



Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia Competitiva

**Plan de Negocios Internacional para optar por el título de Máster en Negocios
Internacionales**

Tema:

**EXPORTACIÓN DE PAN DE YUCA A ESTADOS UNIDOS
(ESTADO DE NUEVA YORK)**

Maestrante:

Enrique Valle Chiriboga

Tutora:

Erika Taranto Maldonado

Guayaquil, Junio del 2023

Dedicatoria

Dedico esta tesis al Creador, por siempre haberme acompañado, y a la memoria de mi padre, cuyo recuerdo imborrable vive en mí por siempre.

Resumen

Promover y sostener exportaciones de productos no tradicionales se convierte en un reto para un país como Ecuador, ya que para competir a nivel internacional se requiere de inversión, especialización y cumplir con altos estándares de calidad. Dentro de esta categoría de productos, se encuentra el pan de yuca, bocadillo de gran tradición nacional. En agosto del 2020, Estados Unidos se mantenía como nuestro segundo socio comercial, con un 25.7% del total de exportaciones no petroleras. Las tendencias de consumo de los residentes en este país establecen una preferencia por alimentos saludables que puedan ser elaborados rápidamente (alimentos de conveniencia). El pan de yuca congelado cumple con estas características, al ser un producto libre de gluten, que puede prepararse de forma rápida. Adicionalmente, la comunidad ecuatoriana en el Estado de Nueva York es la cuarta colectividad latina más grande en esa localidad. Con los antecedentes expuestos, este trabajo propone la creación de una marca de pan de yuca, para exportar a Nueva York. La investigación realizada arrojó tres datos clave: 1) Que el mercado de los productos sin gluten en América del Norte está proyectado a crecer hasta el año 2028; 2) Que los *millennials* son un mercado objetivo real para los productos sin gluten; 3) Que los ecuatorianos en Nueva York consumen este snack con frecuencia, y que los lugares donde más lo compran son los supermercados y tiendas de conveniencia. Además, la investigación permitió identificar y definir un plan de marketing adecuado para ingresar a este mercado.

Palabras clave: Pan de yuca, exportación, productos no tradicionales, productos libres de gluten, plan de marketing.

Abstract

Promoting and sustaining exports of non-traditional products is a challenge for a country like Ecuador, since competing at an international level requires investment, specialization, and compliance with high quality standards. Within this category of products is cassava bread, a snack of great Ecuadorian tradition. In August 2020, the United States remained as our second largest trading partner, with a 25.7% of total non-oil exports. The consumption tendencies of residents in this country set a preference for healthy foods that can be prepared quickly (convenience foods). Frozen cassava bread meets these characteristics, as it is a gluten-free product that can be prepared fast. Additionally, the Ecuadorian community in New York State is the fourth largest Latino community in that area. With this background, this document proposes the creation of a cassava bread new brand so it can be sent to New York. This research returned three key data: 1) Gluten-free products market in North America is projected to grow until 2028; 2) Millennials are a real target market for gluten-free products; 3) Ecuadorians in New York consume this snack frequently, and the places where they buy it the most are supermarkets and convenience stores. In addition, the research allowed us to identify and define an appropriate marketing plan to enter this market.

Keywords: Cassava bread, exports, non-traditional products, gluten-free products, marketing plan.

Índice General

Dedicatoria.....	2
Resumen.....	3
Abstract.....	4
Resumen Ejecutivo	14
Introducción	14
Objetivos.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos	17
Metodología	18
Técnicas para determinación e inteligencia de mercado.....	18
Comprensión del adoptador inicial	19
Metodología para establecer el modelo de negocios	20
Lienzo de modelo de negocio “Canvas business model”	20
Value proposition canvas.....	21
Marco Teórico.....	23
Internacionalización empresarial	23
Cadena de valor.....	28
Cadena de suministro	31

Derecho de los negocios internacionales	33
Marketing internacional	39
Análisis del mercado – Mercado de Demanda	43
Selección del país de destino	43
País de Origen: Ecuador.....	43
Factores políticos	43
Factores económicos.....	43
Factores socioculturales	44
Factores tecnológicos.....	45
País de Destino: Estados Unidos de América.....	45
Factores políticos	45
Factores económicos.....	45
Factores socioculturales	46
Factores tecnológicos.....	46
Generalidades del país de destino	47
Sistema económico	47
Sistema político.....	51
Marco regulatorio.....	52
Requisitos a cumplir con la FDA para exportar alimentos (pan de yuca congelado).....	55
Etiquetado de alimentos.....	55

Certificación “Libre de gluten” (Gluten-Free).....	56
Embalaje	57
Inocuidad de alimentos (Food safety).....	59
Aditivos de color.....	61
Normas de acceso y requisitos de ingreso	61
Factores socioculturales	63
Rasgos culturales de los Estados Unidos	63
Aspectos culturales de los Estados Unidos	64
Hacer negocios con Estados Unidos	68
El mercado estadounidense.....	69
El mercado latino en Estados Unidos	70
Tendencias de consumo	75
Tendencias tecnológicas y de negocios	77
Análisis del cliente.....	79
Encuesta	81
Análisis de mercado - Mercado de Oferta	89
Análisis FODA.....	89
Segmentos de consumo del producto.....	90
Principales competidores	93
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	97

Misión	97
Visión	97
Valores empresariales	97
Poder de negociación con los clientes	97
Poder de negociación de proveedores.....	98
Amenaza de nuevos competidores.....	98
Amenaza de productos sustitutos.....	98
Descripción del producto/servicio/prototipo.....	100
Logo y marca	101
Empaque primario y etiquetado	102
Empaque secundario y etiquetado	103
Proceso de producción	103
Modelo de negocio y estrategia de internacionalización	104
Canvas business model y value proposition canvas	104
Objetivos SMART	105
Canal de distribución	105
Estrategia de promoción	106
Estrategia de E-business	108
Viabilidad y presupuesto.....	109
Aspectos éticos del proyecto.....	117

Cumplimiento laboral	117
Compromiso de cumplimiento de la normativa de Estados Unidos	117
Política de higiene y seguridad alimentaria	118
Factores medioambientales	119
Factor cultural	119
Corrupción y soborno	120
Conclusiones	121
Recomendaciones	125
Bibliografía	127
Anexos	139

Índice de figuras

Figura 1. Mapa de empatía.....	19
Figura 2. Proceso de internacionalización de empresas.....	26
Figura 3. Desventajas de la internacionalización.....	28
Figura 4. Cadena de valor McKinsey	29
Figura 5. Cadena de valor de Porter.....	30
Figura 6. Organización de la cadena de suministros.....	32
Figura 7. Inconterms	37
Figura 8. Las 4 P's	39
Figura 9. Las 4 P's aplicadas al marketing internacional	40
Figura 10. Etiquetado de producto alimenticio de acuerdo con la FDA.....	55
Figura 11. Aranceles e impuestos para importar EE. UU.....	62
Figura 12. Origen de hispanos en Estados Unidos	71
Figura 13. Renta promedio por etnia en Estados Unidos.....	74
Figura 14. Percepción del uso de alimentos como medicina.....	76
Figura 15. Mercado de alimentos sin gluten en América del Norte (2017 – 2018).....	77
Figura 16. Diseño de buyer persona	80
Figura 17. Diseño de mapa de empatía para consumidor de pan de yuca	81
Figura 18. Ocupación de los encuestados.....	81
Figura 19. Consume pan de yuca.....	82
Figura 20. Frecuencia de consumo de pan de yuca	82
Figura 21. Lugares donde compra pan de yuca	83
Figura 22. Probarían pan de yuca relleno de dulce.....	84

Figura 23. Importancia de que el empaque sea biodegradable	85
Figura 24. Importancia de que el producto sea libre de gluten	85
Figura 25. Ha comprado alimentos por medios digitales	86
Figura 26. Frecuencia de compra de alimentos por medios digitales	86
Figura 27. Red social usada con más frecuencia	87
Figura 28. Mercado mundial de alimentos sin gluten por canal de distribución	91
Figura 29. Logo Goya	94
Figura 30. Pan de yuca Goya (11 onzas)	94
Figura 31. Pan de yuca Goya (1 onza)	95
Figura 32. Logo Mama Tere	96
Figura 33. Pan de yuca congelado Mama Tere	96
Figura 34. Pan de yuca congelado Almidoni	101
Figura 35. Pan de yuca congelado Almidoni – Empaque exterior	102
Figura 36. Canvas business model	104
Figura 37. Value proposition canvas	105
Figura 38. Objetivos SMART	105
Figura 39. Canales de distribución	106

Índice de tablas

Tabla 1. Indicadores macroeconómicos.....	48
Tabla 2. Actividades económicas principales Estados Unidos.....	49
Tabla 3. Grupos religiosos en Estados Unidos	65
Tabla 4. Mayores poblaciones hispanas en Estados Unidos.....	71
Tabla 5. Mayores poblaciones latinas en Estados Unidos	72
Tabla 6. Mayores mercados hispanos en Estados Unidos	73
Tabla 7. Población hispana en Estados Unidos	73
Tabla 8. Partida arancelaria pan de yuca	89
Tabla 9. Principales mercados proveedores de EEUU 2021	89
Tabla 10. Análisis FODA	90
Tabla 11. Inversión en marketing a cinco años.....	107
Tabla 12. Plan de inversiones	109
Tabla 13. Gastos preoperativos.....	110
Tabla 14. Inversión en maquinarias	110
Tabla 15. Costeo pan de yuca (MP).....	111
Tabla 16. Costos variables y fijos	111
Tabla 17. Costos unitarios totales anuales	112
Tabla 18. Proyección de producción.....	113
Tabla 19. Punto de equilibrio.....	113
Tabla 20. Proyección de ventas en unidades	114
Tabla 21. Estado de Resultados – Proyección a 5 años	115
Tabla 22. TIR / VAN	116

Índice de anexos

Anexo 1. Sueldos y salarios	139
Anexo 2. Tabla de depreciaciones	139
Anexo 3. Gastos administrativos	139
Anexo 4. Gastos de ventas	139
Anexo 5. Costos pan de yuca (MP)	140
Anexo 6. Capacidad en contenedor 20 pies.....	140
Anexo 7. Proyección de ventas a cinco años	140
Anexo 8. Tabla de amortización alemana.....	141
Anexo 9. Tabla de amortización francesa.....	142

Resumen Ejecutivo

Introducción

La yuca (*Manihot Esculenta Crantz*), es un tubérculo perteneciente a la familia de las euforbiáceas, de vital importancia para la seguridad alimentaria. Su cultivo se da en América Latina, África y Asia. (Aristizábal, Sánchez, & Mejía, 2007)

Entre las principales características de este tubérculo se destaca su gran potencial para la producción de almidón, su tolerancia a la sequía y la cosecha, ya que tiene la capacidad para adaptarse a diferentes condiciones de crecimiento. La raíz de la yuca contiene más almidón por peso en seco que en casi cualquier otro cultivo alimentario, y su almidón es fácil de obtener con tecnologías sencillas. (Aristizábal, Sánchez, & Mejía, 2007)

Para obtener el almidón de la yuca se utiliza el proceso denominado “rallandería”, a partir del cual se obtienen dos tipos de almidones para consumo humano: el dulce y el agrio. Adicionalmente, se puede obtener el almidón no modificado, que tiene uso industrial. (Forbes Centroamérica, 2020)

El almidón sirve para elaborar pan de yuca, bocadillo consumido en muchos países latinoamericanos con distintas formas, elaboraciones y denominaciones: En Ecuador se lo conoce como pan de yuca o pan de almidón, nombres que varían según la región del país; pandeyuca y pandebono en Colombia (distintas recetas, ambas con almidón de yuca); pan de queso (pao de queijo) en Brasil; chipá en Paraguay y Argentina, especialmente en las ciudades limítrofes de estos dos países; cuñapé en Bolivia; bammy en Jamaica; casabe en Guatemala; pan de yuca en Costa Rica, pero en este país la particularidad es que se prepara como postre. (Forbes Centroamérica, 2020)

El pan de yuca se considera un snack ya que no tiene un consumo similar al pan blanco, usualmente se consume con un tentempié, picada o bocadillo de paso y se acompaña con bebidas calientes, como café o té, o frías, como yogurt de sabores. (Ávila, 2018)

El mercado latinoamericano de almidón de yuca alcanzó un valor de USD 650 millones en 2021. Se proyecta que el mercado registre una tasa de crecimiento anual compuesta del 3% durante el período de pronóstico 2023-2028. (Informes de Expertos, 2022)

Según un informe del Allied Market Research sobre el análisis de mercado del consumo de bocadillos sin gluten, se espera que sus ventas alcancen los 1.8 mil millones de dólares para 2031, creciendo a una tasa del 8.3% anual del 2022 al 2031. (Revista EnAlimentos, 2022)

Por otro lado, una particularidad de este tipo de pan es que está libre de gluten, una proteína hallada en el trigo, en la cebada, en el centeno. El gluten es causante de la enfermedad celiaca, que es una afección del sistema inmunitario en el que las personas no pueden consumir gluten porque daña su intestino delgado. (Fortune Business Insights, 2022)

Beyond Celiac, organización sin fines de lucro dedicada a crear conciencia sobre la enfermedad celíaca, informó en el 2020 que el 1% de la población de Estados Unidos sería diagnosticada con esta afección. Esto ocasiona que las personas busquen opciones de alimentos libres de gluten. (Fortune Business Insights, 2022)

Esta información fue la motivación principal para escoger a Estados Unidos como país de destino del producto, en particular al estado de Nueva York, por su alta población hispana, donde la comunidad ecuatoriana ocupa el cuarto lugar. Se ha dejado en claro que el pan de yuca es un snack consumido por diferentes nacionalidades, situación que abre una oportunidad de mercado en dicha zona.

En el Ecuador, la yuca se produce principalmente en la Costa Occidental, la Amazonía Oriental, Loja y Santo Domingo de los Colorados. Es el cuarto producto básico más importante después del arroz, el trigo y el maíz, y es un componente básico en la dieta de más de mil millones de personas alrededor del mundo. (Diario La Hora, 2006)

En el presente trabajo se realizará un análisis de prefactibilidad para la producción y comercialización de pan de yuca ecuatoriano empacado y congelado al mercado estadounidense. Se utilizará como materia prima almidón producido en la provincia de Manabí, en la región Costa.

La elaboración del almidón empieza en las plantaciones de yuca de los 22 cantones manabitas. En Manabí hay tres clases de yuca: Negra, blanca y amarilla. Se llaman así por el color que tiene la cáscara del tubérculo”. (Diario El Comercio, 2012)

En la receta del pan de yuca manabita el almidón que se usa es el dulce. Hay otras gastronomías donde usan el agrio y también es posible utilizar los dos. Se estima que unas 230 fábricas de almidón en Manabí se dedican a la producción de yuca, utilizando sistemas semi mecanizados o sistema de procesamiento tradicionales. (Diario El Comercio, 2012)

A partir de la materia prima obtenida, se elabora el pan de yuca; luego se realiza la precocción de la masa, que permite tener un pan totalmente estructurado en su interior, mientras que en el exterior todavía es blanco. Luego se aplicarán los procesos de gelatinización y congelamiento, además del empacado, para que el producto llegue a su destino final y sea terminado con la cocción en los hogares, para de esta manera disponer de un pan fresco de excelente calidad a cualquier hora del día.

El congelamiento IQF (Individual Quick Freezing) permite a los productos, una vez descongelados, sigan conservando sus cualidades, como el sabor, textura y nutrientes. La

gelatinización está definida como “el proceso donde los gránulos del almidón que son insolubles en agua fría debido a que su estructura es altamente organizada, se calientan a (-60-70°C) y empieza un proceso lento de absorción de agua en las zonas intermicelares amorfas que son menos organizadas y las más accesibles”. Estos procesos hacen posible que el producto se mantenga inocuo durante tres meses, garantizando su frescura y excelencia, y siendo una ventaja en relación con logística y tiempos.

El pan de yuca es snack de exquisito sabor, con una textura diferente al pan tradicional, libre de gluten, hecho a base de una materia prima autóctona, siempre listo para conquistar nuevos mercados y paladares.

Objetivos

Objetivo general

- Elaborar un plan de negocios de exportación de una nueva marca de pan de yuca empacado y congelado a los Estados Unidos de América, estado de Nueva York.

Objetivos específicos

- Identificar el mercado objetivo del producto.
- Establecer un plan de marketing adecuado para vender el producto en el país de destino.
- Evaluar la factibilidad financiera de un proyecto de exportación de pan de yuca empacado y congelado a los Estados Unidos de América, al estado de Nueva York.

Metodología

Técnicas para determinación e inteligencia de mercado

En el presente estudio se presentará un enfoque completo de la inteligencia de mercado, mediante la investigación y recopilación de datos de sus tres ejes principales: Inteligencia del negocio, investigación del mercado e investigación de la competencia.

La investigación de negocios (BI) parte de fuentes de información que respondan a las siguientes características: rapidez, fiabilidad, nivel de abstracción, navegación profunda y presentación clara. Entre ellas: El Banco Central del Ecuador, Pro-Ecuador, Censo de los Estados Unidos, Datos Macro, Trade Map, Euromonitor, entre los más importantes (sin descartar otros que puedan aportar al negocio y se ajusten a las características nombradas).

La investigación de mercados puede definirse como la “recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes”. (Chisnall, 1996)

Es decir que, a partir de la información recabada y estudiada, se podrá enfocar de mejor manera una campaña de mercadeo. Se tendrá información suficiente sobre gustos, tendencias, hábitos, preferencias del consumidor, todas asociadas o relacionadas el producto que se desea vender. Para esta finalidad, se utilizarán técnicas como la encuesta en línea a habitantes del lugar de destino escogido para el producto y una entrevista a profundidad a un habitante de la ciudad de Nueva York.

Finalmente, se llevará a cabo una inteligencia competitiva que recopilará y se analizará información relativa a la competencia real y potencial, sus campañas de marketing, sus clientes y su portafolio de productos.

Comprensión del adoptador inicial

La investigación de mercado permite diseñar un prototipo de comprador potencial del producto que se desea comercializar. Para esto, se utiliza la técnica del *Mapa de Empatía*, cuyo objetivo es obtener una idea del potencial cliente a través de preguntas que permiten definir su personalidad, entorno, visión, necesidades y deseos.



Figura 1. Mapa de empatía

Fuente: Anaivars.com (2023)

Una vez recopilada la información, se elabora el buyer persona, o una representación semi ficticia de nuestro cliente ideal que parte de un conjunto de datos para ser utilizados por los departamentos de marketing, ventas y productos al momento de crear campañas basadas en datos e inversiones inteligentes. (Semrush, 2020).

La diferencia entre ambas técnicas radica en que mientras el mapa de empatía se crea en base a hipótesis y suposiciones, el buyer persona se crea con base en información real, cualitativa y cuantitativa.

Metodología para establecer el modelo de negocios

Un modelo de negocios es una herramienta previa al plan de negocios que permitirá definir con claridad qué se va a ofrecer al mercado, de qué manera se va a vender, a quién se va a vender, cómo se va a vender y de qué forma van a generar ingresos (Revista Emprendedores, 2021)

Para aquello, en esta tesis serán utilizadas dos de las más reconocidas metodologías:
Lienzo de modelo de negocio “Canvas business model”

Creado por Alexander Osterwalder, este sistema busca identificar nueve elementos claves para toda empresa, que son de ineludible determinación para posteriormente poder aplicar un plan de negocios. Estos son:

- 1. Segmento de mercado:** A qué grupo de clientes se dirigirá el producto. Puede ser masivo o destinado a un nicho específico.
- 2. Propuesta de Valor:** Qué se va a ofrecer al cliente, que por un lado resuelva sus problemas o necesidades, y al mismo tiempo se diferencie de la competencia. Esto no solo será analizado en términos de beneficio sino también del costo. La doctrina de marketing ha llegado a un criterio común en cuanto a las características que debe tener una propuesta de valor. Debe tener impacto social, cambio de vida, beneficio emocional y beneficio funcional.
- 3. Canales de distribución:** Serán definidos los medios que conectarán a los clientes con la empresa, donde encontrarán estos productos, y como hacerles llegar la propuesta de valor.
- 4. Relación con los clientes:** Se trata de cómo se logrará conquistarlos, mantenerlos y fidelizarlos.

5. Ingresos: ¿De qué manera la empresa generará dinero? No solo la venta directa es la única opción (aunque sí es la más tradicional). La era digital ha abierto un sinnúmero de opciones que deberán ser estudiadas.
6. Recursos: Con qué medios vitales contará la empresa para poder crear y ofrecer nuestra propuesta de valor. Pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros.
7. Actividades fundamentales: Acciones prioritarias para el éxito del emprendimiento. Tienen que ver con producción, relación con los clientes, plataforma digital, solución de problema, generación de ingresos. Es posible que también haya actividades de soporte.
8. Socios estratégicos: Personas o entidades con quienes se pueden establecer alianzas beneficiosas, que coadyuven al cumplimiento de los fines y objetivos de la empresa. Un beneficio podría estar representado, por ejemplo, en la reducción de un costo operativo. O en una alianza con un supermercado conocido que permita que nuestro producto esté en sus perchas.
9. Estructura de costos: Detección de las erogaciones que realiza la empresa para poder llevar a pago su labor y cumplir con la propuesta de valor. Se debe identificar tanto los costos fijos como los variables.

Value proposition canvas

Este esquema trabaja sobre dos de los puntos analizados en el canvas business model: la propuesta de valor y el segmento de clientes. Su finalidad es ahondar en las necesidades, deseos u objetivos del cliente y en sus temores o puntos de dolor, para así conectarlas y adecuarlas con la propuesta de valor.

Uno debe ponerse en la piel del cliente para poder lograr su satisfacción mediante la compra y consumo de un producto o servicio. Es necesario conocerlo bien, y una vez que queda

una idea clara de sus alegrías, tristezas, problemas o preocupaciones, deben ser encajados con esta propuesta de valor.

En cuanto al cliente, se deben tener en consideración los siguientes tres puntos:

- Actividades habituales diarias del cliente (Customer Jobs): Debe tener estrecha relación con el producto o servicio que se ofrece;
- Dolores (Pains): Situaciones no deseadas, problemas o frustraciones que atraviesa o experimenta el cliente al consumir un producto similar al de la propuesta de valor;
- Beneficios (Gains): Aquellos puntos a favor que el cliente tendrá al consumir nuestro producto o servicio.

Desde el punto de vista de la propuesta de valor, hay que definir:

- Productos y servicios (Product and services): Productos o servicios que se ofrecen al cliente para ayudarlo a realizar las actividades detalladas;
- Aliviadores de dolor (Pain relievers): Como resolver las situaciones no deseadas, problemas o frustraciones del cliente;
- Generadores de beneficios (Gain creators): Como estamos aportando a nuestros clientes para que consigan los beneficios antes señalados.

Marco Teórico

El presente capítulo definirá varias áreas claves para el desarrollo de una organización empresarial y su proceso productivo. Se explicará de manera detallada cada concepto de manera general, y en el momento oportuno se las volverá a tratar aplicadas al proyecto específico materia de esta tesis.

Internacionalización empresarial

Es el proceso mediante el cual una empresa extiende su actividad a un entorno internacional. Es decir, la definición lleva de manera intrínseca la ampliación de sus actividades, operaciones y/o transacciones a un territorio extranjero. Dicha internacionalización tiene como antecedente a la globalización, fenómeno que involucra la integración de las naciones a nivel político, comercial, social y tecnológico. (Rueda, 2004)

La decisión de una empresa de trascender fronteras e incursionar en el mercado internacional debe ser basada en una estrategia empresarial, que incluye una inteligencia de mercados y una profunda investigación acerca del país donde se pretende iniciar operaciones. (Rueda, 2004)

Desconocer las condiciones fundamentales del nuevo mercado, resulta el mayor de los riesgos asociados a este proceso, ya que sin una investigación adecuada que incluya los aspectos técnicos, económicos, culturales y sociales del entorno, los esfuerzos por desarrollar actividades comerciales en otros países serán enormes, costosos y seguramente inoficiosos. (Rueda, 2004)

Galan, Galende y González (2000), resaltan que es primordial que la búsqueda de la internacionalización empresarial responda a las siguientes preguntas: ¿Por qué se internacionaliza la empresa?, ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?, ¿cómo se internacionaliza? y ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior ?

Toda razón que derive en la decisión del deseo de alcanzar internacionalización empresarial, en el fondo siempre tendrá como objetivo final obtener rentabilidad, pero hay diferentes motivos o causas que hacen que esta opción sea vista como una posibilidad viable.

Principalmente:

- La apertura a nuevos mercados: Esto podría responder al deseo de una empresa que ya está teniendo rentabilidad en su país de origen a ampliarla externamente, o a un mercado interno saturado por la competencia, lo que obliga a buscar una demanda externa más alcanzable;
- Reducción de costos operativos: Enfocados en las áreas de producción, distribución y comercialización. En este caso, a la empresa le es más rentable realizar alguna de esas actividades o todas, en el extranjero. Por ejemplo, por acceder a mano de obra más barata, transporte, eliminación de aranceles o la posibilidad de acceder a economías de escala.

Vernon (1966) y Kojima (1982), afirman que: “A la empresa debe resultarle rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a su dotación específica de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras”. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007)

- Aprovechamiento de ventajas competitivas: Son variables o características de un país, empresa o persona que las diferencia de otra, colocándolas en una situación de superioridad. Las más notorias son aquellas que tienen que ver con recursos técnicos, humanos, naturales y tecnológicos. Por ejemplo: Tener mano de obra mejor calificada en otro país (en el literal anterior enfocamos la mano de obra desde el punto de vista del costo); otro ejemplo, esta vez relativo a la ubicación geográfica, que se considera ventaja competitiva ya que mientras menos lejos esté la empresa de sus potenciales clientes, menores serán los costos por

distribución y logística: una oportunidad de exportación de almidón paraguayo a Bolivia. Al ser países limítrofes, los costos de distribución y logística serán más bajos. (Arnaldo, 2009)

Otro excelente ejemplo lo muestra la película *A most violent year* (Chandor, 2014). El actor Oscar Isaac encarna a un empresario en Nueva York, dueño de una compañía que distribuye aceite de calefacción. Con la intención de ganar más rentabilidad y superar a la competencia, negocia la compra de un terminal de combustible que da al Río Este de Nueva York. Esto permitiría a su compañía importar combustible directamente de las barcazas y almacenar más producto, especialmente en el verano, cuando el precio baja; esta situación lo colocaría en una situación de ventaja competitiva frente a las empresas rivales. Es por esto, que sus camiones empiezan a sufrir ataques y robos.

