



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
CHEESECAKE DE FRUTAS EXÓTICAS ORGÁNICAS ECUATORIANAS
DESTINADO AL MERCADO DE CHICAGO, ESTADOS UNIDOS.”

AUTOR

CAROLINE NICOLE PACHACAMA VALVERDE

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
CHEESECAKE DE FRUTAS EXÓTICAS ORGÁNICAS ECUATORIANAS
DESTINADO AL MERCADO DE CHICAGO, ESTADOS UNIDOS”

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

Profesor Guía

Federico Alejandro Orbe Cajiao

Autor

Caroline Nicole Pachacama Valverde

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la elaboración y exportación de cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas destinado al mercado de Chicago, Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante Caroline Nicole Pachacama Valverde, en el semestre 201820, 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.”

Federico Alejandro Orbe Cajiao

C.I. 1707791123

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la elaboración y exportación de cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas destinado al mercado de Chicago, Estados Unidos, de la estudiante Caroline Nicole Pachacama Valverde, en el semestre 201820, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Edmundo Raúl Luna Benavides

C.I. 0400450557

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.”

Caroline Nicole Pachacama Valverde

C.I. 1726591009

AGRADECIMIENTOS

La vida pasa tan de prisa y las etapas de ella comienzan a culminar. Es tiempo de ser grata con Dios y la vida por llenarme de personas valiosas durante este proceso. A mi padre, Edu Pachacama, a quien admiro y valoro por ser mi inspiración, él es quien ha moldeado mi vida de valores y principios. Gracias a mi madre, Janeth Valverde, por ser la que da color a mis días, por sus consejos, amor y motivación. A mis hermanos, Anahí y Julián quienes creen en mí y son la razón de mi felicidad. A Cristian Jaramillo, que con su amor y dulzura ha sabido ser mi apoyo y mi regocijo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a los principales protagonistas de mis sueños, mi familia quienes son mis padres y mis hermanos.

RESUMEN

El presente plan de negocio tiene como objetivo determinar la viabilidad comercial y financiera de la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas a la ciudad de Chicago. El proyecto surge de la idea de potenciar la industria alimenticia ecuatoriana a través de la creación de nuevas soluciones de postres con la combinación de frutas ecuatorianas que son valoradas y apetecidas por el mercado americano.

Para el análisis del entorno externo se utilizó herramientas como el PEST y Porter, las cuales ayudaron a determinar las principales amenazas y oportunidades que afectan a la ejecución del proyecto, y en términos generales se evidencia una coyuntura favorable tanto en Ecuador como en Estados Unidos. Además, se logra identificar factores claves que benefician la ejecución del plan comercial.

En cuanto al análisis del cliente se usó métodos cuantitativos y cualitativos que determinaron los gustos y preferencias de los consumidores, las tendencias en el consumo de postres y su intención de compra. Esto ayudó a definir el mercado objetivo al cual se fue adaptando las estrategias y mix de marketing para motivar el deseo de compra en los consumidores.

Por otro lado, se creó la filosofía de la empresa, la estructura organizacional y los flujos gramas de producción y exportación siendo estos algunos de los componentes esenciales para una eficaz producción y proyección del proyecto.

Por último, a través de la elaboración de un modelo financiero se demostró que el proyecto es viable y rentable, dado que los criterios de valoración tanto del proyecto como del inversionista muestran que el VAN es positivo, la TIR es mayor a la tasa de descuento y el índice de rentabilidad es mayor a 1.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to determine the commercial and financial viability of the creation of a company dedicated to the production and export of exotic organic Ecuadorian cheesecake to the city of Chicago. The project arises from the idea of empowering the Ecuadorian food industry through the creation of new dessert solutions with the combination of Ecuadorian fruits that are valued and desired by the American market.

For the analysis of the external environment, tools such as PEST and Porter were used, which helped to determine the main threats and opportunities that affect the execution of the project, and in general terms a favorable situation is evidenced both in Ecuador and in the United States. In addition, it is possible to identify key factors that benefit the execution of the commercial plan.

Regarding the analysis of the client, quantitative and qualitative methods were used that determined the tastes and preferences of the consumers, the trends in the consumption of desserts and their intention to purchase. This helped to define the target market to which the marketing strategies and mix were adapted to motivate consumers' desire to buy.

On the other hand, the philosophy of the company, the organizational structure and the flow of production and export were created, these being some of the essential components for an effective production and project projection.

Finally, through the elaboration of a financial model it was demonstrated that the project is viable and profitable, given that the valuation criteria of both the project and the investor show that the NPV is positive, the IRR is higher than the discount rate and the profitability index is greater than 1.

ÍNDICE

Capítulo I: Introducción	1
1.1 Justificación de trabajo	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
Capítulo II: Análisis Entornos	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno Externo (PEST).....	3
2.1.2 Análisis de la industria.....	10
2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	13
2.2 Conclusiones del Análisis Externo	13
Capítulo III: Análisis del Cliente	15
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.1.1. Investigación cualitativa	15
3.1.2. Investigación cuantitativa	19
3.2 Conclusiones del análisis cuantitativo y cualitativo.....	22
3.2.1 Conclusiones análisis cualitativo	22
3.2.2 Conclusiones del análisis cuantitativo	22
Capítulo IV: Oportunidad de Negocio	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio	23
Capítulo V: Plan de Marketing	26
5.1 Estrategia General de Marketing.....	26
5.1.1 Estrategia de Internacionalización.....	26
5.1.2 Estrategia de Posicionamiento	27
5.1.3 Mercado Objetivo	27
5.1.4 Propuesta de valor	28
5.2 Mezcla de Marketing	29
5.2.1 Producto.....	30
5.2.2 Precio	33
5.2.3 Plaza	35

5.2.4. Promoción	37
Capítulo IV: Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional	40
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	40
6.1.1 Misión.....	40
6.1.2 Visión	40
6.1.3 Objetivos de la organización	40
6.2 Plan de Operaciones.....	41
6.2.1 Cadena de valor	41
6.2.2 Flujo grama de procesos de producción	42
6.2.3 Flujo grama de proceso logístico	43
6.2.4 Cubicaje	44
6.3 Estructura Organizacional.....	45
6.3.1 Estructura legal de la empresa.....	46
Capítulo VII: Evaluación Financiera	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	48
7.1.1 Proyección de ingresos	48
7.1.2 Proyección de Costos	49
7.1.3 Proyección de Gastos	49
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	50
7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo.....	50
7.2.2 Estructura de capital	50
7.3 Proyección de estados de resultados, situación inicial, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.3.1 Estado de Resultados	51
7.3.2 Estado de Situación Inicial	51
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	51
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	52
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento y valor nominal	52
7.4.3 Criterios de valoración.....	52

7.5 Indicadores Financieros	53
Capítulo VIII: Conclusiones Generales.....	55
REFERENCIAS:	57
ANEXOS	66

Capítulo I: Introducción

1.1 Justificación de trabajo

Las frutas ecuatorianas son cada vez más valoradas y apetecidas en el extranjero debido a sus singulares sabores, su exclusividad y su contenido altamente nutricional. (PROEcuador, 2016). Estados Unidos se presenta como el mayor importador de frutas en el mundo (TradeMap, 2017). Hoy en día los americanos son cada vez más cautelosos con los productos que consumen, debido a que se muestran interesados con productos novedosos, funcionales y orgánicos, los cuales serán valorados por su calidad y no por su precio. (Globofran, 2016).

Por otro lado, pese a las nuevas tendencias de los americanos con una vida más saludable, Estados Unidos se denomina como un “mercado para alimentar” (LA CAPITAL, 2015), los postres siguen siendo parte de su alimentación diaria y su consumo sigue en aumento. (CNN, 2015).

Consecuentemente, gracias a las actuales preferencias en el país norteamericano y aprovechando la diversidad de la riqueza natural del Ecuador a causa de su ubicación geográfica (Comafors,2006), se ha decidido combinar lo tradicional de postres americanos como es el caso del cheesecake y lo exótico de las frutas orgánicas ecuatorianas, creando un solución alimenticia más saludable y apetecida, que den un significado distinto a las altas calorías de los postres tradicionales y de esta manera se adapte a los nuevos estilos de vida y a la velocidad con la que transcurre el día a día de los estadounidenses, dando un resultado más rápido, pero que no afecte la calidad de lo que ellos desean adquirir. (Globofran, 2016)

Finalmente, Ecuador busca reestablecer las relaciones comerciales con Estados Unidos mediante la apertura de nuevas mesas de negociaciones, las cuales buscan impulsar el crecimiento económico y social de la población de los suscribientes. (EL COMERCIO, 2018).

1.1.1 Objetivo General

- Evaluar la factibilidad de un plan de negocios en términos comerciales y de rentabilidad de una empresa dedicada a la elaboración y exportación de cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas destinado al mercado de Chicago, Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno externo a través de las herramientas PEST y PORTER en el mercado americano y ecuatoriano para encontrar las principales oportunidades y amenazas que influyen en el proyecto.
- Identificar los gustos, preferencias e intención de compra del mercado objetivo, a través de una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Determinar la oportunidad de negocio con apoyo de los aspectos claves del análisis del entorno externo y del cliente.
- Realizar un plan de marketing para determinar la propuesta de valor del producto y las estrategias adecuadas para la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción), que permitan obtener respuestas positivas en el segmento objetivo.
- Crear la propuesta de filosofía de la empresa, su estructura legal y organizacional, sus procesos logísticos y operativos eficientes para la marcha del proyecto.
- Elaborar un plan financiero para determinar la viabilidad y la rentabilidad del plan de negocio mediante proyecciones de estados financieros y sus respectivos índices.





Capítulo II: Análisis Entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo (PEST)


Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas en el análisis de macro entorno externo permite que las organizaciones desempeñen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo y que generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales. (David F, 2008, p.64)

Tabla No 1: Definición de los factores

FACTOR	OPORTUNIDAD (O)		AMENAZA (A)	
IMPACTO (I)	Muy Positivo 	Positivo 	Negativo 	Muy negativo 

2.1.1.1 Entorno Político

Tabla No 2: Análisis del entorno político

País	Variable	I
ESTADOS UNIDOS	<u>Estabilidad Política:</u> Según el índice del Estado derecho en cual se evalúa las restricciones a los poderes del gobierno, Orden y seguridad, Ausencia de Corrupción, Derechos Fundamentales del Gobierno Abierto, Cumplimiento Normativo, Justicia civil, Justicia pena de cada país, Estados Unidos se ubica en el puesto 19 de 102 países, lo cual indica que el país se rige a un sistema de leyes o un funcionamiento jurídico generando una estabilidad política y credibilidad a la inversión extranjera. (Word Justice Project, 2015).	
	Según el Political Risk Map (2018), el cual cuantifica el riesgo de un impacto o un cambio inesperado en el entorno político, califica a Estados Unidos como un país estable, que beneficia a la confiabilidad comercial ya que lo pondera con 85 puntos de 100. (MARSH,2018)	

ESTADOS UNIDOS	<p><u>Barreras no arancelarias:</u> Los requisitos no arancelarios necesarios para entrar al mercado americano son Cumplir con la Ley contra Bioterrorismo (Protección de los alimentos contra posibles atentados terroristas), Registrarse ante la FDA (Food and Drug Administration), Permiso de importación requerido. Los principales certificados requeridos son HACCP, buenas prácticas agrícolas, así como también certificados orgánicos y de comercio justo. Cumplimiento de normativa de etiquetado. El PPB (Processed Product Branch) del USDA (United States Department of Agriculture) se encargará de verificar los distintos grados de calidades de un producto y otorgar servicios de inspección. Esto implica altas barreras de ingreso al mercado americano en cuanto a costos y tiempo.(PROECUADOR, 2018)</p>
ESTADOS UNIDOS	<p><u>Barreras arancelarias:</u> Estados Unidos aplica un arancel de 0% a la importación de los productos pertenecientes a la partida arancelaria de 1905.90.90.00 “Los demás de los demás productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares”, debido a la tarifa preferencial otorgada por el SGP (Sistema General de Preferencias), la cual es una decisión unilateral para los países en vías de desarrollo, entre los que figura el Ecuador y el presente proyecto se beneficia. (MacMap,2017)</p>
ECUADOR	<p><u>Estabilidad Política:</u> Según el Political Map Risk (2017), el cual cuantifica como afecta un cambio repentino en el entorno político, califica a Ecuador como un país inestable ya que lo pondera con 50,10 puntos de 100, generando un ambiente de desconfianza para empresas locales y extranjeras.</p>

ECUADOR	<u>Acuerdo Comercial:</u> Estados Unidos renovó el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) por tres años más, por lo que estará vigente hasta el año 2020, favoreciendo a 573 subpartidas exportadas a EEUU y evita incurrir en mayores costos al país importador. (EL COMERCIO, 2018)
	<u>Apoyo y Soporte del Gobierno .</u> El Ministerio de Comercio aplicará incentivos para los exportadores ecuatorianos, mediante el proyecto de Fomento al Sector Exportador el cual beneficia a productos tradicionales y no tradicionales (COMERCIO EXTERIOR, 2015)

2.1.1.2 Entorno Económico

Tabla No 3: Análisis del entorno económico

País	Variable	I
ESTADOS UNIDOS	<u>Crecimiento económico:</u> Desde el año 2005-2016 el PIB de Estados Unidos ha tenido un crecimiento estable. Para el año 2016 el PIB creció 3,0% debido al consumo privado, el cual fue el principal impulsor que ayudó en gran medida al incremento del PIB después de la recesión de los años 2008 y 2009, esto significa que la disponibilidad por adquirir nuevos productos es mayor. (BANCO MUNDIAL, 2016).	
	<u>Importaciones de la industria:</u> La balanza comercial de Estados Unidos es estructuralmente deficitaria, debido a que es el importador más grande y el tercer exportador de servicios en el mundo. (SANTANDER, 2017). Estados Unidos ocupa el puesto número uno en importaciones de productos de repostería (1905.90.90), lo cual representa para el país el 15% de todas sus importaciones mundiales. Sus principales proveedores son los países del TLCAN (Tratado de libre Comercio de América del Norte que incluye a México, Canadá y Estados Unidos). El valor importado desde Ecuador es de 610 millones de dólares, esto implica la gran acogida de productos de repostería. (TradeMap, 2016)	
	<u>Consumo de frutas exóticas:</u> De acuerdo a Trade Map (2016), el principal destino de exportación para la partida 0811, que corresponde	

	<p>a Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluidos adición de azúcar u otro edulcorante es para Estados Unidos con 14,311 millones de dólares, la posición relativa que ocupa en las importaciones mundiales es la número uno, implicando mayores oportunidades para la demanda del producto.</p>	
ESTADOS UNIDOS	<p><u>Libertad económica:</u> Según el indicador de la libertad económica, Estados Unidos ocupa el segundo lugar del continente americano, con un puntaje de 75,5 debido a que se considera una economía libre. A causa de la apertura al comercio con regímenes comerciales menos restrictivos generando un entorno empresarial más estable. (Heritage Foundation, 2018)</p>	
ECUADOR	<p><u>Riesgo país:</u> Tras las elecciones de abril pasado, el riesgo país en Ecuador aumentó con un incremento de 5,1%, siendo uno de los países más riesgosos de la región, se encuentra en tercer lugar por debajo de Venezuela y México, lo que desfavorece al crecimiento de la inversión extranjera en el país. (EL COMERCIO,2017)</p>	
	<p><u>Costo y tiempo logístico internacional:</u> Ecuador se encuentra en el puesto 118 de 190 países en el ranking de Doing Bussiness, el tiempo para exportar en cuanto a su cumplimiento fronterizo de Ecuador es de 96 horas, mientras que en América Latina y el Caribe es de 62.5, el costo para exportar es de \$560 para América Latina y el Caribe es de \$526.5, generando mayores complicaciones para el proceso de logístico del proyecto.(BANCO MUNDIAL, 2017)</p>	
	<p><u>Financiamiento económico:</u> El principal objetivo de la Corporación Financiera Nacional (CFN) es impulsar el desarrollo del país, mediante un Modelo de Evaluación Financiera dirigido a emprendedores que necesiten acceder a una línea de crédito para impulsar sus negocios fuera o dentro del país. (CFN,2018)</p>	

