



**Proyecto de internacionalización para la exportación de snacks
de malanga al mercado de Estados Unidos**

Maestranteros:

Ma. Gabriela Chiquito López

Carla Mishell Rey Moreno

Tutora:

Mtr. Diana Berzina

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

**Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia
Competitiva**

Julio - 2022

Agradecimiento

Agradezco a Dios por su inconmensurable amor, su infinita misericordia y favor hacia mi vida, al sustentarme y darme todo lo necesario para cumplir mis metas.

Agradezco a mis padres Jorge Chiquito C. y Georgina López A. quienes dejaron de lado sus sueños por ver los míos cumplirse, aquellos que cuyo esfuerzo, consejos y admirable amor me formaron como una mujer de bien y dejaron su huella y la herencia más preciada que pueden entregar a un hijo, la educación.

Agradezco a mi hijo, hermanos y familiares que me llenan de su amor y celebran cada triunfo mío como suyo propio.

Ma. Gabriela Chiquito

Dedicatoria

Dedico este título académico a Diana y Oreo Rey, porque siempre me han apoyado, escuchado y motivado para seguir preparándome profesionalmente.

Carla Rey Moreno

Dedico este trabajo a mis padres a quienes admiro profundamente y quienes con su ejemplo me enseñan que ninguna cosa es imposible de alcanzar cuando se tiene a Dios y se tiene voluntad.

A mi hijo Santiago, por ser el motor que impulsa mi vida, mi inspiración de cada día y mi razón para seguir amando la vida.

Ma Gabriela Chiquito

Contenido

1 RESUMEN	ixx
2. Introducción	1
3 Objetivos	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos	7
4 Marco Conceptual.....	9
4.1 Intercambio internacional, conceptos.	9
4.2. La exportación dentro de la estrategia de internacionalización de las empresas. ...	10
4.3. Planificación logística.	11
4.4. La logística internacional y sus fundamentos.	13
4.5. Gestión de la cadena logística.....	14
4.6. Logística y Distribución Física Internacional (DFI).	15
4.7. Los KPI en logística.....	16
4.8. Los Incoterms.....	19
4.9. Malanga.....	21
4.10. Matriz productiva.....	22
4.11. Valor agregado.....	22
4.12. Constitución de la República.	22
4.13. Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones COPCI.	23

4.14.Requisitos para exportar en Ecuador.	23
5.Análisis de mercado.....	26
5.1.Mercado de la demanda	26
5.1.Consumidores	31
5.2.Mercado de la oferta	37
5.3.Análisis DAFO.....	39
5.4.Matriz CAME	40
6.Propuesta de internacionalización.....	42
6.1.Descripción del producto	42
6.2.Modelo de negocio y propuesta de valor	43
6.2.1.Modelo CANVAS.....	44
6.2.1.1.Segmento de mercado.....	44
6.2.1.2.Propuesta de valor.....	44
6.2.1.3.Canales.....	46
6.2.1.4.Relación con los clientes.....	47
6.2.1.5.Fuentes de ingresos	47
6.2.1.6.Recursos claves.....	49
6.2.1.7.Actividades claves	50
6.2.1.8 Asociaciones claves	50
6.2.1.9.Estructura de costos	51

6.2.1.10.Desarrollo del modelo CANVAS	53
6.2.2.Modelo Value Proposition	54
7.Validación del producto.....	58
7.1.Resultados de las entrevistas a empresas exportadoras de snacks a EEUU	58
7.2.Resultados de la entrevista a productor de malanga	63
7.3.Resultados de las entrevistas a funcionario público del MPCEIP	64
8.Estrategia de suministro global	67
8.1.Modelo de abastecimiento y producción del proyecto	67
8.2.Descripción de los procesos.....	67
8.3.Descripción de la estructura organizacional requerida	69
9.Estrategia de comercialización y distribución	71
9.1.Canales de comercialización.....	71
10.Estrategia de financiamiento del proyecto.....	74
10.1.Presupuesto	74
10.2.Proyección de ingresos y gastos	76
10.3.Valoración financiera.....	77
11.Conclusiones	79
12.Bibliografía	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América. Partida 2005.99	28
Tabla 2. Lista de empresas importadoras en Estados Unidos de América (Miami y Nueva York). Partida 2005.99.....	30
Tabla 3. Comercio Bilateral entre EEUU y Ecuador 2019-2021. Partida 2005.99	32
Tabla 4. Buyer persona 1	36
Tabla 5. Principales distribuidores y retailers en Nueva York	47
Tabla 6. Modelo CANVAS.....	53
Tabla 7. Entrevista a exportador de snacks 1.....	58
Tabla 8. Entrevista a exportador de snacks 2.....	60
Tabla 9. Entrevista a productor de malanga.....	63
Tabla 10. Entrevista a Funcionario público	64
Tabla 11. Estacionalidad de la oferta de Malanga ecuatoriana.....	67
Tabla 12. Clasificación de Malanga adquirida (calidad)	68
Tabla 13. Responsabilidades en término FOB.....	72
Tabla 14. Presupuesto de Inversión requerida.....	74
Tabla 15. Condiciones de Financiamiento.....	75
Tabla 16. Proyección de Ingresos y Gastos y presentación de Estados Resultados Integrales Proyectado.....	76
Tabla 17. Condiciones de Financiamiento.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Países exportadores de Malanga.....	2
Figura 2. Países importadores de Malanga.	3
Figura 3. Mercado de snacks.	28
Figura 4. Comparación de mercados.	31
Figura 5. Evolución PIB Per Cápita Nueva York.	35
Figura 6. Interés de compra de snacks en Nueva York-EEUU.....	35
Figura 7. Análisis FODA.	39
Figura 8. Análisis CAME.	40
Figura 9. Presentación del producto.....	42
Figura 10. Modelo Canvas.....	44
Figura 11. Beneficios de la malanga.....	45
Figura 12. Marca.....	46
Figura 13. Valoración de opiniones del distribuidor seleccionado.....	49
Figura 14. Proveedores de malanga.....	50
Figura 15. Presupuesto de gastos administrativos.	51
Figura 16. Personal en rol (gastos administrativos).....	52
Figura 17. Presupuesto de gastos de ventas.....	52
Figura 18. Personal en rol (gastos de ventas).	52
Figura 19. Value Proposition parte 1.	56
Figura 20. Value Proposition parte 2.	57
Figura 21. Estructura organizacional.	69
Figura 22. Costos por contenedor.	71
Figura 23. INCOTERM.	72
Figura 24. Modelo de distribución.....	73

1. RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como propósito diseñar un plan de exportación de snacks de malanga hacia el mercado de New York-Estados Unidos en el año 2022. Como parte de la metodología de trabajo se empleó el método cualitativo y documental, en donde se entrevistaron a cinco personas, dos exportadores de snacks, un funcionario de una institución pública y un productor de malanga, con la finalidad de conocer las barreras, margen de ganancia, estacionalidad de producción y posibles estrategias de internacionalización. Como parte de los resultados se evidenció que EEUU es un mercado amplio, en donde existe alta demanda de productos en snack, especialmente si son naturales y saludables. Entre las principales barreras de acceso al mercado se identificó que las certificaciones y la imagen corporativa son fundamentales y que para ingresar al mercado es necesario acceder a programas en donde se puede mostrar la marca. Finalmente, la TIR es positiva con un retorno del 38,13%.

Palabras claves: Exportación, Malanga, estacionalidad, demanda, producto, barreras.

2. ABSTRACT

The purpose of this research work is to design an export plan for malanga snacks to the New York-United States market in 2022. As part of the work methodology, the qualitative and documentary method was to used, where interviews were made between five people, two snack exporters, and an official from a public institution and a malanga producer, in order to know the barriers, profit margin, production seasonality and possible internationalization strategies. As part of the results, it was to shown that the US is a large market, where there is a high demand for snack products, especially if they are natural and healthy. Among the main barriers to market access, it was to identified that certifications and corporate image are fundamental and that to enter the market it is necessary to access programs where the brand can be displayed. Finally, the IRR is positive with a return of 38.13%.

Key Words: Export, Malanga, seasonality, demand, product, barriers.

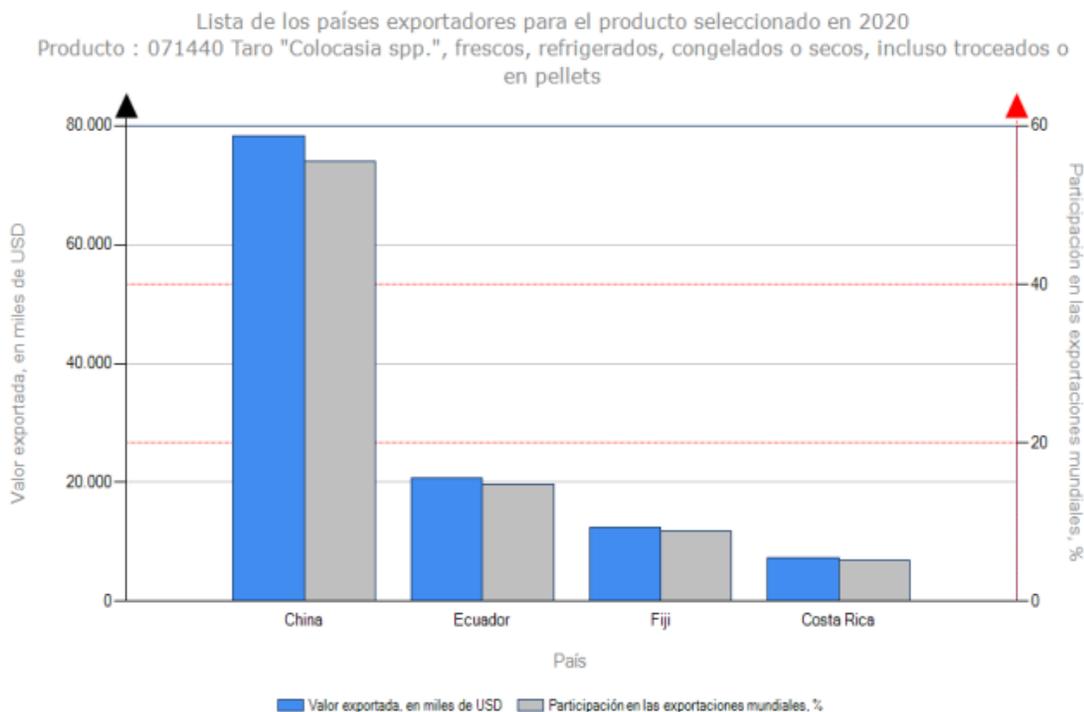
3. Introducción

De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (2016), Ecuador mantiene una localización geográfica privilegiada para cultivar diversos tipos de productos agrícolas, entre ellos se destacan frutas, verduras y tubérculos, mismos que son comercializados en el mercado local como en el internacional.

Entre los tubérculos se enmarca la malanga, originaria de Asia y perteneciente a la familia de las araceas, con una forma ovoide y pulpa de almidón y cáscara color marrón, alcanzando dos o tres metros, con una forma parecida a la yuca, con un ciclo corto, pudiendo permanecer en la tierra hasta 16 meses. Si bien es cierto, en Ecuador es desconocida por los consumidores representando solo el 5% de ventas, sin embargo, en mercados internacionales como Estados Unidos es muy apetecida, exportándose el 95% de la producción (El Productor 2021).

Ecuador, es el segundo país que exporta este producto con un 16% de participación después de China que mantiene un 56%, Fiji tiene un 9% y Costa Rica un 5%. A continuación, se puede apreciar el comportamiento de la malanga de acuerdo a proveedores internacionales:

Figura 1.
Países exportadores de Malanga.



Fuente: Trade Map (2022)

Por otro lado, respecto a los países importadores de malanga se evidencia que Estados Unidos es el principal comprador a nivel mundial con el 40% de participación con casi \$65.000 millones de dólares.

Figura 2.*Países importadores de Malanga.*

Fuente: Trade Map (2022)

Actualmente existen aproximadamente 400 socios productores, con un promedio de 4000 a 5000 hectáreas, y su producción se realiza en el Oriente, Santo Domingo y Los Ríos. Es importante destacar que el 60% de la producción pertenece al Oriente y el 40% al resto de provincias (El Productor 2021).

De este producto, se derivan varios productos con valor agregado tales como los chips, bastones, harina, etc. Según Días (2019) el propósito nacional es la internacionalización de productos con valor agregado, mas no centrarse netamente en la venta de materias primas, no solo minimizando las importaciones, sino que incrementen las exportaciones y se dinamice el empleo beneficiando al desarrollo económico del país.

En Ecuador, varias empresas se especializan en la producción y comercialización de snacks, pero muy pocas se especializan en desarrollar nuevos productos que atraigan a los mercados nacionales y extranjeros. Para la exportación de un nuevo snack, se debe analizar las limitaciones de un nuevo producto, en consecuencia, es fundamental conocer los tratados bilaterales y multilaterales de los que el Ecuador es parte para analizar el mercado, qué mercados son competitivos para el producto, y lo que podría dificultar su introducción, ya sea por una prohibición o por un límite de cuota.

Adicionalmente, otro aspecto importante a considerar es la cadena logística, ya que influye en los costos que se involucran en el proceso de exportación, mismos que deben ser asumidos para que el producto llegue al mercado destino. De acuerdo a Enríquez (2017) el tránsito por el cual el producto viaja hasta ingresar los productos a mercados internacionales afectan a los costos de logística, es por esa razón que se debe tener una hoja de ruta planteada y tener las alternativas mapeadas para optimizar el tiempo y dinero. Razón por la cual es necesario mejorar los procesos logísticos que favorezcan a la exportación sin elevar los costos y manteniendo precios competitivos.

Ecuador mantiene un acuerdo de Primera Fase con Estados Unidos, firmado el 8 de diciembre de 2020. Como parte de los beneficios enmarcados dentro de este acuerdo se detalla otorgar facilidades de negociación para las Mipymes y crear mecanismos diferenciados para facilitar el acceso de Mipymes al comercio internacional. Por otro lado, como parte de las facilidades al comercio exterior se establece eliminar las trabas al comercio entre ambas partes y simplificar y modernizar procesos aduaneros para mejorar tiempos de despacho (Ecuador, Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca 2021).

Según la información recabada de forma preliminar, Estados Unidos es un destino de gran potencial para la exportación de snacks de malanga, no solo por su demanda, sino también por su economía sólida que destaca en otros países. Por otra parte, Ecuador, al igual que otros países del mundo, están atravesando por una crisis motivada por la pandemia del virus COVID 19, lo cual ha obligado a tomar decisiones que han impactado el comercio local e internacional.

Ante este panorama, el Banco Central del Ecuador BCE (2020) indica que la economía nacional al año 2020 se contrajo un -8.9% y al año 2021 se recuperó un 3.1%. Sin embargo, esto ha dependido del comportamiento del mercado, además de las decisiones que se tomen para controlar el volumen de contagios. Respecto a las exportaciones, al año 2021 se han reducido un -5.1%, debiendo contribuir las empresas nacionales en la generación de productos competitivos que aporten a la recuperación económica del país, atrayendo divisas y generando empleo.

El proyecto es importante ya que contribuiría a superar la crisis actual, al cambio de la matriz productiva, además del alcance de los objetivos descritos en el Plan de Creación de oportunidades 2021-2025 elaborado por el Consejo Nacional de Planificación (2017) específicamente el objetivo relacionado a impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior. Lo expuesto en dicho objetivo se logrará en la medida que los productores locales no solo aprovechen el potencial exportable de determinados productos, sino también en la eficiencia de sus procesos que garanticen el ingreso a los mercados internacionales a costos competitivo.

