



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
HELADOS ARTESANALES DE COLADA MORADA Y CANELAZO A
NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS.



AUTOR

Alina Dayanara Ramos Rengifo

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
HELADOS ARTESANALES DE COLADA MORADA Y CANELAZO A NUEVA
YORK, ESTADOS UNIDOS.**

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

Profesor Guía

Ing. Fernando Gómez De la Torre Reyes, MBA

Autor

Alina Ramos

Año

2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y cumpliendo todas las normas dispuestas por la Universidad que regulan los Trabajos de Titulación.

Oswaldo Fernando Gómez de la Torre Reyes

Ingeniero MBA

C.I. 1708663529

DECLARACIÓN DE PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las normas dispuestas por la Universidad que regulan los Trabajos de Titulación.

Jorge Troncoso Lago

C.I. 0000760353

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Alina Dayanara Ramos Rengifo

C.I. 1716897424

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por la fuerza y sabiduría que me ha dado para culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres, por los valores, virtudes y enseñanzas que me han brindado para convertirme en la mujer que soy ahora.

Finalmente, a mi tutor, con su conocimiento, disposición y entrega supimos sacar adelante este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, Marcelo y Verónica, por brindarme su apoyo incondicional y haber estado a mi lado en los buenos y malos momentos.

A mis amigas, quienes supieron sacarme miles de sonrisas en los momentos difíciles y estuvieron junto a mí a lo largo de mi vida universitaria.

“Nunca te quejes del ambiente o de los que te rodean. Hay quienes en tu mismo ambiente supieron vencer. Las circunstancias son buenas o malas según la voluntad o fortaleza de tu corazón.”

Pablo Neruda

RESUMEN

La finalidad del siguiente plan de negocios es de definir si el constituir una empresa que produzca y exporte helados artesanales de colada morada y canelazo al estado de Nueva York en Estados Unidos es factible y viable.

Se ha pensado en este emprendimiento después de encontrar la necesidad de los migrantes ecuatorianos que residen en las ciudades de Brooklyn y Queens de poder acceder a diferentes tipos de comidas y bebidas tradicionales del Ecuador, por esta razón, el mercado de la nostalgia de los migrantes es muy atractivo y rentable. Después de realizar un análisis externo tanto del mercado local y del mercado destino se determinó las oportunidades y amenazas que existen al ingresar un nuevo producto a este mercado.

Con el análisis del cliente se encontraron los diferentes factores para poder realizar la segmentación de mercado, en el cual se determinó que el producto irá dirigido a personas de 5 a 65 años que vivan en las ciudades mencionadas anteriormente que sean de un nivel socioeconómico y poder adquisitivo medio, medio-alto y alto; les gusta comprar helados de tamaño familiar y por último son casados, o solteros con hijos. El mercado meta con el cuál se comenzaría es de 29890 personas al año.

Por otro lado, al ser una empresa pequeña tendrá menos de 10 empleados en la planta de producción y se realizarán dos jornadas de producción. Posteriormente, en el análisis financiero se evaluó que la inversión inicial total del proyecto \$154 513, se financiará el 40% de capital dado por el propietario y el 60% será deuda. En cuanto a la utilidad neta que se generará en el proyecto el primer año una utilidad negativa debido a los gastos que se incurren al constituir la empresa, pero desde el segundo año la utilidad es positiva gracias al crecimiento del volumen de ventas.

ABSTRACT

The purpose of the following business plan is to determine if it is feasible and viable to establish a company that produces and exports homemade ice cream flavored of colada morada and canelazo to the New York state in the United States of America.

It has been thought of this venture after finding the need for Ecuadorian migrants residing in the cities of Brooklyn and Queens to be able to access different types of traditional foods and drinks of Ecuador, for this reason, the nostalgia market of migrants is very attractive and profitable. After conducting an external analysis of both the local market and the destination market, the opportunities and threats that exist when entering a new product into this market were determined.

With the Client's analysis were found the different factors to be able to realize the segmentation of the market, in which it was determined that the product will be directed to people from 5 to 65 years old who live in the cities mentioned above. They have a socioeconomic level and purchasing power, medium-high and high; they like to buy family-size ice creams, and they are finally married or single with children. The target market with which it would start is 29890 people per year.

On the other hand, it is going to be a small company, so it will have less than 10 employees in the production plant. Also, it will be holding two production shifts at day. Subsequently, in the financial analysis it was evaluated that the total initial investment of the project is \$ 154,513, will finance 40% of the capital given for the owner and 60% will be debt. As for the net profit that will be generated in the first year to negative profit due to the expenses incurred when constituting the company, but from the second year the profit is positive thanks to the growth of sales volume.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación.....	1
1.2 Objetivo General.....	1
1.3 Objetivos Específicos.....	2
2. Análisis Entornos.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Análisis PEST.....	3
2.1.1.1 Mercado de destino: Nueva York, Estados Unidos.....	3
2.1.1.2 Mercado de origen: Ecuador.....	5
2.1.2 Cinco fuerzas de Porter.....	8
2.1.3 Matriz EFE.....	10
2.2 Conclusiones.....	11
3. Análisis del cliente.....	13
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	13
3.1.1 Encuestas.....	13
3.1.2 Focus Group.....	14
3.2 Entrevista a expertos.....	15
3.3 Entrevista a futuros clientes.....	17
3.4 Estudio de mercado.....	18
3.5 Conclusiones.....	19
4. Oportunidad de negocio.....	20
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	20
5. Plan de marketing.....	22
5.1 Estrategia general de marketing.....	22
5.1.1 Mercado Objetivo.....	22
5.1.2 Propuesta de valor.....	23
5.2 Mezcla de marketing.....	23
5.2.1 Producto.....	23
5.2.2 Precio.....	26
5.2.3 Plaza.....	27
5.2.4 Promoción.....	29
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....	32
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	32
6.1.1 Misión.....	32
6.1.2 Visión.....	32
6.1.3 Objetivos.....	32
6.1.3.1 Objetivos específicos o a mediano plazo (hasta el quinto año).....	32

6.1.3.2	Objetivos estratégicos o a largo plazo (a partir del quinto año)	33
6.2	Plan de operaciones.....	33
6.2.1	Proceso de producción del producto.....	33
6.2.2	Proceso de exportación a Estados Unidos.....	34
6.3	Infraestructura de la empresa.....	35
6.3.1	Localización del proyecto.....	35
6.3.2	Maquinaria, equipos e inmuebles de oficina.....	36
6.3.3	Diseño de la empresa.....	37
6.4	Estructura organizacional.....	38
6.4.1	Organigrama	38
7.	Evaluación financiera	41
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	41
7.1.1	Proyección de ventas.....	41
7.1.2	Matriz de Materia prima – Insumos.....	41
7.1.3	Proyección de gastos.....	42
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	42
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera y estado de flujo de efectivo.....	43
7.3.1	Estado de resultado.....	43
7.3.2	Estado de situación financiera.....	44
7.3.3	Flujo de efectivo.....	45
7.4	Proyección de flujo de caja del proyecto e inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	46
7.4.1	Flujo de caja del proyecto e inversionista.....	46
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	46
7.4.3	Criterios de valoración.....	47
7.5	Índices financieros	48
8.	Conclusiones generales.....	49
	Referencias	51
	Anexos.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis PEST del mercado destino.	3
Tabla 2: Análisis PEST del mercado de origen.	5
Tabla 3: Matriz EFE.	10
Tabla 4: Segmentación del mercado	18
Tabla 5: Especificaciones del envase.	25
Tabla 6: Costo unitario del producto.	26
Tabla 7: Determinación de precio por unidad.	27
Tabla 8: Detalles de distribuidores en Nueva York.	28
Tabla 9: Presupuesto de marketing proyectado a cinco años.	30
Tabla 10: Proceso de producción del producto.	33
Tabla 11: Proceso de Exportación de Quito, Ecuador a Nueva York, Estados Unidos. ...	34
*Tabla 12: Empalmetado de acuerdo a las dimensiones del pallet.	35
Tabla 13: Detalle de adecuaciones en galpón	36
Tabla 14: Detalle de maquinaria y equipo de producción.	36
Tabla 15: Detalle de muebles y equipo de oficina.	37
Tabla 16: Detalle del personal requerido en la empresa.	38
Tabla 17: Proyección de ventas 2017-2022.	41
Tabla 18: Costos de materia prima e insumos 2017-2022.	42
Tabla 19: Beneficios sociales pagados por mes a los empleados.	42
Tabla 20: Otros gastos mensuales que realiza la empresa.	42
Tabla 21: Estructura de capital en el primer año.	43
Tabla 22: Capital de trabajo mensual del primer año.	43
Tabla 23: Proyección del Estado de resultado 2017-2022.	44
Tabla 24: Proyección del Estado de situación financiera 2017-2022.	45
Tabla 25: Proyección del Estado de flujo de efectivo 2017-2022.	45
Tabla 26: Flujo de caja del proyecto e inversionista 2017-2022.	46
Tabla 27: Cálculo de la tasa de descuento del proyecto.	47
Tabla 28: Valoración del proyecto al final del año 2022.	47
Tabla 29: Proyección de índices financieros 2017-2022.	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Preparación del producto para realizar el grupo focal.	15
Figura 2. Logo de la heladería "Dulce Placer" en Quito	16
Figura 3: Logo del producto.....	25
Figura 4: Diseño del envase del producto.	25
Figura 5: Canal de distribución del producto.	29
Figura 6: Flujograma del proceso de producción de helado.....	34
Figura 7:Proceso de exportación desde Ecuador a Estados Unidos.....	34
Figura 8: Localización del proyecto	35
Figura 9: Diseño de la planta de producción y oficinas.	37
Figura 10: Organigrama organizacional de la empresa.....	38

1. Introducción

1.1 Justificación

El estado de Nueva York se caracteriza por tener la comunidad más grande de migrantes ecuatorianos en Estados Unidos, principalmente localizados en las ciudades de Brooklyn y Queens. Según el Departamento de Planeación de la ciudad de Nueva York, la población aproximada de migrantes ecuatorianos en estas ciudades es alrededor 350,587 personas en un censo realizado por el Buro de Censos de los Estados Unidos en julio del 2016. Asimismo, cuando una persona está fuera de su país natal por bastante tiempo comienza a extrañar aquellos sabores y bebidas tradicionales que allí no se pueden encontrar, no se pueden preparar o es excesivamente costoso hacerlo.

Por esta razón, los migrantes situados en el estado de Nueva York solo pueden consumir comida y bebidas tradicionales del Ecuador el 10 de agosto, ya que ellos celebran el Primer Grito de Independencia de Ecuador en el área distrital, esto quiere decir Nueva York, New Jersey y Connecticut. Por otro lado, Estados Unidos se encuentra en el segundo puesto del ranking del consumo mundial de helados, al consumir 24,5 litros por habitante. (International Dairy Foods Association, 2016) Por lo tanto, encuentro beneficioso producir y exportar helados artesanales con sabores tradicionales del Ecuador, como colada morada y canelazo, al estado de Nueva York.

1.2 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la exportación de helados artesanales de colada morada y canelazo al estado de Nueva York, Estados Unidos; esto será realizado mediante una evaluación de la factibilidad financiera y administrativa de penetrar este producto en el mercado neoyorquino.

1.3 Objetivos Específicos

- Plantear una estrategia de marketing que ayude a crear una cuota de mercado de este producto en el mercado neoyorquino.
- Diseñar un esquema financiero, el cual indicará la viabilidad, rentabilidad y riesgos críticos que podrían suscitarse en el momento de la implementación de este plan de negocios.
- Definir correctamente la estructura organizacional que será utilizada en este plan de negocios.
- Delinear el canal de distribución que se utilizará para la exportación del producto.

2. Análisis Entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis PEST

2.1.1.1 Mercado de destino: Nueva York, Estados Unidos.

Tabla 1: Análisis PEST del mercado destino.

