



Maestría en Negocios Internacionales

Trabajo de titulación

Modalidad Examen complejo – portafolio de proyectos de aplicación profesional

Ensayo reflexivo sobre

Propuesta de internacionalización para la
exportación de Chifle al mercado chileno

Mikaella Zunino Abrahan

Trabajo final para la obtención del título de Máster en Negocios Internacionales con
mención en Estrategia Competitiva Sostenible

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Tabla de contenido

1. Introducción.....	3
2. Exposición de Casos y Aprendizajes	4
2.1. Caso I	4
2.2. Caso II	6
2.3. Caso III	8
3. Conclusiones.....	10
4. Bibliografía.....	13
5. Anexos.....	16
5.1. Caso I	16
5.2. Caso II	33
5.3. Caso III	47

1. Introducción

La presente Maestría de Negocios Internacionales de la Universidad Casa Grande cuenta con un Examen Complexivo como su modalidad de Titulación, esto se basa en el desarrollo de tres casos aplicados a un modelo de negocio internacional planteado, seguido de un ensayo reflexivo donde se evidencie que el estudiante cuenta con un manejo de forma integral de los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría.

Los tres casos se desarrollaron durante el año 2023 en equipo junto a Roberto Flores y Jorge Zambrano. El primer entregable debía identificar oportunidades de negocio a nivel regional de un producto o servicio específico y seleccionar un potencial mercado internacional contemplando las técnicas de inteligencia de mercado y su respectivo marco regulatorio. Según Euromonitor (2023), el aumento en el consumo de productos de origen vegetal es una de las tendencias actuales más visibles en la industria alimentaria. Se seleccionó la exportación de Chifles orgánicos, veganos, sin gluten ni preservantes, altos en proteína y fuentes de energía al mercado chileno, específicamente a Santiago de Chile gracias a sus altos resultados por medio de la Matriz de Análisis de Mercados y a sus beneficios por el convenio de liberación de impuestos con Ecuador.

Como proyecto del segundo caso en conjunto al equipo antes mencionado y dentro del mismo periodo, se debía definir el modelo de negocio y proponer una estrategia de marketing internacional para el producto seleccionado. Para esto, se planteó un proyecto Business2Business (B2B) donde la empresa en Ecuador Organical Food S.A. exportaría a Comercializadora Novaverde S.A. en Chile (mayor importador de snacks del país destino) y esta a su vez proveerá a los distintos puntos de venta los snacks de plátano en mención. Como estrategia de marketing se utilizarán TICS, tales como generación de contenido en redes sociales Instagram, Facebook y Youtube, así como también se manejará una página web oficial del producto dando a conocer todos sus beneficios y características diferenciadoras para así generar engagement con el consumidor.

Así mismo, el tercer caso mantuvo su temporalidad y equipo antes mencionado, donde debía identificar potenciales de mejora en la cadena de valor para el proceso de internacionalización del producto considerando aspectos como la sostenibilidad e indicadores financieros, para esto se señalaron 3 estrategias de sostenibilidad: hacer parte de la economía circular, buscar alternativas para aprovechar los recursos cercanos y reducir la utilización de recursos energéticos. Se identificaron 6 indicadores de gestión KPIs dentro de los cuales se encuentran el Tamaño de mercado de Snacks Saludables en Chile (\$), Importaciones de Chifle de Chile (\$), Emisiones de azufre liberadas a la atmósfera (%) y la Cáscara re-utilizada dentro de la economía circular (%). Se calculó también el sistema DUPONT, la inversión inicial del proyecto y dentro de la Viabilidad Financiera se evidenció el TIR y TMAR.

2. Exposición de Casos y Aprendizajes

2.1. Caso I

Uno de los primeros conceptos que se aprendió durante esta maestría fue sobre las Tendencias de Consumo y su importancia tanto para actuales negocios como para proyectos futuros, tal como explica la AECOC (La Asociación de Fabricantes y Distribuidores) las mega tendencias representan cambios a largo plazo en el comportamiento y en la actitud de los consumidores que a su vez tienen un impacto global abarcando múltiples sectores. (IRR | Las 20 megatendencias que cambiarán el mundo en 2030, s/f). Gracias a estudios de Euromonitor y sus reportes periódicos sobre tendencias de consumo de Snacks Saludables para los siguientes años, en equipo se decidió seleccionar los Chifles veganos, sin gluten ni conservantes, altos en proteína que clasificaban dentro de esta categoría.

En este primer caso se descubrió la Matriz de Selección de Mercados y se aprendió a aplicarla al momento de evaluar potenciales países destinos para la internacionalización de un proyecto. Esta herramienta ayudó a identificar, comparar y analizar de forma objetiva distintos indicadores indispensables de los potenciales mercados objetivos, “La finalidad de esta herramienta de marketing internacional es identificar y valorar unos criterios para realizar de forma objetiva la selección de

aquellos países más favorables para la internacionalización” (Diccionario de Comercio Internacional, s/f).

Otro método que se conoció y facilitó la correcta identificación del mercado objetivo, fue el análisis del Entorno Internacional de los potenciales países al momento de juzgar un proyecto. Previo a esta maestría se desconocía sobre todos los factores importantes que hay que identificar de un mercado para poder analizar si es o no viable el proyecto, si bien se tenía presente alguno de los factores, se desconocían otros igual de importantes, estos son: económico, político, legal, sociocultural, tendencias tecnológicas y de negocios. Como lo explica (Mediano, s/f), “el análisis del entorno no garantiza el éxito, pero reduce la incertidumbre y proporciona a la empresa mayor información para tomar decisiones en mejores condiciones”.

Otro concepto que se aprendió durante este caso fue sobre el Marco Regulatorio, puesto que cada país cuenta con su “conjunto de leyes, reglamentos y normas en general que regulan un determinado ámbito de la actividad económica y social, condicionándola desde la base” (Gizapedia, s/f) el cual dependiendo del producto o servicio puede generar oportunidades competitivas para el proyecto o amenazas que pudieran llegar a ser decisivas para descartarlo.

En relación a lo anterior, primero se seleccionó por medio de las tendencias de consumo el producto a exportar (Chifle), posteriormente se desarrolló la Matriz de Selección de Mercados, luego en relación a los dos países con mayor puntaje (Suiza y Chile) de la matriz se investigó sobre el Entorno Internacional y el Marco Regulatorio de cada uno, donde se contrastó la información y dio como resultado Chile la mejor opción de mercado para la internacionalización del proyecto de exportación de Chifles saludables, veganos y sin gluten, por beneficios tributarios, cercanía (costos inferiores de exportación), cultura, tendencias de consumo de la población, entre otros.

Durante este caso se presentaron dificultades al momento de recabar información de cada país para completar la Matriz de Selección de Mercados, así como datos del Entorno Internacional de cada uno. Hay países con más información certera de

páginas oficiales y otros con información bastante limitada o fuentes no confiables. Se pudo superar gracias a la tecnología de hoy en día donde uno puede validar la procedencia de las páginas webs para poder filtrar fuentes confiables de no confiables, así como también se pretendió utilizar lo más posible páginas oficiales ya sea de ministerios, municipios o del estado.

Para este primer caso, lo más valioso que se aprendió y que será de gran ayuda en el futuro, es que al momento de evaluar un proyecto hay que visualizar la “figura completa” antes de tomar una decisión. Esto hace referencia a que es indispensable evaluar los resultados de la Matriz de Selección de Mercados en conjunto con el Marco Regulatorio y el Entorno Internacional de cada país, puesto que así se pueden comparar puntos a favor y/o en contra que puedan beneficiar o perjudicar el proyecto. Siendo que si se evalúan por separado, lo más probable es que las conclusiones sean sesgadas y erróneas, pero si se lo analiza como un todo en conjunto, se obtendrán resultados más precisos y acertados.

2.2. Caso II

En este segundo caso se empezó conociendo sobre los distintos modelos de negocios que existen, sus características y diferencias. “Un modelo de negocio se caracteriza por su capacidad de aportar valor a un proyecto, ayudar al empresario a conocer a sus clientes ideales y, sobre todo, a encontrar la forma de rentabilizar el trabajo que se realiza.” (Modelos de negocio: definición, tipos y cómo crearlo, 2023). Esta herramienta permite identificar qué se necesita para empezar con el proyecto, cómo se lo venderá, qué medios se utilizarán y cómo se rentabilizará el negocio.

Así mismo, se aprendió que existen métodos para definir el modelo de negocio como el Modelo Canvas. “La metodología Canvas es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder, que facilita la creación de nuevos modelos o líneas de negocio a través de un análisis de distintos aspectos que serán clave para sacar adelante el proyecto” (García, s/f). Este modelo permitió desarrollar, visualizar y evaluar el modelo de negocio seleccionado el cual fue Business to Business (B2B) de forma clara y precisa.

Dentro del desarrollo del Modelo Canvas se tuvo que identificar los 9 elementos clave que Alexander Osterwalder junto a Yves Pigneur explican en su libro “Generación de Modelos de Negocio” los cuales son los siguientes: el segmento de mercado, propuesta de valor, canales a utilizar, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y nuestra estructura de costos. Una vez identificados todos los puntos anteriormente descritos, se obtuvo una idea más clara de hacia donde irá el proyecto y qué hay que hacer para conseguirlo (Osterwalder y Yves Pigneur, 2009).