De acuerdo a Trade Map (2022) las exportaciones de snacks de malanga en el año 2020 tuvieron un incremento del 21% en relación al año anterior y, en el año 2021 a pesar de tener una contracción del -8,90% los niveles de exportación de este producto mantiene una tendencia a la alza.

Con base a los antecedentes expuestos, se pretende exportar snacks de malanga en forma de chips al mercado de Estados Unidos, estudiando los factores, barreras y estrategias para la internacionalización del producto.

4. Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un plan de exportación de snacks de malanga hacia el mercado de New York- Estados Unidos en el año 2022.

Objetivos específicos

- Identificar y evaluar proveedores que participan en la cadena logística y en la producción de malanga para la exportación de snacks de malanga hacia Estados Unidos.
- Estudiar la oferta y demanda de snacks de malanga para el mercado de Estados Unidos de los últimos 5 años.
- Proponer un modelo de negocio por medio de un plan logístico, comercial y financiero para la exportación de snacks de malanga al mercado de Estados Unidos.

Para definir la investigación son necesarias las herramientas investigativas. Los tipos de búsqueda se pueden clasificar en muchas categorías diferentes. A los efectos de la investigación, se considera como investigación aplicada encaminada a generar conocimiento aplicándolo directamente a la sociedad o al campo de la producción (Lozada, 2014).

Así mismo, la investigación es aplicable porque tiene como objetivo solucionar un problema específico, en este caso la exportación de snack de malanga a Estados Unidos, enfocándose en la investigación y fortalecimiento del conocimiento para su correcta e igual aplicación, de esta manera mejorar el proceso logístico de los productos.

Por otro lado, dependiendo de la profundidad del tema, la investigación es explicativa, ya que, según Díaz (2009), esta investigación va más allá de describir conceptos o fenómenos y se basa en reacciones de causas. y eventos sociales, explicando la ocurrencia de eventos y ganando así comprensión. Se considera la aplicación de entrevistas a un funcionario del Ministerio de

Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca y a empresas que comercializan y exportan productos derivados de malanga en Ecuador para explicar los procesos, costos, posibles proveedores y clientes en el mercado estadounidense.

De acuerdo al grado de manipulación de las variables, este estudio se estipula como no experimental ya que es puramente observacional. En este caso no se controlan ni manipulan las variables.

Como parte de las técnicas para la determinación e inteligencia de mercado se emplearán herramientas en la web como Trade Map, la Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Banco Central del Ecuador y SENAE. Para el desarrollo del marketing y el adaptador inicial se emplearán herramientas como mapa de empatía, Customer Journey y Buyer Persona. Adicionalmente, para definir el modelo de negocios se implementará la herramienta CANVAS Business Model y Value Proposition para finalmente identificar costos y factibilidad del proyecto por medio del TIR y el VAN.

Finalmente, dependiendo del período de tiempo en que se realice el estudio, se considera longitudinal porque se caracteriza por seguir un tema o datos determinados durante un período determinado. En este caso, el período de estudio es de 2017 a 2022.

5. Marco Conceptual

Con los antecedentes expuestos, en la presente sección se buscará definir los conceptos que permitirán conocer de forma más clara y concisa el plan de exportación. Adicionalmente, se dedicará este capítulo a estudiar la malanga, siendo la materia prima para la elaboración de los snacks y se analizará sus características, propiedades, beneficios y aportes que este tubérculo hace en la salud y nutrición de las personas que lo consumen. Finalmente, se analizarán los procedimientos y requisitos legales para internacionalizar el producto al mercado seleccionado.

5.1. Intercambio internacional, conceptos.

En cuanto al comercio internacional, Cue (2015) se refiere a la actividad económica que se enmarca en el intercambio de productos entre países del mundo, argumentando que dicho intercambio puede darse en forma de exportaciones e importaciones. Los países que comercian internacionalmente satisfacen sus propias necesidades recibiendo los productos que consideran necesarios para su consumo interno; mientras que otros exportan artículos que mantienen un excedente y pueden producir competitivamente.

Como tales, quienes comercializan sus productos reciben ingresos o divisas que les permitirán continuar operando, generar empleos y contribuir al desarrollo económico. En lugar de Lombana, Rozas, Corredor, Silva, Castellanos, González y Ortiz (2016), este intercambio dentro de un país se registra en la balanza comercial, representada por todas las importaciones y exportaciones de ese país como resultado de este intercambio.

El insumo de este producto se denomina importación, mientras que la producción se refiere a la exportación, el objetivo es exportar más que importar, lo que significa más para vender que comprar, además del hecho de que un país depende menos de productos extranjeros y la industria de un país más sostenible.

Es por esta razón que Ecuador busca aumentar las exportaciones, es decir, aumentar su moneda, inyectando dinero en la economía que se utilizará para invertir, crear empleos y mejorar la industria local. En cuanto a las teorías del comercio internacional, Galdeano y Godoy (2018) interpretan la teoría de Heckscher-Ohlin, que corresponde a la preferencia de los factores de producción, centrándose en la ventaja comparativa. Tal ventaja significa que un país debe especializarse en la producción de productos que puede obtener de manera eficiente.

Según esta teoría, países como Ecuador deberían enfocarse en producir bienes que sean más fáciles de producir o tengan una ventaja sobre otros mercados, abandonando países que no tienen mayor especialización y baja utilidad o no existe. En cuanto a la malanga, el país cuenta con un clima favorable para su cultivo, por lo que la especialización estará en utilizar estas fuentes de materias primas de calidad para crear productos con valor agregado, competir en el mercado internacional.

Por lo tanto, la preferencia de factores, según Carbaugh (2015), estipula que un país exportará aquellos bienes en los que se especializa, asigna múltiples factores de producción e importará bienes a los que el país asigna menos factores. Aunque Ecuador produce varios productos agrícolas, sus exportaciones se concentran en materias primas más que en productos con valor agregado, lo que limita los ingresos y el desarrollo del país.

5.2.La exportación dentro de la estrategia de internacionalización de las empresas.

Según López, Vidal y González (2016), exportar es la estrategia con la que una empresa suele iniciar el proceso de internacionalización, con otras opciones como producir en uno o más mercados distintos al mercado nacional, lo que implicará inversión en infraestructura y/o la formación de alianzas estratégicas. En este caso, exportar significa producción nacional seguida de comercialización del producto en mercados extranjeros.

Los mercados se seleccionan con base en las oportunidades que existen para un mejor desempeño económico que el mercado local, o por poblaciones con mayor poder adquisitivo, demanda insatisfecha, niveles de consumo elevados y otros factores. López et al. (2016) señalaron que la demanda también puede provenir de las condiciones del mercado local, lo que puede conducir a una demanda reducida, bajo poder adquisitivo o estar en una etapa madura con un crecimiento lento.

En el caso del proyecto propuesto, las exportaciones basadas en la baja demanda ecuatoriana de productos derivados de malanga y las tendencias de consumo en Estados Unidos hacen del país un mercado atractivo. Minervini (2015) señala que exportar es un desafío para las empresas, debiendo cumplir con una serie de parámetros y analizar la situación de los mercados potenciales para determinar cómo se procederá a ingresar a ellos. Para ello, suelen diseñar un mapa o guía de ruta donde los empleados definen los parámetros a generar.

5.3. Planificación logística.

A juicio de Gómez y Mejía (2017), estos planes son documentos en los que una persona, natural o jurídica, interesada en exportar un producto, define los parámetros para la internacionalización de la oferta, su línea de productos implica desarrollar análisis de mercados potenciales, mostrando cómo entrará el producto y diseñar estrategias para responder a las oportunidades y amenazas descubiertas.

Así mismo, evalúa barreras arancelarias y no arancelarias, demanda, empresas y productos competidores, y otros factores que determinarán si la propuesta es rentable. Flores (2016) señala que la rentabilidad corresponde a la capacidad que tiene un proyecto de generar ingresos superiores a sus costos, obteniendo así una utilidad. En este caso, con el desarrollo de dicho plan, se determinará si el proyecto propuesto generará ingresos que ayuden a recuperar la

inversión y financiar operaciones, además de determinar cómo se realizará la exportación de snacks de malanga.

En cuanto al diseño del plan, la Universidad Tecnológica Privada de Santa Cruz (2017) indica que su estructura consta de cinco fases, cada una de las cuales persigue la exportación exitosa de un producto a un determinado mercado. Los puntos donde se desarrolla este plan son:

- Situación Actual, explicando todo lo relacionado con el modelo de negocio, actividades a realizar, entre otros aspectos.
- Selección de productos, indicando cuál es el producto a exportar, sus características, su producción y ubicación arancelaria.
- Selección de mercado, evaluación de mercados potenciales, en este caso Estados Unidos para describir los aspectos geográficos del mercado, perfil del consumidor, competencia, disponibilidad de canales de distribución, barreras arancelarias y no arancelarias, entre otros.
- Plan de trabajo, que incluye un análisis de mercadeo en cuatro puntos, en el cual se realiza el detalle del producto a exportar y la imagen del producto para ingresar a este mercado, además del precio, del lugar respectivo con el canal de distribución a través del cual se realiza la se abordará al cliente, y finalmente la promoción, es decir, cómo hacer la oferta para llamar la atención del cliente.
- Estados financieros, presentando proyecciones financieras del proyecto, con base en estimaciones de necesidades, costos y gastos. De esta forma, se comprobará si la operación de exportación es rentable o no.

Aunque otros autores ofrecen marcos para desarrollar la planificación de exportaciones, en cada caso su objetivo es establecer claramente acciones para una exportación exitosa. En el

caso de Minervini (2015), revisó la visión del plan de trabajo y lo llamó estrategia, pero no cambió su objetivo de establecer estrategias de producto, precio, ubicación y promoción que se deben aplicar para penetrar en los mercados externos.

Se sugiere que, en el marco de este proyecto, se proponga una estructura similar a la descrita, centrándose en aclarar la imagen que tendrá el producto, cómo ingresará al mercado estadounidense y los parámetros financieros del despliegue operativo.

5.4. La logística internacional y sus fundamentos.

En cuanto a la logística, Castellano (2015) afirma que está orientada a asegurar la satisfacción del cliente, permitiendo que el producto esté disponible en el lugar, tiempo y condiciones pactadas, de manera competitiva. Una logística eficaz se basa en la competitividad y alta rentabilidad, lo que involucra procesos como la compra, fabricación y distribución de los productos que una empresa ofrecerá a su público objetivo.

Así, cuando se habla de logística internacional, nos referimos a la forma en que una empresa estructura efectivamente sus procesos de suministro, producción y distribución cuando opera en mercados internacionales, para permitir que los materiales estén diseñados para estar disponibles cuando se necesiten; que la producción sea de alta calidad y que pueda haber suficiente stock del producto final para satisfacer la demanda; y la distribución, es decir, todas las etapas desde que el producto sale de un país y entra en otro, asegura su calidad.

En este proyecto, la logística se enfocará en la exportación de snacks de malanga de Ecuador al mercado estadounidense. Para Pinheiro, Breval, Rodríguez y Follmann (2016), la logística comprende la gestión que realiza una empresa desde la adquisición, coordinación del transporte, almacenamiento, control de inventario y distribución de mi producto. Entonces, el objetivo principal es que el producto esté disponible donde y cuando el cliente lo quiera.

Al aplicar esta definición al comercio internacional, una empresa exportadora obtendrá los productos que necesita para diseñar su oferta, fabricará sus productos, almacenará y luego distribuirá los medios de transporte al mercado de destino. En este caso, el transporte será interno (en el país de origen) y externo (que permitirá que el producto llegue a las instalaciones del importador).

5.5.Gestión de la cadena logística.

De acuerdo con Iglesias (2016), la logística de exportación se enfoca en todas las actividades que una persona, natural o jurídica, dedicada a este sector empresarial debe gestionar para asegurar que sus productos estén disponibles en todo el mercado de destino, lo que involucra abastecimiento, almacenamiento, transporte y distribución hasta la venta. Estas actividades o procesos deben administrarse estratégicamente, seleccionando los canales de comercialización adecuados en función de las necesidades comerciales.

Estos canales de comercialización, según Ramírez (2017), son el camino que permite que los productos de una empresa lleguen al punto de consumo, se debe asegurar la calidad, evitar dañar la imagen del fabricante. Se puede decir que elegiremos el canal que mejor se adapte a la empresa y al producto, evitando su deterioro, especialmente para los alimentos, y la vida útil puede verse alterada por un descuido en la etapa logística.

Por esta razón, la logística está dirigida no solo a la optimización de costos para garantizar la disponibilidad del producto a los clientes, sino también a controlar el nivel de calidad del pedido en cada etapa (Iglesias, 2016). En el caso de los alimentos, que son productos más delicados y requieren cuidados más intensivos en función de su composición, la consideración del nivel de calidad es fundamental para evitar pérdidas importantes.

En opinión de Cabrera (2018) la logística de las exportaciones de alimentos presentará desafíos como la elección del medio de transporte y las medidas de seguridad para el movimiento, ya que el transporte internacional generalmente es más largo y costoso; además, las formas de distribución en el mercado objetivo; las normas necesarias para la venta; despacho de aduana en el puerto de destino; y otros aspectos que pueden impedir el intercambio si no se consideran.

En ese caso, la empresa debe diseñar un canal de comercialización del producto de consumo, debiendo elegir entre canales directos, minoristas o mayoristas (Ramírez, 2017). Con base en lo anterior, se excluirá para exportación la venta directa al consumidor, lo cual es ideal para mayoristas y/o minoristas que comercializan snacks de agroalimentos para la venta a clientes finales, profundizar en este punto en la siguiente sección.

5.6. Logística y Distribución Física Internacional (DFI).

La logística se refiere al proceso mediante el cual una empresa u organización adquiere y gestiona el inventario para distribuir y vender sus productos en el mercado de destino. Según Castellano (2015), la logística se define como la gestión y ejecución de compras estratégicas, almacenamiento, producción si es necesario, control y gestión de inventarios y distribución de productos. Así que este modelo resulta exitoso en una empresa siendo idónea su perform para la empresa ideal para la generación de su oferta hacia otro país. Por tanto, este concepto de gestión es necesario para que la mercancía no corra riesgo, dependiendo también del Incoterm elegido por los interesados.

Como datos básicos en este proceso, es necesario considerar el medio de transporte, el puerto de donde saldrán las mercancías, el puerto de destino y el embalaje para la exportación según el tipo de producto.

Por otro lado, se deben tener en cuenta los requisitos para exportar la mercancía desde el lugar de origen, así como los requisitos impuestos por el país de destino. En este sentido, la logística internacional puede verse influida por los diferentes aspectos que Cabrera (2014) menciona entre estos:

- Confianza entre las partes involucradas, que lleva a la selección del Incoterm adecuado según su perfil y preferencias.
- Las leyes y reglamentos de cada país pueden requerir la introducción de nuevos procesos, permisos e incluso la adaptación del producto a los requisitos del País.
- La adaptación del producto a los gustos y preferencias del mercado.
- Fijación de precios a la vista.
- Tipo de transporte por tipo de carga.

5.7.Los KPI en logística.

Los KPI de gestión se utilizan en el sector logístico para evaluar procesos y tomar decisiones. De acuerdo con Solórzano (2018), los KPI permiten a los altos directivos identificar procesos que son negativos o positivos para la estrategia adoptada y también permiten desarrollar medidas para corregir procesos o darles continuidad. Para que estos indicadores se desarrollen adecuadamente, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes, oportunos, comparables y consistentes.

En el marco objetivo de los indicadores logísticos, se detallan los siguientes:

- Identificar y actuar sobre conflictos operacionales.
- Mide cuán competitiva es la organización con sus competidores, ya sean nacionales o internacionales.
- Satisfacer las preferencias de los clientes reduciendo los tiempos de entrega.

- Incrementar la eficiencia operativa y reducir costos.
- Mejorar la gestión de recursos para aumentar la productividad y eficiencia del cliente.
- Ser capaz de comparar desempeño y similares con empresas, ya sean locales o internacionales.