2.1.1.3 Entorno Social

Tabla No 4: Análisis Entorno Social

País	Variable	I
ESTADOS UNIDOS	<p><u>Tendencia de consumo:</u> El perfil del consumidor estadounidense se caracteriza por estar dispuestos a probar sabores nuevos; llevándolo a experimentar distintas experiencias, que le ofrezcan un concepto más atractivo, pero siempre y cuando cuenten con certificaciones correspondientes. (PROCHILE,2017)</p>	
	<p>La tendencia por el consumo saludable ha aumentado en los últimos años, de manera que sus estilos de vida se concentran en la alta nutrición y una mejor salud, lo cual ha incentivado a la demanda de productos con bajos niveles de azúcar, orgánicos y sin grasa. (GESTIÓN, 2017)</p>	
	<p>El 82,3% de los americanos compra alimentos orgánicos, este tipo de agricultura alcanzado un volumen de negocio de 39.000 millones de dólares en Estados Unidos.(LA NACIÓN,2017)</p>	
	<p><u>Gastos de los consumidores:</u> Los americanos destinan el 12,5% en gastos de alimentos anualmente, lo que se transforma en \$7,000 en presupuesto promedio. De este porcentaje los gastos mayores se disponen en alimentos “misceláneos”, categoría de alimentación compuesta por productos como los postres. (BUSINESS INSIDER, 2017).</p>	
ESTADOS UNIDOS	<p><u>Índice de Desarrollo Humano:</u> El índice de Desarrollo Humano (IDH) de Estado Unidos es de 0.910, siendo 0 la calificación más baja y 1 la calificación más alta, lo cual lo ubica en el décimo país con una salud, educación y niveles de vida favorables, demostrando así que las personas obtienen una calidad de vida elevada, y que por lo general demandan productos con un valor agregado. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo,2016)</p>	

ECUADOR	<p><u>Desempleo:</u> Se evidenció una recuperación económica en el país con la disminución del desempleo para el año 2017, el primer trimestre presentado una cifra de 4,4% lo cual es representa una caída de 1,3 puntos porcentuales en comparación con el año anterior fue de 5,7 en marzo (2016) pese a la disminución porcentual de este indicador, su ponderación sigue siendo alta, ante este factor existe la posibilidad de contratar personal inmediato y con sueldos bajos. (INEC,2017)</p>	
	<p><u>Aporte de la industria de agricultura a la sociedad:</u> El cultivo de frutas ocupó el 70% y 60% de la población activamente económica (PEA) en zonas rurales, lo cual dependieron casi 1 millón de personas de esta actividad (casi el 62% de la población). A nivel nacional ocupó la cuarta parte del total del PEA, superada únicamente por el sector de servicios (MAGAP,2015)</p>	
	<p><u>Competencia Social:</u> Según lo indica el estudio de Global Entrepreneurship Monitor en el año 2013, Ecuador es el país más emprendedor en América Latina, a comparación con países de la región como Perú y Brasil con 5,95% y 4,95% respectivamente, en la mayoría de casos la iniciativa de emprender se da por necesidad, ocasionando mayor competencia al iniciar un negocio. (WORKINGUP,2017)</p>	

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

Tabla No 5: Análisis Entorno Tecnológico

País	Variable	I
ESTADOS UNIDOS	<p><u>Conectividad a internet:</u> Estados Unidos es el tercer país con mayor número de suscripciones a telefonía móvil, y el vigésimo país con un elevado porcentaje de personas utilizando Internet, es así que se convierte en uno de los países con más conectividad tecnológica que facilita la comunicación e información de nuevos productos de manera más ágil. (PROCHILE, 2017)</p>	

	<p><u>Innovación y Desarrollo:</u> Estados Unidos es el país que más invierte en I+D en términos absoluto, lo cual es fundamental en países en desarrollo, ya que ayudan alcanzar los objetivos de Desarrollo Sostenible, de tal manera que puedan elevar la calidad de vida de sus individuos, los cuales demandarán productos con mejores atributos. (UNESCO,2016)</p>	
	<p><u>Logística Internacional:</u> Según el Logistics Performance Index (LPI), Estados Unidos tiene uno de los mejores desempeños logísticos ya que ocupa el puesto 10 entre 160 países, con una ponderación de 3,99 siendo 0 peor y 5 el mejor, este indica una mejor conectividad con países en el extranjero. (Banco Mundial, 2016)</p>	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ECUADOR</p>	<p><u>Capacitaciones a agricultores:</u> El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) capacita a los agricultores dedicados al cultivo de frutas sobre temas relacionados a plantación correcta de los frutales, proceso de producción y manejo de podas. De esta manera las capacitaciones han generado mejores conocimientos para los agricultores y la alta posibilidad de competir con mercados extranjeros. (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA, 2018)</p>	
	<p><u>Logística internacional:</u> Ecuador ocupa el puesto 74° de 160 países en el ranking de LPI (Logística Performace Index), con un puntaje de 2,78, lo cual identifica como un nivel bajo en el desempeño de la cadena de abastecimiento de los productos enviados al extranjero. (BANCO MUNDIAL,2016)</p>	

2.1.2 Análisis de la industria

El modelo de las cinco fuerzas de Porter indica la naturaleza de la competitividad en una industria. (David, 2008, pág. 75)

Clasificación CIIU

Tabla No 6: Clasificación CIIU

Sección	C	Industrias Manufactureras
División	C10	Elaboración de productos alimenticios
Grupo	C107	Elaboración de otros productos alimenticios
Clase	C1071	Elaboración de productos de panadería
Actividad	C1071.02	Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera.

Tomado de: (CIIU, 2012)

- La industria presenta en los últimos cinco años (2013-2017) un crecimiento promedio de 10, 20%. (SRI, 2017)
- Según el SRI para el año 2017, las ventas totales de la industria son de 6, 213,768 millones de dólares. El valor exportado de 6.518 millones de dólares al mundo y para Estados Unidos es 610 millones de dólares.
- Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el número de empresas bajo este código CIIU son 40, entre las principales se encuentran: Panadería California Pancali S.A., Pasteles Y Compañía Pastelicon S.A., Dulces, Pasteles Y Tortas Radu S.A., Dulcremo S.A., Dolupa C.A.

Tabla No 7: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Factor	Variable	Impacto Intensidad
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	<p><u>Barreras legales:</u> El mercado estadounidense es demasiado competitivo y complejo. Sus altas regulaciones alimenticias que el FDA (Food and Drug Administration) impone sobre inocuidad, etiquetado, colorantes y aditivos son consideradas unas de las más estrictas mundialmente. (DDE, 2016). Dichas normas impiden la entrada de nuevos competidores debido al aumento de costos y tiempo.</p>	Oportunidad Alta
	<p><u>Canales de distribución:</u> Los canales de distribución para los alimentos de repostería son relativamente bajos debido a que se puede llegar directamente al distribuidor sin ningún intermediario hasta llegar al consumidor final.(PROCOLOMBIA, 2018) Este factor hace posible la factibilidad de llegar al mercado objetivo de una manera más ágil y directa.</p>	Amenaza Alta
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	<p><u>Competidores existentes:</u> En el 2016, Kraft Foods lideró el mercado de repostería con un 39%, seguido de Keebler Foods con un 18% del valor compartido. (Euromonitor Internacional, 2016). Los competidores existentes abarcan más de la mitad del mercado americano debido a la trayectoria y posicionamiento.</p>	Amenaza Alta
	<p><u>Competidores internacionales:</u> Los principales países proveedores de la partida 1905.90 a Estados Unidos son Canadá, México e Italia con una participación de 71,4% de las importaciones totales, representa casi todo el mercado de este rubro. (TradeMap, 2016)</p>	Amenaza Alta

<p style="text-align: center;">AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<p><u>Variedad de postres</u></p> <p>Cada Estado es independiente de los gustos y preferencias de los consumidores, cada uno de ellos prefiere postres distintos como, por ejemplo, en Washington prefieren los cupcakes y el pastel de crema de coco triple, New York galleta hecha a base de una torta esponjosa y cubierta de fondat, Chicago se apetecen por una tasa humeante de café, Virginia, cacahuete relleno de chocolate. (BUSSINESS INSIDER, 2015). Existe una amplia variedad de postres existentes ya posicionados en el consumidor.</p>	<p style="text-align: center;">Amenaza Baja</p>
<p style="text-align: center;">PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</p>	<p><u>Caída en la demanda del consumidor</u></p> <p>Según el informe anual “Eating Patterns in America 2017” los consumidores americanos no comen postres como solían hacerlo, debido a disminución de cantidad de artículos servidos en la cada comida, de tal manera que los postres ocupan el cuarto lugar en la elección de su comida después del plato principal, vegetales y almidón. (USA TODAY, 2017)</p>	<p style="text-align: center;">Amenaza Alta</p>
<p style="text-align: center;">PODER DE NEGOCIACIÓN DE</p>	<p><u>Intensidad de proveedores de materia prima</u></p> <p>La principal fruta utilizada en el producto es el mango. Existen alrededor de 16 empresas certificadas con calidad en Ecuador para la exportación de mango. (MANGO ECUADOR FOUNDATION, 2017). Es evidente el alto número de proveedores nacionales.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidad Alta</p>

2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para determinar las conclusiones de los factores externo se adjunta la Matriz EFE, la cual se puede visualizar en el Anexo 1.

2.2 Conclusiones del Análisis Externo

- El resultado obtenido es de 2,94, lo que representa que la nueva empresa podría aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del mercado.
- Estados Unidos ha generado un panorama político favorable para la creación de empresas, evitando la incertidumbre de las personas y acertando a la confiabilidad comercial. Sin embargo, las regulaciones para entrar al mercado americano son restrictivas las cuales han generado mayores costos y tiempo. Actualmente, Estados Unidos otorga al Ecuador, beneficios arancelarios que se derivan del Sistema Generalizado de preferencias, SGP; lo que implica que el producto propuesto para la exportación no pague arancel (0%) y el producto no se encarezca. Por otra parte, en Ecuador se evidencia una inestabilidad política ante las elecciones del año 2017, ocasionando dificultades para la apertura de un negocio.
- Estados Unidos cuenta con una de las economías más poderosas del mundo, convirtiéndose en un país potencial; su PIB ha crecido debido al consumo privado de los hogares y ha creado mayor dinamismo en las negociaciones mundiales. Estados Unidos es el país número uno en las importaciones de productos de repostería y se lo considera un mercado clave para la exportación de postres. Ecuador por su parte presenta un entorno económico riesgoso lo que dificulta la apertura al comercio extranjero y genera un desfavorable ambiente comercial.
- El consumidor americano designa anualmente el 12,5% de sus ingresos a productos de repostería. La disposición al consumo de nuevos productos, en cuanto a sabores es la principal característica del consumidor americano. Además, que la tendencia por consumo de productos orgánicos, bajos

niveles de azúcar y calorías ha dado una inclinación favorable. Por otra parte, el cultivo de frutas en zonas rurales del Ecuador representa una de las principales actividades de auge económico.

- Con respecto al factor tecnológico, Ecuador capacita constantemente a los agricultores del cultivo de frutas, en temas relacionados con plantación y procesos de producción, logrando una mejor competitividad para la exportación de dichos productos. Estados Unidos tiene un excelente desempeño logístico, lo cual facilita la comercialización de un producto a dicho país; también es uno de los países con mayor número de suscripciones a telefonía móvil y acceso a internet, por lo que las personas están informadas sobre intereses propios, logrando ser una herramienta importante para la difusión de información sobre el producto.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a que existen regulaciones estrictas para el ingreso de productos alimenticios al mercado americano. Por otro lado, los canales de distribución para productos de repostería son directos, lo que implica menos costos.
- La rivalidad entre competidores es alta debido a que existen compañías extranjeras como Kraft Foods y Keebler Foods fuertemente posicionadas en el mercado americano. Canadá es su principal proveedor de productos de repostería, país con el que tiene un tratado comercial (TLCAN).
- La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la concentración masiva de productos de repostería en el mercado americano, estos productos son parte de la tradición cultural americana.
- El poder de negociación de los clientes es alto debido a la alta concentración de oferta en el mercado. Sin embargo, los estadounidenses valoran y prefieren los productos de alta calidad y en especial que ayuden a su salud y al de su familia.
- El poder de negociación de proveedores es bajo, debido a que existen varias empresas de cultivo de frutas exóticas certificadas internacionalmente y aprobadas para su exportación.

Capítulo III: Análisis del Cliente

Los clientes son los actores más importantes en el micro entorno de la empresa. La meta del sistema entero de creación de valor es atender a los clientes meta y crear fuertes relaciones con ellos. (Kotler y Armstrong, 2013, p.67)

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Problema de investigación

¿El consumidor americano estaría dispuesto a comprar un cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas?

Hipótesis Nula (Ho): El 70% de los consumidores comprarían un cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas

Hipótesis alternativa (H1): El 30% de los consumidores no comprarían un cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas

Objetivo General: Identificar los gustos y preferencias relacionados con el consumo de postres y alimentación saludable de los consumidores americanos.

Objetivos específicos:

- Identificar las características esperadas por el consumidor en un cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas.
- Determinar la relación que tiene el consumidor americano con respecto a las frutas exóticas ecuatorianas.
- Definir el precio justo que el consumidor esté dispuesto a pagar por un cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas.
- Conocer cuál es el lugar adecuado en donde los consumidores prefieren adquirir cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas.
- Establecer los canales de comunicación por los cuales el consumidor prefiere recibir información acerca de cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas.

3.1.1. Investigación cualitativa

En la investigación cualitativa se realizaron dos entrevistas a expertos para obtener información relevante de personas que conocen el mercado americano, así como la

industria; y, dos entrevistas a clientes que consumen productos saludables en Chicago, Estados Unidos.

3.1.1.1 Resultado de entrevistas a expertos

Los expertos entrevistados fueron Rommel Pérez, Jefe de ventas internacionales de la empresa “Confiteca”- República del Cacao y Adriana Racines, Jefe de planta de la empresa “Alesfecuador” dedicada a la elaboración de productos de repostería.

Preferencias del mercado americano

- Los americanos son personas nacionalistas, por lo tanto, sus postres tradicionales y demás productos de repostería siguen siendo parte de su alimentación diaria a pesar de los elevados niveles de azúcar.
- Los consumidores americanos son atraídos por productos que contengan un empaque llamativo; uno de los atributos más valorados por el cliente en este contenido son los colores fuertes. Además, se fijan mucho en lo que compran, por lo que también es necesario mencionar todos los atributos que contiene el producto como su contenido nutricional y las certificaciones adquiridas.
- El tema de marketing es fundamental para ingresar a un mercado americano; la idea de un nuevo producto se basa también en “americanizarlo” ya que se trata básicamente en que el consumidor también se sienta relacionado e identificado con el producto.
- Los americanos son personas que se atreven a consumir algo diferente.
- El precio no es un factor decisivo en la compra para los americanos, ellos están dispuestos a pagar mucho más si el producto asegura calidad y tiene características excepcionales.
- Los beneficios saludables que las frutas exóticas aportan son valorados por el consumidor americano. Por este motivo, el interés por comprar sería mucho mayor.

Percepciones de la industria

- La tendencia en el mercado de repostería sigue aumentando, ya que la tradición de sus platillos y sabores continúa siendo una de sus selectas opciones.
- Aunque la industria de repostería es amplia y variada en Estados Unidos, las nuevas tendencias en cuanto a sabores y estilos de vida de las personas obliga a los emprendedores a seguir avanzando y que sus productos satisfagan las nuevas necesidades que se van presentando en el mercado.

Segmento al cual se debe dirigir

- Para Rommel Pérez, el segmento de mercado que debería ser dirigido el producto como el cheesecake de frutas exóticas orgánicas es para personas que tengan a partir de 21 años de edad, las cuales tengan un estilo de vida saludable y que, por lo tanto, su alimentación sea más sana.

Principales retos de la industria

- El principal reto al cual se enfrenta la industria es la baja competitividad que tiene el Ecuador comparado con países de la región, como consecuencia de la apreciación del dólar frente a otras monedas como el peso en Colombia.
- Según Adriana Racines, el capital necesario para entrar a la industria de repostería en el mercado extranjero es elevado, debido al alto costo de mantenimiento de los productos.

Principales oportunidades para ingresar al mercado americano

- En Estados Unidos el proceso de registrar una empresa es rápido, la duración es de una semana y es a través de una plataforma virtual.