- Condiciones económicas y jurídicas más favorables en un país extranjero: Tales como: apoyo a la inversión, mejores costos crediticios, legislación favorable y reglas claras (seguridad jurídica). Un caso real sucedió algunos años atrás en el Ecuador. A raíz de la aprobación de la nueva Constitución del Ecuador el año 2008, redactada previamente en la Asamblea Constituyente de Montecristi. Esta nueva Carta Magna eliminó la figura de la tercerización laboral. Esto hizo que la empresa de ropa PINTO traslade su planta de producción al Perú.

Otra empresa ecuatoriana que se instaló en Perú fue Motorlink, del Grupo Carlink, especializada en rastreo satelital de autos. Su Gerente explicó que la cercanía con Perú, la estabilidad política y el crecimiento económico fueron elementos claves para tomar la decisión; adicionalmente, en el vecino país del sur, la venta de vehículos había aumentado sustancialmente en aquella época, con perspectivas de aumento a futuro, y los créditos de consumo para carros también crecían. (Diario El Comercio, 2011)

No hay un solo camino para alcanzar la internacionalización. El presente gráfico muestra distintas opciones, según el riesgo asumido y a los recursos que emplean en su expansión internacional.



Figura 2. Proceso de internacionalización de empresas

Fuente: Alonso y Donoso (1998)

Una empresa puede internacionalizarse de las siguientes maneras:

Exportación: Generalmente es el primer paso que dan las empresas buscando mercados extranjeros. Suele ser una iniciativa que se hace en principio de manera puntual a determinados mercados. De León Lazzaro (2009), explica las que se puede enfocar de dos formas:

- La empresa exporta a través de intermediarios independientes, que conocen los trámites aduaneros, la legislación, los hábitos, el sector. Esta forma tiene a su favor que implica menos inversión y menor riesgo, pero la empresa depende completamente de intermediarios ya que tienen los contactos internacionales (exportación pasiva);
- La empresa crea un departamento de exportación y visita directamente a los exportadores en el extranjero (exportación activa);

Empresa multinacional: Es aquella que opera, al menos, en dos países, con el objetivo de reproducir el sistema de producción realizado en su país de origen. Mantienen su dirección en el país sede. Estas empresas pueden asentarse en un país para tener relaciones comerciales con los habitantes (Coca Cola, Nestlé, Zara), o con el gobierno (Chevron, DP World).

Empresa global: A diferencia de la empresa multinacional, que opera en varios países, esta tiene la capacidad suficiente como para actuar en cualquier país del mundo. Adecúa su producto a la idiosincrasia y cultura del país donde opera.

Empresa transnacional: Este tipo de corporaciones, al igual que las multinacionales, operan en varios países y parten de una matriz principal con la diferencia que la transnacional llega a descentralizar sus procesos de gestión (recursos humanos, marketing, finanzas). Es decir, dichas actividades no se desarrollan en el país de origen de la empresa sino en el país donde se han asentado. (Sierralta, 2004)

Antes de optar por el país de destino, debemos marcar objetivos claros. Según Arnaldo (2009), el primer factor importante en todo proceso de internacionalización es disponer de un producto de calidad suficiente para ser ofrecido en los mercados internacionales; la decisión sobre la combinación “producto a ofrecer y mercado a servir” es la primera que debe tomarse en un proceso de internacionalización.

Luego, y tal como se expresó en un principio, hay una ineludible tarea de inteligencia de mercados y de investigación de datos cualitativos y cuantitativos. Será importante contar con personas originarias del país destino que ayuden en la investigación.

Una herramienta muy utilizada para estos fines es la Matriz de Internacionalización. A través de ella, se analizan una serie de criterios y variables relativas al país o países que se están

evaluando para elegir alguno y dar el paso a la IE. Estos son indicadores políticos, económicos, demográficos, culturales, logísticos, entre otros, de cada país.

Cuando se ha tomado la decisión metódica de entrar un país determinado, el siguiente paso será realizar un plan de negocios donde se estimen los recursos necesarios para lograr el objetivo. Se necesitará un análisis de factibilidad. Dependiendo de esta estimación, se tomará la decisión de centralizar o descentralizar las distintas actividades de la empresa.

Así como una internacionalización puede tener ventajas para la empresa, también puede tener desventajas, muchas serán superables, otras tal vez nos lleven a la conclusión de que es mejor desistir de esta idea. En el presente cuadro se detallan algunas desventajas:

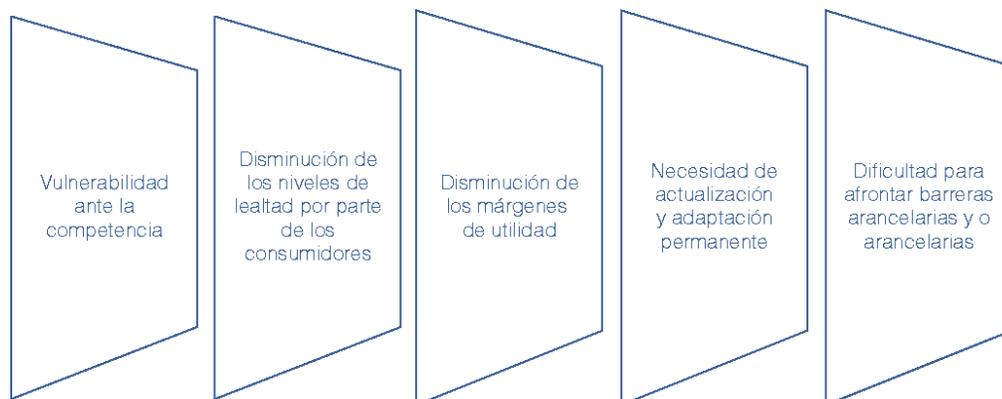


Figura 3. Desventajas de la internacionalización

Fuente: (Lerma & Márquez, 2010)

Cadena de valor

Herramienta encargada en analizar y estudiar el conjunto de actividades que la compañía realiza, con el fin de diferenciar los procesos más relevantes para la misma y obtener la mayor cantidad de ventajas competitivas que sea posible. (Golan, 2020)

A continuación, se realizará un breve análisis de las dos cadenas de valor más conocidas, la desarrollada por la Consultora Estratégica McKinsey y la elaborada por el célebre profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter.

Cadena de Valor de McKinsey

Nacida originalmente con el nombre de “Sistema de negocio”, este modelo separa las distintas actividades de una empresa y enumera dentro de cada una de ellas, aquellas actividades sobre las cuales se tiene una ventaja competitiva, ya sea en función de costos o diferenciación, dando por resultado la creación de valor. (Fundación Pública Andaluza, 2019)



Figura 4. Cadena de valor McKinsey

Fuente: (Fundación Pública Andaluza, 2019)

Cadena de Valor de Porter

La ventaja competitiva, sea expresada en costos o en diferenciación, depende de las actividades que realiza una empresa. Es por esto, que lo que hace Porter es identificar estos distintos procesos y clasificarlos en actividades primarias o principales y actividades de apoyo. Así se pueden identificar las mencionadas ventajas en cada fase. (Fundación Pública Andaluza, 2019)

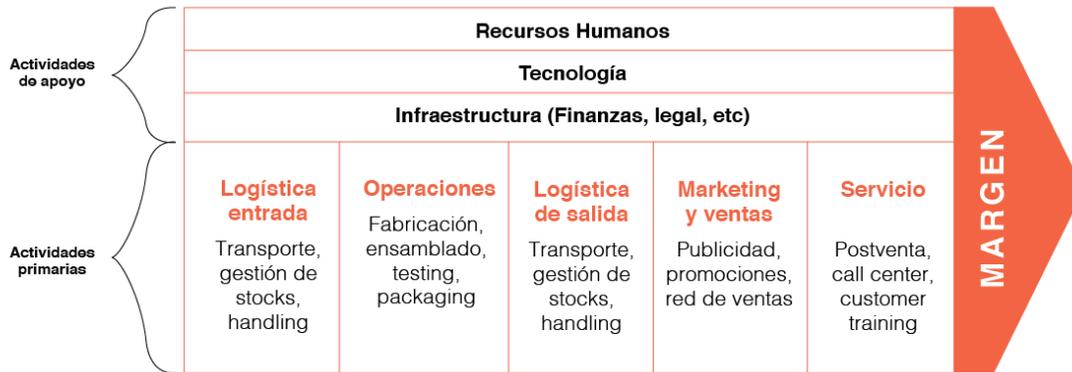


Figura 5. Cadena de valor de Porter

Fuente: (Fundación Pública Andaluza, 2019)

Las actividades primarias son aquellas relacionadas con la elaboración del producto, desde la recepción de la materia prima, producción, salida, venta y servicio post venta. Entre las más relevantes, se encuentran:

- **Logística interna:** Comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas;
- **Operaciones:** Son todas aquellas actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en el producto final (fabricación, mantenimiento de equipo, etc.)
- **Logística de salida:** Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor;
- **Marketing y ventas:** Actividades enfocadas a la promoción de nuestros productos para que el cliente puede llegar a adquirirlos.
- **Servicio:** Actividades realizadas una vez que el cliente ha comprado el producto, y que van encaminadas a fidelizarlo (reparación, mantenimiento, atención de quejas, encuestas de evaluación sobre el producto). (Fundación Pública Andaluza, 2019)

También existen actividades de apoyo, que están delineadas desde una perspectiva horizontal y que sirven para complementar a las actividades primarias en el proceso de creación de valor, entre las que se encuentran:

- Infraestructura: Planificación, legal, finanzas, contabilidad. Su apoyo es genérico, no específico a una actividad en particular;
- Tecnología: Incluye actividades destinadas a la mejora del diseño y del producto (investigación, desarrollo y diseño);
- Recursos Humanos: Actividades enfocadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo del personal de la empresa;
- Compras: Adquisición de materias primas (dentro de la cadena de valor), suministros, maquinaria, equipamiento de oficina, bienes inmuebles, etc.

Finalmente, el margen, definido por Porter como “la diferencia entre el valor y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor”.

Es necesario también mirar fuera de la organización en los sistemas de aprovisionamiento y distribución, y tener una visión completa del proceso para ofrecer un determinado producto o servicio. Esta capacidad de influir en otras organizaciones, puede ser una ventaja competitiva.

(Fundación Pública Andaluza, 2019)

Cadena de suministro

La cadena de suministro o supply chain, comprende un conjunto de actividades necesarias para poder poner un producto final en manos del comprador. Estas comienzan desde la recepción de las materias primas, transformación, almacenaje, transporte, punto de venta y compra. Mientras que la cadena valor consiste en una serie de acciones que buscan darle un valor

al producto, la de suministro busca interconectar todos los procesos para que el producto llegue al cliente adecuadamente. (García F. , 2006)

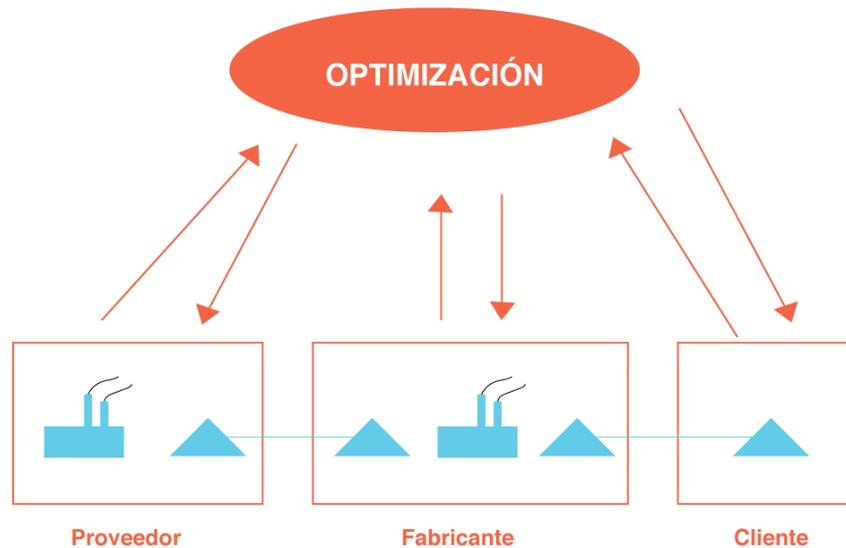


Figura 6. Organización de la cadena de suministros

Fuente: Rozenberg (2000)

García (2006) enfatiza que el estudio de una cadena de suministro va mucho más allá del mero análisis de un proceso organizacional, también incorpora, en el caso de una planta manufacturera, el estudio y la integración de elementos o “eslabones” ubicados aguas arriba (proveedores de insumos) y aguas abajo (mayoristas, distribuidores, detallistas, etc.) del fabricante, estimulando el análisis de una especie de proceso global que involucra a un todo económico empresarial.

Sus objetivos principales son:

- Entregar bienes y servicios a tiempo
- Evitar pérdidas o mermas innecesarias
- Optimizar tiempos de distribución
- Manejo indicado de inventarios y almacenes

- Establecer canales de comunicación y coordinación adecuados
- Hacer frente a cambios imprevistos en la demanda, oferta u otras condiciones (García F. , 2006)

Gestionar una cadena de suministros no es tarea sencilla. Por una parte, es necesario administrar los flujos físicos, financieros y de información simultáneamente y a lo largo de toda la cadena, también es necesario gestionar los recursos humanos con una versión transversal de procesos. En la práctica, significa segmentar los clientes con base en sus necesidades diferenciadas de servicio, establecer redes de distribución logística, desarrollar sensibilidad para escuchar las demandas y las voces de los clientes, personalizar los productos tomando en cuenta el cliente final, coordinar estratégicamente las fuentes de abastecimiento, desarrollar una tecnología válida y medir el desempeño a lo largo de toda la cadena. (García F. , 2006)

Derecho de los negocios internacionales

También conocido como Derecho del Comercio Internacional, comprende el conjunto de normas y principios que rigen las transacciones comerciales internacionales.

Históricamente, se sostiene que esta materia tiene su antecedente en el *Ius Mercatorum* de la sociedad de comerciantes medieval. En dicha época los mercaderes se auto regulaban a falta de un Derecho normativo e intervención del Estado. Este concepto fue evolucionando hasta llegar a conocerse, hasta hoy, como *Lex Mercatoria*. En un mundo globalizado como el de hoy, sería imposible basarse solamente en usos y costumbres, aunque estas sí constituyen fuentes del Derecho del Comercio Internacional, resulta imprescindible la participación de los Estados. (Fernández, 2000)

Fernández (2000) señala los elementos constitutivos de esta materia, que van mucho más del carácter restrictivo de solo limitarlo a un conjunto de normas. El autor explica que esta rama comprende:

“En primer lugar, el conjunto de normas jurídicas que regulan la actividad comercial internacional y que provienen tanto de disposiciones nacionales, como de tratados internacionales, como de la reglamentación profesional internacional o de los usos internacionales. En segundo término, hace referencia al conjunto de operaciones que implican el ejercicio del comercio, tanto en lo que se refiere a la estructura de la actividad (estatutos de los directivos de las sociedades), como en lo relativo a los actos que expresan la actividad de empresa (venta, competencia). Por último, se aplica a todas las relaciones comerciales y financieras que afecten a personas que tienen intereses, o vínculos, localizados en Estados diferentes”. (Fernández, 2000)

En cuanto a la reglamentación profesional internacional, los principales organismos que rigen el comercio a nivel mundial son:

Organización Mundial del Comercio (OMC): Creada en 1995, se constituyó en el ente sucesor del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), creado después de la Segunda Guerra Mundial. Es la Ronda de Uruguay, desarrollada entre 1986 y 1994, la que da origen a la OMC. En la actualidad está formada por 164 países miembros, que representan el 98% del comercio mundial. (Organización Mundial de Comercio, 2022)

La OMC es la única organización internacional que se ocupa de las normas globales que rigen el gobierno entre los países. Su principal función es garantizar que las corrientes comerciales circulen con la máxima fluidez, previsibilidad y libertad posibles. Su normativa se traduce en Acuerdos que se negocian en Rondas desde la creación del GATT, teniendo su punta cúspide en la citada Ronda de Uruguay. (Organización Mundial de Comercio, 2022)

La normativa de la OMC trata básicamente sobre:

Mercancías: Reducción de derechos de aduana y de obstáculos al comercio. Sus anexos tratan temas concernientes a la agricultura, a la rama textil, comercio de Estado, normas de productos, las subvenciones o las medidas antidumping.

Servicios: La AGCS (Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios), crea un sistema fiable y predecible de normas internacionales para el comercio de servicios y facilita la liberación progresiva de los mercados de servicios (Dirección General de Comercio de la Unión Europea). Los bancos, compañías de seguros, empresas de telecomunicaciones, organizadores de viajes en grupo, cadenas de hoteles y empresas de transporte, que deseen desarrollar sus actividades en el extranjero, se pueden beneficiar de este Acuerdo;

Propiedad Intelectual: Temas concernientes a la materia están desarrollados en el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio, que ventila normas referentes al comercio y la creatividad (intercambios comerciales, derechos de autor, las patentes, las marcas de fábrica o de comercio, las indicaciones geográficas utilizadas para identificar a los productos, los dibujos y los modelos industriales, los esquemas de trazado de los circuitos integrados y la información no divulgada);

Solución de diferencias: Las diferencias comerciales que se pudieren presentar entre países miembros de la OMC, se dilucidan de acuerdo al Entendimiento sobre Solución de Diferencias;

Examen de Políticas Comerciales: Este mecanismo tiene por objeto promover la transparencia, aumentar la comprensión de las políticas adoptadas por los distintos países y evaluar su repercusión. (Organización Mundial de Comercio, 2015)

La OMC se rige bajo los siguientes principios:

Comercio sin discriminaciones: Esto incluye, la regla de la Nación más favorecida (NMF), que establece un trato igualitario para todos los demás. Por ejemplo: Si se concede a un país una ventaja especial, se tiene que hacer lo mismo con todos los demás; y Trato Nacional, que significa igual trato para nacionales y extranjeros. Las mercancías importadas y las producidas en el país deben recibir el mismo trato, al menos después de que las mercancías extranjeras hayan entrado al mercado.

Comercio más libre: De manera gradual, mediante negociaciones Esta liberalización se busca a través de la reducción de los obstáculos al comercio (derechos de aduana, aranceles, prohibiciones de las importaciones, contingentes que restringen selectivamente las cantidades importadas, papeleo administrativo y las políticas cambiarias)

Previsibilidad: mediante consolidación y transparencia A veces, la promesa de no aumentar un obstáculo al comercio puede ser tan importante como reducir otro, ya que la promesa permite que las empresas tengan una visión más clara de sus oportunidades futuras. Mediante la estabilidad y la previsibilidad se fomentan las inversiones, se crean puestos de trabajo y los consumidores pueden aprovechar plenamente los beneficios de la competencia: la posibilidad de elegir precios más bajos. El sistema multilateral de comercio constituye un intento de los gobiernos de dar estabilidad y previsibilidad al entorno comercial. (Organización Mundial de Comercio, 2015)

Fomento de una competencia leal: La OMC no es una organización de libre comercio, pues su sistema permite la fijación de aranceles. Es más exacto decir que es un sistema de normas consagrado al logro de una competencia libre, leal y sin distorsiones. (Organización Mundial de Comercio, 2015)

Cámara de Comercio Internacional (ICC): Organismo creado en 1919 en Francia, que tiene estatus de organismo de consulta ante las Naciones Unidas. Su misión institucional es promover el comercio internacional y la inversión, como vehículos para el crecimiento y la prosperidad. (Cámara de Comercio Internacional, 2023)

Para lograr este objetivo, la ICC tiene entre sus funciones:

Crear lineamientos que regulan las transacciones comerciales: Función que la cumple mediante el establecimiento de reglas y términos (Incoterms) que formalizan y aseguran las transacciones internacionales, fijando la responsabilidad de las partes intervinientes en cuanto a costos y riesgos; también ha creado las reglas UCP que regulan el uso de créditos documentarios, las reglas URDG, que regulan las garantías a primer requerimiento, las reglas ISP 90, que regulan los créditos contingentes o créditos stand by; También desarrolla modelos de contratos y cláusulas que brindan a las partes un marco neutral para sus relaciones contractuales. (Cámara de Comercio Internacional, 2023)

	Embalaje y tramitación	Carga	Transporte	Trámites de exportación	Carga a bordo	Costo y flete	Descarga de buque	Trámites de importación	Transporte a destino	Descarga a destino
EXW	EXWORKS	LUGAR CONVENIO								
FCA	FREE CARRIER	LUGAR CONVENIO								
FAS	FREE ALONGSIDE SHIP	PUERTO DE ENVÍO								
FOB	FREE ON BOARD	PUERTO DE ENVÍO								
CFR	COST AND FREIGHT	PUERTO DE DESTINO								
CIF	COST, INSURANCE AND FREIGHT	PUERTO DE DESTINO								
CPT	COST PAID TO	PUERTO DE DESTINO								
CIP	CARRIER AND INSURANCE PAID TO	PUERTO DE DESTINO								
DAP	DELIVERY AT PLACE									
DPU	DELIVERY AT PLACE UNLOADED									

Figura 7. Inconeterms

Fuente: Inseroca (2021)

Servicio de Resolución de Disputas: La ICC ofrece una variedad de procedimientos administrados como alternativa al litigio para a resolución de disputas nacionales e internacionales. (Cámara de Comercio Internacional, 2023)

UNIDROIT (Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado): Es una organización gubernamental independiente con sede en la Villa Aldobrandini de Roma. Su finalidad es estudiar necesidades y métodos para modernizar, armonizar y coordinar el derecho privado y, en particular, el derecho mercantil entre Estados y grupos de Estados y formular instrumentos de derecho, principios y normas uniformes para lograr esos objetivos. (Institute for the Unification of Private Law, 2020)

CNUDMI o UNCITRAL (Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional): Promueve la armonización y modernización progresivas del derecho mercantil internacional. Lo hace al preparar y promover el uso y la adopción de instrumentos legislativos y no legislativos en una serie de áreas clave del derecho comercial. (Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, 2022)

Organización Mundial de Aduanas (OMA): Creado en 1952, es un organismo intergubernamental que busca la eficiencia en las administraciones de aduanas, contribuyendo al bienestar económico y protección social de sus miembros, permitiendo así un entorno aduanero honesto, transparente y previsible. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador , 2020)

Banco Mundial: Conformado por 189 países miembros, con personal en más de 170 países, y oficinas en más de 130 lugares, el Grupo Banco Mundial es una asociación mundial conformada por cinco instituciones que trabajan en conjunto para reducir la pobreza y generar prosperidad en países en vías de desarrollo. (Banco Mundial, 2023)

Marketing internacional

El Marketing, como término genérico, “se ocupa fundamentalmente de llevar y hacer operar con éxito un producto a un determinado mercado, a fin de satisfacer las necesidades y deseos de los posibles consumidores y usuarios”. (Lerma & Márquez, 2010)

Esta materia tiene cuatro variables, sobre las cuales gira su radio de acción: producto, precio, plaza y promoción. La suma de todos estos elementos constituye el marketing mix o mercadotecnia. Este término fue creado en 1950 por Neil Borden. El siguiente cuadro explicativo explica el contenido de cada variable:



Figura 8. Las 4 P's

Fuente: (Ondho, 2022)

Según el ámbito de aplicación del marketing, este se clasifica en: merchandising o marketing aplicado al punto de venta, marketing local, marketing nacional, marketing internacional y marketing global.

El marketing internacional “consiste en la actividad, las instituciones y los procesos más allá de las fronteras nacionales que crean, comunican, entregan e intercambian ofertas que tienen un valor para los grupos de interés y la sociedad”. (Czinkota & Ronkainen, 2007)

Al optar por la internacionalización empresarial, es necesario ajustarse al nuevo entorno y analizar las variables fundamentales en el país de destino y más concretamente, al mercado meta.



Figura 9. Las 4 P's aplicadas al marketing internacional

Fuente: (Lerma & Márquez, 2010, pág. 15)

Producto: Aquí se debe determinar lo que se va a vender, si llevará valor agregado, su ventaja competitiva, y analizar si es necesario adaptarlo a idiosincrasia cultural de cada país de destino o si estos productos deberán ser estandarizados a nivel mundial.

Plaza/Mercado: En este punto, se debe hacer una investigación exhaustiva sobre el mercado al que se ha apuntado, sus consumidores, así como la competencia y forma óptima de distribución.

Precio: Esta es la única variable que genera ingresos, todas los demás incurren en gastos. Existe una regla básica que es inmutable: con el precio se debe recuperar el costo incurrido en la producción de producto, y a partir de eso, establecer un margen de ganancia. Estos costos serán mayores si se trata de un producto que se venderá en el mercado internacional ya que es necesario considerar más rubros como la logística, seguro, derechos aduaneros, investigación de mercado, entre otros. También se pueden establecer los precios en función de la demanda o de la competencia. (Sánchez, Benítez, & Arias, 2015)

Para los mercados internacionales, existen diferentes estrategias para la fijación de precios, entre ellas:

- Establecer un precio estándar mundial
- Fijación de precios dual (precios domésticos y precios de exportación) en donde se aplica el método de costo más un margen de utilidad y el método de costo marginal
- Fijación de precios diferenciada por mercado. (Czinkota & Ronkainen, 2007)

Promoción: “Instrumento fundamental del marketing con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que estos se vean impulsados a adquirirlos; como mecanismo de transmisión de información”. (Pujol, 1999)

La promoción busca influir en el comportamiento de una audiencia, para que los posibles compradores adquieran nuestro producto en lugar de comprar los de la competencia. Los tres objetivos básicos de la promoción son informar, persuadir y recordar. (Pujol, 1999)

De acuerdo con Pursell (2022), algunas de las estrategias más utilizadas en el marketing internacional son las siguientes:

- Estrategia de estandarización: Busca igualar un producto o servicio con base en los gustos y preferencias de los consumidores de otros países;
- Estrategia de adaptación: Busca acomodar un producto o servicio en función al mercado que una empresa pretenda penetrar, adaptándose así, a las leyes, hábitos y cultura del mismo
- Estrategia de diferenciación: Busca establecer diferencias y obtener una ventaja competitiva, ya sea por marca, producto o servicio, alcanzando así la eficiencia en costos
- Estrategia de crecimiento: Busca conseguir el crecimiento en profundidad para, así, incrementar las ventas de los clientes ya existentes
- Estrategia del océano azul: Busca crear demanda en un espacio, a priori, no conocido.