Hay tres tipos de indicadores de gestión: utilización, que es la relación entre la capacidad utilizada y la capacidad disponible; rendimiento, que es la relación entre la producción real y la planificada; y, la productividad, es el cociente entre el valor real de la producción y el valor esperado.

Compra-indicadores

Estos indicadores evalúan y mejoran la gestión continua de compra y abastecimiento como factor de manejo de la cadena de suministro de las organizaciones, es así que es posible controlar los aspectos del proceso de compra, acuerdos, alianzas y negociaciones que se realizan con los proveedores.

Certificación de proveedores: conoce y controla la calidad de proveedores y el volumen de integración.

$$Valor = \frac{\text{Proveedores _ certificados}}{\text{Total _ proveedores}}$$

Entregas recibidas conforme: controla la calidad de productos o materiales receptados, así como la entrega puntual de productos por proveedores.

$$Valor = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total ordenes de compra recibidas}}$$

Entregas perfectamente recibidas: Este indicador permite controlar la calidad de los productos y materiales recibidos en conjunto con la puntualidad de las entregas de los proveedores de mercancías.

$$Valor = \frac{Pedidos rechazados}{Total ordenes de compra recibidas} * 100$$

Indicadores de transporte y distribución

En la fase de distribución es necesaria la eficiencia ya que los costos y la productividad deben ser controlados.

Costo de transporte vs. Venta: controla el valor del medio de transporte en relación a las ventas de la empresa en un tiempo específico.

$$Valor = \frac{COSTO DEL TRANSPORTE}{VALOR VENTAS TOTALES} * 100$$

Indicadores de servicio al cliente

Este indicador mide el nivel de satisfacción del usuario / cliente.

Entregas conformes o perfectas: mide la cantidad de pedidos que se entregan sin novedades en las mercaderías, daños, pérdidas, etc.

$$Valor = \frac{pedidos entregados perfectos}{total de pedidos entregados}$$

Entregas a tiempo: como su palabra lo indica, este indicador controla que las entregas de los productos se entreguen a tiempo.

$$Valor = \frac{Pedidos entregados a tiempo}{Total pedidos entregados}$$

Entregas completas:

$$\% \text{ entregas completas} = \frac{\text{N.º de entregas completas}}{\text{N.º de entregas totales}} \cdot 100$$

Calidad de entregas

$$\% \text{ entregas de calidad} = \frac{\text{N.º de entregas de calidad}}{\text{N.º de entregas totales}} \cdot 100$$

5.8. Los Incoterms.

Determinar el Incoterm correcto es fundamental porque de él depende el precio y la capacidad de traspaso de riesgos entre las partes involucradas en el proceso de exportación. Estos son establecidos por la Cámara de Comercio Internacional, incluyendo todos los elementos del comercio exterior como el proceso de documentación, transporte primario, seguros y otros. El uso adecuado permite la identificación directa de quienes soportan riesgos y costos en la negociación.

En el marco de la cláusula, se detalla (PRO COLOMBIA, 2021):

- EXW se refiere a Ex Works, que significa en fábrica, lo que establece menores obligaciones y riesgos para el exportador, quien se obliga a entregar la mercancía a su propio instalaciones que permiten al importador gestionar todo el proceso.
- FCA Free Carrier, conocido como free carrier en español, y el exportador puede entregar la mercancía en cualquier punto del mercado de origen, ya sea un puerto, terminal de contenedores, locales propios o en cualquier otro lugar que convenga el vendedor. El proceso de exportación lo realiza el vendedor, mientras que el proceso de importación lo realiza el importador.

- FAS Free Alongside Ship traduce un franco al costado del buque donde el compromiso de exportación con un entregar la mercadería al lado del buque o alcance de la zona donde se realiza el Embel de la mercadería, por ello todos los valores previos deben asumirse por el vendedor.
- Free FOB on board o franco a bordo por el cual el vendedor es responsable de poner la mercancía a bordo, por lo que todos los gastos corren a cargo del vendedor hasta la entrega, menos los gastos de transporte principal y seguro.
- CPT Transporte paga o paga el transporte en caso de que el vendedor contrate el transporte asumiendo que los gastos han llegado a un tiempo determinado, pero no ha contratado un seguro.
- CFR Costo y flete se refiere a Costo y flete en el que el vendedor asume el contrato para el transporte de las mercancías al puerto de destino, pero el riesgo recae en el importador desde el puerto de origen.
- Seguro de Embarque CIP y se paga a su cargo y se paga el seguro a, donde el comprador se hace cargo del transporte primario y del seguro, efectuándose el pago de estos pero el riesgo corresponde al comprador.
- CIF o Costo, Seguro y Flete, es decir Costos, Seguro y Flete por los cuales el exportador es responsable de cubrir hasta el valor del flete y seguro, es riesgo del comprador cuando la mercancía sale del puerto de origen.
- DAT se entrega en la terminal o en la terminal donde el producto está garantizado por el vendedor hasta la llegada de la mercancía al puerto de destino. El exportador no es responsable del seguro.

- DAP dice entregado en el lugar a expensas del vendedor hasta que la mercadería sea puesta a disposición del importador en un vehículo listo para su descarga. No se requiere seguro, pero el vendedor corre con todos los riesgos hasta que el producto sea entregado al importador.
- DDP Delivered Duty Paid en el que el vendedor maneja todo el papeleo hasta que los bienes se entregan en un punto acordado en el mercado de destino al comprador. Después de esto no hay acción a tomar.

5.9.Malanga.

La Malanga es un tubérculo que se cultiva en países tropicales y subtropicales, mismo que aporta vitaminas en grandes cantidades. En Ecuador no es tan consumida, por lo que la producción es destinada para la exportación. Ésta, puede ser consumida de varias formas, generalmente se consume cocida como complemento en otros platos, harina, galletas, cremas, frituras, puré, chips, etc (PRO ECUADOR 2019).

Como parte de las características que posee se detallan las siguientes:

- Proteínas y carbohidratos.
- Contiene fibra dietética y regula y acelera el proceso digestivo y contrarresta el colesterol en el cuerpo.
- Vitamina C, E y B6.
- Fósforo, magnesio, potasio, manganeso y cobre.

Respecto a la producción, en Ecuador existen aproximadamente 2.500 hectáreas en el Oriente y el resto de la producción se concentra en las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas, Pichincha y los Ríos. El rendimiento por hectárea sembrada es de 12 a 18 toneladas métricas. En el país el 71% de empresas que las comercializan son Mipymes y el 29%

son grandes empresas. Respecto a la estacionalidad, su cosecha es de todo el año, por medio de un ciclo corto.

La logística internacional se maneja el 99% por medio marítimo y el 1% vía aérea. Por otro lado, el arancel hacia EEUU fluctúa entre el 0% y el 16% y la certificación requeridas es la “Global GAP”.

La Asociación de Productores de Malanga (Asomalanga) promueve el desarrollo agrícola sostenible, partiendo de prácticas agrícolas sostenibles y con el cumplimiento de los estándares de calidad, ésta acoge socios de distintas partes del país que se dedican a producir y comercializar malanga localmente y en el exterior.

5.10. Matriz productiva.

La Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación (2021) define la matriz productiva como la forma en que la sociedad se organiza para producir determinados bienes o servicios, no basándose únicamente en procesos económicos o técnicos, sino que también incluye la interacción de otros actores sociales utilizando la recursos necesarios para el desempeño de una actividad eficaz. Estas interacciones crean un patrón de especialización.

5.11. Valor agregado.

La definición enfatiza aumentar y reforzar el precio o valor de un producto. De acuerdo con Zuluaga (2018), menciona que agregar valor ofrece una oportunidad para mejorar la organización al brindar un bien o servicio que ha pasado por una serie de cambios o procesos para luego ser ofrecido al cliente.

5.12. Constitución de la República.

Esta es la normativa más alta en el territorio del Ecuador, que trata aspectos relacionados con el comercio exterior. La Asamblea Nacional (2008), que la promulgó, señaló en el artículo

306 de la constitución que el Estado promueve las exportaciones responsables, en especial las de bienes con valor agregado. Es decir, utilizan procesos que transforman materias primas disponibles localmente, como es el caso del producto ofrecido.

Lo anterior es parte de la política comercial de un país, que incluye entre sus fines la regulación, promoción e implementación de acciones que le permitan participar estratégicamente en la economía mundial, es decir, diversificar la oferta exportable mediante el suministro de productos con valor agregado al exterior gana notoriedad y aumenta tus ingresos.

5.13. Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones COPCI.

Este código se presenta con el objetivo de regular las actividades productivas en territorio nacional. La Asamblea Nacional (2017), entidad aprobatoria, indica que esta normativa presenta en su artículo 4 sus fines, estando entre ellos el fomento y diversificación de exportaciones. De esta forma, la realización del proyecto propuesto se justifica mediante el código mencionado.

En el artículo 81 indica que el Estado debe facilitar los trámites del comercio exterior, permitiendo que se realicen en forma ágil. Adicionalmente, en el artículo 93 se mencionan también cómo el Estado las promoverá, indicando entre las acciones los siguientes puntos:

- Preferencias arancelarias mediante acuerdo que el Estado realice con otros países.
- Recibir asistencia financiera, capacitaciones e incluso la promoción de su oferta.

5.14. Requisitos para exportar en Ecuador.

Para iniciar con la comercialización de un producto fuera de la frontera nacional se deben cumplir una serie de requisitos, los cuales son exigidos por entidades que regulan y controlan al sector. El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR (2017) menciona dichos requisitos, indicando que deben ser cumplidos por residentes nacionales como extranjeros, incluyendo empresas deberán, siendo presentados a continuación:

- Disponer de un Registro Único del Contribuyente – RUC, siendo solicitado ante el Servicio de Rentas Internas como única entidad autorizada para proporcionarlo. En dicho RUC se destaca la actividad económica de la empresa en donde debe constar aquella que realice, haciendo énfasis a la exportación.
- Obtener el certificado de firma digital y TOKEN, siendo proporcionado por dos entidades que son el Registro Civil y el Security Data. Consultando el sitio web del Banco Central del Ecuador (2018) el costo para obtener el Certificado de la Firma Digital o TOKEN otorgado por el Registro Civil y Security Data asciende a \$ 27 para el certificado y \$ 22 para el dispositivo. La renovación del certificado deberá realizarse cada dos años, teniendo un valor de \$18,00.
- Estar registrado como exportador en el portal del Ecuapass, siendo un requisito que puede tramitarse una vez han sido cubiertos los anteriores mencionados. En el portal del sitio tendrá que crearse el usuario y contraseña respectiva, incluyendo luego datos referentes a las operaciones a realizar por la empresa y el registro de la firma electrónica.

Con el fin de exportar es necesario presentar documentos habilitantes ante la autoridad, garantizando que la carga salga del país hacia el cliente importador. El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR (2017) explica cuáles son dichos documentos y qué información proporciona cada uno de ellos:

- La Declaración Aduanera de Exportación conocida por sus siglas DAE cuyo fin corresponde dar a conocer el detalle de la carga que se exporta a la autoridad. En su contenido constará información sobre el producto, la empresa, destino y demás datos relacionados.
- La Factura Comercial, la cual contiene la información referente a la carga exportada en términos de cantidad, costos y precios, entre otros detalles que las facturas tradicionales también poseen, utilizando la aduana para establecer el monto de impuestos a cobrar.
- Certificados de origen: Es empleado para conocer el país donde un producto se fabricó, determinando así los posibles beneficios arancelarios que gozan aquellos provenientes de territorios

específicos. Según el sitio web Portal Único de Trámites Ciudadanos (2019) su costo asciende a \$ 10.00.

La lista de empaque en donde consta el detalle de cada bulto, indicando su peso, número de unidades, entre otros.

6. Análisis de mercado

6.1. Mercado de la demanda

Para seleccionar el mercado destino se consideraron varios aspectos, entre ellos la población y tendencias de consumo. Estados Unidos es el tercer país más grande del mundo ya que cuenta con nueve millones de kilómetros cuadrados, limitando con México y Canadá y acoge aproximadamente a 260 millones de personas.

En este sentido, este mercado es atractivo para cualquier industria. De acuerdo a un estudio realizado por Mordor Intelligence (2021) se espera que el mercado de snacks en EEUU crezca un 5,3% entre el 2022 y el 2027.

La pandemia de COVID-19 ha creado una oportunidad para que muchas empresas privadas aparezcan en el mercado para satisfacer la mayor demanda de productos de comida rápida, beneficiando así a los fabricantes de alimentos. La demanda de snacks innovadores es consistentemente alta en el país, debido a la conveniencia asociada con el almacenamiento, el uso rápido y fácil, y satisface las necesidades nutricionales y energéticas. Los productos de bocadillos y barras se han visto reprimidos a medida que los supermercados reasignan las existencias a productos básicos y esenciales debido al brote. Por ejemplo, General Mills Inc. estima un crecimiento orgánico de las ventas del 2%, esto se debe al hábito de los consumidores de comprar más productos de salud y bienestar.

La demanda de los consumidores de alimentos saludables es, con mucho, la característica más importante de las ventas de snacks nacionales. El cambio de estilo de vida de los consumidores al comer comidas en pequeñas porciones genera a un aumento en la ingesta de bocadillos. Esto, gracias a la disponibilidad de una amplia gama de sabores dentro de varias categorías de snack, su demanda creció considerablemente.

La tendencia al alza en comer sano y vegano y el uso de ingredientes orgánicos en alimentos y suplementos nutricionales y el fomento a la sostenibilidad. Lo antes expuesto está impulsando un cambio en el comportamiento del consumidor que conduce a una mayor adopción de productos de origen vegetal, en tal virtud, los alimentos elaborados con todas las fuentes vegetales están ganando popularidad en el mercado.

Por otro lado, los alimentos considerados “para llevar” se están volviendo populares en varios grupos de consumidores, tanto la clase obrera y trabajadora, los adolescentes, las personas que viven en albergues y los solteros debido a su estilo de vida agitado. Adicionalmente, el concepto de snack para llevar se asocia con la rapidez de consumo y manipulación de los productos que ofrecen en negocios como las cafeterías.

De acuerdo al Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), los consumidores en el mercado de destino antes mencionado, gastan un porcentaje a la mitad de su presupuesto para alimentación en alimentos convenientes o para llevar, entrando en esta categoría los para saciar el hambre reemplazando una comida. El consumo de snack saludable da energía, buena cantidad de nutrientes que es bueno para la salud (Mordor Intelligence 2021).

Figura 3.
Mercado de snacks.

Snack Bar Market - Share of Consumer Preference Towards Healthy Snacks, By Type, United States, 2021



Fuente: Mordor Intelligence (2021).
Elaborado por: Chiquito, Gabriela (2022)

Dentro del análisis del mercado de la demanda, se revisarán los datos publicados en Trade Map respecto a las importaciones de EEUU bajo la partida 2005.99. Por otro lado, se analizará la distancia entre países, cultura de consumo y tendencias de mercado y el acceso a los canales de distribución.

