



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
SNACK TOSTADO ENCONFITADO A NUEVA YORK – ESTADOS
UNIDOS

AUTOR

Karol Mishell Robayo Vega

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
SNACK TOSTADO ENCONFITADO 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. CPA. Carlos Ramírez Lafuente, MCA. MDU

Autor

Karol Robayo

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la elaboración y exportación de snack tostado enconfitado a Nueva York – estados unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante KAROL MISHHELL ROBAYO VEGA, en el semestre 2017-2 orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. CPA. Carlos Ramírez Lafuente. MCA. MDU

C.I.# 1707502660

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Walter René Vásquez Mejía MSC.

C.I # 1708253081

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Karol Mishell Robayo Vega

C.I.# 1714351713

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón a mi madre por todo el esfuerzo realizado para sacarme adelante y permitirme cumplir con esta meta de vida. Además, agradezco su apoyo incondicional durante todos estos años.

DEDICATORIA

A Dios porque sin su ayuda no estaría aquí. A mi madre por todo su sacrificio, a mis hermanas y abuelita. A una persona muy especial que ayudó a que este sueño se haga realidad y a todos aquellos que aportaron con un granito de arena en todos estos años.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar la viabilidad de la exportación de tostado enconfitado a Estados Unidos (Nueva York), mediante la creación de la empresa Crazy Corn®.

Para este proyecto se realizaron estudios minuciosos del entorno externo que ayudaron a diagnosticar las oportunidades, amenazas y riesgos que se tienen al ingresar a este mercado. De igual manera se utilizó la investigación cuantitativa y cualitativa para determinar gustos, preferencias y estilo de vida de los consumidores con el fin de definir el mercado objetivo y las características del producto.

Crazy Corn® es una empresa creada con el fin de ayudar a fomentar el empleo en el Ecuador, especialmente en la provincia de Manabí para ayudar en la reactivación de la economía en esta zona del país. Para la empresa es de suma importancia internacionalizar productos de origen ecuatoriano es por esto que mediante el presente proyecto se pretende ampliar la cartera exportable de productos terminados y fomentar el cambio de la matriz productiva.

Crazy Corn® surge de la necesidad que tienen los neoyorquinos por comer alimentos orgánicos, libres de gluten y que contribuyan a la salud y bienestar. La empresa cuenta con procesos productivos minuciosos que permitirán alcanzar los estándares de calidad esperados por los consumidores con el fin de cumplir con sus expectativas y alcanzar la participación de mercado deseada.

La empresa cuenta con metas ambiciosas, las mismas que serán llevadas a cabo por medio de estrategias de marketing y la implementación de actividades que ayudarán a crear awareness de la marca con el objetivo de posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor.

Para llevar a cabo este proyecto se requiere de una inversión de 27.472,90 dólares el mismo que está contemplado bajo el supuesto de 50% capital propio y 50% deuda. La propuesta proyecta una TIR de 24,46% y un VAN de \$36.032,82 con un IR de \$2,08. Estos datos se obtuvieron mediante proyecciones realizadas en base a información histórica de la industria e importaciones de USA de la partida 2008.19.90.90.

Abstract

The main objective of this paper is to analyze the viability of the exportation of sweet toasted corn to the United States (New York), through the creation of the company Crazy Corn®.

For this project, meticulous studies of the external environment were carried out that helped to diagnose the opportunities, threats and risks that exist to enter to this market. In the same way quantitative and qualitative research was used to determine tastes, preferences and lifestyle of consumers in order to define the target market and the characteristics of the product.

Crazy Corn® is a company created with the purpose of promoting employment in Ecuador, especially in the province of Manabí. In spite of helping this area on its economic reactivation. For the company it is extremely important to internationalize Ecuadorian products, which is why, through this project, it is intended to expand the exportable portfolio of finished products and encourage the change of the productive matrix.

Crazy Corn® born from the necessity that New Yorkers have about eating organic and gluten-free food that contribute to health and wellness. The company has meticulous production processes that allow reaching the quality standards expected by consumers in order to meet their expectations and achieve the desired market share.

The company has ambitious goals, the same ones that are carried out through marketing strategies and the implementation of activities that help to create awareness of the brand in order to position itself in the market and in the mind of the consumer.

To carry out this project, an investment of \$27,472.90 dollars is required, which is contemplated under the assumption of 50% equity and 50% debt. The proposal projects a TIR of 24.46% and a NPV of \$ 36,032.82 with a rate of return of \$ 2.08. These data were obtained through projections made based on historical information of the industry and imports from the USA of the item 2008.19.90.90.

INDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General:.....	2
1.1.2 Objetivos específicos:.....	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo PEST	4
2.1.2 Cinco fuerzas de Porter	15
3 Análisis del cliente	20
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa	20
3.1.1 Análisis estadístico Inferencial.....	27
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	30
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	30
5 PLAN DE MARKETING	33
5.1 Estrategia general de marketing	33
5.1.1 Mercado Objetivo.....	34
5.1.2 Propuesta de valor	35
5.2 Mezcla de Marketing	39
5.3 Presupuesto de Marketing.....	47
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
6.1 Misión. Visión y objetivos de la organización	47
6.2 Plan de Operaciones.....	49
6.2.1 Cadena de Valor	49
6.2.2 Proceso, Secuencias y Periodos de Tiempos	50
6.2.3 Operaciones de exportación	52
6.2.4 Infraestructura.....	52
6.3 Estructura organizacional.....	54

6.3.1 Estructura organizacional Comparativa.....	54
7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	56
7.1.1 Proyección de Ingresos	56
7.1.2 Proyección de Costos.....	57
7.1.3 Proyección de Gastos	57
7.2 Inversión Inicial	58
7.2.1 Capital de trabajo.....	59
7.2.2 Estructura de capital	59
7.3 Proyección de Estado de Resultados	60
7.3.1 Situación Financiera	61
7.3.2 Estado de Flujo de Efectivo	62
7.3.3 Flujo de Caja	62
7.4 Proyección de Flujo de Caja del inversionista.....	63
7.4.2 Criterios de valoración.....	63
7.5 Indicadores Financieros	64
7.6 Análisis de escenarios.	65
8 Conclusiones y Recomendaciones.....	67
Referencias.....	70
ANEXOS.....	73

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El presente trabajo presentará un análisis acerca de la posible entrada del maíz tostado enconfitado al mercado estadounidense específicamente al Estado de New York con el fin de medir el grado de aceptación del producto. A través de este trabajo se pretende promover el desarrollo social del país, por medio de la elaboración de productos que brinden un valor agregado; esto, con el fin de incrementar la cantidad de PYMES exportadoras ecuatorianas convirtiendo a la empresa Crazy Corn® en un actor fundamental para la generación de empleo en el país y el cambio de la matriz productiva.

El maíz pertenece a la rama de cultivos transitorios los mismo que representan el 15,76% de la superficie de labor agropecuaria siendo el maíz duro seco uno de los mayores cultivos de producción nacional con 32,68% con una superficie sembrada de 341.254 Ha y cosechada de 306.095 Ha para el 2016 según la ESPAC (Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua, 2016).

La tendencia al alto consumo de azúcares por parte de los estadounidenses es la base por la cual se escogió el producto. Según un estudio realizado por el Health and World Organization (WHO) los estadounidenses son las personas que consumen mayor cantidad de azúcar en el mundo con un promedio de 126.4 gramos de azúcar diarios. Por último, la cultura americana tiene la apertura a experimentar nuevos sabores y este snack ecuatoriano es una buena opción para hacerlo. A 7 de cada 10 americanos que visitan el Ecuador les encantan probar nuevas variedades de sabores (Ministerio de Turismo , 2017).

El maíz tostado enconfitado es uno de los productos más acogidos por los extranjeros al momento de visitar nuestro país. Esto se debe a que su elaboración es cien por ciento artesanal y a base de aceite de aguacate lo que lo hace más atractivo debido a que en la actualidad las personas están enfocadas en cuidar su salud y tienden a un estilo de vida mucho más fitness. Según el boletín de estadísticas turísticas para el año 2015 al Ecuador ingresaron 1.544.463 extranjeros, de los cuales el 17% fueron estadounidenses.

El mercado Neoyorquino es ideal para la exportación del producto debido a su extensa población (19,745,289 habitantes) y a la apreciación por las diversas culturas que existen en este estado en particular. Además, la fuerte cantidad de inmigrantes ecuatorianos 228.216 inmigrantes (United States Census NY, 2010) residentes en este estado representan una buena oportunidad de negocio. Del total de los habitantes el 62,4% son nacidos de padres americanos según el (United States Census, 2010).

Matriz de decisión

La Tabla 1, presenta tres países en donde vive la mayor cantidad de ecuatorianos en todo el mundo. La ciudad que contiene mayor número de ecuatorianos es EE. UU. con 44% de los inmigrantes, seguido de España con 31% y finalmente Italia con el 25% (INEC, 2014). En Nueva York – Estados Unidos se presenta el número más altos de ecuatorianos y esto se debe a que la distancia es más corta y la calidad de vida de los compatriotas es mejor en este país. Es por este motivo y por el gran número de turistas 60.5 millones anual (New York and Company, 2016) que este mercado es muy interesante y atractivo para realizar la comercialización del tostado enconfitado.

Tabla No 1: Matriz de Decisión Inmigrantes Ecuatorianos

País/ Cant. Migrantes	Miles Migrantes	% Migrantes
España	158.967	31%
Italia	130.000	25%
Estados Unidos	228.216	44%

Adaptada de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2014

1.1.1 Objetivo General: Analizar la factibilidad de la implementación de la exportación de Tostado enconfitado al mercado Neoyorquino.

1.1.2 Objetivos específicos:

a. Analizar el ámbito al que se enfrentará la empresa mediante el estudio del entorno externo, análisis PEST; el mismo que está compuesto por las variables político, económico, social y tecnológico y finalmente indagar y analizar el impacto de factores externos que podrían influir en la viabilidad del plan de negocio mediante la aplicación de las cinco fuerzas de Porter.

b. Determinar y ahondar en los gustos y preferencias del consumidor, así como también en sus hábitos de compra y toma de decisiones mediante una exhaustiva investigación de mercado compuesta por Investigación cualitativa y cuantitativa.

c. Realizar un análisis de la oportunidad de negocio en base a los resultados obtenidos en el estudio de la industria, análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter y el cliente.

d. Identificar el segmento de mercado al cual va dirigido el producto y establecer el Plan de Marketing para la producción y comercialización de maíz tostado enconfitado y posteriormente desarrollar el marketing Mix agregando una propuesta de valor competitiva y sustentable en el tiempo.

e. Designar la propuesta de filosofía mediante la determinación de misión, visión y objetivos de la organización. Además, implementar el plan de operaciones con el fin de alinear proceso y finalmente realizar un análisis de la estructura organizacional de la empresa.

f. Analizar, desarrollar e implementar mecanismos logísticos de exportación que permitan al tostado enconfitado ingresar al estado de Nueva York. Esto, con el fin de optimizar tiempo, recursos y efectivizar procesos.

g. Evaluar y analizar la rentabilidad de la exportación de maíz tostado enconfitado a Nueva York a través de la proyección de ingresos, costos y gastos. Además, examinar de manera profunda la proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo, flujo de caja y otros índices financieros.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

La herramienta PEST, por su sigla de político, económico, social y tecnológico, es de uso común en la administración y ayuda a determinar las condiciones del entorno de una organización (Guevara, Pérez, Sascha, 2004, pp. 81). Esta

herramienta es importante debido a que mediante la misma se logra determinar factores externos como oportunidades y amenazas que podrán afectar el ciclo del negocio.

2.1.1 Entorno externo PEST

Análisis PEST Ecuador

Político - Legal

El actual presidente del Ecuador Lenin Moreno ha revolucionado el panorama en el cual el país se encontraba en los últimos diez años. Este gobierno tiene propuestas que comprometen el futuro del país al igual que la estabilidad política del mismo. La ideología del actual presidente apunta hacia un mercado de libre comercio el cual es un anzuelo para los inversionistas extranjeros. Según Ambito (2017), el riesgo país con el gobierno en curso ha disminuido pasando de 716 en abril 2017 al 542 en octubre del mismo año lo cual es un buen comienzo para la apertura de las fronteras y la exportación de bienes y servicios.

Una de las iniciativas más importantes de Alianza País es el cambio de la matriz productiva la cual impulsa a desarrollar los sectores nacientes y lograr tener un equilibrio en la balanza comercial. El cambio de la matriz productiva brinda oportunidades para los pequeños y medianos empresarios por medio de créditos y programas que ayudan a los exportadores a capacitarse para entregar productos de excelente calidad en el exterior. Uno de los ejes principales de la transformación de la matriz productiva es el fomento a las exportaciones de productos nuevos e inminentes del país hacia nuevos mercados (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014), es decir, existen altas facilidades para la exportación del tostado enconfitado.

Asimismo, la ley orgánica para impulsar la reactivación económica del Ecuador presenta exoneración en el pago del impuesto a la renta en los próximos cinco años para aquellos contribuyentes que realicen nuevas inversiones en las zonas afectadas por el terremoto.

En el gobierno de Rafael Correa se decidió culminar todo tipo de relación comercial con los Estados Unidos. Sin embargo, se logró rescatar el acuerdo Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), el cual consiste en la exportación de productos ecuatorianos a EE. UU. en diferentes condiciones. Dentro del acuerdo SGP se encuentra el tostado enconfitado el mismo que ingresa con letra "P", es decir, que todos sus insumos y materias primas son hechas en el país según el Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE) (Organización de estados Americanos, 2017). El presente acuerdo concluyó el 31 de diciembre del 2017 y se está a la espera de próximas negociaciones. Finalmente, el arancel exigido a este producto es de 17,9% Ad- Valorem (United States International Trade commission , 2017).

Finalmente, es bueno considerar que para poder exportar se deben tomar en cuenta ciertos requisitos elementales establecidos por la legislación ecuatoriana, tales como regulaciones de ARCSA, el RUC, el Token o firma electrónica, el registro como exportador en el Ecuapass. Otro documento importante es el certificado de origen emitido por el MIPRO. La proforma o factura, hacer la DAE Declaración aduanera de exportación (DAE), Bill of Lading (BL) y finalmente asegurarse que los pallets tengan el sello de exportación. Las personas calificadas para exportar pueden ser personas naturales o jurídicas que residan en el país o sean ecuatorianos como lo indica la Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE, 2016).

Económico

Hablar de exportaciones significa tomar en cuenta ciertas variables que podrían afectar hacer negocios con un país. Según el banco mundial, Ecuador se encuentra en el puesto 118 de 190 países en el Doing Business. Según la organización, para poder abrir una empresa se necesitan de 70 días y el trámite de constitución está conformado por 12 documentos (Banco mundial, 2016).

El transporte transfronterizo con Estados Unidos toma aproximadamente 15 días con un costo de \$235 dólares americanos por contenedor (Proecuador, 2016).

A continuación, se hará un análisis de las principales variables macroeconómicas y su evolución las mismas que también se la puede apreciar en la Tabla 2. En el Ecuador el crecimiento del PIB en los últimos 5 años ha venido disminuyendo. En el 2010 el crecimiento del PIB fue de 3,5% para el año 2011; el PIB aumentó 4,4 puntos porcentuales, esto se debió principalmente al alza de los precios de las materias primas (Petróleo). En el 2014 el crecimiento del PIB ecuatoriano fue de tan solo del 4% esto se debió a que el barril de petróleo se cotizaba en \$93 dólares americanos y bajó a \$52 dólares, en este punto la economía ecuatoriana sufrió un ajetreo. Finalmente, el año 2016 se cerró con un decrecimiento del 1,5% suceso que fue percibido por primera vez desde la dolarización. La exportación del tostado enconfitado se encuentra en la actividad económica de comercio, la misma que representa 5,7% del PIB (CEPAL, 2016).

La inflación desde el año 2014 ha disminuido considerablemente pasando de 3,67% a 1,12% en 2016, es decir bajó en 2,55 puntos porcentuales y se espera que para el cierre del 2017 baje aún más. Esto beneficia a la producción del tostado enconfitado ya que los precios de las materias primas disminuirán y abaratan el costo de producción del tostado. El precio del quintal de maíz para diciembre del 2017 según el Sinagap fue de \$69.85 dólares americanos en la ciudad de GYE.

Tabla No 2: Indicadores Económicos 2014-2016

Tasa de variación anual				
Variable	2014	2015	2016	2017
% Crecimiento Producto Interno Bruto	4	0,2	-1,5	2,6
Índice de precios al consumidor	3,7	3,4	1,3	0,28
Balanza Comercial (En millones)	135.2	-1,886	1,201.8	345.6
Inflación	3,67%	3,38%	1,12%	0,28%

Adaptado de: Fuente Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales 2017.

La corporación financiera nacional (CFN) se encarga de brindar créditos a las PYMES que se dedican a la producción y exportación de alimentos propios del

Ecuador ya que así se fomenta el cambio de la matriz productiva. La CFN otorga créditos para la Inversión en activos fijos a una tasa de 6,9% anual a 15 años plazo; de esta forma el estado genera y promueve la inversión generando valor agregado a la producción nacional (CFN,2017).

Según la CEPAL la balanza comercial ecuatoriana registró un superávit de 967,4 millones de dólares entre enero y septiembre del 2016 frente al déficit de 1.712,9 millones del 2015 esto se debió a la contracción de las importaciones y las salvaguardias que el gobierno colocó frente a las mimas.

Las exportaciones de Nueces y otras semillas, Nesoi, Nesoi preparada o conservado (2008.19.90.90) desde Ecuador hacia el mundo han incrementado en los últimos 3 años, tal como lo muestra la figura 1. Entre los principales socios comerciales de este producto se encuentra Estados Unidos seguido de Panamá y Bahamas según Trademap

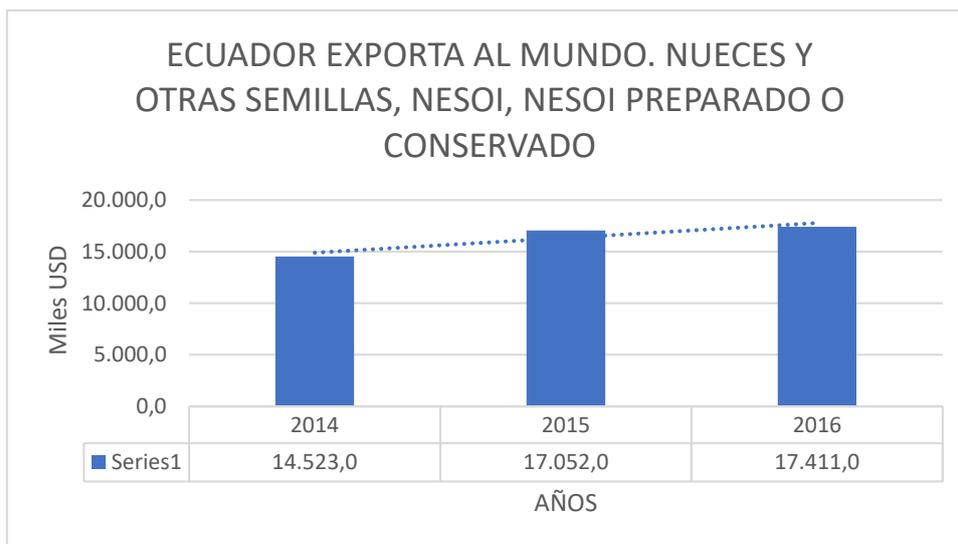


Figura No 1: Ecuador exporta al mundo nueces y otras semillas, nesoi, nesoi preparado o conservado.

Adaptado de: Trademap (2016)

En las exportaciones de Nueces y otras semillas preparadas o conservadas que Ecuador realiza a EE. UU se puede observar en la figura 2 que desde el año 2014 hasta el año 2016 las exportaciones han incrementado considerablemente

lo cual es un buen indicador para la exportación del tostado enconfitado a este país.

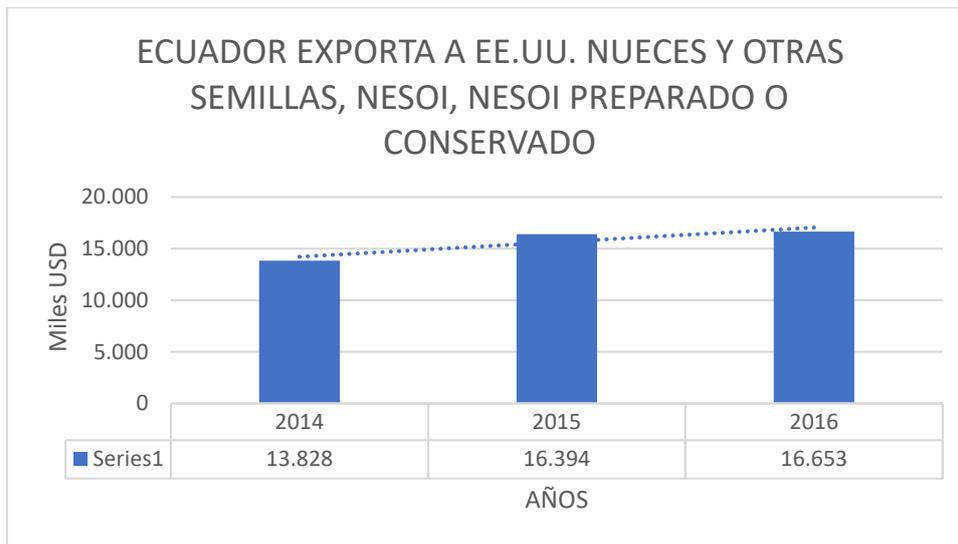


Figura No 2: Ecuador exporta a EE. UU nueces y otras semillas, nesoi, preparado conservado.

Adaptado de: Trademap (2016)

Social

En el ámbito socio cultural, la mayoría de los ecuatorianos son nacionalistas con la comida de su propio país. En muchos de los hogares los postres o delicias culinarias forman parte fundamental de su dieta (DMQ, 2017). El tostado enconfitado es uno de ellos, formando parte de sus snacks favoritos. La encuesta realizada a 12 ecuatorianos indica que 10 de los 12 encuestados consume tostado de dulce con una frecuencia de dos meses en adelante. Además, los 12 encuestados manifestaron que consideran al tostado de dulce como un alimento originario de Ecuador y que se sentirían identificados con la nación si vieran este snack en otro país. Es decir, que la venta del tostado enconfitado en NY para el mercado sentimental ecuatoriano sería una buena opción.

Por otro lado, la tasa de desempleo del Ecuador para el año 2015 fue 4,8% mientras que para el 2016 fue de 5,2%. Es decir, que aumentó en 0,4 puntos porcentuales, dando como principal causa la desestabilidad económica que atravesaba el país. Hasta junio del 2017 según los últimos datos del INEC el desempleo bajó a 4,5%. Los datos antes presentados no toman en consideración el subempleo que pasó de 16,3% en 2016 a 20,5% para lo que va del 2017 por

lo que las tasas de desempleo presentadas por el Banco Central podrían ser superiores (Andes, 2017).

El plan de negocio pretende guiarse por el nuevo plan gubernamental del cambio de la matriz productiva, que busca que las empresas nacionales crezcan y aporten al país con la generación de empleo a nivel nacional.

Para concluir, hasta el año 2016 se registraron 228.216 habitantes ecuatorianos en Nueva York según el departamento de inmigración de EE. UU. Aún no se tiene claro el panorama en el cual Ecuador se desenvolverá en los próximos años; sin embargo, se espera que la tasa de inmigrantes crezca en porcentajes considerables.