Durante este segundo caso se encontró con un concepto que destacó como uno de los mayores aprendizajes de la maestría y fue el Trúput (Throughput). La Contabilidad del Trúput se define como “un enfoque que identifica los factores que limitan a una organización de alcanzar su meta, y luego se centra en medidas simples que conduzcan a la unidad en áreas clave para alcanzar las metas organizacionales” (CONTABILIDAD DEL TRÚPUT, s/f). En pocas palabras, el Trúput es la velocidad que genera utilidad un negocio. Esta herramienta permite identificar restricciones del sistema, también conocidos como los cuellos de botella que limitan el rendimiento de la operación; decidir como gestionar dicha limitación para sacar provecho al máximo del recurso y a su vez, buscar posibles nuevas limitaciones o restricciones en el sistema (Pérez Henao, C. Arcos Henao, L. F., 2013). Un mensaje importante que dejó este caso es que como empresarios uno está llamado a aumentar su Trúput, identificar los cuellos de botella y generar valor a su cadena de procesos.

Otro concepto relevante para el aprendizaje durante este caso fue la importancia en la adaptación de la estrategia de marketing de un negocio, esto hace referencia a que un mercado internacional no puede manejarse de la misma forma que el mercado local de un negocio, principalmente por las diferencias culturales de los mercados externos. Por lo tanto, hay que “adaptar la estrategia de marketing de la empresa al mercado de otros países teniendo en cuenta las necesidades y características específicas de ese público” (¿Qué es el marketing internacional?, 2022). Durante la maestría se trabajaron varios talleres los cuales enseñaron como negocios exitosos fracasaron en su proceso de internacionalización por no

adaptarse al mercado objetivo, como por ejemplo el caso de la exitosa juguetería “Imaginarium” de Zaragoza (Molina et al., 2018).

Como grupo se tuvo que crear dos estrategias de Marketing Internacional, la primera para el consumidor final y la segunda para el cliente inmediato que serían empresas Importadoras de Snacks en Chile. Esta última se dificultó puesto que no es el consumidor final al cual hay que venderle la idea de que el producto es bueno, rico, nutritivo, salubdale o de quienes somos nosotros, sino que hay que venderle la idea que el producto es un buen negocio para ellos y por esa razón deben invertir en los chifles planteados. Se evidenció que no es lo mismo crear una estrategia de marketing internacional para el consumidor final del producto que para un “socio estratégico” que serían los clientes directos ya que el modelo de negocio es un B2B (Business to Business) y no un B2C (Business to Consumer).

2.3. Caso III

En este tercer caso el primer aprendizaje fue sobre la Sostenibilidad Empresarial. Un Negocio Sostenible es aquel “que tiene en cuenta los aspectos ambientales, sociales y económicos en su toma de decisiones y operaciones, buscando minimizar su impacto negativo y maximizar su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente” (¿Qué hace a un negocio sostenible y por qué son importantes?, s/f). La revista Harvard Business Review, en el artículo *Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation* (Por qué la sostenibilidad es ahora el motor clave de la innovación), expone que los negocios verdes han pasado a primer plano y hoy en día juegan un papel indispensable en la innovación de la cadena de valor para las compañías (Nidumolu et al., 2009).

Asi mismo, se estudió sobre los KPI’s (Key Performance Indicator) o Indicadores de Calidad, estos hacen referencia a “una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto” (Blanco, 2017). Los KPI’s pueden

utilizarse y aplicarse a cualquier negocio, área o sector productivo; su objetivo principal es ayudar a tomar decisiones respecto a la posición actual de un proyecto o negocio.

Fue grato aprender sobre estos indicadores puesto que al momento de establecer las métricas para el proyecto de exportación de Chifle a Chile, como grupo se indentificó la sintonía que deben de llevar las estrategias de sostenibilidad con los indicadores de gestión. En este caso una estrategia que se propuso fue *Hacer parte de la economía circular* y posteriormente se identificó un indicador ambiental que iba a medir *Cáscara re-utilizada dentro de la economía circular*, de esta forma se cuantifica el porcentaje alcanzado del cumplimiento de la estrategia planteada.

Otra herramienta que se interpretó durante este último caso fue el Modelo Dupont, este tiene como objetivo comprender y desglosar la rentabilidad financiera de un negocio y a su vez, permite identificar factores clave que contribuyen a la rentabilidad. Esta herramienta financiera “descompone el retorno sobre el patrimonio neto (ROE) de una empresa en diferentes ratios, permitiendo identificar los factores que contribuyen a su rentabilidad” (Altamira, 2021). En el caso de nuestro proyecto, el resultado del ROE=DUPONT fue 85,12%, lo que indica que la capacidad de regreso del efectivo es viable conforme a los lineamientos y políticas establecidas para la operatividad y comunicación con los clientes. Esto quiere decir que se estableció desde un inicio correctamente los días de crédito, días de cobro, días de inventario, entre otras políticas que influenciaron al resultado favorable.

Asi mismo se aprendió que en proyectos con inversionistas existen ciertos conceptos como lo es la TMAR (Tasa mínima de rendimiento) para determinar que tan viable es un proyecto de inversión a futuro. Para calcular esta rentabilidad se debe tener en cuenta la inflación, el riesgo y el estado financiero de la empresa (Rodrigues, 2023). En este caso, la TMAR fue mayor al 10% lo que indica que es viable el proyecto para los inversionistas.

Para este tercer caso, como grupo se dificultó inicialmente realizar el plan de inversión el cual había que desarrollar previo a poder calcular la Viabilidad

Financiera, y esto fue porque no contabamos con la claridad y certeza de ciertos números para calcular lo más preciso posible el Capital de Trabajo. Para poder resolverlo, se consultó con una empresa experimentada en el medio de los Snacks la cual fue abierta en compartir y guiar sobre los costos referenciales para el proyecto de exportación y así poder calcular con mayor exactitud la Viabilidad Financiera del Proyecto.

3. Conclusiones

La experiencia a partir de las asignaturas y casos de la presente maestría fue satisfactoria puesto que se pudieron aprovechar conceptos y herramientas para aplicarlos al día a día, así como también se aprendió sobre otros criterios que se deben tomar en consideración y aplicar al momento de evaluar algún proyecto futuro. La visión sobre la relevancia de estar al día de las tendencias de mercado se transformó totalmente, puesto que inicialmente se pensaba que era importante solo para analizar nuevas propuestas de negocio y aprovechar la oportunidad en el mercado, sin embargo, se aprendió algo más relevante y fue que estas mismas tendencias deben de ser analizadas para ir adaptando y evolucionando los actuales productos o servicios y sus respectivas cadenas de valor para evitar quedarse estancado y desactualizado de lo que el mercado está buscando, cosa que le ha sucedido a muchas empresas de re nombre a nivel internacional que en algún momento fueron un éxito y lideres del mercado pero al no adaptarse a las nuevas tendencias, quedaron obsoletas del mismo.

Por otra parte, captó mucho la atención al momento de evaluar los potenciales mercados objetivos de un proyecto de internacionalización, lo importante que es realizar las distintas investigaciones para comparar todos los resultados de los distintos países prospecto (Matriz de Selección de Mercados, Entorno Político y el Marco Regulatorio). Esto es porque si bien en la primera herramienta 1 país puede parecer el más idoneo, si se evalúan en conjunto con los otros resultados, pueden presentarse alertas sobre un potencial fracaso del proyecto por desventajas tributarias, arancelarias, entre otros factores sumamente importantes al momento

de la internacionalización del producto o servicio. Previo a la Maestría se hubiera desarrollado la Matriz de Selección y solo con el país de mejor calificación se habría realizado las demás investigaciones (Entorno Político y Marco Regulatorio), dejando de lado la comparación de los resultados de las tres investigaciones de los distintos mercados objetivos. Hoy en día, se sabe que hay que realizar el mismo trabajo para todos los prospectos, compararlos entre sí y así obtener un resultado global más exacto y objetivo de cual es la verdadera mejor opción como mercado para el proyecto.

Como se mencionó anteriormente, de todo lo estudiado durante las distintas asignaturas, el concepto y herramienta que más captó interés fue la Contabilidad del Trúput, y esto es porque nunca antes se había pensado en exactamente lo que refleja el Trúput: la velocidad en que genera utilidad el negocio. Es de suma importancia para todos los cargos Gerenciales evaluar el Trúput trimestralmente o semestralmente y analizar cuales son sus cuellos de botella que restringen el mismo. El recurso más escaso y costoso de un negocio es el Tiempo Directivo, por lo que esta herramienta práctica y fácil de calcular guía a los Gerentes a evaluar en qué parte del sistema se encuentra el cuello de botella y solucionarlo para aumentar su capacidad instalada y obtener un Trúput más eficiente y rentable.

Para concluir, a cualquier emprendedor o empresario se le recomendaría siempre estar al tanto de las tendencias del mercado para los siguientes años ya sea que estas estén direccionadas directamente al producto/servicio o si están más enfocadas en la cadena de valor o sistemas de la empresa responsable; la recomendación es hay que estudiarlas, analizarlas y aplicarlas. Ya sea que estas tendencias se inclinen a lo tecnológico, lo sostenible, lo saludable o cualquier otro enfoque que puede no seguir la línea original de la empresa, la sugerencia es hay que adaptarse y evolucionar con el mercado, no quedarse atrás por falta de información o por rechazo a lo nuevo y diferente; a lo largo de la historia se pueden estudiar casos de empresas que no lo hicieron por distintas razones y habiendo sido un éxito y líder del mercado fueron olvidadas y reemplazadas rápidamente.