Tabla 1.
Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América. Partida 2005.99

Exportadores	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021
China	217567	161919	96453	159423	159101
Perú	147818	154358	137934	131457	152971
México	36463	36286	47267	51022	69826
India	31183	34794	39684	48577	52255
Canadá	37893	38382	38962	39900	42025
España	38081	26080	25412	24798	27724
Italia	12315	12571	14639	11203	18046

Corea,					
República de	5758	7574	11976	16114	16847
Tailandia	11499	11700	20721	23238	14445
Ecuador	11682	14163	11826	14998	13805
Países Bajos	7781	8051	9996	10290	13722
Turquía	18218	15795	11855	10567	12973
Grecia	8939	7737	5249	11813	12335
Japón	8202	9447	8101	9406	11546
Jamaica	3527	4547	5688	6439	7235
Francia	5725	6187	5689	5939	6578
Viet Nam	3177	4989	4077	4708	6361
Israel	6554	7056	5973	6330	5905
República					
Dominicana	3439	4283	2452	2776	5136
Egipto	4057	3391	2980	2644	5089

Fuente: Trade Map (2022)

Elaborado por: Chiquito, Gabriela (2022)

Como se puede evidenciar en la tabla 2, el principal proveedor de productos de snack al mercado de Estados Unidos es China. Ecuador mantiene el puesto 11 con una cifra fluctuante entre 11.682 y 14.998 en miles de dólares. El año 2020 a pesar de haberse encontrado el mundo en una situación económica compleja a causa del COVID 19, Ecuador mantuvo el pico más alto de los últimos cinco años.

Por otro lado, a continuación, se enlistan las empresas más representativas en Estados Unidos, especialmente en los puertos de Nueva York y Miami.

Tabla 2.

Lista de empresas importadoras en Estados Unidos de América (Miami y Nuueva York). Partida 2005.99

Nombre de la empresa	País	Ciudad	Sitio web
Berns Koppstein	EEUU	New York	http://www.impral.com
Carisam International Corp.	EEUU	Miami	http://carisam.com
Comobar 2000 Inc.	EEUU	Miami	http://comobar2000.com
Cubanita Frozen Foods Corp	EEUU	Miami	http://www.cubanitafrozenfood.com
Eagle Brands Snacks Inc.	EEUU	Miami	http://www.busch.com
House Of Burgundy	EEUU	New York	http://www.thehouseofburgundy.com
Joco Produce	EEUU	Miami	http://www.jocoproduce.com
Kasim International Corp.	EEUU	Miami	http://www.kicproducts.net
Next Port Inc.	EEUU	Miami	http://www.fabricstockexchange.com
Plaza Seafood Mkt.	EEUU	Miami	http://www.plazaseafoodmarket.com

Fuente: Trade Map (2022)

Elaborado por: Chiquito, Gabriela (2022)

Respecto al destino, EEUU por la distancia geográfica y los potenciales clientes entre estos migrantes, además de los convenios bilaterales con Ecuador favorecen a las relaciones comerciales libres de barreras arancelarias. Por otro lado, los canales de distribución tienen características similares a los de Ecuador, ya que existen retails, centros comerciales, supermercados, cadenas de tiendas, etc.

Figura 4.
Comparación de mercados.

COMPARACIÓN DE MERCADOS											
CRITERIOS	Grado de importancia					VALORACIÓN DE MERCADOS			PONDERACIÓN		
	Valore del 1 al 5					Estados Unidos	Singapur	Francia	Estados Unidos	Singapur	Francia
	1	2	3	4	5						
Distancia geográfica					5	5	2	3	25	10	15
Afinidad cultural				4		4	1	2	16	4	8
Tamaño y evolución del mercado				4		4	3	3	16	12	12
Riesgo del país				4		4	3	3	16	12	12
Barreras arancelarias y cuantitativas de entrada					5	4	3	3	20	15	15
Barreras técnicas y cualitativas					5	4	3	3	20	15	15
Niveles de costo de actuación en el país					5	4	3	3	20	15	15
Posibilidad de distribución física			3			3	2	2	9	6	6
Accesibilidad a canales de distribución					5	5	3	3	25	15	15
Aprovechamiento ventajas competitivas			3			4	3	3	12	9	9
Ayudas públicas o financiación privilegiada			3			2	2	2	6	6	6
Imagen previa del país origen (valoración del Made in Ecuador)			3			3	2	2	9	6	6
Exportaciones ecuatorianas			3			4	3	3	12	9	9
Demanda externa, importaciones					5	5	3	4	25	15	20
Contactos existentes				4		5	4	3	20	16	12
Oportunidades				4		4	2	2	16	8	8
									267	173	183

Fuente: Trade Map (2022)

Elaborado por: Chiquito, Gabriela (2022)

6.1.1. Consumidores

Consumo del producto

A continuación, en la tabla 3 se aprecia el comercio entre EEUU y Ecuador, evidenciándose que el año 2020 mantuvo el pico más alto con 14998 en miles de dólares bajo la subpartida 2005.99.97.00. Por su parte, EEUU demanda grandes cantidades de estos productos por lo que la demanda es significativa.

Tabla 3.*Comercio Bilateral entre EEUU y Ecuador 2019-2021. Partida 2005.99*

Código del producto	Descripción del producto	Estados Unidos de América importa desde Ecuador			Estados Unidos de América importa desde el mundo		
		Valor en 2019	Valor en 2020	Valor en 2021	Valor en 2019	Valor en 2020	Valor en 2021
'2005999700	OTHER VEGETABLES AND MIXTURES OF VEGETABLES, NESOI, PREPARED OR PRESERVED OTHERWISE THAN BY ...	11826	14998	13772	262218	344018	362500
'2005995510	SWEET BELL-TYPE PEPPERS, PREPARED OR PRESERVED EXCEPT BY VINEGAR OR ACETIC ACID, NOT FROZEN	0	0	31	20334	20982	26319
'2005995040	PIMENTOS (CAPSICUM ANUUM) PREPARED OR PRESERVED OTHERWISE THAN BY VINEGAR OR ACETIC ACID, NOT ...	0	0	3	29239	28359	32676
'2005995590	FRUITS OF THE GENUS CAPSICUM (PEPPERS) OR OF THE GENUS PIMENTA (E.G..ALLSPICE) EXCEPT PIMENTOS ...	0	0	0	31436	31221	45681
'2005998000	ARTICHOKES, PREPARED OR PRESERVED OTHERWISE THAN BY VINEGAR OR ACETIC ACID, NOT FROZEN	0	0	0	90573	77300	84858
'2005998500	CHICKPEAS (GARBANZOS) PREPARED OR PRESERVED OTHERWISE THAN BY VINEGAR OR ACETIC ACID, NOT FROZEN	0	0	0	25784	28592	28729
'2005991000	CARROTS, PREPARED OR PRESERVED OTHERWISE THAN BY VINEGAR OR ACETIC ACID, NOT FROZEN, IN AIRTIGHT ...	0	0	0	9106	15079	10226
'2005992000	ONIONS, PREPARED OR PRESERVED OTHERWISE THAN BY VINEGAR OR ACETIC ACID, NOT FROZEN	0	0	0	49200	56035	75317
'2005993000	SAUERKRAUT, PREPARED OR PRESERVED OTHERWISE THAN BY VINEGAR OR ACETIC ACID, NOT FROZEN	0	0	0	8688	9141	9292
'2005994110	WATER CHESTNUTS, OTHER THAN CHINESE WATER CHESTNUTS, SLICED, PREPARED OR PRESERVED OTHERWISE ...	0	0	0	1868	2597	1979
'2005994120	WATER CHESTNUTS, OTHER THAN CHINESE WATER CHESTNUTS, WHOLE, PREPARED OR PRESERVED OTHERWISE ...	0	0	0	244	206	248

'2005995020	PIMENTOS (CAPSICUM ANUUM) PREPARED OR PRESERVED OTHERWISE THAN BY VINEGAR OR ACETIC ACID, NOT ...	0	0	0	6400	8008	8322
-------------	---	---	---	---	------	------	------

Fuente: Trade Map (2022)

Elaborado por: Chiquito, Gabriela (2022)

Del total de la población que reside en EEUU, la mayor parte de los 60 millones son latinos. De acuerdo a Gallup en un estudio realizado a base de encuestas en el año 2014, los latinos gastan seis veces más que la población tradicional norteamericana, especialmente los hogares que tienen niños menores de 18 años, quienes tienen un gasto mayor (Barría 2019).

En Estados Unidos, los ingresos de las personas están cayendo actualmente, lo que afecta principalmente a su gasto en bienes de lujo, así como en bienes duraderos (automóviles, heladeras, etc.) más conservadores y enfocados al gasto en productos cotidianos.

Las ventas minoristas totales de alimentos en los Estados Unidos superan los \$ 330 mil millones, y las principales categorías de productos vendidos son cereales y productos horneados.

Se estima que el mercado estadounidense podría crecer a una tasa del 1,2% anual durante los próximos 5 años. A pesar de este pronóstico positivo, algunas categorías de productos, como los productos enlatados y los sustitutos de comidas, verán disminuir su demanda (PROCOMER 2017).

El hogar estadounidense promedio gasta casi \$ 50,000 por año, de los cuales el 12% se asigna a la compra de alimentos, de los cuales la asignación es para alimentos que se consumen en el hogar y para comidas fuera del hogar. La primera de estas categorías es la más importante.

Los consumidores dedican la mayor parte de su gasto en alimentos al consumo doméstico comprando productos cárnicos y frutas y verduras.

Nueva York representa el principal punto de ingreso de las importaciones de alimentos y procesados. Actualmente tiene 8,38 millones de habitantes, de los cuales las parejas con niños

representan el segmento de mercado más grande con el 26,2% de todos los hogares, con un promedio de gasto de USD \$ 112,188, representando el segmento más atractivo para empresas que brindan servicios para el hogar, educación y ropa. Es un grupo afectado por la situación económica actual por ende han recortado sus gastos (PROCOMER 2017).

Por otro lado, las parejas sin hijos representan el 22,9% de familias, este segmento concentra sus compras en productos de salud, recreación y servicios de alimentación. El grupo de personas que viven solas es el más común con un 26% de participación, compuesto de estudiantes y jóvenes que buscan ser independientes, inmigrantes, etc. Este segmento es atractivo para empresas que comercializan bebidas alcohólicas, vestido, hogar y alimentos procesados listos para consumir.

Respecto a las tendencias en este mercado, los consumidores en general prefieren que no se utilicen envoltorios de plásticos. Por otro lado, el 55% de consumidores prefieren consumir vegetales en cualquier presentación. Adicionalmente, la “salud oculta” es tendencia en consumir verduras y frutas ocultas para incrementar el valor nutritivo de la comida sin que ello afecte al sabor. Finalmente la velocidad juega un rol fundamental al momento de adquirir artículos envasados (ICEX España 2022).

Figura 5.*Evolución PIB Per Cápita Nueva York.*

Evolución: PIB Per Capita Nueva York		
Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2021	95.876 \$	7,5%
2020	89.196 \$	-2,4%
2019	91.339 \$	5,3%
2018	86.725 \$	6,0%
2017	81.858 \$	3,6%
2016	79.004 \$	4,4%
2015	75.678 \$	3,9%

Fuente: Datosmacro.com (2022)

De acuerdo a la figura 4, se muestra que el ingreso per cápita fue de \$95,876 mil USD en el año 2021, siendo ésta la ciudad seleccionada como mercado objetivo para exportar snacks de malanga.

Figura 6.*Interés de compra de snacks en Nueva York-EEUU.**Fuente: Google Trends (2022)*

Se considerará exportar el producto de snacks de malanga a personas de 16 a 45 años ya que se evidencia un gran potencial de consumo principalmente en Nueva York

Tabla 4.
Buyer persona 1

Candidata 1	Bio:	Objetivos
<p>Frase: “Cuando consumo snacks siento que me relajo y a la vez satisfago el hambre momentáneamente”</p> <p>“Cuando como snacks saludables siento que estoy disfrutando y alimentándome al mismo tiempo”</p>	<p>Trabajador como economista de una empresa industrial. Soltero. Hace ejercicios y se alimenta sanamente. Come snacks en las tardes como aperitivo.</p> <p>Emplea 5 horas en redes y es entrenador personal.</p>	<p>*Hacer ejercicios.</p> <p>*Comer sano.</p> <p>*Pasar momentos con sus amigos.</p>
Edad: 28 años	<p>Personallidad:</p> <p>Amigable, social, come sano y hace deporte.</p>	<p>Frustraciones:</p> <p>Que los productos tengan químicos y grasas trans, que no tengan certificaciones, que no se manejen estándares de calidad.</p>
Estado: Soltero		
País: EEUU		
Nivel Tecnológico: Alto		

Fuente: Elaboración propia.

6.2.Mercado de la oferta

Según estudios de Pro Chile (2017) basados en la especialización en la producción de productos de valor agregado, como las tradicionales exportaciones ecuatorianas como el banano, así como productos exóticos como la malanga, la yuca y productos andinos como la papa; Ecuador ha consolidado y ampliado su especialidad en la elaboración de snacks saludables, orientando sus envíos a importantes mercados internacionales como Estados Unidos, Canadá, España y Holanda. Lo anterior se debe principalmente a la ubicación del país, donde las duras condiciones climáticas, aunadas a las condiciones de riego, productividad y calidad permiten que el Ecuador produzca de manera continua el producto final, así como la materia prima para preparar alimentos saludables. aperitivos. Esta condición ha estimulado un aumento en la demanda interna de productos especiales, tanto comerciales como naturales.

Ecuador se caracteriza por la comercialización de productos importados. Sin embargo, en los últimos 6 años, la industria nacional se ha recuperado con la producción de alimentos, incluidos los snacks saludables. Tal es el caso de Wipala Snacks, que se expande internacionalmente con la comercialización, promoción y distribución de una amplia gama de productos saludables como: barras, granola, pan, cereales, snacks mix, todos con ingredientes de origen ecuatoriano e importados, destacando los productos andinos de alto valor agregado.

Existen grandes empresas, incluyendo importadoras y casas matrices, que elaboran productos comerciales relacionados con snacks saludables. Una de las empresas más importantes es Nestlé, que para exportar a Ecuador mantiene su planta productiva en Chile. Desde Colombia, la empresa Kellogg exporta directamente a su filial en Ecuador, Kellogg Ecuador.

Entre los importadores ecuatorianos se encuentra Industrias Lácteas Toni, que este año realizó una nueva inversión ampliando su planta productiva y diversificando su portafolio de

productos, comercializando ahora a nivel nacional el set de snacks saludables. Otros importadores importantes son: Corporación La Favorita (Supermaxi), Alicorp Ecuador, Dibeal, entre otros.

Si bien es cierto, Ecuador no exporta malanga en snack hasta el momento, sin embargo, como competencia indirecta por comercialización de sustitutos se puede mencionar los siguientes:

- Industrias lácteas Tony.- empresa fabricante e importadora de productos lácteos y snacks.
- WIPALA.- empresa fabricante y exportadora de snacks, barras energéticas etc.
- Kelloggs Ecuador.- empresa importadora y comercializadora de snaks, cereales y demás productos procesados.
- Nestlé Ecuador.- empresa fabricante, importadora y comercializadora de productos como galletas, chocolates, dulces, snacks, etc.
- Dibeal.- empresa comercializadora e importadora de alimentos procesados.
- Alicorp.- empresa fabricante, importadora y comercializadora de alimentos procesados.
- Corporación Favorita.- empresa importadora y comercializadora de variedad de productos alimenticios, para el hogar, ferretero, etc.

6.3. Análisis DAFO

Figura 7.
Análisis FODA.