Tecnológico

Los agricultores de maíz son medianamente dependientes de la tecnología. La siembra manual o artesanal se destaca, es decir, el uso de maquinaria no tiene mucha acogida por el gremio maicero. Los agricultores tienden a hacer mecánicos los procesos de siembra, preparación de suelo y fertilización por lo que no existe la necesidad de maquinaria innovadora constantemente.

Para la preparación del tostado caramelizado se necesita línea blanca que se la puede conseguir en importadoras directas o almacenes comercializadores al consumidor final. Las ollas y pailas que se debe usar para la elaboración de este snack deben tener una gran capacidad de albergue de alimentos como mínimo 20 litros. Algunas de las empresas que se dedican a la comercialización de tostado dulce tienen alianzas estratégicas con importadores directos.

Como se puede observar esta industria al ser artesanal no requiere de tecnología de punta, pero sí de innovación y renovación o actualización en los procesos para hacerlos más eficaces y eficientes.

Por otro lado, el Servicio Ecuatoriano Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), implementó el Sistema Ecuapass, el mismo que permite realizar transacciones de importación y exportación en menor tiempo; haciendo de este un proceso más eficiente y efectivo. De esta manera se realizan los trámites aduaneros para la exportación del tostado enconfitado de una manera segura y fácil.

Análisis PEST Estados Unidos

Político

Estados Unidos es uno de los países que cuenta con mayor estabilidad política en el mundo su configuración e ideología son democráticas. Las elecciones que se realizan en este país son justas y transparentes. Los poderes que se manejan en EE. UU. son ejecutivo, legislativo y judicial los mismo que no se concentran en el presidente sino en el congreso bicameral y la corte suprema beneficiando así al sector empresarial y exportador. Cabe recalcar que cada estado de este país es semi-soberano y disfrutan de su propia autonomía por ende las leyes para las empresas también se regulan dependiendo del estado.

Tras las elecciones presidenciales, el presidente electo Donald Trump tiene ideas más conservadoras, ideologías distintas a las de Obama en el ámbito de deportaciones y políticas restrictivas al comercio lo que complica el ambiente de negocios en este país para la exportación del tostado enconfitado.

EE. UU. es un país que se enfoca mucho en las leyes y regulaciones que garanticen la calidad de vida de sus habitantes. Es por esto que “U.S Food and Drug Administration” (FDA) tiene varias regulaciones para la exportación de comida.

La principal es la Ley de Modernización de la FDA de Seguridad Alimentaria (FSMA), seguida de Las Buenas Prácticas de Manufactura (CGMP) que deben ser cumplidas por los exportadores. Adicionalmente, es importante considerar que uno de los documentos más importantes para el ingreso de las mercancías a este país es el certificado de origen, seguido de la factura comercial, el AISV, destino de la carga, cantidades y peso.

Para la importación del tostado enconfitado se utilizará el acuerdo SGP como se mencionó en párrafos anteriores. Los requisitos para que el producto pueda entrar al país son: registro del FDA de las instalaciones en las que se producen los alimentos y el envío de la notificación previa de embarque 15 días antes del arribo de la mercancía.

Según el Federal Allergen Labeling and Consumer Protection Act de 2004 los productos deben declarar los alérgenos para poder ingresar al país. Adicionalmente, se debe tener el manifiesto de entrada (formulario CBP 7533), evidencia de derecho a hacer la entrada, factura comercial y lista de embalaje (U.S. Custom and border Protection , 2017).

Económico

Según el BM Estados Unidos es uno de los mejores países para hacer negocios, ocupando el 6° lugar de 190. Lo que hace de esta nación muy apetecida por los inversionistas y exportadores (Banco mundial, 2017). Según el Economic Index, Estados Unidos es considerado como un país libre para hacer negocios. Su posición actual para el año 2017 es de 79,0% frente a un 64,8% del mundo y 62,6% de Latinoamérica.

Estados Unidos la potencia económica del mundo tuvo fuertes periodos de recesión después de la crisis de 1930. Sin embargo, implementó un plan de estímulo presupuestario y monetario de largo alcance elevando así el crecimiento del PIB al 2,6% en el año 2015, ocasionando así ciertos efectos positivos en la economía; tales como el incentivo del consumo privado, bajas tasas de interés y el dinamismo en la creación de empleos. Luego de un desenvolvimiento auténtico y eficaz de la economía el crecimiento del PIB estadounidense vuelve a caer en el 2016 teniendo como principal factor la baja inversión y la caída de la demanda nacional.

El PIB per cápita ha ido incrementando en los últimos años. Para el año 2013 el PIB per cápita de los americanos fue de \$52.705 dólares americanos para el 2015 fue de \$56.084 dólares americanos finalmente para el año 2016 el PPC incrementó en \$1210 dólares es decir que fue de \$57.294 dólares como se observa en la Tabla3. Se puede ver que sus ingresos son bastante altos y su poder adquisitivo se expande, lo que representa una gran oportunidad para la comercialización del tostado enconfitado.

La inflación de EE. UU. ha tenido un decrecimiento significativo pasando de 1,5% en el 2013 a 0,1% en el 2015 esto se debió al descenso global de los

precios de la energía ya que los precios cayeron un 2,4% y la gasolina se redujo un 3,9%. Actualmente, el petróleo juega un papel fundamental y por ende el precio de la exportación del tostado enconfitado hacia este país puede ser bastante fluctuante (The Balance, 2017).

Tabla No 3: Indicadores de crecimiento 2013-2017

Indicadores de crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017
PIB (<i>crecimiento anual en %, precio constante</i>)	1,7	2,4	2,6	1,6	2,2
PIB per cápita (<i>USD</i>)	52705	54502	56084	57.294	59407
Tasa de inflación (%)	1,5	1,6	0,1	1,2	2,3

Adaptado de: Fuente Santander Tradeportal 2017.

América del Norte tiene muchos desafíos que afrontar en los próximos años debido a la apreciación del dólar y a la desaceleración de las economías europeas y japonesas afectado principalmente las exportaciones y alimentado un déficit de cuenta corriente.

La balanza comercial de Estados Unidos desde el año 2014 hasta el año 2016 se ha mantenido en superávit según el Economic Index. Las importaciones de nueces y otras semillas de Estados Unidos a Ecuador incrementaron sustancialmente desde el año 2014 hasta el 2016. En el Figura 3 se puede evidenciar la tendencia y crecimiento de las importaciones del producto antes mencionado cuya tendencia para el año en curso es al alta.

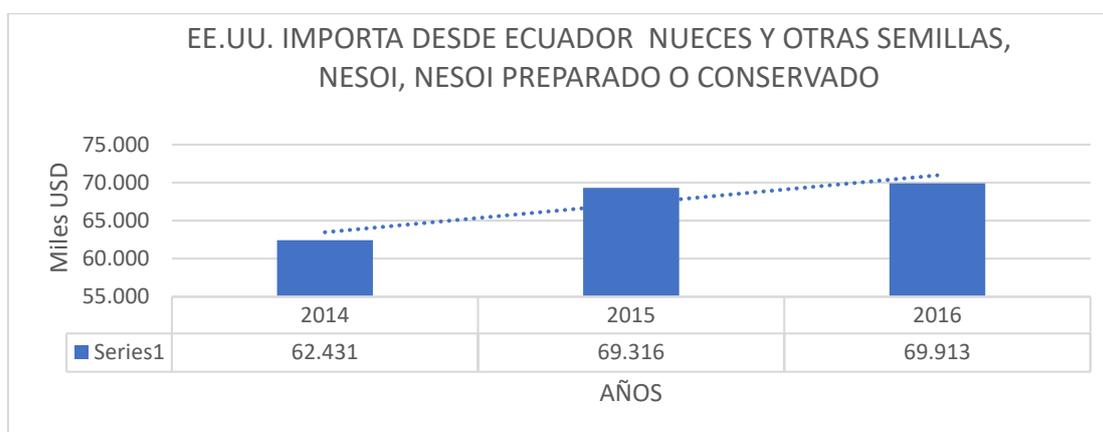


Figura No 3: EE. UU importa de Ecuador nueces y otras semillas, nesoi, preparado o conservado.

Adaptado de: Trademap (2016)

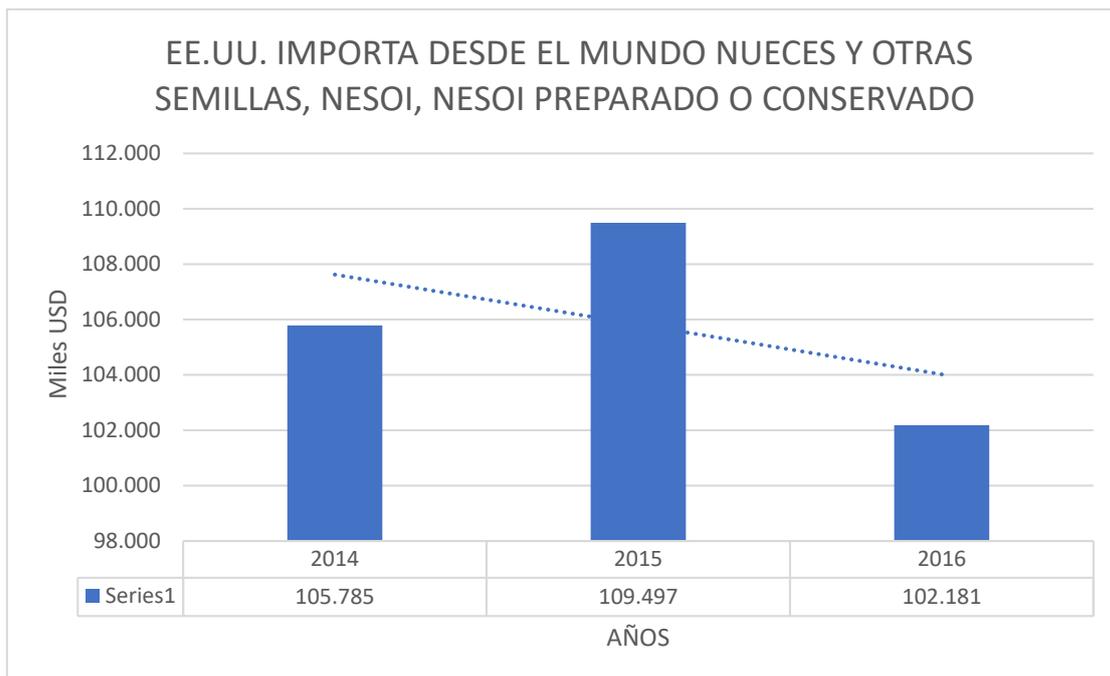


Figura No 4: EE. UU importa desde el mundo nueces y otras semillas, nesoi, nesoi preparado o conservado.

Adaptado de: Trademap (2016)

En la figura 4 se puede evidenciar que las exportaciones de nueces y otras semillas desde Estados Unidos hacia el mundo han disminuido entre el año 2014 y 2016. Los principales socios comerciales de la potencia mundial son Israel, México y Canadá.

Social

Estados Unidos es un país pluricultural debido a que existe mucha inmigración de personas de todas partes del mundo. En el año 2010 el número de inmigrantes fue de 44.183.643 es decir el 14,28% mientras que en el año 2015 fue de 46.627.102 es decir el 14,51% solo existió un crecimiento del 0,23% (Datosmacro, 2017). La migración se debe a que personas de todo el mundo siempre están en busca de mejorar su calidad de vida y que mejor que hacerlo en un país tan desarrollado y económicamente estable como este.

Empero, el tema social ha sido un ámbito muy controversial en Estados Unidos debido a que el gobierno ha adoptado medidas de repatriación hacia inmigrantes ilegales. De acuerdo con la USCIS (U.S Citizenship and Immigration Services) la mayoría de los inmigrantes se encuentran en los estados de California (19,9%),

New York (12,4%), Florida (11,3%), Texas (9,5%) y New Jersey (4,7%). Sin embargo, la mayor cantidad de inmigrantes ecuatorianos están en Nueva York y están compuestos por una población de 228.216 habitantes según la misma fuente.

Finalmente, los hábitos de consumo de los americanos tienden hacia alimentos con altos contenidos de azúcar. Es una cultura muy abierta y siempre están dispuestos a experimentar comida nueva y más si estas tienen sabores dulces o picantes. Según el Nutrition Business Journal los snacks naturales y orgánicos han tenido un crecimiento del 10,3% en los últimos tres años. Los norteamericanos forman parte de una sociedad que distribuye sus gastos principalmente en comida y en vestimenta. Este mercado es considerado como un país capitalista y por ende se lo clasifica como consumista lo que abre puertas para la comercialización del tostado enconfitado.

Tecnológico

Al ser Estados Unidos un país con muchos tratados y un país completamente industrializado el nivel tecnológico tiende a ser bastante alto. Uno de los pilares fundamentales para la economía de este país es la tecnología.

La actividad agrícola utiliza máquinas modernas para tener mejores semillas transgénicas y agroquímicas. Adicional a esto, el sector agrícola de EE. UU. realiza investigación y desarrollo para buscar nuevas técnicas de siembra y plantación que brinden mejor la calidad y rendimiento en los productos.

Según Freedom House, el acceso a internet es generalizado y sin restricciones lo que facilita el intercambio de información y ayuda a que las empresas puedan tener fácil acceso a información y también a que usen el comercio electrónico como una forma de vender sus productos.

Adicionalmente, el uso de las redes sociales en este país ha tenido un crecimiento relevante en los últimos años. Según la revista The Economist, Estados Unidos aumentó en el 2016 2,2% de usuarios de internet, para un total de 273.3 millones de usuarios. Facebook es la red social más numerosa con 171.4 millones de usuarios. Aunque creció 2,7%, no es la red social que menos

creció, ese puesto se lo lleva Twitter con un crecimiento de 1,9% y un total de 53.3 millones de usuarios. La red que más creció fue Snapchat (14,2% de crecimiento) y 70.4 millones de usuarios; le siguen Instagram (12,5% de crecimiento) y 77 millones de usuarios y Pinterest (9,2% de crecimiento) y 69 millones de usuarios.

2.1.2 Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son analizadas por Michael Porter, uno de los mejores economistas de los tiempos. Estos elementos son útiles para estudiar a la industria y a los competidores. Según Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado y se explicarán a lo largo de este proyecto (Porter, 1998).

La industria manufacturera según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) se ubica en la categoría C1061 Elaboración de productos de molinería. Para el proyecto de venta de tostado enconfitado se utilizará el código CIIU descrito a continuación:

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

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes a esta industria es media debido a la diversificación de productos hechas a base de maíz que tiene actualmente la empresa KRAFT. Adicionalmente, esta empresa ya tiene conocimiento de los canales de distribución lo que facilita el proceso de entrega del producto al consumidor. Por otro lado, existen ciertas restricciones que el gobierno y la aduana estadounidense ponen al maíz. Además, ciertos obstáculos que el FDA impone son tediosas y muchas veces complicadas, tal es el caso del control del lugar en el que se producen los alimentos, para asegurar así su procedencia y los requisitos que solicita el CGMP.

La preparación de los cultivos, el tamaño y la forma del grano que se importan a EE. UU. tienen ciertas regulaciones de origen e implicaciones tecnológicas, lo

que lleva a realizar una alta inversión de capital por parte de los exportadores que deseen ingresar en este mercado.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta debido que la empresa competidora (Kraft) ya ha llegado a posicionarse en la mente del consumidor, y al ser ésta la única empresa que se dedica a la venta de este artículo muchas veces el consumidor se acostumbra a los precios y características del producto.

Kraft es una empresa que produce a escala ayudando así a que los costos de producción sean optimizados. Este gran beneficio se obtiene por el tiempo de funcionamiento y posicionamiento que la empresa tiene en este mercado.

Las barreras de salida con respecto a costos fijos son altos especialmente para las empresas que hayan desarrollado una estrategia de integración hacia atrás. Esto se debe a que los productores de maíz deben tener tecnología de punta para mantener los cultivos sanos con buena textura y excelente calidad.

Productos sustitutos

Se considera producto sustitutos a todos aquellos bienes que pueden utilizarse en lugar de otros, así lo explica la autora Astudillo Marcela en el libro Fundamentos de economía (pág.6). En los últimos años las tendencias de consumo de granos secos y snacks en EE. UU. han tenido un crecimiento importante y sostenible. Los productos sustitutos que se puede encontrar en Estados Unidos de Norteamérica con respecto al tostado de dulce son: Maní, almendras, nueces, frutas deshidratadas, canguil de dulce y los demás tostados saborizados tales como tostado tradicional, Ranch, BBQ, Picante; los mismos que son de uso común en eventos sociales como: reuniones familiares, fiestas y bares. El consumo de maní en USA por año por consumidor es de 6 libras según el American Peanut council. La misma fuente también afirma que la otra mitad del consumo comestible de Estados Unidos se divide por igual entre los frutos secos y productos de confitería. Estos productos en el mercado norteamericano representan una amenaza para el ingreso del tostado de dulce bebido a que el consumidor ya está acostumbrado a su adquisición. Sin embargo, con

diferenciación en el producto si se puede llegar al consumidor norteamericano por sus altos niveles de consumo de confites.

Poder de negociación del Cliente

Hoy en día se cuenta con un cliente muy bien informado debido a los avances tecnológicos tales como internet, redes sociales, etc. En esta industria el poder de negociación del cliente es alto debido a que existe otra empresa que se dedica a la venta directa de maíz tostado en diferentes presentaciones, la cual es Corn Nuts por medio de Kraft, según (Euromonitor International, 2017) “the confectionery in the USA”.

Poder de negociación del Proveedor

En esta industria el poder de negociación del proveedor es bajo ya que se tiene cinco provincias de las cuales se puede obtener la materia prima (Maíz Tostado): Los Ríos, Guayas, Manabí, Loja y Santa Elena. Estas provincias tienen cosechas durante el invierno y durante el verano. Según el SINAGAP el rendimiento nacional calculado para la época de verano 2014 fue de (5.13 t/ha) es similar a la estimación determinada en invierno del mismo año de (4.97 t/ha); con una diferencia no significativa estadísticamente de 0.16 t/ha entre las dos épocas. (Ministerio de agricultura y ganadería , 2017). Esto quiere decir que la oferta de tostado es bastante frecuente durante todo el año y por ende no existe escaseces. En el mercado existen diversos proveedores de maíz, sin embargo, en este proyecto se trabajará con dos agricultores pertenecientes a la asociación APROCICO (Asociación de productores de ciclo corto) (El productor, 2017), las empresas proveedoras de panela pertenecerán al gremio AETA (Asociación Ecuatoriana de Tecnólogos Azucareros) (Aprocico, 2017) y finalmente los proveedores de las ollas serán empresas como Umco, Countencil.

Matriz EFE

Tabla No 4: Matriz EFE

<u>Matriz EFE</u>			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total, Calificación Ponderada
Alto poder adquisitivo de los estadounidenses. PIB Per cápita de \$56084	0,07	4	0,28
Tendencia de consumo elevado hacia productos azucarados en EE.UU.	0,1	4	0,4
Gran cantidad de inmigrantes ecuatorianos en New York 228.216 en el estado.	0,05	3	0,15
La cultura americana tiene la tendencia a degustar y experimentar productos nuevos.	0,1	4	0,4
El consumo directo o indirecto de maíz forma parte de su dieta diaria	0,05	3	0,15
La producción de maíz se encuentra disponible en todas las épocas del año y sus hectáreas son suficientes para abastecer la exportación a EE.UU.	0,06	4	0,24
Incentivos que brinda el gobierno ecuatoriano a los emprendimientos y acceso a créditos para PYMES exportadoras	0,1	4	0,4
Amenazas	Ponderación	Calificación	Total, Calificación Ponderada
Las Industrias nacionales de EE. UU. pueden imitar el producto	0,03	2	0,06
Incremento de regulaciones, barreras arancelarias, normas sanitarias o fitosanitarias	0,15	2	0,3
Nueva ideología política (mercado proteccionista) impartida por parte del mandatario estadounidense (D. Trump)	0,05	1	0,05
Posible TLC entre Ecuador y EE. UU no se llegue a concluir complicando así las relaciones comerciales bilaterales.	0,05	2	0,1
Ministerio de Salud de EE. UU. mantiene un control más estricto sobre tablas de nutrición de productos	0,06	2	0,12

Amenazas	Ponderación	Calificación	Total, Calificación Ponderada
Posicionamiento fuerte de la competencia en la mente del consumidor por tiempo de existencia en el mercado.	0,08	1	0,08
Costos bajos de exportación por parte de México debido a la ley de gravedad y el Acuerdo Transpacífico con Japón	0,05	2	0,1

Tras el análisis de la matriz EFE se obtuvo un total ponderado de 2,83 sobre el promedio ponderado de 2,5; esto quiere decir que la organización debe buscar estrategias efectivas que ayuden a capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas para tener una forma de reacción más eficiente y eficaz al momento de que se presenten circunstancias en el entorno externo.

Conclusiones

En el ámbito político Estados Unidos cuenta con tres poderes que se manejan por separado lo que brinda confianza a las empresas al momento de hacer negocios. Además, EE. UU. en un país que posee ciertas regulaciones con el fin de garantizar la seguridad alimentaria dentro del país. Es por esto que los niveles de exigencia para el ingreso del tostado enconfitado son altos a nivel de producto y a nivel de empaque.

Estados Unidos es considerado como un país libre para hacer negocios, lo que beneficia a los pequeños y medianos empresarios que deseen ingresar a este país. Adicional a esto, el creciente PIB per cápita de los americanos ayuda a que el poder adquisitivo de la población incremente y por ende suba el consumo y crezca la demanda agregada en la misma proporción, subiendo así el consumo de bienes y servicios entre los cuales se encuentran los alimentos.

El número de inmigrantes ecuatorianos en los Estados Unidos ha incrementado significativamente en los últimos años. Al ser América del norte un país pluricultural permite que las personas puedan conocer más sobre otras culturas y adaptarse fácilmente a ellas. En adición, el county de new york recibe cientos

de turistas cada año que desean experimentar cosas nuevas y más si de sabores nuevos se trata.

El alto nivel de tecnología que maneja este país facilitará el desenvolvimiento de las exportaciones y permitirá a la empresa apalancarse de este factor para mejorar su proceso productivo en caso de ser necesario.

El ingreso para los nuevos entrantes es muy complicado debido a las regulaciones sanitarias, fitosanitarias y normas de calidad que el país establece. Además de todas las regulaciones establecidas por el FDA.

Existe una empresa que ya se encuentra actualmente en el mercado estadounidense y que ha ganado el prestigio y posicionamiento en la mente del consumidor. Adicionalmente, la empresa cuenta con el Know How necesario y economías de escala lo que permitirá la reducción de costos.

Estados Unidos al ser un país muy grande cuenta con varios productos que podrían reemplazar al tostado acaramelado, entre ellos están las frutas deshidratadas, almendras, canguil de dulce, maní, nueces que son altamente demandadas por los estadounidenses. Sin embargo, el tostado enconfitado es un producto cien por ciento orgánico, saludable y amigable con el medio ambiente lo que hace que el mismo cumpla con el triángulo de la sustentabilidad.

El cliente de hoy en día es uno de los más informados de los productos que están a disposición en los mercados. El consumidor tiene la facilidad de cambiarse de proveedor debido a la existencia de otros competidores.