4. Bibliografía

Altamira, J. (2021). *CÓMO HACER EL ANALISIS DUPONT DE UNA EMPRESA*.

UpBizor. Recuperado noviembre de 2023,

<https://www.upbizor.com/estrategia-financiera/analisis-dupont-de-una-empresa#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20analisis%20dupont%3F&text=Es%20decir%2C%20es%20una%20herramienta,que%20contribuy%20a%20su%20rentabilidad>.

Blanco, M. P. (2017). *KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo*

utilizarlos? Logicalis. Recuperado noviembre de 2023, de

<https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>

CONTABILIDAD DEL TRÚPUT. (s/f). Estrategia Focalizada. Recuperado noviembre

de 2023, de <https://www.estrategiafocalizada.com/contabilidad-del-truput>

Cortés, J. G. (2021). *El Modelo DuPont y la rentabilidad sobre activos*

(ROA) (Mercados y Negocios, núm. 43, pp. 119–132, 2021). Licencia Creative

Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional. Recuperado noviembre

de 2023, de <https://doi.org/0.32870/myn.v0i43.7638>

Diccionario de Comercio Internacional. (s/f). GlobalNegotiator. Recuperado

noviembre de 2023, de [https://www.globalnegotiator.com/comercio-](https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/matriz-de-seleccion-de-paises/)

[internacional/diccionario/matriz-de-seleccion-de-paises/](https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/matriz-de-seleccion-de-paises/)

Euromonitor revela las 10 tendencias globales de consumo en 2023. (2023, enero).

EUROMONITOR INTERNATIONAL. Recuperado noviembre de 2023, de

<https://www.euromonitor.com/press/press-releases/jan-2023/euromonitor-revela-las-10-tendencias-globales-de-consumo-en-2023>

García, C. A. (s/f). *Modelo de Negocio: Metodología Canvas*. Generation.

Recuperado noviembre de 2023, de <https://spain.generation.org/blog/modelo-de-negocio-metodologia-canvas/>

Gizapedia. (s/f). *Marco regulatorio*. Gizapedia. Recuperado noviembre de 2023, de <https://gizapedia.org/marco-regulatorio>

IRR | Las 20 megatendencias que cambiarán el mundo en 2030. (s/f). AECOC - La Asociación de Fabricantes y Distribuidores. Recuperado noviembre de 2023, de <https://www.aecoc.es/articulos/irr-las-20-megatendencias-que-cambiaran-el-mundo-en-2030/>

Mediano, L. (s/f). *ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL*. Universidad Del País Vasco Euskal Herrico Unibertsitatea. Recuperado noviembre de 2023, de https://ocw.ehu.eus/pluginfile.php/52015/mod_resource/content/1/Tema%202.pdf

Modelos de negocio: definición, tipos y cómo crearlo. (2023, agosto). ISDI Digital Talent. Recuperado noviembre de 2023, de <https://www.isdi.education/es/blog/modelos-de-negocio-definicion-tipos>

Molina, M., Torresano, M., & Abad, C. (2018). *Caso Imaginarium*. StuDocu. Recuperado noviembre de 2023, de <https://www.studocu.com/es/document/universidad-catolica-de-valencia-san-vicente-martir/fundamentos-de-direccion-de-empresas/caso-imaginarium/4177812>

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*. Harvard Business Review. Recuperado noviembre de 2023, de <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>

Osterwalder y Yves Pigneur, A. (2009). *Business Model Generation*. Cámara de Comercio de Barranquilla. Recuperado noviembre de 2023, de https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf

Pérez Henao, C. Arcos Henao, L. F. (2013). *Toma de decisiones rentables mediante la contabilidad del tróput en una lavandería industrial*. Revista Soluciones de Postgrado, 2(4), 229–241. Recuperado noviembre de 2023, de <https://revistas.eia.edu.co/index.php/SDP/article/view/318>

Rodrigues, N. (2023, febrero). *Qué es la TREMA y cómo se calcula (con ejemplo)*. Hubspot. Recuperado noviembre de 2023, de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-trema#:~:text=La%20tasa%20de%20rendimiento%20m%C3%ADnima%20aceptable%20o%20TREMA%20es%20la,estado%20financiero%20de%20la%20empresa.>

¿Qué es el marketing internacional? (2022, julio). Universidad Europea. Recuperado noviembre de 2023, de <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-marketing-internacional/>

¿Qué hace a un negocio sostenible y por qué son importantes? (s/f). Universidad El Bosque. Recuperado noviembre de 2023, de <https://www.unbosque.edu.co/blog-universidad-el-bosque/Que-hace-a-un-negocio-sostenible-y-por-que-son-importantes#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20negocio%20sostenible,sociedad%20y%20el%20medio%20ambiente.>

5. Anexos

5.1. Caso I

1. Producto seleccionado:

Para este trabajo se escogió el siguiente producto a evaluar: Chifles orgánicos, veganos y sin gluten ni preservantes, altos en proteína y fuentes de energía. Según Forbes, durante el año 2021 la industria del snack creció en un 8 % a escala global (\$ 28,720 millones), Latinoamérica fue la región que aportó mayor crecimiento (12.9 %). Un snack es un tipo de alimento de consumo rápido que satisface temporalmente el hambre, el chifle es considerado no solo snack, sino también nutritivo y saludable.

Los consumidores aun no conocen en totalidad todos los beneficios nutricionales que tiene el chifle de plátano, elevando la inversión en publicidad sobre el concepto de “que es un snack saludable” y vendiendo la idea al consumidor de forma eficaz, el potencial de crecimiento de su consumo es elevado.

El chifle tiene un tiempo de caducidad relativamente largo (dura hasta 9 meses dependiendo del tipo del empaque que se utilice), esto facilita su transporte/traslado y almacenamiento (dos ejes claves para la logística internacional).

Según Euromonitor, el aumento en el consumo de productos de origen vegetal (entre los que está el chifle) es una de las tendencias actuales más visibles/relevantes en la industria alimentaria; la misma está impulsada por el cuidado de la salud/apariencia personal, medio ambiente y la protección animal. La cantidad de personas que intentan limitar su consumo de productos de origen animal está creciendo según la encuesta voice of the consumer: health and nutrition de euromonitor international.

2. Mercado Internacional seleccionado: Chile.

En la actualidad, Chile es uno de los países más industrializados de América Latina. Según datos del banco Mundial, en el año 2022, Chile estuvo en el puesto # 2 del ranking de PIB per cápita de América del Sur (\$ 15,941); es superado solo por

Uruguay (\$ 18,083) y según datos del FMI, Chile es la quinta mayor economía de América Latina desde el punto de vista de producto interno bruto nominal (\$ 352,664 millones) además de que tiene la calificación de la deuda externa más favorable del continente. Chile se muestra atractivo desde un punto de vista económico para cualquier inversionista.

Chile es un país que se preocupa por la salud de sus ciudadanos, en este país se han lanzado varias campañas de alimentación sana y de lucha contra la obesidad como la campaña “Come saludable” ,que lanzó en el año 2021 la agencia chilena para la calidad e inocuidad alimentaria (con el apoyo del instituto interamericano de cooperación para la agricultura) y como la campaña “Hoy empiezo a comer sano” ,que se lanzó en el año 2020 para disminuir los niveles de obesidad en el país impulsada por el ministerio de desarrollo social y Familia. Es decir, Chile busca que su población se alimente sanamente.

Del año 2020 al 2021, Chile incrementó sus importaciones de chifle de Ecuador en un 129% (valor FOB) y tuvo un crecimiento promedio de 49 % (del año 2016 al 2021); es decir pasó de importar un valor FOB de \$207,000 a \$475,000 (entre el año 2020 y 2021) y pasó de importar un valor FOB de \$ 288,000 a importar \$ 475,000 (entre el año 2016 al 2021). Esto quiere decir que el consumidor de chifle de Chile está comprando más Chifle de Ecuador cada año (por eso las empresas importan más).

Es importante notar que el porcentaje de crecimiento de las importaciones de chifles de Ecuador realizadas por el mundo fue de solo 9 % (valor FOB) entre el año 2020 y 2021. Es decir, las importaciones de chifle producido en Ecuador por parte de todo el mundo tuvieron un porcentaje de crecimiento menor que el porcentaje de crecimiento que tuvieron las importaciones de chifle de Ecuador realizadas solo por Chile (según datos de Trademap) en este periodo. (List of supplying markets for a product imported by Chile Metadata Product: 200899, s/f)

En el siguiente cuadro podemos apreciar el valor FOB por año que se importa en

todo el mundo y en 15 países (los que más valor FOB importan) de chifle producido en Ecuador desde el año 2016 al año 2021. Se detalla también cual fue la variación porcentual y el crecimiento promedio de lo que compro el mundo y cada uno de los 15 países en este periodo analizado. Los valores están colocados en miles de dólares americanos (FOB).

