immune system.



Above, a referential image of the vegan "alfajor"

Above, a referential image of the vegan "alfajor"

11. According to the description above, how interested are you in this product?

- Very interested
- Interested
- Partially interested
- Not interested

12. What characteristics or attributes would motivate you to buy this product? (Choose three)

- Taste
- Price
- New and interesting product to try
- A sweet and healthy treat
- Dietary and nutritional benefits
- Quality ingredients
- Low Sugar content
- Texture of the cookies
- Gourmet product

13. According to the mentioned attributes, how interested are you in buying this product?

- Very interested
- Interested
- Partially interested
- Not interested

14. What other fillings would you like to see in this product? (Choose 3)

- Passion fruit
- Blackberry
- Coconut
- Golden berry
- Banana
- Other (specify)

15. How often would you buy this product?

- Daily
- Once to twice a week
- More than twice a week
- Once to twice a month
- More than twice a month
- Other (specify)

16. On which occasions would you buy this product?

- As a snack
- As a sweet treat
- In friends or family reunion
- In a meeting
- As a gift
- In special dates such as Christmas, Valentine's day
- Other (specify)

17. With which other products would you accompany the vegan "alfajor"?

- Tea
- Different types of Coffee
- Hot chocolate
- Milk (almond, soy, rice, coconut milk)
- Other (specify)

18. Where would you like to find this product?

- Bakeries
- Supermarkets
- Grocery stores
- Coffee Shops
- Online shop
- Other (specify)

19. How would you like to know more about the product?

- Instagram
- Facebook
- Email
- TV or radio ads
- Webpage
- Other (specify)

20. What kind of promotion would you like to be offered?

- Coupons offering discounts through emails
- A monthly subscription through the webpage to receive the product at the house
- Free product samples
- Other (specify)

21. Considering a box of 4 medium-size vegan "alfajores" (vegan cookie sandwiches), enter the fair price you consider between \$7 to \$12.

GENERAL DATA

22. Genre

- Masculine
- Femenine

23. Occupation

- Student
- Employee
- Entrepreneur
- Other (specify)

24. Age (written answer)

25. In general, what food trend influences your purchase preferences?

- Gluten free products
- Vegan products
- Organic products
- Fitness products
- Gourmet products

26. From the list below, which is your favorite activity in your leisure time

- Sports and Exercising
- Going out with family and friends
- Reading or writing
- Parties and events
- Travelling
- Trying new foods in different places
- Other (specify)

Anexo 4: Tablas de Contingencia

Cuenta de On which occasions would you buy this product?	With which other products would you accompany the vegan "alfajor"?					
Etiquetas de fila	Té	Café	Chocolate caliente	Leche de Almendras	Solo	Total general
Snack	21,21%	6,06%	0,00%	9,09%	3,03%	39,39%
Dulce trato	12,12%	9,09%	0,00%	12,12%	0,00%	33,33%
Reuniones	9,09%	3,03%	6,06%	0,00%	0,00%	18,18%
Fechas especiales	6,06%	3,03%	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%
Total general	48,48%	21,21%	6,06%	21,21%	3,03%	100,00%

Cuenta de How would you like to know more about the product?	How interested are you in buying this product?			
Etiquetas de fila	Very Interested	Somewhat interested	Neutral	Total general
Instagram	21,21%	18,18%	9,09%	48,48%
Facebook	9,09%	15,15%	9,09%	33,33%
Email	0,00%	3,03%	0,00%	3,03%
TV or Radio	3,03%	0,00%	6,06%	9,09%
Web page	0,00%	6,06%	0,00%	6,06%
Total general	33,33%	42,42%	24,24%	100,00%

Cuenta de Where would you like to find this product?	How interested are you in buying this product?			
Etiquetas de fila	Very Interested	Somewhat interested	Neutral	Total general
Bakeries	3,03%	6,06%	3,03%	12,12%
Supermarkets	21,21%	30,30%	15,15%	66,67%
Grocery Stores	9,09%	6,06%	6,06%	21,21%
Total general	33,33%	42,42%	24,24%	100,00%