Factor	Impacto	Influencia
Entorno Político		
Barrera no arancelaria al exportar a desde Ecuador hacia Estados Unidos mediante la ley contra el Bioterrorismo regida por la FDA. (U.S. Food & Drug Administration, 2002)	“Está destinada a proteger la producción, distribución y venta de alimentos ya sean importados o producidos en Estados Unidos” y regula la calidad del producto al entrar a este país. (Servicio Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú, 2015)	Positiva
No existe un tratado de Libre Comercio entre Ecuador y Estados Unidos.	Dentro del listado de productos que tiene acceso al Sistema General de Preferencias Arancelarias no consta el producto que se exportará hacia el mercado neoyorquino por lo cual se paga un arancel ad-Valorem de 17%.	Negativa
Entorno Económico		
PIB aproximado del año 2016 es de 18.569,1 billones de dólares. (U.S. Department of Commerce, 2016)	Crecimiento de la economía del 2015 a 2016 en un 1.9% por año. Lo que indica que no tiene riesgo de una crisis económica.	Positiva

Según el Buro de Estadísticas Laborales, el estado de Nueva York tuvo una tasa de desempleo de 4.4 por ciento al 24 de marzo de este año. (U.S. Department of Labor, 2017)	Es relativamente baja si contamos el total de la población del estado, una población 8, 537,673 personas en julio del 2016.	Positiva
Apertura a la internacionalización, expansión y capitalización de empresas ecuatorianas.	AIE Ecuador, ayuda a las PYMES de Ecuador que desean mejorar sus exportaciones a encontrar inversionistas. (Asociación para el emprendimiento e innovación, 2016)	Positiva
Entorno Social		
El 47% de la población total del estado de Nueva York es migrante no nacido ahí, del cual el 8.8% son migrantes ecuatorianos. Otras comunidades de migrantes como los dominicanos, puertorriqueños, mexicanos se encuentran situadas en Bronx, Brooklyn y Queens.	Es una población pluricultural, y esto es beneficioso si es un producto dirigido a la comunidad de migrantes	Positiva
Población Económicamente Activa (PEA) de los migrantes ecuatorianos es de un aproximado el 175 mil de personas entre los 16 a 65 años. (U.S. Department of Labor, 2017)	Por lo general el comportamiento de compra de un migrante se basa en cuanto recibe semanalmente por	Positiva

La FDA requiere que todos los alimentos para tener una etiqueta de información nutricional completa para ayudar a los consumidores a tomar decisiones saludables.	Las etiquetas de nutrición no son sólo para artículos de alimentación, con el fin de cumplir con las regulaciones de la FDA, se requiere que heladerías tener una etiqueta de información nutricional.	Positiva
Entorno Tecnológico		
Un importante desarrollador en términos de adaptación y aplicación de la tecnología.	La innovación y la tecnología son los pilares de la economía de Estados Unidos.	Positiva
Compras por internet. (E-commerce) La forma en que lo vemos, sitios web de comercio electrónico tienen un objetivo predominante: que necesitan para generar negocios al mismo tiempo impulsar la marca.	Las compras por internet son muy utilizadas por las personas en Estados Unidos, que mejor que recibir su producto en la puerta de sus casas.	Positiva

2.1.1.2 Mercado de origen: Ecuador

Tabla 2: Análisis PEST del mercado de origen.

Entorno Político		
Factor	Impacto	Influencia
El riesgo país ha aumentado de 6.96% registrado el 10 de junio de este año a 7.16% registrado el 10 de julio del mismo año. (Banco Central del Ecuador, 2017)	La incertidumbre política que se vive en el Ecuador, tanto antes como después de las elecciones presidenciales al igual que el incremento de la deuda externa ha hecho que el país no atraiga la inversión extranjera.	Negativa

<p>Ecuador posee pocos acuerdos comerciales (productos entran con arancel al mercado extranjero) y ser un país dolarizado (no tener el poder de apreciar o depreciar nuestra moneda) hace que sea un país menos competitivo frente a sus países vecinos, Colombia y Perú.</p> <p>(Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, s.f.)</p>	<p>Actualmente el Ecuador posee los siguientes acuerdos comerciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unificación aduanera con miembros de la CAN. - Acuerdos de alcance parcial con MERCOSUR, Venezuela, Chile, Guatemala y México. - Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea. -SGP Plus firmado con Estados Unidos, en el cual solo se beneficia una cierta lista de productos. - No existen firma un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. 	<p>Negativo</p>
<p>Entorno Económico</p>		
<p>PIB del Ecuador en 2015 fue de 100, 177 millones de dólares. (Banco Central del Ecuador, 2017)</p>	<p>Según el Banco Central del Ecuador, existió un decrecimiento del PIB en un 1.9% en el primer trimestre del 2016, entrando a una recesión.</p>	<p>Negativa</p>
<p>Una proyección hecha por el Fondo Monetario Internacional (FMI) refleja una inflación de 1.62%, (Ekos, 2016) y es mucho menor a lo que fue registrado en el 2015, 3.52%. (Banco Central del Ecuador, 2017)</p>	<p>Pesé a la inestabilidad política que se vive en Ecuador, que la inflación haya disminuido fomenta un mejor nivel de confianza para invertir ya que en cierta manera los empresarios pueden divisar que la economía ecuatoriana aún se mantiene estable.</p>	<p>Positiva</p>

Estados Unidos exporta desde Ecuador helados con la partida arancelaria 21050090 desde el año 2015 con 12 mil dólares con crecimiento del 0.4% al 2016. (Trademap, 2017)	Esta industria es poco promovida para exportación en el Ecuador, pese a la diversidad de ingredientes que tenemos para innovar en sabores de helado.	Negativo
Entorno Social		
En la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico se reflejó 5 estratos, 1.9% de los hogares de encuentra en el nivel A, 11.22% en nivel B, 22% en nivel C+, 49.3% en el estrato C- y 14.9 en el nivel D. (INEC, 2011)	Siendo el sueldo básico en el 2017 de 375 dólares y el promedio de gastos mensuales de 809.60 dólares a finales del 2016. (INEC, 2015) Demostrando que el sueldo básico para sustentar la canasta y servicios básicos de un hogar.	Negativo
El consumo per cápita de helado en el Ecuador es 3 litros en el 2015. (El Universo, 2015)	Pese a no ser un alimento de la canasta básica ecuatoriana, el helado es un producto apetecido en el mercado.	Positivo
Entorno Tecnológico		
El 'boom' por el Community Management empezó en el 2009. Desde entonces entidades como ConQuito, Ciespal, entre otros brindan talleres, cursos y seminarios sobre este tema. (Revista Líderes, 2015)	Esto ha revolucionado la forma de ver las redes sociales como una manera de impulsar un negocio o vender algún producto sin la necesidad de tener un local propio.	Positivo

E-commerce en Ecuador ha crecido en 50% al 2013 y las ciudades que más lo utilizan son Quito, Guayaquil y Cuenca. (El Comercio, 2014)	Aunque es una tendencia muy poco utilizada en todo el país, poco a poco se abre paso y va creciendo. Esto hace que crezca el comercio virtual en Ecuador y que las personas confíen más en el mismo.	Positivo
A finales del 2014, según índice de Penetración de Internet 46.35% de personas tuvieron acceso al internet. (INEC, 2015)	Casi la mitad de la población ecuatoriana tiene libre acceso al internet por lo cual es más fácil realizar E-commerce y Community Managment para captar nuevos clientes.	Positivo

2.1.2 Cinco fuerzas de Porter

1. Poder de negociación de los clientes

Bajo

El poder de los compradores es bajo ya que constan los clientes individuales, supermercados como Walmart, Target, Shoppers, etc; y tiendas de conveniencia en el estado de New York. Dado que los minoristas compran helado en grandes cantidades, compradores eligen que producto desean comprar y pagan el precio marcado. Además, hay muchos productos de helado para elegir, por lo que el costo de cambiar a marcas de la competencia de los compradores es bajo.

2. Amenaza de los nuevos entrantes

Alto

Dentro de la industria de los helados son las barreras de entrada son altas debido a las preferencias de marca y lealtad de los clientes hacia las empresas rivales más grandes y establecidas. Además, la accesibilidad de los canales de distribución puede ser difícil para una firma desconocida con poco o ningún

reconocimiento de marca. El mercado de la nostalgia o mercado de productos étnicos/criollos en el estado neoyorquino, en especial con los latinos es un mercado potencialmente rentable según un estudio realizado por la Dirección de Comercio Exterior de República Dominicana, en el cuál se indica que muchos migrantes latinos demandan de productos étnicos. Además, nos podríamos asociar con restaurantes y tiendas peruanas ya que la colada morada es parecida a la chicha morada peruana.

3. Poder de negociación de los proveedores

Bajo

Este un factor muy importante a considerar en cualquier industria, ya que son la fuerza principal de la empresa. Entre los proveedores de la industria de los helados se incluyen los fabricantes de envases de papel y proveedores de frutas, etc. Ecuador se caracteriza por la variedad de climas que tiene y es por esta razón que también tiene una diversa gama de frutas. Para la preparación de helados de colada morada y canelazo, los proveedores son diversos y como opciones se tiene:

Tropifrutas S.A., Tropicalimentos S.A. y Siembranueva S.A. Es bajo porque al producir en el Ecuador, los ingredientes de la producción de los helados se consiguen a precios accesibles.

4. Amenaza de productos sustitutos

Alto

Muchos de los productos sustitutos están disponibles en el postre y la industria de alimentos congelados como galletas, pasteles, paletas de hielo, etc. La facilidad con la que los compradores pueden cambiar a sustituir los productos es un indicador de la intensidad de esta fuerza competitiva. Dado que los productos sustitutos son fácilmente disponibles y un precio atractivo en comparación con los productos de helado artesanal que puede ser un poco más costoso, las

presiones competitivas que tienen los productos mencionados anteriormente son dinámicas y constantes.

5. Rivalidad entre las empresas

Alto

Los principales competidores en la industria de los helados son empresas grandes y diversificadas, con muchos más recursos; los principales competidores incluyen Breyers, Ben & Jerry's y Haagen-Dazs. (Euromonitor, 2016) La rivalidad se puede caracterizar como intensa, dado que existen numerosos competidores, además de la lealtad de algunos clientes hacia las empresas que serían la competencia principal, el coste de cambiar a marcas rivales es baja. Las barreras de salida de está es alta porque las maquinarias de fabricación del helado no se pueden utilizar en la fabricación de otros productos y además de eso los costos fijos también son altos.

2.1.3 Matriz EFE

Tabla 3: Matriz EFE.

Factores Externos	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Oportunidades			
1. Nueva tecnología para la producción de helado artesanal. (Finamac Pro4)	0,06	2	0,12
2. Tiene una gran influencia política y económica a nivel mundial.	0,05	3	0,15
3. Se provee productos anti alergénicos, es decir, sin gluten o maní.	0,15	4	0,6

4. Clientes atraídos por los sabores únicos del producto al igual que su calidad estarían dispuestos a pagar más.	0,2	3	0,6
---	-----	---	-----

Amenazas

1. Fuertes competidores en la industria del helado	0,08	2	0,16
2. Incertidumbre en cuanto al manejo de políticas sobre la Ley de Migración.	0,2	3	0,6
3. Tendencia saludable ofrece productos libres de grasa, bajos en azúcar o helados de yogurt.	0,16	2	0,32
4. Gran cantidad de productos sustitutos.	0,1	1	0,1
Total	1		2,65

El total medido de la matriz EFE es de 2.65, esto muestra que se está sobre la media en la determinación de elaborar tácticas que incrementen las oportunidades y eludan las amenazas.

2.2 Conclusiones

- Estados Unidos es muy estricto en cuanto a la calidad e higiene de los productos que van a entrar al país. Por otro lado, Ecuador no ha abierto sus puertas comerciales ya que tanto para importar y exportar ya sean barreras arancelarias o no arancelarias.
- FDA solicita una etiqueta nutricional en cualquier tipo de alimento que ingrese a los Estados Unidos, además de registrar la Ley contra el Bioterrorismo. (U.S. Food & Drug Administration, 2002)
- El mercado online es un boom en Estados Unidos, las compras por internet cada vez han ido aumentando, esto se debe a que la mayoría de las personas en este país prefiere realizar otras actividades que a su

parecer son más importantes que ir de compras en un supermercado, centro comercial, etc.