Existe gran número de maíz a nivel nacional en todas las épocas del año (SINAGAP, 2017). Además, La calidad del maíz que ofrecen es muy buena debido a que todo su proceso de sembrado y cultivo es sin pesticidas y netamente naturales (ESPAC, 2017).

3 Análisis del cliente

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

En este capítulo se abordarán los aspectos considerados como más importantes para el consumidor por medio de la investigación cualitativa y cuantitativa. El fin de esta investigación es el descubrimiento de las necesidades insatisfechas del

consumidor, el posicionamiento de la competencia, el comportamiento de los posibles clientes, la cantidad demandada, entre otras variables que ayudarán a determinar el mercado objetivo del producto.

Objetivo General

- Analizar mediante investigación de mercado, comportamientos, gustos, preferencias, frecuencias de compra e intención de compra del mercado objetivo, para determinar el nivel de aceptación del tostado enconfitado en Nueva York.

Objetivos Específicos

- Determinar las características y atributos más relevantes del tostado enconfitado desde el punto de vista del cliente.
- Establecer el canal de distribución más conveniente y frecuentado por los clientes.
- Determinar el medio por el cual se dará a conocer la existencia del producto.
- Definir el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el tostado enconfitado.

Investigación Cualitativa

En este proyecto se utilizó la investigación cualitativa por conveniencia. Es decir, que los seleccionados fueron elegidos por accesibilidad (Malhotra, 2014). A continuación, se presenta un resumen de los comentarios de los líderes de opinión acerca de este proyecto. Las fichas técnicas de los expertos se podrán encontrar en el Anexo 1.

Experto Proecuador

Karina Amaluisa es uno de los expertos que brindo un gran aporte para el desarrollo del plan de titulación para la exportación del tostado enconfitado al mercado americano. Karina trabaja en Proecuador Nueva York y actualmente ocupa el puesto de Trade Commissioner of Ecuador in NY.

Debido a su profesionalismo y desempeño en este mercado se pudo obtener información muy valiosa y fundamental para mejorar el desempeño del proyecto. En la entrevista se analizó como primer punto el tema político al que se enfrenta Norteamérica hoy en día y se quería aclarar si el producto tendría algún riesgo de exportación debido a todas las trabas que el presidente Trump está ejecutando a nivel internacional a lo que la experta respondió que no existe riesgo porque la empresa no se dedica a la venta del maíz percé sino que está entrando con un producto diferenciador que no se produce en Estados Unidos y tampoco la gente lo está consumiendo masivamente y no afecta a la industria Americana, debido a que las medidas proteccionistas que piensa implementar el presidente TRUMP están enfocadas en proteger su industria nacional.

Karina dio un overview general de la industria maicera y de su funcionamiento en el país norteamericano y agregó que Estados Unidos es un país poderoso que tiene bastante maíz y es muy proteccionistas con el mismo. Es un país autosuficiente en lo que a maíz concierne. Sin embargo, las variedades son diferentes, el maíz que se consume en USA no es el mismo que el que se consume en Ecuador o en los Andes. Agregó también que le parece una buena idea ingresar a esta industria pero que es muy necesario conocer el segmento al que la empresa se va a enfocar. Adicional a esto comentó que es necesario hacer un estudio de mercado en EE. UU a la comunidad a la que se va a orientar el producto ya que no existe la tradición de consumo de este a nivel global, también indicó que es muy importante tomar en consideración temas de empaque, desarrollo, y presentación del producto.

La participación de mercado del tostado enconfitado en EE. UU. no es muy pronunciada debido a que las personas en Norteamérica no están familiarizadas con el consumo de tostado enconfitado. El único maíz dulce que se encuentra son los cereales dulces en donde participa la gran industria de Kelloggs. Los principales competidores del maíz dulce podrían ser los ecuatorianos residentes en NY que elaboran localmente el maíz enconfitado, ya que en caso de antojos ellos mismo lo puede preparar en casa, debido a que es posible encontrar panela en los supermercados. Sin embargo, la diferencia es el tipo de maíz que se tiene.

Al ser este un producto autóctono no se cree que existan empresas extranjeras que se dediquen a la comercialización de este producto.

Finalmente se habló de la cultura americana, la misma que está acostumbrada al alto consumo de azúcar y entre sus preferencias se encuentra el maíz pop y el consumo de este también es alto. Una de las formas en las que se podría brindar diferenciación en el producto es con la elaboración de un snack saludable y natural. Sin embargo, se deben hacer campañas de degustación para que los americanos se familiaricen con el producto y ver si les gusta el maíz duro o suave.

Brindar valor agregado al producto es fundamental por ejemplo en vez del aceite natural se utilizará aceite de aguacate ya que este es prensado en frío por lo que no daña el sabor o el contenido nutricional de las preparaciones. Adicionalmente, ayuda a reducir las grasas trans del producto.

Y para culminar con la entrevista se consideraron otros factores como las regulaciones establecidas por el FDA y los Nutrition facts que deben constar al hablar de un producto orgánico, adicionalmente se debe tener también la certificación de USA organic para la validación del producto orgánico (Organic Trade Association, 2017). Es bueno considerar el arancel para este producto y según la partida arancelaria 2008.19.90.90 Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte el arancel a pagar es de 17,9%.

Experto ETHNISNACK

María Soledad Cáceres es Ingeniera en Alimentos graduada en la USFQ, sus conocimientos en cuanto a la elaboración del producto y su imagen son fundamentales para el desarrollo del plan de negocio.

Como primer punto se analizará la industria y se seguirá con detalles más específicos del producto.

La industria ecuatoriana de alimentos procesados está en constante cambio y en el área de los snacks la tendencia hoy en día es hacia lo saludable, con

trazabilidad y que sea de alta calidad para exportación. Los principales competidores en la industria ecuatoriana de snacks son los grandes: FRITOLAY, INALECSA, BANCHIS; sin embargo, el cliente busca nuevas alternativas, no sólo los snacks tradicionales y es lo que la empresa Ethnisnack ha logrado con la innovación y la oferta de snacks con valor agregado cultural, no sólo nutricional.

Es necesario conocer el funcionamiento de la industria en el mercado nacional y según la experta la industria de snacks es muy competitiva, no sólo en el Ecuador sino a nivel mundial. Hay empresas gigantes que abarcan gran parte del mercado; pero también hay oportunidad para empresas pequeñas que ofrecen productos diferentes. Esta industria está en constante crecimiento, por lo que María Soledad recomienda ingresar a la misma, pero con productos distintos y de alto valor agregado. Para esto es necesario saber si el abastecimiento del maíz es suficiente a nivel nacional, se sabe que el Ecuador produce bastante maíz, pero también lo importa de Perú.

Es básico considerar el empaque en el que se comercializará el tostado en el caso de que la elaboración sea con azúcar, el empaque debe ser sellado, impermeable a la luz y oxígeno, puede durar unos 8 meses. No se recomienda poner preservantes pues el producto es seco y su actividad de agua es baja, motivo por el cual no es un medio de cultivo de alto riesgo.

Según la experta es factible exportar el tostado enconfitado pues es un producto insigne del Ecuador. Se cree que se puede comercializar en países con bastante migración de ecuatorianos (mercado nostálgico). Si haces una buena imagen del producto, mantienes la calidad y produces un volumen interesante para exportar (mínimo 1 contenedor x mes), es bastante factible. El precio de venta depende, Si es un snack barato (con un PVP de máximo \$0.50) se lo puede comercializar en tiendas de barrio, gasolineras, etc. Si el producto es un poco más costoso, recomiendo distribución tradicional a cadenas de supermercados, tiendas especializadas, etc. Todo depende de a qué grupo objetivo se dirija el producto. Una vez identificado el grupo objetivo, se debe analizar dónde compra esa gente y definir canales de venta.

La recomendación de segmento por parte del experto son personas de todos los estratos de 20 a 55 años y los medios a utilizar para difundir el producto son Redes sociales, samplings, muestreo en los puntos de venta y se recomienda aliarse a una marca que ya tenga posicionamiento en el mercado. Las alianzas son muy valiosas e importantes cuando uno quiere entrar a un mercado de afuera. Posiblemente haya la posibilidad de venderles con marca blanca y en ese caso igual es buen negocio porque se vende volumen y ellos se encargan de ponerlo en los puntos de venta con su marca.

Cientes potenciales

Tabla No 5: Análisis de potencial cliente americano y ecuatoriano

<p align="center">Ciente Potencial Americano</p> <p align="center">Laurel Davis Gabriel Menoscal</p>	<p align="center">Ciente Potencial Ecuatoriano (Inmigrante)</p> <p align="center">Pablo Márquez</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los clientes potenciales americanos no han probado el maíz de dulce antes. 2. Basado en la cultura americana y sus hábitos de consumo, ellos indicaron que estarían dispuestos a probar el tostado enconfitado. 3. Los clientes potenciales indicaron que les gustaría enterarse de la existencia del producto por medio de redes sociales o publicidad en las calles de NY. 4. En cuanto al consumo de snack indicaron que los suelen comprar de 1 a 3 veces por semana. 5. La forma en la que los clientes potenciales comprarían este producto sería por medio de las estaciones de gasolina, tiendas en línea, cupones. 6. El volumen de compra sería por unidades o display debido a que los departamentos de New York no son amplios y no hay suficiente espacio para cajas. 7. Los posibles clientes no conocen de ninguna empresa que se dedique a la comercialización de tostado enconfitado. 8. Su cultura actualmente está enfocada en preservar el medio ambiente así que a los posibles clientes les gustaría tener un empaque orgánico que sea reusable. 9. Los clientes potenciales consideran que el peso del paquete debería ser de 100g y tener una forma cuadrada (normal), los colores sugeridos fueron colores fuertes que vayan de la mano con el producto. 10. Ellos comprarían Tostado enconfitado para sus fiestas o simplemente para disfrutarlo como un snack a diario. 11. De acuerdo a sus gustos prefieren el tostado crocante y duro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente potencial ecuatoriano afirmó que recordaba claramente el tostado de dulce y que le gustaría que se comercialice porque es algo que extraña de su país y allá no existe. 2. El cliente prefiere enterarse de la existencia de este producto por medio de redes sociales como Facebook y desea comprar el producto por medio de cupones. 3. La frecuencia de compra del cliente potencial es de una vez por semana y prefiere comprar un snack mixto es decir un snack que contenga sal y dulce. 4. El mismo cliente indicó que su posible frecuencia de comprar del tostado de dulce sería de dos veces al mes y lo compraría en su tienda favorita que se llama la Plazita Market que es un lugar donde venden todo tipo de comida ecuatoriana. 5. En cuanto a los colores del empaque dijo que sería muy llamativo que el producto tenga ciertos símbolos que representen al Ecuador o una frase que diga "Hecho en Ecuador". Los colores deberían ser con colores nacionales. En cuanto al peso lo ideal para el serían 100g. 6. La disposición a pagar por un empaque de 100g sería de \$1.00 y el cliente estaría dispuesto a comprar el producto más que hacerlo en casa por cuestiones de tiempo. 7. Indicó que el posible horario para comer el snack sería a las 9am. 8. En base a sus gustos y preferencias el cliente potencial indicó que le gusta más el tostado duro y que adquirirá el producto por unidades y no por cajas.

Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa es la metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico (Malhotra, N, 2016, pág.96).

A continuación se presenta el análisis de la Inv. Cuantitativa del presente trabajo; los gráficos de las encuestas se lo puede encontrar adjunto en la página del Anexo 2.

Se realizó una encuesta a 30 personas de diferentes edades de nacionalidad americana que actualmente residen en la ciudad de Nueva York con la finalidad de determinar sus gustos y preferencias frente al tostado enconfitado.

1. Producto:

De las 30 personas encuestas se obtuvo que el 66,7% (20 personas) no han probado el tostado enconfitado y de las 10 que sí lo han probado a sido 50% en EE.UU y 50% en Ecuador. De de la misma población tan solo el 3.3% (1 persona) no comería el tostado enconfitado si es elaborado artesanalmente. (Santander, 2017)

Del total de 30 personas existen 3 que conocen otra marca que se dedica a la comercialización del tostado enconfitado.

El nombre que más llamó la atención del posible consumidor fue Caramelized Corn con 46,7% seguido de Sweet Corn con 40%.

2. Hábitos y preferencias del consumidor.

El 33,3% de las personas que participaron de esta encuesta consideran tener una dieta media saludable, mientras que el 13,3% indicaron que su dieta es saludable en ciertas ocasiones y otras no; lo que representa una gran oportunidad para el tostado enconfitado al ser un producto orgánico (USDA, 2017).

De las 30 personas que realizaron esta encuesta se obtuvo que el 76,7% consumen snacks de 1 a 3 veces al día y la mayor parte de estos snacks son salados con 80%, seguido de dulce con 66,7% y al finalmente snacks picantes con 26,7%. Estos resultados indican que el tostado de dulce podría ser

comercializado como un snack de medio día o tarde. Adicionalmente, de los participantes de esta encuesta el 60% dijo que prefiere snacks naturales tales como maíz, maní, nueces.

Los sabores más requeridos por parte de los encuestados fueron Cheddar con 13.67 puntos, seguido de BBQ con 12,83% y de Sweet con 12,5% de acuerdo a una base ponderada a sus respuestas.

Un 70% de las personas indicó que preferirían servirse este producto con agua debido a que es un producto dulce, mientras que el 43,3% dijo que preferiría servirse este alimento con cerveza o softdrinks lo que indica que el producto podría tener una buena acogida en los bares.

Al momento de comprar un producto la mayor parte de los clientes dijo que prefieren el sabor del producto, seguido del precio y la cantidad del mismo.

3. Plaza y Precio

El 52% de los encuestados dijeron que les gustaría comprar este producto en Supermercados y el 31% en Gas Stations. Además, añadieron que la mejor forma de enterarse de la existencia del producto sería por medio de Redes Sociales con un 66,7%. Finalmente, los potenciales clientes están dispuestos a pagar entre \$1.80 a \$2.00 USD por un paquete de 4oz.

3.1.1 Análisis estadístico Inferencial

En este apartado se presentará un análisis estadístico cuyo objetivo es hacer inferencia con respecto a la población, basándose en la información contenida en una muestra. (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática) (INEGI, 2017).

Hipótesis: Los ciudadanos Neoyorquinos están dispuestos a consumir tostado de dulce como un snack dentro de su dieta.

A continuación, se analizarán las tablas de contingencia las mismas que fueron elaboradas en base a la correlación entre variables cualitativas que se podrá encontrar adjunto en el Anexo 3.

Tabla No 6: Variable Edad- Sabor tostado 2017

Promedio de Which toasted corn flavors would you prefer? [Sweet]		Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila		24 or Younger	25-35	36-45	46-older	Total general	
1			1		1	1	
2				2		2	
3			3	3	3	3	
4				4	4	4	
5				5		5	
6			6	6	6	6	
(en blanco)							
Total general			3,80	4,05	3,50	3,50	3,93

En la tabla 6 se puede observar que el promedio de las personas que prefieren comer tostado de dulce está entre los 25-35 años de edad, seguido de personas de 24 años o menos; esta información es importante debido a que ayuda a determinar en dónde se deben realizar los esfuerzos de marketing en las diferentes etapas del ciclo del negocio.

Tabla No 7: Variable Degustación tostado dulce – Elaboración Artesanal 2017

Cuenta de If the Sweet Toasted Corn is handcrafted with		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila		NO	YES	Total general	
NO			1	1	
YES			19	10	29
Total general			20	10	30

La tabla 7 indica que existe una gran oportunidad al ingresar a este mercado debido a que 20 personas no han consumido el tostado enconfitado y de esa misma muestra 29 personas están dispuesta a consumir este producto si es elaborado de forma artesanal.

Tabla No 8: Variable Degustación tostado dulce- Conocimiento de la competencia 2017

Cuenta de Have you ever tasted Sweet Toasted Corn?		Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila		Corn		NO	YES	Total general	
NO					19	1	20
YES		1	1		8		10
Total general		1	1		27	1	30

Como lo indica la tabla 8 tan solo 3 de las 10 personas conocen de otra marca que se encarga de comercializar tostado. Esta variable es de suma importancia debido a que muestra la oportunidad que tiene Crazy Corn® de poder posicionar la marca nueva en la mente del consumidor ya que la competencia actualmente no le pone foco a este producto.

Tabla No. 9 Variable Consumo tostado dulce- Dieta Consumidores 2017

Cuenta de	Have you ever tasted Sweet Toasted Corn?	Etiquetas de columna						Total general
Etiquetas de fila		2	4	5	6	7	8	
NO		1	2	2	4	4	7	20
YES				2	2	3	3	10
Total general		1	2	4	6	7	10	30

En la tabla 9 se puede observar que de las 10 personas que consideran tener una dieta saludable 3 estarían dispuestas a consumir tostado enconfitado. Lo que indica que la empresa debe asegurar que el tostado de dulce sea saludable y aporte diversos beneficios para la salud.

Conclusiones expertos y encuestas

En base al análisis de las investigaciones cualitativas, cuantitativas y estadístico inferencial se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los expertos ven a la idea de negocio como viable. Sin embargo, hay que tener en consideración de que la industria del snack ya se encuentra bastante abarcada por lo que sugieren tener diferenciación en los productos de acuerdo a tendencias globales como la idea de productos orgánicos.
2. Hacer samplings del producto y mandarlo al posible mercado Neoyorquino fue otra de las sugerencias realizada por los expertos. También agregaron que se podrían mandar unas cuantas muestras al mercado sentimental es decir los inmigrantes ecuatorianos para ver su reacción ante el producto.
3. Tomar en consideración todos los gastos en lo que se va a incurrir durante el proceso de elaboración del producto para poder fijar un precio que vaya de la mano con la disposición a pagar del cliente.
4. Por medio de las investigaciones cualitativa y cuantitativa se pudo llegar a determinar el segmento objetivo de mercado al cual se va a dirigir el tostado enconfitado. Los clientes potenciales serán hombres y mujeres de 20 a 65 años de clase media que vivan en el county de Nueva York
5. Estados Unidos y que consuman snacks de dulce al menos una vez por semana. Además, estos clientes tienen tendencia a consumir productos orgánicos y bio-degradables.

6. Los posibles clientes tienen curiosidad por probar este producto y la gran mayoría afirmó que lo compraría como un snack de medio día o media tarde. Además, dijeron que prefieren comer tostado duro pero a la vez crocante. En su mayor parte también afirmaron que el tostado de dulce se encuentra en el segundo lugar al momento de comprar un snack.

7. Finalmente, indicaron que para ellos lo más importante al momento de realizar compras es el sabor, seguido del precio y luego la cantidad del producto.

8. Para concluir, para que el tostado de dulce tenga un alcance al público meta, se lo va a publicitar por redes sociales, cupones en supermercados y grocery stores.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Ecuador es un país conocido en el mundo de las exportaciones por la comercialización de productos tales como el petróleo, banano, camarón, flores, etc. Sin embargo, el objetivo hoy en día es el cambio de la matriz productiva mediante la elaboración de productos procesados. Además, es muy importante para la economía del país no depender únicamente de los ingresos de los productos tradicionales, sino también diversificar su cartera de productos y oferta en el exterior. Es por este motivo que nace la idea de la comercialización del tostado enconfitado en Estados Unidos – Nueva York.

Al momento de hacer negocios en un país es importante considerar aspectos políticos, económicos, sociales y culturales. Sin embargo, el aspecto legal es fundamental ya que garantiza estabilidad en el ámbito de los negocios y da confianza a los inversionistas extranjeros. Estados Unidos es un gran ejemplo de esto ya que sus tres poderes son totalmente independientes haciendo de este país confiable y amigable para atraer inversión extranjera directa (IED).

Hoy en día el mundo de los negocios se enfrenta a grandes y constantes cambios. Las empresas no son las encargadas de impartir modas ni establecer procesos como lo hacían hacia algunos años. Al contrario, son los consumidores los que manejan el mercado y obligan a las empresas a cubrir esos deseos y

peticiones. El vivir en un mundo globalizado implica contar con renovación e innovación constante para poder satisfacer al consumidor.

En la actualidad, es característico de la época observar un alto consumo de alimentos orgánicos a nivel mundial. Las personas se preocupan mucho más por su salud y bienestar, así como también del cuidado del medio ambiente.

Al ser Estados Unidos uno de los países con mayor población y con un índice de consumo alto, es más notable esta tendencia hacia la adquisición de productos orgánicos. Por ejemplo, según el “United States Department of Agriculture” (USDA) 3 de cada 4 tiendas comestibles convencionales hoy en día cuenta con productos orgánicos para la venta lo que representa una buena oportunidad para el tostado enconfitado en este mercado.

Estados Unidos cuenta con una extensa población y territorio; sin embargo, existen tan solo ciertos estados donde el comercio es más concentrado y se ve mayor acogida y apreciación por productos de otras partes del mundo. Uno de esos estados es Nueva York, en el cual el consumo de productos orgánicos se encuentra sobre la media nacional (82%) y la tendencia de consumo a productos saludables y amigables con el medio ambiente es alta. Además, el poder adquisitivo de los habitantes de este County es relativamente alta y están dispuestos a comprar este producto.

A pesar de que la industria del snack a nivel global sea muy copada se logró determinar mediante el análisis cuantitativo que tan solo 3 personas conocen de otra marca (KRAFT) en NY que comercializa tostado de sabores a excepción del tostado de dulce. En adición, según la encuesta realizada, 10 de 30 personas que viven en el County de Nueva York han probado tostado saborizado y 20 personas no han probado ningún tipo de tostado. Esto indica que se podría tener una buena oportunidad de entrar en ese mercado con la innovación del tostado enconfitado y también se puede ver la oportunidad de posicionar la marca en la mente del consumidor ya que KRAFT no lo hace en este tipo de producto. Finalmente, la demanda de tostado existe, pero la oferta de tostado enconfitado es nula y no se encuentra satisfecha.

Por otro lado, las barreras de entrada para este mercado pueden ser altas al inicio por temas de regulaciones, permisos, nuevas normas sanitarias, fitosanitarias, etc regidas por el FDA. Y en el caso de que la empresa decida hacer integración hacia atrás en los próximos años y luego salirse del mercado las barreras también serían altas por la alta inversión en maquinaria para mantener cultivos de buena calidad en el cultivo del maíz.

En el ámbito de los proveedores existe suficiente oferta en el Ecuador durante todo el año, brindando una ventaja ya que al contar con varias opciones se puede escoger al proveedor que brinde mejores precios y calidad en sus cultivos y producto final.

A pesar de que Estados Unidos es considerado un país muy celoso y reservado en el cuidado de su industria local, el tostado enconfitado no tendría ningún problema con el ingreso a este mercado. El arancel Ad-Valorem del tostado enconfitado es 17,9% ya que entra como un producto procesado y no como el grano en sí (IRS, 2017).

El tostado enconfitado brinda grandes beneficios para la salud y en especial si es elaborado de una manera artesanal y con productos cien por ciento naturales; ya que contiene proteínas, hierro, calcio, potasio y fósforo que ayudan a conservar una dieta balanceada.

En las encuestas realizadas a 30 personas se obtuvo que 10 de ellas consideran tener una dieta saludable lo que indica que la tendencia hacia el consumo de productos fitness es alta y las oportunidades para la comercialización del tostado de dulce en este mercado van incrementado (Worldatlas, 2017).