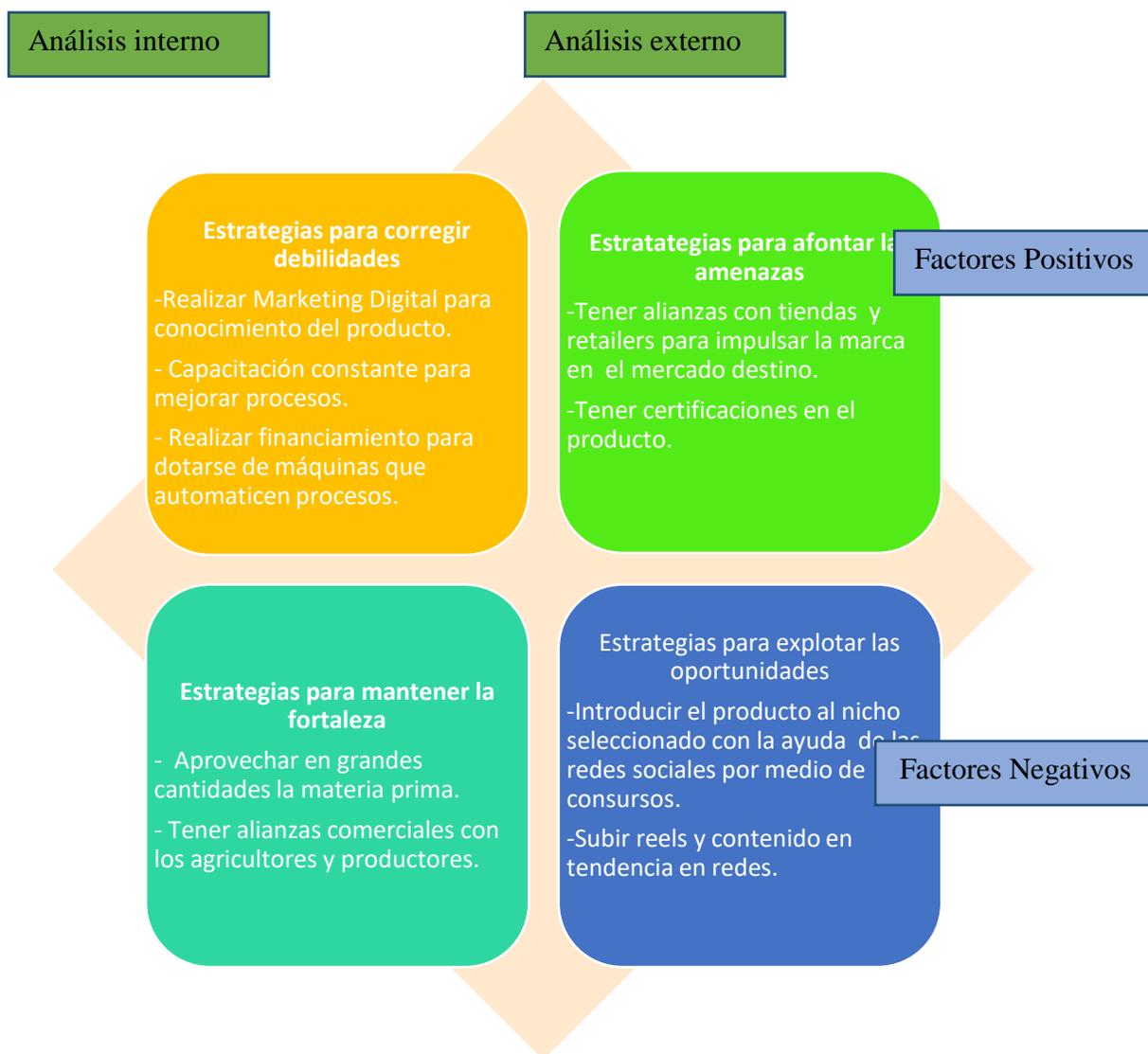
Fuente: Elaboración propia.

Entre las debilidades se encuentra el poco conocimiento de la marca en el país destino, como a se analizó la demanda, existen países que comercializan productos de snacks a base de malanga con marcas ya posicionadas en los Estados Unidos. Por otro lado, la falta de certificaciones genera una debilidad ya que los productos con certificación orgánica, comercio justo y demás generan un valor agregado, por lo que es necesario encaminarse a la búsqueda de estos reconocimientos.

A pesar de esto, se cuenta con las fortalezas oportunidades que superan a las debilidades y amenazas, toda vez que en varios negocios la materia prima es una limitante el poder de negociación de los proveedores se encuentra a favor del negocio propuesto.

6.4. Matriz CAME

Figura 8.
Análisis CAME.



Fuente: Elaboración propia.

Posterior al análisis FODA se desarrollan las alternativas o estrategias a tomar con el propósito de corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar

oportunidades en el proceso de producción, transporte, comercialización, distribución y exportación del snack de malanga.

7. Propuesta de internacionalización

7.1.Descripción del producto

El producto que se va a internacionalizar es: chips de malanga en forma de snacks bajo la marca “ALIMALANGA”. Este producto se ofertará en presentación de 70 gramos con las siguientes características:

- Marca: ALIMALANGA
- Registro sanitario.
- Semáforo nutritivo
- Fecha de caducidad.
- Normas exigibles en el país de EEUU.
- Peso Neto: 70 gramos.
- Etiquetado: idioma inglés y español.

Figura 9.

Presentación del producto



Fuente: Elaboración propia.

El producto fue testeado por un grupo de turistas estadounidenses en el Malecón 2000, conformado por ocho personas, a las cuales se les preguntó respecto a las características del producto para identificar las potencialidades, debilidades y posibles mejoras al mismo. Con base a lo anterior, se identificó lo siguiente:

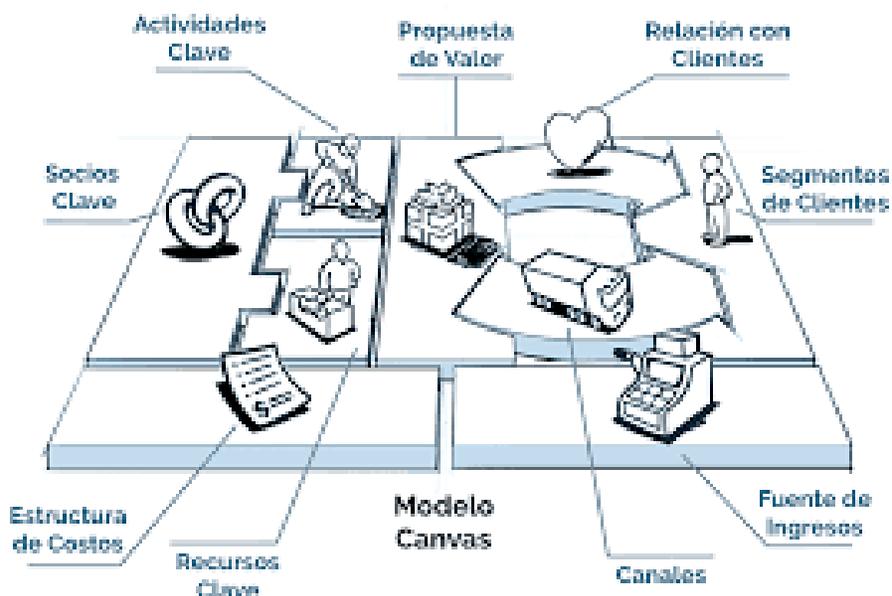
- El sabor del chip fue llamativo para los degustadores.
- Los snacks son altamente consumidos en los EEUU a cualquier hora del día.
- Para el consumo del producto es necesario contar con certificaciones que garanticen la calidad del producto.
- La malanga es conocida por propiedades nutritivas, lo cual incentiva la decisión de compra del consumidor.

Es así que, una vez realizado el sondeo del producto, se evidencia que el mismo tendrá una alta aceptación en el mercado en cualquier zona ya que el poder adquisitivo no influye y el consumo del producto se da a cualquier hora del día.

7.2. Modelo de negocio y propuesta de valor

El modelo de negocios de ALIMALANGA, se desarrolló centrándose en el análisis interno y externo del mercado seleccionado, empleando la herramienta para diseñar, distribuir y agregar valor a través de distintos módulos que generarán resultados positivos.

Figura 10.
Modelo Canvas



Fuente: Google Imágenes (2022).

7.2.1. Modelo CANVAS

7.2.1.1. Segmento de mercado

El segmento de mercado se encuentra dirigido al segmento masculino y femenino de Estados Unidos – Nueva York, con un perfil de estudiantes, trabajadores y familias en general entre 15 y 54 años, con un poder adquisitivo medio. Se busca siempre la innovación, diferenciación, precios competitivos y prestigio de la marca.

7.2.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se enmarca en satisfacer las necesidades del segmento antes descrito, cumpliendo con los niveles de calidad exigibles del mercado de Estados Unidos y adaptando el empaque a las exigencias del mercado respecto al cuidado del medioambiente.

Los precios se consideran competitivos ya que se tiene una amplia gama de proveedores con productores locales, mismos que venden la materia prima en buen estado y fresca. Por otro lado, la malanga se considera un tubérculo que tiene alta concentración nutritiva, especialmente para personas que tienen diabetes, personas que sufren estreñimiento, personas con problemas de circulación, etc.

Figura 11.
Beneficios de la malanga



Fuente: Google Imágenes (2022).

El logotipo de la empresa se presenta a continuación:

Figura 12.

Marca



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al logotipo se considera “come sano, come rico”.

7.2.1.3. Canales

Los canales considerados son:

- Sitio web: el sitio web estará lista para recibir solicitudes de compra, así como recibir pagos por medio del paypal.
- Boca-a-boca: las referencias son fundamentales, por lo que con la calidad y sabor del producto las referencias personales posicionarán la marca.
- Relaciones públicas: se establecerán un conjunto de acciones de comunicación estratégica para impulsar la imagen de la empresa y aumentar la comunicación con el público objetivo.
- Apps móviles para IOS y Android: se desarrollará una app móvil para que los distribuidores hagan los pedidos de manera ágil y directa.
- Distribuidores y retails: se establecerán alianzas con distribuidores locales para colocar el producto e introducirlo más rápido.
- Redes sociales: las redes sociales como Facebook, Instagram y Tik Tok serán

canales de comunicación potenciales para hacer conocer el producto por medio de campañas publicitarias.

7.2.1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes será en línea por medio de los canales de comunicación previamente mencionados, se contará con un buzón y registro de potenciales clientes en donde se almacenarán los datos de contacto.

7.2.1.5. Fuentes de ingresos

Los ingresos de la empresa se conformarán por la venta al por mayor a los distribuidores y retailers y las ventas que se generen por redes sociales y página web.

Tabla 5.
Principales distribuidores y retailers en Nueva York

Nombre	Descripción de productos	Dirección
M&A Variety Store	Tienda de alimentos varios	248 E 44th St, New York, NY 10017, Estados Unidos
C & S Mart	Tienda de alimentos varios, snacks, bebidas, etc.	373 1st Ave., New York, NY 10010, Estados Unidos
Amazon Go	Snacks, botellas de agua, productos de alimentación, etc.	150 E 53rd St, New York, NY 10022, Estados Unidos
jacks.	Artículos y productos de todo	110 W 32nd St, New York,

	en general	NY 10001, Estados Unidos
Amazon Go	Artículos y productos de todo en general	150 E 53rd St, New York, NY 10022, Estados Unidos
Grand Win Supermarket In	Bebidas, snacks, chocolates, productos varios.	162 Mott St, New York, NY 10013, Estados Unidos
Choithrams USA LLC.	Bebidas, snacks, chocolates, productos varios.	162 Mott St, New York, NY 10013, Estados Unidos
Lot-Less	Bebidas, snacks, chocolates, productos varios.	299 Broadway # 4, New York, NY 10007, Estados Unidos
Five Below	Bebidas, snacks, chocolates, productos varios.	530 5th Ave, New York, NY 10036, Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia.

Inicialmente, se trabajará con el distribuidor “Lot-Less” quien es conocido por la variedad, calidad y precios módicos. Así mismo, esta tienda arma regalos personalizados, por lo que los snacks son una excelente opción en cada arreglo. A continuación, se adjuntan las opiniones y valoración del público de la tienda seleccionada:

Figura 13.

Valoración de opiniones del distribuidor seleccionado.



Fuente: Google Imágenes (2022).

7.2.1.6. Recursos claves

Los recursos claves de la empresa se encuentran distribuidos en el departamento de producción, Marketing y el talento humano.

La producción se encuentra distribuida por diversas etapas para el desarrollo del producto, en donde se implementarán equipos y maquinarias para la producción, empaquetado y distribución de los snacks de malanga.

El equipo de Marketing se encuentra compuesto por el community manager, quien desarrollará el contenido para redes, campañas publicitarias y ventas en el exterior, por ende, desempeña el rol de jefe de marketing. Respecto al resto de personal, se consideran importantes en todas las áreas ya que agregan valor en cada etapa del producto.

7.2.1.7. Actividades claves

Entre las actividades claves de la empresa se desarrollan tres, la venta y marketing de los snacks de malanga, la producción de los snacks de malanga y la creación de nuevos productos.

Las actividades de ventas y marketing tienen como objetivo atraer nuevos consumidores mismos que se encuentren dentro del segmento estudiado. Por otro lado, se encargan también de desarrollar una imagen corporativa alineada a los valores y objetivos institucionales.

La producción de los snacks será de alta calidad, con las certificaciones necesarias para agregar valor al producto y tener mayor aceptación de los clientes.

7.2.1.8. Asociaciones claves

Se pretende crear alianzas estratégicas con asociaciones productoras de malanga en Ecuador para así tener precios competitivos.

Figura 14.

Proveedores de malanga.

Producción de Malanga en la región Amazónica						
Pueblo o Cantón	Provincia	Hectáreas	Precios 2020		Precios 2021	
			Saco (150lbs)	Gaveta (40lbs)	Saco (150lbs)	Gaveta (40lbs)
Shushufindi	Sucumbíos	200	\$ 70	\$ 18,66	\$ 8	2.14
Joya de los Sachas	Orellana	70	\$ 80	\$ 21.33	\$ 8	2.14
Puyo	Pastaza	10	-	-	\$ 13,85	3.70
Macas	Morona Santiago	200	-	-	\$ 10,90 – 13,50	2.91 – 3.60

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se pretende tener acercamientos con instituciones públicas para recibir asesoramiento en el proceso de exportación, fortalecimiento de la imagen corporativa, recibir capacitaciones gratuitas respecto a herramientas de marketing, programas y proyectos, ferias y misiones, etc.

Como se mencionó anteriormente, se realizará una alianza con el distribuidor “Lot-Less”, empresa conocida por calidad, variedad y seriedad.

Finalmente, para tener acercamiento con otras empresas, por medio de la Oficina Comercial en Nueva York de PROECUADOR, se realizarán los envíos de muestras y principales contactos con empresas interesadas.

7.2.1.9. Estructura de costos

Dentro de la estructura de costos se consideran los sueldos, gastos administrativos, costos de ventas, gastos en publicidad, certificaciones necesarias y costos adicionales.

Figura 15.
Presupuesto de gastos administrativos.

PROYECTO DE SNACKS DE MALANGA													
PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS												ANO	
2022												1	
CUENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	UN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Sueldos	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	27.900,00
13 sueldo	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	2.325,00
14 sueldo	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	1.544,00
Vacaciones	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	1.162,50
Fondos Reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte Patronal	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	3.389,85
Servicios Básicos	500,00	502,50	505,01	507,54	510,08	512,63	515,19	517,76	520,35	522,96	525,57	528,20	6.167,78
Suministros	75,00	75,38	75,75	76,13	76,51	76,89	77,28	77,66	78,05	78,44	78,84	79,23	925,17
Arriendos	300,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.400,00
Depreciación A/F	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	15.598,00
Amortización A/D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	5.201,61	5.004,49	5.007,38	5.010,28	5.013,20	5.016,13	5.019,08	5.022,04	5.025,02	5.028,01	5.031,02	5.034,04	60.412,30
Inflación Proyectada		0,50%											

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16.

Personal en rol (gastos administrativos).

PERSONAL EN ROL	Personas	Sueldo	Total
Gerente General	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Jefe de Producción	0	\$ 600,00	\$ -
Jefe de Alimentos	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Jefe de Marketing	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Asistente de Gerencia	1	\$ 425,00	\$ 425,00
Personas	4	Total	\$ 2.325,00

Fuente: Elaboración propia.**Figura 17.**

Presupuesto de gastos de ventas.

CUENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	UN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Sueldos	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Movilización	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
13 sueldo	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
14 sueldo	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	386,00
Vacaciones	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Aporte Patronal	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	874,80
Viaticos	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Alimentación	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00
Suministros y Apoyo Publicitario	300,00	300,00	301,50	303,01	304,52	306,05	307,58	309,11	310,66	312,21	313,77	315,34	3.683,75
Publicidad	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
TOTAL	2.270,07	2.270,07	2.271,57	2.273,07	2.274,59	2.276,11	2.277,64	2.279,18	2.280,73	2.282,28	2.283,84	2.285,41	27.324,55

Fuente: Elaboración propia.**Figura 18.**

Personal en rol (gastos de ventas).

PERSONAL EN ROL	Personas	Sueldo	Total
Jefe Comercial	1	\$ 600,00	\$ 600,00
	1	Total	\$ 600,00

Fuente: Elaboración propia.

7.2.1.10. Desarrollo del modelo CANVAS

Tabla 6.
Modelo CANVAS

<p>Aliados clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con productores de malanga. • Soporte con instituciones públicas de apoyo al exportador. • Soporte con las oficinas comerciales en el exterior. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expandirse a nuevos mercados. • Amplia red de proveedores locales. • Snacks saludables. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociación en proveedores. • Precios menores que la competencia. • Snack con alto grado nutritivo. <p>CONCEPTO DE ALTO NIVEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • ALIMALANGA es como un snack, pero más sano y nutritivo. 	<p>Unfair Advantage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snacks a menor precio con mayor valor nutricional. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores • Estudiantes • Personas que les gusta viajar. • Familias en general.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura tecnológica • Desarrollo de producto • Salarios a los empleados permanentes • Eventos de 	<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisiones en ventas. • Ingresos en ventas de productos en término FOB. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitio web • Boca-a-boca • Relaciones públicas • Apps móviles para IOS y Android • Referidos • Distribuidores y retails. 	

lanzamiento y gastos de marketing	
-----------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Modelo Value Proposition

Este modelo detalla lo siguiente:

Sección del cliente/mercado

Customer Jobs

- Consumir snacks.
- Selección de productos saludables y que aporten valor nutricional.
- Encontrar productos de calidad.

Pains

- Seleccionar un producto de calidad sin ser experto en nutrición.
- Acceso y disponibilidad en tiendas y retailers.
- Falta de tiempo para visitar personalmente tiendas que puedan distribuir el producto.

Gains

- Que sea un producto de calidad y diferente a los productos tradicionales.
- Disponibilidad en las tiendas y capacidad alta de abastecimiento.

Sección propuesta de valor

Pain relievers

- Inclusión de certificaciones.
- Disponibilidad de compra 24 horas en la página web.

Gain creators

- Envíos de muestras gratuitas para prueba del producto.
- Sorteos y descuentos en volúmenes de compra.
- Precios competitivos gracias a las alianzas con los proveedores locales.

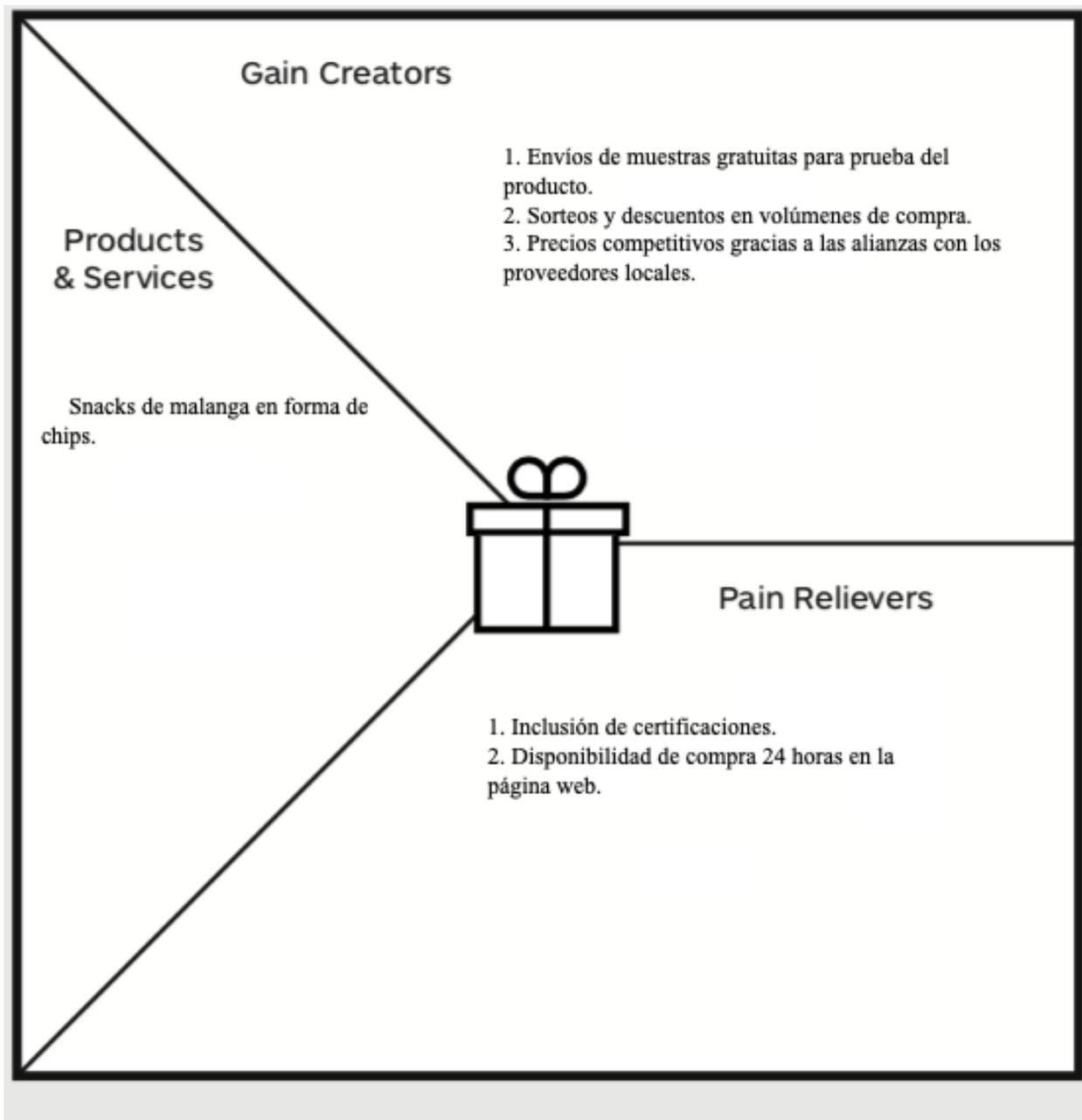
Productos and servicios

Snacks de malanga en forma de chips.

Concepto de alto nivel

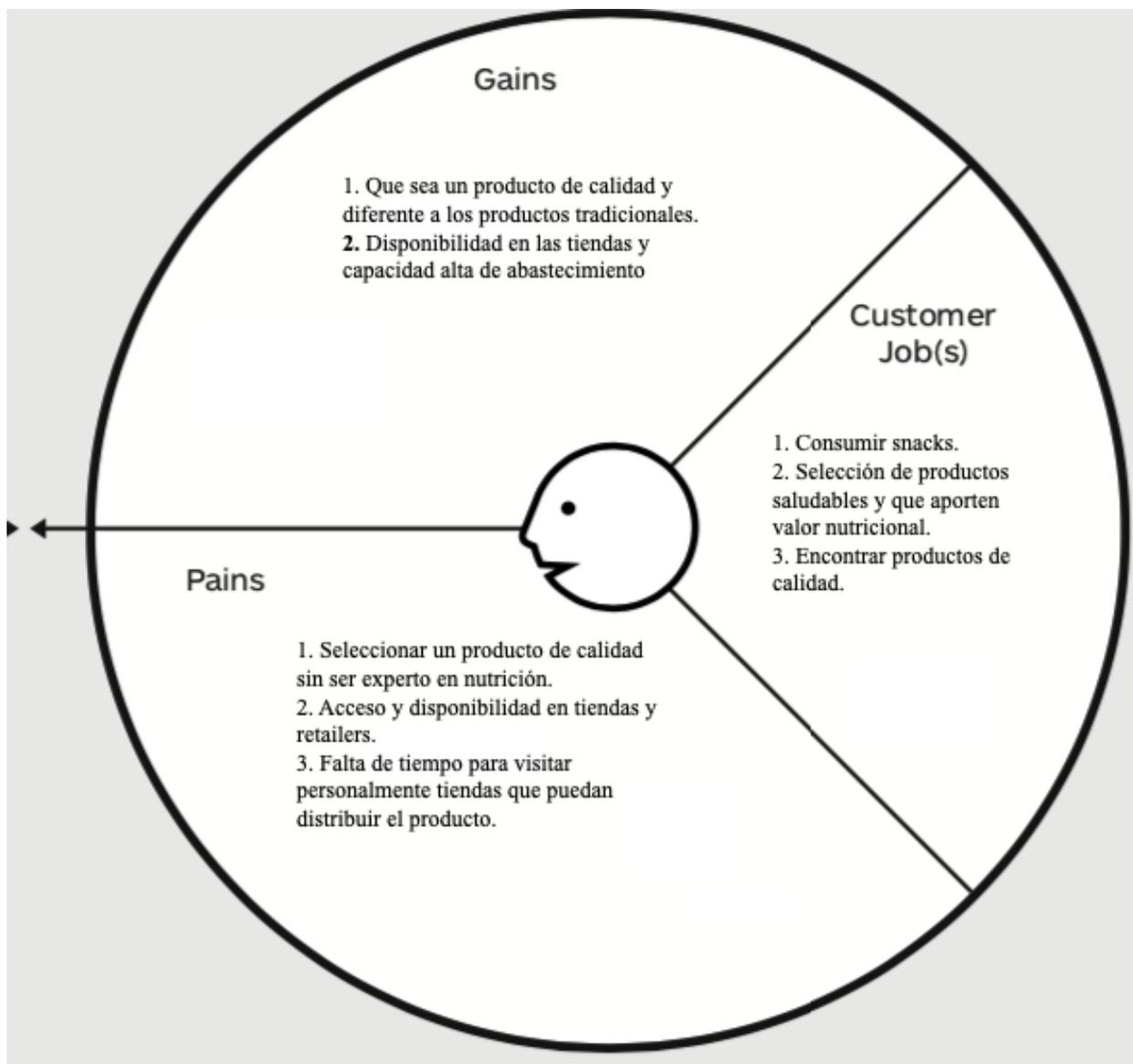
“come sano, come rico”.

Figura 19.
Value Preposition parte 1.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20.
Value Proposition parte 2.



Fuente: Elaboración propia.

8. Validación del producto

Dentro de este acápite, para validar los procesos en la exportación, barreras de entrada al mercado destino y conocer aspectos de la producción de malanga, se plantea la aplicación de entrevistas a dos exportadores de snacks, un productor de malanga y un funcionario del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. A continuación, se describen los resultados:

8.1.Resultados de las entrevistas a empresas exportadoras de snacks a EEUU

Tabla 7.

Entrevista a exportador de snacks 1

TEMA		
Exportación de snack de malanga (tipo chips) hacia Estados Unidos- New York		
OBJETIVO		
Estudiar la oferta y demanda de snacks de malanga para el mercado de Estados Unidos de los últimos 5 años.		
DATOS DEL ENTREVISTADO/A		
Exportadora XYZ Fecha: 02/07/2022 Hora: 9:00		
I TEMS	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	En su negocio, ¿Qué tipo de snacks comercializa?	Comercializo snacks de verde, maduro, papas y malanga.
2	¿Cuál es el producto de snacks que tiene mayor demanda en el mercado internacional?	Definitivamente el snack de verde.

3	¿A qué países exporta sus productos?	A EEUU, Alemania y Canadá
4	¿Su empresa en qué punto decidió exportar y por qué seleccionó el mercado antes mencionado?	Decidí exportar porque conocí a un comerciante en EEUU y empezamos a mantener una relación comercial. Luego nos expandimos a dos mercados más.
5	¿Qué métodos de búsqueda empleó para poder contactar clientes en el exterior?	Contactos y posteriormente visitar empresas en el exterior.
6	¿Cuánto exporta en volumen actualmente y con cuanto empezó?	3 contenedores al mes.
7	¿Cuál es el margen de utilidad por producto?	Podría decir que más del 30%.

8	¿Qué término de negociación utiliza normalmente? (INCOTERM)	FOB
9	¿Qué tipo de barreras encontró en el mercado de destino?	Las certificaciones y la imagen del producto ya que debe cumplir el empaque con ciertas características.
10	¿Se ha apoyado en alguna institución pública para promover las exportaciones?	Sí, me encuentro registrado en PROECUADOR.
11	¿Qué recomendaría a un emprendedor que quiere exportar por primera vez a Estados Unidos?	Recomiendo que primero establezca una buena imagen corporativa, ya que es lo primero que observan y requiere el mercado destino. Posteriormente es necesario sacar las certificaciones, mismas que dan un valor agregado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.

Entrevista a exportador de snacks 2

TEMA
Exportación de snack de malanga (tipo chips) hacia Estados Unidos- New York
OBJETIVO
Estudiar la oferta y demanda de snacks de malanga para el mercado de Estados Unidos de los últimos 5 años.
DATOS DEL ENTREVISTADO/A

Exportadora ABC		
Fecha: 10/07/2022 Hora: 15:00		
I	PREGUNTAS	RESPUESTAS
TEMS		
1	En su negocio, ¿Qué tipo de snacks comercializa?	Chips de verde
2	¿Cuál es el producto de snacks que tiene mayor demanda en el mercado internacional?	El snack de verde podría decir ya que es el que comercializo.
3	¿A qué países exporta sus productos?	EEUU
4	¿Su empresa en qué punto decidió exportar y por qué seleccionó el mercado antes mencionado?	Bueno, gracias a las ferias de PROECUADOR me puse en contacto con compradores y envié muestras, desde ahí he ido creciendo.
5	¿Qué métodos de búsqueda empleó para poder contactar clientes en el exterior?	Las ferias ofertadas por el sector público (PROECUADOR)

6	¿Cuánto exporta en volumen actualmente y con cuanto empezó?	Empecé con muestras pequeñas, actualmente exporto 1 o 2 contenedores al mes.
7	¿Cuál es el margen de utilidad por producto?	El margen es bueno, pero no podría indicarle exactamente.
8	¿Qué término de negociación utiliza normalmente? (INCOTERM)	FOB
9	¿Qué tipo de barreras encontró en el mercado de destino?	Las certificaciones definitivamente
10	¿Se ha apoyado en alguna institución pública para promover las exportaciones?	Si. Como lo mencioné, PROECUADOR a través de sus programas y proyectos y las ferias y misiones.
11	¿Qué recomendaría a un emprendedor que quiere exportar por primera vez a Estados Unidos?	Obtener las certificaciones necesarias, esto hará que el producto sea aceptado rápidamente.

Fuente: Elaboración propia.

8.2.Resultados de la entrevista a productor de malanga

Tabla 9.