Importadores	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020	Valor exportado en 2021	Variación porcentual	Crecimiento promedio
Mundo	\$ 36,267	\$ 52,583	\$ 73,345	\$ 67,284	\$ 69,044	\$ 74,956	9%	79%
Estados Unidos de América	\$ 24,012	\$ 40,990	\$ 61,254	\$ 55,078	\$ 56,758	\$ 61,569	8%	112%
España	\$ 1,754	\$ 2,226	\$ 2,914	\$ 3,377	\$ 3,307	\$ 3,900	18%	90%
Países Bajos	\$ 1,291	\$ 1,446	\$ 1,155	\$ 1,449	\$ 1,757	\$ 2,230	27%	55%
Canadá	\$ 1,212	\$ 1,062	\$ 1,168	\$ 1,214	\$ 1,131	\$ 1,522	35%	20%
Jamaica	\$ 565	\$ 539	\$ 937	\$ 930	\$ 807	\$ 926	15%	48%
Panamá	\$ 149	\$ 559	\$ 801	\$ 846	\$ 932	\$ 797	-14%	282%
Reino Unido	\$ 507	\$ 699	\$ 682	\$ 725	\$ 537	\$ 763	42%	39%
Francia	\$ 581	\$ 839	\$ 859	\$ 680	\$ 655	\$ 517	-21%	-9%
Chile	\$ 288	\$ 361	\$ 381	\$ 334	\$ 207	\$ 475	129%	49%
Bahamas	\$ 152	\$ 412	\$ 579	\$ 629	\$ 507	\$ 412	-19%	122%
Bélgica	\$ 171	\$ 250	\$ 275	\$ 11	\$ 236	\$ 402	70%	98%
Alemania	\$ 71	\$ 36	\$ 40	\$ 97	\$ 182	\$ 387	113%	288%
Japón	\$ 1,678	\$ 1,649	\$ 1,475	\$ 1,093	\$ 1,005	\$ 355	-65%	-71%
Italia	\$ 52	\$ 101	\$ 147	\$ 164	\$ 196	\$ 195	-1%	188%
Australia	\$ 17	\$ 27	\$ 13	\$ 12	\$ 57	\$ 91	60%	283%

(List of supplying markets for a product imported by Chile Metadata Product: 200899, s/f)

Seleccionamos a Chile como mercado internacional debido a que es un país con una buena economía (desde el punto de vista de su PIB nominal y PIB per cápita), que en su política pública tiene implementado procesos relacionados a mejorar la salud de su población (con respecto a cómo se alimentan), que cada año importa más chifle de Ecuador (es decir, los chilenos están cada vez más apreciando la calidad del chifle hecho con plátano de Ecuador), por sus tendencias de consumo, por su cercanía con el Ecuador (esto causa que los costos logísticos no sean elevados, específicamente el costo del flete internacional) y por el convenio de liberación de impuestos de aduana que tiene con Ecuador (los chifles de Ecuador

entran a Chile sin pagar impuestos Ad Valorem).

Al final de este informe, se coloca la Matriz de Análisis de Mercados desarrollada en la cual comparamos factores económicos políticos y sociales de 6 países (incluido Chile). La conclusión del análisis es que Chile es un país social y económicamente atractivo para cualquier proyecto de inversión, entre los 6 países Chile tuvo el segundo mejor puntaje ponderado (5.08) , el primero lo tuvo suiza, pero Suiza (5.46) no tiene convenio de liberación de impuestos con Ecuador, tiene una cultura diferente a Latinoamérica y además por su lejanía los costos logísticos de enviar el Chifle a dicho país son elevados.

2.1. Selección del mercado desde el punto de vista de tendencias de consumo:

El chifle se ajusta/se alinea a las tendencias de consumo mundial relacionadas a consumir un producto nutritivo. Su consumo toma minutos y se puede realizar en prácticamente en cualquier lado. El chifle tiene altas propiedades energéticas (producto saludable); no todos los snacks realmente alimentan al ser humano, el chifle sí porque es un producto que brinda proteínas, carbohidratos y minerales al consumidor. El chifle es vegano, sin gluten ni preservantes (alto en proteína). Recordemos que Chile tiene una política pública relacionada a que sus ciudadanos coman sano, por lo que este producto tiene potencial comercial desde este punto de vista.

La gente quiere vivir una experiencia de “Aquí y Ahora”, el consumo de snacks brinda esta experiencia. Los consumidores no quieren esperar para vivir la experiencia de su compra, los consumidores quieren comprar rápido y disfrutar rápido. El chifle justamente brinda esa experiencia, es un producto de rápido consumo que te da una “satisfacción inmediata” y a un precio “bajo”. Los chifles se ajustan a esta tendencia de consumo mundial .Los puntos de venta de los chifles son masivos, un chifle se vende en tiendas grandes, pequeñas, en restaurantes, eventos,.etc. ,pueden estar en muchos lados, permitiendo que el consumidor pueda

consumirlo cuando quiere .Su consumo/utilización también es rápido (desde que abren la funda del snack hasta que se comen todo el producto, el tiempo que transcurre será en promedio entre 5 a 10 minutos) , por lo que podrán disfrutar de la experiencia del “Aquí y Ahora” en un 100 %.

El chifle es un producto con un precio de venta bajo, es un producto económico, situación que se ajusta también a la tendencia de consumo de presupuesto limitado, todos queremos ahorrar, todos queremos gastar menos y vivir mejor.

Gracias a la globalización (y todo lo que esto conlleva), el consumo de snacks se ha hecho más popular en Latinoamérica sobre todo por los nuevos hábitos alimenticios. La industria del snack abarca todos los productos alimenticios que se ingieren para satisfacer el hambre sea por placer o de forma momentánea. Este nicho de mercado también se ha visto beneficiado por la tendencia del “E-Commerce” / compras online, siendo que los consumidores ya no solo utilizan las aplicaciones móviles para ordenar comida de restaurantes, sino también para realizar las compras de la casa (supermercado).

Es importante recordar que en Chile el mercado de snacks se encuentra en crecimiento, esto debido a la presencia de multinacionales que tienen operaciones en el país desde hace décadas y por la existencia de comercializadores pequeños que han logrado vender sus productos a nichos de mercado que no son atendidos por las grandes corporaciones. Chile es uno de los principales consumidores de snacks en la región, con un consumo por cápita mensual de 1.4 kilos por habitante.

La cultura de consumo de snacks en Chile ocurre generalmente de dos formas, ocurre en el lugar en donde se compra el producto (tiendas, patios de comida, etc.) y en segundo lugar se consume como un pasatiempo en actividades recreativas como fiestas, paseos y reuniones de trabajo.

2.2. Selección del mercado desde el punto de vista de accesos:

Se eligió a Chile también porque es un país “cercano” al Ecuador con un convenio

de liberación de impuesto que causa que el chifle del Ecuador entre a ese país pagando 0 % de impuestos de aduana (la sub-partida arancelaria del producto en Chile es: 2008.99.90.00). Esta exoneración de impuestos se da gracias al Acuerdo Bilateral de alcance parcial de complementación Económico ACE N.65 que tiene Ecuador con Chile. Chile es un país mundialmente conocido por ser un país abierto a los acuerdos comerciales. El chifle tendrá certificación ISO9001 (que certifica la calidad de los procesos de la empresa productora), certificación KOSHER (que certifica que el producto no contiene grasa animal y puede ser consumido por personas que requieren una dieta vegetariana) y certificación Global Gap (que certifica que el producto fue producido siguiendo directrices de alta calidad y buenas practicas). Por temas de presupuestos, documentación y conocimiento, no todas las empresas pueden tener estos 3 tipos de certificaciones que en el exterior son apreciadas. Podremos tener un acceso más rápido/ágil al mercado internacional gracias a estas certificaciones. Tener estas certificaciones es una ventaja competitiva con respecto a algunas empresas que exportan chifle a Chile (desde Ecuador y desde cualquier parte del mundo) ya que no todas las empresas productoras de chifles en Ecuador cuentan con documentación, presupuesto y conocimiento para tramitarlas. En Chile los chifles necesitan cumplir con altos estándares de calidad indicados en el reglamento sanitario de alimentos DTO N. 977/96 y cumplir con lo que se indica en la ley N. 20.089 para su comercialización; los certificados de calidad de nuestros chifles facilitan el registro sanitario del producto en Chile y se ajustan a lo que se indica en los reglamentos y leyes antes indicados.

La cercanía de Chile a Ecuador nos ayuda bastante también desde el punto de vista logístico, 1 contenedor que sale vía marítima de Ecuador a Chile demora solo 7 a 9 días en arribar al puerto de Chile (generalmente al puerto de San Antonio). Entre más cerca estén 2 países, menos costoso será la logística internacional de mover los productos entre ambos. Las importaciones de Chile de chifle producido en Ecuador están al alza, es decir, ya hay una demanda por este producto en dicho país y la misma está creciendo. La calidad el producto producido por plátano ecuatoriano está siendo apreciada en Chile.