Cuenta de In general, what food trend influences your purchase preferences?	From the list below, which is your favorite activity in your leisure time?									
Etiquetas de fila	Sports and Exercising	Going out with family and friends	Reading or writing	Parties and events	Trying new foods in different places	Travelling	Other (Netflixing)	Other (Videogames)	Other (Fishing)	Total general
Vegan Products	3,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,03%
Gluten free products	0,00%	6,06%	0,00%	0,00%	3,03%	6,06%	0,00%	0,00%	0,00%	15,15%
Gourmet products	0,00%	3,03%	0,00%	3,03%	3,03%	0,00%	0,00%	3,03%	0,00%	12,12%
Organic products	15,15%	15,15%	3,03%	0,00%	6,06%	6,06%	3,03%	0,00%	0,00%	48,48%
Fitness products	9,09%	6,06%	0,00%	0,00%	0,00%	3,03%	0,00%	0,00%	3,03%	21,21%
Total general	27,27%	30,30%	3,03%	3,03%	12,12%	15,15%	3,03%	3,03%	3,03%	100,00%

Cuenta de What characteristics or attributes would motivate you to buy this product? (Choose three)	How interested are you in buying this product?				
Etiquetas de fila	Very Interested	Somewhat interested	Neutral	Not interested	Total general
Price	3,03%	3,03%	6,06%	0,00%	12,12%
Taste	30,30%	30,30%	12,12%	3,03%	75,76%
A sweet and healthy treat	3,03%	0,00%	0,00%	0,00%	3,03%
Dietary and Nutritional benefits	3,03%	0,00%	6,06%	0,00%	9,09%
Total general	39,39%	33,33%	24,24%	3,03%	100,00%

Cuenta de What kind of promotion would you like to be offered?	How interested are you in buying this product?			
Etiquetas de fila	Very Interested	Somewhat interested	Neutral	Total general
Coupons offering discounts through emails	12,12%	24,24%	6,06%	42,42%
A monthly subscription through the webpage to receive the product	0,00%	0,00%	3,03%	3,03%
Free product samples	21,21%	18,18%	15,15%	54,55%
Total general	33,33%	42,42%	24,24%	100,00%

Cuenta de How often would you buy this product?	On which occasions would you buy this product?				
Etiquetas de fila	As a snack	Sweet and healthy treat	On friends or family reunion	On special dates such as Birthdays,	Total general
Daily	3,03%	0,00%	0,00%	0,00%	3,03%
Once a week	12,12%	12,12%	6,06%	0,00%	30,30%
Twice a week	6,06%	0,00%	0,00%	0,00%	6,06%
More than twice a week	6,06%	0,00%	0,00%	0,00%	6,06%
Once a month	6,06%	6,06%	9,09%	6,06%	27,27%
Twice a month	3,03%	15,15%	3,03%	0,00%	21,21%
More than twice a month	3,03%	0,00%	0,00%	0,00%	3,03%
Otro (Pocas veces al año)	0,00%	0,00%	0,00%	3,03%	3,03%
Total general	39,39%	33,33%	18,18%	9,09%	100,00%