(Pursell, 2022)

Análisis del mercado – Mercado de Demanda

Selección del país de destino

Se evaluará a los Estados Unidos de América (EE. UU.) como país de destino, y al Ecuador como país de origen, desde donde se generaría la exportación de panes de yuca congelados, por medio de un análisis PEST.

País de Origen: Ecuador

Factores políticos

Ecuador y Estados Unidos firmaron el 8 de diciembre de 2020 un Acuerdo de Primera Fase, que entró a regir el 12 de agosto de 2021. Este documento trata cuatro puntos principales: Facilidades para el comercio internacional, buenas prácticas regulatorias, beneficios para las PYMES y lucha anticorrupción en el comercio internacional. Esto podría allanar el camino a la celebración de un Acuerdo Comercial con los Estados Unidos, tal como lo tienen Colombia y Perú.

El índice de la percepción de la corrupción 2022, ubica a Ecuador en el puesto #36 con 101 puntos, manteniendo la misma posición que el año anterior. Este es un factor negativo que pone a (Organización para la transparencia internacional, 2023).

Factores económicos

A mayo de 2023, la tasa de interés para el sector productivo PYMES, se sitúa en 10,58; esto significa un 0,73 menos de la tasa de 10,63 con la que cerró en diciembre de 2021. Esta variación es un factor positivo porque rebaja el costo del crédito requerido. (Banco Central del Ecuador, 2023)

El Fondo Monetario Internacional prevé que para el 2023, el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador crezca en un 2,6%. Esto es algo positivo porque reflejaría un aumento de la producción. (Banco Central del Ecuador, 2023)

Durante el 2022 se han presentado variación en los precios de los productos de la canasta básica, incluida la yuca, sumado a que han aumentado los precios de los combustibles debido a la eliminación parcial del gobierno a los subsidios. Esto es un factor negativo porque encarece los costos de producción.

La constante en la última década (con puntuales excepciones) es que Ecuador ha venido sufriendo aumentos en los índices de inflación. A marzo de 2023, se registra un aumento de los precios de los alimentos y bebidas en un 0,7%. Esto es un factor negativo porque refleja inestabilidad en el precio de bienes y servicios, así como su encarecimiento. (Expansión, 2023)

La exportación de productos bajo la partida 190120 (*Mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, pastelería o galletería, de la partida 19.05*), tuvo una recuperación en el año 2021 luego de un año de pandemia donde prácticamente no existieron exportaciones; Estados Unidos ha venido siendo por varios años el segundo país a quien exportamos este producto, solo después de Perú, aunque en volúmenes pequeños. Es un factor positivo porque es un comprador regular con posibilidades de aumentar el porcentaje de exportación (lo cual es esperable por el aumento sostenido en las importaciones de productos sin gluten, que está predestinado a suceder en América del Norte, tal como se explica y demuestra en el presente estudio). (Trade map, 2023)

Factores socioculturales

El tratamiento de las aguas de desecho en el Ecuador es deficiente, el 90% de los municipios no tienen sistemas de tratamiento y disposición final. Este factor se considera

negativo ya que las plantas de almidón de yuca requieren tratamientos óptimos del agua para ajustar el PH de los suelos de siembra. (Organización de Estados Americanos, 2018)

Ecuador viene sufriendo unos índices de inseguridad muy grandes y que van en alza, alcanzando índices de criminalidad muy altos. Esto en gran parte debido a la incursión del narcotráfico en el país, la fuerte migración venezolana y la crisis económica. Este es un factor negativo.

Factores tecnológicos

Tramitar las exportaciones a través de ECUAPASS (Sistema aduanero ecuatoriano) agiliza los procesos, todo dentro un marco de transparencia y eficiencia, resultando una variable positiva. (Ávila, 2018)

País de Destino: Estados Unidos de América

Factores políticos

Apertura en mantener relaciones comerciales abiertas con el Ecuador, las cuales se traducen en la firma de un Acuerdo de Primera Fase con Ecuador, y la intención de renovar el Sistema General de Preferencias Arancelarias. (Banco Central del Ecuador, 2021)

Factores económicos

El PIB de Estados Unidos creció un 0,6% en el cuarto trimestre de 2022 y un 2.1% en el conjunto del año, según la tercera estimación del dato publicada por la Oficina de Análisis Económico, BEA. (El Economista, 2023)

Estados Unidos importó del mundo de la subpartida 190120, la cantidad de 2.935.314.152, en el año 2021. (Trade map, 2023)

El mercado de los productos sin gluten está proyectado a crecer de manera exponencial hasta el año 2028. Esto es un factor positivo porque implica un aumento de demanda de este tipo de alimentos, entre los cuales está el pan de yuca. (Fortune Business Insights, 2022)

De 2010 a 2020, el PIB latino de EE. UU. fue el tercero de más rápido crecimiento entre los 10 PIB más grandes. Durante todo el periodo, el crecimiento del PIB latino de EE. UU fue 2,6 veces mayor que el del PIB no latino. (Latino Donor Collaborative, 2022)

Factores socioculturales

Se advierte una tendencia de consumo enfocada a los alimentos orgánicos y saludables, y también por los productos de conveniencia. El pan de yuca aplica a ambas preferencias; por lo tanto, es un factor positivo. De 2010 a 2020, el PIB latino de EE. UU. fue el tercero de más rápido crecimiento entre los 10 PIB más grandes.

Durante todo el periodo, el crecimiento del PIB latino de EE. UU. fue 2,6 veces mayor que el del PIB no latino. Esto es un factor positivo porque tiene que ver con la capacidad de compra de uno de los nichos a los que se intenta captar. (Fortune Business Insights, 2022)

Factores tecnológicos

El Banco Mundial informó en el 2020 que el acceso a internet en porcentaje de población es del 91%, siendo una variable muy positiva ya que asegura mantener constante comunicación con los diferentes actores del destino. (Banco Mundial, 2023)

Adicionalmente, se realizó una matriz de internacionalización, donde se evaluó comparativamente a cinco países bajo diferentes parámetros. Este documento se anexa a esta tesis como documento complementario.

Generalidades del país de destino

Sistema económico

Estados Unidos es la mayor economía del mundo, por delante de China. Tras una década de crecimiento, el crecimiento del PIB fue negativo tras la crisis del COVID-19, agravada por las crecientes desigualdades e infraestructuras obsoletas. Sin embargo, la economía se recuperó prontamente: el crecimiento del PIB repuntó al 5,7% en 2021, impulsado por el consumo privado y la inversión, y apoyado por políticas monetarias y fiscales altamente adaptables. Como las condiciones financieras más ajustadas tuvieron un impacto negativo en la demanda, el crecimiento del PIB se ralentizó al 1,6% en 2022, y se prevé que se reducirá aún más, al 1% en 2023 y el 1,2% en 2024. (Santander Trade, 2023)

Según el FMI, la deuda pública estadounidense crecerá a 106,2% el 2019, así como el 2020 y el 2021. El déficit fiscal de Estados Unidos llegó a -6,3% en 2019, y debería estabilizarse en los próximos años. La tasa de inflación debiera subir nuevamente en 2020 y 2021 por sobre 2%. La tasa de inflación debiera bajar a 0,6% en 2020, y aumentar a 2,2% en 2021, según las últimas Perspectivas de la Economía Mundial del FMI del 14 de abril de 2020. (Santander Trade, 2023)

En cuanto al desempleo, la tasa bajó de 3,9% a 3,7% en 2019 Sin embargo, esta tasa se ha visto, como es lógico, sensiblemente afectada por la pandemia del Covid-19 durante el año, 2020 aumentando en un 10,4 y se calcula que disminuirá ligeramente el 2021, pues aún se sienten los estragos.

En abril de 2020, cuando la pandemia estaba en su pico más alto en todo el mundo, el índice de desempleo en los Estados Unidos subió a 14,7%, para ir bajando de manera paulatina en los meses restantes del año.

En enero de 2021, el índice de desempleo bajó 0.4 puntos porcentuales, hasta llegar al 6,3%, el nivel más bajo desde antes del inicio de la pandemia del Covid-19 en el país, cuando el paro era del 3.5%. (Diario El Comercio, 2021)

<i>Indicadores de crecimiento</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021 (e)</i>	<i>2022 (e)</i>
PIB (miles de millones)	20,00	21,00	20,00	21,00	22,00
PIB (%)	3,00	2.2	-4.3	5.1	2.5
PIB per cápita (USD)	63,00	65,00	63,00	66,00	69,00
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-5.7	-6.8	-15,00	-7.6	-6.1
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	106.9	108.7	131.2	133.6	134.5
Tasa de inflación (%)	2.4	1.8	1.5	2.8	2.1
Tasa de paro (% de la población activa)	3.9	3.7	8.9	7.3	5.7
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones)	-449.69	-480.23	-441.7	-462.95	-485.56
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-2.2	-2.2	-2.1	-2.1	-2.1

Tabla 1. Indicadores macroeconómicos

Fuente: (Santander Trade, 2023)

El presidente Joe Biden anunció a inicios de 2021, un plan de rescate financiero para paliar las consecuencias del Covid-19 sobre el país. Esta propuesta incluía: ayuda directa a las pequeñas empresas, US\$ 1.400 en cheques directos a los estadounidenses que ganaban menos de US\$ 75.000 anualmente, un aumento en el crédito fiscal por hijos, financiamiento directo a los gobiernos estatales y locales, financiamiento para las escuelas y más dinero para la distribución de vacunas. Finalmente, el plan de estímulo económico fue aprobado por el Congreso de la nación el 10 de marzo de 2021. (Laborde, 2021)

Estados Unidos es un país altamente industrializado, con altos niveles de productividad y uso de tecnologías modernas. Los sectores clave incluyen la agricultura (maíz, soya, res y algodón); manufactura de maquinaria, productos químicos, comida y automóviles y, mercado terciario en auge enfocado a las finanzas, seguros, bienes raíces, arriendos y arrendamientos. (Santander Trade, 2023)

Las actividades primarias a pesar de no tener gran participación en la producción económica agregada del país, sí tienen una importante participación a nivel mundial. Los productos agrícolas de Estados Unidos son muy diversos gracias a la gran variedad de suelos y climas que permiten cultivos propios de regiones templadas y subtropicales. (Actividades económicas, 2021)

Las actividades secundarias hacen referencia al sector industrial, rango donde el país tiene una gran diversificación y es considerado la primera potencia mundial. Las principales actividades en este campo son: metalurgia y fundición, producción de automóviles, producción textil, industria química y de ingeniería, fabricación aeroespacial, empresas de servicios energéticos, cervecerías y embotelladoras, construcción y construcción de naves.

El sector terciario es aquel que contribuye en mayor porcentaje al producto interno bruto del país y el sector que más empleo proporciona (79,40% de la población activa). Como se señaló previamente, es un sector de servicios, entre los más importantes: comercio al por mayor, banca, seguros, educación, investigación, entretenimiento, turismo. (Santander Trade, 2023)

En el siguiente cuadro se exponen las tres actividades mencionadas, detallándose el porcentaje de participación dentro de la economía estadounidense:

<i>Repartición de la actividad económica por sector</i>	<i>Agricultura</i>	<i>Industria</i>	<i>Servicios</i>
Empleo por sector (en % del empleo total)	1,3	91,7	79,0
Valor añadido (en % del PIB)	0,9	18,2	77,4
Valor añadido (crecimiento anual en %)	-5,5	1,8	2,1

Tabla 2. Actividades económicas principales Estados Unidos

Fuente: (Santander Trade, 2023)

En lo relativo al comercio exterior, Estados Unidos es el mayor importador del mundo y el segundo mayor exportador de bienes. Los principales socios comerciales de EE. UU. son la Unión Europea, Canadá, México, China, Japón y Korea.

En las exportaciones, Canadá y México ocupan un 34.2% del total, seguido de Europa con 22.1% y destacar el 8% de China en crecimiento durante 15 años; en cuanto a las importaciones entre México y Canadá suman un 26.1% del total, China sería el prioritario con un 21.1% del total y Japón con un 8%. (Lamaignere Cargo, 2021)

En 2021, las exportaciones de Estados Unidos crecieron un 18,92% respecto al año anterior. Las ventas al exterior representan el 7,53% de su PIB, una proporción baja que le sitúa en el puesto 164 de 191 países del ranking de exportaciones respecto al PIB. Con una cifra de 1.483.535,8 millones de euros, Estados Unidos es, sin embargo, el segundo país por importe de exportaciones. (Expansión, 2023)

En el 2021, las importaciones de Estados Unidos aumentaron un 17,85% en comparación al año anterior. Las compras al exterior representaron un 12,61% del PIB, un porcentaje bajo si se lo compara con el resto de los países. Este país ocupa el lugar # 8 de 192 en el ranking de importaciones respecto al PIB. Sin embargo, Estados Unidos es el país con el mayor número de importaciones a nivel mundial. En 2021, comercializó 2.483.419,1 millones de euros.

(Expansión, 2023)

Históricamente, el país ha venido teniendo una balanza comercial negativa, es decir, sus importaciones han superado a sus exportaciones. Según los expertos, esta es una señal de que la economía anda bien, porque los consumidores y las empresas tienen más dinero para gastar. No obstante, hay que señalar que este déficit en los últimos años ha ido subiendo hasta llegar a récords históricos, incluso en el gobierno del expresidente Donald Trump, quien llegó a la Casa

Blanca ofreciendo bajarlo, y quien mantuvo durante su período una “guerra comercial” con China. En 2018 el déficit aumentó a US\$ 621.000 millones de dólares, el más alto en diez años, para luego ser superado en 2019 hasta llegar a US\$ 824.280 millones. (Expansión, 2023)

BBC News Mundo (2019) enumera cuatro motivos que han empujado la escalada del déficit comercial:

- Fuerte crecimiento de EE. UU.: Esto tiene que ver con una economía en pleno crecimiento y expansión y baja tasa de desempleo, lo que posibilita a la población adquirir productos provenientes del exterior, especialmente a China
- El recorte de impuestos: El último recorte importante se dio en 2017 y ascendió a 1,5 billones de dólares, este ahorro en la población dinamizó la economía y obligó al Estado a endeudarse para afrontar esta disminución de ingresos
- Los socios comerciales se han desacelerado: Mientras Estados Unidos creció con fuerza, los socios comerciales avanzaron más despacio. En consecuencia, los consumidores extranjeros y las empresas gastan menos
- Alza en el valor del dólar: La desaceleración económica de otros países, provoca que las exportaciones estadounidenses sean más caras y menos competitivas. (BBC, 2019)

Sistema político

Estados Unidos es una república federal constitucional, con un régimen presidencialista basado en la separación de poderes (ejecutivo, legislativo y judicial).

Arnold (2004) explica los términos anteriormente descritos: “Constitucional se refiere al hecho de que el gobierno de este país se basa en una constitución que es la ley suprema de la nación. Federal significa que al lado del gobierno nacional existen los gobiernos de los 50

estados. La república es una forma de gobierno en la que el pueblo detenta el poder, pero elige representantes para que lo ejerzan”.

El poder ejecutivo es ejercido por el presidente de la república, quien es el jefe de estado, comandante en jefe de las fuerzas armadas y la cabeza del gobierno. Su sistema parlamentario es bicameral y consiste en dos cámaras: el senado y la cámara de representantes, donde cada una tiene sus propias competencias y atribuciones y trabajan por separado.

El senado legisla, fiscaliza y aprueba los nombramientos y tratados del presidente; la cámara de representantes solo tiene la atribución de iniciar proyectos de ley, que están sujetos a la aprobación o negativa del senado. También existe la figura del veto presidencial, con ella el primer mandatario puede anular el veto con las dos terceras partes de los votos. (Arnold, 2004)

Marco regulatorio

Es importante conocer que todo lo relativo a requisitos para alimentos que ingresen a los Estados Unidos está regulado por la U.S. Food and Drug Administration (FDA). Su ámbito de acción se lo otorga la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos (FDCA), cuyas funciones son:

- Proteger la salud pública mediante la regulación de medicamentos de uso humano y veterinario, vacunas y otros productos biológicos, dispositivos médicos, abastecimiento de alimentos en el país, los cosméticos, suplementos dietéticos y productos que emitan radiaciones
- Favorecer la salud pública mediante el fomento de las innovaciones de productos
- Proveer al público la información necesaria, exacta, con base científica, que le permita usar medicamentos y alimentos para mejorar su salud. (U.S. Food and Drug Administration, 2021)

Existen muchas regulaciones de la FDA pertinentes al caso materia de esta tesis, las mismas que se enumerarán y explicarán más adelante, pero primero se abordará una ley importantísima, relacionada al caso, que en su momento otorgó nuevas facultades a la FDA.

La ley en cuestión fue dictada luego de los ataques terroristas sobre las torres gemelas de Nueva York, acaecidos el 11 de septiembre de 2001, y se la conoce como la Ley de bioterrorismo (Public health security and bioterrorism preparedness and response Act). Consiste en disposiciones legales cuyo propósito es mejorar la habilidad de prevención y respuesta de los Estados Unidos ante un ataque terrorista con agentes biológicos, así como perfeccionar el manejo de las emergencias y el bienestar de la salud pública. (IICA, 2003)

El Título III de dicho cuerpo legal se denomina Protección e inocuidad en el suministro de alimentos y medicamentos; que tiene total injerencia y relación con la exportación de alimentos a los Estados Unidos. Dentro del mismo, existe una cláusula de registro de instalaciones, donde se recalca la obligatoriedad para las instalaciones que manufacturen, procesen, empaquen, distribuyan, reciban o mantengan alimentos, inscribirse en un padrón de la FDA. De no cumplirlo, el producto no entrará al país y se producirá una detención administrativa, lo que aumenta los costos del exportador pues el producto estará almacenado hasta solucionarse el tema. (U.S. Food and Drug Administration, 2013)

El tener un registro, la FDA lleva un control de los exportadores al país, donde se sabe la ubicación de sus instalaciones, y quiénes son sus representantes, tanto en el país de origen así como en EE. UU. Al tener un registro, el país puede responder mejor a un eventual ataque terrorista.

Las explotaciones agrícolas, restaurantes, instalaciones reguladas exclusiva u totalmente por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, barcos y naves pesqueras,

establecimientos e instalaciones sin ánimo de lucro, establecimientos e instalaciones de ventas al por menor, instalaciones extranjeras, no se encuentran obligadas a registrarse. (U.S. Food and Drug Administration, 2013)

También existe la notificación previa de alimentos importados, que consiste en llenar un formulario cada vez que se exporten productos agroalimentarios a los Estados Unidos, antes de que estos arriben al puerto de llegada en dicho país. (ICCA, 2003)

Entre los requerimientos, también es necesario establecer y mantener registros para identificar las Fuentes Inmediatas Anteriores (FIA) y los Receptores Inmediatos Posteriores (RIP) de los alimentos disponibles en el mercado estadounidense (es decir, de donde vienen y quienes lo reciben). (U.S. Food and Drug Administration, 2013)

Según la ley, están obligados a establecer y mantener registros:

- Las instalaciones domésticas en los Estados Unidos que: fabriquen, procesen, envasen, empaquen, transporten, distribuyan, reciban, almacenen o importen alimentos destinados al consumo humano o animal en los Estados Unidos;
- Las instalaciones extranjeras que: fabriquen, procesen, envasen, empaquen o almacenen alimentos destinados al consumo humano o animal en los Estados Unidos.

También existen figuras de protección para el país como la detención administrativa, mediante la cual la FDA puede contener alimentos adulterados o mal etiquetados para evitar que lleguen al mercado, para garantizar la seguridad de los alimentos para los consumidores de Estados Unidos. Esta puede ser anulada o puede vencer el período de detención, donde el organismo debe obligatoriamente emitir el aviso de finalización y proceder a la entrega del producto alimentario a la persona que hubiere recibido la orden detención o a su representante. (U.S. Food and Drug Administration, 2013)

Requisitos a cumplir con la FDA para exportar alimentos (pan de yuca congelado)

Etiquetado de alimentos

Está regulado en la Sección 101 del Título 21 del CFR (21CFR101). Adicionalmente la FDA tiene una guía para el etiquetado cuya última revisión es del año 2013. Se denomina “Food Labeling Guide”.

La ley establece que la información debe siempre estar como mínimo en inglés y regula la tipografía y el tamaño de la letra con el cual debe ser exhibida. Divide los tipos de etiquetado en obligatorio y voluntario. (U.S. Food and Drug Administration, 2013)

El etiquetado debe contener: ingredientes (en orden de predominancia según el peso), la posible presencia de alérgenos en el producto, etiquetado de información nutricional y el nombre y establecimiento del fabricante/envasador/distribuidor el alimento. (U.S. Food and Drug Administration, 2013)

La etiqueta de información nutricional tuvo una actualización por parte de la FDA en el año 2018 y debe ser tal como se detalla en el siguiente gráfico:

Nutrition Facts	
8 servings per container	
Serving size	2/3 cup (55g)
Amount per serving	
Calories	230
% Daily Value*	
Total Fat 8g	10%
Saturated Fat 1g	5%
Trans Fat 0g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 160mg	7%
Total Carbohydrate 37g	13%
Dietary Fiber 4g	14%
Total Sugars 12g	
Includes 10g Added Sugars	20%
Protein 3g	
Vitamin D 2mcg	10%
Calcium 260mg	20%
Iron 8mg	45%
Potassium 235mg	6%

* The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice.

Figura 10. Etiquetado de producto alimenticio de acuerdo con la FDA

Fuente: (U.S. Food and Drug Administration, 2021)

Con el nuevo formato establecido, los tamaños de las porciones son reales y las calorías ahora son más visibles. El etiquetado voluntario es utilizado a discreción por parte del fabricante, consiste en afirmaciones de mercadeo o de promoción, que no deben confundir al consumidor, por lo tanto, son estrictamente controladas y no se admiten declaraciones de propiedad saludables (health claims) a menos de que hayan sido aprobadas por la FDA (qualified health claims) para lo cual se necesita consenso científico (significant scientific agreement). Las infracciones al etiquetado resultan en más del 22% de todas las detenciones de alimentos en Estados Unidos. (Exporta El Salvador, 2009)

Certificación “Libre de gluten” (Gluten-Free)

El gluten es una combinación de proteínas que se producen de manera natural en productos como el trigo, cebada, centeno e híbridos de estos cereales. La FDA, a través de la normativa dictada en agosto del 2013, establece criterios específicos para que un alimento califique como libre de gluten, para precaturar la salud de personas que poseen enfermedad celíaca o son sensibles a este componente. (FDA, 2023)

Para que un producto califique como libre de gluten, su presencia debe ser menor a 20 ppm (partes por millón) en el alimento, dado que ese es el nivel inferior detectable en un análisis científico válido. (FDA, 2023)

Otro factor que permite calificar como producto sin gluten son aquellos que no cuentan con ingredientes como los cereales previamente mencionados (trigo, centeno, cebada o híbridos), o derivados de los mismos que contengan un ppm mayor a 20. (FDA, 2023)

El uso de la indicación “sin gluten” es voluntaria, sin embargo, los fabricantes que elijan la opción de usarla, deben ajustarse a los parámetros dictados por la FDA y responder por la veracidad de la afirmación. Esta regulación determina que:

- Las etiquetas pueden llevar cualquiera de estas frases: “sin gluten”, “libre de gluten” o “no contiene gluten”
- Pueden colocar la etiqueta en cualquier parte del envase, siempre y cuando no interfiera con la información obligatoria de la etiqueta y cumpla con los requisitos normativos. (FDA, 2023)

Embalaje

La Ley estatutaria federal (21 U.S.C 343-d), establece que “un alimento se considerará mal etiquetado si su recipiente está hecho, formado o llenado de manera que induzca al error”. (U.S. Food and Drug Administration, 2013) Esta se rige por regulaciones, donde las más importantes son las siguientes:

- Regulación N° 21 CFR 100.100, literal a) de la FDA, que refuerza lo prescrito por el artículo referido en el párrafo anterior ya que en su texto dice: “Un alimento se considerará mal etiquetado si su recipiente está hecho, formado o llenado de manera que induzca al error: “Un envase que no permite al consumidor ver enteramente su contenido se considerará engañoso si es que contiene relleno holgado ni funcional. El relleno holgado es la diferencia entre la actual capacidad de un envase y el volumen del producto que contiene”. (U.S. Food and Drug Administration, 2013)
- Regulación 21 CFR 130.12: Aborda la metodología para medir y calcular el llenado de un contenedor.
- Regulación 21 CFR 130.14: Regula el etiquetado de los productos alimenticios de calidad inferior y relleno deficiente.

- Regulación 21 CFR partes 174-178: Los materiales de embalaje se consideran un aditivo alimentario indirecto. Aquellos materiales incorrectos y reiterados pueden hacer que el producto alimenticio sea considerado adulterado.