- Los futuros clientes están dispuestos a pagar el precio marcado en el producto sin regatearlo, siempre y cuando el producto tenga una excelente calidad y presentación.
- El producto estará enfocado en el mercado de la nostalgia en el estado de Nueva York, el cual está lleno de productos étnicos que los migrantes ecuatorianos buscan al extrañar bebidas y comida tradicional de su país, pese a esto entrara un mercado extranjero que tiene muchas marcas competidoras será difícil.
- Existe una gran diversidad de empresas que pueden vender la materia prima que se necesita para fabricar el producto a un precio conveniente.
- La variedad de productos sustitutos del producto, por esta razón el futuro cliente podría realizar un análisis costo beneficio y decidir entre comprar galletas, pasteles o chocolates en vez de adquirir un helado.
- El mercado estadounidense de los helados tiene grandes competidores por lo cual las empresas nuevas tienen una gran dificultad en salir a flote cuando recién comienzan, por lo cual el producto que intenta entrar a este mercado tiene que ser demasiado bueno o tener un precio bajo.

3. Análisis del Cliente.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.

La investigación cualitativa es utilizada para obtener información sobre las opiniones y tendencias de consumo de los futuros consumidores. (Joseph, Robert, & David, 2014)

La investigación cuantitativa es utilizada para tener una idea sobre los gustos y necesidades de los futuros consumidores, estos datos se obtienen mediante encuestas en línea, encuestas en papel, entrevistas cara a cara, entrevistas telefónicas y encuestas en línea. (Joseph, Robert, & David, 2014)

3.1.1 Encuestas

Las encuestas se realizaron en la ciudad de Queens en el estado de Nueva York, Estados Unidos. La misma está conformada por diez preguntas y se realizaron a siete mujeres y seis hombres con un total de 13 personas, con un rango de edad entre 19 a 50 años.

El 76.92% de las personas encuestadas respondieron que prefieren comprar helado en supermercados o tiendas de conveniencia, frente a un 15.38% que prefieren obtenerlos en heladerías. La marca más comprada en el último mes por los encuestados fue Breyers con un 53.85%, después está Tukey Hill y los helados artesanales, ambos con 38.46%; y por último Haagen Dazs y Ben&Jerry's ambos con 30.77%, estas marcas serán consideradas como la competencia directa del producto que entrará al mercado neoyorquino.

A la hora de comprar helados, el 84.62% de los encuestados concordó que su sabor es muy importante, el 53.85% cree que el precio es muy importante por lo que esto debe ser tomado en cuenta al realizar el cálculo del precio en el capítulo 5. El 46.15% piensa que el tamaño es muy importante ya que la mitad de los

encuestados tienen su propia familia por lo cual prefieren comprar la presentación de un litro. La calidad es muy importante para el 84.62% de las personas y un 61.54% prefiere que al comprarlos sean accesibles.

Estados Unidos, como muchos países en el mundo, tiene las cuatro estaciones climáticas, por esta razón, se puede decir que un 38.46% de los encuestados consume helados varias veces a la semana cuando es verano y el 30.77% consume una sola vez a la semana en la misma época. Por otro lado, en otoño el 38.46% de los encuestados consume helados una vez a la semana, mientras el 30.77% nunca los consume o lo consume varias veces a la semana. Sin embargo, es diferente en invierno por el clima extremadamente frío, el 61.54% de los encuestados nunca consume helados en esta época, no obstante, el 30.77% de los encuestados los consume una vez a la semana. Finalmente, en primavera el 38.46% consume helados una vez a la semana y al igual que en otoño un 30.77% nunca lo consume o lo consume varias veces a la semana.

Por último, el 52.83% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 5.01 a 6.00 dólares por un litro de helado, frente a un 23.08% que estaría dispuesto a pagar entre 6.01 a 7.00 dólares.

3.1.2 Focus Group

El grupo focal fue realizado a seis personas entre 19 y 40 años, que viven en la ciudad de Queens, Nueva York. Mediante unas preguntas en una pequeña encuesta junto con la degustación de los helados artesanales de colada morada y canelazo con la ayuda de ocho personas.

El 75% de las personas presentes se arriesgarían a probar nuevos sabores de helados, un 25% encontraría atractivo poder adquirir sabores tradicionales de otros países en los supermercados o tiendas de conveniencia en Nueva York. Por otro lado, 62.50% de las personas entrevistadas mencionaron que prefieren el sabor dulce y apetitoso el sabor de colada morada, mientras que el 37.5%

prefiere el sabor de canelazo porque encuentra interesante y delicioso el toque de aguardiente que posee el mismo.



Figura 1: Preparación del producto para realizar el grupo focal.

3.2 Entrevista a expertos

Perfil de Experto 1

Nombre del entrevistado: Ana García

Cargo: Empresaria, dueña de “Heladería Dulce Placer”

- La producción de helados artesanales no es complicada porque se utilizan máquinas que preparan helados, en las cuales solo se pone la mezcla. Además, al poseer tres locales y dos food trucks, su producción es en masa y cada día prepara sabores diferentes para tener variedad a la hora de vender.
- Se debe tomar en cuenta los costos fijos y variables que esto conlleva por lo cual no debe dejarse de lado la calidad del producto en sí, sino que debe tratar de bajar costos en cuanto a los proveedores que dependiendo de los sabores que se preparen y la cantidad de producción se puede conseguir precios bajos por las materias primas al comprarlas al por mayor.

- Los helados que llevan licor, en este caso el helado de canelazo que se procederá, necesitan más grados de congelación que los helados normales.
- En Ecuador, la industria de los helados ha evolucionado constantemente; esto se debe a que los consumidores en Ecuador se han vuelto más exigentes en cuanto a la calidad del producto. Por esta razón se debe buscar formas de innovación.



Figura 2. Logo de la heladería "Dulce Placer" en Quito

Perfil de Experto 2

Nombre del entrevistado: Karina Amaluisa

Cargo: Jefa de la Oficina Comercial de Pro Ecuador en Nueva York.

- El consumidor neoyorquino posee un poder adquisitivo medio, medio-alto y alto. Existe una variedad de clases sociales en este estado, baja desde el estrato social bajo hasta el más alto de la clasificación.
- Después de la crisis económica en el 2008 por la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos las personas se hicieron mucho más sensibles en cuanto a los precios, por esta razón muchos consumidores han cambiado las marcas a las cuales ellos eran afines o leales por unas marcas que ofrecen un producto similar a menor precio.
- Por otro lado, cada vez ha ido creciendo la tendencia al consumo de productos que sean ecológicos o amigables con el medio ambiente, especialmente las personas de 18 a 25 años.

- La población en el estado de Nueva York ha demostrado tener una gran acogida a los productos extranjeros, esto se debe al alto número de inmigrantes internacionales que residen en este estado por lo cual allí existe una amplia variedad de productos de todo el mundo y así ha hecho que sus intereses y gustos sean diversos.
- Nueva York fue uno de los estados más afectados tras la caída del mercado financiero en Estados Unidos y el cambio de panorama en la economía de su población ha hecho que su comportamiento de compra cambie radicalmente, enseñándoles a vivir con menos dinero.
- “La mayoría de los estadounidenses son de origen europeo o de del Medio Oriente, representando a más del 77% de la población. Además, más del 17% de la población tiene raíces hispanas o latinas, 13% son afroamericanos, y alrededor del 5% son asiáticos. Los Nativos Americanos y Nativos de Alaska constituyen alrededor del 1% de la población, y los Nativos de Hawaii y otras islas del Pacífico representan al 0,2% de la población.” (Santander Trade, 2016)

3.3 Entrevistas a futuros clientes.

Perfil de entrevistado 1

Nombre: Nick Blair

Profesión: Ingeniero en sistemas graduado en PennState University.

Edad: 24 años.

Perfil de entrevistado 2

Nombre: Nick DeAnna

Profesión: Estudiante universitario en Rutgers University.

Edad: 23 años.

- Los entrevistados mencionaron que para ellos un helado es el gozo de compartir una sonrisa con una o más personas que sean importantes para ellos, ya sean sus padres, novia, esposa o hijos. Ellos piensan que el helado les proporciona una sensación de placer en un día caluroso y que por esa razón lo consumen más en primavera y verano que en otoño e invierno.
- Si tuvieran que elegir un postre después de haber comido han dicho que el helado no sería su primera opción porque no les es de su agrado. Nick Blair elegiría un pastel de chocolate mientras que Nick DeAnna elegiría una copa de frutillas con crema.
- Al preguntar a los entrevistados cuál sería su sabor de helado favorito, Nick Blair menciona que su sabor favorito es el café porque le agrada la mezcla de su sabor dulce y amargo a la vez. Por otro lado, Nick DeAnna acotó que su sabor favorito es menta con chispas de chocolate porque la mezcla del chocolate con la menta lo transporta a recuerdos felices de su infancia. Sin embargo, los dos afirmaron que estarían dispuestos a probar nuevos sabores de helado, y que les llama mucho la atención aprender sobre la cultura latinoamericana.
- En cuanto a grupos de sabores de helados como dulces, cítricos, naturales o artificiales. Se le ha preguntado cuál de ellos es de su preferencia a lo que Nick Blair dijo que él es imparcial en cualquiera de ellos así no le da importancia. Al contrario, Nick DeAnna dice que él prefiere una mezcla entre helados con sabores dulces y cítricos ya que el contraste que se crea entre los mismo es perfecto para nivelar cada uno de ellos.
- Entre al precio que estarían dispuestos a pagar por un litro de helado, la presentación familiar, ellos mencionaron que pagarían entre 4 a 6 dólares dependiendo del sabor y de la marca del mismo.

3.4 Estudio de mercado

Tabla 4: Segmentación del mercado

Geográfico	
-------------------	--

Población total del estado de Nueva York	8537673
Población de migrantes internacionales en Nueva York (47%)	4012706
Población de migrantes ecuatorianos en estado de Nueva York (8,8%)	353118
Población de migrantes ecuatorianos en Brooklyn y Queens (45%)	158903
Demográfico	
Hombres y mujeres entre 21 a 65 años (60%)	95342
Poder adquisitivo medio, medio-alto y alto (57%)	54345
Psicográfico	
Personas casadas, unión libre (55%)	29890

3.5 Conclusiones

- La mayoría de los consumidores en el estado de Nueva York compran sus helados en supermercados o tiendas de conveniencia. Además, para ellos la accesibilidad del producto es importante.
- Estados Unidos tiene las cuatro estaciones del año, en las cuales se ha determinado que las personas en Nueva York consumen helado con frecuencia en la primavera por el clima cálido y en el verano porque es caluroso. A diferencia con el invierno que muy pocas personas comprarían helado en esa temporada mientras que en otoño lo consumen una vez por semana pese a la temporada de lluvia.
- Debido a la gran cantidad de migrantes internacionales, la sociedad del estado de Nueva York se muestra mucho más abierta a probar nuevos sabores y texturas en comida. También les llama la atención aprender un poco más sobre las otras culturas que los rodean.
- Por otro lado, algunas personas prefieren otro tipo de postres como pasteles en vez de un helado al haber finalizado de comer su almuerzo o merienda. Además, hay una tendencia a mezclar los sabores cítricos de un helado con los dulces de otro.

4. Oportunidad de negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

La producción y exportación de helados artesanales de colada morada y canelazo al mercado neoyorquino es la idea de negocios de este proyecto. Se busca llegar al mercado de la nostalgia de población de inmigrantes ecuatorianos residentes en las ciudades de Brooklyn y Queens que extrañan los sabores de las comidas y bebidas de su país natal.

El análisis del entorno externo de los Estados Unidos ha señalado al no haber acuerdos comerciales entre el Ecuador y este país firmados entre ambos países, dejando el Sistema de Preferencias Arancelarias (SGP Plus) en el cual no está incluida la partida arancelaria: 2105.00.10.00 Helados que no contengan leche, ni otros productos lácteos. Por esta razón el producto entrará al mercado neoyorquino con un arancel del 17% (Market Access Map, 2017) pero esto no quiere decir que deje de ser un mercado atractivo porque tiene un crecimiento de 1.9% en el PIB anual entre 2015 a 2016. También AIE Ecuador da ayuda a las pequeñas empresas que buscan internacionalizarse con inversionistas extranjeros.