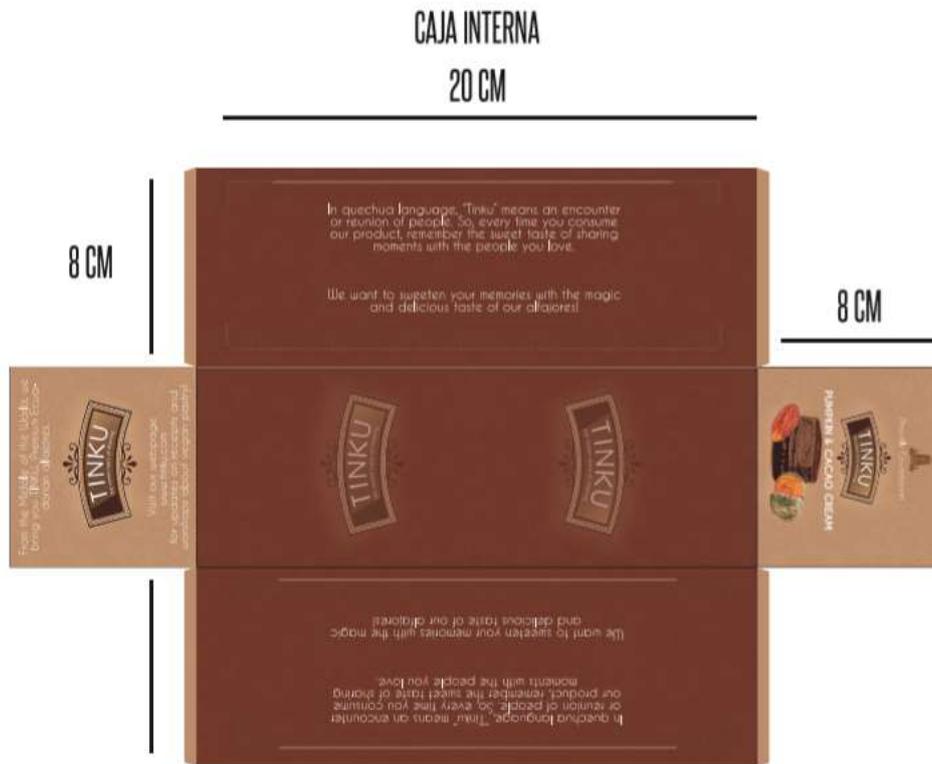
Anexo 5: Tabla Nutricional del alfajor vegano

Nutrition Facts	
4 servings per container	
Serving size	75g
Amount per serving	
Calories	216 kcal
% Daily Value*	
Total Fat 6,8g	12%
Saturated Fat 1,1g	2%
Trans Fat 0g	
Cholesterol 0g	0%
Sodium 89mg	1%
Total Carbohydrates 35,6g	11%
Dietary Fiber 4g	5%
Total Sugars 9,6g	3%
Protein 13,9g	14%
Potassium 242mg	0,5%
Iron 1,20mg	0,02%
The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice.	

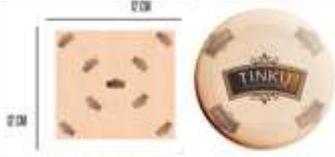
Anexo 6: Empaque externo del producto



Anexo 7: Empaque interno del producto



Anexo 8: Envase, empaque y embalaje

Tipo	Detalle	Descripción	Medidas	Imagen
Primario	Envase	Envoltura de papel de caña	12cm de ancho x 12 cm de largo, 75 gramos	
Secundario	Empaque	Caja Eartpact de 263 GRS, Full color tiro, troqueleado y pegado	20cm de ancho x 8cm de alto x 8cm de profundidad	
Terciario	Embalaje	Caja de cartón corrugado	40 cm de ancho, largo y profundidad	

Anexo 9: Interior de local de Whole Foods Market



Anexo 10: Resumen de funciones por departamento

Junta de socios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Designar o remover gerentes y administradores 2. Aprobación cuentas y balances presentados 3. Repartir de utilidades 4. Decidir sobre la admisión o de nuevos socios o exclusión de alguno de ellos
Gerencia General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representación legal de la empresa 2. Planificación y administración estratégica coordinada con el resto de áreas 3. Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo 4. Analizar y estudiar los asuntos administrativos, de marketing, de financieros, recursos humanos, etc. 5. Coordinar políticas de ventas, marketing, contables, etc. con el departamento responsable
Departamento Contable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar la contabilidad de la empresa 2. Presentar informes financieros a la directiva 3. Realizar la nómina de los empleados, con derechos de ley 4. Pagos de impuesto conforme la ley 5. Coordinar presupuestos con Gerente General
Departamento de ventas y logística	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de estrategias dirigidas a incrementar rentabilidad y participación de mercado en destino 2. Determinar políticas de ventas y distribución 3. Diseñar la publicidad del producto en redes sociales en conjunto con Community Manager 4. Medir y evaluar el alcance de las estrategias de marketing 5. Participar en ferias internacionales e identificar nuevas oportunidades de promover el producto en el extranjero 6. Atención y comunicación constante con el cliente y consumidor 7. Seguimiento y coordinación de la logística para el envío del producto desde origen a destino 8. Coordinación y apoyo con el agente de aduanas
Departamento de producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar el inventario de materia prima e insumos necesarios para la elaboración del alfajor 2. Supervisar y aprobar el ingreso de la materia prima 3. Llevar bitácora de control semanal de material utilizado 4. Organizar pedidos de materia prima con los proveedores 5. Proceso de elaboración del producto 6. Asegurar la calidad en la producción 7. Asegurar la limpieza y seguridad en planta de producción
Asistente Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y coordinar actividades varias de la empresa 2. Soporte a las distintas áreas de la empresa 4. Reclutación del personal en conjunto con el Gerente General