Según el estudio realizado, el consumidor si está dispuesto a consumir este tipo de productos según la ocasión y hora. Los clientes potenciales indicaron que para ellos la ocasión ideal para el consumo de este producto es en el medio día o en la media tarde y que también comprarían el tostado de dulce para fiestas sociales u ocasiones sociales.

El alto índice de consumo de productos dulces y orgánicos y la necesidad de consumir este tipo de productos para preservar salud y condiciones físicas por

parte de los neoyorquinos es un indicador fundamental y necesario para introducir el tostado enconfitado en este mercado. Asimismo, el hecho de contar con una cultura bastante abierta hacia nuevos cambios agrega valor y apalanca el desarrollo de este proyecto. Por otra parte, contar con un producto saludable y nutritivo captará la atención de varios consumidores.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

El tostado enconfitado cuenta con beneficios nutricionales altos debido al elevado control de calidad que existe en todas las partes del proceso productivo e incluso la forma en cómo se trata la semilla para la siembra. Al estar Ecuador en la mitad del mundo cuenta con ventaja absoluta debido a que produce a costos bajos y también tiene ventaja natural ya que los rayos solares caen perpendicularmente ayudando a que el cultivo crezca más saludable y rápido.

El cultivo del maíz es cien por ciento natural y está libre de pesticidas y fungicidas químicos lo que hace de este un producto orgánico (Gallup, 2017). Se requiere de procesos de fertilización que serán analizados por el agricultor y el técnico de campo ya que el tipo de fertilizante que se vaya a usar depende del suelo y su ph (acidez o alcalinidad). Finalmente, la etapa de cosecha es cien por ciento artesanal.

La forma en la que se elaborará este producto será con aceite de aguacate debido a que tiene un mayor punto de humo, es decir que no se satura tan rápido con el calor. Además, el endulzante que se utilizará para este producto será la panela proveniente del jugo de la caña de azúcar. Según el ministerio de salud del Ecuador el consumo de azúcar refinada tiene efectos nocivos para el ser humano y además causa daños ambientales como lo dice el autor (Villalta Wellington , 2017) en su *tesis BENEFICIOS DE LA PANELA PRODUCIDA ORGÁNICAMENTE FRENTE AL AZÚCAR BLANCA*. "...dado a los efectos nocivos para la salud por el consumo excesivo de la azúcar refinada como también por los daños ambientales que se generan, por el establecimiento y explotación de grandes extensiones y monocultivo de caña de azúcar, con sus prácticas culturales poco amigables con el ambiente se ha visto necesaria la

búsqueda de una alternativa como es la producción de panela orgánica como suplemento del consumo de azúcar y sus diferentes ventajas tanto saludables, ambientales y sociales....(pág 10) .”

Debido a que este producto no se conoce en el mercado neoyorquino y gracias a sus ventajas de cultivo y elaboración se utilizará una estrategia de diferenciación, la misma que consiste en brindar un valor agregado al producto que sea persistente en el tiempo y difícil de copiar por la competencia.

Adicionalmente, la estrategia de internacionalización a utilizarse en este proyecto es la exportación indirecta; la misma que indica que un porcentaje de la producción o su totalidad es enviada al extranjero y comercializada a través de distintos canales. La exportación indirecta consiste en que la empresa productora no intervenga en las actividades exportadoras dejando estas funciones a una empresa especializada.

5.1.1 Mercado Objetivo

Segmentación

En este apartado se abordarán los tres tipos de segmentación que se hicieron en este proyecto (segmentación geográfica, demográfica y psicográfica) para determinar con mayor precisión el mercado objetivo. Por otra parte también se utilizó el análisis de la investigación cuantitativa y cualitativa que ayudó a determinar ciertas características y factores de los posibles consumidores y que brindaron información necesaria para tener una segmentación más profunda.

El mercado objetivo nació de las personas que requieren consumir productos orgánicos para tener una mejor calidad y estilo de vida para ellos y para sus familias. También, se hizo un análisis de los posibles clientes mediante la encuesta realizada y se los clasificó mediante sus gustos, preferencias, comportamientos de compra, poder adquisitivo, edad y tendencias actuales.

Finalmente, se llegó a la conclusión de que el segmento objetivo para el tostado de dulce son las personas que viven en la ciudad de Nueva York de 20 a 65 años con ingresos mínimo de \$60.000 dólares anuales, que les gusta cuidar su salud y también consumir productos que sean amigables con el medio ambiente,

dando como resultado un segmento objetivo de 51.044 personas con una muestra de 381 personas (Feedback Networks, 2017).

En la Tabla 10 se puede observar la segmentación final mientras que el segmento geográfico, demográfico y psicográfico se puede encontrar en el Anexo 4 (FDA, 2017).

Tabla No 10: Segmentación Mercado Objetivo

<u>Segmentación</u>		
		Número Habitantes 2015
País	América del Norte	321,4 millones
Estado	Nueva York Estado	19,75 millones
County	Nueva York	8,491 millones
Edad de 20 a 65 años		5.431.046
Ingresos Familiar		113433Personas Mínimo: \$60.000 Máximo: \$84.998
<u>Segmento Objetivo</u>		51.044

Adaptado de: US Census Bureau 2016

5.1.2 Propuesta de valor

Las semillas de maíz que se utilizará para la elaboración del tostado enconfitado son de muy buena calidad debido a que son adquiridas en estaciones experimentales del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), con el fin de mantener la pureza genética del grano y las características agronómicas propias de la variedad (Yáñez, Zambrano, Caicedo y Heredia, 2013, p.12). Cabe recalcar que el maíz que se utilizará para la elaboración del tostado enconfitado se encuentra libre de químicos, así como también pesticidas y fungicidas que afectan a la salud.

El tostado enconfitado es un producto que brinda beneficios para la salud de las personas y aporta proteínas, hierro, calcio, que brindan la energía necesaria para el ser humano. Asimismo, el hecho de tener una elaboración 100% artesanal y con productos naturales y bajos en grasa, hacen de este un producto diferenciador. Finalmente, el tostado enconfitado es uno de los alimentos que

tiene un tiempo de vida útil largo (un año), lo que beneficia al consumidor y evita desperdicios de comida.

Por otra parte, el empaque en el cual el producto será envasado es un empaque biodegradable, es decir que no contamina el medio ambiente y que ayuda a preservarlo mediante la reutilización de este. Además, este empaque ayuda a conservar el sabor y textura del tostado enconfitado durante un largo tiempo.

Al hablar de los beneficios que se ofrecen es importante considerar la reputación que se tendrá y por eso el trade-off propuesto será contradicciones en la imagen y reputación.

El hecho de contar con procesos productivos y proveedores seleccionados asegura que se brinde una propuesta de valor compartida para la sociedad, ya que garantiza la selección estricta de los agricultores y que los mismos cuenten con programas que ayuden a desarrollarse y aprender nuevas técnicas de cultivos que puedan mejorar el proceso de siembra y cosecha (Sinagap, 2017).

La propuesta de valor del tostado enconfitado está basada en características que aportan beneficios al consumidor tales como: nutrición, energía y asequibilidad.

Tabla No 11: Propuesta de valor del tostado enconfitado

Característica	Propuesta de valor
Nutrición	El tostado enconfitado cuenta con ciertos ingredientes que aportan y complementan la alimentación de las personas. El hecho de que los procesos sean libres de pesticidas y fungicidas garantiza una materia prima de calidad y por ende un producto final cien por ciento confiable. Cabe recalcar también que los productos intermedios que interfieren en la elaboración del tostado de dulce son naturales y orgánicos lo que hace que el producto sea considerado nutritivo y apto para consumo humano. Finalmente, el hecho de que el producto sea procesado con aceite de aguacate ayuda a que las grasas no se saturen tan rápido y sean más nutritivos.
Energía	El tostado de dulce a más de aportar energía por la panela también aporta fibra y proteína que ayuda a que las personas estén más activas. El hecho de que un producto tenga proteína ayuda a retrasar el vaciado de alimentos en el estómago y ayuda a tener la sensación de que el estómago está lleno. Otra fuente de energía son los carbohidratos, según la revista Fitness " El maíz tostado es una buena fuente de hidratos de carbono, con 34 g por 48 g. Proporciona 4 g de fibra en una porción de 48 g, cumpliendo con el 16 por ciento del valor diario basados en una dieta de 2,000 calorías. Igual que las proteínas, la fibra contiene los alimentos en el estómago durante un largo período, que te mantiene satisfecho entre comidas. La fibra también es esencial para la digestión, y ayuda a acelerar los alimentos a lo largo de los intestinos."
Características	Propuesta de valor
Asequibilidad	El tostado de dulce se encontrará a disposición de todas las personas sin importar la clase social a la que pertenezcan. Los clientes podrán encontrar este producto en supermarkets/ grocery stores y también en Gas stations. Otro dato importante es que el precio estipulado para este producto no es elevado lo que hace posible que las personas puedan comprarlo y consumirlo en varias ocasiones.

En base a todas las características y beneficios mencionados anteriormente se llegó a la conclusión de que se aplicará la estrategia de posicionamiento general basada en más por más ya que se entregarán más beneficios a un precio un poco mayor y posterior a esto se aplicará la estrategia de penetración de mercado.

5.1.2.1 Modelo Canvas

Tabla No 12: Modelo Canvas

Socios Claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relacionamiento con los clientes	Segmentos de Clientes
<p>1. Los aliados estratégicos más importantes para Crazy Corn® son los proveedores de materia Prima, es decir los agricultores ya que de ellos depende las condiciones en las que se entregue el producto final a cada uno de los consumidores.</p> <p>2. Grupos de investigación que dan soporte para desarrollador nuevos productos.</p> <p>3. Alianzas con marcas de bebidas ya establecidas en el mercado tales como agua o cerveza para hacer samplings con estas marcas Nestlé Pure life, Dasanni, Aquafina.</p> <p>4. Alianzas y convenios con los proveedores y distribuidores.</p>	<p>1. Elaboración del tostado enconfitado.</p> <p>2. Investigación y Desarrollo.</p> <p>3. Innovación y renovación de nuevos productos con el fin de ofrecer mejores productos frente a la competencia.</p> <p>4. Proyección del plan de abastecimiento apropiado.</p> <p>5. Planificación de tiempos de aduana para salida de mercancía del país.</p>	<p>1. La propuesta de valor de Crazy Corn® se encuentra en la calidad del producto ya que cuenta con materias primas de primera y orgánicas.</p> <p>2. El tostado enconfitado es un producto fitness que ayudará a que sus consumidores tengan una dieta saludable y balanceada.</p> <p>3. Apoyar al medio ambiente por medio del rehúso de su empaque.</p>	<p>1. La relación con los clientes es vía digital.</p> <p>2. Se brinda capacitaciones a los distribuidores acerca del producto y el manejo de marca para una distribución más óptima.</p>	<p>El segmento de clientes de Crazy Corn® son hombres y mujeres de 20 a 65 años que residan en el county de Nueva York, sin importar la estratificación social que tengan.</p>
	<p>Recursos</p> <p>El recurso más importante y valiosos para Crazy Corn® es el Capital Humano debido a que ellos aportan todo su conocimiento y know-how para hacer que la empresa funcione.</p>		<p>Canales de distribución</p> <p>1. Los canales de distribución de Crazy Corn® son tercerizados y llegan a puntos de venta como Supermarkets/ Grocery stores y Gas Stations.</p> <p>2. Crazy Corn® conquista a sus clientes por medio de redes sociales y publicidad impartida en medios de comunicación.</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>· Los costos más importantes para la empresa se resumen en cinco:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal 2. Pruebas piloto de los productos antes de ser empaçados. 3. Materia Prima 4. Establecimientos como Bodegas, fábricas y Oficinas 5. Costos de salida de mercancía del país 		<p>Fuente de Ingresos</p> <p>Los ingresos que la empresa recibe son por la comercialización del tostado enconfitado.</p>		

5.2 Mezcla de Marketing

Precio

El precio del tostado enconfitado se lo determinó a través del análisis del costeo de toda la materia prima directa e indirecta necesaria para la fabricación de este producto, así como también los costos indirectos de manufactura y los costos variables que incurrirán en este proceso. El precio por caja de 9 displays y 24 unidades por display será de \$150 USD.

Al ser el tostado enconfitado un producto que mantiene una diferenciación no tan solo en calidad sino también en procesos productivos y empaques será un trabajo no tan arduo convencer al cliente del valor que tiene este producto. Finalmente, al ser Crazy Corn® una marca socialmente responsable garantizará por medio del FDA y por medio del Ministerio laboral buenas prácticas de manufactura.

La estrategia de ajuste que se utilizará será la fijación de precios de descuento y complemento basada en la cantidad de compra que se detallará a profundidad en los subcapítulos del mix de marketing.

La estrategia de precio que se utilizará al ingresar a este mercado será la estrategia de penetración de mercado, es decir, que se entrarán con precios bajos y luego de acuerdo con la demanda que exista del producto el precio irá incrementando. Para determinar el precio al cual se venderá la caja de tostado enconfitado, se ha tomado como referencia los costos principales que interviene en el proceso de elaboración de este producto.

Como se puede observar los costos netos de la materia prima para la elaboración de este producto son relativamente bajos, dándonos como costo total \$9.08 centavos por caja de 216 unidades, es importante considerar que en este costo aún no se consideran otros costos y gastos incurridos en el proceso productivo. El precio al que se venderá este producto a los distribuidores será de \$150 dólares americanos la caja. El Distribuidor Family Food Distributors pondrá vender este producto a los Supermarkets/ Grocery stores y Gasolineras a \$287.51 dólares americanos teniendo un margen de utilidad del 63% y finalmente

el precio sugerido de venta al público para los GS Y Gasolineras será de \$2.50 dólares americanos la unidad.

En el County de Nueva York existe una sola empresa que se dedica a la elaboración de maíz tostado (Kraft mediante su umbrella Corn Nuts), sin embargo, en su cartera de productos no consta el tostado enconfitado, únicamente tostado de otros sabores como lo muestra la Tabla 13.

Tabla No 13: Productos de Corn Nuts

Producto	Cantidad (oz)	Precio de Venta al público incluido impuestos
BBQ	4	\$1,80
Ranch	4	\$1,50
Chili Picante	4	\$1,28
Original	4	\$1,28
Nacho	4	\$2,55
Jalapeño Cheddar	4	\$2,43

Plaza

Etapas de Introducción del producto.

El tostado enconfitado será comercializado en el county de Nueva York. Los lugares en donde se venderá este producto son Supermarkets/ Grocery stores y Gas Stations ubicados en los alrededores de este county.

La forma de distribución del producto para estos puntos de venta se dará a través del distribuidor Family Food Distributors (FFD), y de ahí llegará a percha al consumidor final. FFD cuenta con gran alcance no solo en este county sino en todo el territorio americano. Trabajar con un distribuidor facilita y agiliza los procesos ya que los distribuidores tienen ya establecidos sus clientes y cuenta con negociaciones específicas como lo dice Kotler en su libro *Introducción al Marketing* "...De esta manera, los intermediarios reducen la cantidad de trabajo que debe hacerse tanto por los productores como por los consumidores."

Para este elemento del mix de marketing se utilizará la estrategia PUSH en la cual se le incentivará al distribuidor a que comercialice el tostado enconfitado. La cooperación de los distribuidores por lo general no se logra de forma altruista por lo que se utilizarán varios métodos para llegar a ellos tales como: Descuentos en base al volumen de ventas mensuales, entrega de productos por medio de remates o material pop y merchandising

La distribuidora cuenta con sus propios camiones por lo que los encargados de manejar la logística serán ellos mismos lo que representa un gasto menos en su primera etapa.

Etapa de crecimiento del producto

En esta etapa se ampliarán e intensificarán los canales de distribución. Se trabajará con cuatro distribuidores adicionales con el fin de buscar nuevas formas de llegar a puntos de venta. Además, en la etapa de crecimiento – maduro se contará con una fuerza de ventas propia de la empresa para abarcar puntos donde los distribuidores no llegan, con el fin de incrementar la cartera de clientes.

Etapa de madurez del producto

Finalmente, en la etapa de madurez y en base al volumen de venta del tostado enconfitado se venderá el producto directamente a cada uno de los puntos de ventas tales como supermarkets/ grocery stores y gasolineras. Y como objetivo meta de marca se puede llegar a tener una tienda en un centro comercial en donde se comercialice no solo el tostado de dulce sino también varios tipos de granos tales como haba, garbanzo, y maní enconfitado.

Producto

El producto que se busca exportar es el tostado enconfitado el cual será elaborado de manera artesanal.

La materia prima y productos intermedios que se utilizarán en el proceso de transformación del maíz son orgánicos y naturales lo que hace de este producto un alimento fitness y nutritivo para el consumo humano (U.S. FOOD & DRUG , 2017). Además, el tostado enconfitado es el alimento ideal para aquellas personas que sufren de celiaquía que es la intolerancia al gluten. Según un estudio realizado por US National Center for Biology information "...el

gluten contiene una larga variedad de péptidos indigeribles que pueden estimular nuestro sistema inmune” continua “De hecho, el cuerpo puede percibir el gluten como un potencial enemigo reaccionando como si se tratara de una peligrosa bacteria y generando una respuesta inflamatoria (NCBI, 2017)“

Para garantizarle al consumidor un producto certificado que cumpla con las expectativas de este, se establecerán controles exhaustivos de calidad y nutrición. Asimismo, se tendrá un profundo control de toda la cadena de valor y abastecimiento.

El empaque en el cual se envasará el tostado de dulce será un paquete biodegradable en forma de cono. Ciertamente, el empaque debe estar sellado herméticamente para evitar que agentes externos contaminen el producto y para conservar el sabor y calidad del mismo hasta su país de destino y comercialización en percha. Según la Ingeniera en alimentos Jeannette Luna, el producto elaborado con aceite de aguacate y panela tiene una duración de 12 meses en una bolsa biodegradable (Pro Ecuador, 2017).

En la parte superior del empaque se colocará una tapa que ayudará a preservar y conservar el producto en el caso de que se desee guardar para consumirlo más tarde.

En la parte frontal del producto se colocará la descripción del producto, así como también marca del mismo que conste en el registro sanitario o en el certificado de origen, otro detalle importante es incluir el contenido neto de la funda que será de 4 oz (113g), el mismo que debe estar visible para el consumidor, colocar GDA's y certificado orgánico, gluten e ISO 22000.

En la parte posterior del empaque se debe incluir la tabla nutricional, los ingredientes, forma de conservación, país y ciudad de origen y código de barras, toda esta información en inglés (ADMINISTRATION, U.S. FOOD & DRUG, 2017).

Finalmente, los colores a utilizar serán cafés, amarillos, y las letras con el nombre del producto “CRAZY CORN” y el slogan “Nuts for Nuts” con el descriptivo de

“Caramelized Corn” deben contrastar el empaque y ser llamativas para el consumidor.

Para concluir, ya que el empaque es biodegradable podrá ser reutilizado para colocarlo en macetas o también se podrá sembrar pequeñas plantas dentro del empaque.

Tabla No 14: Tabla referencial nutricional Crazy Corn®

Información Nutricional		
Porción: 300g		
Porción por Envase: 3		
Cantidad por porción		
Calorías: 121	Calorías de la grasa:31	
		Valor diario requerido*
Grasas totales:	2g	5%
Grasas Saturadas:	1g	4%
Ácidos grasos Trans:	0g	
Colesterol:	0mg	0%
Sodio:	6mg	0%
Potasio		4%
Fósforo		35%
Carbohidratos totales:	25g	7%
Fibra dietética:	1g	7%
Azúcares		
Proteínas:	1g	2%
Calcio: 8%		Hierro: 3%

* Los porcentajes de ingesta diaria recomendada están basados en una dieta de 2000kcal (8300kJ) y puede variar dependiendo de las necesidades calóricas.

Crazy Corn® tiene una ventaja competitiva frente a la marca estadounidense, ya que posee mejores nutrientes y propiedades en el producto y además la cantidad de azúcares y grasas totales son más bajas en el producto Corn Nuts.

Promoción

Hoy en día las tendencias y preferencias de los consumidores han cambiado significativamente. Antes la mayor parte de productos se los lanzaban por medios de comunicación ATL, es decir radio, televisión, revistas. Sin embargo, en la actualidad existen medios más digitales para llegar al consumidor tales como LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Spotify, Waze, Snapchat entre otros.

Es de suma importancia considerar que estos medios tienen diferentes funciones y están dirigidos a diferentes segmentos de mercado. Por ejemplo, según un estudio realizado por Marketing Group; Facebook, es una red social que se dirige para personas que buscan distracción. En contraste, Twitter es un medio de difusión masivo que se enfoca en un segmento de personas más intelectual.

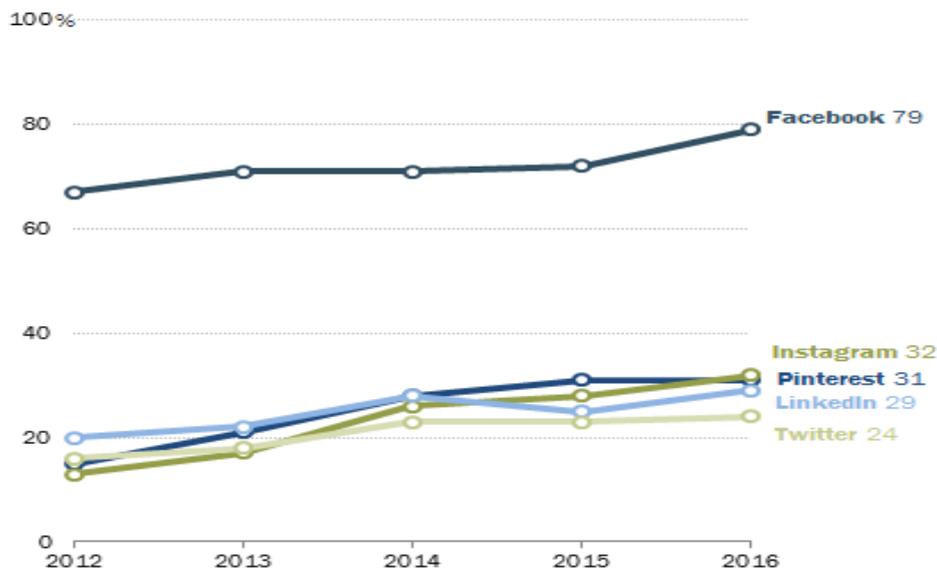
Adicionalmente, la mayoría de marcas se encarga de hacer narrowcasting ya que la difusión de mensajes o publicidad se hace directamente al segmento al que se dirige la marca y no para todos los grupos que existen en el mercado.

Según un estudio realizado por Pew Research Center Internet & Technology actualmente en América un 68% de los estadounidenses tienen teléfonos inteligentes; 45% tienen equipos de tableta. La propiedad de otros dispositivos digitales no ha crecido en los últimos años (Pew Researc Center , 2017).

Según Pew Research Center en una encuesta nacional realizada a 1.520 adultos se concluye que Facebook sigue siendo la plataforma de redes sociales más popular de Estados Unidos por un margen sustancial: Casi ocho de cada diez americanos en línea (79%) ahora utilizar Facebook, más del doble de la proporción que utiliza Twitter (24%), Pinterest (31%), Instagram (32%) o LinkedIn (29%). Sobre una base total de la población (lo que representa para los estadounidenses que no utilizan el Internet en absoluto), lo que significa que el 68% de todos los adultos estadounidenses son usuarios de Facebook, mientras que el 28% utiliza Instagram, el 26% utiliza Pinterest, 25% utiliza LinkedIn y 21% usar Twitter esta información se la puede ver de forma más detallada en la Figura 5.