Al momento de entrar mercado estadounidense debemos tomar en cuenta el aumento de la oferta de la competencia después que la demanda de helados en el país también aumentará a lo largo de los años, según el análisis de Euromonitor, La empresa líder en helados y postres congelados en 2016 continuó siendo Dreyer's Grand Ice Cream Holdings con Dreyer's / Edy's, Outshine, Drumstick, Häagen-Dazs, Eskimo Pie y muchas otras marcas. Dreyer's mantuvo una cuota de valor del 21% en 2016 después de una ligera ganancia de acciones. La segunda marca de Unilever Ice Cream fueron Klondike y Breyer, registraron el mayor aumento de participación por segundo año consecutivo. Unilever compite en un amplio espectro de precios con ofertas

premium (Ben & Jerry, Talenti) y estándar (Klondike, Breyer). (Euromonitor, 2016)

Las ventas de valor de helados y postres congelados se espera que aumenten a un 1% en la tasa anual de crecimiento compuesto a precios constantes de 2016 durante el período de previsión 2016-2021. Se espera que el helado crezca un 1% anual a precios constantes de 2016, mientras que se espera que el volumen decline ligeramente de un año a otro. El mayor obstáculo en la industria de los helados es la demanda de los consumidores porque las personas en Estados Unidos simplemente no están consumiendo tanto helado como solían hacerlo. (Euromonitor, 2016)

La oportunidad de negocio se refleja en el ambiente en el cual el producto va a entrar al mercado de la nostalgia de migrantes ecuatorianos en el cual, es un producto único en el mercado neoyorquino que la mayoría de migrantes estaría dispuesto a comprar. Por otra parte, para realizar una exportación de alimentos a los Estados Unidos, como un importador de ese país debe presentar la notificación de entrada de los productos a la Aduana de EE.UU., después la Aduana notifica a la FDA y la misma determina si el envío puede admitirse y si es necesario examinarlo. (U.S. Food & Drug Administration, 2017) El registro sanitario y fitosanitario emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2016) en Ecuador es homologado por la FDA.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se realizará en este proyecto es de “Diferenciación y posicionamiento del producto”, debido a los atributos que presenta como sus sabores que son únicos en Estados Unidos.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo o mercado meta es “la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar; consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir” (Kotler & Lane, 2009)

Después de realizar un estudio de mercado en el capítulo 3 del presente plan de negocios, en el cual contiene variables geográficas, demográficas y psicográficas. Se comenzó con la población total del estado de Nueva York (8' 537.673), se dividió por el porcentaje de migrantes internacionales que viven ahí (47%), se tomó el porcentaje de migrantes ecuatorianos en ese estado (8.8%) y finalmente el porcentaje de los mismos que viven en las ciudades de Brooklyn y Queens (45%)

El helado va dirigido a hombres y mujeres divididos en dos segmentos de edad dependiendo el sabor del mismo. En cuanto al helado de colada morada se encuentra dirigido en un rango de edad entre 5 a 65 años, y el helado de canelazo entre 21 a 65 años; por lo cual se ha seleccionado un rango de 21 a 65 años (60%) debido a que forman parte de la población económicamente activa. El poder adquisitivo y nivel socio-económico del grupo objetivo ha sido seleccionado por sus ingresos anuales, el 57% de estos son medio, medio-alto y alto. Por último, las personas que prefieren comprar helados de tamaño familiar, por lo general son casados, o solteros con hijos (55%). El mercado objetivo que se obtuvo es de 29890 personas.

5.1.2 Propuesta de valor

“Dulce Placer Latino”, es la marca de helados que provee de sabores tradicionales ecuatorianos para aquellos que estén dispuestos a probar una nueva y exótica experiencia en helados. Se llevará a cabo una estrategia de posicionamiento “Más por más”, es decir, un producto premium por el cual se tendrá que pagar más para poder cubrir los costos y a la vez obtener márgenes aceptables, además de considerar los costos de importación y pago de aranceles.

Conociendo que Ecuador posee diversos recursos naturales mismos que constituyen la materia prima del helado (frutas: mora, mortiño, piña, naranjilla, etc.) Los sabores de helado que “Dulce Placer Latino” ofrece es la principal diferenciación que posee puesto que, estos son sabores tradicionales que solo se pueden encontrar en Ecuador y que un migrante al tratar de prepararlos en el extranjero le puede resultar muy costoso o simplemente no los encuentra. Por esta razón, se pretende penetrar el mercado de la nostalgia en las ciudades de Brooklyn y Queens. Es un producto que se lo puede disfrutar solo, en familia y/o con amigos, ya sea en sus hogares o en una reunión familiar.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto es un helado preparado de manera artesanal, utilizando la máquina, Finamac Pro4, en donde se pone la bebida tradicional previamente preparada y enfriada, los sabores son colada morada y canelazo. Para la elaboración del producto se utilizarán ingredientes de excelente calidad producidos en el país. La colada morada se consume en Ecuador el 2 de noviembre cuando se conmemora el día de los difuntos; mientras que el canelazo se consume en

fiestas de Quito, o en cualquier otra ocasión en donde el clima este frio. La pulpa de fruta a utilizar es natural y rica en vitaminas y minerales.

Atributos

- *Helado de colada morada*: Es tan idéntico a la tradicional colada morada, posee pedacitos de fruta como piña y frutilla. El líquido de la colada está hecho con mora, naranjilla, mortiño, harina de maíz morado y una infusión de yerbas. Es nutritivo de acuerdo a las frutas que lleva en la preparación como el mortiño que contiene abundantes antioxidantes, vitaminas C y B, que ayudan a normalizar el sistema nervioso. También, la piña y frutilla fortalecen los mecanismos de defensa del sistema inmunológico. Se unen también la harina de maíz morado y naranjilla mismos que aumenta la absorción del hierro y además contienen vitaminas B1, B6 y ácido fólico.
- *Helado de canelazo*: La pre-mezcla de canelazo se realiza con agua de canela, naranjilla, aguardiente y azúcar. Contiene sustancias nutritivas en algunos de sus ingredientes, por ejemplo, el agua de canela acelera el metabolismo y ayuda en la pérdida de peso; la naranjilla como lo se ha mencionado antes incrementa la absorción del hierro en el organismo y por último el aguardiente contiene calcio, vitamina K y fósforo.

Branding

El nombre de la marca es “Dulce Placer Latino”, pesé que va a ingresar al mercado americano, se ha elegido un nombre en español porque va dirigido al mercado de la nostalgia de los ecuatorianos residentes en el estado de Nueva York. El nombre es escogido ya que es llamativo y fácil de recordar, además de inspirar un deseo de comprar helado. El slogan que se utilizará será “Si es hecho en Ecuador, es delicioso” hace referencia a la calidad de los productos fabricados en el país y da referencia al sabor único del mismo. El logo seleccionado para el producto es en tono neutral, es decir, blanco y negro. Al ser diseñado de esta

forma potencia el efecto visual del contraste entre el color del producto y la marca.



Figura 3: Logo del producto.

Empaque

La finalidad del empaque será contribuir en el uso, transporte y almacenamiento del helado. El envase será de Cartón Policubierto por ambos lados ideal para conservar la calidad del producto, el color del mismo dependerá del sabor que sea envasado. El tamaño es de un litro por unidad en ambos sabores que se van a producir son colada morada y canelazo.



Figura 4: Diseño del envase del producto.

Tabla 5: Especificaciones del envase.

Especificaciones del envase por unidad	<p><u>Envase</u></p> <p>Altura: 14.1 cm</p> <p>Ancho parte superior: 11.6 cm</p> <p>Ancho parte inferior: 9.01 cm</p> <p><u>Tapa</u></p>
--	---

Altura: 5.1 cm
Ancho: 11.8 cm

5.2.2 Precio

Costeo por unidad

Tabla 6: Costo unitario del producto.

Descripción	Unidad de medida	Cantidad por litro	Costo unitario	Costo total ítem
Helado de Colada Morada				
Harina morada	onzas	3,00	\$ 0,05	\$ 0,15
Mora	libra	0,25	\$ 1,00	\$ 0,25
Mortiño	libra	0,25	\$ 1,00	\$ 0,25
Naranja	libra	0,25	\$ 1,00	\$ 0,25
Frutilla	libra	0,25	\$ 1,00	\$ 0,25
Piña	tazas	2,00	\$ 0,13	\$ 0,25
Azúcar	onzas	4,00	\$ 0,03	\$ 0,10
Infusión de especias	onzas	2,00	\$ 0,07	\$ 0,13
Aditivos: Conservantes	onzas	3,00	\$ 0,08	\$ 0,24
Envase, etiqueta y caja de exportación por unidad	unidad	1,00	\$ 0,30	\$ 0,30
Costo de producción por un litro de helado				\$ 2,17
Helado de Canelazo				
Naranja	libra	0,50	\$ 1,00	\$ 0,50
Canela	ramitas	4,00	\$ 0,05	\$ 0,20
Aditivos: Conservantes	onzas	3,00	\$ 0,08	\$ 0,24
Azúcar	libra	0,50	\$ 0,40	\$ 0,20
Aguardiente	shots	1,50	\$ 0,62	\$ 0,93
Envase, etiqueta y caja de exportación por unidad	unidad	1,00	\$ 0,30	\$ 0,30
Costo total de producción de helado de Canelazo				\$ 2,37

Estrategia general para fijar precios

Para establecer el precio del producto se utilizará es la estrategia de fijación de precios basada en el costo de producción, los cuales son \$3,16 que corresponde

al litro de helado de colada morada y \$3,29 el litro de helado de canelazo. En el costo unitario se tomó en cuenta los costos indirectos en los cuales entra los honorarios del especialista en mercadeo, el transporte en contenedor frío y otros costos varios como un proporcional de luz y agua que se utilizan al momento de fabricar estos productos.

Tabla 7: Determinación de precio por unidad.

Determinación de precio por unidad			
<u>Colada morada</u>		<u>Canelazo</u>	
Costo de producción	\$ 2,24	Costo de producción	\$ 2,37
Costos indirectos	\$ 0,92	Costos indirectos	\$ 0,92
Margen de utilidad (45%)	\$ 1,01	Margen de utilidad (45%)	\$ 1,07
Precio de venta a distribuidor	\$ 4,17	Precio de venta a distribuidor	\$ 4,36

Estrategia de fijación del precio de productos nuevos

La estrategia de **fijación de precios de penetración** se basa en implementar precios bajos para ganar una mayor participación de mercado desde el principio. (Lambin, 2009). Por esta razón el precio de venta al público se fijará en \$5,56 el de colada morada y 5.81 el de canelazo.

5.2.3 Plaza

La estrategia de internacionalización que se utilizará será una exportación directa, visto que el importador desde ese país será un distribuidor, el cual adoptará un incoterm FOB (Free on Board)

Estrategia de distribución

Por medio del resultado obtenido en el análisis del cliente se aplicará una estrategia de distribución de **“Distribución intensiva”** en la cual el distribuidor debe encontrar el mayor número de minoristas para distribuir el producto, además se

debe buscar la cantidad máxima de cobertura de mercado mediante los puntos de venta y así lograr una alta exhibición de la marca. Esta estrategia es apropiada para los productos de compra corriente. Con esta estrategia se puede lograr que el producto esté disponible en la mayoría de tiendas de conveniencia en las ciudades de Brooklyn y Queens y además se obtiene una cuota de mercado significativa. (Lambin, 2009)

Distribuidores

Tabla 8: Detalles de distribuidores en Nueva York.

Nombre de la empresa	Dirección de la empresa
Allende & Rojas Food Service LLC	820 10th Ave, New York, NY 10019
American Roland Food Corp	71 W 23rd St, New York, NY 10010
Foodny Inc	417 W 48th St, New York, NY 10036

Tipo de canal

Pesé a que el producto va dirigido al mercado de la nostalgia de los migrantes ecuatorianos, ingresar al mercado neoyorquino ya de por sí es difícil por lo cual se utilizará un **canal de distribución indirecto largo** en el cual con la ayuda de un distribuidor local o mayorista se encargará de posicionar la marca distribuyendo el producto en las tiendas de conveniencia que vendrían a ser los minoristas. Gracias al conservante natural agregado al producto, E202 – Sorbato de potasio, el producto tiene un tiempo de vida de dos años por lo que el tiempo en tránsito y en bodega sería un aproximado de 6 meses y por lo que el tiempo en percha sería un aproximado de un año.