3. Competitividad:

El Ecuador es un país agrícola, el sector agropecuario impulsa la economía ecuatoriana. La producción de chifles de plátano es un proceso relativamente sencillo y económico, donde no se requiere de tecnología moderada para asegurar su calidad; la industria del plátano en el Ecuador es de competitividad alta. Ecuador cuenta con ventajas comparativas para la producción del plátano, poseemos factores climáticos que benefician al crecimiento del producto con buena calidad. Debido a estas condiciones de producción agrícola del país, el chifle producido en Ecuador es altamente competitivo. Cuatro de los cinco principales exportadores de plátanos del mundo en 2020 son países latinoamericanos (Ecuador, Costa Rica, Colombia y Guatemala); Ecuador posee una abundancia de la materia prima necesaria para producir chifle. Este escenario permite producir un chifle de bajo costo sin tener que bajar su calidad, este mix de mantener la calidad bajando el costo es competitividad. La inversión fuerte para empezar a producir chifles se hace al comprar las máquinas (los activos), 1 set completo de maquinaria para producir de chifles de una capacidad de producción de 50-100 kg por hora cuesta aprox. \$ 57,200 FOB (producida en China).

4. Metodología de selección:

Se seleccionó al producto chifle tomando en cuenta la tendencia actual que hay en Latinoamérica de consumir más snacks, también debido a que es un producto cuya materia prima es abundante en nuestro país, situación que en conjunto con factores climáticos nos permite producir un producto de máxima calidad con bajo costo (o sea es un producto con una elevada competitividad). Adicional creemos que es un producto con características nutricionales (producto saludable, nutritivo, con altos niveles de proteína, vegano, sin gluten, libres de preservantes y fuente de energía) que no son conocidas en su totalidad por el mercado internacional, situación que le da un potencial de consumo elevado si es que se comunica estas cualidades de forma efectiva al mercado.

Tomando en cuenta también las tendencias de consumo mundial, las facilidades logísticas que presenta el producto (por su amplia vida útil) y su elevado potencial de consumo internacional debido también al aumento en la tendencia a consumir menos productos de origen animal hemos definido que el chifle será nuestro producto a comercializar. Se usó una metodología de selección cualitativa (se revisó las características únicas del producto desde el punto de vista nutricional y su relación con las tendencias actuales de consumo) y una metodología cuantitativa (% de crecimiento de consumo de snacks en Latinoamérica y % crecimiento de exportaciones de chifle de Ecuador a Chile) para seleccionar al chifle como nuestro producto con elevado potencial de éxito comercial en el extranjero.

5. Marco Regulatorio:

Los chifles para entrar a Chile necesitan cumplir con estándares de calidad definidas por las instituciones públicas en este país, como son un etiquetado especial (de alimento GMO), cumplir con lo que indica el reglamento sanitario de los alimentos DTO N. 977/96 (condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano) y cumplir con lo que se indica en la ley N. 20.089 que habla sobre el sistema nacional de certificación de productos orgánicos agrícolas y su reglamento (Estudio de Snacks en Chile, n.d.).

5.1. Etiqueta especial de alimento GMO:

La etiqueta del producto deberá indicar además si el alimento, en al menos uno de sus ingredientes, posee elementos Genéticamente Modificados. Dicha etiqueta, en virtud de la presencia del Organismo Genéticamente Modificado en algún ingrediente, determinará el porcentaje de elementos genéticamente modificados con respecto al total de ingredientes, viéndose obligada a poner un símbolo de aviso que exprese dicha alteración, siempre que éste esté presente en al menos un uno por ciento del alimento. Entiéndase por 'Genéticamente Modificado', cualquier Organismo alterado Genéticamente que, a partir de técnicas de ingeniería genética, se le ha introducido, en su ADN, al menos un gen de otra especie correspondiente a un reino distinto, para crear un organismo nuevo con características nuevas."

(Aconcagua, s/f)

5.2. El Reglamento Sanitario de los Alimentos – RSA -(Decreto 977/1996 del Ministerio de Salud):

Es la normativa que establece las condiciones sanitarias a las que debe ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos. Se aplica a todas las personas naturales o jurídicas que se relacionen o intervengan en los procesos aludidos anteriormente, así como a los establecimientos, medios de transporte y distribución destinados a dichos fines. En otras palabras, el RSA determina los requisitos específicos que deben cumplir las instalaciones y los alimentos a objeto de garantizar productos seguros para el consumo humano. (El Ministerio de Salud tiene dos consultas públicas vigentes para modificar el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA), 2019)

5.3. La ley N. 20.089 (sistema nacional de certificación de productos orgánicos agrícolas y su reglamento):

Tiene por objeto asegurar y certificar que los productos orgánicos sean producidos, elaborados, envasados y manejados de acuerdo con esta ley y sus reglamentos. (Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas, 2019)

6. El entorno internacional:

6.1. Factor económico:

Chile es uno de los países más industrializados de América Latina. Según datos del banco Mundial, en el año 2022, Chile estuvo en el puesto # 2 del ranking de PIB per cápita de América del Sur (\$ 15,941); es superado solo por Uruguay (\$ 18,083) y según datos del FMI, Chile es la quinta mayor economía de América Latina desde el punto de vista de producto interno bruto nominal (\$ 352,664 millones) además de que tiene la calificación de la deuda externa más favorable del continente. Chile se muestra atractivo desde un punto de vista económico para cualquier inversionista.

6.2. Político:

Chile se ha convertido en un líder dentro de la región, gracias a su nivel de estabilidad democrática y respeto a las libertades y derechos ciudadanos — destacado por organismos como el Economist Intelligence Unit, Freedom House e IDEA International—, lo que entrega un ambiente seguro para hacer negocios. (Sistema Político, s/f)

6.3. Factor legal:

Este producto ingresa a Chile pagando 0 % de impuesto de aduana gracias al acuerdo bilateral comercial que hay entre Ecuador y Chile. Para activar esta liberación es necesario que el exportador en Ecuador tramite un documento llamado certificado de origen para cada exportación que haga a Chile. El certificado de origen es el documento que activa esta liberación de impuestos (PUDELECO, n.d.)

6.4. Sociocultural:

Las empresas se están volcando a nuevas tendencias que involucran productos nutritivos, saludables, naturales y de compromiso con el medioambiente. Las empresas se están volcando a nuevas tendencias que involucran productos nutritivos, saludables, naturales y de compromiso con el medioambiente.

Chile es un país que se preocupa por la salud de sus ciudadanos, en este país se han lanzado varias campañas de alimentación sana y de lucha contra la obesidad como la campaña “Come saludable” ,que lanzo en el año 2021 la agencia chilena para la calidad e inocuidad alimentaria (con el apoyo del instituto interamericano de cooperación para la agricultura) y como la campaña “Hoy empiezo a comer sano” ,que se lanzó en el año 2020 para disminuir los niveles de obesidad en el país impulsada por el ministerio de desarrollo social y Familia. Es decir, Chile busca que su población se alimente sanamente.

6.5. Tendencia tecnológica:

Chile es el primer y único país de Latinoamérica con despliegue de 5G a nivel

nacional y Entel completó el 100% del despliegue de la primera etapa de su red 5G a nivel nacional. Actualmente tiene cobertura en 270 comunas del país, desde Arica hasta la Región de Magallanes. Situación que beneficia a la venta online (e-commerce) por aplicaciones móviles de los chifles. Estas tendencias de consumo online se encuentran cada vez más en el mundo alimenticio ya sea para comida preparada (restaurantes) o para realizar el supermercado de las casas sin salir de las mismas. (¿Qué compañías tienen planes 5G en Chile?, s/f)

6.6. Tendencia de negocios:

El mercado de los alimentos procesados en Chile alcanza un volumen de ventas cercano a los US\$11 billones anuales. (Euromonitor, s/f)

En Chile, el principal segmento de venta corresponde a los alimentos con alto contenido de fibra, representando en total el 34% de las ventas de la categoría. El chifle es un snack de fibra. (Euromonitor, s/f)

7. Conclusión:

El chifle de Ecuador es competitivo y el mercado seleccionado (Chile) accesible desde el punto de vista comercial y logístico.

Se seleccionó al producto chifle orgánico tomando en cuenta la tendencia actual que hay en Latinoamérica de consumir más snacks, también debido a que es un producto cuya materia prima es abundante en nuestro país, situación que en conjunto con factores climáticos nos permite producir un producto de máxima calidad con bajo costo (o sea es un producto con una elevada competitividad). Adicional creemos que es un producto con características nutricionales (producto saludable, nutritivo, con altos niveles de proteína, vegano, sin gluten, libres de preservantes y fuente de energía) que no son conocidas en su totalidad por el mercado internacional, situación que le da un potencial de consumo elevado si es que se comunica estas cualidades de forma efectiva al mercado. Tomando en cuenta también las tendencias de consumo mundial, las facilidades logísticas que presenta el producto (por su amplia vida útil) y su elevado potencial de consumo internacional debido también al aumento en la tendencia a consumir menos

productos de origen animal hemos definido que el chifle será nuestro producto a comercializar. Se usó una metodología de selección cualitativa (se revisó las características únicas del producto desde el punto de vista nutricional y su relación con las tendencias actuales de consumo) y una metodología cuantitativa (% de crecimiento de consumo de snacks en Latinoamérica y % crecimiento de exportaciones de chifle de Ecuador a Chile) para seleccionar al chifle como nuestro producto con elevado potencial de éxito comercial en el extranjero.

El chifle es un producto al cual se le puede asociar una marca rápidamente (por ser un producto de consumo masivo) que (si se lo produce con altos estándares de calidad) podrá rápidamente conectar con el mercado, lo que nos permitirá cobrar más al consumidor final. El consumo del chifle es masivo (va a un mercado enorme) , no hay que invertir en un marketing / publicidad para que consuman chifles, la gente sabe que un chifle es un producto rico, de rápido consumo, y económico; el marketing/publicidad solo debe ir enfocado en generar fidelización con nuestra marca, más no en lograr que el consumidor coma/consuma chifle, ¿a quién lo le gusta el chifle?.