Entrevista a productor de malanga

TEMA		
Exportación de snack de malanga (tipo chips) hacia Estados Unidos- New York		
OBJETIVO		
Estudiar la oferta y demanda de snacks de malanga para el mercado de Estados Unidos de los últimos 5 años.		
DATOS DEL ENTREVISTADO/A		
Joffre Naranjo Fecha: 2/07/2022 Hora: 16:00		
I	PREGUNTAS	RESPUESTAS
TEMS		
1	¿Cómo funciona la cadena de comercialización de la malanga?	La comercialización del producto se realiza por medio de acopiadores minoristas y mayoristas del país, en ese sentido, no existen contratos de compra y venta, los acuerdos son de palabra.
2	¿A qué se debe que la malanga presente en algún momento mala calidad?	Existen exportadores que mezclan la malanga de primera y la segunda y la comercializan como de buena calidad, cuando el producto se internacionaliza los que la adquieren se dan cuenta que existe una mala calidad y no quieren pagar el precio.
3	¿Qué factores inciden en el precio de la malanga?	Una sobreoferta en la producción influye negativamente en el precio. Así mismo, como lo mencioné anteriormente, la entrega de malanga de segunda ocasiona que los compradores internacionales no la consuman por creer que es de mala calidad.

4	¿Qué afectaciones tienen ustedes como productores?	El margen de ganancias ya que nos compran a bajo precio.
5	¿Cuáles son las preocupaciones del sector?	Que se nos dañe el tubérculo por la sobreproducción.
6	¿Cuál es la estacionalidad de producción de malanga?	De septiembre a diciembre es la mayor producción.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.Resultados de las entrevistas a funcionario público del MPCEIP

Tabla 10.

Entrevista a Funcionario público

TEMA		
Exportación de snack de malanga (tipo chips) hacia Estados Unidos- New York		
OBJETIVO		
Estudiar la oferta y demanda de snacks de malanga para el mercado de Estados Unidos de los últimos 5 años.		
DATOS DEL ENTREVISTADO/A		
Anónimo		
Fecha: 12/07/2022 Hora: 11:00		
ITEMS	PREGUNTAS	RESPUESTAS

1	¿Qué tipo de programas ofrecen ustedes a los exportadores?	Mejoramiento de la imagen corporativa, mejoramiento del empaque, herramientas digitales, capacitaciones en comercio exterior, ferias y misiones, etc.
2	¿Cuál es el status actual del mercado de snacks en el exterior?	Es bastante bueno, actualmente los snacks son apetecibles en distintos mercados en el exterior, no solo de productos tradicionales, sino de productos exóticos. Como es el caso de la pitahaya y demás.
3	¿A qué países se exportan más estos productos?	EEUU, Canadá, China, Alemania, entre otros.
4	¿Cuáles considera usted que son las principales barreras en el ingreso de un producto de esta categoría el mercado de EEUU?	Definitivamente las certificaciones. Esto les da un plus y los compradores no dudan en cerrar negocios.
5	¿Qué tipo de certificaciones se necesitan para exportar snacks de malanga a EEUU?	Fitosanitario como requisito exigible. Ahora, como plus se encuentran certificaciones como el comercio justo y si el producto es orgánico, la orgánica.

6	¿Qué tipo de mecanismos recomendaría emplear para introducir el producto de snacks de malanga en EEUU?	
7	¿Cuántos exportadores de este producto existen actualmente?	Aproximadamente diez empresas.
8	¿Ha tenido casos de éxito de emprendimientos pequeños en este tipo de productos?	Si, evidentemente nosotros ponemos en contacto al comprador con el exportador. Tuvimos un caso de éxito con unos agricultores de la parroquia rural Urbina en Quito.

Fuente: Elaboración propia.

9. Estrategia de suministro global

9.1. Modelo de abastecimiento y producción del proyecto

La estacionalidad de la malanga en Ecuador se da entre septiembre y octubre, así mismo, el ciclo de producción es de nueve y catorce meses, concluyendo así que la oferta se concentra entre septiembre y febrero. De esta forma se genera una apertura de exportación ya que los demás países que la producen mantienen limitada su producción, misma situación que Ecuador puede sacar ventaja ya que todo el año está abastecido y por ende se puede exportar.

Tabla 11.
Estacionalidad de la oferta de Malanga ecuatoriana

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Exp. Alta	PA	PA	PB	PB	PB	PB	PB	PB	PA	PA	PA	PA
o baja												
PA	Producción alta, exportación alta											
PB	Producción baja, exportación baja											

Fuente: Elaboración propia.

9.2. Descripción de los procesos

- **Clasificación de la malanga**

Como ya se ha mencionado anteriormente, la malanga se obtendrá de los productores pequeños y medianos. Una vez adquirida se realiza la clasificación de la misma para cumplir con la calidad requerida por el mercado destino.

Tabla 12.
Clasificación de Malanga adquirida (calidad)

Super	Malanga 1	Malanga 2
Malanga sin defectos, pequeñas y leves erosiones	defectos leves, 25% de cicatrización en superficies y partes raspadas hasta un 20%	Cicatrización hasta un 25% y raspadas hasta un 30%.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez clasificada, se almacenan en cajas para ser transportadas.

- **Ingreso y control de la malanga**

Al momento de la descarga de la malanga a la fábrica, en primer lugar, se selecciona una muestra de la malanga para evidenciar si cumple con lo requerido por la demanda en EEUU. Por otro lado, se realiza una segunda clasificación de acuerdo a la delgadez, golpes, quebradez, etc.

- **Proceso de lavado de la malanga**

Como ya la malanga ingresa clasificada se la lava en un envase grande con fungicida, agua y cloro retirando la tierra del tubérculo.

- **Pelado y cortado**

Cuando estén limpios, se descarga la malanga en una tolva del Cargador Helicoidal para retirar la cáscara del tubérculo. Posteriormente, se descarga en otro elevador y se procede a cortar en rebanadas (modelo MCJ), este corte es como el de un plátano en chifle, mismas que caen en un tanque en donde se lavan nuevamente para reducir el almidón y se pueda mejorar la calidad de los chips. Finalmente, el agua de los chips se retira para optimizar la producción y preservar el aceite de fritura.

- **La malanga en chips**

Luego, los trozos ingresan a un freidor continuo y se fríen entre dos y tres minutos hasta alcanzar un blanco extenso. La temperatura será de 180 grados. Luego, se enfrían a temperatura ambiente y se agrega sal.

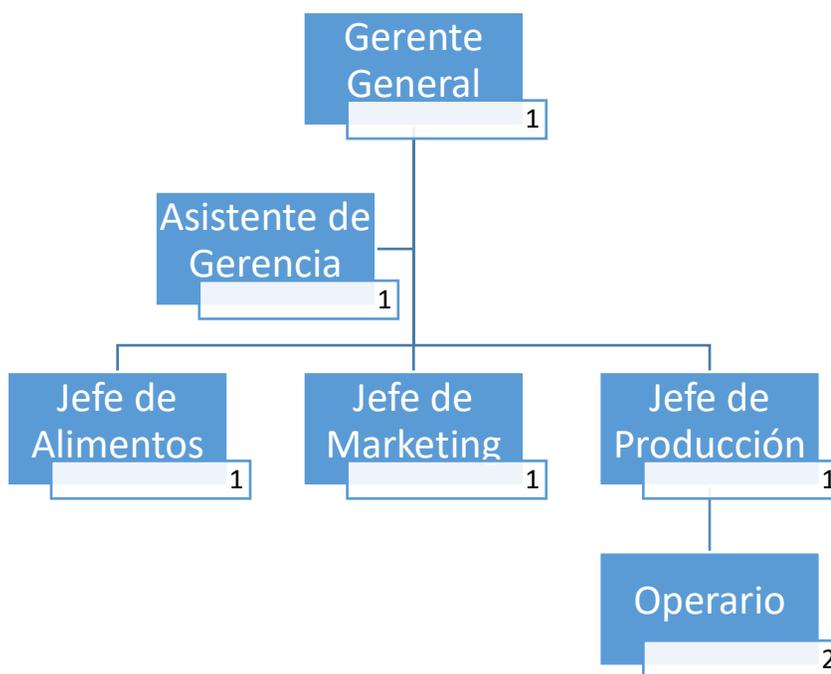
- **Empaquetado y almacenaje**

Se procede a empaquetarlo en los empaques de 70 gramos, se empleará una maquina empacadora. Finalmente, se empacan en cajas de cartón de 0,56 mts de largo x 0,27mts de altura y 0,49 de ancho. Cada caja contendrá 110 unidades de 70 gramos y se almacenan en lugares secos, sin luz solar y sin polvo. A continuación, se evidencia cuantas cajas ingresan en un contenedor de 20 pies y en otro de 40 pies.

9.3.Descripción de la estructura organizacional requerida

Figura 21.

Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

En virtud de que el modelo de negocio pueda desarrollarse de la manera más óptima, mediante el presente esquema organizacional se presenta, el personal mínimo requerido tanto administrativo como operativo; para que este pueda realizar las operaciones del modelo de negocio.

10. Estrategia de comercialización y distribución

10.1. Canales de comercialización

Para promover las exportaciones, a través del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones se puede coordinar la participación en ferias para promocionar los productos ecuatorianos a potenciales clientes alrededor del mundo. Cabe señalar que se encuentran reflejados en la página web oficial de la organización, concretamente en <https://www.proecuador.gob.ec/events/>.

Figura 22.

Costos por contenedor.

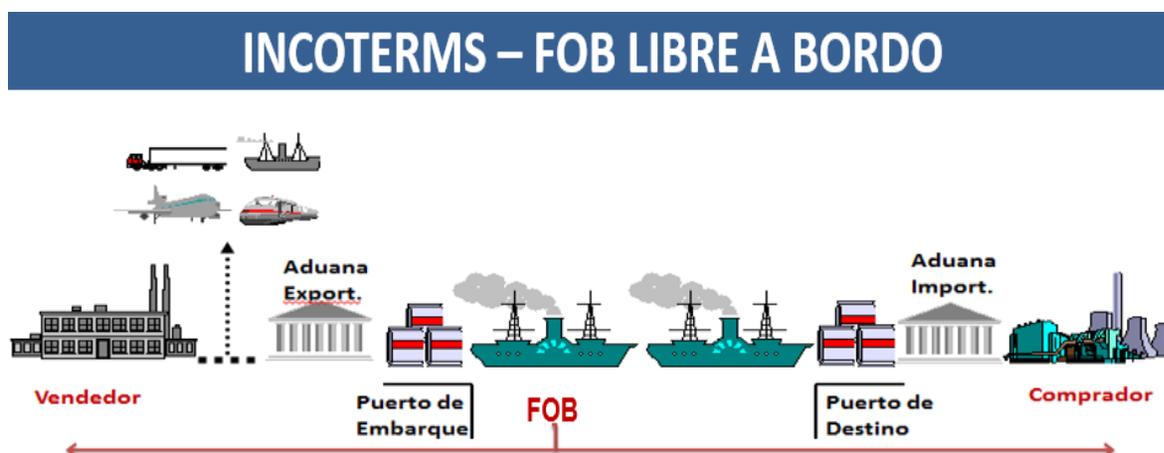
COSTOS CONTENEDOR FCL*	
Contenedor 20' Seco	USD 2,500
Contenedor 40' Seco	USD 3,800
Contenedor 40' Refrigerado	USD 7,000

**No incluye gastos adicionales por recargos, ni gastos locales*

Fuente: Instituto de promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR (2019)

Como parte del tipo de negociación se considera al Incoterm FOB (Free On Board). Considerándose que las obligaciones del comprador consisten en contratar el transporte internacional, seguro y asumir el riesgo de la mercadería desde que traspasa el borde del buque. El gasto de manipulación en origen fue por parte del vendedor.

Figura 23.
INCOTERM.



Fuente: Instituto de promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR (2019)

A continuación, se detallan las responsabilidades de las partes con el término de negociación FOB:

Tabla 13.

Responsabilidades en término FOB.

Comprador	Vendedor
Cargos del puerto en destino	Embalaje de exportación
Despacho en aduana	Trámites de exportación
Derechos y cargas de importación	Carga en el punto de origen
Gastos de envío a destino final	Flete en origen
	Tasas portuarias en origen
	Tarifas de transportistas
	Flete aéreo y marítimo

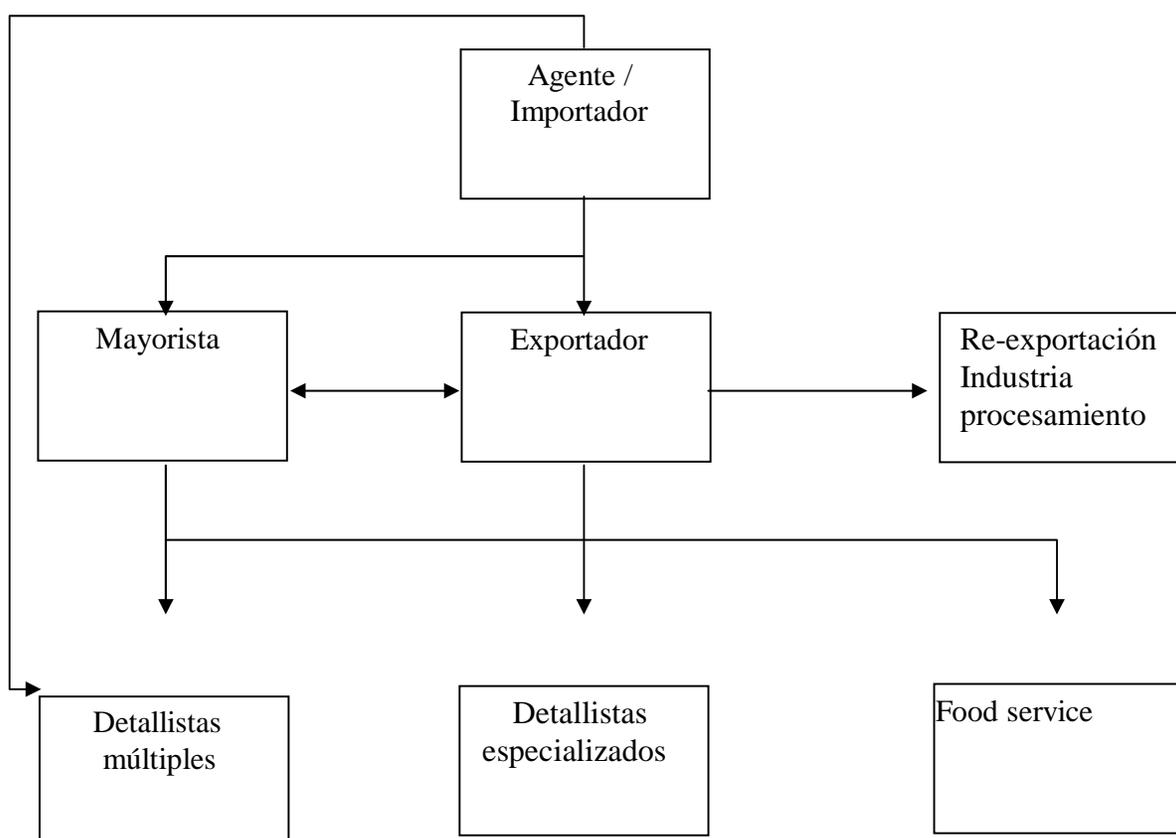
Fuente: Elaboración propia.

Si bien es cierto que no hay una cadena de distribución uniforme de alimentos, se pueden indicar características comunes. Por lo general, existen agentes o importadores que ayudarán a

colocar el producto frente a los mayoristas o venderlo a varios minoristas. Los mayoristas pueden importar directamente o mediante agentes, al igual que varios minoristas.

A continuación, se muestra una representación gráfica de la cadena de distribución de productos frescos en la Unión Europea, pero está en gran medida en línea con la distribución de alimentos en general.

Figura 24.
Modelo de distribución.



Fuente: Elaboración propia.