Los aditivos alimentarios indirectos (AAI) son definidos como materiales que entran en contacto con los alimentos como parte del empaque, almacenamiento o procesamiento; los AAI no están destinados a agregarse directamente, convertirse en un componente o tener un efecto técnico en o sobre la comida. Las siguientes regulaciones determinan las sustancias que pueden ser usadas como AAI. Las que quedan excluidas de las normas, no se pueden usar:

- 21 CFR 175: Adhesivos o componentes de revestimientos;
- 21 CFR 176: Componentes de papel y cartón;
- 21 CFR 177: Polímeros;
- 21 CFR 178: Coadyuvantes, ayudas a la producción y desinfectantes (U.S. Food and Drug Administration, 2013)

La premisa básica es que nada puede entrar en contacto con la comida, incluso el embalaje, a menos de que exista una regulación que permita al producto entrar en contacto con la comida. Los AAI solo se pueden usar bajo las condiciones de buenas prácticas de fabricación; esto, si la cantidad:

- No excede la cantidad razonable para lograr el efecto deseado en la comida
- No excede las limitaciones prescritas
- No debe tener la intención de lograr ningún efecto físico o técnico en la comida excepto lo permitido por la regulación
- El artículo que entre en contacto con los alimentos deberá ser de una pureza adecuada para el uso previsto.

Las empresas pueden presentar una petición solicitando que la FDA emita un reglamento permitiendo el uso de un AAI. La comida que no esté empaquetada de acuerdo a las regulaciones de la FDA será considerada adulterada y prohibida de vender. (U.S. Food and Drug Administration, 2013)

Inocuidad de alimentos (Food safety)

En el gobierno del presidente Barack Obama se dictó la Ley de Modernización de Inocuidad de los Alimentos (FSMA). Este cuerpo normativo cambió el enfoque de, una ley de respuesta a la contaminación de los alimentos, a una de prevención. Esta aplica tanto para empresas de Estados Unidos, así como para empresas extranjeras que importen hacia ese país. Entre los nuevos elementos que introdujo la ley se encuentran:

- **Prevención:** La FDA puede exigir controles preventivos en base a la ciencia en toda la cadena de alimentos.
- **Inspección y cumplimiento:** La FSMA reconoce que padrones de control preventivo mejoran la seguridad de alimentos si productores y procesadores cumplen con ellos. Para ello la ley le permite a la FDA cumplir con este objetivo a través de la modificación de la frecuencia de la inspección obligatoria, acceso a los registros y la solicitud de pruebas por laboratorios acreditados.
- **Respuesta:** La ley reconoce que la FDA debe poseer herramientas para responder de forma eficaz cuando los problemas surjan, a pesar de los controles preventivos. Estas son las siguientes: Retiro de producto obligatorio, detención administrativa ampliada, suspensión de registro, habilidades de rastreo de producto reforzadas, mantenimiento de registro adicional para alimentos de alto riesgo.

- **Importación:** Se establecen herramientas y potestades a la FDA que permiten asegurar la calidad de los alimentos que ingresan al país: La responsabilidad del importador frente a sus proveedores extranjeros en relación a los controles preventivos realizados en el lugar de origen, certificado de tercera parte, certificación para alimentos de alto riesgo, programa de importador calificado voluntario, autoridad para denegar la entrada.
- **Alianzas reforzadas:** El FSMA construye un sistema formal de colaboración con otras agencias gubernamentales, nacionales y extranjeras traducido en: Desarrollo de capacitación del Estado y local, desarrollo de capacitación extranjera y confianza en las inspecciones de otras agencias

También será importante obtener la certificación FSSC 22000 (Food safety system certification) ya que esto permitirá al producto tener un respaldo en cuanto a la inocuidad alimentaria, al haber cumplido los requisitos legales inherentes a esta materia, promoviendo confianza en los clientes, importadores y autoridades del país de destino, facilitando además el ingreso del producto a territorio estadounidense.

Según la SGS, esta certificación “Es un estándar de seguridad alimentaria de referencia de la iniciativa mundial de seguridad alimentaria (GFSI). La FSSC 22000 se basa en la norma ISO 22000 de sistemas de gestión alimentaria de amplio reconocimiento, el Programa de Requisitos Previos (PRP) pertinentes al sector y los requisitos adicionales definidos por la FSSC”.

La FSSC certifica: El uso de buenas prácticas (agrícolas, de fabricación y de distribución), estándares reconocidos por la GFSI (Global Food Safety Initiative), cumplimiento de la norma ISO 22000, la utilización de los principios para el análisis de peligros y puntos

críticos de control (HACCP); utilización de los principios para el análisis de peligros y controles preventivos basados en riesgos (HARPC).

Aditivos de color

Están sujetos a la aprobación de la FDA antes de ser usados en los alimentos salvo los provenientes del alquitrán de hulla (Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos de Estados Unidos, Capítulo 7, Sección 721).

Normas de acceso y requisitos de ingreso

El Servicio de Aduanas y Control de Fronteras (U.S. Customs and Border Protection o CBP) es la entidad de la agencia a cargo de la dirección, el control y la protección de las fronteras nacionales de Estados Unidos. Esta institución tiene como misión velar por la seguridad del país, enfocando su actividad hacia la investigación, prevención y disuasión del terrorismo, función que cumple en forma paralela con su actuación en el orden aduanero, estando dentro de sus responsabilidades el aseguramiento y facilitación del comercio con el exterior. (UADE - AMCHAM Argentina, 2011)

Los Agentes de Aduana son denominados “custom brokers”. El nomenclador de aduanas utilizado en USA es el HTSUS (Harmonized Tariff Schedule of the United States). La identificación del producto en dicho instrumento permitirá determinar su posición arancelaria, así como las diferentes exigencias o requisitos exigibles al mismo.

El Certificado de Origen es el documento que determina el país donde ha sido fabricada la mercancía. Es importante que el país esté incluido en el Sistema General de Preferencias Arancelarias de los Estados Unidos (GSP), para así gozar de la reducción o exención de aranceles. Actualmente el Ecuador no está incluido en este mecanismo, ya que venció el 31 de diciembre de 2020 y el sector exportador espera que el nuevo congreso estadounidense que

asumió en enero de 2021, lo renueve. Hasta la fecha de redacción de la presente tesis esto no ha sucedido.

El ingreso de muestras comerciales se encuentra regulado en el capítulo 98 del Programa de Tarifas Coordinadas (HTS, Harmonized Tariff Schedule) y aparecen clasificadas en el número 9811.00.60. Estas se someten a las mismas inspecciones y exigencias requeridas para operaciones comerciales. La normativa establece que estas muestras no pueden tener un valor superior a USD\$ 1,00 o deben estar debidamente marcadas como muestras y estar físicamente inutilizadas para uso comercial (rasgadas, perforadas o mutiladas). (UADE - AMCHAM Argentina, 2011)

En el siguiente cuadro se muestra una síntesis de los aranceles y tasas de importación en Estados Unidos:

Aranceles e impuestos a la importación	
Umbral de aduanas	\$200 USD. En los intercambios con Canadá \$2.500 USD
Aranceles promedio (sin contar productos agrícolas)	3,5% en promedio
Productos sujetos a aranceles más elevados	Productos lácteos, dulces y confitería, bebidas y tabaco, ropa
Productos sujetos a aranceles menos elevados	México y Canadá no pagan aranceles o son muy reducidos debido al TLCAN. También hay reducción de aranceles para los países que son parte de SPG.
Clasificación aduanal	HTC (Harmonized Tariff Schedule)
Método de cálculo aranceles	Ad Valorem sobre el CIF
Método de pago aranceles	Se puede usar cualquier tipo de tecnología electrónica o tarjetas de carga autorizada por la comisión de aduanas
Tasa de importación	Se recauda en la aduana de USA cuando se produce alguna importación al país

Figura 11. Aranceles e impuestos para importar EE. UU.

Fuente: (Santander Trade, 2023)

Factores socioculturales

Estados Unidos cuenta con una población total de 328,2 millones de habitantes, su capital es Washington D.C.; tiene una superficie de 9.834 km², con una población urbana del 82,5% y una población rural del 17,5% y un crecimiento natural de 0,47%. (Santander Trade, 2023)

De acuerdo a la Oficina del Censo de los Estados Unidos (*U.S. Census Bureau*) la mayoría de los estadounidenses son de origen europeo o del Medio Oriente, representando a más del 73% de la población. Además, más del 17,6% de la población tiene raíces hispanas o latinas, 12,7% son afroamericanos, y alrededor del 5,4% son asiáticos. Los Nativos Americanos y Nativos de Alaska constituyen alrededor del 1% de la población, y los Nativos de Hawaii y otras Islas del Pacífico representan al 0,2% de la población. (Santander Trade, 2023)

Rasgos culturales de los Estados Unidos

El país está constituido por un crisol de razas, etnias, religiones y valores. Este fenómeno social se conoce como “melting pot”. Esta diversidad, limita la posibilidad de encontrar rasgos culturales uniformes, pero si se pueden identificar ideales y/o valores inherentes a toda la nación, donde los más importantes son:

Libertad, que es un valor intrínseco al país, parte de sus genes. Thomas Jefferson en la declaración de independencia señaló: “consideramos como verdades evidentes que todos los hombres son creados iguales; que son dotados por su creador con ciertos derechos inalienables, entre los cuales están la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad”. (Blakemore, 2020)

Basta revisar la primera enmienda de la constitución de los EE. UU. para poder reafirmar la veracidad de lo señalado, pues en dicha norma se protegen y garantizan los derechos a la libertad de religión, de expresión y de asociación. Este concepto de libertad se extiende también a lo económico, a la búsqueda de la prosperidad, de un mejor futuro, a la oportunidad de progresar.

Patriotismo, ya que dice el estereotipo de los estadounidenses que son un pueblo muy patriótico., donde hay múltiples muestras de ello, desde la obligación en la mayoría de escuelas a empezar el día con el “pledge of allegiance” (jura de lealtad a la bandera y a la nación), al canto del himno nacional antes de cada partido de la NBA, o la omnipresencia de la bandera de las barras

y las estrellas. Además, existe una verdadera veneración por los padres fundadores, por las instituciones propias, y sobre todo la constitución. (González R. , 2011)

Individualismo, en una tierra de personas independientes. Desde el momento en que tienen edad suficiente para escuchar, a los estadounidenses se les enseña a ser independientes, a pensar por sí mismos y desarrollar un conjunto de objetivos basados en lo que es más importante para ellos. Se les anima a no depender de los demás, incluidos de sus amigos y parientes, y aprenden que las recompensas en el país se dan a los que más trabajan. (Study Country, 2021)

El trabajo, que ocupa una gran parte de la vida diaria de una persona, y las personas de Estados Unidos no sólo se sienten orgullosas del trabajo que desempeñan, si no que el mismo trabajo los caracteriza. En otras culturas, las personas pueden tener la tendencia a identificarse con el linaje de su familia, su origen étnico o su religión, pero en este país, el trabajo es el componente más central de la identidad de una persona. (Study Country, 2021)

Aspectos culturales de los Estados Unidos

Religión: Como se definió anteriormente, la primera enmienda de la Constitución garantiza la libertad de culto y prohíbe al gobierno establecer una religión nacional u otorgar preferencias a cualquier grupo religioso.

Debido a la constante inmigración que recibe el país y a la variedad de razas y etnias que llegan, el país tiene un pluralismo religioso, donde los fieles pueden practicar libremente sus creencias.

El siguiente cuadro refleja el resultado de una encuesta realizada por el Pew Research Center durante un período de tiempo de 7 años (2007 – 2014), donde participaron más de 35.000 encuestados de los 50 Estados de USA, quienes respondieron sobre sus afiliaciones religiosas, creencias y prácticas, puntos de vista sociales y políticos.

Grupos religiosos en Estados Unidos (por tradición, familia y denominación)

Cristianos	70,70%	Grupos no cristianos	5,90%
Evangélicos protestantes	25,40%	Judíos	1,90%
Protestantes de la línea principal	14,70%	Musulmanes	0,90%
Protestantes afroamericanos	6,50%	Budistas	0,70%
Católicos	20,80%	Hinduístas	0,70%
Mormones	1,60%	Otras religiones a nivel mundial	0,30%
Cristianos ortodoxos	0,50%	Otras creencias	1,50%
Testigos de Jehová	0,80%	No reconocidas (no religiosos)	22,80%
Otros cristianos	0,40%	Ateos	3,00%
		Agnósticos	4,00%
		Nada en particular	15,80%
		No se sabe	0,60%

Tabla 3. Grupos religiosos en Estados Unidos

Fuente: (Pew Research Center, 2021)

Gastronomía: La cultura alimentaria de los Estados Unidos ha sido influenciada históricamente por los nativos americanos y por la inmigración proveniente de diferentes países de Europa, Asia, África y otros. Por esto, resulta difícil hablar de una cocina tradicional como tal, pues sobre estos ingredientes típicos de los nativos, se fueron añadiendo con el tiempo las costumbres culinarias de los distintos inmigrantes. Un perfecto ejemplo de lo descrito son las hamburguesas y los hot dogs, platos insignia de la gastronomía estadounidense, pero que son platos procedentes de inmigrantes alemanes. (CEVAC, 2017)

La comida rápida es parte fundamental de la idiosincrasia estadounidense, principalmente es consumida a la hora del almuerzo y facilita la vida a las personas en su día a día por un tema de tiempo por las ocupaciones laborales y cotidianas. La cena es la comida más elaborada, abundante y nutritiva que tienen, representando también un punto de unión familiar y una oportunidad de dar gracias a Dios por los alimentos recibidos. Cada región del país tiene sus tendencias de consumo, se detallan los platillos más icónicos de cada región del país:

Noreste: Región donde destacan los frutos del mar como el cangrejo azul de Maryland, la langosta de Maine de la cual se deriva el tradicional rollo de langosta, la crema de almejas de Boston; las pizzas, los hot dogs y los bagels de Nueva York; en Philadelphia destacan el Philly chesesteak, un icónico sánduche de res cortada en rodajas, y los pretzels. (CEVAC, 2017)

Medio Oeste: En este sector del país la gastronomía se encuentra marcadamente influenciada por la inmigración de Europa Oriental. Se caracteriza por la denominada comida casera, servida generalmente para grupos de personas grandes como pueden ser la familia o las congregaciones religiosas; es comida simple, abundante y de elaboración no complicada. El plato estandarte es la cacerola o “hot dish”; son guisos que tienen tres ingredientes base: una proteína animal, papas o pasta, y una salsa compuesta por caldo y crema.

Otro plato típico de la región e imposible de no citar por su tradición y aceptación, son los “ pierogies”, una pasta semicircular que tiene un relleno variado, pero dentro de sus ingredientes básicos están la carne picada, col, cebollas, puré de patatas; también pueden tener frutas y especias dulces; son sumergidos en abundante aceite caliente y terminan su cocción en el horno. (CEVAC, 2017)

Sur: Acá se encuentra la comida más tradicional y clásica de los Estados Unidos. Es el alma y esencia de la cultura gastronómica del país. Al igual que la comida del Medio Oeste, es casera y abundante, aunque no muy saludable porque se usan muchos las frituras. Sus platos característicos son el pollo frito, los macarrones con queso, la carne de cerdo deshebrada, el jamón “country ham”, el bagre, la polenta y una gran variedad de postres, entre los que destacan el pastel de boniato y las galletas “moon pie” y su bebida principal: el té helado. (CEVAC, 2017)

Cabe destacar a la “soul food”, compuesta por platos afroamericanos que se originaron tras el comercio de esclavos a través del Océano Atlántico. Destacan el quimbombó, que fue

introducido desde África, las judías negras y especialmente las partes desechables de los animales, que servían de alimento para los esclavos, como las patas de cerdo, los intestinos, las orejas. Un plato clásico es el “chitlins” (intestinos de cerdo o de vaca cocinados).

Oeste: Se puede dividir esta región en dos segmentos que detallo a continuación:

Suroeste: Comprende algunos Estados de Texas, Utah, Arizona y Nuevo México. Esta gastronomía resulta de una mezcla fusión entre la comida mexicana, los aportes de los colonos españoles y finalmente, el aporte de los indios nativos, en especial los navajos. Sus platos se caracterizan por el uso del picante y resaltan los chiles rellenos, guisos de chile verde y rojo, crujientes de queso. (CEVAC, 2017)

Oeste: Incluye los Estados de California, Nevada, Washington, Oregon y otros. A diferencia de las otras regiones, la cocina del Oeste no está caracterizada por una cocina en particular, y está muy influenciada por las gastronomía japonesa, china, coreana, italiana, griega y mexicana. Entre sus platos más característicos están los frutos del mar que se obtienen del noroeste del Pacífico como el salmón y cangrejo como el King crab, el bacalao, el fletán; la cocina californiana presenta una variedad fruto de su crisol de etnias y culturas, es muy popular el sushi en especial su icónico California Roll; la comida mexicana también es muy popular en el sur donde los tacos y los burritos son muy consumidos, especialmente en la ciudad de San Diego; el pan de masa fermentada de San Francisco; el dim sum (bocados de masa hervida con distintos rellenos, y que provienen de la gastronomía china); además California produce vinos y cervezas de calidad mundial; para finalizar, en el noroeste del Pacífico se practica la caza de animales como el alce, el caribú y el oso. (CEVAC, 2017)

Hacer negocios con Estados Unidos

Es importante que el empresario extranjero que desea hacer negocios con estadounidenses conozca los aspectos culturales comunes a los ciudadanos de este país; tanto los ya citados dentro de los factores socioculturales y por supuesto, aquellos que tienen que ver específicamente con la forma en que los americanos hacen negocios. No tener esta información investigada y procesada, puede llevar al fracaso.

Dado que EE. UU. es un país con una extensión territorial tan grande y con una conformación de 50 estados, resulta un poco difícil establecer patrones culturales uniformes y absolutos. De hecho, la cultura empresarial es diferente según el estado. Capote lo explica de la siguiente manera:

Nada tiene que ver un español que vaya a hacer negocios a Wichita con otro que lo haga en Nueva York, igual que es diferente montar una empresa en Miami o en Los Ángeles. Así, por ejemplo, la cultura de Miami es más cosmopolita basada en el Caribe, mientras que en California tienen más raíces de México. (Globbizz, 2021)

Aun así, si se pueden establecer características comunes relativas a hacer negocios en los EE. UU., propias a todo el país o a su gran mayoría en todo caso. La apertura que tienen los ciudadanos y empresas americanas para hacer negocios con otras partes del mundo se basa en ensalzar sus valores como sociedad: la libertad, el trabajo y la prosperidad.

Para empezar, el empresario extranjero que desee reunirse debe tener clara la importancia de la puntualidad. También resulta conveniente entender que los estadounidenses no buscan desarrollar relaciones personales a largo plazo, por lo menos en un inicio. Ellos van directamente al grano y a los negocios, dado que allá las relaciones personales se fomentan menos que en los países latinoamericanos. Son directos y buenos negociadores. Cualquier otra cosa que no sea hablar del negocio se toma como perder el tiempo. De aquí la frase “el tiempo es dinero”. Ellos

esperan de la otra parte que ofrezcan excelencia en el producto ofertado, rentabilidad y establecer una relación de “ganar - ganar”. (Globbizz, 2021)

La palabra es muy importante, y si se pierde la confianza, se pierde la relación comercial. El colombiano Camilo Reyes, quien fuera director ejecutivo de la cámara colombo – americana por varios años, lo resume así: “si yo ofrezco que un producto se va a embarcar tal día y llega en tal fecha, pues se hace todo lo posible por cumplir con esas fechas”. (Globbizz, 2021)

Finalmente, en USA se tiene un gran respeto por la ley y la normativa vigente. Y este es un aspecto que en otros países no tiene la misma importancia. Se debe tener claro que los estadounidenses esperan que las normas que regulen la relación comercial se cumplan y respeten.

El mercado estadounidense

Para abordar este punto es importante partir de la premisa de que los Estados Unidos no es un mercado homogéneo, por su tamaño y variedad cultural. Legicomex (2014) lo describe de la siguiente manera:

El mercado estadounidense no puede considerarse como homogéneo, puesto que los consumidores son diferentes, de acuerdo al grupo social, histórico o cultural al que pertenecen. Así, por ejemplo, hay grandes diferencias entre los alimentos que consume la población hispana o la de ascendencia asiática, característica que se ve reflejada especialmente entre los jóvenes. (Legiscomex, 2014)

El consumidor estadounidense presenta características asociadas a los países desarrollados: usualmente pasa más tiempo en centros urbanos que rurales, cuenta con altos niveles de educación, tiene hogares cada vez más pequeños y una expectativa de vida más larga. Estos también muestran apertura en probar nuevos alimentos y recetas, especialmente los provenientes de otras etnias y culturas, pero son un público muy exigente e informado. Se preocupan en saber qué comen y qué ingredientes contiene el alimento a ingerir, por lo cual revisan su etiquetado y la información nutricional. (Legiscomex, 2016)

Fruto de esta investigación, han quedado suficientemente diferenciados dos criterios preponderantes que reflejan las tendencias actuales en el consumo de alimentos en los Estados Unidos: Salud y conveniencia. En el primer caso, el consumidor está dando prioridad a la alimentación orgánica y saludable, donde prefiere alimentos libres de grasas transgénicas y aditivos. En este rango de potenciales compradores se ubican los baby boomers (personas que nacieron entre los años 1946 y 1964) y las personas con obesidad, que actualmente la tasa por esta enfermedad supera el 40% de la población. (Legiscomex, 2014)

En cuanto a la conveniencia, estos consumidores están a la búsqueda de soluciones prácticas en la alimentación, sin renunciar a la calidad nutricional. Esta tendencia, “basa su desarrollo en valores como la sencillez, la practicidad, la comodidad, la usabilidad y la disponibilidad de los productos en cualquier sitio, a cualquier hora”. (Procomer, 2017) Esto también está relacionado con el incremento notable de las compras por internet y aplicaciones móviles.

El mercado latino en Estados Unidos

Inicialmente, cabe hacer la diferenciación entre los términos “hispano” y “latino”. El primero. “el hispano engloba a todas aquellas personas con ascendencia española, proveniente de la Península Ibérica, mientras que el concepto latino reúne a todas aquellas personas cuya herencia de lenguaje, cultura y etnia deriva de los fundadores de la Roma antigua”. (The Hispanic Council, 2014)

En este proyecto se usarán ambos términos, pero este va enfocado principalmente al conglomerado latino como destinatario primario del producto, en especial, los residentes en el Estado de Nueva York.

Según el Censo de 2020, los hispanos representan aproximadamente el 18% de la población del país, notándose un incremento en relación al 16,3% de 2010. Se estima que para 2060, USA será el segundo país con más hispanohablantes del mundo, por detrás de México, y con un 30% de la población de origen hispano. (United States Census Bureau, 2022). En el presente cuadro, se refleja el porcentaje de hispanos en Estados Unidos según su país de origen:

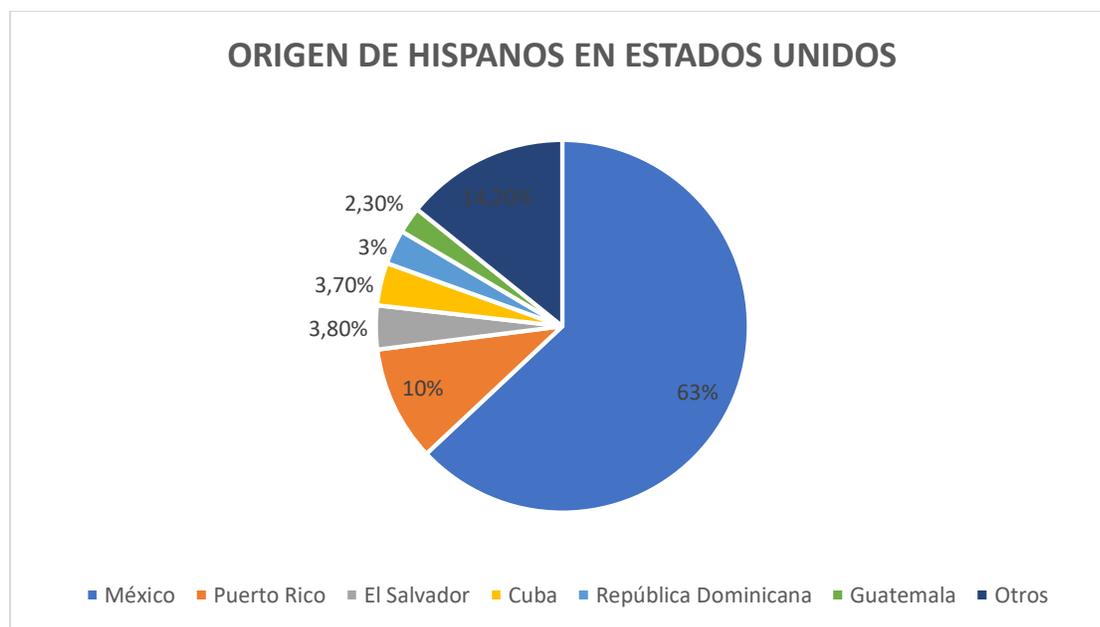


Figura 12. Origen de hispanos en Estados Unidos

Fuente: (Pew Research Center, 2021)

En cuanto a los estados con la mayor proporción de habitantes hispanos, se encuentran los siguientes:

Estado	Población hispana
California	15,6 millones de habitantes
Texas	11,4 millones de habitantes
Florida	6,7 millones de habitantes
Nueva York	3,9 millones de habitantes
Illinois	3,3 millones de habitantes

Tabla 4. Mayores poblaciones hispanas en Estados Unidos

Fuente: (United States Census Bureau, 2022)

Las ciudades con el mayor número de latinos dentro de Estados Unidos son las siguientes:

Ciudades con mayor población latina	
Ciudad	Población (millones de habitantes)
Los Ángeles	6.031.492
Nueva York	4.994.395
Houston	2.569.796
Riverside San Bernardino	2.341.503
Dallas	2.136.050
Chicago	2.124.850
Miami	1.887.266
Phoenix	1.469.056
San Francisco	1.033.991

Tabla 5. Mayores poblaciones latinas en Estados Unidos

Fuente: (United States Census Bureau, 2022)

El Censo del 2020, también refleja que el poder adquisitivo de los hispanos llegó \$1,9 billones, en una tendencia de crecimiento imparable que se viene manteniendo desde 1990, cuando se ubicó en 213 mil millones. El siguiente cuadro refleja los diez estados de EE. UU. con los mercados hispanos más grandes:

Estados con los mercados hispanos más grandes (2020)	
Estado	Cantidad
California	506 mil millones
Texas	507 mil millones
Florida	508 mil millones
Nueva York	509 mil millones
Nueva Jersey	510 mil millones
Illinois	511 mil millones
Arizona	512 mil millones
Colorado	513 mil millones
Nuevo México	514 mil millones
Washington	515 mil millones

Tabla 6. Mayores mercados hispanos en Estados Unidos

Fuente: (United States Census Bureau, 2022)

A medida que la nación sigue envejeciendo, también está cambiando por raza y etnicidad. Las referencias a continuación a las composiciones de raza y etnicidad son para grupos de raza sola o combinados o hispanos de cualquier raza a menos que se especifique lo contrario.