Anexo 11: Estado de Resultados proyectado a 5 años

Estado de Resultados Proyectado Anual						
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ -	466.873,32	483.509,52	500.738,52	518.581,44	537.060,17
Costo de producción	\$ -	320.663,27	331.983,10	338.191,19	344.508,81	350.947,51
Utilidad bruta	\$ -	146.210,05	151.526,42	162.547,33	174.072,63	186.112,66
Gastos sueldos	\$ -	72.973,10	78.912,48	79.914,82	80.930,34	81.959,22
Gastos generales	\$ -	36.688,40	36.756,80	37.597,69	37.667,79	38.131,72
Gastos de depreciación	\$ -	1.201,60	1.201,60	1.201,60	1.201,60	1.201,60
Gastos de amortización	\$ -	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Utilidad antes de intereses e impuestos y participac	\$ -	34.346,95	33.656,55	42.833,22	53.272,90	63.820,11
Gastos de intereses	\$ -	4.100,89	3.366,94	2.546,02	1.627,84	600,86
Utilidad antes de impuestos y participación	\$ -	30.246,06	30.289,61	40.287,20	51.645,06	63.219,25
15% participación de trabajadores	\$ -	4.536,91	4.543,29	6.043,08	7.746,76	9.482,89
Utilidad antes de impuestos	\$ -	25.709,15	25.745,32	34.244,12	43.898,30	53.736,37
25% Impuesto a la renta	\$ -	6.427,29	6.436,33	8.561,03	10.974,58	13.434,09
Utilidad neta	\$ -	19.281,86	19.308,99	25.683,09	32.923,73	40.302,27

Anexo 12: Estado de Situación Financiera proyectado a 5 años

Estado de Situación Proyectado Anual						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 54.903,04	\$ 138.058,18	\$ 151.890,94	\$ 171.399,64	\$ 197.574,14	\$ 226.458,74
<u>Corrientes</u>	\$ 54.903,04	\$ 118.079,78	\$ 134.114,14	\$ 155.824,44	\$ 184.200,54	\$ 215.286,74
Efectivo	\$ 54.903,04	\$ 10.149,97	\$ 22.691,37	\$ 40.824,54	\$ 65.503,73	\$ 97.862,40
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 99.124,80	\$ 102.422,22	\$ 105.829,32	\$ 109.349,77	\$ 112.987,32
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 4.096,23	\$ 4.198,53	\$ 4.273,48	\$ 4.352,98	\$ 4.437,02
Inventarios Materia Prima	\$ -	\$ 3.763,89	\$ 3.838,41	\$ 3.914,41	\$ 3.991,92	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ -	\$ 944,90	\$ 963,61	\$ 982,69	\$ 1.002,14	\$ -
<u>No Corrientes</u>	\$ -	\$ 19.978,40	\$ 17.776,80	\$ 15.575,20	\$ 13.373,60	\$ 11.172,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ 17.180,00	\$ 17.180,00	\$ 17.180,00	\$ 17.180,00	\$ 17.180,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.201,60	\$ 2.403,20	\$ 3.604,80	\$ 4.806,40	\$ 6.008,00
Intangibles	\$ -	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00	\$ 5.000,00
PASIVOS	\$ -	\$ 79.542,19	\$ 74.065,96	\$ 67.891,58	\$ 61.142,34	\$ 49.724,67
<u>Corrientes</u>	\$ -	\$ 46.502,51	\$ 47.954,67	\$ 49.529,60	\$ 51.447,87	\$ 49.724,67
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 16.224,76	\$ 16.546,01	\$ 16.873,62	\$ 17.207,72	\$ 13.983,37
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.066,67	\$ 1.095,61	\$ 1.125,34	\$ 1.155,88	\$ 1.187,25
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 29.211,09	\$ 30.313,05	\$ 31.530,64	\$ 33.084,27	\$ 34.554,05
<u>No Corrientes</u>	\$ -	\$ 33.039,68	\$ 26.111,29	\$ 18.361,97	\$ 9.694,47	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ -	\$ 33.039,68	\$ 26.111,29	\$ 18.361,97	\$ 9.694,47	\$ -
PATRIMONIO	\$ -	\$ 58.515,99	\$ 77.824,98	\$ 103.508,07	\$ 136.431,79	\$ 176.734,07
Capital	\$ -	\$ 39.234,12	\$ 39.234,12	\$ 39.234,12	\$ 39.234,12	\$ 39.234,12
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 19.281,86	\$ 38.590,85	\$ 64.273,94	\$ 97.197,67	\$ 137.499,94