Recomendaciones para el producto y para el ingreso al mercado americano

- Rommel comenta que los organismos de promoción como “ProEcuador” son de gran ayuda para entrar a mercados extranjeros y más aún si se trata de nuevos emprendedores, por lo que recomienda estar presente en ferias internacionales junto a este organismo.

- Adriana aconseja la subcontratación de algunos servicios que requiere la empresa tales como asesoría legal, contable y de seguridad, decisión adaptada a su empresa debida a las restricciones legales en el mercado laboral.
- Las certificaciones internacionales como por ejemplo sellos orgánicos, de calidad, de inocuidad o de comercio justo son valoradas por los consumidores americanos lo cual ayudaría a ganar la aceptación de los clientes rápidamente.
- Se recomienda vender el cheesecake de frutas exóticas orgánicas a mayoristas que se encargan de repartir los productos a tiendas especializadas o a supermercados. La política utilizada en la forma de pago es 30% contado a partir de su entrega vía marítima y 70% crédito.

3.1.1.2 Resultados entrevista a consumidores

Los clientes potenciales entrevistados vía Skype fueron Edith Freeze de nacionalidad americana; cliente seleccionado debido al estilo de vida saludable; y, Zakary Todd, también de nacionalidad americana, práctica deporte y cuida su alimentación.

Preferencia de productos

- Los consumidores prefieren productos naturales sin sabores artificiales, que contengan un gran aporte nutricional debido a sus estilos de vida.
- El precio no influye en la decisión de su compra, siempre y cuánto este sea justo con los beneficios que ofrece el producto. Sin embargo, estar informados sobre los productos que consumen es importante, por ello la etiqueta es indispensable para su compra.
- Los consumidores conocen y han consumido algunas frutas exóticas ecuatorianas entre ellos el mango y la piña, debido al gran aporte nutricional y les agrada la idea de un postre tradicional de su país con la combinación natural de la fruta.

- Es importante para ellos el compromiso que mantienen con el medio ambiente, por ello, los productos que consumen deben estar vinculados con una fuerte responsabilidad social.

Plaza

- Ambos prefieren conseguir el producto en supermercados como Whole Foods Market y Costco, lugares donde habitualmente realizan sus compras semanales.

Promoción

- Los consumidores eligen por realizar degustaciones previas a su compra en los supermercados con la finalidad de familiarizarse con el cheesecake y de esta manera conocer acerca de sus diferencias y beneficios.

Precio

- La competencia existente en el mercado de productos similares como en este caso el cheesecake es variada. Los precios oscilan entre \$5 y \$10 dólares.
- El precio que está dispuesto a pagar sería entre \$ 8-9 dólares. Sin embargo, los consumidores están dispuestos a pagar mucho más por ser un producto con un con características diferentes a las que el mercado oferta.

3.1.2. Investigación cuantitativa

Con el objetivo de obtener la información relevante para la segmentación de mercado se realizaron 10 encuesta a personas americanas y residentes en el Estado de Chicago, Estados Unidos. El modelo de la encuesta se puede visualizar en el siguiente link: https://docs.google.com/forms/d/1WsVFz8dw7BrPKkIAXRh8glAne3UbZgRTdavq1GI_9-s/viewform?edit_requested=true

3.1.2.1 Resultado de la encuesta a consumidores

A continuación, se detallará los resultados de las encuestas mediante una infografía.



Figura No. 1: Infografía, Resultados Cuantitativos

3.1.2.2 Resultados de tablas cruzadas de las encuestas

Para profundizar en el análisis cuantitativo se desarrolló tablas dinámicas (Ver Anexo 2) las cuales consisten en utilizar dos variables similares para obtener resultados más específicos. Para ello, se ha tomado en cuenta los valores que más se acerquen y se alejen de número 1 mediante la correlación de los datos. (Ver Anexo 3). A continuación, se detalla los principales resultados de esta investigación:

- Los hombres prefieren recibir información del producto mediante redes sociales, mientras que las mujeres prefieren recibir información en puntos de venta y degustaciones.
- La mayoría de personas que ha consumido el mango considera muy importante el consumo de alimentos saludables.
- La mayoría de personas que tienen un interés fuerte en probar el producto consume pasteles. El helado es el producto más consumido para personas que se muestran indiferentes en probar el producto. Por lo tanto, estos son los principales productos sustitos al cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas.
- Del 70% de las personas que están fuertemente interesados en comprar el cheesecake ecuatoriano, el 30% consume postres cada 2-3 veces por semana y el 10% consume de 3 o más veces por semana y el 30% restante consume una vez al mes.
- Para las personas que consumen postres les da igual y les parece poco importante el precio de los postres.
- Un 40% de las personas que consumen postres tiene entre 18 y 28 años, otro 40% que consumen postres tiene entre 29 y 39 años, sumando un resultado de 80% entre el rango de edad para ser establecido.

3.2 Conclusiones del análisis cuantitativo y cualitativo.

3.2.1 Conclusiones análisis cualitativo

- Pese a las nuevas tendencias sobre una alimentación saludable, la demanda de postres sigue creciendo en Estados Unidos, la tradición cultural y la diversidad de productos ha sido el principal motivo de consumo.
- Para llegar al mercado americano es importante el desarrollo del empaque, los colores del etiquetado y el contenido nutricional llaman la atención al momento de comprar un producto.
- El precio no es un factor decisivo en la compra de los americanos, ellos están dispuestos a pagar mucho más si el producto asegura calidad y tiene características excepcionales que el consumidor exige.
- Para los consumidores es bastante importante tener el conocimiento de cuáles son los ingredientes utilizados del producto que van a consumir; por ello una clave esencial es la etiqueta del producto (Contenido Nutricional).
- Las personas exigen que el producto sea elaborado bajo certificaciones internacionales, como comercio justo, ellos valoran la procedencia del producto y el aporte a la sociedad.
- Algunas de las limitaciones que presenta la industria es la alta competitividad de países de la región a causa de la devaluación de la moneda y los altos costos de capital para el ingreso al mercado.
- Se ha identificado que en Estados Unidos las frutas ecuatorianas son reconocidas por su calidad y sabor, por ello se tiene ventaja al momento de presentar un producto con frutas ya familiarizadas.

3.2.2 Conclusiones del análisis Cuantitativo

- Se acepta la hipótesis nula, ya que mediante la encuesta realizada se evidencia que las personas están dispuestas a comprar el producto (el 70% tiene un interés total de compra, y el 30% tienen un interés medio de compra).
- El 100% de los encuestados consumen postres, el 60% está fuertemente interesado en probar el producto y el 30% interesado en comprar el producto.

- Las características que más valoran cuando compran un postre es su sabor, el contenido nutricional que contiene y las certificaciones que lo respaldan.
- Las frutas preferidas para el postre son mango y piña, estas frutas han sido las más consumidas por los americanos, esto identifica que las personas prefieren sabores ya consumidos con anterioridad.
- El 100% de las personas desearían encontrar el producto en supermercados.
- El precio no tiene importancia al momento de consumir el producto. Sin embargo, el 60% de las personas están dispuestas a pagar entre \$8 y \$10 dólares por cada producto de 150 gr.
- El 90% de las personas reemplaza un postre por una fruta.

Capítulo IV: Oportunidad de Negocio

Después de examinar el entorno externo y el análisis del cliente, se busca captar la oportunidad de negocio para producción y exportación de cheesecake de frutas exóticas orgánicas al mercado americano.

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

Estados Unidos ofrece un amplio abanico de oportunidades, se ha demostrado históricamente que es un país convencido que la apertura al comercio ha influenciado en su crecimiento económico, estabilidad social y democracia en todas sus naciones, además que favorece a mejorar las relaciones internacionales. (SANTANDER, 2018).

Entre los factores que más se destacan después de haber realizado el análisis externo es que se evidencia un ambiente económico estable en el país destino; debido al crecimiento del PIB como consecuencia del consumo privado de los hogares y dando expectativas favorables para la adquisición del producto por la alta percepción del poder adquisitivo.

Además, Estados Unidos cuenta con un entorno políticamente estable, se rige a un Estado de Derecho en base a un sistema de leyes y funcionamiento jurídico, por lo

tanto, las negociaciones en el país no se ven amenazadas por este factor. Por otro lado, el apoyo del Gobierno Ecuatoriano a la comercialización de productos tradicionales y no tradicionales genera mejor confianza para el emprendedor ecuatoriano. Adicional a esto, existe una mejor accesibilidad a la acreditación de un préstamo bancario otorgado por la Corporación Financiera Nacional.

Las relaciones comerciales entre Estados Unidos y Ecuador cada vez son más afianzadas debido a sus intereses mutuos. Actualmente, Ecuador es parte beneficiaria del Sistema Generalizado de Preferencias “SGP” el cual apoya al libre comercio y da como resultado una preferencia arancelaria para los productos de exportación.

Ecuador reacciona ante las exigencias que tiene el mercado americano para la importación de productos alimenticios, tomando medidas de competitividad mediante las capacitaciones que el MAGAP imparte a agricultores dedicados al cultivo de frutas, demostrando de esa manera la satisfacción a requerimientos y la alta calidad de estos productos exportados.

El perfil americano se caracteriza por estar dispuesto a consumir productos nuevos en cuanto a sabores, formas y experiencias (PROCHILE, 2017). Aunque el precio no es un factor decisivo en la compra de nuevos productos los americanos exigen calidad y transparencia en ellos. El gasto que destinan para su alimentación anualmente es de \$7000 de este valor \$ 374 dólares son destinados para el consumo de postres, pero pese a la alta demanda de postres la tendencia por el consumo saludable ha incrementado en los últimos años y entre uno de los productos preferidos para el cuidado de su alimentación son productos orgánicos. Debido a la alta conectividad y acceso que tienen los americanos a la navegación en Internet y a una red móvil, la emisión de información sobre nuevos productos de consumo será captada masivamente de una manera más fácil y rápida, sin necesidad en incurrir en gastos superiores.

Las importaciones de Estados Unidos de América de la partida arancelaria 1905.90 (productos de panadería, pastelería o galletería con adición...) representan el 15,9%

de las importaciones mundiales, ocupando el primer lugar de la participación relativa del mercado.

Por otro lado, mediante la obtención de datos cuantitativos y cualitativos de los consumidores americanos, la producción y comercialización de productos de repostería se muestra atractivo en dicho mercado, debido al alto consumo de estos productos (100%). Sin embargo, los postres se han ido adaptando a nuevos estilos de vida, como la preferencia de alimentos más saludables, por ello en la actualidad, dichos productos son elaborados con menos grasas y calorías.

Los consumidores están dispuestos a adquirir este producto debido a la originalidad y diferencia que posee en comparación con productos ya existentes en el mercado. Además, que lo perciben como un alimento más sano y les llama la atención la combinación de un sabor tradicional de su país combinado con frutas exóticas orgánicas ecuatorianas, las cuales son apreciadas y valoradas por el consumidor americano debido a la alta calidad y frescura que contiene.

Con el fin de satisfacer las nuevas necesidades del mercado americano, la producción y comercialización del cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas se presenta como una gran oportunidad debido a que cumple con una mezcla de características exigidas en este mercado, por un lado, es un postre ya conocido en el mercado y con un alto porcentaje de consumo y por otro lado combina lo tradicional con la frescura y valor nutricional que las frutas ecuatorianas poseen.

Capítulo V: Plan de Marketing

En este capítulo se detallan los aspectos sobre el producto ofertado, proponiendo una estrategia general de marketing, estableciendo un mercado objetivo, la propuesta de valor y un plan de marketing que ayude a la producción y comercialización del mismo.

5.1 Estrategia General de Marketing

Para llegar al mercado objetivo con el cheesecake de fruta exótica orgánica ecuatoriana se ha implementado la estrategia general de marketing basada en la diferenciación del producto. La estrategia de diferenciación permite crear un producto singular con cualidades distintivas que el comprador aprecie, y cree algo que perciba como único. (Lambin, Galluci, y Sicurello, 2009, p.245).

El cheesecake de frutas exóticas orgánicas es un concepto diferenciador en comparación con los productos similares ofrecidos en el mercado americano, el producto se fusiona con frutas exóticas ecuatorianas que cuentan con altos contenidos nutricionales, y que ofrecen al consumidor un concepto diferente de postre. Entre las características distintas que destacan al producto son:

- El producto crea un sabor diferente en el paladar de las personas al probar las tres capas de insumos (galleta, queso y fruta orgánica).
- La materia prima utilizada es originaria de las empresas agricultoras ecuatorianas certificadas por organismos internacionales.
- El producto cuenta con la certificación Fair Trade, la cual garantiza el cumplimiento de estándares de comercio justo y crea un producto confiable para el consumidor americano.
- El producto se adapta al estilo de vida ajetreado de los americanos, debido a su presentación en frasco de vidrio, lo cual permite el consumo fácil y en medidas adecuadas.

5.1.1 Estrategia de Internacionalización

El producto será exportado bajo el régimen aduanero de “exportación definitiva” que está estipulado en el Art. 154 del reglamento del Código Orgánico de la Producción,

Comercio e Inversiones (COPCI), el cual permite la salida definitiva del producto de libre circulación hacia el mercado americano.

5.1.2 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento utilizada es “más por más” la cual implica proporcionar un producto más exclusivo y cobrar un precio mayor para cubrir los costos más altos. (Kotler y Armstrong, 2013, p.187).

El postre se considera un postre exclusivo con características distintivas y con un sabor único, lo cual permite que los consumidores aprecien dichos agregados y que además paguen un mayor precio por adquirirlo.

5.1.3 Mercado Objetivo

Tabla No 8: Mercado Objetivo

SEGMENTACIÓN DE MERCADO		
Geografía		
Descripción	Población	%
País: Estados Unidos	327,642,088	100%
Estado: Illinois	12,802,023	40%
Ciudad: Chicago	2,704,958	0,83%
Demografía		
Descripción	Población	
Hombres y mujeres en Chicago entre (18 y 50 años)	1,866,421	69%
Psicográfica		
Descripción	Población	%
Nivel de ingresos medio y alto	1,063,860	57%
Conductual		
Descripción	Población	%
Personas que consumen postres (productos de repostería)	1,063,860	100%
Intención de compra	744,702	70%
TOTAL	744,702	

Tomado de: United States Census Bureau, (2017)

- Previo un análisis cuantitativo y cualitativo del cliente se ha determinado un mercado objetivo de 744,702 personas, hombres y mujeres entre 18 y 50 años con ingresos medios y altos que consuman postres y están muy

interesados en comprar el cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas.

- El rango de edad se determinó con base en los resultados del análisis cuantitativo, el cual determina que las personas que consumen postres son entre 18 y 50 años.
- Se segmenta el nivel de ingresos medio y alto debido a las características añadidas al producto como las certificaciones de Fair Trade y a las frutas orgánicas por lo que se define como un producto de calidad y con beneficios adicionales.
- La intención de compra se determinó con base en los resultados de la encuesta, en los cuales se observa que el 70% estaría totalmente interesado en adquirir el producto.

5.1.4 Propuesta de valor

El posicionamiento de una marca se conoce por la mezcla completa de los beneficios sobre lo que se diferencia y se posiciona. (Kotler y Armstrong, 2013, p.186). A continuación, se detalla el Modelo de Negocio Canvas en el que se pretende crear, entregar y capturar al mercado objetivo mediante el desarrollo del conjunto de elementos que engloba al producto.