Población hispana	
Número (habitantes)	60.572.237
Tamaño promedio de la población	1,133
Edad promedio (años)	29,8
Condado de mayor presencia	Los Ángeles (CA)

Tabla 7. Población hispana en Estados Unidos

Fuente: (United States Census Bureau, 2022)

Varios estudios demuestran que ha bajado el número de hijos promedio en la familia americana. Mientras en el pasado las personas deseaban tener más hijos, hoy es todo lo contrario. Para el 2015, casi la mitad de los estadounidenses (48%) consideraban que dos es el número ideal de hijos por familias. Cuando décadas atrás, concretamente en 1936, el número ideal era 3,6 por familias. El 22% de los ciudadanos consideraban que lo ideal era tener 4 hijos, el 32%, 3 hijos y el otro 32%, dos niños. Sin embargo, a partir de 1976 cambió a dos hijos por familia. (Pew Research Center, 2021)

Históricamente, se ha venido demostrando que los hispanos tienen una composición familiar más amplia y tienen más hijos que la población en general. Para el 2011, las familias hispanas estaban conformadas por un promedio de 3,8 de personas, mientras que la población en general tenía un promedio de 2,6 personas por familia. El mismo estudio indica que el grupo familiar latino tiene en promedio 1,2 hijos menores de 18 años versus los 0,6 que tiene el resto de la población. Esto quiere decir que la población latina es más joven. (Pro Chile, 2011)

En el 2015, un poco más de la mitad de las madres latinas (51%) tenía tres o más hijos, a diferencia del 40% de las madres afroamericanas y del 33% de las madres anglos. Entre las madres de 40 y 44 años, las hispanas son las menos propensas a tener un solo hijo, únicamente el 17%; en

contraste, el 25% de madres afroamericanas y el 23% de madres anglos tienen un hijo. (Pew Research Center, 2021)

En cuanto a la renta promedio que tienen las diferentes etnias de los Estados Unidos, el presente gráfico, hecho en base al Censo 2020, lo explica claramente:

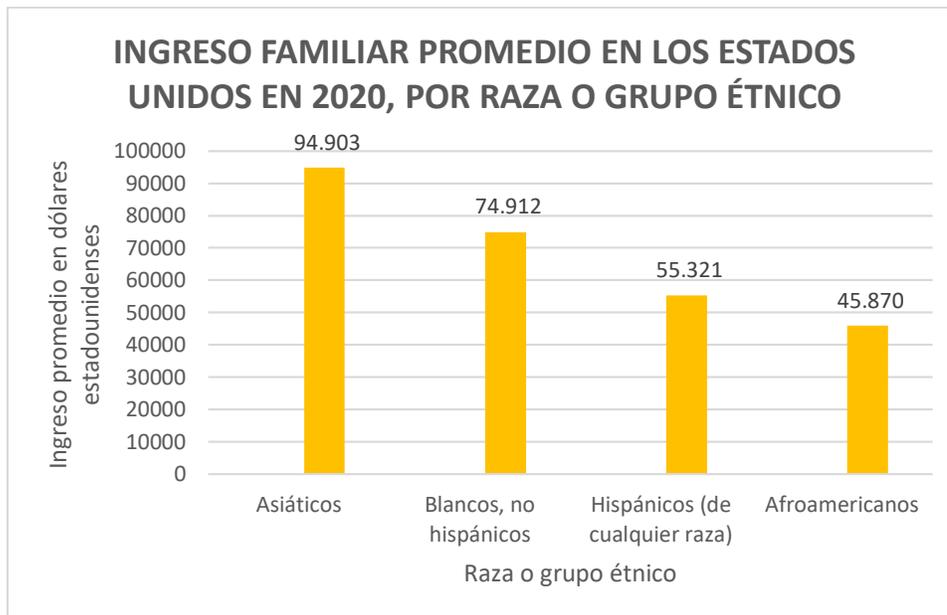


Figura 13. Renta promedio por etnia en Estados Unidos

Fuente: (United States Census Bureau, 2022)

Los hispanos tienen un vínculo muy fuerte con su idioma, con su cultura, con su gastronomía y con la familia. Todas estas particularidades son clave para enfocar una campaña de marketing dirigida a ese sector.

Los alimentos son parte importantísima de su identidad cultural. Un estudio de Oklahoma University de 2011, explica que los hogares hispanos gastan la mayor parte de los ingresos de sus hogares en alimentos (\$128,50 por semana comparado a los \$91 de los hogares no hispanos). También van más al Supermercado que los no hispanos. He aquí un importante nicho de mercado a ser explorado con una buena investigación y estrategia.

Al ingresar alimentos hispanos al mercado estadounidense, se puede lograr la aculturación de la población no hispana. Un caso que ejemplifica muy bien lo señalado, es la salsa mexicana, que hoy en día supera en ventas y consumo a la tradicional salsa de tomate americana.

Dentro de este conglomerado hay que destacar a los denominados hispannials. Con este nombre se conoce a los hispano-millennials de entre 20-37 años. Son un nicho considerado muy

importante y dinámico dentro de la economía de los Estados Unidos. Algunas características de este conglomerado son las siguientes:

- Tienen un mejor nivel educacional que sus padres, así como mejores ingresos y mayor capacidad de consumo;
- Son totalmente bilingües, dominan el español y el inglés.
- Son emprendedores;
- Están totalmente familiarizados con la tecnología y sus avances. (BBC, 2018)

Tendencias de consumo

En cuanto al consumo de alimentos se refiere, dos son las tendencias que en el país anglosajón se están imponiendo: consumo de alimentos saludables y consumo de alimentos de conveniencia.

Sin embargo, no se puede soslayar el hecho de que los Estados Unidos vienen sufriendo una fuerte inflación a partir del año 2021, originada por la interrupción en los suministros por la pandemia del Covid-19 así como por el aumento en los precios de los alimentos por daños en las cosechas causados por tormentas severas y sequías. La inflación referida ha llegado a cifras muy altas (8,6% en mayo de 2022). (Fortune Business Insights, 2022)

Este antecedente sirve para explicar que, en este escenario, el consumidor está decidiendo en función al precio; pero cuando se trata de la salud, la alimentación es importante. El presente cuadro muestra la percepción de los consumidores en relación a la comida con la salud:

La mayoría de los consumidores ven los beneficios potenciales de los alimentos como medicina

Porcentaje de consumidores que están de acuerdo o muy de acuerdo con cada afirmación

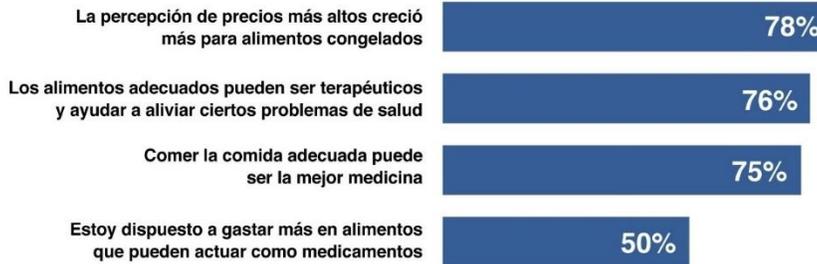


Figura 14. Percepción del uso de alimentos como medicina

Fuente: (Fortune Business Insights, 2022)

El caso concreto del pan, no es la excepción. Kara Nielsen, reconocida experta estadounidense en tendencias de alimentos y bebidas señaló que mientras en su país, la salud es un gran impulsor del consumo de pan, hay otras partes del mundo, donde el sabor es el factor preponderante. En Europa es un alimento básico, donde no se cuestiona si el pan es saludable, por lo que difiere con el criterio de selección de alimentos en EE. UU.

Debido a que el pan es uno de los productos de mayor consumo en la región, los consumidores se están orientando hacia la elaboración de su pan con harinas sin gluten, como el amaranto, tapioca, sorgo y otras.

El segmento de bocadillos sin gluten y comidas listas para comer está experimentando una reacción significativa entre los consumidores debido a su conveniencia y beneficios nutricionales. Debido al límite de tiempo, las personas recurren a este tipo de comida preparada y tiempo de limpieza. (Fortune Business Insights, 2022)

Norteamérica representa la mayor parte del segmento de la alimentación sin gluten a nivel mundial con 2720 millones en 2020, y está llamado a seguirlo siendo en los siguientes años, conforme lo explica el siguiente gráfico:

Tamaño del mercado de alimentos sin gluten de América del Norte, 2017 - 2018 (miles de millones de USD)

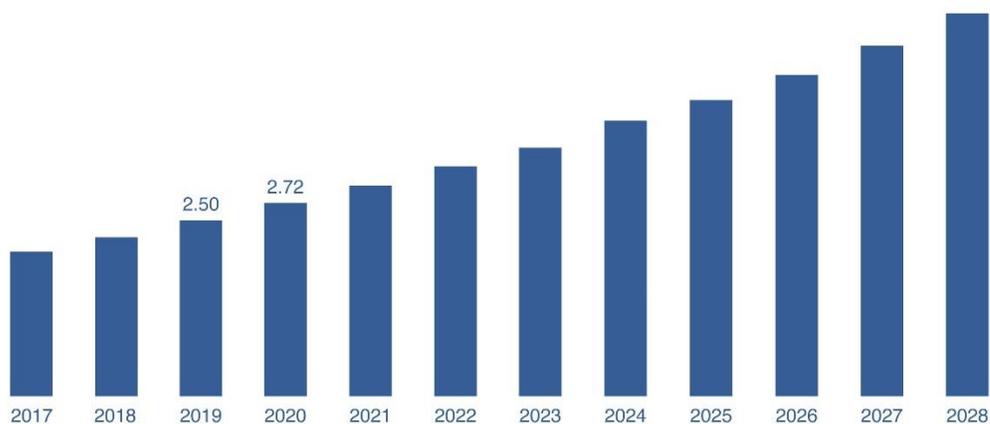


Figura 15. Mercado de alimentos sin gluten en América del Norte (2017 – 2018)

Fuente: (Fortune Business Insights, 2022)

Tendencias tecnológicas y de negocios

Estados Unidos es el mercado tecnológico más grande del mundo. Para el 2022 se espera que alcance los 1,8 billones de dólares. Este país se destaca por las oportunidades que ofrece a los nuevos empresarios. Además de las Big Four: Apple, Amazon, Meta (Facebook) y Google, tiene un entorno favorable en términos de impuestos y regulaciones. (Globalfy, 2022)

El sector tecnológico se divide en cinco categorías: hardware, software, servicios de TI, tecnologías emergentes y telecomunicaciones. Vale la pena diferenciar entre TI (Tecnologías de la Información) y TIC (Tecnologías de la información y comunicación). Las primeras son el conjunto de recursos tecnológicos, como hardware, software y servicios que proporcionan una plataforma para almacenar, recolectar, procesar y distribuir información; la segunda corresponde a sistemas y aplicaciones tecnológicas que facilitan y permiten la comunicación entre individuos. (Icorp, 2020)

Dicho esto, corresponde ahora profundizar en las herramientas pertenecientes a las áreas mencionadas, que serán útiles en la gestión de este proyecto empresarial:

Las redes sociales, que son TICS fundamentales para el marketing del negocio. Una encuesta hecha para esta tesis académica, que tuvo como destinatarios a habitantes latinos de los Estados de Nueva York y Nueva Jersey, reflejó que Instagram es la red social más utilizada por los encuestados. Sin embargo, no hay que descartar otras de igual influencia e importancia como Facebook, Youtube, Tik Tok, etc.

Las redes comercialmente presentan grandes oportunidades debido a la visibilidad con la que se pueden exponer los productos, ayudan a fidelizar clientes, brindan una estupenda oportunidad de testear productos y servicios sin coste, permiten ofrecer una atención directa con el cliente, son herramientas eficaces para generar contactos y colaboraciones profesionales, facilitan avanzar en el embudo de ventas, y permiten estudiar acciones de la competencia. (Influency, 2018)

Las redes incorporaron en los últimos años, una muy eficaz herramienta para el marketing y el e-commerce, como son las transmisiones en vivo, que permiten enganchar con posibles clientes, mientras a pueden presentarles una relación más cercana con el producto a la vez.

La gestión electrónica de las relaciones con los clientes (ECRM) es la aplicación de tecnologías basadas en Internet; como correos electrónicos, sitios web, salas de chat, foros y otros para lograr los objetivos de CRM. Es un proceso bien estructurado y coordinado que automatiza los procesos de marketing, ventas y servicio al cliente. (Techopedia, 2023). En el proyecto, se utilizará esta herramienta para tener acercamientos virtuales con posibles compradores/distribuidores de nuestro producto.

Big Data es una gran cantidad de información veraz recopilada de distintas fuentes digitales y a gran velocidad. Estos datos pueden servir a las empresas para buscar mejores oportunidades de negocios, corregir operaciones, mejorar procesos.

Finalmente, el Internet de las cosas, proceso mediante el cual se conectan elementos físicos cotidianos al internet, con objetivos varios como medición de datos reales, hiper conectividad, ahorro. Enfocados al proyecto de esta tesis, se pueden colocar dispositivos de identificación por radiofrecuencia (RFID) en contenedores, lo cual permitiría seguir sus movimientos dentro de la cadena logística.

Análisis del cliente

Para conocer con detalle al mercado objetivo, se ha utilizado la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa. La primera se basa en el análisis de muestras pequeñas que proporcionen un conocimiento del entorno del problema. La investigación cuantitativa está basada en buscar datos que expliquen algún tipo de análisis estadístico. (Malhotra, 1999)

Los métodos empleados son de carácter exploratorio y descriptivo. Utilizando la metodología cualitativa, se desarrollaron dos entrevistas a dos personas residentes en el Estado de Nueva York. Bajo la metodología cuantitativa, se realizó una encuesta a 37 personas residentes en los Estados de Nueva York y New Jersey.

Este cuestionario consistió en 16 preguntas, entre abiertas y cerradas, con el objetivo de conocer hábitos y preferencias de este grupo de consumidores. La información recabada ha servido de base para poder elaborar los siguientes buyer persona y mapa de empatía del cliente del producto que desea comercializarse, que es la pan de yuca empacado y congelado.

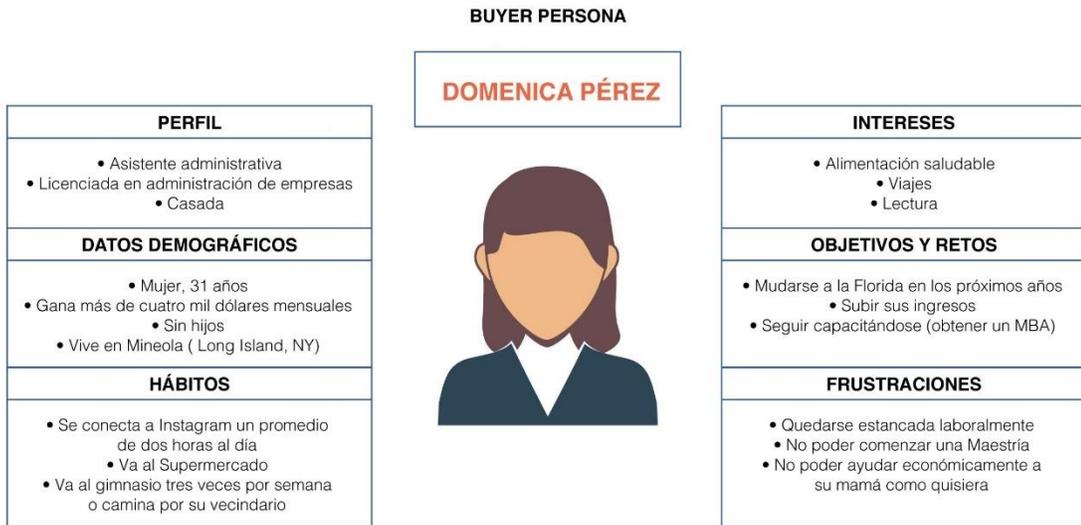


Figura 16. Diseño de buyer persona

Elaborado por: Valle, 2023



Figura 17. Diseño de mapa de empatía para consumidor de pan de yuca

Elaborado por: Valle, 2023

Encuesta

El estudio fue realizado a 37 participantes, de ambos sexos, con edades comprendidas entre los 21 y 72 años, que residen en los estados de Nueva York y Nueva Jersey. Dentro de las respuestas más relevantes, se encontraron las siguientes:

Ocupación actual
37 respuestas

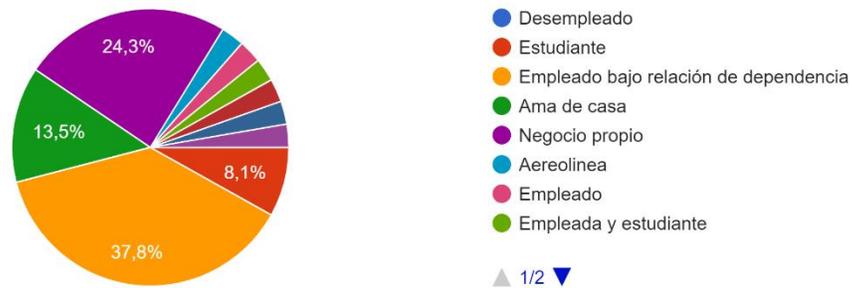


Figura 18. Ocupación de los encuestados

Elaborado por: Valle, 2023

En cuanto a la ocupación de los encuestados, el 38% fueron trabajadores bajo relación de dependencia, seguidos por personas que tienen su negocio propio con el 24%, y en tercer lugar las amas de casa, con el 14%.

¿Consume normalmente el producto pan de yuca?

37 respuestas

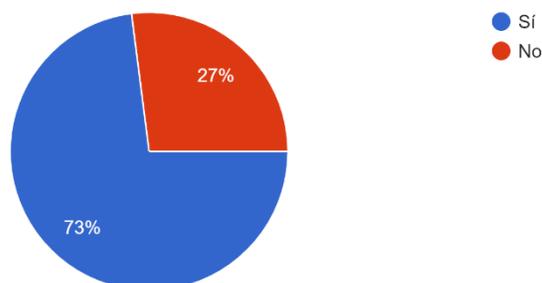


Figura 19. Consume pan de yuca

Elaborado por: Valle, 2023

Se les consultó si son personas que consumen pan de yuca de forma habitual, donde el 73% señaló que sí. Luego, a quienes contestaron de forma afirmativa, se les preguntó con qué frecuencia compran pan de yuca, a lo que respondieron lo siguiente:

Si contesto sí, ¿con qué frecuencia?

32 respuestas



Figura 20. Frecuencia de consumo de pan de yuca

Elaborado por: Valle, 2023

El 28% de encuestados dijo que consumen pan de yuca “rara vez”, que coincide en primer lugar con un rango de participantes que indicó comerlo de forma mensual, y un 22% de manera semanal, el 13% manifestó comerlo de forma anual.

Luego, se les consultó donde suelen adquirir estos productos, a lo que respondieron de la siguiente manera:

¿Dónde compra normalmente el producto pan de yuca?

37 respuestas

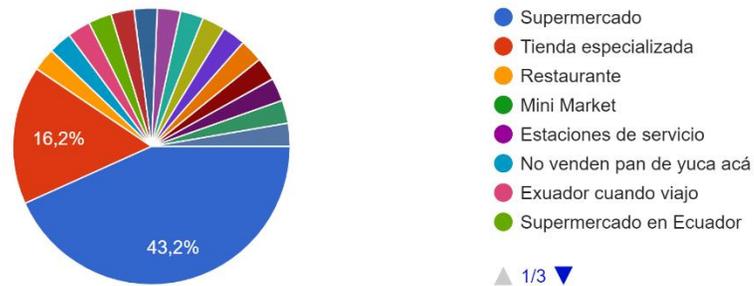


Figura 21. Lugares donde compra pan de yuca

Elaborado por: Valle, 2023

Un notable 43% señaló que compra sus paquetes de pan de yuca en supermercados, seguido por un 16% que manifestó ir a tiendas especializadas a conseguir estos productos. En cuanto a los lugares que más frecuentan para adquirirlos, los lugares más mencionados fueron Food Bazaar, Whole Foods y Wegmans.

También se les consultó sobre las marcas que suelen encontrar al ir de compras, y mencionaron a Goya, Mamá Tere, Facundo y Naturísimo.

Entre las preguntas que se hicieron en el cuestionario, se les consultó si estarían dispuestos a consumir panes de yuca con rellenos de dulce, con productos como mermelada o chocolate, donde contestaron así:

¿Estaría dispuesto a adquirir un pan de yuca que tenga un valor añadido; como por ejemplo mermelada o chocolate?

37 respuestas

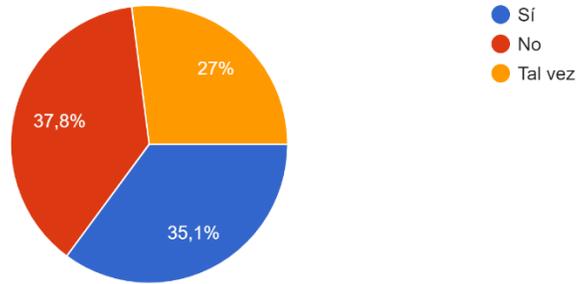


Figura 22. Probarían pan de yuca relleno de dulce

Elaborado por: Valle, 2023

El 38% indicó que no estarían dispuestos a probarlos, mientras que el 35% contestó que sí lo harían. Finalmente, existe un 27% que se quedó en dudas sobre si probarían, contestando que “tal vez” se animarían.

Luego, se realizaron preguntas dando uso a la escala de Likert, con el fin de conocer qué tan importantes pueden resultar ciertos factores al momento de elegir un producto. En este caso, primero se les consultó qué tan importante les parece que el empaque del producto sea biodegradable, donde contestaron de la siguiente manera:

¿Qué tan importante es para usted que un producto sea biodegradable? (siendo 5 lo máximo y 1 lo mínimo)

37 respuestas

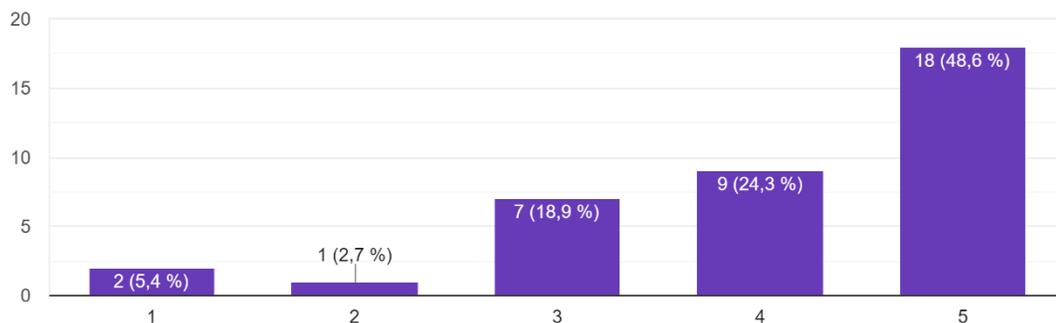


Figura 23. Importancia de que el empaque sea biodegradable

Elaborado por: Valle, 2023

El 49% señaló que les parece muy importante que el empaque sea biodegradable, lo que reafirma la teoría de que el público actualmente busca cuidar su salud y su entorno. Luego, el 24% indicó que sí es importante, un 19% fue indiferente, y un 8% señaló que no es un factor que tomarían en cuenta.

¿Qué tan importante para usted es que un producto sea libre de gluten? (siendo 5 lo máximo y 1 lo mínimo)

37 respuestas

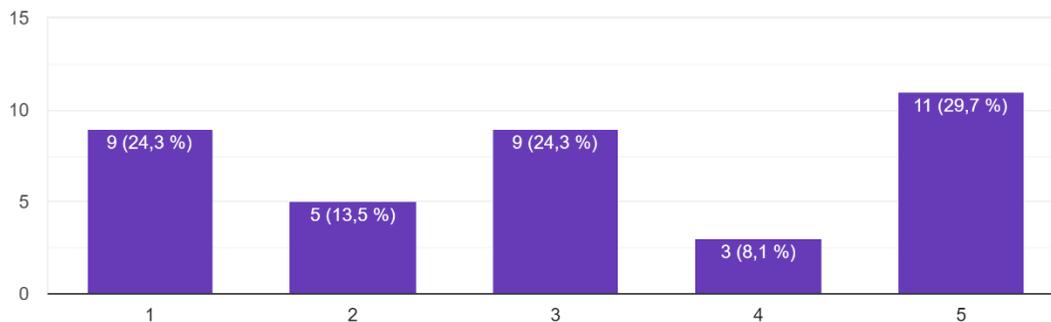


Figura 24. Importancia de que el producto sea libre de gluten

Elaborado por: Valle, 2023

Luego, se les consultó qué tan importante les parece que el producto sea libre de gluten, lo cual dio respuestas variadas. La respuesta con el número más alto de respuestas fue “muy importante”, con el 30% de los votos, seguido por un empate entre “nada importante” o “indiferente”, con un 24% en cada caso. Luego fue señalado como “poco importante” por el 14%, y finalmente como “algo importante” por 3 participantes (8%).

Dado que más de la mitad de los encuestados respondieron que es poco importante o indiferente (53%), se entiende que esta no es una preocupación para la mayoría de los potenciales consumidores.