Facebook remains the most popular social media platform

% of *online* adults who use ...



Note: 86% of Americans are currently internet users
Source: Survey conducted March 7-April 4, 2016.
"Social Media Update 2016"

PEW RESEARCH CENTER

Figura No.5 Uso de Redes social en EE. UU. 2016

Tomado de: Pew Research Center

La promoción del tostado enconfitado se realizará en base al ciclo de vida del producto, debido a que las tendencias y el entorno hoy en día varía constantemente, por ende, las estrategias utilizadas deben adaptarse a los requerimientos del mercado y del cliente.

Etapas de Introducción del producto.

Crazy Corn® al ser una marca que recién se va a posicionar en el mercado comenzará haciendo publicidad pagada por medio de redes sociales como Facebook e Instagram que son los medios que más se utilizan en este county según la encuesta realizada. Además, se utilizará la estrategia PUSH para los distribuidores y se realizará promociones por volumen de ventas para el mismo.

Adicional a esto, a los distribuidores se les asignará el 8% del total de su compra mensual para que lo utilicen en publicidad y medios para comunicar la existencia del producto e ir posicionando la marca en la mente del consumidor.

Finalmente, el distribuidor se encargará de realizar publicidad informativa hacia los minoristas por medio de catálogos, vibrines, banderines y demás material POP colocándolos en los puntos de venta durante los dos primeros años.

Etapa de crecimiento del producto

Una vez que la marca se dé a conocer en los puntos de venta donde llega el distribuidor, se procederá a utilizar una de las cinco herramientas propuestas por Kotler, P., & Armstrong que es la venta personal. Por medio de esta herramienta, la fuerza de ventas de CRAZY CORN® irá a hacia Gas stations y Supermarkets/ Grocery Stores, donde el distribuidor no tenga presencia y se generarán relaciones directas (Business to Business) B2B. Además, se aplicará la estrategia de desarrollo de producto mediante la elaboración de un empaque de tostado enconfitado Jumbo. Finalmente, para el desarrollo de la marca se utilizará la extensión de línea como lo explica el autor Kotler, P y Armstrong, G en el libro *Fundamentos de Marketing* “La extensión de línea se produce cuando una empresa extiende marcas existentes a nuevas formas, colores, tamaños, ingredientes o sabores de una categoría de productos existentes”

Etapa de madurez del producto

Una vez que el producto ya se encuentre bien posicionado en el mercado se utilizará el marketing directo para conectarse de manera directa y frecuente con el consumidor meta (Business to Customer) B2C, por medio de la implementación de un punto de venta directo dentro de un centro comercial. En este punto se hará publicidad de recordación por medio de publientretenimiento para hacer anuncios entretenidos y útiles al punto que la gente quiera verlos.

En esta etapa la empresa debe utilizar la estrategia de desarrollo de producto por medio de la diversificación del mismo. En este punto la empresa se encargará de comercializar maní, garbanzo y haba de dulce en el local que se adquirirá dentro del centro comercial. La idea del producto en esta fase cambia ya que el consumidor podrá comprar el producto al peso y será elaborado diariamente.

5.3 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing se lo puede encontrar en el Anexo 5. El gasto en publicidad para la empresa Crazy Corn® durante la etapa de introducción del producto en el primer año será de \$14.403,24 la misma que consta de actividades en medios digitales, así como también del uso de estrategias para posicionamiento de marca y actividades BTL que permitirán dar a conocer el producto.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

6.1 Misión. Visión y objetivos de la organización

Misión

Crazy Corn® es una empresa encargada de la elaboración artesanal de tostado enconfitado que se destaca por sus minuciosos procesos naturales de transformación; eliminando grasas saturadas y manteniendo el delicioso sabor y aroma de la panela orgánica conquistando así el paladar de los Neoyorquinos que están dispuestos a experimentar sabores extravagantes. Esto, con el propósito de crear sustentabilidad de la marca en el mercado internacional y compromiso con la sociedad y sus empleados.

Visión

Mediano plazo.

Conquistar el estado de Nueva York en los próximos 5 años siendo la marca preferida de tostado enconfitado por el consumidor, fomentando el consumo de productos saludables que aporten al cuidado, salud y bienestar de la sociedad.

Objetivos de la organización

En la Tabla 15 se pueden observar los objetivos a mediano y largo plazo en las cuatro perspectivas Financiera, cliente, interna y la perspectiva de formación y crecimiento; las mismas que van alineadas con el capítulo financiero y de marketing.

Tabla No 15: Objetivos de la Organización.

Objetivo General	
Ser una empresa sostenible desde el segundo año de operación con un crecimiento sustentable y proporcional al de la industria para generar una rentabilidad adecuada para la empresa.	
Mediano Plazo	Largo Plazo
<p><u>Perspectiva Financiera:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar las ventas en un 15% mediante la apertura de mercado con cuatro distribuidores adicionales que contribuyan a abarcar el mercado neoyorquino en su totalidad para 2020. - Incremento de ventas en un 8% con relación al año anterior mediante la creación del departamento de fuerza de ventas propias de la empresa hasta el año 2021. -Reducir los costos de producción en un 1% mediante la producción a escala del tostado enconfitado hasta el año 2021. <p><u>Perspectiva del Cliente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversificar la cartera de productos en un 2% mediante el desarrollo de una nueva presentación JUMBO hasta el año 2021. - Asegurar disponibilidad oportuna del producto en el punto de venta en un 10%, con el propósito de mantener la lealtad del cliente frente a la marca hasta el año 2022. -Preparar promociones digitales al menos 3 veces al año dirigidas hacia el consumidor con el fin de premiar fidelización hasta el año 2022. <p><u>Perspectiva Interna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento en Market Share en 2% anual con el fin de posicionar la marca en el mercado y en la mente del consumidor. -Mejorar los tiempos en los procesos de producción en un 5% anual haciendo a la empresa más eficiente. -Asegurar un asertividad del 95% en la planificación de la demanda para abastecer a todos los puntos de venta hasta el año 2022. <p><u>Perspectiva Formación y crecimiento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Brindar al menos 2 capacitaciones al año a todos los colaboradores en aspectos contables, laborales, tributarios, regulatorios y en exigencias legales de exportación e importación. - Capacitación anual a los diferentes distribuidores con el fin de comunicar los beneficios del tostado enconfitado artesanal y vincularlos a la red de negocios para comercializar el producto. - Capacitar a los proveedores acerca de técnicas eficientes de producción de maíz con el fin de incrementar la oferta. 	<p><u>Perspectiva Financiera:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Adquirir instalaciones propias en Ecuador para reducir gastos de arrendamiento e invertirlos en publicidad para posicionar la marca hasta el año 2023. -Desarrollar 1 nuevo mercado (Newark) dentro del estado de New Jersey con el fin de dar a conocer el producto a nuevos segmentos de mercado e incrementar las ventas en 10% hasta el año 2023. - Implementar un punto de venta directo en el mall The shops at Columbus Circle con el fin de llegar al consumidor final e incrementar las utilidades netas hasta el año 2025. <p><u>Perspectiva del Cliente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer una alta variedad de productos elaborados diariamente con el fin de diversificar la cartera de productos en un 10% hasta el año 2025. -Entregar al cliente 5% de packs armados en temporadas especiales con el objetivo de incrementar la frecuencia de consumo hasta el 2024. - Asegurar la diversidad y disponibilidad del producto en los puntos de venta; es decir aumentar la distribución numérica en NY en un 75% hasta el año 2024. <p><u>Perspectiva Interna:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar al menos 2 nuevos sabores para la cartera de productos hasta el año 2024. -Desarrollar e implementar al menos 3 nuevos empaques en los productos estrella de la empresa hasta el año 2024. - Implementar hasta el año 2025 al menos 2 sabores más de tostado e inaugurar la línea de maní enconfitado en al menos 12 puntos de venta específicos. <p><u>Perspectiva Formación y crecimiento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitar al nuevo personal acerca de los beneficios que ofrece el tostado enconfitado y brindarles cursos de atención al cliente para la atención en el local dentro del CC. hasta el año 2025. -Brindar una charla educativa a los colaboradores acerca de Marketing con el fin de desarrollar mercados y establecer técnicas para posicionar mejor la marca en nuevos puntos hasta el año 2023. - Realizar experiencias críticas entre 2 personas de cada área de la empresa para que las personas se desarrollen y entiendan el eje en el que gira el negocio hasta el año 2023.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor de Crazy Corn® se la puede apreciar en la parte inferior; la misma se sustenta de actividades primarias que ayudan al desarrollo y sostenibilidad de la empresa, así como también las actividades de soporte que contribuyen a apalancar los objetivos corporativos.

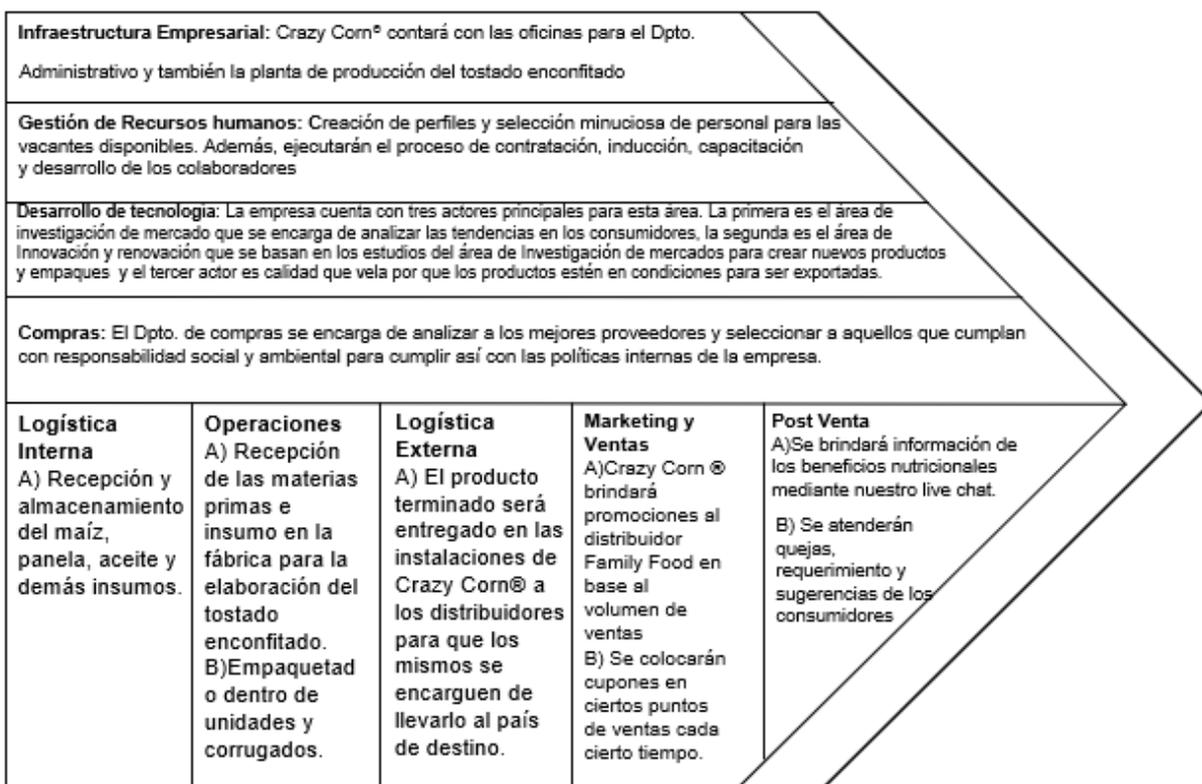


Figura No 6: Cadena de valor Crazy Corn® 2017

La logística interna será receptada en las bodegas de la fábrica y será supervisada por el analista de control de calidad; el mismo que se encargará de realizar la selección minuciosa de la materia prima y de liberarla cuando la misma se encuentre en excelente estado. Una vez liberado el producto se procederá a elaborar el tostado enconfitado y concluido el empaquetado se procede a realizar la exportación y a brindar el servicio post-venta por medio de redes sociales a los consumidores, así como también a los distribuidores.

6.2.2 Proceso, Secuencias y Periodos de Tiempos

En este apartado se detallarán las etapas que se deben tomar en cuenta al momento de la elaboración del tostado enconfitado, las mismas que se encuentran ubicadas en la tabla a continuación:

Tabla No 16: Proceso Productivo

Proceso Productivo			
Fase	Operación	Descripción	Tiempo Horas-Minutos
1	Preparación del maíz	Para conseguir una textura más suave y crocante se debe dejar remojando el maíz un día antes.	24 horas
2	Procesamiento del maíz	Para elaborar un paquete de 113g se debe colocar 0,26 libras de maíz en una olla con 300ml de aceite de aguacate y dejar tostar hasta que el maíz comience a reventar.	30 min
3	Enfriamiento del Tostado	Una vez reventado el maíz, dejar que el mismo se enfríe para proceder a colocar el topping de panela sobre el tostado	20 min
4	Corte de panela	Proceder a colocar 1/2 bloque de panela bien molida y revolver constantemente con el tostado hasta que la panela quede totalmente adherida al grano	10 min
5	Enfriamiento de la mezcla	Dejar que la masa conjunta se enfríe en su totalidad para evitar que esta se adhiera en el empaque	40min
6	Control de Calidad	Se procede a seleccionar una pequeña muestra aleatoria del total de la preparación para asegurar que la textura, sabor y color sean los apropiados.	25min
7	Empaque	Una vez validado que el producto se encuentre en condiciones de ser comercializado, se procede a colocar 113g en el paquete y a pesarlo; una vez pesado se procede a hacer el sellado del paquete al frío.	5min
8	Embalaje	Se coloca de manera ordenada y tal como lo indica el dossier los 24 displays dentro del corrugado y se sella el corrugado con cinta de embalaje.	10min

A continuación, se puede apreciar el mapa de procesos que permite analizar los tiempos y procesos de cada departamento como lo dice el autor Pardo José en su libro *Configuración y Usos de un Mapa de Procesos* "...el mapa de procesos representa gráficamente los macroprocesos que desarrolla dentro de una organización... (pág.25)". Adicionalmente se puede ver el flujograma de este en el anexo 6.

Mapa de procesos

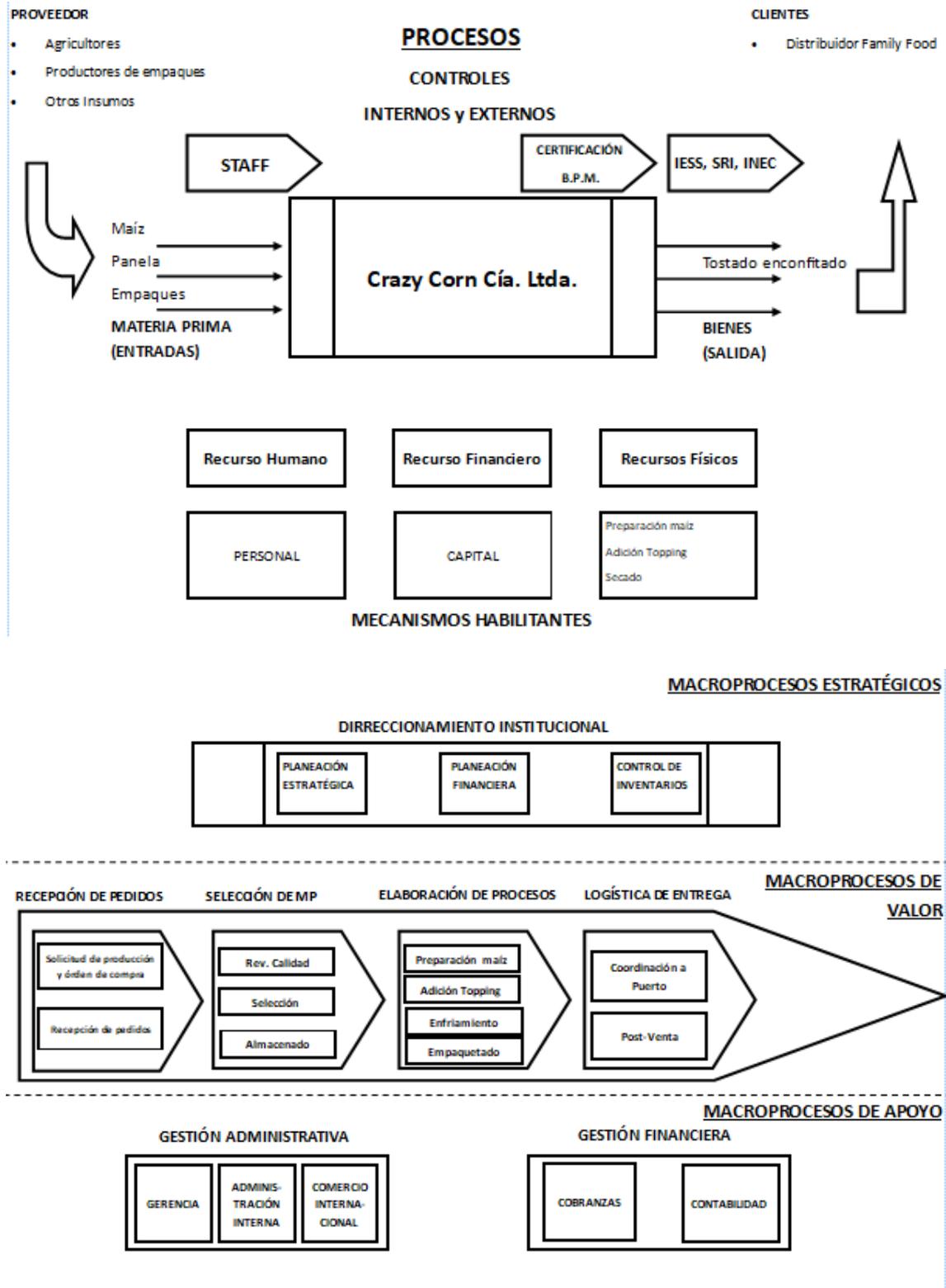


Figura No 7: Mapa de procesos Crazy Corn®

6.2.3 Operaciones de exportación

En este apartado se presentará el Incoterm que se usará para la exportación del tostado enconfitado, el mismo que se aplica para facilitar las negociaciones entre las partes y ayuda a definir y aclarar los deberes y obligaciones tanto del vendedor como del comprador, el cual estará estipulado en el contrato de compraventa (Pro Ecuador, 2017). El flujograma de exportación del tostado enconfitado se lo puede encontrar adjunto en el anexo 7.

La empresa Crazy Corn® exportará el tostado enconfitado a Estados Unidos por medio del Incoterm FOB (Franco a bordo), el mismo que consiste en entregar la mercancía a bordo del buque estipulado por el comprador al igual que el punto de carga que el comprador indique. La empresa queda exenta de comprar el seguro para la mercancía, sin embargo, si el cliente desea adquirirlo la empresa le proporcionará información acerca de los seguros. Finalmente, la empresa se encargará de asumir los costos de embalaje y de trámites para la exportación de la mercancía.

Al momento de enviar la carga a EE. UU es importante realizar la notificación previa de embarque la misma que debe ser efectuada 15 días antes de la entrega de la mercancía (Instituto de promoción de exportación e inversiones, 2017).

El régimen aduanero por utilizarse será la exportación definitiva, según el COPCI art. 54 la Exportación definitiva es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables (Ministerio de Comercio exterior , 20017).

6.2.4 Infraestructura

Crazy Corn® contará con instalaciones que tengan la planta de producción y oficinas para el cuerpo administrativo, las mismas que estarán ubicadas en la provincia de Manabí por tres razones fundamentales que se muestran en la Figura 8.

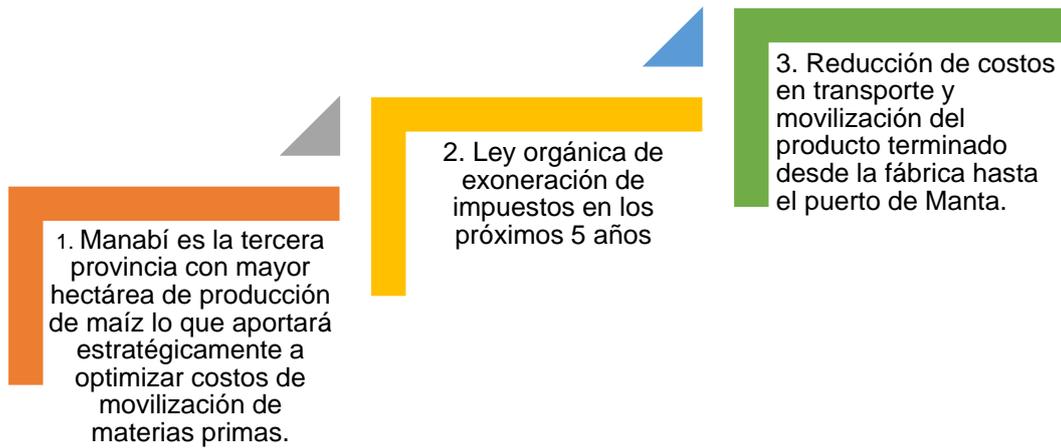


Figura No 8. Razones de establecer empresa en Manabí.

Gracias a que la elaboración del producto es de forma artesanal, la empresa no tiene riesgos de contaminación ambiental permitiéndole situarse en cualquier división de la provincia de Manabí.

El bien que se arrendará tendrá un valor de \$ 1.200 dólares americanos mensuales y tendrá una construcción de 300 m². La misma que estará repartida de la siguiente manera: Planta de producción, bodega, oficinas, parqueaderos para los clientes y colaboradores y baños como lo muestra la Figura 9 en la parte inferior.

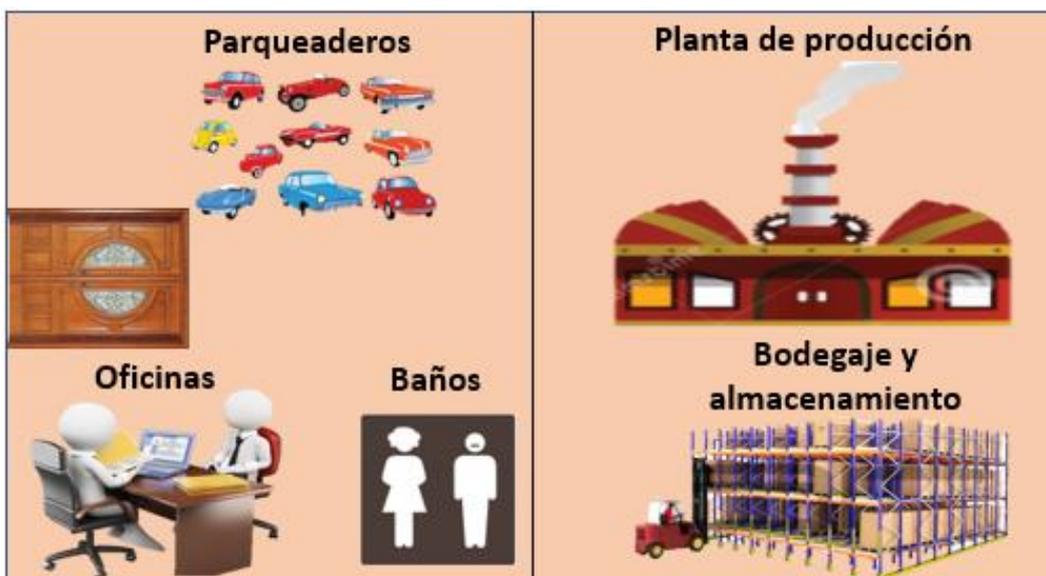


Figura 9. Plano Instalaciones Crazy Corn®

6.3 Estructura organizacional

Una vez establecida la organización, se procede a crear una estructura de control que ayuda a establecer diferentes tareas en diversas áreas que permitirán el cumplimiento de objetivos como lo indica el autor Jones Gareth R. en el libro *Teoría organizacional Diseño y cambios en las organizaciones* "... la estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos (pág.7)"

6.3.1 Estructura organizacional Comparativa

Estructura organizacional Crazy Corn® Mediano Plazo.