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTE
-Proveedores certificados de frutas y demás materia prima. -Organismos gubernamentales reguladores y de control: ARCSA -Entidades promotoras de exportación: PROECUADOR - Operador logístico -Mayorista internacional	-Realizar degustaciones en supermercados para dar a conocer el producto. -Mantener estándares de calidad para que el producto llegue fresco. - Efectuar a tiempo las entregas del producto solicitado	Proporcionar un postre orgánico con sabor exótico proveniente de las frutas ecuatorianas, el cual contiene beneficios nutricionales que brinda una alimentación fresca y natural y que propicia energía y felicidad en las personas.	-Presencia de la compañía en ferias y charlas sobre consumo de alimentos orgánicos. -Mediante la página oficial de la compañía los clientes cuentan con herramientas las cuales permiten: comunicar sus sugerencias y reclamos, además de encontrar información sobre los productos y los beneficios.	Hombres y mujeres que viven en Chicago, Estados Unidos entre 18 y 50 años con ingresos medios y altos que consumen postres y que estén totalmente interesados en comprar el productos.
	RECURSOS CLAVE - <u>Infraestructura</u> : Planta para la producción del postre orgánico. - <u>Personal</u> : calificado para la producción del producto. - <u>Capital de trabajo</u> : recursos monetarios para la adquisición de mercancías. - <u>Maquinaria adecuada</u> para el manejo de buenas prácticas.		CANALES <u>Indirecto</u> -Distribución y comercialización en Estados Unidos mediante mayoristas a supermercados líderes en productos orgánicos	
ESTRUCTURA DE COSTOS			ESTRUCTURA DE INGRESOS	
<u>Costos variables</u> : -Costo de la adquisición de materias primas -Costo de logística y transporte. -Empaque del producto	<u>Costos fijos</u> -Arriendo -Sueldos -Servicios básicos -Publicidad	Venta de la comercialización del cheesecake con frutas exóticas orgánicas ecuatorianas al mercado americano.		

Figura No 2: Propuesta de Valor

5.2 Mezcla de Marketing

Para entregar una propuesta de valor, la empresa debe crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad (producto). Entonces debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo hará para que la oferta esté disponible para los consumidores meta (plaza). Por último, deberá comunicarse con los clientes meta sobre la oferta y persuadirlos de su mérito (promoción). (Kotler y Armstrong, 2013, p.48). La empresa debe combinar cada herramienta de la mezcla de marketing en un programa integrado, completo, que comunique y que entregue el valor planeado a los clientes elegidos.

5.2.1 Producto



Figura No.3: Cheesecake de mango orgánico.

Después de la obtención de resultados cuantitativos y de conocer la relación que tiene el mercado americano con las frutas exóticas ecuatorianas, el producto elegido para que la empresa empiece su comercialización internacional será el cheesecake con mango orgánico ecuatoriano, debido a la preferencia por esta fruta a comparación de otras frutas exóticas del Ecuador. Con ello, se pretende crear familiaridad con este primer sabor de fruta para luego introducir al mercado el producto con nuevas frutas. Una vez elaborado, el producto contiene tres capas, la primera es una base de una deliciosa galleta de vainilla triturada, la segunda de queso y finalmente el “topping” (relleno de fruta que cubre las capas anteriores) de la fruta ecuatoriana. El producto será envasado en vidrio y contará con los requisitos necesarios para su comercialización hacia el destino final.

5.2.1.1 Atributos de las frutas exóticas seleccionadas

El mango es reconocido por ser una fruta tropical exótica, la cual tiene buen sabor y cuenta con grandes propiedades para ayudar al organismo. (ASOCIACIÓN DE MANGO ECUADOR, 2018). Esta fruta contiene vitaminas A y C además de una gran cantidad de antioxidantes los cuales fortalecen el sistema inmunológico de las personas y ayudan a proteger la apariencia de la piel, tiene el 80% de agua y potasio, lo cual favorece a la eliminación de líquido acumulado en el organismo y el estreñimiento. Es ideal para combatir el estrés y prevenir enfermedades

cardiovasculares debido a su alto porcentaje de magnesio. (VIDA SANA ECUADOR, 2016)

5.2.1.2 Branding



Figura No 4: Logotipo

El nombre del producto es un acrónimo de las palabras en inglés cheesecake y exotic, dando como resultado “CHEESEXOTIC”. El isotipo utilizado es una hoja que simboliza lo orgánico y natural de la fruta. El slogan está en idioma inglés, “ECUADORIAN EXOTIC SWEETNESS”, que significa “dulce exótico ecuatoriano”. Por otro lado, el nombre de la empresa elegido es PACHACAMAC, una palabra quichua que significa en castellano “alma de la tierra, el que anima el mundo”.

5.2.1.3 Envase, etiquetado, empaque y embalaje

El empaque del producto será en un envase de vidrio de 150 gr. La razón principal por la que se eligió un empaque de este material fue debido a las conclusiones del análisis cualitativo, en las cuales los expertos mencionaron que para entrar al mercado americano con productos diferenciados es importante la visibilidad y el contacto del producto. Adicionalmente, el vidrio es considerado el envase más ecológico, dicho material es totalmente inocuo, higiénico e inodoro que conserva las propiedades de los alimentos y garantiza propiedades organolépticas del producto cuidando la salud de los consumidores. (ANFEVI, 2018). Otro beneficio de este material es que otorga a los consumidores la facilidad para consumirlo y transportarlos. La tapa del envase será una tapa “Twist off” de color negro la cual se adherirá el nombre, logotipo, slogan y sabor del producto.

La información general del etiquetado del producto debe ser descrita en inglés y utilizando unidades de medidas en el mismo idioma. Se debe considerar además las siguientes especificaciones (FOOD LABELING GUIDE, 2017): nombre del producto, slogan y logotipo, sabor del producto, información nutricional de mayor a menor prevalencia, peso del contenido y nombre del país de origen. El etiquetado

del producto debe ser indeleble y mencionar el país de origen, el sello de las certificaciones aprobadas y obtenidas, las cuales se detallan a continuación:

Tabla No 9: Certificaciones



	<p>Producto Orgánico: La certificación es emitida y acreditada ante “United States Department Agriculture” por medio de la empresa “CeresEcuador” la cual se encuentra ubicada en Guayaquil. Actualmente la empresa certifica que el producto no utilice fertilizantes sintéticos ni plaguicidas químicos en ninguna etapa de su producción agrícola y manejo pos cosecha, tanto en la planta como en el suelo donde se cultivan.</p>
	<p>Fair Trade: Garantiza la transparencia y el desarrollo sostenible de las condiciones comerciales de los productores y trabajadores. La empresa emisora del certificado en Ecuador es la “Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo” (CECJ), la cual se encuentra establecida en la ciudad de Riobamba.</p>



Figura No 5: Empaque y etiquetado del producto

Para la comercialización del producto será indispensable introducir en una caja de cartón corrugado con separaciones internas, las cuales eviten el contacto físico entre los frascos de vidrio. Se enviarán 30 unidades de cheesecake por caja, dando un total de 248 cajas necesarias para completar las unidades que se enviarán el primer mes desde el inicio del proyecto. Las cajas deberán indicar las siguientes medidas:



Figura No 6: Dimensiones de las cajas

5.2.1.4 Soporte

En la propuesta de valor un elemento esencial es la relación con los clientes mediante un servicio post venta, para lo cual la empresa desarrollará su página oficial y redes sociales en Facebook e Instagram que permitan conocer las quejas, sugerencias y comentarios de sus clientes sobre el producto CHEESEXOTIC, dichas herramientas se detallarán en el envase del producto.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

El costo de venta para la producción de un frasco de CHEESEXOTIC de 150 gr es de \$1,05. Para ello, se tomó en cuenta los costos detallados en la Tabla No.10 y la cantidad de 7447 unidades proyectadas para la venta del primer mes.

Tabla No 10: Costo de venta

Detalle	Año 1
Costos variables	
Materia Prima Directa	0,421608
Materia prima Indirecta	0,33
TOTAL	0,75
Costos Fijos	
Mano de obra directa	994,43
Arriendo	800
Servicios básicos	121,78
Operador logístico	320,00
TOTAL	2.236,21
Unidades	7447
Costos Unitario	1,05

5.2.2.2 Estrategia de precio

El precio del producto se determinó a través de una fijación de precios basada en los costos, dado que la empresa ha incurrido en costos para producir y comercializar un producto, se determina varios niveles de precios compatibles con las limitaciones de cobertura de los gastos directos, de las cargas de estructura y de beneficio. (Lambin, Galluci, y Sicurello, 2009, p.408). Considerando el costo de producción de un frasco de CHEESEXOTIC, el margen de ganancia es del 95% lo que permite al productor cubrir sus gastos y recuperar la inversión del proyecto. La empresa entrega el producto al mayorista a un precio fijado de \$2,05, estimando un margen de ganancia para el mayorista de 50% y para el minorista de 30%. Esto permite que el precio del consumidor final sea de \$ 4,96. Dicho precio está por debajo del precio que los consumidores encuestados están dispuestos a pagar (\$8-\$10).

Tabla No. 11: Fijación de Precio

Detalle	Margen	Total
Costo unitario		1,05
Margen de Ganancia	110%	1,16
Precio para el mayorista		2,21
Flete y seguro		1500
Costos - cumplimiento fronterizo		340
Transporte local		112
Total costos intermediario		1952
Costo unitario		0,26
Total costos mayorista		2,47
Margen de ganancia	50%	1,23544
Precio para el minorista		3,71
Margen de Ganancia	30%	1,11
Precio para el consumidor sin IVA		4,82
Iva a pagar	10,00%	0,48
Precio final para el consumidor		5,30

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Se aplicará una estrategia de precio de desnatado, mediante la cual se pretende establecer un precio inicial elevado debido a las características distintivas del postre que no se encuentran en otros productos comercializados en el mercado americano. Además, que la introducción de un nuevo producto requiere de grandes gastos en publicidad y promoción, la implementación de esta estrategia permitirá cubrir dichos gastos y a la vez maximizar la ganancia. (Lambin, Galluci, y Sicurello, 2009, p.330). Una vez satisfecha la demanda de ese segmento y conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se reducirá el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al mismo. El precio del producto es de \$5,30 precio mayor a un cheesecake ofertado en supermercados líderes. (WHOLE FOODS MARKET, 2018)

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La empresa ha decidido mantener una estrategia de ajuste fijo para el mayorista, dado que esto permitirá crear relaciones estrechas con dicho intermediario, quien seguirá manteniendo confianza e interés por comercializar el producto. Esta estrategia permitirá crear una mayor participación de mercado y debido al incremento de cantidad vendidas el impacto de la inflación será menor a los costos del producto.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución seleccionada es la estrategia selectiva, la cual se trata en la utilización de un menor número de distribuidores disponibles en un área geográfica específica y es apropiada para los productos de especialidad, los cuales contienen características únicas y suficientemente importantes para que los consumidores hagan un esfuerzo en descubrirlos. (Lambin, Galluci, y Sicurello, 2009, p.337). Dado que el producto contiene características únicas y suficientemente importantes, se ha decidido utilizar la estrategia de distribución selectiva, es decir, el producto solo se comercializará en ciertos puntos de venta, ya que de esta manera el producto será más exclusivo.

5.2.3.2 Puntos de venta

PACHACAMAC tendrá su planta de producción en Quito, en el sector de Carcelén, la ubicación del punto de venta se determinó mediante la realización de una matriz de micro localización entre los tres lugares que se exponen en la Tabla No. 12., el costo del arriendo mensual será de \$800 dólares cuyo valor fue añadido en los costos fijos. Desde este punto se encargará la empresa de transportar el producto hasta el Puerto de Guayaquil para ser trasladado hasta el Puerto de Nueva York.

Tabla No.12: Matriz de Micro Localización

Variables	Ponderación	1. Sur de Quito (Quitumbe)		2. Valle de los Chillos		3. Norte de Quito (Carcelén)	
		Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Accesibilidad	0,06	9	0,54	9	0,54	7	0,42
Cercanía de proveedores	0,2	9	1,8	5	1	8	1,6
Estado de vías	0,28	6	1,68	8	2,24	7	1,96
Instalaciones del Edificio	0,05	5	0,25	8	0,4	8	0,4
Espacio amplio	0,09	4	0,36	8	0,72	9	0,81
Costo	0,06	8	0,48	6	0,36	6	0,36
Acceso a servicios básicos	0,26	8	2,08	8	2,08	9	2,34
TOTAL	1		7,19		7,34		7,89

Por otro lado, la empresa FPSA (Food Processing Suppliers Association) será la encargada de comercializar y distribuir el producto en Supermercados que venden alimentos orgánicos como Garden Gourmet Market, eSutrasOrganics, Whole Foods Market y otros supermercados de cadenas internacionales como Jewel – Osco y Target en los cuales tienen secciones especializadas en el tipo del producto. En Chicago existen alrededor de 262 supermercados. (CHICAGO TRIBUNE, 2017)

5.2.3.3 Canal de distribución

La selección del canal de distribución está ampliamente determinada por un conjunto de limitaciones relativas al mercado y a factores del comportamiento del comprador, así como las características de la empresa y del producto. (Lambin, Galluci, y Sicurello, 2009, p.372). Según datos obtenidos por los resultados cuantitativos se identificó que los clientes prefieren encontrar el producto en supermercados, por ello se ha decidido que la forma más adecuada para llegar hasta esa plaza será mediante un intermediario mayorista debido a la mayor información y experiencia para entrar con el producto hasta el destino. El intermediario seleccionado es FSPA (Food Processing Suppliers Association),

empresa líder proveedora de productos procesados en Estados Unidos que ofrece oportunidades a sus clientes de networking, marketing y educación en la industria. Además, asegura el futuro de la industria a través de contribuciones benéficas y becas educativas. (FPSA, 2018)



Figura No.7: Estructura de Canal de Distribución

5.2.3.4 Estructura del Canal de Distribución

PACHACAMAC producirá, empaquetará y embalará el producto en Quito en el sector de Carcelén. Una vez realizados estos procesos la empresa enviará por transporte interno hasta el Puerto de Guayaquil para ser enviado hasta el Puerto de Nueva York, desde allí se trasladará en transporte interno hasta la Ciudad de Chicago y desde este lugar, el intermediario FSPA tendrá la responsabilidad de distribuir y comercializar los productos en los Supermercados de la ciudad.

5.2.4. Promoción

5.2.4.1 Estrategias de Promoción

Las estrategias de promoción que se utilizarán serán la estrategia de presión (*push*) y la estrategia de aspiración (*pull*). El objetivo principal de la estrategia *push* es promover iniciativas dirigidas a minoristas y mayoristas para introducirlos con la empresa ofreciendo términos comerciales atractivos (Lambin, Galluci, y Sicurello, 2009, p.380). De tal manera, se creará mejores relaciones con estos intermediarios los cuales nos ayudarán a introducir mejor el producto en los supermercados. Por otro lado, el objetivo de la estrategia *pull* es enfocar los esfuerzos en el consumidor final creando una mayor demanda de cliente y una lealtad de la marca, enfocando sus esfuerzos en un mayor presupuesto de comunicación en publicidad en medios masivos, promociones, y esfuerzos de marketing que apunten a ganar las preferencias de los consumidores finales. (Lambin, Galluci, y Sicurello, 2009, p.381)

5.2.4.2 Publicidad del producto

Para la publicidad del producto se utilizará marketing online el cual consiste en los esfuerzos para comercializar productos y servicios y generar relaciones con los clientes por medio del Internet. (Kotler y Armstrong, 2013, p.432). Entre las principales herramientas utilizadas están:

- **Página Web:**

Se diseñará una página Web que contenga toda la información relevante y atractiva del producto. Además, se añadirá las opciones de enviar quejas, sugerencias y comentarios directamente. Para ello, un diseñador gráfico se encargará de crear el sitio web y la actualización de la misma semestralmente para lograr que los consumidores visiten el sitio web, permanezcan cerca y regresen a menudo.

- **Redes Sociales:**

Debido a los resultados de la investigación cuantitativa se considera necesario que la empresa realice sus anuncios publicitarios mensualmente en redes sociales como Instagram y Facebook sobre el producto y sus novedades.

- **Volantes:**

Se imprimirán 12,000 volantes anuales, los cuales se entregarán a los consumidores en los puntos de ventas y en los eventos organizados por la empresa

5.2.4.3. Promoción de ventas

La promoción de ventas incluye una amplia variedad de herramientas como obsequios, cupones, concursos y descuentos que mantienen cualidades únicas y que recompensan una rápida respuesta del consumidor. (Kotler y Armstrong, 2013, p.409)

- **Eventos de degustación**

Se promocionará el producto en los puntos de ventas, lugar donde se realizará degustaciones y entrega de muestras gratis al consumidor. Dicha actividad estará a cargo del mayorista, pero la empresa será la encargada de mandar el material

POP y las muestras gratis, considerando que según los expertos (investigación cualitativa) es la forma más apropiada de llegar al consumidor americano.