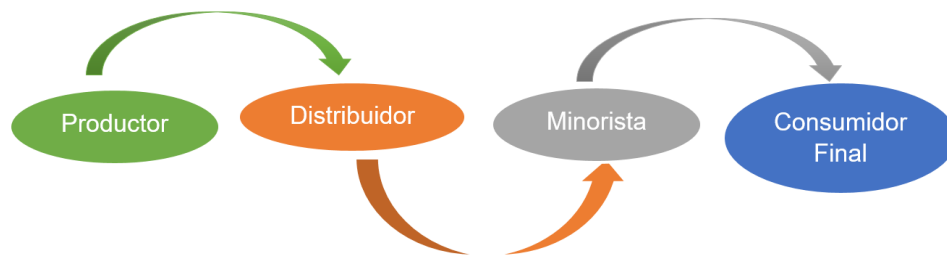


Figura 5: Canal de distribución del producto.

5.2.4 Promoción

Estrategia de presión (Push): El objetivo de esta estrategia es alcanzar la contribución optativa mostrando términos comerciales atractivos, es decir, altos márgenes de ganancias, descuentos por el volumen de compra, etc. Las ventas y el intercambio de ideas son las herramientas esenciales de marketing. (Lambin, 2009)

Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing dispuesto para la publicidad del producto va directamente relacionado con el porcentaje de ventas, este método es el más utilizado y busca armonizar el gasto de publicidad con la estabilidad financiera que necesita la empresa, se destinará el 10% de las ganancias para el presupuesto de publicidad en donde se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ **Promoción en tiendas de conveniencia:** Descuentos en el precio de venta del helado en la tienda con porcentajes que pueden variar entre 10 a 25 por ciento, se puede realizar dos promociones por mes.
- ✓ **Degustaciones en tiendas de conveniencia:** Poner un pequeño stand dentro de algunas de las tiendas en las cuales se vende el producto y promocionarlo con pequeñas muestras, se realizará una degustación cada mes y a su vez se rotará de tiendas.
- ✓ **Ferias anuales en los Estados Unidos:** Asistir a ferias anuales de comida en los Estados Unidos, la primera puede ser “Fancy Food Show

como Navidad, San Valentín, Día de la madre y Día del padre.						
Redes sociales (Community Management)	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 5.000
Página web	\$ 1.000	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 2.000
Totales	\$ 23.650	\$ 20.150	\$ 20.150	\$ 20.150	\$ 20.150	\$ 101.500

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Dulce placer latino” representa las costumbres y tradiciones mediante la creación de helados con sabores únicos de las bebidas tradicionales de nuestro país en el mercado estadounidense. Es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de helados artesanales de colada morada y canelazo, integrada por un personal capacitado, confiable, respetuoso y ético. Nos orientamos en satisfacer la perspectiva de nuestros clientes en el corto plazo e interesarnos en cumplir sus deseos.

6.1.2 Visión

En el año 2022, posicionarnos como una marca renombrada en el mercado de la nostalgia del estado de Nueva York por ofrecer una nueva y exótica experiencia en helados con nuestros sabores únicos y así llegar a otros estados del mercado estadounidense.

6.1.3 Objetivos

Constituir una empresa ecuatoriana productora de helados con sabores originales para exportar al mercado neoyorquino en las ciudades de Brooklyn y Queens, misma que sea financieramente viable.

6.1.3.1 Objetivos específicos o a mediano plazo (hasta el quinto año)

- Realizar constantes mejoras al proceso de producción con la finalidad de garantizar los estándares de calidad en el mercado de destino hasta 2022.

- Realizar un importante esfuerzo comercial con la finalidad de incrementar la participación en la cuota de mercado en el estado de Nueva York hasta el 2022.
- Tener un equipo humano especializado en el Departamento de Marketing en el tercer año.

6.1.3.2 Objetivos estratégicos o a largo plazo (a partir del quinto año)

- Aumentar los ingresos por ventas de la empresa en un 25% desde el año 2023 hasta el año 2025.
- Crear nuevos sabores de helados como naranjilla, tomate de árbol o durazno hasta el 2025.
- Participar en dos ferias de alimentos anuales empezando en el año 2026 con la finalidad de expandir el producto hacia otros estados de este país.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Proceso de producción del producto

Tabla 10: Proceso de producción del producto.

<i>Proceso de producción</i>		
Descripción del proceso	Encargado	Tiempo
Recepción de materia prima	Jefe de producción	1 - 2 horas
Análisis de Calidad (Uso de fichas técnicas)	Jefe de producción	20 a 30 min
Lavado y secado de materia prima	Operario 1	1 hora
Cocción de bebidas tradicionales: Colada Morada y Canelazo	Operario 1	3 a 4 horas
Batido	Operario 1	1 hora
Homogenización entre 70 a 75 °C	Operario 2	2 horas
Pasteurización entre 60 a 85 °C	Operario 2	2 horas
Maduración entre 4 a 5 °C	Operario 2	2 a 3 horas
Congelamiento parcial entre -4 a -10 °C	Operario 2	3 horas
Llenado de envases	Operario 1	1 hora
Solidificación entre -35 a -40 °C	Operario 2	3 horas

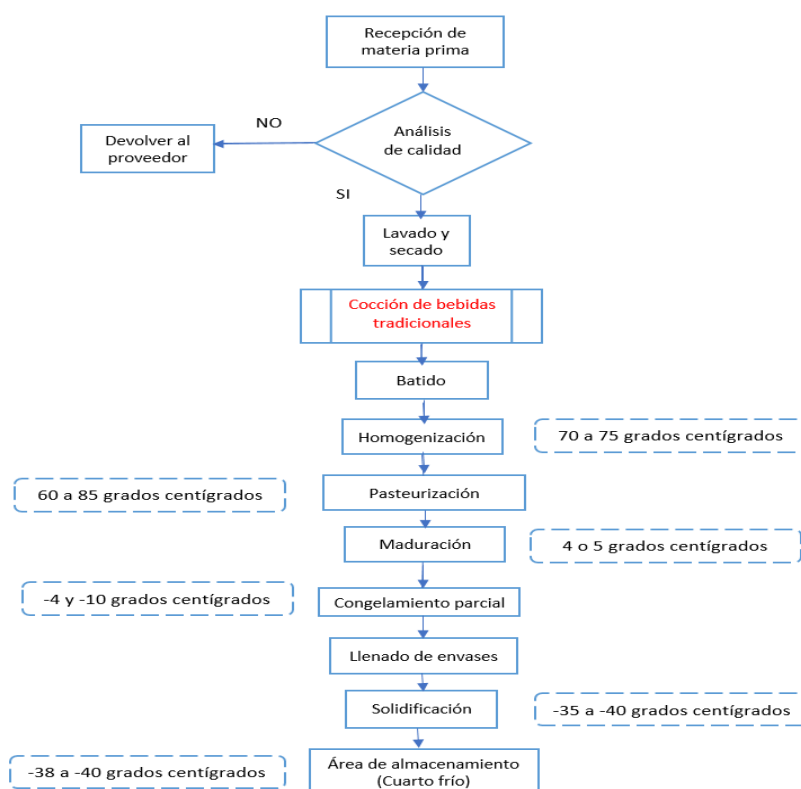


Figura 6: Flujograma del proceso de producción de helado.

6.2.2 Proceso de exportación a Estados Unidos

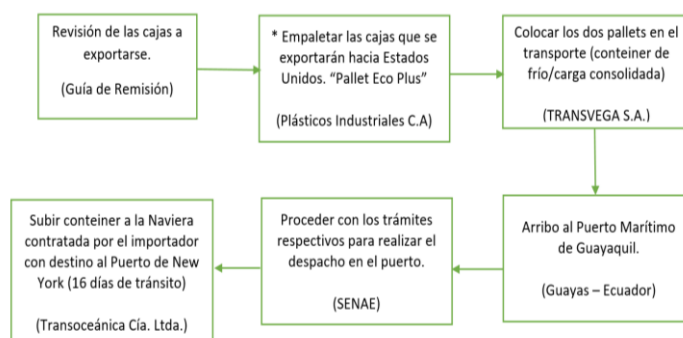


Figura 7: Proceso de exportación desde Ecuador a Estados Unidos.

Tabla 11: Proceso de Exportación de Quito, Ecuador a Nueva York, Estados Unidos.

Proceso de exportación		
Descripción del proceso	Encargado	Tiempo
Concretar venta con el distribuidor en Nueva York.	Jefe de Comercio Exterior	1 a 3 días
Preparación de mercadería para exportar.	Jefe de Producción	1 a 5 días

Revisión de las cajas para asegurarse que estén completas. (Guías de remisión)	Jefe de Comercio Exterior	1 a 3 horas
Empalear las cajas que se exportarán a Estados Unidos	Operario 1, 2, 3 y 4	2 a 4 horas
Colocar los dos pallets en el contenedor frío seleccionado (Quito a Guayaquil)	Operador logístico	1 a 2 horas
Arribo al Puerto Marítimo de Guayaquil	Operador logístico	12 horas
Proceder con los trámites aduaneros para realizar el despacho de la mercadería en puerto.	Agente aduanero	5 horas
Subir el contenedor a la naviera contratada por el importador. (Incoterm de negociación: FOB)	Operador logístico	2 horas
Flete internacional hacia el Puerto de New York	Operador logístico/Naviera	15 a 16 días

*Tabla 12: Empalear de acuerdo a las dimensiones del pallet.

Unidades por caja	6 unidades en cajas de 40x20x20 cm (largo, ancho, alto)
Número de cajas por fila en pallet	15 cajas en un pallet de plástico 1200x1000 mm
Número de filas apiladas	4 filas apiladas con un peso total de litros de helado.

Para los requisitos para realizar una exportación ver **Anexo 4**.

6.3 Infraestructura de la empresa

6.3.1 Localización del proyecto



Figura 8: Localización del proyecto

Tomado de: Google Maps

El proyecto estará localizado en el parque Industrial Itulcachi ubicado en la parroquia de Pifo del Distrito Metropolitano de Quito en la provincia de Pichincha, en este lugar se ha decidido arrendar un galpón de 1200 metros cuadrados en donde se realizarán adecuaciones para la producción de helados. El costo mensual del arriendo es de 2000 dólares.

Tabla 13: Detalle de adecuaciones en galpón

Descripción	Cant.	Costo unitario	Costo total
Divisiones internas	4	\$ 300	\$ 1200
Instalación de Cuartos Fríos	2	\$ 1500	\$ 3000
Instalaciones eléctricas	1	\$ 1000	\$ 1000
Otras adecuaciones como: Piso, pintura, etc.	1	\$ 2000	\$ 2000
Total			\$ 7200

En el corto plazo se implementará las adecuaciones para obtener un certificado de Buenas Prácticas Manufactureras (BPM)

6.3.2 Maquinaria, equipos e inmuebles de oficina

Tabla 14: Detalle de maquinaria y equipo de producción.

Maquinaria y Equipo	Cant	Descripción	Costo Unitario	Costo total
Olla empresarial sin tapa	2	Olla empresarial Tramontina sin tapa con fondo triple acero inoxidable de 36 cm.	\$ 200	\$ 400
Cocina Industrial	1	Metálicas Lozada Hnos. 2 quemadores	\$ 400	\$ 400
Refrigeradora Industrial	1	Refrigeradora Extreme Inox 250 litros Mabe	\$ 920	\$ 920
Licuada industrial	2	Metálicas Lozada Hnos. Acero inoxidable y 12 litros de capacidad.	\$ 550	\$ 1100
Mesa de trabajo de acero inoxidable	1	Medidas: 85cm de alto, 120cm de largo y 60cm de ancho	\$ 170	\$ 170
Máquina Pasteurizadora y Maduradora	2	Finamac PP60	\$ 4500	\$ 9000

Homogenizador	2	TetraPak Homogenizer	\$ 4500	\$ 9000
Máquina para Helado (Batidora)	2	Finamac Pro 4	\$ 7500	\$ 15000
Utensilios de cocina	5	Comprende de cucharones, cuchillos, tablas de picar, etc.	\$ 50	\$ 250
Paletas hidráulicas	2	Paleta Hidráulica Muth	\$ 400	\$ 800
Máquina envasadora	1	Stanpac Flex-E-Fix	\$ 6500	\$ 6500
Máquina etiquetadora	1	Etiqueta entre 20 a 30 embaces por minuto	\$ 5500	\$ 5500
Total				\$ 49040

Tabla 15: Detalle de muebles y equipo de oficina.