La empresa deberá ser conformada bajo el carácter de Cia. Ltda. La estructura organizacional que maneja Crazy Corn® para el mediano plazo será divisional, es decir, que los departamentos están agrupados en diferentes funciones como demanda, clientes, presupuesto y producción. Además, se puede observar en la Figura 10 que el tamaño de la organización es mínimo por lo tanto se puede decir que es una organización plana como lo indica el autor Jones Gareth R. en el libro *Teoría organizacional Diseño y cambios en las organizaciones* "organizaciones planas son aquellas organizaciones que tiene pocos niveles de jerarquía en relación con su tamaño (pág.199)". Finalmente, se puede observar que existe una diferenciación vertical que permite crear una jerarquía de autoridad para mejorar la coordinación entre las subunidades (Jones, G. pág. 150) como lo indica la Figura 10.

Crazy Corn® es una empresa que se enfocará mucho en la gente, el empoderamiento y desarrollo que le brinde a cada uno de sus empleados. Es por tal motivo que la empresa maneja una estructura organizacional orgánica, en otras palabras, maneja una autoridad descentralizada e incentiva a que los colaboradores sean los encargados de tomar decisiones en base a las necesidades del negocio como lo indica el autor Jones Gareth R. en el libro

Teoría organizacional Diseño y cambios en las organizaciones. “Las funciones están poco definidas y se desarrollan constantemente nuevos tipos de habilidades de puestos para realizar tareas que están en continuo cambio (pág. 107)”.

Crazy Corn® se encargará de homogeneizar comportamientos dentro de la organización mediante la ejecución de procesos que permitan medir el desempeño de los empleados y estandarizar su comportamiento, con el fin de evitar la creación de niveles extra en la jerarquía organizacional. Finalmente, familiarizar a los empleados con las normas y valores de la empresa aportará y facilitará la ejecución de la estandarización.

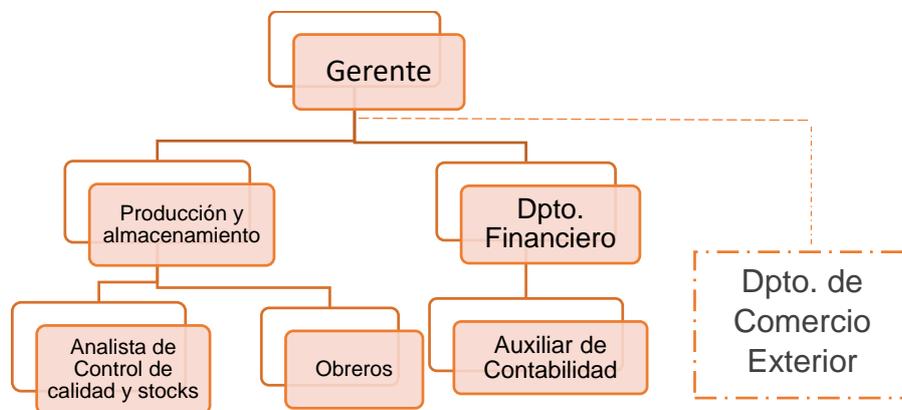


Figura 10. Estructura organizacional de la empresa Crazy Corn ®

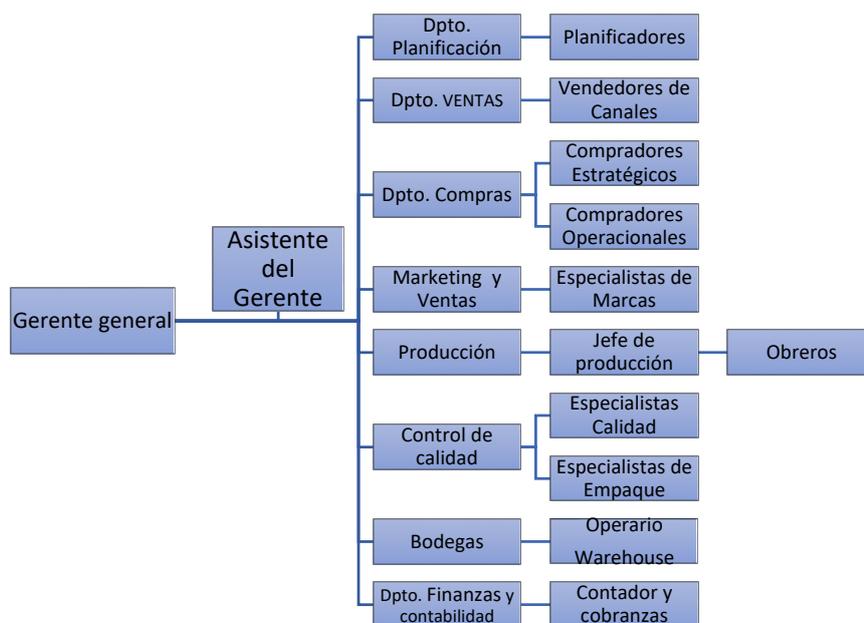


Figura 11. Estructura organizacional Distribuidora KAJU CIA. LTDA.

La estructura organizacional que la empresa KAJU posee es alta y de mucho control, es decir, que en la jerarquía de la empresa se tienen muchos niveles comparados con el tamaño de esta. Como se puede observar en la Figura 11 existen hasta tres niveles jerárquicos que según la estructura vertical ayuda a tener control más directo sobre los empleados. Sin embargo, en este tipo de jerarquías existe el problema de la comunicación, la misma que no es efectiva y no ayuda en la toma de decisiones. Para finalizar, se puede evidenciar que la empresa tiene mucha centralización, es decir, que el control se encuentra únicamente en las partes más altas de la pirámide y no se trabaja el tema de desarrollo de gente.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

En esta sección se podrán analizar ciertos indicadores que serán decisivos para los inversionistas y que ayudarán en la toma de decisiones. A continuación, se presentará el análisis financiero del proyecto con una proyección de cinco años. Ciertos indicadores y datos fueron tomados de Yahoo finance, así como también de Damodaran (Yahoo Finance, 2017); (Damodaran, 2017) para el análisis del mercado e industria.

7.1.1 Proyección de Ingresos

La cantidad de cajas que se va a enviar a Nueva York se encuentran en función del mercado objetivo y de la demanda que se podrá obtener por medio del distribuidor Family Food; el mismo que indicó que al ser el tostado enconfitado un producto nuevo se debe empezar con pequeñas cantidades. Como se mencionó en el capítulo 4 el segmento objetivo es de 51.044,85 personas. Con las 19.440 unidades de tostado que se mandarían mensualmente, con esta cantidad se llega a alcanzar al 38% del mercado. El precio del tostado enconfitado fue calculado en función de la inflación del Ecuador hasta finales del 2016 (Banco Central, 2017), de todos los gastos operativos, logísticos y costos directos e indirectos de fabricación. Por otro lado, la tasa de crecimiento de la industria se calculó en base a los estados financieros por rama de la industria (Superintendencia de CIAS, 2017) dando como resultado 7,69%.

La Tabla 17 muestra la proyección de ventas y volumen de ventas a exportarse.

Tabla No 17: Proyección ingresos 5 años

Años / Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas en Cajas anuales	1.080	1.097	1.140	1.205	1.320
Ingresos anuales	\$162.000,00	\$166.434,17	\$174.835,82	\$186.902,27	\$206.956,36

Nota explicativa: En el anexo 8 se puede observar la proyección de ingresos mes a mes durante 5 años.

7.1.2 Proyección de Costos

La proyección de costos para este proyecto está constituida por materia prima directa e indirecta, mano de obra directa e indirecta y suministros de fabricación.

El inventario de productos terminados es del 10% de las ventas del próximo mes, esto se hace con el fin de tener un remanente en el caso de que el cliente requiera de un mayor volumen o en el caso de que existan eventos fortuitos con la maquinaria o la MOD. El inventario de materia prima es del 100% de la producción del próximo mes ya que es importante estar abastecido por si ocurre algún imprevisto con los cultivos o los proveedores de otros materiales.

En la Tabla 18 se puede observar el costo de productos vendidos, el mismo que aumentan en función de la inflación 1,12%. El costo de producción de la caja para el primer año es de \$38,07 y al final del proyecto se cierra en \$37,80 es decir que los costos de producción disminuyen por la producción a escala que se genera y ocasiona reducción en los costos fijos impactando también a los precios para el quinto año.

Tabla No 18: Costo de productos vendidos.

	1	2	3	4	5
Costo de los productos vendidos	\$40.799,84	\$43.614,99	\$45.363,98	\$46.779,13	\$48.473,57

7.1.3 Proyección de Gastos

Los gastos que incurrieron en este proyecto se dividen en dos los gastos mensuales y los que se pagan en una sola cuota. En los gastos mensuales están:

suministros de oficina, seguro de maquinaria, servicios básicos, arriendo, gastos de empresa exportadora, gastos de trámites y documentos aduaneros; los gastos constitución se pagan en una sola cuota, y la publicidad se encuentra en función de las ventas. El incremento de los gastos está calculado en base al porcentaje de inflación que muestra el BC.

Tabla No 19: Gastos generales.

DATOS				Clasificación
Suministros	\$ 15,00	mensuales		OPERACIONAL
Seguro maquinaria	3,00%	valor de maquinaria		C.I.F
Mantenimiento y reparaciones	\$ -	mensuales		C.I.F
Servicios básicos	\$ 500,00	mensuales		OPERACIONAL
Gasto arriendo	\$ 1.200,00	mensuales		OPERACIONAL
Publicidad	8,00%	valor ventas mensuales		OPERACIONAL
Gastos de constitución	\$ 866,00	un solo pago		OPERACIONAL
Costos empresa externa exportadora Panatlantic	\$ 450,00	mensuales		OPERACIONAL
Costo papeles- Trámites exportación	\$ 80,00	mensuales		OPERACIONAL

	1	2	3	4	5
Gastos generales	\$40.766,00	\$40.556,46	\$41.533,70	\$42.807,54	\$44.723,85

7.2 Inversión Inicial

La inversión más importante para el desarrollo de este proyecto para Crazy Corn® es la maquinaria, la misma que está constituida por una Olla eléctrica de acero Quirúrgico 20 litros, una Máquina empacadora y selladora al vacío Food saver2en1, una Paila eléctrica Acero Quirúrgico 20 litros, dos Cernideros acero quirúrgico, un tanque de lavado. Además, también se hizo la inversión en una camioneta Chevrolet 6 TONS; equipo de computación con su respectivo software y finalmente muebles y enseres. Para concluir, se realizó la compra de las licencias de validez orgánica y gluten free del producto acompañado del ISO 22000.

Se tiene una política de compra con los proveedores, la misma que indica que las cuentas por pagar se darán a 30 días dando como resultado una inversión inicial de \$54.945,79 dólares americanos.

Tabla No 20: Inversión Inicial.

Inversiones PPE	34.246,25
Inversiones Intangibles	900,00
Inventarios	799,54
Gastos Efectivos	19.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	54.945,79

7.2.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad de dinero que se necesita para operar la empresa. El valor del capital de trabajo para Crazy Corn® al principio es de \$19.000 dólares americanos.

7.2.2 Estructura de capital

La estructura de capital de Crazy Corn ® está conformada 50% capital propio y 50% deuda, la misma que es financiada por la CFN a 5 años plazo a una tasa de interés del 6,9%. Las cuotas que se tendrán que pagar son de \$542,70 dólares americanos a 60 meses. Como se puede observar en la Tabla 21 la razón deuda/capital para este proyecto es de 1.

Tabla No 21: Condiciones de Financiamiento

Estructura de Capital			Monto	\$27.472,90
Propio	50%	27.472,90	Tasa de interés	6,90%
Deuda C/P	50%	27.472,90	Plazo	5
Razón Deuda Capital	1	54.945,79	Condiciones	Pagos mensuales
			Cuota	\$ 542,70

En la Tabla 22 se puede observar que al finalizar el proyecto la empresa tiene la liquidez suficiente para poder financiarse con capital propio, sin necesidad de préstamos. Incluso la empresa a partir del quinto año puede adquirir nueva maquinaria para desarrollar nuevos productos y ampliar así la cartera de productos (CCPM, 2016).

Tabla No 22: Deuda Proyectada a 5 años

Estructura de Capital

Años	0	1	2	3	4	5
Deuda	51%	44%	39%	25%	28%	2%
Capital	49%	56%	61%	75%	72%	98%

7.3 Proyección de Estado de Resultados

El estado de resultados es importante ya que brinda visibilidad a los inversionistas acerca de los ingresos que tiene la empresa, así como también los gastos en los que incurre la misma y analiza si el negocio es rentable o no.

A continuación, se presenta el estado de resultados de Crazy Corn® proyectado a 5 años. Como se puede observar en la Tabla 23 el año en el que se tuvieron más ganancias es en el cuarto y quinto año donde el producto llega a una etapa de madurez; las ventas en este periodo incrementan debido a que la empresa realizó esfuerzos para posicionar la marca y para extender sus canales de distribución años atrás. También se puede observar que la empresa no realiza el pago del impuesto a la renta, y esto se debe a la ubicación geográfica de la empresa y a la ley orgánica implementada por el gobierno para impulsar el comercio en Manabí. Además, antes de sacar la utilidad neta se debe tomar en consideración que según la legislación ecuatoriana todas las empresas con fines de lucro deben repartir el 15% de sus utilidades a sus colaboradores y esto también se ve plasmado en la Tabla 23. Para concluir, Crazy Corn® es un negocio rentable y garantiza a los inversionistas seguridad y retorno a sus inversiones.

Tabla No 23: Estado de resultados proyectado Anual

	1	2	3	4	5
Ventas	162.000,00	166.434,17	174.835,82	186.902,27	206.956,36
Costo de los productos vendidos	40.799,84	43.614,99	45.363,98	46.779,13	48.473,57
UTILIDAD BRUTA	121.200,16	122.819,19	129.471,85	140.123,15	158.482,79
Gastos sueldos	68.756,80	74.153,20	74.351,82	75.614,40	76.436,08
Gastos generales	40.766,00	40.556,46	41.533,70	42.807,54	44.723,85
Gastos de depreciación	5.324,62	5.324,62	5.324,62	5.286,79	5.324,62
Gastos de amortización	1.380,00	1.380,00	1.380,00	1.380,00	1.380,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	4.972,74	1.404,91	6.881,70	15.034,41	30.618,24
Gastos de intereses	1.746,79	1.407,36	1.043,76	654,25	237,01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	3.225,95	(2,45)	5.837,95	14.380,16	30.381,23
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	483,89	-	875,69	2.157,02	4.557,18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.742,06	(2,45)	4.962,26	12.223,14	25.824,04
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	2.742,06	(2,45)	4.962,26	12.223,14	25.824,04

El punto de equilibrio del proyecto es de 60 unidades con costos fijos de \$10.648,28. El gráfico se puede encontrar adjunto en el anexo 9.

7.3.1 Situación Financiera

El estado de situación financiera como su nombre lo indica nos ayuda a saber la situación en la que se encuentra la empresa en un periodo determinado. Este balance está conformado por activos, pasivos y patrimonio, los mismos que serán detallados a continuación.

Los activos de Crazy Corn® están conformados por activos tangibles como propiedad planta y equipo los mismo que se deprecian por lo establecido por el Servicio de Rentas Internas (SRI), y los activos intangibles. Los activos más importantes para la empresa se encuentran en los activos corrientes y están conformados por el efectivo y por los inventarios de materia prima y producto terminado que posee la empresa. Además, Crazy Corn® cuenta con políticas de cobro de 45% al contado y 55% a 30 días plazo. Por otro lado, en las cuentas por pagar se maneja una política de pago de la totalidad de factura a los 30 días, lo que ayuda a la empresa a tener mayor liquidez. Adicionalmente, se tiene el pago de tributos en base a lo establecido por la legislación ecuatoriana y

finalmente la deuda de la empresa. Para concluir, las utilidades que genera la empresa serán retenidas en los próximos años con el fin de hacer más sostenible a la misma. El estado de situación Financiera se encuentra en el anexo 10.

7.3.2 Estado de Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo de Crazy Corn® muestra el origen de los ingresos de la empresa, generadas durante los 5 años de funcionamiento del proyecto mediante las actividades de operación, inversión y financiamiento. El adjunto se lo puede encontrar en el anexo 11.

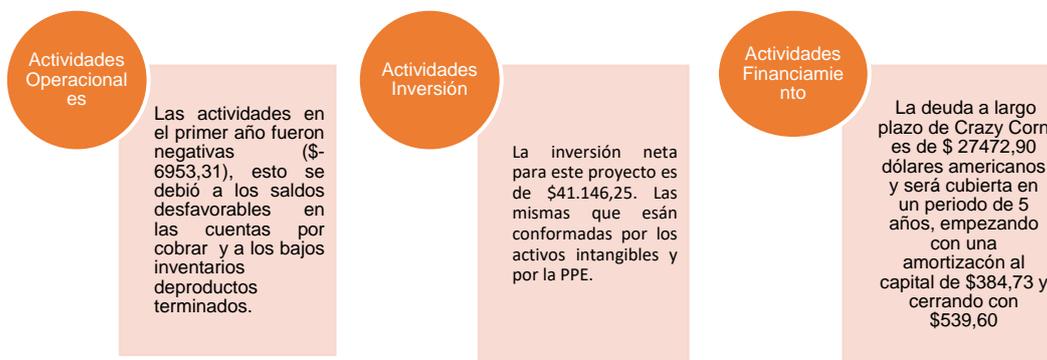


Figura 12. Estado flujo efectivo.

7.3.3 Flujo de Caja

El flujo de caja de la empresa ayudó a determinar cuáles fueron las entradas y salidas de dinero netas durante los cinco años del proyecto. Este flujo es importante ya que brinda a los inversionistas información acerca de la liquidez de la empresa y da a conocer si la empresa se encuentra económicamente sana.

En la Tabla 24 se puede observar que para el año 0 el flujo de caja es negativo debido a la inversión inicial y carencia de operatividad en ese año. A partir del primer año se puede observar que los flujos son positivos, lo que indica que los activos corrientes de la empresa aumentan, permitiendo así la liquidación de deudas, pago a los inversionistas y protección contra futuros percances financieros.

Tabla No 24: Flujo Caja del Proyecto

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$(60.945,79)	\$ 5.189,59	\$ 7.763,14	\$10.724,58	\$22.526,07	\$ 87.074,44

7.4 Proyección de Flujo de Caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista viene del flujo de caja del proyecto. Este flujo toma en consideración el préstamo que la empresa tiene con la CFN al igual que el pago de impuestos que solicita la regulación ecuatoriana. En la Tabla 25 se puede observar que en el primer año se tiene un saldo negativo debido al préstamo que se realizó. Sin embargo, a partir del segundo año los saldos son positivos hasta el final del proyecto lo que indica que el negocio es rentable.

Tabla No 25: Flujo de Caja del Inversionista

Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$(33.472,90)	\$(1.060,81)	\$ 1.461,83	\$ 4.368,73	\$16.111,80	\$ 80.597,58

7.4.1 Cálculo de la tasa de descuento.

El cálculo del CAPM y del WACC se realizó con beta apalancada. El riesgo de inversión vs la rentabilidad que se espera obtener de la inversión (CAPM) de este proyecto es de 18,10%. Por otro lado, el WACC de la empresa fue de 11,98%, es decir, que fue la tasa que se utilizó para descontar los flujos de caja futuros.

7.4.2 Criterios de valoración

En este apartado se realizará un estudio de los criterios de inversión del proyecto y del inversionista y se analizará la viabilidad de implementación de ese proyecto en base a los indicadores TIR, VAN, WACC.

En la Tabla 26 se puede observar que el VAN del proyecto es \$25.866,37 dólares americanos, con una TIR del 20,40%. El IR del proyecto \$1,77 dólares, es decir, que por cada dólar que se invierte se obtiene una ganancia de este valor.

Finalmente, se puede observar que la TIR es mayor que el WACC lo que indica que el proyecto es rentable.

Por otra parte, el inversionista tiene una VAN de \$12.685,14 menor que el del proyecto, además, tiene una TIR de 26,45%. Finalmente, se puede concluir que el proyecto es viable y que representa una buena inversión y retorno para los inversionistas.

Tabla No 26: Criterios de Inversión

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$25.866,37	VAN	\$12.685,14
IR	\$1,77	IR	\$1,38
TIR	20,40%	TIR	26,45%

7.5 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros van a brindar a los inversionistas información relevante y necesaria que ayudará y aportará inmensamente en la toma de decisiones de la empresa.

Indicadores rentabilidad

En el estado de resultados anual se puede observar que el margen bruto en el primer año es de 74,81%, mientras que para el quinto año es de 76,58%, este incremento se debe al aumento proporcional de ventas. Adicionalmente, el margen operacional para el primer año es de 3,07%, seguido del 8,04% para el cuarto año y del 14,79% al finalizar el proyecto. Por último, el porcentaje de ganancias para el primer año es de 1,69% y cierra con 12,48%.

Del estado de situación anual se puede analizar la valoración de la empresa la misma que para el primer año es de 55.745,34 y al finalizar el proyecto se cierra con 74.388,04 este aumento se debe a la disminución de pasivo de las cuentas por pagar proveedores. Otro dato importante en este estado es la estructura de capital, la misma que empieza 50% con capital propio y la diferencia con un financiamiento. Sin embargo, al final del proyecto el capital de la empresa aumenta al 98%, es decir, que la empresa es auto liquidable.

Indicadores de liquidez

En la liquidez de la empresa se puede analizar el indicador de prueba ácida, el mismo que ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin tomar en consideración las ventas efectuadas. La prueba ácida para Crazy Corn® es de 52,65 es decir, que por cada dólar que la empresa debe, posee de 52,65 dólares para pagarla, es decir que la empresa se encuentra en excelentes condiciones para pagar sus deudas.

Indicadores de actividad

La rotación de activos totales (RAT) mide la eficiencia de como las empresas utilizan sus activos para generar ingresos. La RAT de Crazy Corn® es de 2,78 veces, es decir que en un año los activos rotan en esta cantidad.

A continuación, se analizará la eficiencia del uso del capital de trabajo, la misma que se calcula por medio de la rotación de inventarios; el resultado para Crazy Corn® es de 5,01; es decir que en el quinto año el inventario rotó en esta cantidad.

Indicadores de endeudamiento

En la razón de deuda total se puede decir que el 1,57% del activo total es financiado por el pasivo total de la empresa y el resto es financiado con capital propio de la empresa para el quinto año. La razón de apalancamiento para el quinto año es de 98,43% es decir que la empresa tiene el capital suficiente para autofinanciarse.