Seleccionamos a Chile como mercado internacional debido a que es un país con una buena economía (desde el punto de vista de su PIB nominal y PIB per cápita), que en su política pública tiene implementado procesos relacionados a mejorar la salud de su población (con respecto a cómo se alimentan) , que cada año importa más chifle de Ecuador (es decir, los chilenos están cada vez más apreciando la calidad del chifle hecho con plátano de Ecuador) , por sus tendencias de consumo, por su cercanía con el Ecuador (esto causa que los costos logísticos no sean elevados, específicamente el costo del flete internacional) y por el convenio de liberación de impuestos de aduana que tiene con Ecuador (los chifles de Ecuador entran a Chile sin pagar impuestos ad valorem). Las tendencias de consumo que más se relacionan al chifle son: “Aquí y ahora”, “presupuesto limitado” y “Consumo de Productos Nutritivos”.

Referencias bibliográficas

Aconcagua, C. (s/f). *Moción - Ley de rotulación y etiquetado de transgénicos en alimentos envasados.*

https://www.bcn.cl/delibera/show_iniciativa?id_colegio=1083&idnac=2&patro=0&nro_torneo=2015

Consulta de Resoluciones de Clasificación Arancelaria. (n.d.-a). SUNAT. Retrieved February 28, 2023, from <http://www.aduanet.gob.pe/ol-ad-calInter/regclasInterS01Alias?cmbCriterio=1&txtValor=2008999000>

Consulta de Resoluciones de Clasificación Arancelaria. (n.d.-b). ADUANANET. Retrieved March 1, 2023, from <http://www.aduanet.gob.pe/ol-ad-calInter/regclasInterS01Alias?cmbCriterio=1&txtValor=2008999000>

El Ministerio de Salud tiene dos consultas públicas vigentes para modificar el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA). (2019). ACHIPIA Ministerio de Agricultura de Chile. <https://www.achipia.gob.cl/2019/02/04/el-ministerio-de-salud-tiene-dos-consultas-publicas-vigentes-para-modificar-el-reglamento-sanitario-de-los-alimentos-rsa/>

*Elsa Leuvany Álvarez Morales, Sandra Analy León Córdova, María Leonela Sánchez Bravo, Briseida Lisbeth Cusme Macías. (2020). Evaluación socioeconómica de la producción de plátano en la zona norte de la Provincia de los Ríos. *Journal of Business and Entrepreneurial* Julio - Diciembre , 4(2020), 12.*

Estudio de Snacks en Chile. (n.d.). PROECUADOR. Retrieved February 28, 2023, from <https://www.proecuador.gob.ec/estudio-de-snacks-en-chile/>

Euromonitor revela las 10 tendencias globales de consumo en 2023. (2023, January 16).

EUROMONITOR INTERNATIONAL. <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/jan-2023/euromonitor-revela-las-10-tendencias-globales-de-consumo-en-2023>

Lista de los compradores para un producto exportado por Ecuador Metadata

Producto: 200899 Frutas y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol (exc. ??preparados o conservados en vinagre, confitados con azúcar pero no puso en almíbar, mermeladas, jaleas y mermeladas, frutas purés y pastas, obtenidos por cocción, y las nueces, el maní y otras semillas, piñas, cítricos, peras, albaricoques, cerezas, melocotones, fresas, arándanos y palmitos). (n.d.). TRADEMAP. Retrieved February 27, 2023, from

Euromonitor. (s/f). Chile Saludable Oportunidades y Desafíos de Innovación.

Fundación Chile, Área Alimentos y Biotecnología. Recuperado el 28 de marzo de 2023, de <https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/10/estudio-chile-saludable-volumen-ii.pdf>

List of supplying markets for a product imported by Chile Metadata Product: 200899.
(s/f).

TradeMap. Recuperado el 28 de marzo de 2023, de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c152%7c%7c%7c%7c200899%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

¿Qué compañías tienen planes 5G en Chile? (s/f). COMPARAISO. Recuperado el 29 de marzo de 2023, de <https://comparaiso.cl/internet-hogar/internet-movil/5g-chile#:~:text=Chile%20es%20el%20primer%20y,hasta%20la%20Regi%C3%B3n%20de%20Magallanes>.

Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas. (2019).
MINISTERIO DE AGRICULTURA SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO.
https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/sist_nac_cert_prod_organicos.pdf

Sistema Político. (s/f). Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Recuperado el
29 de marzo de 2023, de
[https://www.chile.gob.cl/chile/sistemapolitico#:~:text=Actualmente%20su%20composici%C3%B3n%20es%20bicameral,](https://www.chile.gob.cl/chile/sistemapolitico#:~:text=Actualmente%20su%20composici%C3%B3n%20es%20bicameral,Rep%C3%ABlica%20con%20acuerdo%20del%20Senado.)
Rep%C3%ABlica%20con%20acuerdo%20del%20Senado.

Anexo 1: Matriz de Selección de Mercados

	AFGANISTAN			SUIZA			MEXICO			PERU			ALBANIA			CHILE		
	INDICADOR	Promedio	PESO	INDICADOR	Promedio	PESO	INDICADOR	Promedio	PESO	INDICADOR	Promedio	PESO	INDICADOR	Promedio	PESO	INDICADOR	Promedio	PESO
ANÁLISE DE MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS VARIABLES																		
INDICADORES MACROECONÓMICOS Y COMPETITIVIDAD																		
Calificación		1,4	0,3		5,4	1,1		3,3	0,7		3,6	0,7		1,6	0,3		5,6	1,1
MONEDA	AFGANI ARGANO			FRANCO SUIZO			Mexicana pesos (MXN)			PESO PERUANO			LeK albanés					
PIB US\$	14.79 (MILES DE MILLONES) AL 2021	1		800.6 (miles de millones (a 2021) \$ 91.991.60 \$ AL 2021	5		1.273 billones USD	4,0	233,2 miles de millones USD (2021)	3,0		\$40.922 mil millones (2021 est.)						
PIB PER CAPITA US\$	\$ 388.75 (AL 2021)	1,0		\$ 91.991.60 \$ AL 2021	6,0		\$19.100 (2021)	3,0	6.621,57 USD (2021)	4,0		\$14.500 (2021 est.)	2		317,1 MILLONES \$ (AL 2021)	6		
PIB (PARIDAD PODER DE COMPRA)	80.912 MILLONES DE \$ (AL 2022)	2,0		739.694 MILLONES DE \$ AL 2022	6,0		4,72%	4,0	\$189.88 billones (2021)	3,0		\$ 15.273 billones (2019 est.)	2		452,1 MILES DE MILLONES DE DOLARES (2017)	5		
CRECIMIENTO DEL PIB	-20,7% (DE 2020 AL 2021)	2,0		4,2% CAMBIO ANUAL DE 2020 A 2021	5,0		5,69%	3,0		4,0		8,52 % (2021 estimado)						
INFLACIÓN	1,35% (AL 2021)	2,0		2,8% (AL 2022)	5,0		4,36%	3,0	0,13%	4,0		2,04 % (2021 estimado)	1		11,7% (CAMBIO ANUAL 2021)	6		
TASA DE DESEMPLEO	13,28 % (AL 2021)	1,0		8,5 % AL 2020	5,0		41,90%	4,0	6,43%	3,0		0,278	1		0,7 % (AL 2023)	5		
POBLACION DEBAJO DE LA LINEA DE POBREZ	54% (AL 2021)	1,0		7,5% AL 2018	5,0		22,7% (2014 est.)	3,0	25%	4,0		11,64 % (2021 est.)	2		4,5 % (2021)	6		
BALANZA COMERCIAL	-3.411,7 MILLONES DE EUROS	2,0		47.354,3 MILLONES DE EUROS (AL 2021)	6,0		\$2.414 billón (2017 est.)	3,0	-5340 millones (2017 est.)	4,0		-3.533,0M€	2		10,8% (AL 2020)	6		
INDICE DE COMPETITIVIDAD (score-ranking)	44,1 (FACILIDAD PARA NEGOCIOS) AL 2020	1,0		82,59 PUNTOS (INDICE DE COMPETITIVIDAD DE 2018)	6,0		61,26/63	4,0	55.969/66	3,0		81,57/61	1		186,548 MILLONES AL 2021	6		
INDICADORES DEMOGRAFICOS																		
POBLACION	40,1 MILLONES AL 2021	1,0		8,7 MILLONES AL 2021	6,0		126.014.024 habitantes	3,0	23 millones 311 mil 893 habitantes	1,0		3.095,344 (est. 2022)						
POBLACION URBANA	26 % AL 2021	2,0		6'383,714.00 AL 2020	5,0		80%	4,0	64,8%	3,0		64,6% de la población total (2023)	3					
TASA DE URBANIZACION	3,96% (DEL 2010 AL 2015)	1,0		73,92 % AL 2020	3,0		1,4% annual rate of change (2010-25 est)	4,0	1,62% annual rate of change	4,0		1,29% tasa de cambio anual (2010-25 est.)	2,1					

5.2. Caso II

1. El modelo de negocio.

Organical Food (Ecuador) comercializara chifle de plátano orgánico, vegano, sin gluten ni preservantes y altos en proteína (fuentes de energía) al mercado de Chile (a través de un modelo de negocio B2B). Según Forbes, durante el año 2021 la industria del snack creció en un 8 % a escala global (\$ 28,720 millones), Latinoamérica fue la región que aportó mayor crecimiento (12.9 %). Según Euromonitor, el aumento en el consumo de productos de origen vegetal (entre los que está el chifle) es una de las tendencias actuales más visibles/relevantes en la industria alimentaria; la misma está impulsada por el cuidado de la salud/apariencia personal, medio ambiente y la protección animal. El chifle se ajusta/se alinea a las tendencias de consumo mundial relacionadas a consumir un producto nutritivo, de la experiencia de “Aquí y Ahora”, y la de presupuesto limitado

Es importante recordar que en Chile el mercado de snacks se encuentra en crecimiento, Chile es uno de los principales consumidores de snacks en la región, con un consumo per cápita mensual de 1.4 kilos por habitante.