5.2.4.4 Relaciones Públicas

Las comunicaciones públicas son creíbles, pueden llegar a clientes potenciales que eviten a los vendedores y anuncios. (Kotler y Armstrong, 2013, p.382)

- **Ferias Internacionales**

Se tendrá presencia en dos ferias internacionales anualmente, la primera feria es “GoodFoodExpo”, uno de los eventos más importantes de alimentos de la región la cual expone productos innovadores y se celebra anualmente en el mes marzo. La segunda feria es “United Fresh Produce Association Show”, presenta productos orgánicos y frescos y se realiza en junio de cada año. Ambas ferias son realizadas en la ciudad de Chicago y se pretende promover las ventas y relacionar a los consumidores con el producto.

5.2.4.5 Fuerza de Ventas y Marketing Directo

La fuerza de ventas crea y comunica valor para el cliente a través de interacciones personales con los clientes. (Lambin, Galluci, y Sicurello, 2009, p.440). La fuerza de ventas de PACHACAMAC está directamente direcciona por su gerencia, la cual estará en constante negociaciones con su intermediario mayorista (FSPA) para tratar sobre términos, condiciones y tiempos de entrega del producto. FSPA será el encargado de la comercialización y distribución del producto en Chicago, por motivo que se utiliza este intermediario no se usará marketing directo con los consumidores. Sin embargo, se utilizará una fuerza de ventas aliada con los intermediarios para lograr una mejor captación del mercado con el producto. El Presupuesto global proyectado se detalla en el Anexo 4.

Capítulo IV: Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

El presente capítulo se enfocará en aspectos sobre la constitución de la empresa, su filosofía corporativa y su estructura organizacional.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“PACHACAMAC es una empresa inspirada en crear nuevas experiencias en el paladar de los americanos mediante el consumo de cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas, nuestro producto es elaborado con altos estándares de calidad, materia prima orgánica y garantizada dirigido a personas que tienen la necesidad de probar sabores diferentes de postres. Además de impulsar el desarrollo de nuestros colaboradores, de la organización y del Ecuador.”

6.1.2 Visión

“Ser una empresa reconocida en la mente de los consumidores por tener un sabor único y exótico de cheesecake en el año 2023, ofreciendo una alternativa de postre fácil, orgánico y fresco a base de procesos de producción calificados y el abastecimiento de materia prima con proveedores certificados. Comprometidos con la responsabilidad social, la ética y valores forjados en la empresa.”

6.1.3 Objetivos de la organización

Mediano Plazo

- Aumentar las ventas totales en un 32% desde el tercer año de la constitución de la empresa mediante mayores esfuerzos en la implementación estrategias de marketing.
- Gestionar estrategias con los proveedores de insumos desde el tercer año de operación para conseguir rebajas de los costos de la materia prima.

Largo Plazo

- Incrementar las utilidades de la empresa en un 84% para el quinto año mediante un crecimiento de ventas de 14%.

- Incrementar en un 10% el nivel de productividad de los colaboradores administrativos y operativos de la empresa mediante capacitaciones e incentivos.
- Entregar al mayorista el producto con el mismo precio desde hasta el año 2022, mediante el 433% de aumento de cantidades vendidas hasta ese año.

6.2 Plan de Operaciones

El plan operativo define las acciones que llevará al logro de sus objetivos estratégicos. (Harvard Business Review, 2013)

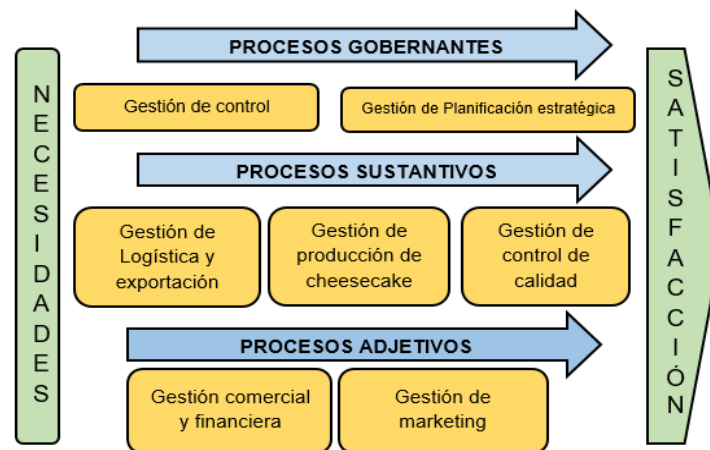


Figura No. 8: Mapa de procesos de PACHACAMAC

La figura No.8 muestra el conjunto de procesos claves que se llevarán a cabo en la empresa para satisfacer la necesidad encontrada en el consumidor que parte del deseo de consumir un cheesecake de mango orgánico, hasta la adquisición del mismo en los supermercados.

6.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación y comercialización del producto. Además, que determina la ventaja competitiva que tiene la empresa. (David F, 2008, p.119)

ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura de la empresa: La infraestructura de la empresa es adaptada para la capacidad de colaboradores e instalaciones de maquinarias, con sus respectivas condiciones de seguridad previniendo cualquier accidente laboral o personal.				
	Gestión de Recursos Humanos: Selección y contratación del personal administrativo y operativo de la empresa. Capacitación de los colaboradores para el manejo de buenas prácticas e higiene.				
	Tecnología, Investigación Y Desarrollo: Desarrollo del buen manejo de maquinaria y creación de procesos operativos que optimicen tiempo y recursos.				
	Abastecimiento: Adquisición de frutas orgánicas provenientes de proveedores calificados para la producción de cheesecake. Además de la compra de insumos como el queso, galleta, mantequilla, azúcar y los frascos de vidrio para el envasado del producto. Maquinaria especializada para producción masiva del producto.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing Y Ventas	Servicios Post-Ventas
	-Recepción y control de insumos. -Almacenaje de insumos.	-Proceso productivo del cheesecake. -Gestión de Calidad de cada proceso. -Mantener refrigerado el producto hasta su salida.	-Proceso de empaquetado y refrigeración del producto. -Transporte del producto terminado hacia el Puerto de Guayaquil -Proceso de exportación hacia el mercado americano.	-Creación de página web. -Publicidad por medio de redes sociales. -Presencia en ferias internacionales en Chicago.	-Buzón de comentarios y sugerencias en la página web.

Figura No.9: Cadena de valor de PACHACAMAC

6.2.2 Flujo grama de procesos de producción

Para el proceso productivo de cheesecake orgánico interviene el personal de operación, dicho proceso se determina mediante tres fases. La primera consiste en la adquisición, abastecimiento y almacenamiento de la materia prima. La segunda fase consiste en la elaboración del producto, el cual consta de tres capas (galleta, queso, topping), y la última fase consiste en el almacenamiento del producto. La capacidad de producción es de 4kg con dos operadores, se puede producir hasta 28000 cheesecake al mes. Se puede visualizar el flujograma de procesos en la Figura No 10.

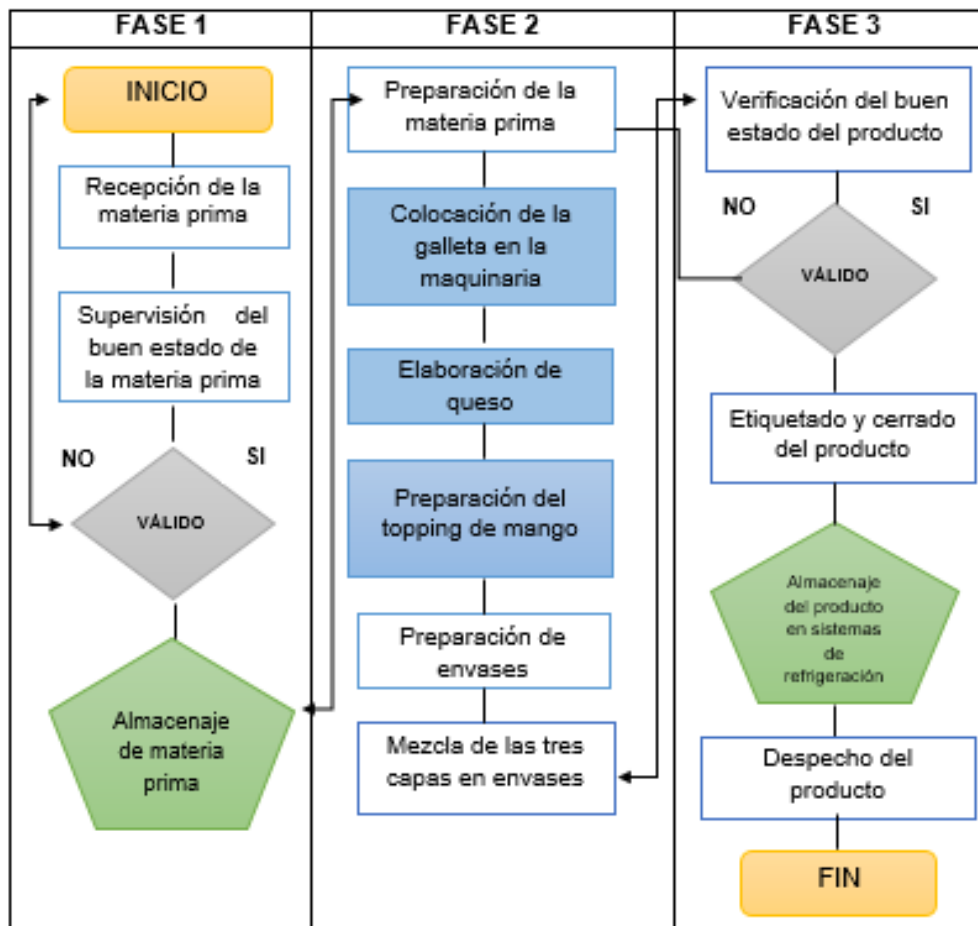


Figura No 10. Flujograma de procesos

Para el análisis del proceso de producción del producto junto con las actividades, responsables, insumos, material y tiempos necesarios, se puede observar en el Anexo 5. Después de la elaboración del producto, se comienza con el proceso logístico el cual se detalla a continuación.

6.2.3 Flujo grama de proceso logístico

El proceso de logística empieza desde la planta de producción de PACHACAMAC, ubicada en el sector de Carcelén. Desde este punto el producto será transportado vía terrestre hasta el Puerto de Guayaquil desde este lugar la mercancía será trasladada hasta el Puerto de Nueva York vía marítima. Con la llegada a este puerto, finalmente la mercancía será trasladada vía terrestre hasta la Ciudad de Chicago. El tiempo aproximado del embarque hasta la llegada al Puerto de Nueva York es de 9 días, adicional a esto se suman 2 días más a la llegada del destino final, dando un

total de 11 desde su embarque hasta la entrega del producto al mayorista. Los términos de Comercio Internacional (INCOTERMS) designado para la comercialización del producto es FOB (Free on Board o libre a bordo), es decir el comprador será el responsable de contratar y pagar el seguro y flete principal de la mercancía hasta el destino final y la responsabilidad de la empresa termina hasta la entrega de la mercancía en el Puerto de Guayaquil.

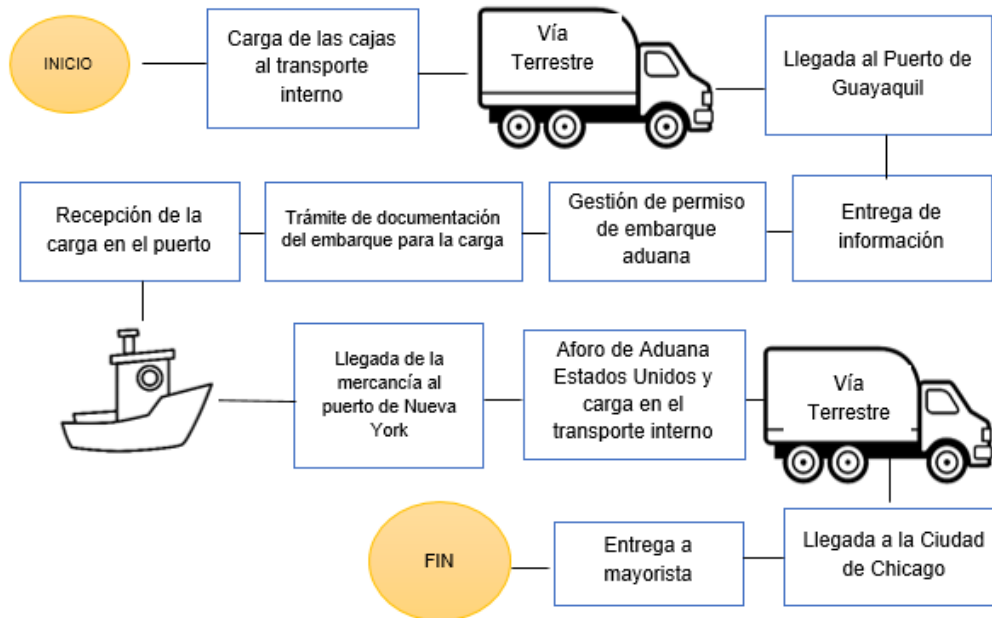


Figura No.11 Flujo grama logístico

6.2.4 Cubicaje

El número de frascos de 300 gr. que se enviarán en el primer mes es de 7447 unidades. Para el envío de esta mercancía al país destino será importante enviar en pallets americanos con las medidas que se muestran en la Figura No.12, en un contenedor de 20', en cada pallet podrán ir 208 cajas y para el faltante de 40 cajas será importante la utilización de un pallet adicional. Además, se realizó un plan de estiba para determinar el cubicaje adecuado de la mercancía y se evidenció que se puede acomodar de cualquier forma ya que el cubicaje por peso (3131 kg) de las cajas no sobrepasa de las cajas permitidas.

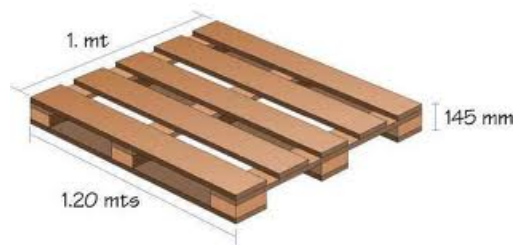


Figura No.12: Medidas de Pallet americano

6.3 Estructura Organizacional

El diseño organizacional apropiado para PACHACAMAC, considerando que es una microempresa, es una estructura funcional simple, dividida por departamentos. La principal razón de usar este tipo de estructura es debido a la fácil adaptación para empresas nuevas, la división de departamentos permite la especialización del trabajo, lo cual es ideal para cumplir con la propuesta de valor. Además, se consideró los resultados cualitativos de la empresa “ALESFECUADOR”, los cuales mencionan que se debe subcontratar algunos servicios requeridos de la empresa tales como asesoría legal y procesos logísticos de exportación. Considerando lo mencionado el organigrama de la empresa se ilustra en la siguiente Figura No.13. Se puede observar el perfil y principales funciones de los puestos en el Anexo 6.

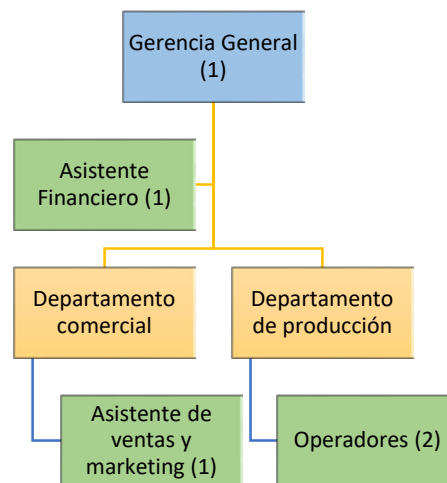


Figura No.13: Estructura organizacional empresa PACHACAMAC

6.3.1 Estructura legal de la empresa

La estructura legal decidida para la constitución de la empresa es sociedad anónima. La decisión de la constitución de la empresa se debe a la flexibilidad de aportación del capital. Además de la apertura a la suscripción de nuevos socios nacionales o extranjeros, que facilita las negociaciones con inversionistas que aporten en la empresa.

6.3.1.1 Marco legal.

De acuerdo a la información publicada en la Superintendencia de Compañías, para constitución de una empresa en Ecuador es necesario seguir estos pasos:

1. Digitar su usuario y contraseña en el portal web de la “Supercia”.
2. Llenar el formulario de solicitud de constitución de compañías, adjuntar los documentos solicitantes
3. Realizar el pago correspondiente en el Banco del Pacífico. En este caso, es de \$800 por suscribirse como Sociedad Anónima.
4. El notario se encargará de ingresar al sistema, validar la información, y asignar la fecha y hora para realizar ambas firmas de escritura y nombramientos
5. Una vez firmados los documentos el sistema enviará la información al registro mercantil y facilitará la información de escritura y nombramientos.
6. Sistema generar número de expediente y enviará la información al SRI. Además, que dará el número de RUC para la compañía.
7. El sistema digitara que el trámite de constitución ha finalizado.