7.6 Análisis de escenarios.

En este apartado se procederá a realizar el análisis de escenarios positivo y negativo de este proyecto. Las variables que se tomaron para el análisis de escenarios son de suma importancia ya que indican el impacto que podrían tener estas en el negocio y brindan una mejor visibilidad para la empresa y su posible funcionamiento bajo estas condiciones.

En la Tabla 27 se puede observar el escenario optimista en el cual muestra que en el mejor de los casos el precio de la caja de tostado enconfitado sería de \$155

dólares americanos, esto se debe a que la demanda por parte de los neoyorquinos es alta; otro factor que también incrementaría el precio del tostado enconfitado es cuando la oferta cae y la demanda se mantiene, es decir, la reducción de oferta por parte de Corn Nuts haría al tostado enconfitado un producto más caro, por ende si aumenta la demanda y la competencia se queda desabastecida se pueden incrementar el volumen de ventas en 5 cajas más en el mejor de los casos. Otra variable que cambiaría en función del precio y el volumen es la publicidad que aumentaría en un 12% con el cual se pueden realizar más actividades de activación en diferentes puntos y de posicionamiento de la marca. Finalmente, después de aumentar el volumen de ventas los costos de producción del tostado enconfitado llegarían a ser más bajos (\$30,43) y la MOD bajaría a 2 obreros haciendo de a la empresa más eficiente y brindando a los inversionistas mayor retorno a sus inversiones. La tasa de retorno en el escenario optimista sería de 55,45% con un VAN de \$ 113.928,25.

En el escenario pesimista el precio de la caja del tostado enconfitado sería de \$145 dólares americanos, según el análisis realizado esto se podría dar por dos razones; la primera puede ser por la disminución de ingresos de los neoyorquinos que podría suceder en los próximos años según la proyección de Balance USA y la segunda razón por la que se podría presenciar una disminución de precios es por los productos sustitutos como el maní, canguil, frutas secas, etc. Los costos de producción también podrían afectar e incrementarse a \$54,97 dólares americanos por temas de cultivo o escases de la materia prima, por todos estos sucesos el volumen de ventas disminuiría en 5 cajas y no se tendría tantos recursos para invertir en la marca ni en publicidad, por lo que la misma bajaría a un 6% y la MOD sería de cuatro obreros, lo cual indicaría que la empresa no está siendo eficiente ya que no aprovecha su capacidad de producción al máximo. La tasa de retorno en el escenario pesimista sería de -60,06% con un VAN de \$-159.331,64; es decir, la empresa en este punto estaría vendiendo su producto mucho más barato de lo que cuesta y el proyecto no sería viable en ningún sentido.

Tabla 27: Análisis de escenarios

Variable / Escenario	(-)	Normal	(+)
Precio	\$ 145,00	\$ 150,00	\$ 155,00
Costo	\$ 39,86	\$ 38,07	\$ 30,43
Volumen ventas	85	90	95
Publicidad	6%	8%	12%
MOD	4	3	2
Escenario / Indicador	TIR	VAN	Periodo Recup.
Normal	20,40%	\$25.866,37	4,65
Optimista	55,45%	\$113.928,25	2,30
Pesimista	-60,06%	\$-159.331,64	-2,60

8 Conclusiones y Recomendaciones

- Actualmente, el gobierno ecuatoriano se encuentra brindando créditos a las PYMES que tengan proyectos de exportación de producto nacionales a través de la CFN lo que facilita la implementación de esta idea de negocio ya que las tasas de interés son relativamente bajas y alcanzables.
- Una vez analizada la viabilidad de implementación del proyecto es importante recordar que Estados Unidos y Ecuador no mantienen lazos comerciales y políticos tan fuertes en la actualidad. Sin embargo, a pesar de esto y tras el análisis realizado a la balanza comercial de USA se detectó que la importación de frutos endulzados con cualquier edulcorante desde todo el mundo es alta y es aquí en donde se observa la oportunidad de negocio.
- Al ser Crazy Corn una empresa nueva en el mercado es importante recalcar el proyecto del gobierno en curso el mismo que se apalanca de la ley Orgánica, la cual ayudará a las empresas establecidas en Manabí a mantenerse sostenible en el tiempo al no cancelar el tributo del impuesto a la renta.

- Es muy importante antes de exportar el producto a Nueva York, asegurar de que el mismo cumpla con toda la regulación sanitaria y fitosanitarias exigidas por el país de destino para evitar retrabajos y gastos innecesarios que podrían ser perjudiciales para las ganancias de la empresa.
- Mediante la Inv. cuantitativa se llegó a la conclusión de que existe una gran oportunidad de negocio en el mercado Neoyorquino y que la intención de compra es bastante alta. La mayoría de los habitantes de esta ciudad son muy ecologistas y su estilo de vida es muy orgánica, es por esto que los beneficios que brinda Crazy Corn van de la mano con sus necesidades y expectativas.
- Los expertos al tener mayor conocimiento y experiencia en este negocio garantizaron que la exportación de este producto será positiva, siempre y cuando se realicen actividades que ayuden a dar awareness del producto. Es importante considerar y realizar estudios trimestrales sobre las tendencias y gustos del consumidor, así como también de su tendencia al uso de redes sociales.
- Debido a los ambicioso objetivos que tiene este proyecto, es importante recalcar que desde el principio se debe crear publicidad que lleguen a la mente del consumidor y que ayude a posicionar la marca en el mercado, ya que en un futuro será la marca la herramienta principal de comunicación de nuevos productos.
- Es importante mencionar que hay que tomar en consideración las amenazas que la empresa tendría y sacar provecho de las oportunidades. Adicionalmente, es importante mapear las actividades que realice la competencia debido a que proviene de una marca posicionada y conocida y con muchas ventajas por su optimización de costos.
- Los objetivos planteados en las tres perspectivas se llegarán a alcanzar por medio de diversas estrategias utilizadas a lo largo del proyecto. Una de las estrategias más importantes es la del marketing debido a que

mediante la implementación de esta y las activaciones se genera venta y eso apalanca el cumplimiento de objetivos.

- La empresa se va a manejar por medio de una cultura libre con un organigrama orgánico el cual permite a los colaboradores desarrollarse y tomar decisiones de acuerdo a su criterio y conveniencia con el fin de formar gente responsable e independiente.
- Por otro lado, la eficiencia y efectividad del plan de operaciones de la empresa va de la mano con la inversión inicial. Según el análisis de los escenarios se puede concluir que las operaciones no cambiarán ni en el peor ni en el mejor de los casos; sin embargo, en el largo plazo se puede concluir que con el incremento de las ventas la empresa se verá obligada a hacer una extensión de su planta y a generar eficiencias en todo el proceso productivo.
- Los costos de bienes vendidos de la empresa son bajos en el desarrollo de todo el proyecto. No obstante, en el largo plazo se pueden crear estrategias que ayuden a disminuir los costos de producción por medio de la producción a escala y tener una ventaja en el precio final, impactando así al consumidor y ganando más mercado.
- Cabe recalcar que el tostado enconfitado tiene varios productos sustitutos lo que hacen de este un producto elástico y que fácilmente se podría ver afectado por el precio, es por esto que la producción a escala sería una buena estrategia.
- Finalmente, por medio de todo el análisis financiero se puede concluir que el proyecto es rentable y que promete un buen retorno para los inversionistas.

Referencias

- ADMINISTRATION, U.S. FOOD & DRUG. (2017, Noviembre 29). *Ingredients, Packaging & Labeling*. Retrieved from <https://www.fda.gov/Food/IngredientsPackagingLabeling/>
- Andes. (2017, Junio 3). *Tasa de desempleo Ecuador* . Retrieved from <http://www.andes.info.ec/es/noticias/actualidad/1/50950/tasa-desempleo-ecuador-junio-2016-fue-53-mantiene-estadisticamente-estable>
- Aprocico. (2017, Diciembre 8). *Asociación de productores de ciclo corto*. Retrieved from <http://www.aprocico.com/>
- Banco mundial. (2017, Mayo 29). *Indicadores de desarrollo*. Retrieved from <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=indicadores-del-desarrollo-mundial>
- CCPM. (2016, Junio 25). *Colegio de contadores públicos de México* . Retrieved from Razón de Deuda/ Capital. Una herramienta de análisis fundamental: <https://www.ccpm.org.mx/avisos/razon-de-deuda-capital-mayo%20junio-2016.pdf>
- CEPAL. (2016, Julio 20). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Retrieved from http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40825/66/1601260BP_Ecuador_es.pdf
- Damodaran. (2017, Diciembre 29). *Betas by sector (US)*. Retrieved from http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Datosmacro. (2017, Junio 12). *Estados Unidos - Inmigración*. Retrieved from <https://www.datosmacro.com/demografia/migracion/inmigracion/usa>
- DMQ. (2017, Mayo 8). *El sabor de los quiteños*. Retrieved from Gobierno de Pichincha eficiencia y solidaridad: http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/publicaciones/sabor_quitenos_abril_2014.pdf
- El productor. (2017, Diciembre 8). *Gremios Afiliados* . Retrieved from <https://elproductor.com/gremios-del-ecuador/>
- ESPAC. (2017, Julio 15). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/PRESENTACION-Espac.pdf>
- Euromonitor International. (2017, Mayo 21). *The confectionery in the USA*. Retrieved from <http://www.euromonitor.com/confectionery-in-the-usa/report>
- FDA. (2017, Junio 2017). *Consumers*. Retrieved from <https://www.fda.gov/Food/ResourcesForYou/Consumers/default.htm>
- Feedback Networks. (2017, Agosto 23). *Cálculo de la muestra*. Retrieved from <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcul.html>

- Gallup. (2017, Septiembre 19). *Forty-Five Percent of Americans Seek Out Organic Foods*. Retrieved from <http://news.gallup.com/poll/174524/forty-five-percent-americans-look-for-organic-foods.aspx>
- Guevara, P. S. (2014). *El análisis PEST aplicado a un territorio*. Quito: UDLA.
- INEGI. (2017, Diciembre 29). *Estadística Inferencial*. Retrieved from <http://www.inegi.org.mx/inegi/spc/doc/internet/19-%20curso%20estad%C3%ADstica%20inferencial.pdf>
- Instituto de promoción de exportación e inversiones. (2017, Noviembre 18). *Pro Ecuador*. Retrieved from <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-alimentos-procesados/>
- IRS. (2017, Abril 14). *US Tax Center*. Retrieved from <https://www.irs.com/>
- Malhotra, N. (2014). *Investigación de mercados*. Barcelona: Pearson.
- Ministerio de agricultura y ganadería . (2017, Julio 8). *Maíz Cadenas Agroproductivas*. Retrieved from <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/comercializacion-maiz>
- Ministerio de Comercio exterior . (2017, Noviembre 15). *Pro Ecuador*. Retrieved from <file:///C:/Users/karol/Downloads/GuiaExportador17Actualizado.pdf>
- Ministerio de Turismo . (2017, Noviembre 20). *Boletín de estadística turística*. Retrieved from <http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/AnuarioEstadistico/Boletin-Estadisticas-Turisticas-2011-2015.pdf>
- NCBI. (1, JULIO 2017). *Zonulin and its regulation of intestinal barrier function: the biological door to inflammation, autoimmunity, and cancer*. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21248165>
- NCBI. (2017, 1 Julio). *Zonulin and its regulation of intestinal barrier function: the biological door to inflammation, autoimmunity, and cancer*. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21248165>
- Organic Trade Association. (2017, 20 Junio). *Consumer Attitudes and Beliefs Study*. Retrieved from <https://www.ota.com/resources/consumer-attitudes-and-beliefs-study>
- Organización de estados Americanos. (2017, Noviembre 15). *Sistema de Información Sobre Comercio Exterior*. Retrieved from http://www.sice.oas.org/TPD/GSP/GSP_Schemes_s.ASP
- Pew Research Center . (2017, Julio 2). *Social Media Update 2016*. Retrieved from <http://www.pewinternet.org/2016/11/11/social-media-update-2016/>
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Pro Ecuador. (2017, Noviembre 19). *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Retrieved from http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_CHIPS_ESTADOSUNIDOS_II.pdf

- Pro Ecuador. (2017, Noviembre 18). *Perfil Estados Unidos*. Retrieved from <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-chips-en-estados-unidos-2013/>
- R, J. G. (2014). *Teoría organizacional Diseño y Cambios en las organizaciones*. Mexico: Pearson.
- Santander. (2017, Noviembre 9). *Santander Trade Portal*. Retrieved from <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/estados-unidos/empaques-y-nomas>
- Sinagap. (2017, Julio 9). *Productores de maíz amarillo duro mejorarán procesos de pos cosecha y venderán el producto a precios justos*. Retrieved from Ministerio de agricultura, ganadería y pesca: <http://www.agricultura.gob.ec/productores-de-maiz-amarillo-duro-mejoraran-procesos-de-pos-cosecha-y-venderan-el-producto-a-precios-justos/>
- SINAGAP. (2017, AGOSTO 28). *RENDIMIENTOS DE MAÍZ DURO SECO EN EL ECUADOR VERANO*. Retrieved from http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/rendimiento_maiz_duro_seco_verano_2014.pdf
- The Balance. (2017, Agosto 7). *US Economic Outlook: For 2018 and Beyond*. Retrieved from <https://www.thebalance.com/us-economic-outlook-3305669>
- U.S. Custom and border Protection . (2017, Noviembre 20). *Importing into the United States A Guide for Commercial Importers*. Retrieved from <https://www.cbp.gov/sites/default/files/documents/Importing%20into%20the%20U.S.pdf>
- U.S. FOOD & DRUG . (2017, Noviembre 25). *Food Additives and Ingredients*. Retrieved from <https://www.fda.gov/Food/IngredientsPackagingLabeling/FoodAdditivesIngredients/default.htm>
- United States International Trade comission . (2017, Noviembre 25). *Sugars and Sugars confectionery*. Retrieved from <https://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>
- USDA. (2017, Junio 30). *Unites States Department of Agriculture*. Retrieved from <https://www.ers.usda.gov/topics/natural-resources-environment/organic-agriculture/organic-market-overview/>
- Villalta Wellington . (2017, Julio 1). *BENEFICIOS DE LA PANELA PRODUCIDA*. Retrieved from <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3346/1/TESIS.pdf>
- Worldatlas. (2017, Noviembre 19). *Top Sugar Consuming Nations In The World*. Retrieved from <https://www.worldatlas.com/articles/top-sugar-consuming-nations-in-the-world.html>
- Yahoo Finance. (2017, Diciembre 28). *US TREASURY BONDS RATES*. Retrieved from <https://finance.yahoo.com/bonds/>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1

Ficha Metodológica	
Nombre del Experto:	Karina Amaluisa
Fecha Entrevista:	24/5/2017
Lugar de Entrevistas:	Skype Meeting
Objetivo Entrevista:	*Determinar la factibilidad de exportar tostado enconfitado a EEUU elaborado con ingredientes 100% ecuatorianos. *Determinar el segmento objetivo en el cual se comercializará el producto por medio de un estudio psicográfico a los Neoyorquinos. *Examinar las barreras de entrada del tostado enconfitado a EEUU.
Objetivos Cumplidos Después de la entrevista:	* Mediante la entrevista al experto se logró determinar ciertos aspectos que aportan al desenvolvimiento y ejecución del presente proyecto. Entre los objetivos cumplidos tenemos la determinación del segmento objetivo así como también su estilo de vida, gustos y preferencias. La experta también hablo de los productos sustitutos y la importancia del extenso mercado sentimental que se encuentra en el county de NY Además, se logró determinar las barreras arancelacias así como también barreras sanitarias y fitosanitarias que se requiere para el ingreso del tostado enconfitado a USA.

Ficha Metodológica	
Nombre del Experto:	María Soledad Cáceres
Fecha Entrevista:	27/6/2017
Lugar de Entrevistas:	Skype Meeting
Objetivo Entrevista:	*Analizar el desempeño de la industria de Snacks en el Ecuador y Estados Unidos. *Determinar técnicas de preparación de tostado enconfitado que sean eficientes y efectivas en su elaboración. Además, determinar características de empaque- producto que se diferencien en el exterior *Determinar volúmenes de producción.
Objetivos Cumplidos Después de la entrevista:	Mediante la entrevista con esta experta se logró determinar la situación actual de la industria de los snacks; así como también la cantidad de materia prima que se debe utilizar para la elaboración del tostado enconfitado y los mejores ingredientes que brinden un factor diferenciador al público meta. Su aporte fue muy importante ya que nos brindó información acerca de empaques y producto y además habló de diferenciar el producto dentro de los mercados internacionales. Finalmente, aportó con ideas de cómo ingresar al mercado estadounidense y se enfocó mucho en las estrategias para hacerlo.

Anexo 2

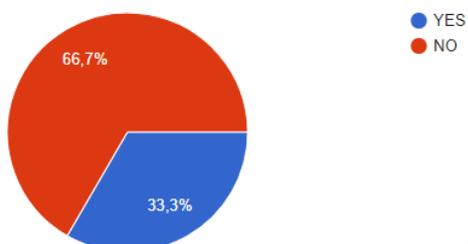
Encuestas

Questions for possible Customers

The objective of this interview is to analyze the possible implementation of Sweet Toasted Corn in the Unites States.

1. Have you ever tasted Sweet Toasted Corn?

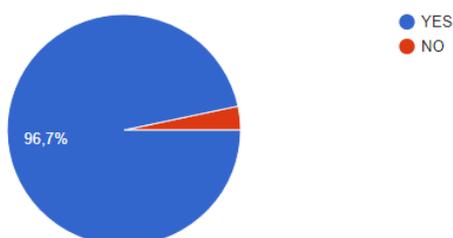
Objetivo: Analizar si el consumidor conoce el tostado y determinar las marcas ya existentes en el mercado.



Conclusión: Se puede observar que de las 30 personas encuestadas el 66.7% no ha probado el tostado enconfitado y el 33.3% si lo han hecho.

2. If the Sweet Toasted Corn is handcrafted with 100% natural ingredients. Would you be willing to consume it?

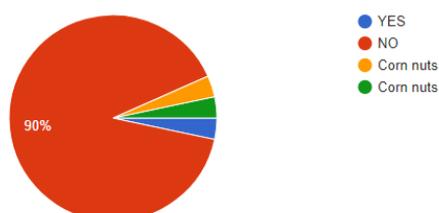
Objetivo: Analizar si el consumidor estaría dispuesto a comprar un producto elaborado de manera artesanal y no industrial.



Conclusión: El 96.7% de los encuestados contestaron que estarían dispuestos a consumir productos elaborados de manera artesanal.

3. Do you know of any company that is in charge of the commercialization of Sweet Toasted Corn in your country? If your answer is YES, please put the name of the company below.

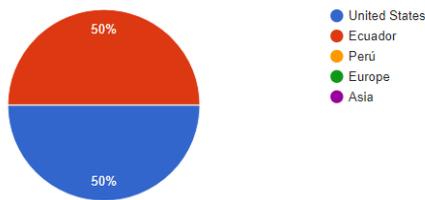
Objetivo: Analizar la existencia de competencia local posicionada en la mente del consumidor.



Conclusión: El 90% de las personas no conocen alguna empresa que se encargue de la comercialización del tostado enconfitado; sin embargo, un 3% conoce la marca Corn Nuts.

4. The toasted corn that you tried was made in: United States, Ecuador, Perú, Europe, Asia.

Objetivo: Conocer procedencia del producto y analizar posicionamiento en el mercado americano.



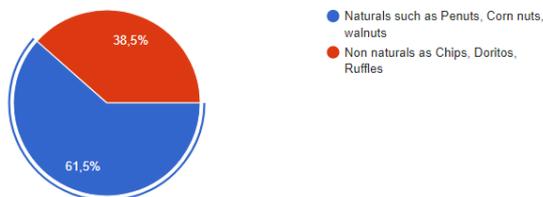
Conclusión: De las personas que han probado el tostado enconfitado el 50% lo ha hecho en los Estados Unidos y el otro 50% en Ecuador.

5. Which kind of snack is your favorite?

Naturals such as Peanuts, Corn nuts, walnuts

Non-naturals as Chips, Doritos, Ruffles

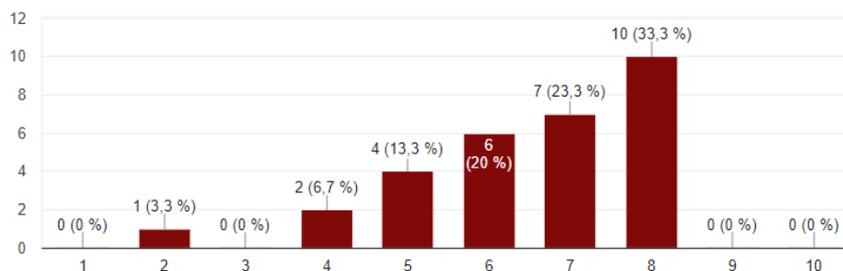
Objetivo: Analizar preferencias y tendencias de consumo del posible consumidor.



Conclusión: Los participantes de esta encuesta contestaron que el 61.5% prefiere snacks naturales como maíz, nueces y maní.

6. From 1 to 10, how healthy is your diet? Considering 10 as very healthy and 1 as unhealthy.

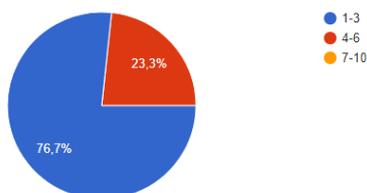
Objetivo: Indagar en el estilo de vida del consumidor y su tendencia al consume de productos no saludables.



Conclusión: De las 30 personas que respondieron a esta encuesta el 33.3% indica que la dieta que lleva es saludable y tan solo un 6.7% indicó que su dieta es medianamente saludable.

7. From 1 to 10, how many times a day do you consume snacks?

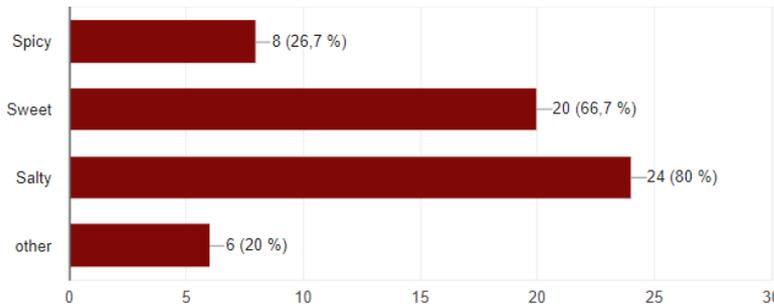
Objetivo: Estimar la intención de compra del posible consumidor, así como también sus preferencias de consumo diarios frente a los snacks.



Conclusión: El 76.7% de los encuestados respondieron que consumen snack de 1 a 3 veces al día mientras que el 23.3% lo hacen de a 6 veces al día.

8. The snacks you consume during the day are:

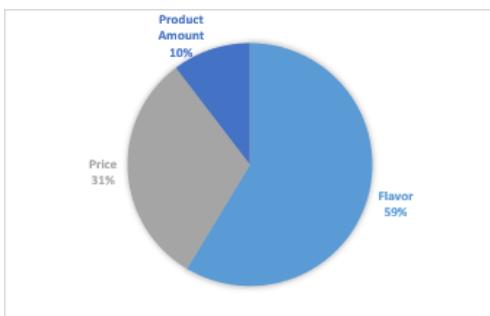
Objetivo: Analizar el consumo de snacks diario del cliente respecto a los distintos sabores del tostado para determinar si el producto está entre su lista de preferidos.