Se ha elegido a Chile como destino debido a que, Chile es uno de los países más industrializados de América Latina. Según datos del Banco Mundial, en el año 2022, Chile estuvo en el puesto # 2 del ranking de PIB per cápita de América del Sur (\$ 15,941); es superado solo por Uruguay (\$ 18,083) y según datos del FMI, Chile es la quinta mayor economía de América Latina desde el punto de vista de producto interno bruto nominal (\$ 352,664 millones) además de que tiene la calificación de la deuda externa más favorable del continente.

Chile es un país que se preocupa por la salud de sus ciudadanos, en este país se han lanzado varias campañas de alimentación sana y de lucha contra la obesidad como la campaña “Come saludable”, que lanzó en el año 2021 la agencia chilena para la calidad e inocuidad alimentaria (con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) y como la campaña “Hoy empiezo a comer sano”

,que se lanzó en el año 2020 para disminuir los niveles de obesidad en el país impulsada por el ministerio de desarrollo social y Familia. Es decir, Chile busca que su población se alimente sanamente.

2. Modelo Canvas

Se usará el modelo de Canvas para identificar los aspectos esenciales de nuestro modelo de negocio:

2.1. Segmento de mercado.

El segmento de mercado que busca satisfacer este proyecto está conformado por los consumidores de snacks residentes en Chile, principalmente en la capital, Santiago de Chile, sin distinción de nacionalidad de origen, puesto que se busca abastecer la demanda chilena, latina u otra extranjera en el país. El segmento de mercado se encuentra dentro de los 15 y 65 años de edad, económicamente activas que realicen compras en supermercados, tiendas de autoservicio u otros puntos de venta como tiendas barriales que consuman este tipo de productos por sus tablas nutricionales, beneficios alimenticios, buen sabor y facilidad de consumo.

2.2. Propuesta de valor y Diferenciación de Mercado

Para la Propuesta de Valor y nuestra Característica de Diferenciación frente a la competencia, se realizó una breve encuesta cuantitativa al público objetivo chileno anteriormente descrito, donde se pudo evidenciar que el 53% valora las certificaciones al momento de consumir sus Snacks y que la certificación que más valoran o reconocen es la BPM. También se comprobó que el 46% le gustaría que su Snack venga acompañado de un dip/salsa dentro del mismo, el 60% busca Snacks Libres de Gluten, 60% Snacks Veganos y el 75% que sean altos en Proteína. Finalmente, se evidenció que el precio promedio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por un Snack con las características anteriormente descritas se encuentra dentro de un rango de USD 0,75 - 1,00 (31%). (Anexo #1).

Para el consumidor final la propuesta de valor es: es ofertar un alimento de rápido consumo, altamente demandado por la población chilena pero a su vez con

beneficios nutricionales que no constan por ejemplo en otros snacks como en las papas fritas, tan populares en el mercado. Además de ser un producto natural y sin necesidad de químicos, los Chifles cuentan con características nutricionales tales como: altos en proteína, bajos en grasa, sin gluten y veganos, rico en vitaminas A y B, potasio y fibra. Adicional a lo anterior, la propuesta se acompañará de dos certificaciones, la primera sería una Certificación de productos sin gluten aptos para celíacos controlados por Sistema de Licencia Europa ELS (AOECS) a través de su miembro en España FACE, y la segunda sería para las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). EL chifle OHANA tendrá también sello de denominación de origen (Ecuatoriano) que respaldará que el producto es 100 % Ecuatoriano y que por tanto su materia prima banano (es de altísima calidad). Es el sello que garantiza que los chifles se hicieron un banano de altísima reputación, como es el de Ecuador. (Este sello se lo tramita con el ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca de Ecuador).

Para la comercializadora la propuesta de valor es ofertar un producto con un factor diferenciador como es: Snack saludable con salsa en sachet le permitirá ampliar su portafolio de productos “innovadores” situación que les dará más poder de negociación ante los minoristas (tendrán un producto que nadie más tiene) lo que les permitirá obtener mejores negociaciones en lo que respecta margen y condiciones comerciales.

Con respecto a la característica diferencial de nuestro producto vs la competencia, nuestro producto contará con 1 Sachet en el interior de cada funda para acompañar los chifles con una pasta untada sabor a queso. En relación al laboratorio 1, se pudo evidenciar que los consumidores de snacks en general en Chile, cuentan con un índice considerable por los snacks con algún dip/salsa para acompañar, por lo que se propone implementar una pasta untada sabor a queso a nuestro producto y atraer a más consumidores generando una mezcla atractiva para un público que abarca los que buscan la nutrición como a los consumidores que buscan un buen sabor independiente a las calorías. (Anexo #2)

2.3. Canales

Nuestra empresa venderá el producto a la comercializadora Novaverde en Chile y esta comercializadora se la venderá a Walmart. El cliente final le comprara a Walmart el producto.

Nuestro canal de comunicación con nuestro segmento de mercado será a través de nuestra página web de ecuador y a través de la red social Instagram. En dicha red social se publicarán constantemente los beneficios que tiene el producto. El producto también estará colocado en la página web de Walmart. En estos canales digitales de comunicación los clientes podrán comentar y consultar lo que deseen (así como realizar cualquier reclamo). En Walmart el producto contara con descuentos por temporadas (los cuales serán asumidos un 50 % por Organical Food S.A. y el otro 50 % por la comercializadora Novaverde), Walmart por lo regular no asume estos descuentos especiales para generar más rotación de los productos.

2.4. Relaciones con el cliente.

El fin que tendremos con las relaciones con nuestro cliente final serán:

- a) Captar clientes: Mostrando las cualidades nutricionales y beneficios de un snack de chifle de plátano constantemente en redes sociales.
- b) Fidelizar clientes: A través de Instagram y nuestra página web generaremos concursos e internaciones con los clientes como:
 - ticket de “ganador de 1 empaque gratis” colocado en las fundas de los productos (random)
 - Sube la foto más creativa en Instagram con el hashtag #ohanamecuida en tu momento más fit del día a las redes sociales y gana un viaje con todo pagado por 2 personas a x lugar turístico.
- c) Estimulación de venta: financiaremos descuentos en Wallmart en épocas especiales (feriados, fiestas nacionales..etc) así como también como marca auspiciaremos eventos deportivos (maratones) y sociales (fiestas en rooftop) para incrementar el top of mind y de esta forma incrementar las ventas.

2.5. Fuentes de ingreso

Los ingresos de Organical Food S.A. son por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes, en este caso, de la comercializadora. Novaverde manejará una política de inventario de 3 meses, es decir, cada fin de mes Novaverde debe de tener stock para cumplir con la venta proyectada promedio mensual de los próximos 3 meses a Walmart. Novaverde nos hará los pedidos tomando en cuenta esa política de inventario, la forma de pago a Organical Food S.A. es 50 % de contado (contra envío de orden de compra) y 50 % contra documentos de embarque (billete o guía aérea). Importante notar que el precio al cual el cliente final comprara nuestro chifle será de 538.6 pesos chileno. La política de inventario / y de compras entre Novaverde y Walmart es ajena Organical Food S.A.

2.6. Recursos claves

Nuestros recursos claves son:

- a) Instalaciones de producción eficientes (para lograr económica de escala). Contará con espacios para la recepción del plátano, el proceso de corte, el embalaje respectivo y el despacho de los productos.
- b) Maquinas con garantía (si es que se dañan, necesitamos poder repararlas rápidamente y al menos costo posible – gratis si es posible por defectos de fabrica)
- c) La marca Ohana (que con el trabajo de marketing que se hará, tendrá un buen top of mind como marca orgánica en Chile)
- d) Ejecutivos de alto nivel académico en las posiciones claves de la empresa

Mikaela Zunino como Gerente General y a cargo de la dirección del negocio, Jorge Zambrano como Gerente Comercial, que permita la comunicación directa con los clientes y distribuidores y Roberto Flores como Gerente Financiero a cargo de la parte monetaria del negocio.