6.3.1.2 Permisos de funcionamiento

Para adquirir un permiso de funcionamiento son necesario los siguientes requerimientos: 1. Cédula de identidad, 2. Patente Municipal, 3. Permiso de ARCSA y 4. Permiso de Cuerpo de bomberos, 5. RUC

Según los requisitos necesarios para establecimientos destinados a la elaboración de productos de panadería y pastelería son: título del técnico responsable del establecimiento, categorización otorgada por el MIPRO, métodos y procesos que se van a implementar para materias primas, método de fabricación, envasado y

material de envase, sistema de almacenamiento de producto terminado, indicaciones del número de empleados por sexo y ubicación, planos de la empresa y ubicación en equipos siguiendo el flujo del proceso, planos de la empresa a escala 1:50 con la distribución de las áreas, información del edificio y detalles del producto. (ARCSA, 2014)

6.3.1.3 Requisitos de Exportación

Según el FSDA para la exportación de mercancía a Estados Unidos es necesario introducir la carga en un proceso de dos partes que consiste en: (1) rellenar los documentos necesarios para determinar qué mercancía puede ser liberada de la custodia de las aduanas y (2) rellenar los documentos que contengan información para la evaluación de los impuestos y para contabilizar la estadística. Estos dos procesos se pueden llevar a cabo electrónicamente mediante el programa (ACS) Automated Commercial System. Entre los documentos necesarios son:

1. Factura Comercial
2. Embalaje numerado para que pueda ser identificado con respecto a la factura.
3. Una descripción detallada de la mercancía en cada embalaje se encuentra en la factura.
4. El país de origen debe aparecer resaltado.

6.3.1.5 Requisitos para ser exportador en Ecuador

Según la Guía de Exportador emitido por ProEcuador es necesario seguir los siguientes pasos para el registro de exportador:

1. Registrarse en el Registro único del Contribuyente emitido por el SRI (Servicio de Rentas Internas).
2. Obtención del afirma electrónica TOKEN, otorgado por el Banco Central o Security data, únicas entidades de emisión.
3. Registrarse como exportador en el Sistema de Ecuapass.
4. Registro de usuario y autenticación electrónica.

Los documentos necesarios para la exportación de mercancía son:

1. Documento de embarque (B/L). En este caso "Bill of Lading"
2. Factura Comercial
3. Lista de empaque
4. Declaración Aduanera de Exportación
5. Certificado de Origen (opcional)
6. Aviso Previo (Prior Notice)

Capítulo VII: Evaluación Financiera

El presente capítulo busca evaluar la viabilidad financiera de la empresa a través del desarrollo de estados financieros proyectados a cinco años.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos de PACHACAMAC se conforman de las unidades vendidas de CHEESEXOTIC en el mercado americano. Para determinar la cantidad de frascos de cheesecake que se exportará mensualmente se tomó en cuenta el segmento objetivo (744702 personas) junto con la cantidad de productos preservados de repostería consumidos en el mercado americano, mediante el cual se obtuvo del volumen de mercado y adicionalmente de la participación de la empresa en el país importador. Dicha participación se obtuvo a través de un bechmarketing de las empresas que están en la misma industria del proyecto "C1071.02", pero debido a que no existe empresas exportadoras en la industria se amplió las ventas tomando datos de la anterior actividad "C1071.01" lo cual se estimó una participación de 3%. El precio del producto es de \$2,05. Las ventas se incrementarían conforme al crecimiento de la industria y de la participación estimada de mercado.

Tabla No.13: Proyección de ingresos

PACHACAMAC S.A
Proyección de Ingresos

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas	90188	119481	157973	224362	318871
Precio	2,05	2,05	2,05	2,05	2,05
TOTAL	184.992,33	245.078,16	324.032,35	460.207,89	654.063,19

7.1.2 Proyección de Costos

Se estimó el costo de la materia prima mediante cotizaciones de los precios a proveedores resultando un costo promedio para el primer año de \$1,05. A partir del segundo año el costo de la materia prima se incrementa debido a que se ajusta con el promedio de la inflación (2,95%). Sin embargo, el costo unitario total de los frascos no aumenta debido a que sus costos indirectos disminuyen ligeramente a medida que sus ventas aumentan.

Tabla No.14: Proyección Costos

PACHACAMAC S.A
Proyección de Costos

COSTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	0,75	0,77	0,80	0,82	0,84
Costos Fijos	0,30	0,23	0,18	0,13	0,10
TOTAL	1,05	1,00	0,98	0,95	0,95

7.1.3 Proyección de Gastos

Los gastos del proyecto y los gastos de sueldos operacionales van aumentando cada año debido a que la proyección de los gastos estimados durante el período del proyecto se va ajustando al promedio de la inflación (2,95%), Entre algunos los gastos se incluyen suministros, servicios básicos, gasto arriendo, publicidad y certificaciones. Los gastos de constitución se pagan solo una vez al inicio del proyecto y la renovación del TOKEN se paga en el tercer y quinto año.

Tabla No.15: Proyección Gastos

PACHACAMAC S.A
Proyección de Gastos

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros	73,10	75,25	77,47	79,75	82,10
Servicios básicos	1.461,36	1.504,42	1.548,74	1.594,37	1.641,34
Gasto Arriendo	9.600,00	9.882,84	10.174,01	10.473,77	10.782,35
Publicidad de marketing mensual	4.320,00	4.447,28	4.578,31	4.713,19	4.852,06
Relaciones Publicas y Página Web	10.400,00	10.703,85	11.016,66	11.338,71	11.670,25
Certificación Fair Trade	3.447,00	2.470,80	2.543,60	2.618,54	2.695,69
Certificación USDA ORGANIC	750,00	550,00	566,20	582,89	600,06
Gasto Constitución	1.024,00	-	-	-	-
Renovación TOKEN	-	-	20,75	-	20,75
TOTAL	31.075,46	29.634,44	30.525,75	31.401,21	32.344,60

Tabla No.16: Gastos Sueldos operacionales

PACHACAMAC S.A
Gastos Sueldos Operacionales

CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	14.843,52	12.601,52	16.767,35	17.249,99	17.746,85
Asistente de Ventas y Marketing	11.952,00	12.292,77	12.643,57	13.004,71	13.376,49
Asistente Financiero	10.506,24	10.804,41	11.111,36	11.427,36	11.752,67
TOTAL	37.301,76	35.698,70	40.522,29	41.682,07	42.876,01

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial requerida para el inicio del proyecto es de \$59, 623,85, está compuesta por inversión planta propiedad y equipo, inversión en intangibles, y capital de trabajo. El capital de trabajo se determinó con base al menor flujo de efectivo, el cual determina un capital necesario de \$37118,85, este es necesario para tener suficientes recursos financieros en la empresa y cubrir sus costos.

7.2.2 Estructura de capital

El 70% de la inversión inicial será financiado por una deuda a largo plazo y a una tasa de interés anual de 10,21%, dicho porcentaje es para empresas PYMES a un período de tres años y a una cuota mensual de \$1350,844. El 30% es un capital propio y corresponde a un valor de \$12751,50.7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera. Estados de flujo de caja.

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

7.3.1 Estado de Resultados

En el Anexo 7 se puede observar el estado de Resultado de PACHACAMAC, el cual se evidencia una pérdida de \$20, 938,47 en el primer año del proyecto. Sin embargo, a partir del segundo año la empresa comienza a tener ganancias de \$9837,52 debido al crecimiento notable de ventas. Para el último año del proyecto se registra una ganancia de \$174, 901,62 siendo así la más alta del durante el período.

7.3.2 Estado de Situación Inicial

En el estado de situación inicial que se detalla en el Anexo 8, se puede observar que los activos son mayores a los pasivos, por lo que se puede determinar que la empresa es solvente para cubrir sus deudas y obligaciones. En el activo las cuentas por cobrar son el 70% a crédito y el 30% al contado, se tomó esta medida debido a los resultados cualitativos de expertos, los cuales sugirieron dichos porcentajes. El pago a proveedores mantiene la misma política. No existen inventarios debido a que la materia prima usada es perecible y todo lo que produce se envía.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo resume los orígenes del efectivo durante el proyecto y se puede visualizar en el Anexo 9. Para este caso en el segundo año existe flujo negativo, pero partir del flujo deficitario se evidencia una alta liquidez de flujos debido a las unidades monetarias que ingresan son mucho mayor de las unidades monetarias que salen. El cuarto año se reinvierte en equipos de computación debido a su vida útil de 3 años.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto anual adjuntado en el Anexo 10, indica que el proyecto requiere una inversión inicial de \$59, 623,85. La inversión se empieza a recuperar desde el año 2. Esto da como resultado un valor presente neto de \$155478,19, la tasa interna de retorno es de 42%, el periodo de recuperación es de 3,4 años. A partir de esos resultados se puede inferir que el proyecto es rentable y genera ganancias.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Tabla No.17: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
- 17.887,16	- 43.543,75	- 7.574,75	- 7.574,75	93.705,06	223.979,86
- 17.887,16	- 61.430,90	- 69.005,65	- 76.580,40	17.124,66	241.104,52

Los inversionistas deben desembolsar al inicio del proyecto \$17887,16, comienzan a recuperar a partir del año 4 desde ese periodo los flujos de caja van generando valor hasta el final del proyecto.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento y valor nominal

A continuación, se muestra las variables que se tomó en cuenta para el cálculo del CAPM (Capital Asset Pricing Model) y el WACC (Weighted Average Cost of Capital) los cuales son respectivamente 16,89% y 10%:

Tabla No.18: Tasas de proyecto utilizadas para el cálculo del CAPM.

Bono del tesoro de Estados Unidos a 5 años	Rf	2,19%	(Yahoo Finance,2018)
Rendimiento del mercado S&P 500 (^GSPC)	Rm	13,41%	(Yahoo Finance,2018)
Riesgo país Ecuador	Rp	4,95%	(BCE,2018)
Beta Apalancada	B	0,75	(ADAMODAR,2018)

7.4.3 Criterios de valoración

En cuanto al VAN tanto del proyecto como del inversionista son positivo, lo que indica que el valor del mercado de la inversión es mucho mayor al costo por adquirir la inversión, por lo que vale invertir en el negocio. La (TIR) tasa interna de retorno del inversionista es del 46%. El inversionista tiene un período de recuperación de 3,82 años y el índice de rentabilidad es de 8,55 lo que significa por cada dólar invertido se recupera \$7,55. Por otro lado, el proyecto tiene un periodo de recuperación de 3,4 años y un índice de rentabilidad de 3,6 lo que significa que por cada dólar de inversión se recupera \$2,6.

Tabla No.19: Criterios de inversión del proyecto

Criterios de inversión del proyecto	
VAN	\$155.478,19
IR	3,6
TIR	42%
Período de recuperación	3,4

Criterios de inversión del inversionista	
VAN	\$87.393,05
IR	8,559
TIR	46%
Período de recuperación	3,82

7.5 Indicadores Financieros

Tabla No.20: Indicadores Financieros

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ	Razón Circulante	3,39	1,15	2,39	5,99	10,32	1,11
	Rotación de Cartera (días)	255,50	255,50	255,50	255,50	255,50	81,11
ACTIVIDAD	Rotación de Activo fijo (días)	563,31	467,67	385,83	269,49	205,55	240,13
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento Patrimonial	123,75	- 16,72	0,74	0,17	0,10	0,97
RENTABILIDAD	Margen de utilidad bruto	- 0,11	0,04	0,13	0,21	0,27	0,23
	Rentabilidad del Activo (ROA)	- 0,35	0,02	0,10	0,15	0,12	0,01
	Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	- 0,82	- 0,32	0,16	0,09	0,07	0,09

Los indicadores financieros son una forma de comparar e investigar las relaciones entre distintos fragmentos de información financiera. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2014, p.50)

En relación a los indicadores de liquidez, la razón circulante muestra que en el segundo año la empresa tiene \$1,15 en activos circulantes por cada dólar en pasivos circulantes. Sin embargo, a partir del tercer año crece considerablemente lo que se demuestra que la empresa tiene una utilización insuficiente de dinero.

Para medidas de actividad, con respecto a la rotación de cartera durante los cinco años la empresa toma 1,43 veces, dando un promedio de 255 días, esto demuestra que el tiempo es mayor comparado con la industria debido a que los días para que las cuentas por cobrar se conviertan en efectivo son de 88 días. La rotación del activo fijo que la empresa tiene para que sus activos se transformen en efectivo desde el primer año hasta el cuarto año es un promedio de 421 días, en el año quinto la

empresa muestra una notable disminución de días incluso menor que los 240 días que tiene la industria.

En las medidas de endeudamiento patrimonial se muestra que en el primer año la empresa muestra 123,75 debido al requerimiento de la inversión inicial, pero en el segundo año se evidencia un valor negativo y a partir del tercer año a la empresa está por debajo de la industria

Finalmente, en las medidas de rentabilidad, se identifica que para el primer año el margen de utilidad bruto es negativo a partir del segundo año comienza a crecer y el porcentaje de utilidad por cada dólar de ventas a comparación con la industria está en el mismo promedio. En cuanto al ROA de la empresa en el primer año se presenta un valor negativo desde el segundo año el porcentaje de utilidades por dólar de activo están por encima de la industria. Por otro lado, el ROE, en el primero y segundo año presenta valores negativos, desde el tercer período la empresa es más rentable, comparado con la industria que se encuentra en mismo promedio de utilidad.

Capítulo VIII: Conclusiones Generales

- Al haber concluido con el análisis del entorno extorno, tanto de Ecuador como Estados Unidos, se puede inferir que existe mayores oportunidades que amenazas como se demostró en la matriz EFE (Ver Anexo 1), lo cual refleja que el proyecto se muestra atractivo. Entre las principales oportunidades se destacan un entorno político y económico estable en Estados Unidos, el acuerdo preferencial (SGP) vigente entre ambos países, Estados Unidos se registra como el importador número uno del mundo en productos de repostería y frutas, los americanos destinan el 12,5% de sus ingresos al consumo de postres y están dispuestos a probar nuevos sabores. Por otro lado, Ecuador promueve el proyecto “Plan para el exportador” facilitando las herramientas que impulse el desarrollo comercial internacional.
- Entre los hallazgos más sobresalientes del análisis del cliente se encuentra que el 70% de los consumidores están totalmente interesados en comprar el producto. Además, que, para los americanos, los alimentos nuevos que consumen deben ser totalmente visibles con una presentación que motive a su compra y que este a su vez contenga la información nutricional y sus respectivas certificaciones.
- El plan de marketing crea estrategias que permite enfocarse en el mercado objetivo (744702 personas) hombres y mujeres entre 18 y 50 años con ingresos medios y altos que consuman postres y están muy interesados en comprar el cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas. Se creó la identidad de la marca en el idioma de inglés, el cual plantea que los consumidores creen familiaridad con el producto y a la vez muestren interés. Es importante mencionar que después de los resultados cuantitativos se determinó que la fruta exótica orgánica ecuatoriana con la que el proyecto iniciará es con el mango debido a que es la fruta más valorada y conocida en el mercado. El precio fue fijado en base a los costos, con un margen de ganancia del 95%. Por otro lado, el canal de distribución seleccionado es por

medio de mayoristas, mismo que se encargarán de distribuir y comercializar el producto en supermercados líderes de productos orgánicos. La estrategia de promoción está dirigida a la participación en ferias internacionales y eventos de degustación.