¿Alguna vez ha adquirido alimentos a través de medios digitales?
37 respuestas

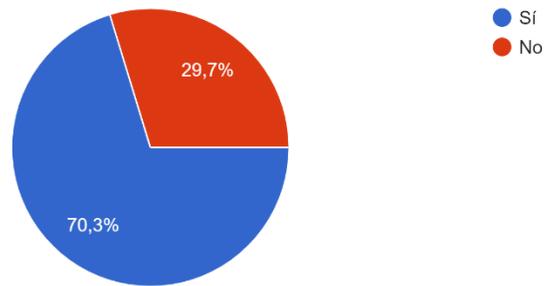


Figura 25. Ha comprado alimentos por medios digitales

Elaborado por: Valle, 2023

Se preguntó a los participantes si alguna vez han adquirido alimentos por medios digitales, donde el 70% respondió de manera afirmativa. A estas personas, luego se les consultó con qué frecuencia realizan compras por estos medios, a lo que respondieron de la siguiente manera:

Si su respuesta fue sí, ¿con qué frecuencia lo realiza?
27 respuestas

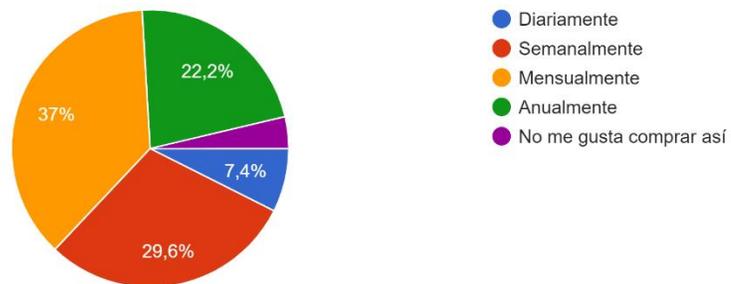


Figura 26. Frecuencia de compra de alimentos por medios digitales

Elaborado por: Valle, 2023

El 37% señaló que realizan compras bajo esta modalidad de manera mensual, seguidos por un 30% que dijo hacerlo de forma semanal. Un 22% dijo hacerlo anualmente, y un 7.4% que lo hace a diario.

¿Que red social es la que utiliza con mayor frecuencia?
37 respuestas

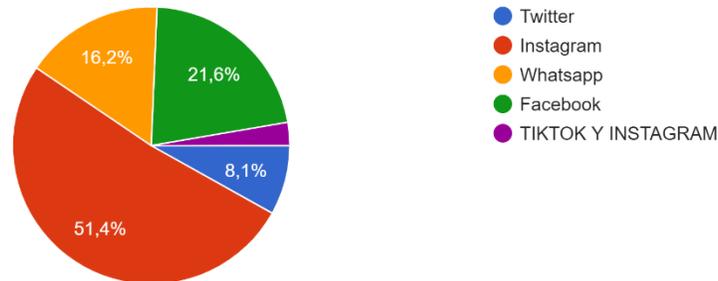


Figura 27. Red social usada con más frecuencia

Elaborado por: Valle, 2023

Finalmente, se les preguntó cuál red social es la que revisaban con mayor frecuencia, donde Instagram fue la gran ganadora, con un 51% de respuestas, seguida por un 22% que señaló usar Facebook a menudo. En tercer lugar, con el 16% quedó Whatsapp.

Los resultados de la encuesta expuesta permitieron sacar entonces las siguientes conclusiones:

- Que ecuatorianos de todas las edades consumen el pan de yuca en Nueva York o Nueva Jersey, por lo tanto, se reafirma que es un bocadillo ideal para un consumo grupal o familiar, tal como se estila a consumir en Ecuador
- Que los empleados bajo relación de dependencia, empresarios y amas de casa son el prototipo más común de ecuatoriano migrante consumidor de este producto;
- Que es un producto que los ecuatorianos en Nueva York o Nueva Jersey consumen de manera frecuente

- Que son los supermercados, largamente, los lugares indicados para comercializar este producto, seguidos por las tiendas especializadas
- Que la venta digital es una opción muy razonable y creciente, y que se puede acceder a ella a través de las páginas o plataformas de los supermercados con los que se llegue a acuerdos de comercialización
- Que hay tres o cuatro marcas que pueden constituirse en competencia
- Que el Instagram es, largamente, la mejor red para publicitar el producto
- Que los productos sin gluten sí tienen su mercado
- Que el hecho de que sea un producto biodegradable, es lo suficientemente apreciado

Análisis de mercado - Mercado de Oferta

La ubicación dentro de la partida arancelaria para el producto pan de yuca es:

1901.20.00.00. Es parte del Capítulo 19: Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería.

Partida	Producto	Peso
1901.20.00.00	Mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, pastelería o galletería, de la partida 19.05	Kg

Tabla 8. Partida arancelaria pan de yuca

Fuente: (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2023)

En el siguiente gráfico se puede apreciar quienes fueron los principales proveedores de Estados Unidos de la partida señalada. Se reflejan los cinco primeros países que más le exportaron:

Principales Mercados proveedores de EEUU - 2021

Principales Proveedores	Valor importado (miles de USD)	Saldo Comercial 2021 (miles de USD)	% en Importaciones de EEUU	Cantidad Importada 2021	Valor unitario
Canadá	\$630.052	\$-66.741	57,40%	241.797	\$ 2,61
México	\$78.535	\$78.023	7,20%	29.284	\$ 2,68
Francia	\$38.714	\$-38.263	3,50%	12.719	\$ 3,04
China	\$35.063	\$-14.431	3,20%	16.664	\$ 2,10
Vietnam	\$33.866	\$-29.215	3,10%	10.674	\$ 3,17

Tabla 9. Principales mercados proveedores de EEUU 2021

Fuente: (Trade map, 2023)

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Producto saludable, de exquisito sabor y de fácil preparación (alimento de conveniencia)	Que el producto no tenga al inicio certificación de SIN GLUTEN

La máquina formadora rellenadora está diseñada para producir gran cantidad de producto	Dependencia con importadores y distribuidores podría traer dificultades si los acuerdos comerciales no son sólidos, suficientes y estables
Presencia de un canal de distribución sólido (supermercados, tiendas) permite la visibilidad y disponibilidad del producto	Competencia cuenta con marcas reconocidas a nivel internacional: Goya, Mama Tere, Naturissimo, Facundo
Comunidad ecuatoriana en NY puede ser embajadora de marca entre sus grupos étnicos y culturales	Vida útil limitada del producto (tres meses)
Oportunidades	Amenazas
Demanda creciente de alimentos sin gluten en Norteamérica	Competencia intensa en Nueva York para alimentos saludables, sin gluten y de conveniencia
Tendencias de consumo en EE.UU. reflejan una elección por lo saludable y alimentos de conveniencia	Cambios en regulaciones y normativas que requieran ajustar la producción, etiquetado, embalaje, etc.
Producto fácil de adaptar a cualquier tipo de dieta, sin importar nacionalidad del consumidor	Cambios en costos de importación y aranceles pueden afectar negativamente la viabilidad del proyecto
Presentar el producto en ferias permitiría acercar el producto a un gran número de compradores, distribuidores y consumidores.	Dificultad de diferenciación ante otras marcas que ofrecen productos similares

Tabla 10. Análisis FODA

Elaborado por: Valle, 2023

Segmentos de consumo del producto

Entre los canales principales canales de distribución de venta de productos sin gluten a nivel mundial, se encuentran los siguientes:

**Cuota de mercado mundial de alimentos sin gluten,
por canal de distribución, 2020**

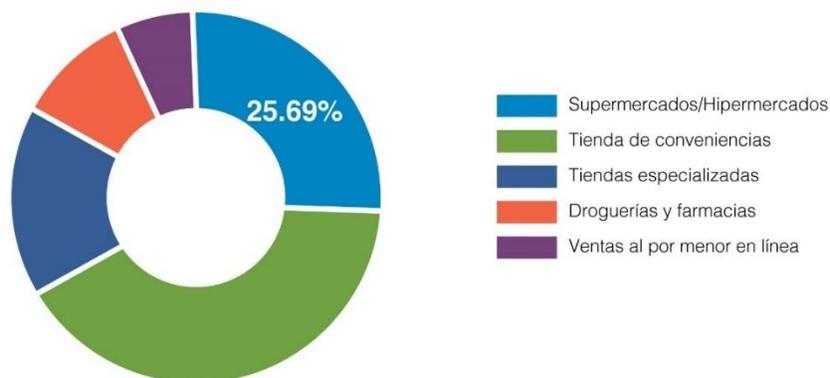


Figura 28. Mercado mundial de alimentos sin gluten por canal de distribución

Fuente: (Fortune Business Insights, 2022)

En concordancia con lo anterior, y tal como se detalló en la encuesta cuantitativa realizada específicamente para esta tesis, los supermercados fueron los principales centros de distribución elegidos por los encuestados de New York y New Jersey para la compra del pan de yuca.

Conforme a la investigación realizada, se detallan las cadenas de supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia de Nueva York y Nueva Jersey donde resultaría más idóneo vender el producto:

Lidl US: Corporación minorista de origen alemán (Lidl Stiftung & Co. KG). Hasta el año 2018, Lidl solo contaba con tres establecimientos en todo Nueva Jersey y ninguno en Nueva York. Sin embargo, en diciembre de año referido, la cadena hizo oficial la adquisición de 27 tiendas “Best Market”, en ambos Estados. Este proceso de expansión ha continuado hasta la presente fecha, en distintas localidades de USA, incluidas Nueva York y Nueva Jersey, donde se siguen abriendo locales. A agosto de 2022, Lidl tiene alrededor de 170 tiendas en la Costa Este de USA, con más aperturas de supermercados en el horizonte. (Pro Ecuador, 2018)

Food bazar supermarket: Bogopa es el nombre de una empresa familiar que opera supermercados de servicio completo en las áreas metropolitanas de los Estados de Nueva York, New Jersey y Connecticut, bajo el nombre de “Food Bazaar”. En estos establecimientos se procura atender a distintas comunidades con sabores que recuerden a casa. Es una cadena ideal para encontrar distintos productos internacionales, en especial, latinos. Desean llegar a comunidades desatendidas.

Key food stores: Es una Cooperativa de supermercados corporativos y de propiedad independiente ubicados en Nueva York, Nueva Jersey, Connecticut, Massachusetts, Pensilvania y Florida. La tienda opera bajo distintos nombres de supermercados, cada uno con ciertos rasgos y características particulares. Estos son: Key Food, Food Universe, SuperFresh, Food Dynasty, y Gala Foods Supermarkets. A la presente fecha, se estima que la Cooperativa tiene alrededor de 315 tiendas de comestibles corporativas en la Costa Este de los Estados Unidos.

Trade fair supermarket: “Alimentos de todas las Naciones. Los mejores precios de toda la ciudad”, Bajo este slogan opera este mercado multiétnico, que tiene una fortísima presencia en el Condado de Queens, en New York, localidad que alberga una alta colonia latina.

Aldi: Supermercado de descuento de origen alemán y que en la actualidad tiene más de dos mil tiendas en los Estados Unidos. Se rige por los siguientes principios: Comida de alta calidad, servicio al cliente oportuno, precios bajos todos los días, diseño de tienda más pequeño para compras rápidas y fáciles. Los artículos cotidianos se muestran en sus cajas de envío originales para ahorrar en los estantes de reabastecimiento.

Tiendas de conveniencia: Se caracterizan por su tamaño reducido y horarios de atención extendidos. Entre las más reconocidas, se encuentran: (García F. , 2019)

- 7-Eleven Inc.

- Alimentation Couche-Tard Inc.
- Casey's General Stores Inc.
- EG America LLC
- Murphy USA Inc.
- GPM Investments LLC
- BP America Inc./Thorntons
- ExtraMile Convenience Stores LLC
- Wawa Inc.
- Quik Trip Corp.

Principales competidores

Dentro de los principales competidores que fabrican y distribuyen el producto pan de yuca, o ciertos snacks similares, en el destino elegido, se encuentran:

Goya Foods: Compañía de alimentos de propiedad hispana con mayor tamaño en los Estados Unidos. Fue fundada en Nueva York en 1963 por un matrimonio de inmigrantes españoles. Desde 1974 tiene su sede principal en New Jersey. Goya es un gigante de la industria alimenticia en Estados Unidos que no para de crecer. La empresa ofrece más de dos mil quinientos productos alimenticios originarios de distintos países latinos, entre ellos: alimentos dulces, conservas, galletas, harinas, pastas, aceites de cocina, bebidas, condimentos y alimentos congelados.



Figura 29. Logo Goya

Fuente: (Goya, 2021)

Goya produce y comercializa distintos productos que tienen a la yuca como ingrediente principal, entre estos: yuca frita, yuca chips, yuca congelada, yuca rallada, almidón de yuca, y por supuesto, el pan de yuca al estilo ecuatoriano y también el pan de yuca colombiano, mejor conocido como pan de bono.



Figura 30. Pan de yuca Goya (11 onzas)

Fuente: (Goya, 2021)



Figura 31. Pan de yuca Goya (1 onza)

Fuente: (Goya, 2021)

Esta presentación rinde para 14 unidades, y tiene un precio de venta al público de \$4.99.

Se puede adquirir en locales como Amigo Foods.

Ventajas competitivas

- Enorme potencial de producción, almacenaje, logística, distribución y exportación (actividades hechas por cuenta propia sin necesidad de intermediación)
- Marca totalmente posicionada en los Estados Unidos, que se ha constituido en un símbolo de la comunidad latina, pero que también ha conquistado a la comunidad anglosajona.
- Los productos de la marca son colocados en las mismas perchas en los supermercados, generándose una imagen de uniformidad, preponderancia y fácil ubicación por parte de los compradores.

Mamá Tere: Family Food Distributors Inc., es una empresa creada en el año 2002 que ha crecido de forma considerable. Basa su actividad en la distribución e importación de alimentos y bebidas para todo el mercado hispano y especializado. (Mama Tere USA, 2023)

También produce sus propias marcas, y dentro de ellas, una de las más destacadas y ya posicionada dentro del mercado latino es *Mama Tere*. Ofrece harinas de distinto tipo, una variedad muy grande de productos enlatados de distinto origen étnico, como chochos, mango verde, tejocotes, caña de azúcar en almíbar; también granos secos, salsas y sazónadores, confitería, panadería, snacks y mucho más. (Mama Tere USA, 2023)

La empresa ha producido su propio pan de yuca bajo la marca *Mama Tere* y distribuye las reconocidas marcas ecuatorianas: Facundo y Naturísimo.



Figura 32. Logo Mama Tere

Fuente: (Mama Tere USA, 2023)



Figura 33. Pan de yuca congelado Mama Tere

Fuente: (Mama Tere USA, 2023)

Cabe señalar que, así como Family Foods Distributors Inc., puede ser considerado un competidor, también puede ser considerado un socio comercial o un comprador de nuestros productos, para su posterior comercialización en Estados Unidos.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas competitivas de Porter forman parte de un estudio creado por el Economista americano Michael Porter, que determina que tan atractiva es una industria, tomando en consideración la competencia actual y entrante, los proveedores, posibles productos sustitutos, y la influencia de los consumidores. (Porter, 1996)

Porter dice que solamente teniendo claros los objetivos, misión, visión y valores de la empresa se puede formular una estrategia para alcanzarlos y ser competitivos.

Misión

“Somos una empresa que elabora bocadillos y snacks típicos de la gastronomía ecuatoriana, en base a la tradición, innovación y valor agregado, pensando siempre en ofrecer una experiencia agradable a nuestros clientes y satisfacer sus paladares”

Visión

“Llevar distintos sabores y texturas de la gastronomía ecuatoriana a distintos nichos de mercado internacional” (si bien el primer producto a elaborar y/o exportar será el pan de yuca, se deja la puerta abierta para que se aumente la línea de producción a otros alimentos)

Valores empresariales

“Orgullo, excelencia, innovación y mejora”. La empresa se siente orgullosa de elaborar snacks y bocadillos típicos de la gastronomía ecuatoriana y poder llevarlos a otros países. Hay un compromiso por alcanzar la excelencia en los productos y en buscar innovación, reinventado distintas recetas clásicas o añadiéndoles valor agregado.

Poder de negociación con los clientes

En el caso en concreto el poder de los clientes es ALTO porque existen algunas marcas de pan de yuca ecuatoriano que ya han llegado a Estados Unidos, sumado a que otras que tienen

plan de hacerlo, y marcas colombianas y brasileras, ya que como se mencionó previamente, el pan de yuca también es popular en esos países, teniendo diferencias puntuales en denominación, presentación y elaboración.

Poder de negociación de proveedores

Para el 2004, habían más de 230 fábricas en Manabí dedicadas a la producción de almidón de yuca; la gran mayoría ubicadas en el Cantón Canuto de Chone y también en el Cantón Calderón de Portoviejo. Se estima que el 80% de la producción se vende a Colombia y el 20% para el mercado interno. Adicionalmente, hay fábricas en Santo Domingo (mayor productor de yuca del país) y los Ríos. En base a lo expuesto, esta variable se la considera media-baja.

Amenaza de nuevos competidores

No es fácil entrar para productos ecuatorianos similares por el nivel de inversión requerido y los costos de exportación. Sin embargo, hay marcas colombianas y brasileras que también podrían amenazar con ingresar al mismo mercado, ya que el pan de yuca es muy popular en ambos países. Se considera esta amenaza como media.

Amenaza de productos sustitutos

Para analizar esta variable, que trata sobre todos aquellos productos que pueden cumplir una función común al que se desea comercializar, no ha sido analizado al pan común (de harina, de trigo, integral, etc.), sino solamente se ha comparado con bocadillos latinos que hacen la función de tentempiés, bocados, o snacks.

En este caso, la amenaza es muy alta porque existen distintas marcas (algunas de ellas muy consolidadas, como por ejemplo GOYA FOODS y MAMA TERE) que venden snacks o bocadillos originarios de distintos países hispanos que pueden hacer perfectamente la función de piqueos o tentempiés. Por ejemplo: empanadas argentinas, yuca congelada de Costa Rica,

tamales cubanos, arepas venezolanas. Por lo tanto, resultará importantísimo añadirle valor agregado y diferenciador al producto.

Rivalidad entre empresas existentes

Existen marcas ecuatorianas como NATURÍSIMO, FACUNDO Y MAMA TERE que ya venden pan de yuca ecuatoriano en Estados Unidos, pero están lejos de dominar el mercado o monopolizarlo. Es por eso que esta amenaza se considera media. Para poder competir será imprescindible diferenciarse, reducir costos fijos y buscar alianzas estratégicas con distribuidores estadounidenses.

Se vuelve a dejar sentado que, más allá de lo indicado, las oportunidades son grandes ya que el mercado para los productos SIN GLUTEN tendrá crecimiento ininterrumpido durante los próximos años, tal como ya se lo ha explicado fundadamente en esta tesis.

Descripción del producto/servicio/prototipo

El pan de yuca ALMIDONI es un producto que combina la autenticidad de la yuca ecuatoriana con los estándares más altos en calidad y seguridad alimentaria. Nuestro objetivo es proporcionar un pan de yuca certificado sin gluten que cautive los paladares y promueva una experiencia gastronómica inolvidable.

Su nombre ALMIDONI toma como base el almidón de yuca, el ingrediente más importante de este alimento.

Nuestro producto posee cualidades distintivas que lo hacen sobresalir, entre ellas:

Libre de gluten: El pan de yuca por naturaleza es libre de gluten, ya que la harina de la yuca, a diferencia de las harinas de trigo, cebada y centeno, no contiene gluten de forma natural. Esta característica representa una alternativa ideal para personas que tengan enfermedad celíaca, sensibilidad al gluten o cualquier otra condición médica que requiera evitar el consumo de gluten. Adicionalmente, este producto está elaborado con ingredientes naturales y menos procesados, lo que puede promover una digestión saludable.

Versatilidad: Los alimentos sin gluten pueden adaptarse a distintos tipos de dieta. En efecto, además de la dieta sin gluten y de sensibilidad al gluten, pueden incluirse en dietas de estilo de vida saludable, a dietas vegetarianas y veganas, de control de peso, de intolerancia a triglicéridos, dietas bajas en carbohidratos y en algunos casos a la dieta paleo (harina de almendra y coco).

Certificación “Sin gluten”: Comprometidos con la seguridad y tranquilidad de nuestros consumidores, han sido implementados rigurosos procesos y pruebas que se alinean con los más altos estándares internacionales para obtener una certificación oficial de ausencia de gluten.

Valor nutricional: Aparte de su característica principal ya señalada de ser un producto naturalmente libre de gluten, el pan de yuca es una fuente rica en carbohidratos, vitaminas y minerales.

Ingredientes de alta calidad: La calidad de un producto se refleja en la selección meticulosa de ingredientes. Se utiliza almidón de yuca de la más alta calidad, combinada con quesos andinos cuidadosamente seleccionados para garantizar un exquisito sabor y una textura única en cada bocado.

Logo y marca



ALMIDONI
ECUADORIAN CASSAVA BREAD

Figura 34. Pan de yuca congelado Almidoni

Elaborado por: Ferreira (2023)

El logo está comprendido por un isotipo consistente en la imagen de un campesino ecuatoriano, rindiendo así un homenaje a los responsables de trabajar la tierra para sembrar y cosechar la yuca. También contiene los colores de la bandera del Ecuador para dejar sentado el vínculo de la marca al país. Finalmente, el slogan, “Ecuadorian Cassava Bread”, refuerza lo anteriormente dicho.

Empaque primario y etiquetado

Estados Unidos tiene reglas en cuanto al empaque y etiquetado que deben cumplirse, las cuales no pueden ser obviadas, pues se tendría como consecuencia la detención administrativa del producto, originando pérdidas económicas.

El empaque plástico contendrá diez unidades del producto y tendrá un peso de 500 gramos. Este incluirá, en la parte anterior: el logo, marca, slogan, iconografía de los atributos del producto y unidades que contiene. En la parte anterior se detallará la información nutricional del producto. El empaquetado se verá de la siguiente manera:



Figura 35. Pan de yuca congelado Almidoni – Empaque exterior

Elaborado por: Ferreira, 2023

Empaque secundario y etiquetado

Con el objetivo de que el producto conserve una temperatura adecuada durante su transportación al país de destino, el empaque secundario consistirá en fundas isotérmicas aislante para pallets.

Proceso de producción

La producción de ALMIDONI se lleva a cabo en una planta propia en Ecuador, donde se garantiza la calidad y la integridad de cada paso del proceso. Desde la recepción del producto hasta el envasado, cada etapa es ejecutada con meticulosidad y atención a los detalles:

- **Recepción y selección de ingredientes:** Los ingredientes clave, como la harina de yuca y los quesos andinos, son cuidadosamente seleccionadas y sometidos a rigurosas pruebas de calidad.
- **Pesaje y tamizado:** Los ingredientes se pesan y tamizan para garantizar la precisión y uniformidad de la mezcla.
- **Preparación de la masa:** Los ingredientes se combinan en proporciones precisas para crear la masa.
- **Formación y relleno:** La masa se procesa en una máquina formadora y rellenadora, dando forma a los productos individuales.
- **Congelamiento:** En lugar de horneado previo, los productos pasan directamente al congelamiento, lo que ayuda a preservar su sabor y textura.

Modelo de negocio y estrategia de internacionalización

Canvas business model y value proposition canvas

CANVAS BUSINESS MODEL DE "ALMIDONI"

Socios claves <ul style="list-style-type: none"> • Productores de almidón de yuca • Proveedor de queso de alta calidad • Certificación oficial "Libre de gluten" 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Producción, congelado y empaquetado • Exportación y distribución • Mercadeo 	Propuesta de valor Pan de yuca elaborado con ingredientes de alta calidad, de exquisito sabor, nutritivo, saludable, con certificación oficial "sin gluten" y de rápida preparación.	Relaciones con clientes Instagram Ferias Testeos en supermercados	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Millennials de entre 24-40 años • Comunidad latina residente en NY (Empleados bajo relación de dependencia y amas de casa)
Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Queso de alta calidad • Exportación rápida • Agente comercial • Gerente de Marketing 	Canales <ul style="list-style-type: none"> • Supermercados • Tiendas de conveniencia 			
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra directa e indirecta • Materias primas • Maquinaria 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Ventas del producto • Capital 50% aporte socios y 50% crédito bancario 		

Figura 36. Canvas business model

Elaborado por: Valle, 2023

VALUE PROPOSITION CANVAS DE ALMIDONI



Figura 37. Value proposition canvas

Elaborado por: Valle, 2023

Objetivos SMART



Figura 38. Objetivos SMART

Elaborado por: Valle, 2023

Canal de distribución

El canal escogido para este proyecto será el B2B (Business to business). Mediante este esquema, un importador contratado se encargará de los trámites aduaneros en el lugar de destino, así como de la nacionalización de la mercadería y de la entrega al comprador. El traslado de las mercancías será por vía marítima bajo el incoterm DPU (Delivered at Place Unloaded).

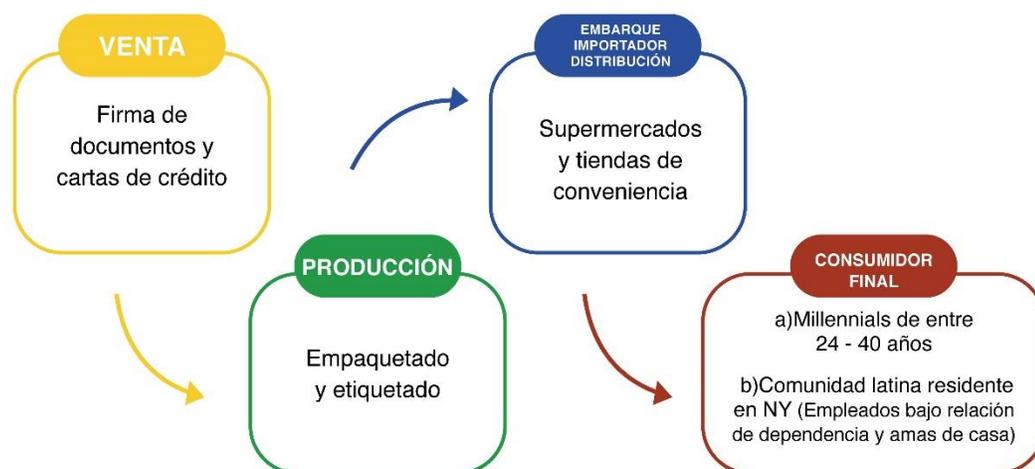


Figura 39. Canales de distribución

Elaborado por: Valle y Ferreira, 2023

Se tratará de un canal corto, porque solo tendrá un intermediario minorista, antes de que el producto llegue al consumidor final. Gracias al estudio de mercado realizado, utilizando la investigación y las encuestas, se determinó que los supermercados y las tiendas de conveniencia son los puntos de distribución indicados para comercializar productos sin gluten. Es por esto, que la estrategia de distribución será selectiva.