Descripción	Cant.	Costo unitario	Costo total
Escritorios y sillas	4	\$ 150	\$ 600
Sillas plásticas	3	\$ 10	\$ 30
Teléfonos	2	\$ 20	\$ 40
Computadores	3	\$ 650	\$ 1950
Archivadores	2	\$ 60	\$ 120
Impresoras	1	\$ 400	\$ 400
Tachos de basura	2	\$100	\$ 200
Total			\$ 3340

6.3.3 Diseño de la empresa

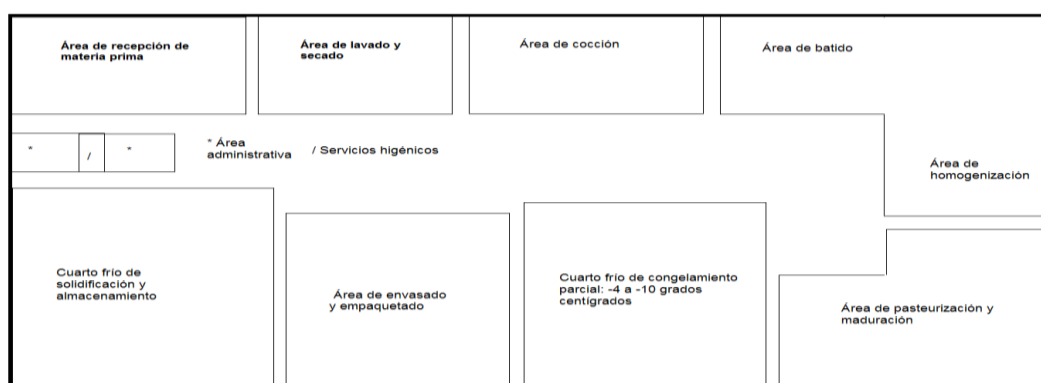


Figura 9: Diseño de la planta de producción y oficinas.

6.4 Estructura organizacional

6.4.1 Organigrama



Figura 10: Organigrama organizacional de la empresa.

Tabla 16: Detalle del personal requerido en la empresa.

PERSONAL REQUERIDO		
	Número	Sueldo
Personal Administrativo		
Administrador General	1	\$ 800
Mano de Obra Directa		
Operarios	4	\$ 375
Mano de Obra Indirecta		
Jefe de Producción	1	\$ 500
Jefe de Comercio Exterior	1	\$ 500
Personal de Ventas		
Jefe de Marketing	1	\$ 500

➤ **Administrador General:**

Requisitos: Licenciado en Administración de empresas con experiencia mínima de 2 años.

Responsabilidades:

- Coordinar las actividades y operaciones de la oficina para asegurar la eficiencia y el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Supervisar al personal administrativo y dividir responsabilidades para asegurar el desempeño.
- Gestionar agendas / arreglos de viaje / citas, llamadas telefónicas y correspondencia (correo electrónico, cartas, paquetes, etc.)
- Apoyo presupuestario y procedimientos de contabilidad básicos.

Sueldo: 800 dólares mensuales.

➤ **Jefe de Producción:**

Requisitos: Tecnólogo en producción de alimentos con experiencia mínima de 2 años.

Responsabilidades:

- Supervisar el proceso de producción, elaborar un programa de producción.
- Decidir qué recursos se requieren, redactar un calendario para el trabajo.
- Estimar los costos y establecer los estándares de calidad.
- Supervisar los procesos de producción y ajustar los horarios según sea necesario.
- Ser responsable de la selección y mantenimiento del equipo.
- Asegurar que se sigan las directrices de salud y seguridad.

Sueldo: 500 dólares mensuales.

➤ **Operario:**

Requisitos: Bachiller con experiencia mínima de 2 años en cuanto a proceso de producción de alimentos.

Responsabilidades:

- Arrancar y parar el equipo, ayudar con la línea de producción en las fábricas.
- Barrer, limpiar y retirar los desechos, cargue y descargue elementos de máquinas y carros.
- Colocar los artículos en el equipo para procesarlos, lubricar el mismo. Además, de medir y verter los ingredientes.
- Asegurar la conformidad con las especificaciones, mezcle los ingredientes.

Sueldo: 375 dólares mensuales.

➤ **Jefe de Marketing:**

Requisitos: Ingeniero en Marketing con experiencia mínima de 2 años.

Responsabilidades:

- Gestionar las actividades dentro del departamento de marketing y desarrollar la estrategia de marketing de la empresa en línea con los objetivos de la empresa.
- Coordinación de campañas de marketing con actividades de venta y supervisar el presupuesto de marketing de la empresa.
- Creación y publicación de todo el material de marketing en línea con los planes de marketing.
- Planificación e implementación de campañas promocionales.
- Responsabilidad general por la gestión de la marca y la identidad corporativa.
- Preparación de campañas de marketing en línea e impresas.

Sueldo: 500 dólares mensuales.

➤ **Jefe de Comercio Exterior:**

Requisitos: Ingeniero en Negocios Internacionales con experiencia mínima de 2 años.

Responsabilidades:

- Gestionar toda la comercialización de la empresa y asegurar el interfaz con personal interno de producción y proveedores con respecto a los términos y condiciones de los pedidos de los clientes y los contratos de venta.
- Establecer las relaciones locales necesarias para realizar negocios según sea necesario, es decir, importación / exportación en el mercado destino.
- Crear una interfaz clave entre ventas internacionales y operaciones de producción. A la par realizar buenas relaciones con los clientes en el mercado destino.

Sueldo: 500 dólares mensuales.

7. Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ventas

Las fuentes de ingresos que la empresa tendrá estarán directamente relacionadas con el volumen de ventas que se obtenga del producto, también se ha tomado en cuenta el volumen de producción por sabor de acuerdo a los datos obtenidos en el grupo focal que se realizó en el capítulo 3. A continuación, se muestra una proyección de ventas a lo largo de 5 años, en la cual se puede observar el inventario inicial, volumen de ventas e inventario final en unidades. Por otro lado, se muestra el monto de ventas en dólares americanos el cuál es la fuente de ingreso por año.

Tabla 17: Proyección de ventas 2017-2022.

MOVIMIENTO DE INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO ESCENARIO ESPERADO EN UNIDADES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción	199.056	204.500	210.100	215.800	221.700
Colada Morada	124.410	127.813	131.313	134.875	138.563
Canelazo	74.646	76.687	78.787	80.925	83.137
MOVIMIENTO DE INVENTARIOS ESCENARIO ESPERADO					
Inventario Inicial	-	8.294	8.521	8.754	8.992
Producción	199.056	204.500	210.100	215.800	221.700
Ventas	190.762	195.979	201.346	206.808	212.463
Inventario final	8.294	8.521	8.754	8.992	9.238
Capacidad instalada	306.240	306.240	306.240	306.240	306.240
Utilización de capacidad instalada	65%	67%	69%	70%	72%
VENTAS ANUALES ESCENARIO ESPERADO EN UNIDADES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en unidades	190.762	195.979	201.346	206.808	212.463
Colada Morada	119.226	122.487	125.841	129.255	132.789
Canelazo	71.536	73.492	75.505	77.553	79.674
Precio de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Colada Morada	4,17	4,31	4,46	4,61	4,77
Canelazo	4,36	4,51	4,66	4,82	4,98
VENTAS ANUALES ESCENARIO ESPERADO EN USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	809.069	859.416	912.926	969.528	1.029.851
Colada Morada	497.172	528.111	560.993	595.775	632.843
Canelazo	311.897	331.304	351.933	373.754	397.007
Participación de mercado meta	42,55%	43,71%	44,91%	46,13%	47,39%
Precio de venta promedio	4	4	5	5	5

7.1.2 Matriz de Materia prima – Insumos

La proyección de costos de producción se puede observar en la matriz de materia prima e insumos en la cual refleja el monto total en dólares por cada ítem de las recetas de preparación de cada sabor de helado. También se puede observar el monto total por año en los costos al producir los dos sabores de helados.

Tabla 18: Costos de materia prima e insumos 2017-2022.

COSTOS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Harina morada	37.323	19.172	20.366	21.628	22.974
Mora	38.878	36.746	34.470	36.607	38.884
Mortifio	38.878	36.746	34.470	36.607	38.884
Naranjilla	38.878	36.746	34.470	36.607	38.884
Frutilla	38.878	36.746	34.470	36.607	38.884
Piña	49.764	52.861	56.152	59.633	63.344
Azúcar	29.858	15.338	16.293	17.303	18.379
Infusión de especias	33.591	38.344	27.576	29.285	31.108
Aditivos/conservantes ColadaMorada	24.882	23.006	21.010	22.313	23.701
Envase, etiqueta y caja de exportación por unidad	37.323	39.646	42.114	44.725	47.508
Naranjilla	55.985	47.929	45.303	42.486	45.129
Canela	17.915	15.337	16.292	17.303	18.379
Aditivos/conservantes Canelazo	22.394	18.405	19.551	20.763	22.055
Azúcar	14.929	15.858	16.845	17.890	19.003
Aguardiente	69.421	73.740	78.332	83.189	88.364
Envase, etiqueta y caja de exportación por unidad	22.394	23.787	25.268	26.835	28.505
TOTAL COSTOS MP E INSUMOS	571.291	530.408	522.980	549.779	583.986

7.1.3 Proyección de gastos

La proyección de los gastos de la empresa comprende de los gastos administrativos en los cuales incluyen los salarios del personal (**Ver en Tabla No 17**) los beneficios sociales que la empresa debe pagar mensualmente a sus empleados, los gastos de publicidad (**Ver en Tabla No 9**) y por último otros gastos como los suministros de oficina, arriendo, mantenimiento, servicios básicos, etc.

Tabla 19: Beneficios sociales pagados por mes a los empleados.

BENEFICIOS SOCIALES	
Aporte patronal	11,15%
Aporte personal	9,45%
Décimo tercero	8,33%
Fondo de reserva a partir del 2do año	8,33%

Tabla 20: Otros gastos mensuales que realiza la empresa.

OTROS GASTOS		
	Año 1	
Suministros Oficina	20	USD x mes
Arriendo	2.000	USD x mes
Mantenimiento planta	50	USD x mes
Luz	40	USD x mes
Agua	20	USD x mes
Teléfono	30	USD x mes
Seguros	1.000	USD x año
Contabilidad y Operador Lógis	800	USD x mes
Otros gastos	50	USD x mes
Internet	30	USD x mes
Aranceles	17%	Ventas

7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial que se realiza es de 102 133 dólares que es el capital de trabajo, de ahí se suma la inversión en muebles y enseres, maquinaria de producción, equipos de oficina y de computación para tener el total la inversión

acumulada de 154 513 dólares la cual será financiada por el 40% de capital propio y el 60% se realizará un préstamo en el Banco de Pichincha.

Tabla 21: Estructura de capital en el primer año.

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
Año 1	
INVERSIONES	
Capital de Trabajo	102.133
Muebles y enseres	950
Maquinaria de producción	49.040
Equipos de oficina	440
Equipos de computación	1.950
Total activos fijos	52.380
TOTAL	154.513
Inversion Acumulada	154.513
FINANCIAMIENTO	
Préstamos	60%
Accionistas	40%
Total financiamiento	154.513

Tabla 22: Capital de trabajo mensual del primer año.