11. Estrategia de financiamiento del proyecto

11.1. Presupuesto

Es importante destacar que para que el modelo de negocio se pueda desarrollar es necesario realizar una inversión mínima, la misma que se detalla a continuación:

Tabla 14

Presupuesto de Inversión requerida

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	
Edificios	50.000,00
Edificaciones	50.000,00
Vehículos	35.000,00
2 Camiones	35.000,00
Equipos de Computo	7.935,00
10 Laptops	6.500,00
PC - Adm y Vtas	750,00
Escaner	400,00
2 Rooters Inalambricos	60,00
Impresora Multifunción	225,00
Muebles y Enseres	1.800,00
3 Escritorios con Sillas	1.500,00
1 Sofa de espera	300,00
Equipos de Oficina	4.000,00
Aires Acondicionados Spit	3.500,00
Central Telefonica	500,00
Maquinarias	17.188,00
Peladora	5.580,00
Cortadora	9.608,00

Mesa de trabajo y herramientas	2.000,00
Capital de Trabajo	15.998,89
Gastos de Constitución	2.000,00
TOTAL A INVERTIR	133.921,89

Nota. Elaborado por la autora

En la siguiente tabla se muestran los valores a ser financiados por el banco, que corresponden al 70% de los valores a ser invertidos; los términos y condiciones para activos fijos y capital de trabajo:

Tabla 15

Condiciones de Financiamiento

<i>CONDICIONES</i>	<i>Activos</i>
	<i>Fijos</i>
MONTO DEL PRÉSTAMO	82.546,10
TASA EFECTIVA ANUAL (%)	10,35%
AÑOS	5
FRECUENCIA DE PAGOS	12
TASA PERIODO (%)	0,86%
Nº DE PAGOS A EFECTUAR	60
<i>CONDICIONES</i>	<i>Capital de trabajo</i>
MONTO DEL PRÉSTAMO	11.199,22
TASA EFECTIVA ANUAL (%)	10,35%
AÑOS	3
FRECUENCIA DE PAGOS	12
TASA PERIODO (%)	0,86%
Nº DE PAGOS A EFECTUAR	36

Nota. Elaborado por la autora

11.2. Proyección de ingresos y gastos

En la siguiente tabla se muestran los valores proyectados de los ingresos, los gastos y la utilidad final del ejercicio contable para los años venideros:

Tabla 16

Proyección de Ingresos y Gastos y presentación de Estados Resultados Integrales Proyectado

ERI	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas Realizadas	332.640,00	339.292,80	346.078,66	353.000,23	360.060,23
VENTAS TOTALES	332.640,00	339.292,80	346.078,66	353.000,23	360.060,23
Costo de Ventas Realizadas	176.864,38	180.401,67	184.009,70	187.689,90	191.443,70
COSTO TOTAL	176.864,38	180.401,67	184.009,70	187.689,90	191.443,70
UTILIDAD BRUTA	155.775,62	158.891,13	162.068,95	165.310,33	168.616,54
Gastos Operativos	125.943,85	121.846,91	119.767,96	119.237,09	119.854,67
Gastos Administrativos	60.412,30	63.432,91	66.604,56	69.934,79	73.431,53
Gastos Ventas	27.324,55	20.234,00	14.983,40	11.095,30	8.216,14
Gastos de Exportación	38.207,00	38.180,00	38.180,00	38.207,00	38.207,00
UTILIDAD OPERACIONAL	29.831,77	37.044,22	42.300,99	46.073,24	48.761,87
Gastos Financieros	9.452,10	7.435,34	5.074,25	2.925,56	1.027,90
Utilidad antes de Reparto	20.379,67	29.608,88	37.226,74	43.147,68	47.733,97
Impuesto por utilidades a					
Trabajadores	3.056,95	4.441,33	5.584,01	6.472,15	7.160,10
Utilidad antes de Impto./Renta	17.322,72	25.167,55	31.642,73	36.675,53	40.573,87
Impuesto a la Renta	4.330,68	6.291,89	7.910,68	9.168,88	10.143,47
Utilidad antes de Reservas	12.992,04	18.875,66	23.732,05	27.506,65	30.430,41
Reserva Legal	1.299,20	1.887,57	2.373,20	2.750,66	3.043,04
Utilidad del Ejercicio	11.692,83	16.988,09	21.358,84	24.755,98	27.387,37

Nota. Elaborado por la autora

El presente proyecto generará una utilidad del ejercicio al cierre del año uno de \$11,692.83 eventualmente ésta seguirá incrementando y evolucionará hasta alcanzar los \$27,387.37 al término del año 5. Por esta razón podemos concluir en que el modelo de negocio sería exitoso en virtud de las cifras proyectadas.

11.3. Valoración financiera

En la siguiente tabla se muestra la valoración financiera ejecutada al presente proyecto de inversión:

Tabla 17

Condiciones de Financiamiento

INVERSIONES	0	1	2	3	4	5
Activos Fijos	117.923,00					
Capital de Trabajo	15.998,89					
Otros	0,00					
Flujo de Caja Operativo	0,00	29.831,77	37.044,22	42.300,99	46.073,24	48.761,87
Flujo de Caja NETO	-133.921,89	29.831,77	37.044,22	42.300,99	46.073,24	48.761,87
Flujo de Caja Acumulado	-133.921,89	-104.090,12	-67.045,90	-24.744,91	21.328,33	70.090,20
TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA					38,13%	
VALOR ACTUAL NETO, VAN					\$ 168.989,01	
PAYBACK PERIOD					AÑO 4	

A fin de poder dar una conclusión en cuanto a que tan rentable es el modelo de negocio cuánto dinero ganará y si éste será capaz de con los flujos futuros recuperar la inversión inicial se preparó una valoración financiera. En tal sentido, luego de recuperarse la inversión inicial, el Valor Actual Neto del proyecto se ubica en los \$ 168.989,01. Lo que significa que el periodo de recuperación de la inversión es en el cuarto año. Finalmente, la Tasa Interna de Retorno del Proyecto es del 38,13% en virtud de lo cual se recomienda la ejecución del presente proyecto

puesto que tendrá un rendimiento muy superior a cualquier instrumento del sistema financiero nacional.

12. Conclusiones

En la investigación se evidenció que EEUU es un país que tiene alta demanda de productos bajo la presentación de snack, lo cual se evidenció en las cifras presentadas por Trade Map respecto a las importaciones de EEUU bajo la partida 2005.99.

Por otro lado, en Ecuador existen aproximadamente 2.500 hectáreas y la producción se concentra en las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas, Pichincha y los Ríos. La estacionalidad se encuentra entre septiembre y diciembre, sin embargo, el resto de meses también existe producción aunque no en grandes cantidades.

El producto que se va a internacionalizar es chips de malanga en forma de snacks bajo la marca “ALIMALANGA”, en una presentación de 70 gramos. Este producto fue testeado por un grupo de turistas estadounidenses en el Malecón 2000, conformado por ocho personas, a las cuales se les preguntó respecto a las características del producto para identificar las potencialidades, debilidades y posibles mejoras al mismo, encontrando que el sabor del chip fue llamativo, los snacks son altamente consumidos en los EEUU a cualquier hora del día y, para el consumo del producto es necesario contar con certificaciones que garanticen la calidad del producto.

Para la introducción del producto al mercado destino, se considera a los distribuidores como las pequeñas tiendas para que se comercialice. Es del caso que se trabajará con el distribuidor “Lot-Less” quien es conocido por la variedad, calidad y precios módicos.

Finalmente, respecto a la factibilidad del proyecto, se obtuvo que el Valor Actual Neto se ubica en los \$ 168.989,01, el periodo de recuperación de la inversión es en el cuarto año y la Tasa Interna de Retorno del Proyecto es del 38,13%

13. Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. *Banco Central del Ecuador*. 30 de Noviembre de 2020.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>.
- Datosmacro.com. *PIB a precios de mercado de Nueva York*. 02 de 06 de 2022.
<https://datosmacro.expansion.com/pib/usa-estados/nueva-york> (último acceso: 02 de 06 de 2022).
- Díaz, Natacha. «Las bases del cambio de la matriz productiva en Ecuador (2006-2016).» *Scielo* 11, n° 4 (2019): 377-384.
- Ecuador, Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. *Ecuador y Estados Unidos firmarán Acuerdo de Primera Fase*. 1 de 12 de 2021.
[https://www.produccion.gob.ec/ecuador-y-estados-unidos-firmaran-acuerdo-de-primera-fase/#:~:text=Concretar%20un%20Acuerdo%20de%20Primera,las%20fuentes%20de%20empleo%20vinculadas](https://www.produccion.gob.ec/ecuador-y-estados-unidos-firmaran-acuerdo-de-primera-fase/#:~:text=Concretar%20un%20Acuerdo%20de%20Primera,las%20fuentes%20de%20empleo%20vinculadas.). (último acceso: 04 de 13 de 2022).
- El Productor. «Ecuador primer exportador de malanga a EEUU.» *Noticias*, 19 de febrero de 2021.
- Enríquez, Carolina. *Las distancias elevan los costos de las exportaciones nacionales*. 21 de Julio de 2017. <https://www.revistalideres.ec/lideres/distancias-elevan-costos-exportaciones-nacionales.html>.
- Google Trends. *Interés a largo plazo de snacks en Nueva York*. 02 de 06 de 2022.
<https://trends.google.com/trends/explore?cat=71&geo=US-NY&q=snacks> (último acceso: 02 de 06 de 2022).

ICEX España. *EE UU presenta las últimas tendencias en el mercado de productos envasados*. 2022. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4744450.html?idPais=US> (último acceso: 02 de 06 de 2022).

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR. «Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR.» *Análisis sectorial frutas exóticas 2014*. 2015. <https://issuu.com/pro-ecuador/docs/analisissectorialfrutas>.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. «Ministerio de Agricultura y Ganadería.» *La política agropecuaria ecuatoriana*. 2016. <http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%202025%20I%20parte.pdf>.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. *Guía comercial Alemania 2019*. Guayaquil: PRO ECUADOR, 2019.

Mordor Intelligence. *Mercado de snack bar de Estados Unidos: Crecimiento, tendencias, impacto de COVID-19 y pronósticos (2022-2027)*. 12 de 12 de 2021. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/us-snack-bars-market> (último acceso: 21 de 08 de 2022).

Organización Mundial del Comercio. *Organización Mundial del Comercio*. 25 de 07 de 2019. <http://bit.ly/2WysG8x>.

PRO CHILE. *Tendencias de snacks saludables en Ecuador*. Quito: PRO CHILE, 2017.

PRO ECUADOR. *Ficha de malanga*. 12 de 05 de 2019. <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-de-malanga/> (último acceso: 9 de 05 de 2022).

PROCOMER. *Estudio de alimentos Nueva York*. Costa Rica: PROCOMER, 2017.

Secretaría Técnica Planifica Ecuador. «Secretaría Técnica Planifica Ecuador.» *Plan Nacional de Desarrollo Creación de Oportunidades*. 23 de 09 de 2021.
<http://www.eeq.com.ec:8080/documents/10180/36483282/PLAN+NACIONAL+DE+DESARROLLO+2021-2025/2c63ede8-4341-4d13-8497-6b7809561baf> (último acceso: 04 de 13 de 2022).

—. *Secretaría Técnica Planifica Ecuador*. 2017. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2017-2021.compressed.pdf>.

Trade Map. *Comercio Bilateral entre Estados Unidos de América y Ecuador. Producto: 200599 "Vegetales y mezcla de vegetales, preparados o conservados sin vinagre, sin congelar*. 12 de 01 de 2022.
https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c218%7c%7c200599%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c%7c1 (último acceso: 14 de 04 de 2022).

Anexo 1. Cuestionario de entrevista a exportadores.

1. En su negocio, ¿Qué tipo de snacks comercializa?
2. ¿Cuál es el producto de snacks que tiene mayor demanda en el mercado internacional?
3. ¿A qué países exporta sus productos?
4. ¿Su empresa en qué punto decidió exportar y por qué seleccionó el mercado antes mencionado?
5. ¿Qué métodos de búsqueda empleó para poder contactar clientes en el exterior?
6. ¿Cuánto exporta en volumen actualmente y con cuánto empezó?
7. ¿Cuál es el margen de utilidad por producto?
8. ¿Qué término de negociación utiliza normalmente? (INCOTERM)
9. ¿Qué tipo de barreras encontró en el mercado de destino?
10. ¿Se ha apoyado en alguna institución pública para promover las exportaciones?
11. ¿Qué recomendaría a un emprendedor que quiere exportar por primera vez a Estados Unidos?

Anexo 2. Cuestionario de entrevista a productores de malanga.

1. ¿Cómo funciona la cadena de comercialización de la malanga?
2. ¿A qué se debe que la malanga presente en algún momento mala calidad?
3. ¿Qué factores inciden en el precio de la malanga?
4. ¿Qué afectaciones tienen ustedes como productores?
5. ¿Cuáles son las preocupaciones del sector?
6. ¿Cuál es la estacionalidad de producción de malanga?

Anexo 3. Cuestionario de entrevista a funcionario de PROECUADOR.

1. ¿Qué tipo de programas ofrecen ustedes a los exportadores?
2. ¿Cuál es el status actual del mercado de snacks en el exterior?
3. ¿A qué países se exportan más estos productos?

4. ¿Cuáles considera usted que son las principales barreras en el ingreso de un producto de esta categoría el mercado de EEUU?
5. ¿Qué tipo de certificaciones se necesitan para exportar snacks de malanga a EEUU?
6. ¿Qué tipo de mecanismos recomendaría emplear para introducir el producto de snacks de malanga en EEUU?
7. ¿Cuántos exportadores de este producto existen actualmente?
8. ¿Ha tenido casos de éxito de emprendimientos pequeños en este tipo de productos?

Anexo 4. Anexos de los Cálculos Financieros.

Proyección de Gastos Administrativos

CUENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	UN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Sueldos	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	27.900,00
13 sueldo	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	193,75	2.325,00
14 sueldo	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	128,67	1.544,00
Vacaciones	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	96,88	1.162,50
Fondos													
Reserva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte Patronal	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	282,49	3.389,85
Servicios Básicos	500,00	502,50	505,01	507,54	510,08	512,63	515,19	517,76	520,35	522,96	525,57	528,20	6.167,78
Suministros	75,00	75,38	75,75	76,13	76,51	76,89	77,28	77,66	78,05	78,44	78,84	79,23	925,17
Arriendos	300,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.400,00
Depreciación A/F	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	1.299,83	15.598,00
Amortización A/D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	5.201,61	5.004,49	5.007,38	5.010,28	5.013,20	5.016,13	5.019,08	5.022,04	5.025,02	5.028,01	5.031,02	5.034,04	60.412,30

Proyección de Gastos de Ventas

CUENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	UN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Sueldos	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Movilización	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
13 sueldo	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
14 sueldo	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	32,17	386,00
Vacaciones	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Aporte Patronal	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	874,80
Viaticos	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Alimentación	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00
Suministros y Apoyo Publicitario	300,00	300,00	301,50	303,01	304,52	306,05	307,58	309,11	310,66	312,21	313,77	315,34	3.683,75
Publicidad	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
TOTAL	2.270,07	2.270,07	2.271,57	2.273,07	2.274,59	2.276,11	2.277,64	2.279,18	2.280,73	2.282,28	2.283,84	2.285,41	27.324,55

Proyección de Gastos de Exportación

CUENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Certificado de origen	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	110,00
Certificado firma electrónica Ecuapass	27,00	-			-					-			-
Transporte terrestre Courier DHL (envío documentos)	400,00	400,00	400,00	400,00	200,00	400,00	400,00	400,00	400,00	200,00	400,00	400,00	4.000,00
Sanitización Gestiones Portuarias	100,00	100,00	100,00	100,00	50,00	100,00	100,00	100,00	100,00	50,00	100,00	100,00	1.000,00
Paletización y Cajas	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	880,00
Costo del Flete Marítimo			7.000,00			7.000,00			7.000,00			7.000,00	28.000,00
TOTAL	917,00	890,00	7.890,00	890,00	640,00	7.890,00	890,00	890,00	7.890,00	640,00	890,00	7.890,00	38.207,00