Estrategia de promoción

Para promocionar el producto se utilizarán distintas herramientas, entre las que se destacan:

Ferias gastronómicas: Representan una excelente oportunidad de acercar el producto y la marca a cientos de clientes y posibles distribuidores. Se ha detectado y elegido a la Summer Fancy Food como el evento propicio con fines promocionales. Es la cita alimentaria más importante de América del Norte. Es un Festival de vanguardia que muestra año a año una gran

cantidad de productos innovadores y cuya modalidad interactiva es ideal para hacer negocios. En la edición del año 2022, participaron 2.400 expositores de 54 países diferentes.

Gestión electrónica de las relaciones con los clientes (ECRM): Las Tecnologías de Información son una herramienta que permitirá conectar de manera telemática con empresas y/o personas interesadas en este producto.

Muestras o degustaciones gratis: Actividades muy usuales en las grandes cadenas de supermercados estadounidenses. Económicamente son totalmente manejables, porque los supermercados, al ser aliados comerciales, no cobran un valor por la ocupación del espacio.

Redes sociales: El estudio determinó que Instagram es la red social más utilizada por el nicho de mercado que se pretende abordar, pero deben de todos modos deben aprovecharse todas las plataformas que presenten una oportunidad para dar a conocer al negocio.

A continuación, el presupuesto estimado para marketing de Almidoni, con una proyección a cinco años, bajo un esquema realista:

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Redes sociales Instagram	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Alquiler Stand en Feria "Summer Fancy Food Show"	\$11.950	\$12.450	\$12.950	\$13.450	\$13.950
Diseño y publicidad para stand	\$1500	\$1505	\$1510	\$1515	\$1520
Asistente para stand en "Summer Fancy Food Show"	\$1500	\$1550	\$1600	\$1650	\$1700
Viáticos Gerente General	\$2000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000
Degustaciones	\$6261,6	\$8361,6	\$8461,6	\$8200	\$8000
Resultados	\$23211,6	\$28966,6	\$29521,6	\$29615	\$30170

Tabla 11. Inversión en marketing a cinco años

Elaborado por: Valle, 2023

Estrategia de E-business

Se entiende por E-Business la realización de procesos comerciales en línea en la web, internet, extranet o una combinación de estos. Los procesos comerciales centrados en el cliente, internos y de gestión incluyen la compra y venta de bienes y servicios, el servicio a los clientes, el procesamiento de pagos, la gestión de la producción y las cadenas de suministro, la colaboración con socios comerciales, el intercambio de información, la ejecución de servicio automatizados para empleados y la contratación de empleados. (TechTarget, 2022)

La empresa iniciaría sus operaciones en calidad de PYME, solamente enfocada a la producción de un primer producto (pan de yuca), por lo que, al menos inicialmente, no se contemplará una gran estrategia de E-business.

Sin embargo, al vender el producto a grandes minoristas estadounidenses, como son los supermercados y tiendas de conveniencia, es posible, a través de ellos poder alcanzar la venta digital en sus propias plataformas, llegando de esta manera al E-Commerce. Bajo este esquema, se alcanzaría la modalidad B2C (Business to consumer). (TechTarget, 2022)

Viabilidad y presupuesto

Inicialmente, se ha diseñado el plan de inversiones y de gastos preoperacionales para obtener el financiamiento requerido por medio de un préstamo bancario, donde se han contemplado los siguientes rubros:

PLAN DE INVERSIONES	
ACTIVOS FIJOS	
Terreno	
Edificios	
Instalaciones	
Maquinarias	14.154,00
Equipos y muebles	1.200,00
Vehículos	
Otros	
TOTAL ACTIVOS FIJOS (A)	15.354,00
ACTIVOS DIFERIDOS	
Gastos preoperativos	1300
Intereses preoperativos	325,97
TOTAL ACTIVO DIFERIDO (B)	1.625,97
CAPITAL DE TRABAJO	
FACTOR CAJA	30
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
Materiales directos	2.170,00
Materiales indirectos	
Suministros	
Servicios	
Mano de obra directa e indirecta	942,64
Inventario inicial	
CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS	
Gastos administrativos	2.534,62
Gastos de ventas	2.656,88
Imprevistos (5%)	767,7
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO (B)	9.071,84
TOTAL PLAN DE INVERSIONES (A+B+C)	26.051,81

Tabla 12. Plan de inversiones

Elaborado por: Valle, 2023

Gastos preoperativos	
Constitucion de empresa	400,00
Registro de marca	400,00
Licencias	
Página web	
Desarrollo de app	
Hosting /dominio	
I+D	
Estudios (mercado, tecnico, etc) - Consultorias	
Depósito de alquiler	500,00
Total	1.300,00

Tabla 13. Gastos preoperativos

Elaborado por: Valle, 2023

Para la inversión en maquinarias se tomó la decisión de arrancar con una rellenadora / formadora y con sistema de congelación IQF, para luego pasar por la selladora y etiquetadora, para luego pasar a almacenar el producto en una cámara de congelación hasta que llegue el momento de enviar a New York. La masa la elaboran los operarios con la balanza para las formulaciones y con ayuda de dos batidoras industriales con capacidad de 20L para el amasado y mezclado de ingredientes.

MAQUINARIAS	
Rellenadora	\$ 5.400,00
IQF	\$ 3.200,00
Cámara congelación	\$ 2.000,00
Batidora 20L x 2	\$ 1.700,00
Computadora con impresora	\$ 1.200,00
Selladora	\$ 400,00
Etiquetadora	\$ 200,00
Balanza	\$ 54,00
Totales	\$ 14.154,00

Tabla 14. Inversión en maquinarias

Elaborado por: Valle, 2023

En cuanto al producto, se ha elegido elaborar panes con un peso de 25 gramos cada unidad, con paquetes de 16 unidades, lo que deja un costo unitario de \$0.08 por pan de yuca, y \$1.28 de costo de materias primas por empaque.

Descripción	Unidad	Peso	Costo
Almidón de yuca	gr	500	\$ 1,00
Quesos andinos	gr	1000	\$ 4,00
Huevos	gr	100	\$ 0,24
Marva	gr	100	\$ 0,20
		1700	\$ 5,44

	Peso unidad	Producción (Unidades)	Costo por pan
Panes 25 gr	25	68	\$ 0,08

Empaque 400gr	Peso neto / U	Costo MP por empaque
Panes 25 gr	16	\$ 1,28

Tabla 15. Costeo pan de yuca (MP)

Elaborado por: Valle, 2023

Para definir costos variables y fijos, se ha tomado en cuenta los valores invertidos en materia prima, mano de obra y costos de fabricación, lo que deja los siguientes totales:

COSTO VARIABLE UNITARIO		COSTO FIJO		ANUAL
	Funda			
MATERIA PRIMA	\$ 1,28	MO DIRECTA E INDIRECTA	\$	8.080,92
EMPAQUE	\$ 0,02	DEPRECIACION	\$	3.230,80
OTROS INSUMOS				
TOTAL COSTO VARIABLE	\$ 1,30	TOTAL COSTO FIJO	\$	11.311,72

Tabla 16. Costos variables y fijos

Elaborado por: Valle, 2023

Se ha definido una producción de 20.000 empaques para el primer año del negocio, 30.000 para el segundo, y de 40.000 a partir del tercer periodo en adelante. Los costos unitarios disminuyen a mayor producción porque se está optimizando el uso de los equipos e insumos. Un contenedor de 20 pies tiene capacidad para enviar 40.000 empaques de pan de yuca congelado.

COSTO TOTAL UNITARIO					
PRODUCCIÓN ANUAL	20.000,00	30.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
COSTO DIRECTO TOTAL UNITARIO	\$ 1,87	\$ 1,68	\$ 1,58	\$ 1,58	\$ 1,58
GASTO ADM UNITARIO	\$ 1,38	\$ 0,98	\$ 0,76	\$ 0,76	\$ 0,76
GASTO VENTA UNITARIO	\$ 1,59	\$ 1,27	\$ 0,98	\$ 0,99	\$ 1,00
COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 4,84	\$ 3,93	\$ 3,32	\$ 3,33	\$ 3,34
Precio para intermediario	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
Ganancia Unitaria	\$ 0,16	\$ 1,07	\$ 1,68	\$ 1,67	\$ 1,66
Ganancia Total Anual	\$ 3.240	\$ 32.165	\$ 67.040	\$ 66.747	\$ 66.392

Tabla 17. Costos unitarios totales anuales

Elaborado por: Valle, 2023

Se ha definido un establecido un precio de venta inicial de \$5,00 por empaque para el intermediario, a quien se le da un rango de precios para ofrecer los productos en Estados Unidos. La competencia tiene un precio promedio de \$5,50 ~ \$6,00 por el mismo producto, de similares características, salvo que los quesos andinos que utiliza Almidoni son de calidad superior, lo que le daría una categoría de producto premium, que permitiría una comercialización a mayor precio una vez que el producto se vuelva conocido entre la población.

PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN					
PRODUCCIÓN ANUAL	20.000	30.000	40.000	40.000	40.000
PRECIO	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
VENTAS (PXQ)	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
COSTO VARIABLE	\$ 26.040	\$ 39.060	\$ 52.080	\$ 52.080	\$ 52.080
COSTO FIJO	\$ 11.312	\$ 11.312	\$ 11.312	\$ 11.312	\$ 11.312
COSTO TOTAL	\$ 37.352	\$ 50.372	\$ 63.392	\$ 63.392	\$ 63.392

Tabla 18. Proyección de producción

Elaborado por: Valle, 2023

PUNTO DE EQUILIBRIO	
P.E. VENTAS	\$ 15.294,38
P.E. UNIDADES	3.059

Tabla 19. Punto de equilibrio

Elaborado por: Valle, 2023

Para determinar la producción anual, se ha considerado el nivel de conocimiento de aceptación del producto entre la población ecuatoriana y latina residente en Nueva York. Bajo un esquema conservador, se ha establecido una frecuencia de consumo de seis empaques al año.

Para el grupo de latinoamericanos, se ha considerado abarcar al 0.1%, del mercado, que son 3.648 usuarios, lo que da una posibilidad de vender 21.888 empaques. En cuanto a los ecuatorianos residentes, se ha tomado en consideración llegar al 10% de este target, lo que da un total de 7.500 grupos familiares, con un potencial de venta de 45.000 unidades.

Cabe acotar que también se encuentra el mercado de consumidores (de todos los países) de productos sin gluten, al que se podrá llegar una vez que el producto se encuentre posicionado el pan de yuca en el país.

**PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES AL
AÑO 1**

20.000

			Si cada persona compra 6 paquetes al año, el total de unidades que se puede vender al año sería de
Millones de habitantes en New York	20.200.000	0,10%	
Millones de latinos (no ecuatorianos)	3.648.000	3.648	21.888
Target ecuatorianos		10,00%	
Ecuatorianos	300.000	7.500	45.000 *

*Por grupo familiar que tiene en promedio cuatro miembros

Tabla 20. Proyección de ventas en unidades

Elaborado por: Valle, 2023

En el estado de resultados se puede apreciar que en el primer año habrá pérdida, por cubrir los gastos financieros, pero a partir del segundo año ya se empezará a recuperar la inversión, dando para el final de la proyección ganancias por \$21.330.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	1	2	3	4	5
VENTAS	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
COSTO DE VENTAS	\$ 37.352	\$ 50.372	\$ 63.392	\$ 63.392	\$ 63.392
UTILIDAD BRUTA	\$ 62.648	\$ 99.628	\$ 136.608	\$ 136.608	\$ 136.608
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 27.565	\$ 27.565	\$ 27.565	\$ 27.565	\$ 27.565
GASTOS DE VENTAS	\$ 31.843	\$ 37.998	\$ 39.153	\$ 39.446	\$ 39.801
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 3.240	\$ 34.065	\$ 69.890	\$ 69.597	\$ 69.242
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 3.231	\$ 3.231	\$ 3.231	\$ 2.831	\$ 2.831
EBIT	\$ -316	\$ 30.509	\$ 66.334	\$ 66.441	\$ 66.086
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.408	\$ 2.205	\$ 823	\$ 800	\$ -
UTIL ANTES PARTICIPACIÓN	\$ -3.723	\$ 28.304	\$ 65.511	\$ 65.640	\$ 66.086
15% Part. Trabajadores	\$ -	\$ 4.246	\$ 9.827	\$ 9.846	\$ 9.913
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ -3.723	\$ 24.058	\$ 55.684	\$ 55.794	\$ 56.173
25% Imp. Renta	\$ -	\$ 6.015	\$ 13.921	\$ 13.949	\$ 14.043
UTILIDAD NETA	\$ -3.723	\$ 18.044	\$ 41.763	\$ 41.846	\$ 42.130
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 3.231	\$ 3.231	\$ 3.231	\$ 2.831	\$ 2.831
IMPUESTOS	\$ -	\$ 10.260	\$ 23.748	\$ 23.795	\$ 23.956
INVERSIÓN INICIAL					
FLUJOS NETOS	\$ -167	\$ 11.340	\$ 21.571	\$ 21.207	\$ 21.330

Tabla 21. Estado de Resultados – Proyección a 5 años

Elaborado por: Valle, 2023

Finalmente, la TIR arroja un retorno del 19%, y un Valor actual neto de \$19.461 sobre la inversión, bajo una tasa de rendimiento mínima del 8%, que es la que se puede obtener al colocar los fondos en una póliza de inversión a largo plazo.

Esto demuestra que incluso bajo un escenario conservador, el proyecto es rentable, y podría dar incluso mejores resultados una vez que el producto se vuelva conocido en el mercado estadounidense.

UTILIDAD NETA	\$	-3.723	\$	18.044	\$	41.763	\$	41.846	\$	42.130
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$	325	\$	325	\$	325	\$	325	\$	325
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$	3.231	\$	3.231	\$	3.231	\$	2.831	\$	2.831
IMPUESTOS	\$	-	\$	10.260	\$	23.748	\$	23.795	\$	23.956
INVERSIÓN INICIAL	\$	27.111								
FLUJOS NETOS	\$	-27.111	\$	-167	\$	11.340	\$	21.571	\$	21.207
										21.330

TIR	18%
VAN	\$ 19.461
TREMA	8%

Tabla 22. TIR / VAN

Elaborado por: Valle, 2023

Aspectos éticos del proyecto

En este apartado, se abordarán los aspectos éticos fundamentales que guían la planificación, ejecución y operación del proyecto de exportación de un pan de yuca con certificación “Sin gluten” desde Ecuador a Nueva York. Se explorarán los principios éticos con relación a los aspectos laborales, buenas prácticas de manufactura e higiene, así como factores medioambientales, culturales, derechos humanos y corrupción.

Cumplimiento laboral

- La empresa se compromete a respetar el ordenamiento jurídico ecuatoriano en materia laboral y constitucional.
- Se promueve la igualdad y no discriminación en materia étnica, género, religión y orientación sexual en todas las plazas y áreas laborables.
- Se mantendrá un ambiente libre de acoso y discriminación.
- Se operará bajo condiciones laborales seguras para que los colaboradores puedan trabajar tranquilamente, garantizando que las instalaciones y equipos sean seguros para su uso.
- La comunicación y transparencia con el equipo de trabajo es fundamental, en aras de encaminar los fines de la empresa de una manera conjunta.

Compromiso de cumplimiento de la normativa de Estados Unidos

- Nuestro compromiso con la normativa de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) es primordial. Por medio de este, se busca cumplir de manera minuciosa y enfocada con toda la normativa de la FDA concerniente a seguridad alimentaria, etiquetado, y embalaje del producto.

- La empresa se esforzará en cumplir con todos los requisitos exigibles para la obtención de una certificación oficial de ser un producto SIN GLUTEN, con la finalidad de transmitir confianza y seguridad a los consumidores.
- Este compromiso se extiende a cualquier otro tipo de normativa externa que tenga que ver con regulaciones de importación, impuestos, aduanas, etc.

Política de higiene y seguridad alimentaria

- Constituye un pilar fundamental en este proyecto, ya que será vital para la buena recepción, imagen y posicionamiento de la marca, tomando en consideración la satisfacción y salud de los clientes.
- La presente política estará enfocada en la limpieza y desinfección integral de las oficinas y la planta de producción de la empresa. Esto incluye a las maquinarias utilizadas, para así prevenir la contaminación cruzada. Los operarios que participen en el proceso productivo deberán cumplir con estrictas normas de aseo personal que incluyen el lavado de manos, uso de indumentaria especial y equipos de protección personal para prevenir la contaminación de alimentos.
- Desde la recepción de las materias primas hasta su transformación en el producto final, se aplicarán procedimientos de manipulación higiénica. Se aplicarán procesos estrictos y rigurosos para comprobar su frescura y calidad, antes de comenzar con el proceso productivo.
- Una vez que el producto esté terminado, se someterá a procesos de congelación inmediata y se mantendrá en todo momento a temperaturas adecuadas para conservar su frescura y características organolépticas. Esta cadena de frío no puede ser interrumpida hasta la llegada

del producto a Nueva York. Por eso la importancia de que el producto se embarque en contenedores refrigerados.

Factores medioambientales

- Parte de un proceso empresarial es asumir la responsabilidad social y compromiso frente al medio ambiente. Por este motivo se han tomado las siguientes acciones:
- Buscar proveedores especializados en empaques ecológicos y biodegradables.
- Los procesos operativos de la planta tendrán un enfoque en la eficiencia energética para reducir el consumo de recursos y minimizar la huella de carbono.
- Serán implantadas prácticas de gestión del agua que sean responsables, como la reutilización de agua para procesos no críticos.
- Se manejará una política de residuos con enfoque de reducción, reutilización y reciclaje de materiales.

Factor cultural

- Conscientes de que se está poniendo a consideración del mundo un bocado típico de la gastronomía ecuatoriana, hecho con orgullo por nuestra tierra, sus frutos y mano de obra. Se sabe que atrás de cada materia prima y del producto final hay horas de trabajo tesonero. Es por esto, que la imagen principal del logotipo de Almidoni muestra a un campesino.
- Se mantendrá como premisa en el plan de marketing este homenaje, con una línea gráfica y audiovisual que informe y difunda la idiosincrasia, costumbres, tradiciones ecuatorianas. Al ingresar a una ciudad multicultural como Nueva York, es un privilegio llevar los sabores del Ecuador a “la capital del mundo”.

Corrupción y soborno

- El presente proyecto se rige por los más altos estándares éticos, excluyendo cualquier forma de corrupción y soborno. La transparencia, honestidad y la justicia, guiarán nuestro proceder. Esto se aplicará en todo el proceso productivo, en el trato con proveedores y clientes; en las contrataciones con intermediarios y clientes, y en el trato con autoridades e instituciones públicas y privadas, tanto de Ecuador como de Estados Unidos.
- Al mantener estas políticas, se garantiza un entorno de confianza y respeto en las interacciones y la posibilidad de lograr acuerdos duraderos con el mercado estadounidense.

Conclusiones

Desde el inicio de este estudio, se ha considerado a los ecuatorianos residentes en Nueva York como el público objetivo principal para el producto en cuestión. Dos razones fundamentales respaldan esta premisa: La significativa comunidad ecuatoriana en el Estado de Nueva York, que oscila entre 250,000 y 300,000 personas, además del conocimiento previo del producto y la conexión emocional con sus raíces, que evoca sentimientos de familiaridad y arraigo. Se puede describir a este mercado como “nostálgico”.

Se logró interactuar con parte de esta comunidad mediante encuestas y entrevistas, donde se confirmó el fuerte vínculo entre los ecuatorianos y este tradicional bocadillo. A través de diversas fuentes de investigación, se identificaron ubicaciones en Nueva York con una mayor concentración de ecuatorianos, destacando el Condado de Queens, y los barrios de Corona y Jackson Heights.

La investigación también adquirió una perspectiva más amplia al considerar el mercado de productos sin gluten, ya que este experimentará un crecimiento exponencial en Norteamérica hasta 2028. Este importante hallazgo ampliaría de manera significativa el alcance del público objetivo, ya no solo se trata de clientes nostálgicos de Ecuador o latinoamericanos como plantea el presente estudio, sino también de consumidores que, indistintamente de su país de origen, buscan productos sin gluten, abriendo así un nuevo nicho de mercado, de mayor potencial.

Cabe recordar la relevancia de las tendencias saludables y de alimentos convenientes en el mercado objetivo, lo cual respalda la adaptación de nuestro producto a las necesidades de los consumidores de Estados Unidos.

En cuanto a la promoción, se fijaron tres conceptos principales para este producto: Identidad cultural de Ecuador, ser un producto con Certificación Gluten Free, y ser un producto de conveniencia, de fácil preparación.

La identidad cultural atraería a los consumidores nostálgicos ecuatorianos y latinoamericanos y a otros ciudadanos interesados en probar productos de otros países. La demanda de alimentos sin gluten se basa en la necesidad de evitar alergias y enfermedades celíacas, mientras que la tendencia hacia el uso de alimentos de conveniencia tiene que ver con el ritmo de vida acelerado y centrado en el trabajo, que caracteriza a la sociedad estadounidense. Es importante lograr un balance en la promoción que contemple estos aspectos a través de la identidad visual y el contenido.

Se recalca también la importancia del uso de redes sociales como estrategia de marketing, donde debe darse actividad en las más populares, principalmente Instagram, que fue calificada como la más utilizada por los participantes del estudio de mercado.

La promoción del producto en la Feria Summer Fancy Food es fundamental. Se trata de una de las ferias gastronómicas más importantes del mundo, con una asistencia promedio de 30.000 personas. Sin perjuicio de estar presentes en otros eventos, este es sin duda el más importante, como se indica en el plan de marketing de cinco años consecutivos, con una inversión que va entre los \$25.000 y \$30.000 anuales.

La relevancia de esta observación radica en la estrategia de centrarse en un solo producto, ya que la competencia ha llegado a diversificar ampliamente sus productos, por lo que no priorizan la salud del consumidor o las bondades del pan de yuca como alimento de conveniencia. En contraste, nuestro enfoque en estos puntos brinda una oportunidad única para

destacar en un nicho de mercado que busca productos que se ajusten a sus necesidades dietéticas y a su estilo de vida activo.

Se ha determinado que el canal de distribución sería el modelo B2B, que involucra la venta directa del producto a intermediarias, como distribuidoras especializadas, quienes se responsabilizarían de distribuir el producto a supermercados y tiendas de conveniencia, como Family Foods, organización fundada por ecuatorianos que lleva productos nacionales a Nueva York y Nueva Jersey. Este esquema permite una operación logística más efectiva y eficiente, asegurando entregas oportunas y un suministro adecuado.

Para poder llevar a cabo el proyecto ALMIDONI, se requiere de una inversión inicial cercana a los \$27.111, con un nivel de ventas proyectado desde 20.000 a 40.000 al año, con el objetivo de llegar al 0.10% de habitantes latinos y a parte del 10% de ecuatorianos residentes en Nueva York. bajo un escenario conservador. Esto asegura que el proyecto es factible y recuperaría la inversión durante el tercer año de operación, situación que permite manejar los préstamos que serían solicitados en el arranque del negocio, llegando a una ganancia anual aproximada de \$21.330 para el final del periodo de proyección a cinco años.

La imposibilidad de viajar a Nueva York llevó a la adaptación del plan, enfocando los esfuerzos del estudio en recolectar datos de ecuatorianos residentes en la ciudad. El trabajo conjunto y el apoyo de amigos resultaron en la participación de 37 personas en la encuesta y unas pocas en la entrevista.

El camino hacia el éxito de este proyecto requiere un enfoque constante en la excelencia y la innovación. Uno de los principales desafíos será mantener y elevar los estándares de calidad que han definido a ALMIDONI desde sus inicios. Esto incluye la selección cuidadosa de los ingredientes, la optimización de los procesos de producción y el mantenimiento de la frescura y

sabor característicos de cada lote de pan de yuca. Todos aquellos que participen en este proceso, deben estar conscientes de la misión/visión de la empresa y los objetivos que se quieren lograr.

Recomendaciones

El objetivo de ALMIDONI es alcanzar la excelencia en la preparación de este producto que otras marcas ya han establecido, y ampliar la presencia del pan de yuca en el mercado de Estados Unidos, al mismo tiempo que se difunde la riqueza de la herencia cultural ecuatoriana. A través de este proyecto se desea que este bocadillo se convierta en un elemento cada vez más visible en el mundo.

Por ejemplo, en un stand de ALMIDONI, se pueden mostrar imágenes de campesinos ecuatorianos trabajando en la tierra, el logo de certificación sin gluten y personas disfrutando del producto en diferentes escenarios. Las posibilidades por medio de recursos audiovisuales son infinitas.

También vale recalcar y promocionar la selección de materias primas para la elaboración de este producto, donde destaca el uso de quesos andinos, dando al producto características premium, con un toque más cremoso y sabroso.

Una vez consolidada la estrategia de distribución, que debe ser impulsada y reforzada por la publicidad del producto en los medios ya descritos, se podría considerar ampliar el canal de distribución con otras alternativas, como buscar un abordaje directo con los supermercados o la posibilidad de ingresar al comercio en línea desde las plataformas de estos mismos establecimientos, para así recibir íntegro el valor final de venta de cada empaque, sin depender de intermediarios, lo que aumentaría de forma notable los ingresos por ventas.