- La empresa PACHACAMAC, se desarrollará bajo un marco legal de Sociedad Anónima, el cual permitirá la facilidad de su expansión por medio de inversionistas y que a la vez agilite las transacciones de acciones. Los procesos de producción y de logística están orientados a la creación de valor para el consumidor, por lo que se ha desarrollado flujo gramas que optimicen los procesos y los recursos.
- La mercancía será enviada bajo el término comercial FOB vía marítima desde el Puerto de Guayaquil. La cantidad enviada al primer mes es de 7447 frascos en sistema de refrigeración. El tiempo de traslado hasta la ciudad de Chicago es de 11 días.
- En la evaluación financiera, se determinó que la inversión inicial necesaria será de \$59623,85, el 70% del monto será financiado por un crédito a una tasa de 10,21% y a un plazo de 36 meses, el porcentaje restante será por capital propio. A pesar, que en el primer año se presenta una pérdida, es evidente que para el segundo año existe una recuperación inmediata hasta llegar al quinto año con una ganancia de \$174,901. En cuanto a los criterios de valoración se ve resultados positivos para la empresa y el inversionista.
- Al finalizar el proyecto se comprueba la viabilidad financiera y comercial para la creación de una empresa productora y exportadora de cheesecake de frutas exóticas orgánicas ecuatorianas.

REFERENCIAS

- 10 TIMES. (2018). *Unites Fresh Produce Association Show*. Recuperado el 05 de junio de 2018 de <https://10times.com/united-fresh-chicago>
- ACTUALIDAD ECONÓMICA. (2017). *Los consumidores estadounidenses cada vez gastan menos*. Recuperado el 06 de noviembre de 2017 de <http://www.expansion.com/actualidadeconomica/analisis/2017/05/31/592e9656ca474151308b458f.html>.
- AMERICA ECONOMIA. (2017). *Análisis: "clima político" en EE.UU., fuente de estrés para más de la mitad de la población*. Recuperado el 06 de noviembre del 2017 de <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/analisis-clima-politico-en-eeuu-fuente-de-estres-para-mas-de-la-mitad-de>
- ANFEVI. (s.f). *Ventajas envase de vidrio*. Recuperado el 26 de mayo de 2018 de, <http://www.anfevi.com/el-envase-de-vidrio/ventajas/>
- ARCSA. (2014). *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Recuperado el 23 de abril de 2018 de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- ARCSA. (2015). *RESOLUCIÓN ARCSA-DE-067-2015-GGG* .Recuperado el 30 de mayo de 2018 de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf
- AROSEMENA, G. (2007). *La economía de Estados Unidos afecta a nuestras vidas*. Recuperado el 06 de noviembre de 2017, de https://works.bepress.com/guillermo_rosemena/72/download/
- ASOPINA. (2017). *Producción y Exportaciones*. Recuperado de 02 de mayo de 2018 de, <http://asopina-ecuador.com/produccion.html>

- BANCO MUNDIAL (2017). *Clasificación global internacional de IPI*. Recuperado de 08 de noviembre de: <https://ipi.worldbank.org/international/global>
- BANCO MUNDIAL. (2016). *Doing Business*. Recuperado el 08 de noviembre de 2017 de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador>
- BANCO MUNDIAL. (2016). *PIB (US\$ a precios actuales)*: Estados Unidos. Recuperado el 05 de noviembre de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=US>
- BANCO MUNDIAL. (2017). *Gasto de consumo final de los hogares per cápita (US\$ a precios constantes de 2010)*. Recuperado el 06 de noviembre del 2016 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PRVT.PC.KD?locations=US>
- BBC Mundo. (2016). *Los 5 países que pueden hacer despegar (o hundir) la economía global en 2016*. Recuperado el 06 de noviembre del 2017 de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160105_economia_protagonistas_2016_mj
- BUSINESS INSIDER (2015). *The best dessert in every state*. Recuperado el 07 de noviembre del 2017 de: <http://www.businessinsider.com/the-best-dessert-from-every-state-2015-10/#alabama-alabama-is-proud-of-its-moon-pies-and-felixs-fish-camp-in-mobile-takes-the-graham-cracker-marshmallow-and-chocolate-dipped-dessert-a-step-further-pairing-it-with-ice-cream-in-a-moon-pie-sundae-1EL>
- BUSINESS INSIDER. (2017). *A close look at Americans' food budget shows an obvious place to save money*. Recuperado el 30 de abril de 2018 de, <http://www.businessinsider.com/americans-spending-food-bls-2017-2>
- CECJ. (2018). *Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de <http://www.cecjecuador.org.ec/>
- Census Reporter. (2016). *Chicago IL*. <https://censusreporter.org/profiles/16000US1714000-chicago-il/>
- CERESECUADOR. (s.f). *Página Oficial*. Recuperado el 28 de mayo de 2018 de <http://ceresecuador-cert.com/>

- CFN. (2018). *Modelo de Evaluación Financiera*. Recuperado el 30 de abril de 2018 de, <https://www.cfn.fin.ec/88185-2/>
- CHEQUEANDO. (2016). *¿Cuáles son los países y continentes que consumen más azúcar?* Recuperado el 08 de noviembre de 2017 de <http://chequeando.com/el-explicador/cuales-son-los-paises-y-continentes-que-consumen-mas-azucar/>
- CHICAGO TRIBUNE. (2017). *Chicago's grocery list gets shorter: Fewer stores in área*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de <http://www.chicagotribune.com/business/ct-grocery-store-report-0813-biz-2-20170811-story.html>
- CIUU. (2012). *Clasificación Nacional de Actividad Económica*. Recuperado el 30 de abril de 2018 de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Comafors. (s.f). *País Privilegiado*. Recuperado el 30 de abril de 2018 de <http://comafors.org/ecuador-forestal/pais-privilegiado>
- DATA USA. (2016). *Chicago, IL*. Recuperado el 12 de mayo de 2018 de https://datausa.io/profile/geo/chicago-il/#category_income
- David, F. R. (2008). *Administración estratégica*. México: Pearson
- DDE. (2016). *Exportar alimentos a Estados Unidos. ¿Qué es la FDA? ¿Cuáles son sus requisitos?* Recuperado el 01 de mayo de 2018 de <https://www.diariodelexportador.com/2016/10/exportar-alimentos-estados-unidos-que.html>
- EL COMERCIO (2017). *El riesgo país aumentó tras el resultado electoral del 2 de abril*. Recuperado el 08 de noviembre de 2017 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/riesgo-pais-crecimiento-resultado-electoral.html>
- EL COMERCIO. (2018). *Ecuador busca un acuerdo formal con Estados Unidos*. Recuperado el 20 de junio de 2018 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-acuerdo-estadosunidos-negociaciones-comercio.html>

- EL COMERCIO. (2018). *La continuidad de Ecuador en el SGP se revisa anualmente*. Recuperado el 11 de abril de 2018 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/preferencias-eeuu-renovaran-mantendra-comercio.html>
- EL UNIVERSO. (2017). *Banco Central del Ecuador prevé PIB al alza para el 2017*. Recuperado el 08 de noviembre de 2017 de <https://www.eluniverso.com/noticias/2016/12/30/nota/5974327/bce-preve-pib-alza-ano-entrante>
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. (2016). *Bakery in the US*. Recuperado el 02 de mayo de 2018 de, <http://www.euromonitor.com/bakery-in-the-us/report>
- FDA. (2013). *A Food Labeling Guide*. Recuperado el 25 de abril de 2018 de <https://www.fda.gov/downloads/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/UCM265446.pdf>
- GARVITTRANSPORTES. (2014). *PALETIZADO*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de <http://www.transportesgarvi.com/transporte/de-palets.html>
- GESTIÓN. (2017). *Oportunidad de exportación: crece demanda de frutas y verduras congeladas en EE.UU.* Recuperado el 30 de abril de 2018 de <https://gestion.pe/economia/oportunidad-exportacion-crece-demanda-frutas-verduras-congeladas-ee-uu-135143>
- GLOBOFRAN. (2016). *Características del Consumidor Americano*. Recuperado el 10 de abril de 2018 de <http://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense/>
- GOOD FOOD EXPOR. (2018). *OFFICIAL PAGE*. Recuperado el 02 de junio de 2018 de <https://goodfoodexpo.org/>
- Harward Bussiness Review. (2016). *Research: Why Americans Are So Impressed by Busyness*. Recuperado el 25 de mayo de 2018 de <https://hbr.org/2016/12/research-why-americans-are-so-impressed-by-busyness>
- Harward Bussiness Review. (2013). *Cómo dominar el sistema de Gestión*. Recuperado el 20 de junio de 2018 de

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36993751/Lectura_6_Kaplan_y_Norton__2008__Dominar_sist_gestion.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1529960080&Signature=FFvmTK28FKS1OEENKpexNdASEJI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DComo_dominar_el_sistema_de_gestion.pdf

Heritage Foundation. (2018). *Index of Economic Freedom*. Recuperado el 30 de abril de 2018 de, <https://www.heritage.org/index/country/unitedstates>

INEC. (2017). *Desempleo muestra la reducción más significativa de los últimos cinco años*. Recuperado el 08 de noviembre de 2017 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/desempleo-muestra-la-reduccion-mas-significativa-de-los-ultimos-cinco-anos/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.

LA CAPITAL. (2015). *Estados Unidos, un mercado para alimentar*. Recuperado el 12 de mayo de 2018 de <https://www.lacapital.com.ar/economia/estados-unidos-un-mercado-alimentar-n476599.html>

LA NACIÓN. (2016). *Ocho de cada diez estadounidenses compran alimentos orgánicos*. Recuperado el 12 de abril de 2018 de <https://www.nacion.com/ciencia/salud/ocho-de-cada-diez-estadounidenses-compra-alimentos-organicos/CKI7EDAGANA45P5M7AWWQTGCPQ/story/>

Lambin, J., Gallucci, C., Sicurello, C., (2009). *Dirección de marketing. Gestión Estratégica y Operativa del mercado*. (2° ed.). D. F. México. Mc Graw Hill.

Lambin, J., Gallucci, C., Sicurello, C., (2009). *Dirección de marketing. Gestión Estratégica y Operativa del mercado*. D. F. México. Mc Graw Hill.

MACMAP. (2017). *Encontrar aranceles*. Recuperado el 11 de abril de 2018 de <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=19059090&country=842&partner=218&year=2017&source=1|ITC&AVE=1>

MAGAP. (2015). *La Política Agropecuaria Ecuatoriana*. Recuperado el 07 de mayo de 2018 de,

<http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agronegocios%20al%20%202025%20I%20parte.pdf>

MANGO ECUADOR FOUNDATION. (2017). *Plants and Exporters*. Recuperado de 02 de mayo de 2018 de, <http://www.mangoecuador.org/english/plants-exporters.php>

MARSH. (2017). *Mapa de riesgo político 2017*. Recuperado el 06 de noviembre del 2017 de <https://www.marsh.com/do/es/campaigns/mapa-de-riesgo-politico-2017.html>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA. (2018). *Agricultores dedicados al cultivo de frutales reciben capacitación*. Recuperado el 30 de abril de 2018 de, <http://www.agricultura.gob.ec/agricultores-dedicados-al-cultivo-de-frutales-reciben-capacitacion/>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR (2015). *Proyecto de fomento al sector exportador se encuentra en marcha*. Recuperado el 08 de noviembre de 2017 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/proyecto-de-fomento-al-sector-exportador-se-encuentra-en-marcha/>

Ministerio del Interior. (s.f.). *Permisos de Funcionamiento*. Recuperado el 30 de mayo de 2018 de <https://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Categori%CC%81as-Permisos-de-funcionamiento.pdf>

PROCHILE. (2017). *Guía País -Estados Unidos 2017*. Recuperado el 06 de noviembre de 2017 de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2016/08/EEUU_Guia_Pais_2017.pdf

PROCOLOMBIA. (2018). *Oportunidades de negocios en Estados Unidos*. Recuperado el 01 de mayo de 2018 de, <http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/paises/norte-america/estados-unidos>

PROECUADOR. (2017). *GUÍA DEL EXPORTADOR*. Recuperado el 05 de mayo de 2018 de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>

- PROECUADOR. (2018). *Oficina Comercial del Ecuador en New York. Mango, piña uvilla y banana deshidratada en el mercado de Estados Unidos*. Recuperado el 11 de abril de 2018 de file:///C:/Users/hp/Downloads/PROEC_BIC2018_03_NEWYORK-1.pdf
- PROEXPORT COLOMBIA. (2012). *Guía comercial de Estados Unidos*. Recuperado el 06 de noviembre del 2017 de <https://es.scribd.com/document/112646322/Guia-Comercial-Estados-Unidos-2012>
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. (2016). *Informe sobre desarrollo humano 2016*. Recuperado el 06 de noviembre de 2017 de. Recuperado el 02 de mayo de 2018 de, <https://www.usatoday.com/story/money/2015/02/26/desserts-eating-trends-consumer-eating-habits-npd-group/24056621/>
- Ross, Westerfield, Jordan. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill. Santander. (octubre de 2017). Suiza: Llegar al consumidor. Recuperado el 2 de octubre de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizarmercados/suiza/llegar-al-consumidor#consumer>
- SANTANDER. (2017). *Cifras del comercio exterior en los Estados Unidos*. Recuperado el 06 de noviembre del 2017 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/cifras-comercio-exterior>
- SANTANDER. (2018). *Haga Negocios con Estados Unidos*. Recuperado el 19 de mayo de 2018 de <https://es.portal.santandertrade.com/perfil-pais/18,estados-unidos>
- SANTANDER. (2018). *Estados Unidos. Exportación de productos*. Recuperado el 10 de mayo de 2018 de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/estados-unidos/exportacion-de-productos>
- SRI. (2018). *Declaraciones Saiku*. Recuperado el 05 de marzo de 2018 de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

SUPERCIA. (2016). *Indicadores Financieros Compañías Activas*. Recuperado el 25 de mayo de 2018 de, http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&run.prompt=true

SUPERCIA. (2018). *Portal de Constitución Electrónica*. Recuperado el 02 de junio de 2018 de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

The Statistics Portal. (2017). *Leading trends in desserts on restaurant menus in the United States in 2017*. Recuperado el 08 de noviembre de: <https://www.statista.com/statistics/293923/leading-trends-in-desserts-on-restaurant-menus-us/>

TRADE MAP. (2017). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2017. Producto: 1905 Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos simil*. Recuperado el 05 de abril de 2018 de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||190590|||6|1|1|2|1|1|2|1|1

TradeMap (2016). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2016*. Recuperado el 30 de abril de 2018, de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|842|||190590|||6|1|1|1|1|2|1|1

TradeMap (2017). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2017. Producto: 0811 Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante*. Recuperado el 30 de abril de 2018 de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|842|||0811||4|1|1|1|1|2|1|1

ULINE.MX. (s. f). *Cajas para frascos de envasar*. Recuperado el 10 de junio de 2018 de https://es.uline.mx/BL_29/Canning-Jar-Boxes

UNESCO. (2016). *¿Cuánto invierten los países en I+D? Una nueva herramienta de la UNESCO identifica a los nuevos protagonistas*. Recuperado el 06 de noviembre de 2017 de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/

United States Census Bureau. (2017). *QuickFacts Chicago City, Illinois*. Recuperado el 02 de mayo de 2018 de, <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/chicagocityillinois/PST045217>

USA TODAY. (2017). *Bye, bye American pie: Desserts are disappearing*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de <https://www.usatoday.com/story/money/2015/02/26/desserts-eating-trends-consumer-eating-habits-npd-group/24056621/>

USDA. (2018). *USDA ORGANIC*. Recuperado el 25 de mayo de 2018 de <https://www.usda.gov/topics/organic>

VIDA SANA ECUADOR. (2017). *El mango y sus beneficios*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de <http://www.vidasanaecuador.com/2016/06/el-mango-y-sus-beneficios.html>

WORKINGUP. (2017). Ecuador, país líder en emprendimientos en América Latina. Recuperado el 08 de noviembre de <http://www.workingup.com.ec/ecuador-pais-lider-emprendimientos-america-latina/>

WORLD ECONOMIC FORUM. (2015). *Competitiveness Rankings*. Recuperado el 08 de noviembre de 2018 de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>

World Justice Project. (2016). *Rule of the law index*. Recuperado el 06 de noviembre del 2017 de <http://data.worldjusticeproject.org/>