Conclusión: Para las personas que participaron en esta encuesta los snacks de sal son los principales, seguido de los snack dulces y de snacks picantes.

9. At the time of purchase, on what do you base your decision?

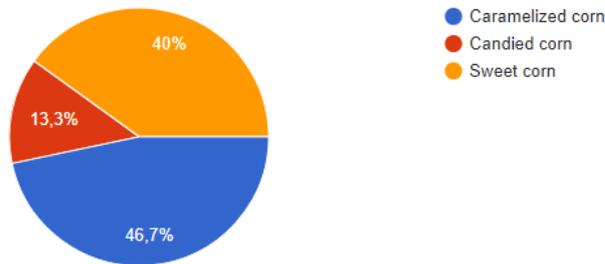
Objetivo: Determinar la decisión de compra del posible consumidor con el fin de enfocar los esfuerzos del producto y la marca en esa variable.



Conclusión: De las 30 personas que respondieron esta encuesta el 59% basa su decisión de compra en el sabor del producto, seguido del precio con 31% y finalmente la cantidad del producto.

10. At first sight. What name catches your attention the most?

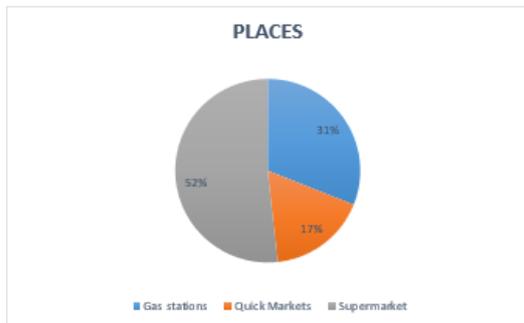
Objetivo: Identificar el nombre del producto que más llame la atención del cliente y sea más fácil de recordar con el fin de posicionar la marca en la mente del consumidor.



Conclusión: El nombre que al posible consumidor le llamó más la atención fue Caramelized Corn con 46.7%, y Sweet Corn con 40% lo que brinda un mejor panorama del posible nombre que podría tener la marca.

11. Where would you like to find this kind of product?

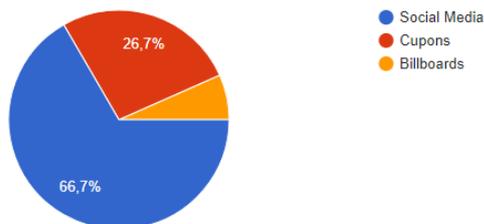
Objetivo: Identificar los posibles puntos de venta en donde al cliente le gustaría encontrar y adquirir el producto.



Conclusión: A la mayoría de personas encuestas les gustaría adquirir este producto en Supermercados (52%) y quick markets (31%), debido a que son los puntos más visitados por ellos.

12. Where would you like to find out about this product?

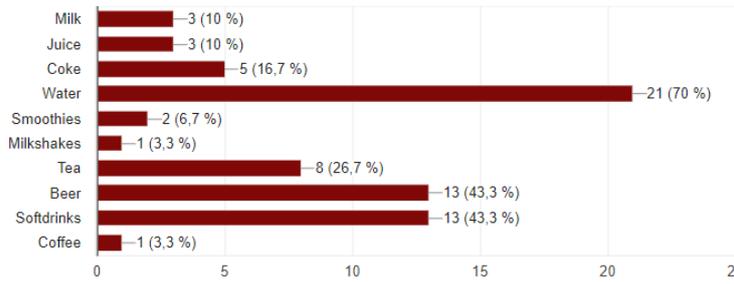
Objetivo: Identificar los medios por los cuales se puede dar a conocer el producto y generar alertas al consumidor acerca de la existencia del producto.



Conclusión: Los mejores medios para comunicar la existencia del producto a los posibles consumidores son las redes sociales con un 66.7% según la encuesta aplicada a las 30 personas; seguido de cupones en los puntos de venta con 26.7%.

13. Considering that the product has a sweet flavor, which of these drinks do you consider that would complement it?

Objetivo: Analizar posibles aliados estratégicos para ingresar al mercado.

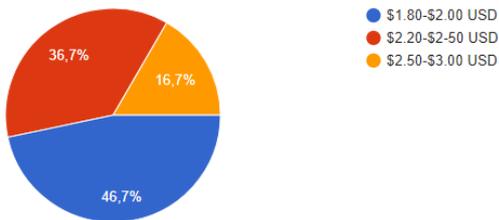


Conclusión: La mayoría de personas indicaron que les gustaría comer el tostado enconfitado con agua; Sin embargo, la cerveza y bebidas suaves no se quedaron atrás lo

que implica que se podría hacer alianzas estratégicas con estas empresas ya posicionadas para poder ingresar al mercado.

14. How much are you willing to pay for a 4 oz (113g) bag

Objetivo: Determinar la disposición a pagar del posible consumidor por este tipo de producto.



Conclusión: De las 30 personas encuestadas el 46.7% están dispuestos a pagar entre \$1.80 - \$2.00 y el 36.7% estarían dispuestas a pagar entre \$2.20-\$2.50 si se les ofrece una diferenciación en el producto

Anexo 3 Correlación

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
P1																								
P2	-0,2687																							
P3	0,02362	0,1313																						
P4	0,12138	0,3162	0,059318																					
P5	0,07037	0,0943	-0,061898	0,0213																				
P6	0,02995	-0,223	0,102444	-0,1762	-0,552																			
P7	0,11403	0,3495	-0,199961	0,3101	0,312	-0,1572																		
P8	0,13311	0,0381	-0,2809	0,3775	-0,142	0,0073	0,2596																	
P9	0,40668	-0,16	0,241684	0,0602	-0,069	0,1412	-0,231	0,17166																
P10	-0,3302	-0,069	0,059128	-0,209	-0,049	-2E-17	-0,462	-0,3775	0,2143															
P11	-0,0572	-0,33	0,108571	0,0144	-0,061	-0,0762	-0,283	0,01746	0,4731	0,445														
P12	0,14651	-0,049	0	0,1711	-0,097	0,0603	0,1246	0,05854	0,2594	0,078	0,32878													
P13	0,09402	0,3514	0,06349	0,3733	-0,207	0,031	0,0832	0,25338	0,1164	-0,179	-0,0163	0,4077												
P14	0,14369	-0,074	0,14747	0,1879	-0,164	0,2285	-0,363	0,18558	0,6354	0,368	0,45147	0,2866	0,202											
P15	-3E-17	-0,112	0,073691	-0,1268	0,238	0,2033	-0,004	-0,4604	0,2852	0,368	0,14004	0,0149	-0,291	0,211										
P16	0,254	-0,137	0,035714	0,1169	0,07	0,1142	0,0658	0,30479	0,2976	0,024	0,46945	0,1483	-0,095	0,334	-0									
P17	0,22765	-0,115	-0,009249	0,0606	-0,143	0,1422	-0,313	-0,2941	0,0477	0,483	0,0645	0,0623	0,296	0,288	0,13	-0								
P18	0,20612	-0,308	-0,068992	-0,0348	-0,4	0,3888	0,0548	0,32072	0,2895	-0,088	0,22919	0,4545	-0,028	0,286	-0,06	0,57	-0,115							
P19	0,28696	-0,325	-0,03898	-0,0739	-0,71	0,5377	-0,238	0,09313	0,2301	-0,017	0,17163	0,1935	0,325	0,311	-0,04	0,27	0,309	0,553						
P20	-0,2182	0,2031	0,18665	0,0917	0,144	-0,1301	0,1128	0,02792	-0,208	0,256	0,02134	0,2278	0,169	1E-03	0,09	-0	-0,104	-0,179	-0,25					
P21	-0,0125	0,0838	-0,384887	-0,3974	0,283	0,07	0,298	-0,2716	-0,338	0,055	-0,2625	-0,187	-0,33	-0,25	0,39	-0,2	0,04	-0,344	-0,26	0,1914				
P22	0,05528	6E-18	0,121566	-0,2091	-0,036	0,1548	-0,017	0,24364	-0,062	-0,06	-0,0547	0	0,091	0,069	-0,03	-0,1	-0,129	0,183	-0,08	0,2233	-0,032			
P23	-0,0512	0,2355	-0,048599	0,2751	-0,195	0,0769	-0,005	0,23546	-0,116	0,078	0,18684	0,2464	0,431	0,043	-0,19	0,24	0,056	0,005	0,069	0,5039	-0,14	0,195		
P24	0,05155	0,0959	0,176346	0,13	0,196	-0,3101	-0,031	0,06095	-0,133	-0,088	-0,0197	0,0704	0,271	0,045	0,22	0,04	0,046	-0,084	0,034	0,263	0,04	-0,03	-0,02905	1

Anexo 4

Segmentación

Segmentación Geográfica		
		Número Habitantes 2015
País	América del Norte	321,4 millones
Estado	Nueva York Estado	19,75 millones
County	Nueva York	8,491 millones

Segmentación Demográfica	
Edad de 20 a 65 años	5431046
Ingresos Familiar	113433 Personas Mínimo: \$60.000 Máximo: \$84.998
En edad de trabajar	956,46
Empleados	884,45
Desempleados	71,557

Segmentación Psicográfica				
Ocupación	Empleado civil de 16 años en adelante	Trabajador Privado	Trabajadores del gobierno	Trabajadores por cuenta propia
Número de personas	884,457	739,537	74,851	68,841

	Tendencia al consumo de productos orgánicos hasta el 2018	Tendencia al consumo de productos azucarados hasta el 2018
Edad 18 en adelante	14%	48,71%
Segmento Objetivo		51044,85

Muestra N:

k:

e: %

p:

q:

n: es el tamaño de la muestra

Fuente: Feedback Networks, 2017

Anexo 5

Presupuesto de Marketing

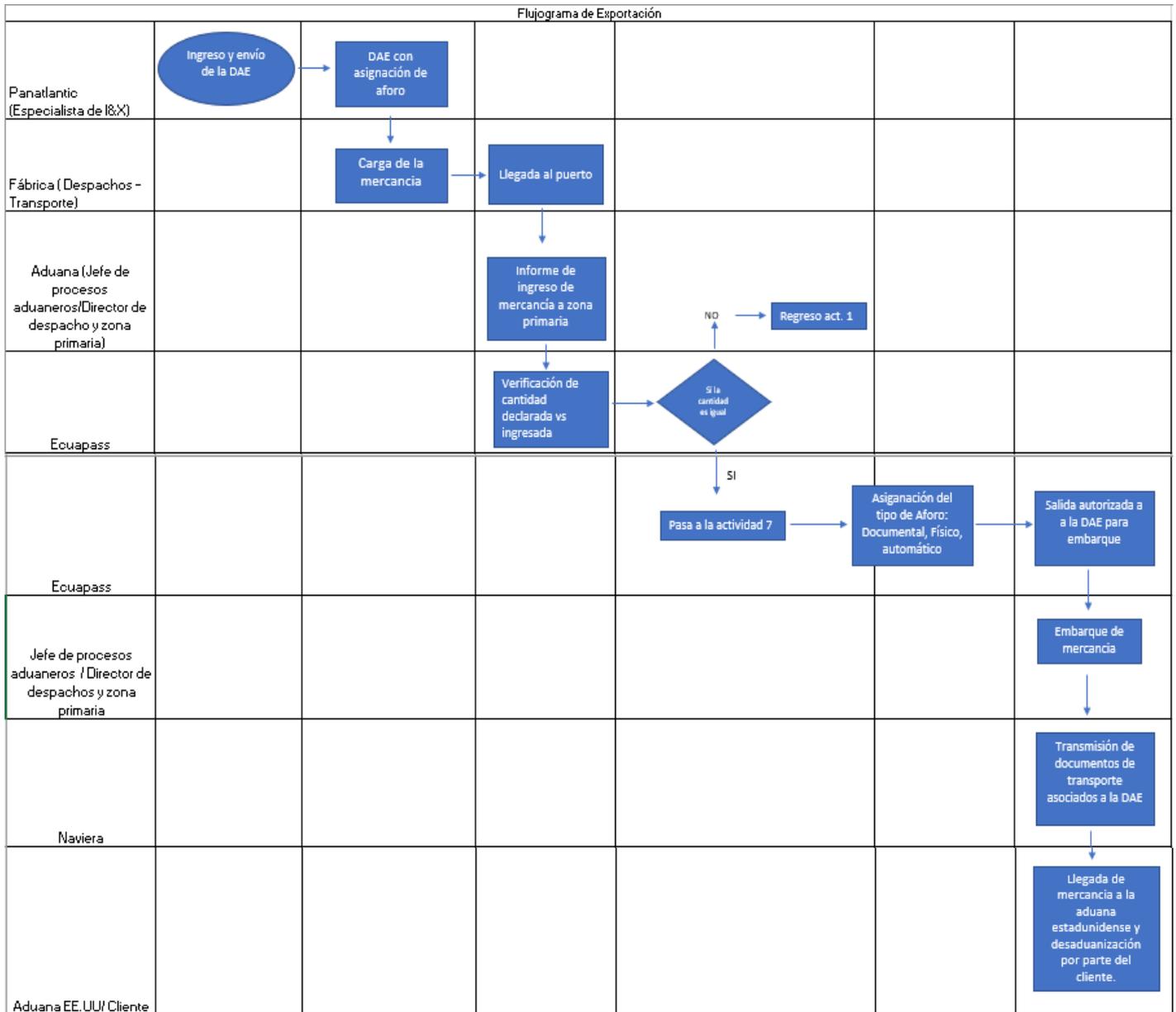
Presupuesto Etapa Introducción año 1													
Efectivo Publicidad	\$ 15.360,00												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Publicidad Digital													
Facebook Contenido	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Instagram Contenido	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Facebook Pauta		\$ 150,00											
Instagram Pauta		\$ 150,00											
Ejecutivo de cuenta													\$ 405,00
Campañas / Material POP													
KV		\$ 25,00						\$ 25,00					
Vibrines		\$ 25,00						\$ 25,00					
Banderines													
Cabeceras													
BTL													
Activaciones Pareja Perfecta		\$ 2.400,00											
Degustaciones en PDV								\$ 3.750,00					
Stanterias								\$ 1.875,00					
Insumos para degustación								\$ 250,00					
Chompas invierno fidelización													
Chompas PDV													\$ 580,00
Total gasto publicidad mensual	\$ 450,00	\$ 3.200,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 6.675,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 1.435,00

Actividades año 1

Pareja Perfecta Febrero Alianza con Ozarka						
Actividad	Compra cajas por punto	Unidades totales x punto	Combos a armar	# Puntos	Costo por pack	Total packs
Copacking	4	768	384	25	\$ 0,25	\$ 2.400,00
KV			2	25	\$ 0,50	\$ 25,00
Vibrines			2	25	\$ 0,50	\$ 25,00
Total Implementación						\$ 2.450,00
Degustaciones Julio						
Actividad	Número	# Puntos	Precio	Total		
Stanterias	1	25	\$ 75,00	\$ 1.875,00		
Insumos degustación	0	25	\$ 10,00	\$ 250,00		
KV	2	25	\$ 0,50	\$ 25,00		
Vibrines	2	25	\$ 0,50	\$ 25,00		
Impulsadoras	1	25	150	\$ 3.750,00		
Total Implementación				\$ 5.925,00		
Chompas Invierno Fidelizar y posicionar Marca						
Actividad	Número	# puntos	Precio	Total		
Chompas invierno	1	25	\$ 20,00	\$ 500,00		
Distribuidor	4		\$ 20,00	\$ 80,00		
Total Implementación				\$ 580,00		

Anexo 6

Flujograma de exportación de tostado enconfitado



Anexo 7

<https://drive.google.com/file/d/1k0CU9LWoOdD8mtLsSyVK8DmqW8zsrn0U/view?usp=sharing>

Anexo 8

Proyección de Ingresos

Mes	Inicial	Año 1											
	0	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Incremento		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cantidad proyectada de ventas en Cajas	0	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Incremento		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Precio		\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00

Mes	Año 2											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Incremento	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	1%
Cantidad proyectada de ventas en Cajas	90	90	90	90	90	91	92	93	93	93	93	94
Incremento	1,12%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Precio	\$ 151,68	\$ 151,68	\$ 151,68	\$ 151,68	\$ 151,68	\$ 151,68	\$ 151,68	\$ 151,68	\$ 151,68	\$ 151,68	\$ 151,68	\$ 151,68
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 13.651,20	\$ 13.651,20	\$ 13.651,20	\$ 13.651,20	\$ 13.651,20	\$ 13.787,71	\$ 13.925,53	\$ 14.064,85	\$ 14.064,85	\$ 14.064,85	\$ 14.064,85	\$ 14.205,43

Mes	Año 3											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Incremento	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	1%
Cantidad proyectada de ventas en Cajas	94	94	94	94	94	94	95	96	96	96	96	97
Incremento	1,12%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Precio	\$ 153,38	\$ 153,38	\$ 153,38	\$ 153,38	\$ 153,38	\$ 153,38	\$ 153,38	\$ 153,38	\$ 153,38	\$ 153,38	\$ 153,38	\$ 153,38
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 14.364,53	\$ 14.364,53	\$ 14.364,53	\$ 14.364,53	\$ 14.364,53	\$ 14.364,53	\$ 14.508,24	\$ 14.798,41	\$ 14.798,41	\$ 14.798,41	\$ 14.798,41	\$ 14.946,39

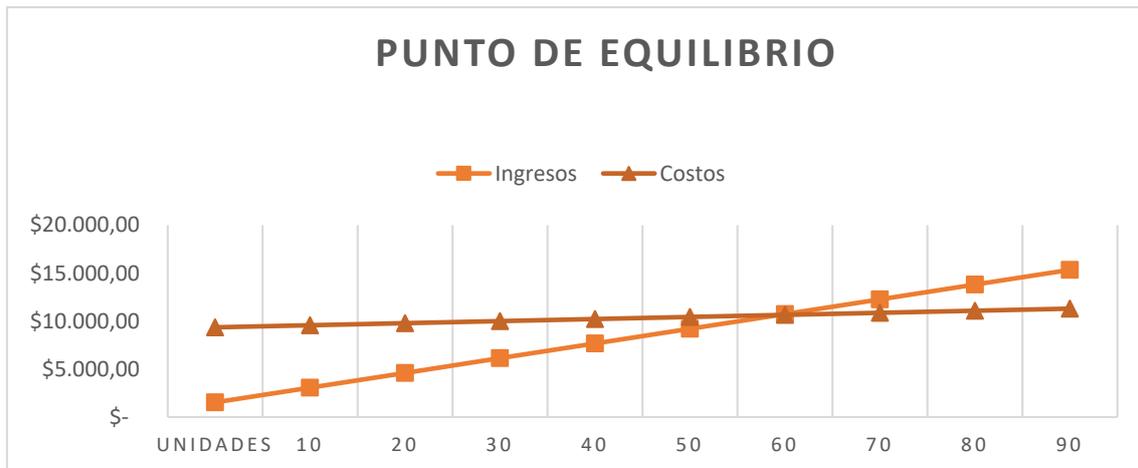
Mes	Año 4											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Incremento	0%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	3%	0%	0%	0%	1%
Cantidad proyectada de ventas en Cajas	97	97	97	97	98	98	100	103	103	103	103	104
Incremento	1,12%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Precio	\$ 155,10	\$ 155,10	\$ 155,10	\$ 155,10	\$ 155,10	\$ 155,10	\$ 155,10	\$ 155,10	\$ 155,10	\$ 155,10	\$ 155,10	\$ 155,10
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 15.113,79	\$ 15.113,79	\$ 15.113,79	\$ 15.113,79	\$ 15.264,93	\$ 15.264,93	\$ 15.570,23	\$ 16.037,33	\$ 16.037,33	\$ 16.037,33	\$ 16.037,33	\$ 16.197,71

Mes	Año 5											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Incremento	0%	0%	0%	0%	2%	1%	2%	1%	2%	2%	2%	3%
Cantidad proyectada de ventas en Cajas	104	104	104	104	107	108	110	111	113	115	118	121
Incremento	1,12%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Precio	\$ 156,83	\$ 156,83	\$ 156,83	\$ 156,83	\$ 156,83	\$ 156,83	\$ 156,83	\$ 156,83	\$ 156,83	\$ 156,83	\$ 156,83	\$ 156,83
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 16.379,12	\$ 16.379,12	\$ 16.379,12	\$ 16.379,12	\$ 16.706,70	\$ 16.873,77	\$ 17.211,25	\$ 17.383,36	\$ 17.731,02	\$ 18.085,65	\$ 18.447,36	\$ 19.000,78

Anexo 9

Punto de Equilibrio

Unidades	Ingresos	Costos
10	\$ 1.533,98	\$ 9.354,59
20	\$ 3.067,96	\$ 9.570,21
30	\$ 4.601,94	\$ 9.785,82
40	\$ 6.135,91	\$ 10.001,43
50	\$ 7.669,89	\$ 10.217,05
60	\$ 9.203,87	\$ 10.432,66
70	\$ 10.737,85	\$ 10.648,28
80	\$ 12.271,83	\$ 10.863,89
90	\$ 13.805,81	\$ 11.079,50
100	\$ 15.339,78	\$ 11.295,12



Anexo 10

Estado de situación financiera proyectado

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	55.745,34	54.426,42	49.298,40	48.944,30	55.504,00	74.388,04
Corrientes	14.599,09	19.984,79	21.561,39	23.943,66	35.808,15	61.396,80
Efectivo	13.799,54	11.417,66	12.526,19	14.466,39	25.557,55	50.946,37
Cuentas por Cobrar	-	7.425,00	7.813,02	8.220,51	8.908,74	10.450,43
Inventarios Prod. Terminados	-	342,59	390,16	391,05	414,07	-
Inventarios Materia Prima	300,94	300,94	313,16	325,85	349,22	-
Inventarios Sum. Fabricación	498,60	498,60	518,85	539,86	578,58	-
No Corrientes	41.146,25	34.441,63	27.737,01	25.000,64	19.695,85	12.991,23
Propiedad, Planta y Equipo	34.246,25	34.246,25	34.246,25	38.214,50	39.576,50	39.576,50
Depreciación acumulada	-	5.324,62	10.649,24	15.973,86	21.260,65	26.585,27
Intangibles	6.900,00	6.900,00	6.900,00	6.900,00	6.900,00	6.900,00
Amortización acumulada	-	1.380,00	2.760,00	4.140,00	5.520,00	6.900,00
PASIVOS	28.272,44	24.211,47	19.085,89	13.769,54	8.106,11	1.166,09
Corrientes	799,54	1.504,20	1.483,67	1.635,98	1.830,70	1.166,09
Cuentas por pagar proveedores	799,54	705,04	733,67	763,39	818,13	(127,21)
Sueldos por pagar	-	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Impuestos por pagar	-	49,15	-	122,59	262,57	543,30
No Corrientes	27.472,90	22.707,27	17.602,22	12.133,56	6.275,40	-
Deuda a largo plazo	27.472,90	22.707,27	17.602,22	12.133,56	6.275,40	-
PATRIMONIO	27.472,90	30.214,95	30.212,50	35.174,76	47.397,90	73.221,94
Capital	27.472,90	27.472,90	27.472,90	27.472,90	27.472,90	27.472,90
Utilidades retenidas	-	2.742,06	2.739,61	7.701,86	19.925,00	45.749,04

Anexo 11

Estado de flujo de efectivo