	(10'533)	(105'133)	(60'413)	(41'413)	(11'385)	(2'083)	8'380	16'300	54'030	51'894	10'513	10'513
Capital de Trabajo	102.133	102.133	102.133	102.133	102.133	102.133	102.133	102.133	102.133	102.133	102.133	102.133
Muebles y enseres	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950
Maquinaria de producción	49.040	49.040	49.040	49.040	49.040	49.040	49.040	49.040	49.040	49.040	49.040	49.040
Equipos de oficina	440	440	440	440	440	440	440	440	440	440	440	440
Equipos de computación	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950
Total activos fijos	52.380	52.380	52.380	52.380	52.380	52.380	52.380	52.380	52.380	52.380	52.380	52.380
TOTAL	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513
Inversion Acumulada	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513	154.513
FINANCIAMIENTO												
Préstamos	60%											
Accionistas	40%											
Total financiamiento	154.513											

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

7.3.1 Estado de resultado

En proyección de 5 años de estado de resultado se considera el monto de ventas anuales, los costos de producción, los gastos administrativos, operacionales y de publicidad. Después de realizar el respectivo análisis, la utilidad neta del proyecto es negativa al primer año debido a la inversión que se incurre al inicio del mismo; a partir del segundo año se restituye a valores positivos siendo la utilidad neta en el año 5 de 86 578 dólares.

Tabla 23: Proyección del Estado de resultado 2017-2022.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	809.069	859.416	912.926	969.528	1.029.851
Costos	589.892	580.118	572.867	599.757	635.222
Materiales e insumos	571.291	530.408	522.980	549.779	583.986
MOD	23.757	26.114	27.001	27.918	28.866
MOI	15.588	17.151	17.733	18.335	18.958
Depreciaciones maquinaria	4.904	4.904	4.904	4.904	4.904
Inventario Inicial de Prod Terminado	-	25.647	24.107	23.859	25.039
(-) Inventario final de Prod Terminado	(25.647)	(24.107)	(23.859)	(25.039)	(26.530)
Utilidad Bruta	219.177	279.298	340.059	369.772	394.628
Gastos Administrativos	59.264	53.030	54.803	55.987	57.883
Sueldos y beneficios	12.245	13.488	13.946	14.420	14.909
Suministros Oficina	240	248	257	265	274
Arriendo	24.000	24.815	25.657	26.528	27.429
Mantenimiento	600	620	641	663	686
Luz	480	496	513	531	549
Agua	240	248	257	265	274
Teléfono	360	372	385	398	411
Seguros	1.000	1.034	1.069	1.105	1.143
Contabilidad y Operador Logístico	9.600	9.926	10.263	10.611	10.972
Otros Gastos	600	620	641	663	686
Internet	360	372	385	398	411
Preoperacionales	8.750				
Depreciaciones	789	789	789	139	139
Gastos de Ventas	168.986	174.826	184.214	194.138	204.650
Sueldos	7.794	8.576	8.867	9.168	9.425
Aranceles	137.542	146.101	155.197	164.820	175.075
Marketing	23.650	20.150	20.150	20.150	20.150
Total Gastos	228.250	227.856	239.017	250.125	262.533
Utilidad Operativa	(9.073)	51.442	101.042	119.647	132.095
Intereses préstamos	10.200	8.395	6.364	4.080	1.510
Utilidad antes de impuesto (EBT)	(19.274)	43.047	94.678	115.567	130.586
Participación laboral	-	6.457	14.202	17.335	19.588
Impuesto a la renta	-	8.050	17.705	21.611	24.420
UTILIDAD NETA	(19.274)	28.540	62.771	76.621	86.578

7.3.2 Estado de situación financiera

El análisis que se realiza en el estado de situación financiera se utiliza los activos corrientes y fijos; pasivos corrientes y a largo plazo; y patrimonio de la empresa que está conformado por el capital y las utilidades generadas.

Tabla 24: Proyección del Estado de situación financiera 2017-2022.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	102.133	6.185	34.355	83.189	115.205	145.388
Cuentas x cobrar		67.422	71.618	76.077	80.794	85.821
Inventarios MP		23.804	22.100	21.791	22.907	24.333
Inventarios Prod terminado		25.647	24.107	23.859	25.039	26.530
Activos corrientes	102.133	123.059	152.181	204.916	243.945	282.072
Muebles y enseres	950	950	950	950	950	950
Maquinaria de producción	49.040	49.040	49.040	49.040	49.040	49.040
Equipos de oficina	440	440	440	440	440	440
Equipos de computación	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950
Dep. Acumulada		(5.693)	(11.386)	(17.079)	(22.122)	(27.165)
Activos Fijos netos	52.380	46.687	40.994	35.301	30.258	25.215
	154.513	169.746	193.175	240.217	274.203	307.287
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar local		47.608	44.201	43.582	45.815	48.665
Beneficios Sociales por pagar		567	586	606	626	643
IESS por pagar		783	809	837	865	894
Participación laboral por pagar		-	6.457	14.202	17.335	19.588
Impuesto a la renta or pagar		-	8.050	17.705	21.611	24.420
Pasivos Corrientes	-	48.957	60.102	76.930	86.253	94.210
Préstamos bancarios LP	92.708	78.257	62.001	43.714	23.142	-
Pasivos a Largo Plazo	92.708	78.257	62.001	43.714	23.142	-
Capital social	61.805	61.805	61.805	61.805	61.805	61.805
Utilidad del ejercicio		(19.274)	28.540	62.771	76.621	86.578
Utilidades retenidas		(19.274)	(5.004)	(5.004)	26.382	64.693
Total patrimonio	61.805	42.532	71.072	119.573	164.809	213.076
Total pasivo y patrimonio	154.513	169.746	193.175	240.217	274.203	307.287

7.3.3 Flujo de efectivo

La proyección de flujo de efectivo financiero a 5 años de la empresa ayuda a explicar el cambio en el efectivo contable y sus equivalentes, cuando entra o sale dinero de la misma. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010) Se obtiene el monto de caja final en cada año, el cual se incluye en el estado de situación financiera.

Tabla 25: Proyección del Estado de flujo de efectivo 2017-2022.

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		(19.274)	28.540	62.771	76.621	86.578
(+) Depreciación		5.693	5.693	5.693	5.043	5.043
(-) Incrementos de cuentas por cobrar		(67.422)	(4.196)	(4.459)	(4.717)	(5.027)
(-) Incrementos de inventarios MP		(23.804)	1.703	310	(1.117)	(1.425)
(-) Incrementos de inventarios PT		(25.647)	1.540	248	(1.180)	(1.491)
(+) Incrementos cuentas por pagar (local)		47.608	(3.407)	(619)	2.233	2.851
(+) Incrementos Beneficios Sociales por pagar		567	19	20	21	17
(+) Incrementos IESS por pagar		783	27	27	28	29
(+) Incrementos Participación laboral por pagar		-	6.457	7.745	3.133	2.253
(+) Incrementos Impuesto a la renta or pagar		-	8.050	9.655	3.906	2.808
Flujo neto de caja operativo		(81.497)	44.426	81.391	83.973	91.636
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(52.380)					
Flujo de caja neto por inversiones	(52.380)					
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	92.708					
Aportes accionistas	61.805					
Pago de Préstamos		(14.451)	(16.256)	(18.287)	(20.572)	(23.142)
Dividendos pagados a accionistas				(14.270)	(31.386)	(38.311)
Flujo neto de caja por act. Financieras	154.513	(14.451)	(16.256)	(32.557)	(51.957)	(61.452)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	102.133	(95.948)	28.170	48.834	32.016	30.184
Caja al inicio	102.133	6.185	34.355	83.189	115.205	145.388
Caja Final	102.133	6.185	34.355	83.189	115.205	145.388

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

7.4.1 Flujo de caja del proyecto e inversionista

El flujo de caja nos indica la liquidez que tiene la empresa en un periodo determinado, aquí se ha realizado un análisis del flujo de efectivo operativo, la variación del capital de trabajo en el tiempo estudiado y los gastos de capital efectuado. El primer año es negativo al igual que el estado de resultados después del segundo año es positivo siendo en el quinto año 258 063 dólares en el flujo de caja del proyecto y 233 920 dólares en el del inversionista.

Tabla 26: Flujo de caja del proyecto e inversionista 2017-2022.

	Flujo de Caja Escenario Esperado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(9.073)	51.442	101.042	119.647	132.095
(+) Gastos de depreciación		789	789	789	139	139
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	(6.457)	(14.202)	(17.335)	(19.588)
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		-	(8.050)	(17.705)	(21.611)	(24.420)
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(8.284)	37.724	69.924	80.840	88.227
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(102.133)					
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(67.917)	10.194	12.927	2.309	15
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						144.606
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(67.917)	10.194	12.927	2.309	144.621
INVERSIONES	(52.380)					
RECUPERACIONES						
(+) Recuperación activos fijos						25.215
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)						25.215
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(154.513)	(76.201)	47.918	82.851	83.149	258.063
Préstamo	92.708					
(-) Gastos de interés		(10.200)	(8.395)	(6.364)	(4.080)	(1.510)
(-) Amortización del capital		(14.451)	(16.256)	(18.287)	(20.572)	(23.142)
(+) Escudo Fiscal		3.438	2.829	2.145	1.375	509
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(61.805)	(97.415)	26.095	60.344	59.872	233.920
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(154.513)	(76.201)	47.918	82.851	83.149	258.063
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(61.805)	(97.415)	26.095	60.344	59.872	233.920

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

El CAPM valora la relación directa entre el riesgo financiero y el rendimiento esperado del dinero. (Herrera , 2008) En el cual se evalúan el riesgo país, la beta de la industria, el bono de estado y la prima de mercado. Se obtiene un 19.9% el cual sería el costo de oportunidad apalancado. Por otro lado, el WACC muestra la tasa de descuento que cuantifica el costo que se obtiene al contraer deuda y nos da como resultado un 12.6%.

Tabla 27: Cálculo de la tasa de descuento del proyecto.

CAPM				
Beta	0,75			
Bono del estado	9,97%			
Riesgo País	6,5%			
Prima de Mercado	4,5%			
Costo de oportunidad Apalancado				
	19,9%			
WACC				
	Total	Costo	Costo d. de imp	WACC
Crédito	60,0%	11,83%	33,7%	4,7%
Aportes socios	40,0%	19,9%		7,9%
	100,0%		WACC	12,6%

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración del proyecto son:

- El valor actual neto (VAN), el cual mide el valor de la caja del inversionista y del proyecto, se obtiene un total de \$67 478 en el proyecto y en el inversionista \$33 736, esto quiere decir que la inversión es rentable.
- La tasa interna de retorno (TIR), muestra la tasa con la que al realizar la suma del valor presente de los flujos futuros del proyecto sean igual a la inversión inicial se obtiene un 21.04% en el proyecto y 27.25% para el inversionista, siendo ambas mayores a la tasa utilizada en el cálculo del mismo muestra que el proyecto es rentable.
- La razón beneficio-costos (B/C) o índice de rentabilidad, muestra la viabilidad del proyecto. Se obtuvo un 1.44 en el proyecto lo que significa que por cada dólar que se ha empleado en la empresa como inversión y se genera \$1.44 de valor en el proyecto.

Tabla 28: Valoración del proyecto al final del año 2022.

	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	67.478	33.736
TIR	21,04%	27,25%
B/C	1,44	1,55
Plazo de pago	4,53	4,64

7.5 Índices financieros

La proyección de los índices financieros de 5 años nos da una percepción de diferentes medidas tanto financieras como económicas. En el proyecto se han evaluado los siguientes índices:

- La razón de rentabilidad:
 - ✓ Utilidad bruta / ventas netas: Se puede observar que el porcentaje de ventas al quinto año es mucho más bajo que el del sector porque es una empresa nueva la cual comienza a operar desde cero y está empezando a crear su cuota de mercado.
 - ✓ Utilidad sobre inversión: El primer año se comienza con un porcentaje negativo porque al comenzar un negocio se realizan bastantes gastos como la adquisición de maquinaria, contratar empleados, arriendos, etc. Al final del quinto año, muestra que el rendimiento en el negocio representa la mitad de lo que se invirtió 5 años atrás.
- La razón de rotación:
 - ✓ Rotación de activos fijos: Se puede observar que frente a la industria se ganaría mucho más, es decir, por cada dólar que se invierte se recupera 16 dólares en el primer año hasta llegar a 40 dólares.

Tabla 29: Proyección de índices financieros 2017-2022.