ANEXOS

ANEXO 1

Tabla N° 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ EFE			
FACTOR DE ANÁLISIS	PESO	NOTA	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. El entorno político de Estados Unidos es estable y existe una confiabilidad comercial.	0,03	3	0,09
2. Apoyo del Gobierno ecuatoriano a exportadores mediante "Proyecto Sector Exportador"	0,02	4	0,08
3. Estados Unidos otorga el acuerdo preferencial (SGP) para las exportaciones ecuatorianas.	0,07	4	0,28
4. Estados Unidos ocupa el puesto número 1 en importaciones mundiales de productos de repostería y frutas.	0,08	4	0,32
5. El entorno económico en Estados Unidos es estable y genera apertura al comercio.	0,04	3	0,12
6. Accesibilidad a crédito financiero para emprendedores ecuatorianos.	0,05	4	0,2
7. El perfil estadounidense se caracteriza por estar dispuestos a probar nuevos productos.	0,06	4	0,24
8. El consumidor americano tiene una mayor tendencia por consumo de productos orgánicos, con bajos niveles de azúcar y grasas.	0,06	4	0,24
9. El 12,5% de los gastos de los consumidores americanos son destinados para postres.	0,05	4	0,2
10. Estados Unidos es el tercer país con mayor suscripción de servicio de telefonía móvil y accesibilidad a información.	0,06	3	0,18
11. Estados Unidos posee uno de los mejores desempeños logísticos.	0,05	3	0,15
12. El cultivo de frutas beneficia a más de un millón de personas en zonas rurales.	0,06	4	0,24
13. El MAGAP invierte en capacitaciones para agricultores dedicados al cultivo de frutas.	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
14. La inestabilidad política del Ecuador dificulta la confiabilidad y apertura comercial.	0,05	1	0,05
15. Estados Unidos cuenta con altas regulaciones para la entrada de productos alimenticios importados.	0,05	1	0,05
16. La economía ecuatoriana es riesgosa y desfavorece el ambiente comercial.	0,06	2	0,12
17. Ecuador ocupa un puesto bajo en el Ranking Doing Business debido al ineficiente cumplimiento fronterizo.	0,04	2	0,08
18. Los postres abundan en Estados Unidos, debido al alto consumo de azúcar en el país y a la tradición de cada Estado.	0,05	1	0,05
19. Los canales de distribución para la comercialización de postres son directos lo cual implica menores costos y un alta amenaza con nuevos	0,03	2	0,09
20. Estados Unidos importa productos de repostería principalmente de países que pertenecen a TLCAN (Canadá y México).	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,94

ANEXO 2 TABLAS DINÁMICAS

GÉNERO-MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Medios de compra			
Género	Website	Social Media	Puntos de ventas y degustaciones.	Total general
Hombre	20,00%	40,00%	10,00%	70,00%
Mujer	0,00%	0,00%	30,00%	30,00%
Total general	20,00%	40,00%	40,00%	100,00%

IMPORTANCIA CONSUMO DE ALIMENTOS SALUDABLES- POSICIÓN MANGO	Importancia de consumo alimentos saludables			
Posición frente al mango	Me da igual	Importante	Muy importante	Total general
Lo conozco pero no lo eh consumido	10,00%	0,00%	0,00%	10,00%
Yo eh consumido	10,00%	10,00%	70,00%	90,00%
Total general	20,00%	10,00%	70,00%	100,00%

INTERÉS DE COMPRA-FRECUENCIA DE CONSUMO	Interés en comprar el producto		
¿Con que frecuencia usted consume postres?	Indiferente	Fuertemente interesado	Total general
2-3 veces por semana	0,00%	30,00%	30,00%
3 o más veces `por semana	10,00%	10,00%	20,00%
1 vez al mes	20,00%	30,00%	50,00%
Total general	30,00%	70,00%	100,00%

INTERÉS DE COMPRA-FRECUENCIA DE CONSUMO	Interés en comprar el producto		
¿Con que frecuencia usted consume postres?	Indiferente	Fuertemente interesado	Total general
2-3 veces por semana	0,00%	30,00%	30,00%
3 o más veces `por semana	10,00%	10,00%	20,00%
1 vez al mes	20,00%	30,00%	50,00%
Total general	30,00%	70,00%	100,00%

ANEXO 4: PRESUPUESTO GLOBAL DE MARKETING, MEZCLA DE MARKETING

PRESUPUESTOS GLOBAL PROYECTADO						
AÑOS		1	2	3	4	5
MENSUAL	FACEBOOK E INSTAGRAM					
	Nº de publicaciones	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
	Pago mensual	30,00	30,89	31,80	32,73	33,70
	TOTAL ANUAL	360,00	370,62	381,55	392,81	404,40
SEMESTRAL	FERIAS INTERNACIONALES					
	Pasaje aéreo	900,00	926,55	953,88	982,02	1.010,99
	Volantes Flyers	50,00	51,48	52,99	54,56	56,17
	Costo de inscripción	1.200,00	1.235,40	1.271,84	1.309,36	1.347,99
	Presupuesto roll ups y materiales de exhibición por feria	200,00	205,90	211,97	218,23	224,66
	TOTAL ANUAL	4.700,00	4.838,65	4.981,39	5.128,34	5.279,63
	EVENTOS DE DEGUSTACIÓN					
	Volantes Flyers	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
	Presupuesto material POP por feria	800,00	823,60	847,90	872,91	898,66
	Presupuesto para muestras gratis en pequeños vasos desechables por evento	1.500,00	1.544,25	1.589,81	1.636,70	1.684,99
	TOTAL ANUAL	4.700,00	4.835,70	4.975,40	5.119,23	5.267,29
	PÁGINA WEB					
	Creación Página Web y Actualización de Página Web	500,00	514,75	529,94	545,57	561,66
	TOTAL ANUAL	1.000,00	1.029,50	1.059,87	1.091,14	1.123,32
	TOTAL GASTOS SEMESTRALES	10.400,00	10.703,85	11.016,66	11.338,71	11.670,25
	TOTAL GASTOS MARKETING	10.760,00	11.074,47	11.398,22	11.731,51	12.074,64
	TOTAL					\$ 57.038,85

ANEXO 5: PROCESO DE PRODUCCIÓN CHEESEXOTIC

PROCESOS DE PRODUCCIÓN				
Unidades Producidas: 375 unidades producidas de cheesecake de mango orgánico				
Actividades	Responsables	Insumos	Material	Tiempo (min)
Recepción de materia prima	Operador 1	-	Galleta, Margarina, Queso crema, Gelatina sin sabor, Azúcar, Huevo, Leche, Alitame	10 min
Supervisión de la materia prima.	Operador 1	-	Materia Prima e insumos	15 min
Preparación de la materia prima (lavado y cortado de frutas, pesado de insumos para la producción)	Operador 2	Balanza de 50 kg, cucharas medidoras, cuchillo, tinas plásticas.	Mango, Galleta, Queso	45 min
Colocación de la galleta en la maquinaria	Operador 1	Maquina moledora	Galleta triturada , margarina	30 min
Elaboración de queso	Operador 2	Maquina moledora	Queso, azúcar, leche, Alitame, gelatina sin sabor	30 min
Elaboración del topping	Operador 1	Cocina caldera	Mango, azúcar, gelatina sin sabor	30 min
Verificación del estado del producto	Operador 2	-	Producto en Proceso	20 min
Envasado del producto	Operador 1 y 2	Cucharas, envases de vidrio	Producto en proceso	60 min
Etiquetado del producto	Operador 1 y 2	Etiquetas adhesivas	Producto envasado	20 min
Empaquetado y embalaje del producto	Operador 2	Cajas de cartón con separadores	Producto envasado	30 min
Almacenaje del producto	Operador 1	Sistema de refrigeración	Cajas de cartón con el producto	20 min
TOTAL TIEMPO				310 min

ANEXO 6: PERFIL DE PUESTO REQUERIDOS

GERENTE	
Perfil de puesto	
Edad	23 a 45 años
Formación Académica	Ing. en Negocios Internacionales, Ing. Comercial o carreras afines
Experiencia	3 años en puestos similares
Perfil	Autonomía para la toma de decisiones, capacidad de trabajar bajo presión, persona proactiva, orientación a resultados, capacidad de negociación y manejo de conflictos.
Funciones	Supervisar el desempeño de cada área, Liderar la planificación estratégica, Controlar el cumplimiento de cada área, Realizar negociaciones en el extranjero
Salario	\$1000
ASISTENTE DE VENTAS Y MARKETING	
Perfil de puesto	
Edad	23 años a 40 años
Formación Académica	Ing. en Marketing, Publicidad o carreras afines
Experiencia	2 años en puestos similares
Perfil	Creatividad, Innovación, Trabajo en equipo, orientación a resultados.
Funciones	Crear y monitorear página web empresarial, Diseñar promociones y campañas publicitarias sobre el producto, Realizar contacto con los proveedores, Dar seguimiento a clientes, Gestionar el servicio post venta a los clientes
Salario	\$800
ASISTENTE FINANCIERO	
Perfil de puesto	
Edad	23 a 40 años
Formación Académica	Ing. en Finanzas
Experiencia	2 años en puesto similares
Perfil	Autonomía, capacidad de trabajar bajo presión, orientación a resultados, habilidades analíticas, perseverancia, pro actividad.
Funciones	Preparar análisis financieros, Analizar indicadores financieros de la empresa, gestionar pagos y cobros, Direccionar la toma de decisiones para inversiones y financiamiento.
Salario	\$700
OPERARIO	
Perfil de puesto	
Edad	18 a 40 años
Formación Académica	Bachiller
Experiencia	No se requiere experiencia
Perfil	Trabajo en equipo, pro actividad, Responsabilidad, cumplimiento de objetivos
Funciones	Recibir y almacenar la materia prima, Operar la maquinaria para la producción del cheesecake, Supervisión del producto, Empaquetar, etiquetar y almacenar el producto, Despachar el producto.
Salario	\$386

Nota: Los salarios establecidos tienen todos los beneficios de acuerdo al Código de Trabajo.

ANEXO 7: ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

PACHACAMAC S.A Estado de Resultados Anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	184992,325	245078,164	324032,353	460207,886	654063,192
Costos de los productos vendidos	\$ 134.132,89	\$ 159.072,52	\$ 189.998,47	\$ 241.999,98	\$ 315.248,85
UTILIDAD BRUTA	\$ 50.859,43	\$ 86.005,64	\$ 134.033,88	\$ 218.207,90	\$ 338.814,34
Gastos sueldos	\$ 37.301,76	\$ 39.395,70	\$ 40.522,29	\$ 41.682,07	\$ 42.876,01
Gastos Generales	\$ 31.075,46	\$ 29.634,44	\$ 30.525,75	\$ 31.401,21	\$ 32.344,60
Gasto depreciación					
Gastos de amortización	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00
UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN	\$ (17.565,79)	\$ 16.927,50	\$ 62.937,85	\$ 145.076,63	\$ 263.545,73
Gastos interés	\$ 3.686,00	\$ 2.345,71	\$ 862,00	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN	\$ (21.251,78)	\$ 14.581,79	\$ 62.075,85	\$ 145.076,63	\$ 263.545,73
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ (139,45)	\$ 2.111,69	\$ 9.235,80	\$ 21.685,47	\$ 39.455,83
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	\$ (21.112,33)	\$ 12.470,09	\$ 52.840,05	\$ 123.391,16	\$ 224.089,89
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ (173,85)	\$ 2.632,58	\$ 11.513,97	\$ 27.034,55	\$ 49.188,27
UTILIDAD NETA	\$ (20.938,47)	\$ 9.837,52	\$ 41.326,08	\$ 96.356,61	\$ 174.901,62

ANEXO 8: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

PACHACAMAC S.A

Estado de Situación Financiera Anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	59.623,85	526.715,93	422.957,90	656.294,37	1.507.283,49	3.312.768,49
Corrientes	59.623,85	241.212,82	108.944,43	313.770,54	1.167.501,80	2.944.436,44
Efectivo	37.118,85	111.718,19	- 62.610,29	86.947,89	845.356,28	2.486.592,20
Cuentas por cobrar	-	129.494,63	171.554,71	226.822,65	322.145,52	457.844,23
Inventario Suministris de Fábrica	-	-				
	-					
No Corrientes	22.505,00	285.503,11	314.013,47	342.523,83	339.781,69	368.332,05
Propiedad,Planta y Equipos	22.265,00	267.180,00	267.180,00	267.180,00	251.544,00	251.548,00
Depreciación		15.131,11	43.065,47	70.999,83	83.317,69	111.288,05
Intangibles	240,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00
Amortización acumulada		312,00	888,00	1.464,00	2.040,00	2.616,00
	-					
PASIVOS	41.736,70	491.855,16	356.369,12	217.338,16	194.904,14	285.236,38
Corrientes		71.157,47	94.537,64	131.374,10	194.904,14	285.236,38
Cuentas por pagar proveedores		47.567,80	63.017,76	83.319,32	118.334,11	168.181,21
Sueldos por pagar	41.736,70	23.902,98	26.775,60	27.305,01	27.850,01	28.411,06
Impuestos por pagar	-	- 313,31	4.744,27	20.749,77	48.720,02	88.644,11
	-					
No Corrientes	41.736,70	420.697,69	261.831,48	85.964,06	-	-
Deuda a largo plazo	41.736,70	420.697,69	261.831,48	85.964,06	-	-
PATRIMONIO	17.887,16	3.974,55	- 21.318,16	294.028,55	1.141.663,97	2.799.724,01
Capital	17.887,16	25.416,86	- 30.651,85	253.206,30	1.045.814,19	2.625.329,22
Utilidades y retenidas		- 21.442,31	9.333,68	40.822,25	95.849,77	174.394,79

ANEXO 9: FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

PACHACAMAC S.A FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales		-25.509,58	10.459,41	41.649,54	- 8.703,94	- 6.693,74
Utilidad Neta		-21.442,31	9.333,68	40.822,25	-10.161,99	- 8.167,34
Depreciación y amortización						
Depreciación		2.327,86	2.327,86	2.327,86	2.327,86	2.327,86
Amortización		48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
CXC		-10.890,33	- 3.524,05	- 4.626,34	- 3.492,91	- 3.496,36
Inventario PT						
Inventario MP						
CXP Proveedores		4.108,07	1.329,35	1.745,16	1.279,89	1.281,16
Sueldo por pagar		446,98	- 1,35	- 1,39	471,07	479,10
Impuestos		- 107,86	945,91	1.334,00	824,12	833,84
Actividades de inversión	-22.505,00				-1333	
Adquisición PPE e intangibles	-22.505,00				-1333	
Actividades de Financiamiento	59.623,85	-12.524,14		-15.348,14		
Deuda a largo plazo	41.736,70	-12.524,14	-13.864,42	-15.348,14	-14.101,35	-14.221,33
Pago Dividendos						
Capital	17.887,16					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	37.118,85	-38.033,72	10.459,41	26.301,41	-10.036,94	- 6.693,74
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO		37.118,85	- 914,87	9.544,54	35.845,95	25.809,00
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	37.118,85	- 914,87	9.544,54	35.845,95	25.809,00	19.115,27

ANEXO 10: FLUJO DE CAJA ANUAL

PACHACAMAC S.A FLUJO DE CAJA ANUAL

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad antes de interes e impuestos y participación		-21.755,62	14.077,95	61.572,02	144.569,80	263.038,90
Gastos de Depreciación		503,83	503,83	503,83	506,83	506,83
Gastos de Amortización		48	48	48	48	48
15% de Participación y Trabajadores		- 139,45	2.111,69	9.235,80	21.685,47	39.455,83
22% Impuesto a la Renta		- 173,85	2.632,58	11.513,97	27.034,55	49.188,27
I.FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		-22.132,65	9.095,01	41.083,59	96.404,61	174.949,62
Inversión de capital de trabajo neto	-37.118,85					
Variación de capital de trabajo neto		- 6.443,14	- 1.250,13	- 1.548,57	- 2.669,54	- 3.799,33
Recuperación de capital de trabajo neto						52.829,57
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-37.118,85	- 6.443,14	- 1.250,13	- 1.548,57	- 2.669,54	49.030,24
INVERSIONES	-22.505,00					
RECUPERACIONES						
Recuperación maquinaria						
Recuperación equipos de computación						
III.GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-22.505,00					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-59.623,85	-28.575,79	7.844,88	39.535,02	93.705,06	223.979,86
Préstamo	41.736,70					
Gasto interés		- 3.686,00	- 2.345,71	- 862,00		
Amortización del capital		-12.524,14	-14.957,42	-15.348,14		
Escudo Fiscal		1242,18	790,505166	290,493297		
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-17.887,16	-43.543,75	- 7.574,75	23.615,38	93.705,06	223.979,86