Es importante trabajar constantemente con agentes comerciales y distribuidores, buscando los mejores puntos de venta donde el producto pueda ser exhibido. Por ejemplo, será imperativo lograr la venta del producto en supermercados de Queens, dado su considerable

población ecuatoriana, así como en establecimientos enfocados en alimentación saludable como Whole Foods Market.

La imposibilidad de viajar a Nueva York llevó a la adaptación del plan, enfocándose en recolectar datos de ecuatorianos residentes en la ciudad. El esfuerzo conjunto y el apoyo de amigos resultaron en la participación de 37 personas en la encuesta y unas pocas en la entrevista.

La innovación constante será clave para mantenerse relevante en un mercado en evolución. Considerando la creciente popularidad de los alimentos de conveniencia, explorar nuevas presentaciones del producto que se adapten a las necesidades de los consumidores en movimiento podría ser un camino a explorar. Además, mantenerse al tanto de las tendencias emergentes en la industria de alimentos, como la sostenibilidad y la conciencia ambiental, podría ofrecer oportunidades para diferenciarse y atraer a consumidores comprometidos con el medio ambiente.

Bibliografía

- Institute for the Unification of Private Law. (2020). *Overview*. Obtenido de <https://www.unidroit.org/about-unidroit/overview/>
- U.S. Food and Drug Administration. (2013). *A Food Labeling Guide*. Obtenido de <https://www.fda.gov/files/food/published/Food-Labeling-Guide-%28PDF%29.pdf>
- Actividades económicas. (2021). *Actividades económicas de Estados Unidos*. Obtenido de <https://actividadeseconomicas.org/actividades-economicas-de-estados-unidos/>
- Aristizábal, J., Sánchez, T., & Mejía, D. (2007). *Guía técnica para producción y análisis del almidón de yuca*. Obtenido de <https://www.fao.org/3/a1028s/a1028s.pdf>
- Arnaldo, L. (2009). El proceso de internacionalización de empresas.
- Arnold, P. (2004). *Cómo se gobierna Estados Unidos*. Obtenido de <https://permanent.fdlp.gov/lps118056/governed.pdf>
- Arnold, P. (2009). *Cómo se gobierna Estados Unidos*.
- Ávila, L. (2018). *Plan de negocios para la producción e introducción de la masa de pan de yuca congelada en el mercado alemán*. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10047/1/UDLA-EC-TIC-2018-39.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *BOLETÍN 40.- Acuerdo de Primera Fase con Estados Unidos*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN402021.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Tasas de interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.h>

Banco Mundial. (2023). *Quiénes somos*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/who-we-are>

BBC. (2014). *¿Por qué regalar comida en los supermercados es un buen negocio?* Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/10/141010_degustaciones_gratis_supermercados_jgc

BBC. (2018). *“Hispanials”: los latinos millennials que tienen el poder de transformar la economía de Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45957047>

BBC. (2019). *Qué hay detrás del mayor déficit comercial de los Estados Unidos en una década*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47502248>

Blakemore, E. (2020). *Si EE.UU. declaró su independencia el 2 de julio, ¿por qué se celebra el 4?* Obtenido de <https://www.nationalgeographic.es/historia/si-eeuu-declaro-su-independencia-el-2-de-julio-por-que-se-celebra-el-4#:~:text=El%204%20de%20julio%20se,los%20lazos%20con%20Gran%20Breta%C3%Bla>

Cámara de Comercio Internacional. (2023). *¿Qué es la Cámara de Comercio Internacional ICC?* Obtenido de <https://www.iccspain.org/icc/quienes-somos/>

Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). *Teorías de Internacionalización*.

CEVAC. (2017). *Gastronomía de Los Estados Unidos*. Obtenido de <https://cevacarabobo.com/gastronomia-americana/>

Chandor, J. (Dirección). (2014). *A most violent year* [Película].

Chisnall, P. (1996). *La Esencia de la Investigación de Mercados*.

Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. (2022). *Sobre la CNUDMI*. Obtenido de <https://uncitral.un.org/es/about>

Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2007). *International Marketing 8e*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36558304/Marketing_internacional-libre.pdf?1423378685=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D18_pasos.pdf&Expires=1687666068&Signature=NRwAgqtbx6JgzIZGgZZ1Lf7yjFqqOteaA8NaZ7zpMYJUDg6q1G~5Rorm1z9MIQXukdJbW

Diario El Comercio. (2011). *El rastreo satelital es otra opción para recuperar los objetos robados*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/seguridad/rastreo-satelital-opcion-recuperar-objetos.html>

Diario El Comercio. (2012). *El pan de yuca, un ícono manabita*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/pan-de-yuca-icone-manabita.html>

Diario El Comercio. (2022). *Desempleo de enero, el más alto de últimos siete meses*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/desempleo-enero-2022-ecuador-trabajo-inec.html>

Diario El País. (2022). *Apple alcanza los tres billones de dólares de capitalización en bolsa*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/03/companias/1641237465_896569.html

Diario La Hora. (2006). *La yuca un cultivo nacional*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticias/16-la-yuca-un-cultivo-nacional/>

El Economista. (2023). *Tercera revisión del PIB en EU confirma que el crecimiento del 2022 cerró en 2,1%*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Tercera->

revisión-del-PIB-de-EU-confirma-que-el-crecimiento-de-2022-cerro-en-2.1-20230330-0042.html

Eustat. (2022). *Índice de desarrollo humano por indicadores según países*. Obtenido de https://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/ti_indice-de-desarrollo-humano-por-indicadores-segun-paises-2019/tbl0013566_c.html

Expansión. (2023). *En marzo de 2023, no se movió el IPC en Ecuador*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/ecuador#:~:text=La%20tasa%20de%20variaci%C3%B3n%20anual,es%20del%200%2C2%25>.

Expansión. (2023). *Estados Unidos – Exportaciones de Mercancías*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/usa>

Exporta El Salvador. (2009). *Aplicación de la normativa de la FDA en el diseño de etiquetas para productos alimenticios*. Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADGU0000742/PF2.pdf>

Fadep. (2015). *Estados Unidos: La familia a lo largo del tiempo*. Obtenido de <https://fadep.org/principal/familia/estados-unidos-la-familia-a-lo-largo-del-tiempo/#:~:text=Casi%20la%20mitad%20de%20los,el%20otro%2032%25%20dos%20ni%C3%B1os>

FDA. (2023). *Si dice ‘Sin gluten’ significa que no tiene gluten*. Obtenido de <https://www.fda.gov/consumers/articulos-para-el-consumidor-en-espanol/si-dice-sin-gluten-significa-que-no-tiene-gluten>

Fernández, C. (2000). *El derecho del comercio internacional en el contorno de la globalización*. Obtenido de

https://eprints.ucm.es/id/eprint/6869/1/EL_DERECHO_DEL_COMERCIO_INTERNACIONAL_EN_LA_GLOBALIZACION.pdf

Forbes Centroamérica. (2020). *Cultivo de yuca surge como potencial fuente de divisas*. Obtenido de <https://forbescentroamerica.com/2020/03/13/cultivo-de-yuca-surge-como-potencial-fuente-de-divisas>

Fortune Business Insights. (2022). *The global gluten free food market is projected to grow from \$5.72 billion in 2021 to \$9.99 billion in 2028 at a CAGR of 8.29% in forecast period, 2021-2028... Read More at:- <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/gluten-free-food-marke>*. Obtenido de <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/gluten-free-food-market-100188>

Fundación Pública Andaluza. (2019). *Cadena de valor*. Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>

García, F. (2006). *La Gestión de Cadenas de Suministros: Un enfoque de integración global de procesos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545874007.pdf>

García, F. (2019). *Tienda de conveniencia*. Obtenido de <https://www.consumoteca.com/comercio/tienda-de-conveniencia/>

Globalfy. (2022). *El sector tecnológico de EE.UU. alcanzaría los 1,8 billones de dólares en 2022*. Obtenido de <https://globalfy.com/blog/sector-tecnologico-eeuu-2022/#:~:text=Seg%C3%BAn%20un%20informe%20publicado%20por,de%20la%20pandemia%20del%20coronavi>

- Globbizz. (2021). *La cultura de negocios en Estados Unidos: Consejos para negociar con éxito*; . Obtenido de <https://globbizz.com/negocios-en-eeuu/>
- Golan, P. (2020). *Importancia de conocer y aplicar la cadena de valor de una empresa*. Obtenido de <https://www.shopify.com/es/blog/cadena-de-valor-de-una-empresa>
- González, R. (2011). *¿Patriotismo desde la ignorancia en EEUU?* Obtenido de <https://www.elmundo.es/blogs/elmundo/cronicasdesdeeeuu/2011/07/05/patriotismo-desde-la-ignorancia-en-eeuu.html>
- González, R. (2011). *¿Patriotismo desde la ignorancia en Estados Unidos?* Obtenido de <https://www.elmundo.es/blogs/elmundo/cronicasdesdeeeuu/2011/07/05/patriotismo-desde-la-ignorancia-en-eeuu.html>
- Goya. (2021). *Nuestra historia*. Obtenido de <https://www.goya.com/es/our-company/history>
- Granotec. (2020). *Tendencias en la categoría de panadería*. Obtenido de <https://www.granotec.com/articulos-granotec/36-tendencias-en-la-categoria-de-panaderia>
- Influency. (2018). *Descubre ventajas de las redes sociales para tu marketing*. Obtenido de <https://influency.com/blog/es/ventajas-de-las-redes-sociales>
- Informes de Expertos. (2022). *Mercado Latinoamericano de Almidón de Yuca – Por Aplicación (Edulcorantes, MSG/Lisina, Industrias Alimentarias, Industrias del Papel, Almidón Modificado, Perla de Sagú, Textil); Por Región (Brasil, México, Argentina, Chile, Otros); Dinámica del Mercado y* . Obtenido de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-almidon-de-yuca>
- Laborde, A. (2021). *Los nuevos cheques de estímulo en Estados Unidos: ¿de cuánto son? ¿Quién, cuándo y cómo los cobrará?* Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2021->

03-08/los-nuevos-cheques-de-estimulo-en-estados-unidos-de-cuanto-son-quien-cuando-y-como-los-cobrar.html

Lamaignere Cargo. (2021). *El Comercio Exterior de EEUU y sus principales socios comerciales*.

Obtenido de <https://lamaignere.com/es/noticias/ficha/el-comercio-exterior-de-eeuu-y-sus-principales-socios-comerciales>

Landín, S. (2018). *Marketing, comercio internacional y las TICs*. Obtenido de

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14263/1/Cap.1-Marketing%20internacional.pdf>

Lara, C. (2020). *¿ Cual es la diferencia entre TI y TICs?* Obtenido de

<https://icorp.com.mx/blog/ti-vs-tics/>

Latino Donor Collaborative. (2022). *U.S Latino GDP is a key driving force to the recovery of the*

U.S. Economy. Obtenido de <https://www.latinodonorcollaborative.org/original-research/2022-ldc-u-s-latino-gdp-report>

Legiscomex. (2014). *Perfil del consumidor estadounidense*. Obtenido de

<https://www.legiscomex.com/Documentos/perfil-consumidor-eeuu-legiscomex-2013>

Legiscomex. (2016). *La transparencia, rentabilidad y calidad, son los ejes fundamentales de la*

política empresarial de Estados Unidos. Obtenido de

<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-estados-unidos.pdf>

Lerma, A., & Márquez, E. (2010). *Comercio y marketing internacional*.

Malhotra, N. (1999). *Diccionario de Marketing*. Cultural S.A.

Mama Tere USA. (2023). *Mama Tere*. Obtenido de

<https://www.instagram.com/mama.tere.usa/?hl=es>

- Mendoza, R. (2020). *Buyer persona: cómo definir a tu cliente ideal*. Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/como-crear-un-buyer-persona/>
- NSDU. (2021). *Packaging, Labelling, Transporting, Storing*. Obtenido de <https://www.ag.ndsu.edu/foodlaw/processingsector/packaging-labeling>
- Ondho. (2022). *Servicios*. Obtenido de <https://ondho.com/servicios>
- Organización de Estados Americanos. (2018). *Oficina de la OEA en Ecuador*. Obtenido de https://www.oas.org/es/acerca/offices_detail.asp?sCode=ECU
- Organización Mundial de Comercio. (2015). *Informe Anual 2014*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/anrep14_s.pdf
- Organización Mundial de Comercio. (2022). *¿Qué es la OMC?* Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm
- Peláez, C. (2004). *La Ley contra el Bioterrorismo: Requisitos adicionales para la exportación de productos agroalimentarios al mercado estadounidense*. Obtenido de <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7710/BVE19040018e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pew Research Center. (2021). *Religious Landscape Study*. Obtenido de <https://www.pewresearch.org/religion/religious-landscape-study/>
- Porter, M. (1996). *Ventaja competitiva*.
- Pratt, M. (2022). *E-Business (electronic business)*. Obtenido de <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/e-business>
- Primicias. (2023). *BCE reduce a 2,6% la previsión de crecimiento del PIB de Ecuador*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-crecimiento-ecuador->

VEN_1_THE_PROCESS_OF_INTERNATIONALIZATION_OF_ENTERPRISES_THE
_CAUSES_AND_STRATEGIES_FOR_THEIR_PROMOTION

Sánchez, I., Benítez, F., & Arias, E. (2015). *El precio en el Marketing*. Obtenido de

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6893>

Santander Trade. (2023). *Estados Unidos: Política y Economía*. Obtenido de

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador . (2020). *Organización Mundial de Aduana (OMA)*.

Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/organizacion-mundial-de-aduana-oma/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2023). *Arancel Nacional*. Obtenido de

<https://www.aduana.gob.ec/arancel-nacional/>

Sierralta, A. (2004). *El proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas y el impacto de la inversión y el comercio en la cultura de sus países y en sus prácticas*

decisorias. Obtenido de

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2715/Sierralta_ra.pdf?sequence=1

Socatelli, M. (2011). *La promoción y la gestión de medios*. Obtenido de

[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/semana4/Mercadeo_Turistico_-_LS4.2._Promocion_Gestion_de_Medios.pdf)

[09/semana4/Mercadeo_Turistico_-_LS4.2._Promocion_Gestion_de_Medios.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/semana4/Mercadeo_Turistico_-_LS4.2._Promocion_Gestion_de_Medios.pdf)

Study Country. (2021). *La cultura, tradiciones y costumbres de Estados Unidos*. Obtenido de

<https://www.studycountry.com/es/guia-paises/US-culture.htm>

Sydle. (2021). *E-Business: ¿Qué es y para que sirve?* Obtenido de

<https://www.sydle.com/es/blog/que-es-e-business->

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Transparencia Internacional. (2023). *Indice de Percepción de la Corrupción del 2022*. Obtenido de <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>

U.S. Food and Drug Administration. (2013). *Guidance for industry*. Obtenido de <https://www.fda.gov/media/83488/download>

U.S. Food and Drug Administration. (2021). *FDA Mission*. Obtenido de <https://www.fda.gov/about-fda/what-we-do#mission>

U.S. Food and Drug Administration. (2021). *Food Safety Modernization Act (FSMA)*. Obtenido de <https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/food-safety-modernization-act-fsma>

UADE - AMCHAM Argentina. (2011). *Certificaciones sugeridas para exportar a Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.uade.edu.ar/DocsDownload/DIC/Boletin%20sobre%20Comercio%20Exterior%20N%C3%BAmero%202.pdf>

United States Census Bureau. (2022). *2020: DEC Demographic profile*. Obtenido de <https://data.census.gov/table?g=040XX00US36&d=DEC+Demographic+Profile>

Anexos

Anexo 1. Sueldos y salarios

SUELDOS Y SALARIOS										
	#	Sueldos Base	XIII	XIV	Aporte Patronal	Vacac.	Fondo Reserva	Total Unitario	Total Mensual	Total Anual
MANO OBRA DIRECTA E INDIRECTA										
Operarios	2	\$ 225,00	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 27,34	\$ 9,38	\$ 18,74	\$ 336,71	\$ 673,41	\$ 8.080,92
										\$ 8.080,92
ADMINISTRATIVO										
Asistente administrativa	1	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 54,68	\$ 18,75	\$ 37,49	\$ 635,91	\$ 635,91	\$ 7.630,92
Jefe de producción	1	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 37,50	\$ 72,90	\$ 25,00	\$ 49,98	\$ 835,38	\$ 835,38	\$ 10.024,56
										\$ 7.630,92
VENTAS										
Asistente de marketing	1	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 54,68	\$ 18,75	\$ 37,49	\$ 635,91	\$ 635,91	\$ 7.630,92
TOTAL NÓMINA	5								\$2.780,61	\$33.367,32

Anexo 2. Tabla de depreciaciones

Depreciación	Valor	Valor Residual	Vida útil	Anual	Mensual	
Edificios	\$ -		0	\$ -	\$ -	
Instalaciones	\$ -	\$ -	0		\$ -	
Maquinarias	\$ 14.154,00		5	\$ 2.830,80	\$ 235,90	
Equipos y muebles	\$ 1.200,00		3	\$ 400,00	\$ 33,33	
Depreciación Anual		1	2	3	4	5
Edificios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinarias		\$ 2.830,80	\$ 2.830,80	\$ 2.830,80	\$ 2.830,80	\$ 2.830,80
Equipos y muebles		\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00		\$ -
Total Depreciación		\$ 3.230,80	\$ 3.230,80	\$ 3.230,80	\$ 2.830,80	\$ 2.830,80

Anexo 3. Gastos administrativos

Gastos Administrativos	1	2	3	4	5
PERSONAL ADM	\$ 17.655,48	\$ 17.655,48	\$ 17.655,48	\$ 17.655,48	\$ 17.655,48
ALQUILER + SERVICIOS BÁSICOS	\$ 6.960,00	\$ 6.960,00	\$ 6.960,00	\$ 6.960,00	\$ 6.960,00
SERVICIOS CONTABLES	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
CERT. GLUTEN FREE	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
GASTOS EXPORTACIÓN	\$ 950,00	\$ 2.850,00	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00
MANTENIMIENTO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
MATERIALES OFICINA	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
INSUMOS VARIOS	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Total	\$ 27.565,48	\$ 29.465,48	\$ 30.415,48	\$ 30.415,48	\$ 30.415,48

Anexo 4. Gastos de ventas

Gastos de Ventas	1	2	3	4	5
COMISIONES	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
GASTO DE DISTRIBUCIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUELDOS VENTAS	\$ 7.630,92	\$ 7.630,92	\$ 7.630,92	\$ 7.630,92	\$ 7.630,92
MARKETING Y PUBLICIDAD	\$ 23.211,60	\$ 28.866,60	\$ 29.521,60	\$ 29.815,00	\$ 30.170,00
TOTAL GASTO DE VENTAS	\$ 31.842,52	\$ 37.997,52	\$ 39.152,52	\$ 39.445,92	\$ 39.800,92

Anexo 5. Costos pan de yuca (MP)

Descripción	Unidad	PVP
Almidón de yuca	Kg	1 \$ 2,00
Quesos andinos	Kg	1 \$ 4,00
Huevos	Unidad	1 \$ 0,12
Marva	Kg	1 \$ 2,00

Anexo 6. Capacidad en contenedor 20 pies

Funda 400gr	Unidades
Caja	16
Pallet	1.680
Contenedor	36.960

Anexo 7. Proyección de ventas a cinco años

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	0	1	2	3	4	5
VENTAS	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
COSTO DE VENTAS	\$ 37.352	\$ 50.372	\$ 63.392	\$ 63.392	\$ 63.392	\$ 63.392
UTILIDAD BRUTA	\$ 62.648	\$ 99.628	\$ 136.608	\$ 136.608	\$ 136.608	\$ 136.608
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 27.565	\$ 27.565	\$ 27.565	\$ 27.565	\$ 27.565	\$ 27.565
GASTOS DE VENTAS	\$ 31.843	\$ 37.998	\$ 39.153	\$ 39.446	\$ 39.801	\$ 39.801
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 3.240	\$ 34.065	\$ 69.890	\$ 69.597	\$ 69.242	\$ 69.242
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 3.231	\$ 3.231	\$ 3.231	\$ 2.831	\$ 2.831	\$ 2.831
EBIT	\$ -316	\$ 30.509	\$ 66.334	\$ 66.441	\$ 66.086	\$ 66.086
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.408	\$ 2.205	\$ 823	\$ 800	\$ -	\$ -
UTIL ANTES PARTICIPACIÓN	\$ -3.723	\$ 28.304	\$ 65.511	\$ 65.640	\$ 66.086	\$ 66.086
15% Part. Trabajadores	\$ -	\$ 4.246	\$ 9.827	\$ 9.846	\$ 9.913	\$ 9.913
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ -3.723	\$ 24.058	\$ 55.684	\$ 55.794	\$ 56.173	\$ 56.173
25% Imp. Renta	\$ -	\$ 6.015	\$ 13.921	\$ 13.949	\$ 14.043	\$ 14.043
UTILIDAD NETA	\$ -3.723	\$ 18.044	\$ 41.763	\$ 41.846	\$ 42.130	\$ 42.130
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325	\$ 325
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ 3.231	\$ 3.231	\$ 3.231	\$ 2.831	\$ 2.831	\$ 2.831
IMPUESTOS	\$ -	\$ 10.260	\$ 23.748	\$ 23.795	\$ 23.956	\$ 23.956
INVERSIÓN INICIAL	\$ 27.111					
FLUJOS NETOS	\$ -27.111	\$ -167	\$ 11.340	\$ 21.571	\$ 21.207	\$ 21.330

TIR	18%
VAN	\$ 19.461
TREMA	8%

Anexo 8. Tabla de amortización alemana

**TABLA DE AMORTIZACION
ALEMANA**

INSTIT. FINANCIERA				
MONTO	28.000,00			
TASA	5%			
PLAZO	3 años			
GRACIA	0 años			
MONEDA		DOLARES		
AMORTIZACION CADA	30	días		
Número de períodos	36	para amortizar capital		
No.	SALDO INICIAL	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0	28.000,00			
1	28.000,00	116,67	777,78	894,44
2	27.222,22	113,43	777,78	891,20
3	26.444,44	110,19	777,78	887,96
4	25.666,67	106,94	777,78	884,72
5	24.888,89	103,70	777,78	881,48
6	24.111,11	100,46	777,78	878,24
7	23.333,33	97,22	777,78	875,00
8	22.555,56	93,98	777,78	871,76
9	21.777,78	90,74	777,78	868,52
10	21.000,00	87,50	777,78	865,28
11	20.222,22	84,26	777,78	862,04
12	19.444,44	81,02	777,78	858,80
13	18.666,67	77,78	777,78	855,56
14	17.888,89	74,54	777,78	852,31
15	17.111,11	71,30	777,78	849,07
16	16.333,33	68,06	777,78	845,83
17	15.555,56	64,81	777,78	842,59
18	14.777,78	61,57	777,78	839,35
19	14.000,00	58,33	777,78	836,11
20	13.222,22	55,09	777,78	832,87
21	12.444,44	51,85	777,78	829,63
22	11.666,67	48,61	777,78	826,39
23	10.888,89	45,37	777,78	823,15
24	10.111,11	42,13	777,78	819,91
25	9.333,33	38,89	777,78	816,67
26	8.555,56	35,65	777,78	813,43
27	7.777,78	32,41	777,78	810,19
28	7.000,00	29,17	777,78	806,94
29	6.222,22	25,93	777,78	803,70
30	5.444,44	22,69	777,78	800,46
31	4.666,67	19,44	777,78	797,22
32	3.888,89	16,20	777,78	793,98
33	3.111,11	12,96	777,78	790,74
34	2.333,33	9,72	777,78	787,50
35	1.555,56	6,48	777,78	784,26
36	777,78	3,24	777,78	781,02
	0,00	2.158,33	28.000,00	30.158,33

Anexo 9. Tabla de amortización francesa

**TABLA DE AMORTIZACION
FRANCESA**

INSITT. FINANCIERA				
MONTO	28.000,00		DIVENDOS AÑO	12
TASA DE INTERES	14%			
PLAZO	3 años			
GRACIA	0 años			
MONEDA			DOLARES	
AMORTIZACION CADA	30	días		
Número de períodos	36	para amortizar capital		
No.	SALDO INICIAL	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0	28.000,00			
1	28.000,00	325,97	630,60	956,57
2	27.369,40	318,63	637,94	956,57
3	26.731,46	311,20	645,37	956,57
4	26.086,09	303,69	652,88	956,57
5	25.433,21	296,08	660,48	956,57
6	24.772,73	288,40	668,17	956,57
7	24.104,56	280,62	675,95	956,57
8	23.428,61	272,75	683,82	956,57
9	22.744,80	264,79	691,78	956,57
10	22.053,02	256,73	699,83	956,57
11	21.353,19	248,59	707,98	956,57
12	20.645,21	240,34	716,22	956,57
13	19.928,99	232,01	724,56	956,57
14	19.204,43	223,57	732,99	956,57
15	18.471,43	215,04	741,53	956,57
16	17.729,91	206,41	750,16	956,57
17	16.979,75	197,67	758,89	956,57
18	16.220,85	188,84	767,73	956,57
19	15.453,13	179,90	776,67	956,57
20	14.676,46	170,86	785,71	956,57
21	13.890,75	161,71	794,85	956,57
22	13.095,90	152,46	804,11	956,57
23	12.291,79	143,10	813,47	956,57
24	11.478,32	133,63	822,94	956,57
25	10.655,38	124,05	832,52	956,57
26	9.822,86	114,35	842,21	956,57
27	8.980,65	104,55	852,02	956,57
28	8.128,64	94,63	861,93	956,57
29	7.266,70	84,60	871,97	956,57
30	6.394,73	74,45	882,12	956,57
31	5.512,61	64,18	892,39	956,57
32	4.620,22	53,79	902,78	956,57
33	3.717,44	43,28	913,29	956,57
34	2.804,16	32,65	923,92	956,57
35	1.880,23	21,89	934,68	956,57
36	945,56	11,01	945,56	956,57
		6.436,37	28.000,00	34.436,37