Anexo 13: Estado de Flujo de Efectivo proyectado a 5 años

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado Anual						
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ -1.385	\$ -38.559	\$ 19.470	\$ 25.882	\$ 33.347	\$ 42.053
Utilidad Neta	\$ -	\$ 19.282	\$ 19.309	\$ 25.683	\$ 32.924	\$ 40.302
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 1.202	\$ 1.202	\$ 1.202	\$ 1.202	\$ 1.202
+ Amortización	\$ -	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
- Δ CxC	\$ -	\$ -99.125	\$ -3.297	\$ -3.407	\$ -3.520	\$ -3.638
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -4.096	\$ -102	\$ -75	\$ -79	\$ -84
- Δ Inventario MP	\$ -3.691	\$ -73	\$ -75	\$ -76	\$ -78	\$ 3.992
- Δ Inventario SF	\$ -927	\$ -18	\$ -19	\$ -19	\$ -19	\$ 1.002
+ Δ CxP Proveedores	\$ 3.232	\$ 12.993	\$ 321	\$ 328	\$ 334	\$ -3.224
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.067	\$ 29	\$ 30	\$ 31	\$ 31
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 29.211	\$ 1.102	\$ 1.218	\$ 1.554	\$ 1.470
	\$ -					
Actividades de Inversión	\$ -22.180	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -22.180	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -					
Actividades de Financiamiento	\$ 78.468	\$ -6.194	\$ -6.928	\$ -7.749	\$ -8.667	\$ -9.694
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	\$ 39.234	\$ -6.194	\$ -6.928	\$ -7.749	\$ -8.667	\$ -9.694
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 39.234	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 54.903	\$ -44.753	\$ 12.541	\$ 18.133	\$ 24.679	\$ 32.359
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		\$ 54.903	\$ 10.150	\$ 22.691	\$ 40.825	\$ 65.504
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 54.903,04	\$ 10.149,97	\$ 22.691,37	\$ 40.824,54	\$ 65.503,73	\$ 97.862,40

Anexo 14: Índices Financieros

INDICADORES FINANCIEROS							
Nombre del Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio	Industria
Liquidez							
Liquidez corriente	2,54	2,80	3,15	3,58	4,33	3,28	1,04
Prueba acida	2,35	2,61	2,96	3,40	4,24	3,11	0,68
Solvencia							
Endeudamiento del activo	0,58	0,49	0,40	0,31	0,22	0,40	0,56
Endeudamiento patrimonial	1,36	0,95	0,66	0,45	0,28	0,74	0,76
Gestión							
Rotación de inventario	10,02	9,90	9,90	9,90	4,61	8,87	3,08
Periodo medio de cobranza	77,50	77,32	77,14	76,97	76,79	77,14	34,93
Periodo medio de pago	36,36	36,20	36,10	36,21	33,79	35,73	76,00
Rentabilidad							
Rentabilidad neta del Activo (ROA)	14%	13%	15%	17%	18%	15%	0,65%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	33%	25%	25%	24%	23%	26%	27,62%
Margen bruto	31%	31%	32%	34%	35%	33%	35,43%
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	4%	4%	5%	6%	8%	5%	0,67%