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Sector
RAZON DE RENTABILIDAD						
ÍNDICES FINANCIEROS						
MARGEN DE UTILIDAD						
Utilidad bruta/ventas	27%	32%	37%	38%	38%	46%
Costos/Ventas	73%	68%	63%	62%	62%	54%
ROA						
Utilidad Neta / Activos Totales	-12%	17%	32%	32%	32%	2%
ROE						
Utilidad Neta / Patrimonio	-31%	67%	88%	64%	53%	4%
ROI						
Utilidad Neta / Inversión	-12%	18%	41%	50%	56%	
RAZON DE ROTACION						
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS						
Ventas/Activos Fijos Netos	17,33	20,96	25,86	32,04	40,84	2,82
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR						
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,40
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR						
Costos/Cuentas por pagar	12,39	13,12	13,14	13,09	13,05	6,59
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes						
	2,51	2,53	2,66	2,83	2,99	1,12

8. Conclusiones generales

En el análisis del entorno externo de Ecuador y Estados Unidos se puede determinar que la relación comercial entre ambos países es significativa porque Estados Unidos es el socio comercial más importante que tiene Ecuador. Pese a la poca cantidad de exportaciones hacia ese destino de helados, sigue siendo un mercado atractivo por los muchos aspectos positivos que posee como su economía que se ve reflejada en el poder adquisitivo de las personas y su cultura al estar abiertos a probar nuevas cosas y conocer diferentes culturas del mundo.

En el análisis del cliente encontramos un nicho de mercado potencial que puede ser es muy rentable ya que muchos de los migrantes internacionales que se encuentran en Estados Unidos extrañan sus comidas y bebidas tradicionales. Estas personas están dispuestas a pagar un precio promedio de seis dólares por un litro de helado que refleje esta temática, en este caso sabores que reflejen bebidas tradicionales de Ecuador; por esta razón el mercado meta al cual irá dirigido el producto será el mercado de la nostalgia de los migrantes ecuatorianos que residen en las ciudades de Brooklyn.

La oportunidad de negocio se describe en el entorno en el cual el producto va a entrar al estado de Nueva York, el mismo que tiene gracias a la tendencia de consumo de su población y el crecimiento económico muestra un amplio mercado en el cual explorar y pese a las barreras arancelarias y no arancelarias el producto sigue siendo viable.

La estrategia de internacionalización más conveniente es una exportación directa por medio de un distribuidor en el mercado destino, como ya se ha mencionado antes el mercado objetivo está centrado en migrantes ecuatorianos por lo que la calidad y sabor del producto debe ser impecable. El mix de marketing planteado en el proyecto genera valor al producto, esto es importante para poder llegar a los futuros clientes.

La filosofía y estructura general de la empresa describe la creación de una micro empresa con una persona natural como representante legal que al ser pequeña no necesitará de varios empleados por lo cual cada una de ellas tendrá que realizar varias actividades.

En el plan financiero del proyecto nos indica que la inversión requerida para comenzar a operar es alta, esto se debe los gastos que se incurren al momento de comprar la maquinaria de producción, los muebles y enseres, el equipo de oficina y de computación y las adecuaciones al lugar en donde se va operar. Además del capital que se necesita para poder comprar la materia prima e insumos que se necesitan para producir. También ha mostrado que la inversión se recuperaría al quinto año de haber iniciado el proyecto, debido al crecimiento del volumen de ventas año tras año en el periodo de tiempo estudiado.

La viabilidad de establecer una empresa ecuatoriana productora y exportadora de helados artesanales de colada morada y canelazo al estado de Nueva York en Estados Unidos se ha demostrado al concluir el presente plan de negocios.

Referencia

- ARCSA. (2016). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Asociación para el emprendimiento e innovación. (2016). *AEI Ecuador*. Obtenido de Emprendedor, tu destino depende de tu decisión: http://www.aei.ec/wp_div/emprendedores/
- Banco Central del Ecuador. (10 de Julio de 2017). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Inflación*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- El Comercio. (5 de Agosto de 2014). *El comercio electrónico se concentra en Quito, Guayaquil y Cuenca*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/comercio-electronico-ecommerce-emprendimiento-internet.html>
- El Universo. (30 de Noviembre de 2015). *Más competencia en el 'mundo' de los helados en Ecuador*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/30/nota/5271108/mas-competencia-mundo-helados>
- Euromonitor. (Julio de 2016). *Ice Cream and Frozen Desserts in the US*. Obtenido de <http://www.euromonitor.com/ice-cream-and-frozen-desserts-in-the-us/report>
- Herrera , B. (2008). *Acerca de la tasa de descuentos en proyectos*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a11.pdf
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2015). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- INEC. (2015). *Tecnología de la Información y Comunicación (TIC)* . Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- Instituto de promoción de exportaciones e inversiones. (2017). *PRO ECUADOR*. Obtenido de Guía del Exportador: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-de-etiquetado-para-alimentos-y-productos-textiles/>

- International Dairy Foods Association. (2016). *International Dairy Foods Association*. Obtenido de <https://www.idfa.org/>
- Joseph, C. (2013). *Estrategias de publicidad y promoción*. Obtenido de eHow en Español.: http://www.ehowenespanol.com/estrategias-publicidad-promocion-lista_52392/
- Joseph, H., Robert, B., & David, O. (2014). *Investigación de Mercados, en un ambiente de información digital*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Lane, K. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lambin, J. G. (2009). *Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Market Access Map. (2017). *Tariffs applied by United States of America*. Obtenido de <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=21050020&country=842&partner=218&year=2016&source=1|ITC&AVE=1>
- Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. (s.f.). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- Revista Líderes. (2015). *Más aulas para los community manager*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/aulas-community-manager.html>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2010). Flujo de efectivo financiero. En S. Ross, R. Westerfield, & J. Jaffe, *Finanzas Corporativas* / (pág. 28). México: McGraw Hill.
- Santander Trade. (2016). *Presentación general de la población en Estados Unidos*. Obtenido de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general?actualiser_id_banque=oui&id_banque=44&?actualiser_id_banque=oui&
- Servicio Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú. (2015). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>
- Trademap. (2017). *Comercio bilateral entre Ecuador y Estados Unidos*. Obtenido de http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||2105009000||8|1|1|2|2|1|2|1|1
- U.S. Department of Commerce. (2016). *Bureau of Economic Analysis (BEA)*. Obtenido de <https://www.bea.gov/national/index.htm#gdp>
- U.S. Department of Labor. (Abril de 2017). *Bureau of Labor Statistics*. Obtenido de Local Area Unemployment Statistics: <https://www.bls.gov/web/laus/laumstrk.htm>
- U.S. Food & Drug Administration. (12 de Junio de 2002). *Regulatory Information - Bioterrorism Act of 2002*. Obtenido de <https://www.fda.gov/regulatoryinformation/lawsenforcedbyfda/ucm148797.htm>
- U.S. Food & Drug Administration. (2017). *Notificación Previa en Línea Guía de Inicio Rápido*. Obtenido de

<https://www.fda.gov/food/guidanceregulation/importexports/importing/ucm170358.htm>

U.S. Food and Drug Administration. (2016). *U.S. Food and Drug Administration*. Obtenido de <https://www.fda.gov/>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la encuesta realizada en español

Sexo F M

Edad _____

Este formato de helados artesanales de un litro de sabores diferentes.

1. ¿Con qué frecuencia usted consume helados?

- Todos los días
- 2 o 3 días a la semana
- Una vez a la semana
- Nunca

2. ¿Qué marcas de helado ha comprado últimamente?

- Haagen Dazs
- Ben & Jerry's
- Breyers
- Turkey Hill
- Klondike
- Helados Artesanales
- Otra: _____

3. ¿En dónde suele comprar helados?

- Supermercados
- Máquinas dispensadoras
- Heladerías
- Otra: _____

4. A la hora de comprar un helado, ¿cuál es la importancia que le da usted a cada uno de los siguientes aspectos?

	1 Nada importante	2 Poco importante	3 Importante	4 Muy Importante
Sabor				
Precio				
Tamaño				
Calorías				
Calidad				
Accesibilidad				

5. En la siguiente tabla, elija con qué frecuencia consume helados según las estaciones del año

	Verano	Primavera	Otoño	Invierno
Diariamente				
Varias veces a la semana				
Una vez a la semana				
Nunca				

6. ¿Le gustaría degustar un nuevo sabor de helado?

Si

No

7. Califique el sabor siendo: 1 nada, 2 poco y 3 mucho.

Colada morada _____

Canelazo _____

8. ¿Cuál sería el precio que pagaría por este producto en una presentación de un litro?

3.00 a 4.00 dólares

4.01 a 5.00 dólares

5.01 a 6.00 dólares

6.01 a 7.00 dólares

Más de 7 dólares

Anexo 2. Encuesta enviada a través de internet en SurveyMonkey

Ice Cream Survey

1. Choose your gender

Feminine

Masculine

2. How old are you?

3. Where do you usually buy ice cream?

Supermarkets

Vending machines

Ice cream stores

Groceries

Other (write below)

4. What brands of ice cream have you lately bought?

- Haagen Dazs
 - Ben & Jerry's
 - Breyers
 - Turkey Hill
 - Klondike
 - Homemade Ice Cream
 - Other (Write below)
-

5. When you're buying ice cream, what is the importance you give each of the following items?

	1 Less than important	2 A little important	3 Important	4 More than important
Flavor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Size	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calories	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accessibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. In the following table, choose how often you consume ice cream according to the seasons of the year.

	Never	Once a week	Several times a week	Daily
Summer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autumn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Winter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

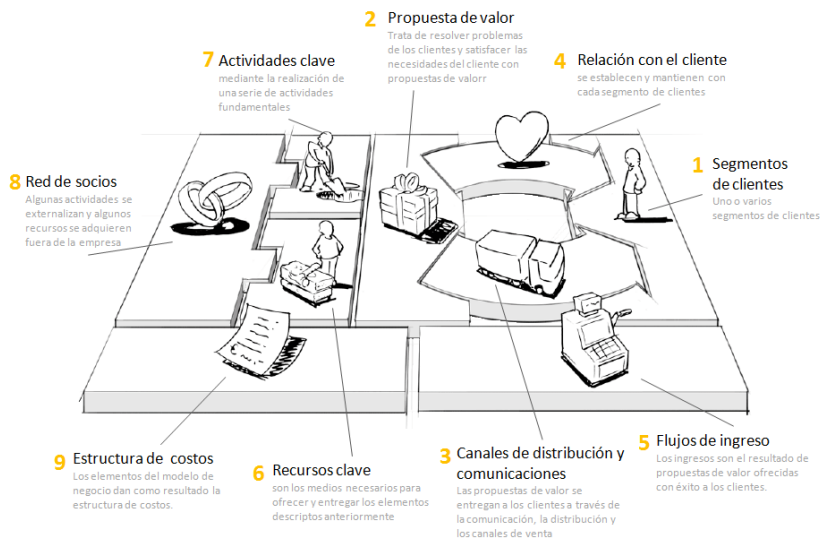
7. Rate the flavor you have taste in the following table

	I don't like it at all	A little bit	I like it at all	I love it
Colada Morada (Purple ice cream)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canelazo (Yellow ice cream)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. What would be the price you would pay for this product in a liter presentation?

- 3.00 to 4.00 dollars
- 4.01 to 5.00 dollars
- 5.01 to 6.00 dollars
- 6.01 to 7.00 dollars
- More than 7 dollars

Anexo 3. Modelo Canvas de una empresa de producción



Anexo 4. Requisitos de exportación

Requisitos para exportar	
Etapas de pre-embarque	Contar con el Registro Único de Contribuyente (RUC).
	Obtener la firma digital o TOKEN, además de realizar el registro de usuario/autenticación electrónica.
	Registrarse como exportador en el Sistema Informático de la Aduana, ECUAPASS.
	Trámite de declaración juramentada de origen.
	Transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE). Acompañada por: Factura comercial original, Lista de empaque (Packing List) y Autorizaciones previas.
Etapas de post-embarque	Obtener la marca regularizada de la DAE ante el SENA E mediante el proceso de exportación para consumo. (Régimen 40)
	Completando con el proceso se requiere los siguientes documentos: Copia de la factura comercial, copia de la lista de empaque, copia del certificado de origen, copia del certificado del transporte multimodal.
	Registro como operador de exportación en agro calidad y obtención de certificado fitosanitario. (ARCSA)

Tomado de: (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones., 2017)