- e) Certificaciones aprobadas por parte de instituciones Gubernamentales Nacionales e Internacionales que validan la calidad de nuestros productos.
- f) Contamos con apoyos de incentivos a emprendedor como lo son planes otorgados por entidades financieras y gubernamentales como CFN que apoya el emprendedor o microempresario

2.7. Actividades claves

Las actividades claves de Organical Food S.A. son:

- a) la producción de chifle orgánico (y de salsa de queso en sachet) de elevada calidad y con una consistencia en su sabor.
- b) Posicionar la marca Ohana en Chile, las actividades de marketing a través de Instagram y página web (Walmart no se encargará de estas actividades, ni Novaverde).
- c) Atención al cliente, brindar una experiencia personalizada al cliente final a través de ofrecerle un producto que está producido específicamente para alimentar al cliente saludablemente.
- d) Manejo eficiente y eficaz de Instagram y página web.

2.8. Socios claves

Los socios claves son:

- a) Otras empresas exportadoras de Chifle de Ecuador para juntos poder resolver potenciales problemas regulatorios que se pudieran presentar (como es común en todo negocio internacional)
- b) Navieras/aerolíneas (para que nuestro producto llegue rápido a su destino sin daños)
- c) Agentes de aduana (En Ecuador y En Chile) para que los procesos de importación y exportación fluyan
- d) Bancos, Cooperativas y entidades financieras públicas para poder tener una “buena” línea de crédito activa para poder contar con flujo en cualquier momento que se necesite, ya sea para gasto corriente o para alguna necesidad de inversión en activos fijo.
- e) Proveedores de servicio de mantenimiento de máquinas, necesarios para resolver rápidamente cualquier problema en el funcionamiento de nuestro set de producción para de esta forma evitar cualquier retraso en la entrega de algún pedido a nuestro cliente Novaverde.

2.9. Estructura de Costos

- a) La inversión en el set de producción (Activo) de chifles de plátanos de 100 kh / hora es de USD 61,000 (Valor FOB, importado desde la China – Fabrica: Xinxudong)
 - b) Costos por obtener certificado BPM: USD 2,000 al año
 - c) Costo por obtener certificado Kosher: USD 5,00 al año
 - d) El costo de la caja de plátano – materia prima - (de 43 libras): USD 6.50 (a julio de 2023) según datos del Ministerio de agricultura y ganadería de Ecuador
 - e) El costo de materiales directos (principales): USD 4.40 el litro de aceite y USD 0.40 el kilo de sal (según datos de globalproductprices.com)
 - f) Los costos fijos (al mes) son:
 - a. Alquiler de bodega: USD 800
 - b. Luz: USD 500
 - c. Agua: USD 200
 - g) Sueldos de personal operativo (8 personas): USD 3,600 y Sueldos de personal administrativo USD 6,000 (5 personas)
- El costo final por 1 unidad de chifle de 57 gr está en USD 0.22

3. Estrategia de marketing internacional

Los chifles serán enviados por parte de la empresa exportadora en Ecuador Organical Food S.A. a la empresa Comercializadora Novaverde S.A en Chile y esta empresa importadora en Chile venderá el producto al minorista Walmart Chile S.A. que tiene más de 370 locales comerciales en todo Chile y maneja también las tiendas Líder, Express de líder, Superbodega Cuenta y Central Mayorista (tiendas que están distribuidas desde Arica a Punta Arenas). Según datos del servicio nacional de aduana de Chile, Novaverde es la empresa que más importa snacks en valor CIF y en peso (Kg bruto) en dicho país. Detallo los valores importados CIF en dólares y en kg bruto por Novaverde S.A. en los últimos 4 años (en comparación con otras 4 importadoras de snacks en Chile):

TOP	EMPRESA IMPORTADORA EN CHILE	VALOR CIF	KG BRUTO IMPORTADOR
-----	------------------------------	-----------	---------------------

1	COMERCIALIZADORA NOVAVERDE S.A	\$ 10,283,726	9,823,695
2	WATT S S.A.	\$ 6,289,302	1,947,927
3	CENCOSUD RETAIL S.A.	\$ 3,851,112	3,947,447
4	ALIMENTOS Y FRUTOS S.A.	\$ 3,754,328	5,088,596
5	COMERCIALIZADORA TRADECOS CHIL	\$ 1,601,945	1,716,675

Los chifles de plátanos de Ecuador se importan en Chile con la subpartida arancelaria 2008.99.90 pagando 0 % de impuesto Advalorem por el convenio de acuerdo bilateral que hay entre Ecuador y Chile.

La empresa Novaverde S.A. importa actualmente chifles de plátano de Ecuador de la marca Kumuya (funda de 65 gr), situación que permite que Organical Food tenga una llegada con ellos más “ágil” debido a que ya conocen la calidad del banano de Ecuador (tomando como ejemplo/referencia la marca que ya importan). La marca de chifles de plátano Kumuya no viene con sachet de salsas y tampoco tienen certificación KOSHER. La marca de los chifles de la empresa Organical Food será Ohana (que significa en el idioma Hawaiano “familia”, se le ha colocado esta marca al producto ya que se quiere representar a un producto que “une” a la gente como una familia, un producto que se consume generalmente en eventos sociales y que es ideal para compartir con amigos y familia, creando unión, creando familia).

El chifle Ohana es orgánico, vegano, sin gluten ni perseverantes y cuenta con certificados ISO9001, Kosher y Global Gap además de que tendrá sello de denominación de origen (Ecuatoriano). Tendrá una presentación comercial de 57 gramos y se venderá con un sachet de salsa de queso (que vendrá en el interior del empaque), dándole de esta forma una diferenciación con la competencia local en Chile (no hay otra marca de chifles de plátanos que se venda con salsas en sachet).

El costo unitario de 1 funda de chifle Ohana es de \$ 0.22 (tomando en cuenta una planta con una capacidad de producción de 100 kg x hora). Venderemos a la comercializadora en negociación FOB en dólares (un dólar al día 25 de julio de 2023 equivale a 829.03 pesos chilenos), el dólar es una moneda más fuerte que el

peso chileno por lo que nos conviene exportar en dólares (el 90 % de las importaciones de la comercializadora Novaverde las realiza en dólares). En la negociación internacional entre nosotros y la comercializadora el precio FOB será de \$ 0.34, dándonos un margen bruto de 35 %. A partir de esta negociación se han definido los márgenes que manejarían el mayorista (comercializadora Novaverde) y el minorista (Walmart) en los procesos de negociación de cada uno.

COSTO UNITARIO DE CHIFLE OHANA EN ECUADOR	\$0.22		
NEGOCIACION INTERNACIONAL	PRECIO EN DOLARES	PRECIO EN PESO CHILENO	MARGEN %
PRECIO DE VENTA FOB DE ECUADOR A COMERCIALIZADORA EN CHILE	\$ 0.34	281.73	35%

En la negociación local entre la comercializadora y Walmart el precio de venta es de \$ 0.50. Notar que el costo final del producto para la comercializadora aumenta de \$ 0.34 (precio FOB al que compro) a \$ 0.36 por los gastos de importación (fletes, gasto de naviera, agente de aduana, almacenaje, etc.), en total se calcula un factor de costo de importación de 1.06 (es decir, gastos de nacionalización equivalentes a un 6 %). Esto le daría un margen bruto a la comercializadora Novaverde de 28 %.

COSTO UNITARIO DE CHIFLE OHANA EN CHILE (FACTOR DE COSTO 1.06)	\$0.36		
NEGOCIACION NACIONAL	PRECIO EN DOLARES	PRECIO EN PESO CHILENO	MARGEN %
PRECIO DE VENTA DE COMERCIALIZADORA EN CHILE A WALMART CHILE	\$ 0.50	414.31	28%

Finalmente, el producto será comercializado por Walmart al cliente final en 538.6 pesos chilenos, dándole un margen bruto a Walmart de 23%.

COSTO UNITARIO DE CHIFLE OHANA EN WALMART (POR COMPRA LOCAL)	\$0.50		
NEGOCIACION NACIONAL	PRECIO EN DOLARES	PRECIO EN PESO CHILENO	MARGEN %
PRECIO DE VENTA DE WALMART A CLIENTE FINAL	\$ 0.65	538.6	23%

Las estrategias de marketing/ publicidad serán manejadas/financiadas por Organical Food en Ecuador (las implementaciones y los costos de estas) y la empresa importadora Novaverde en Chile se encargará de la logística interna del producto en Chile y de los procesos operativos de comercialización del producto a nivel nacional (ventas que se realizarán a través de Walmart).

La estrategia de producto que usaremos es una de desarrollo de mercado ya que

estamos ofreciendo nuestro chifle a un nuevo segmento de compradores internacionales – chile - (a través del desarrollo de nuevos circuitos de distribución internacional).

La presentación comercial del chifle se modificará de acuerdo con el nicho de mercado de Snacks Saludables en Chile presentando una innovación en su forma de ofrecerse al mercado (dentro de cada paquete de chifle vendrá una salsa - saludable - de queso) que hará que el producto sea mas atractivo para el consumidor (no hay en el mercado chileno chifles que se vendan con salsas). Nuestro canal de distribución será: Distribuidor (Novaverde)– detallistas (Walmart) – consumidor.

Nuestra estrategia de precio internacional será una de enfoque de adaptación, es decir, las subsidiaras establecerán el precio por la condición local. El factor que más se tomará en cuenta será el de “en función de la competencia”.

Con respecto a la publicidad se usará la red social Instagram para mostrar los beneficios que tiene el producto y sus valores agregados (desde el punto de vista nutricional y de calidad).

4. TICS

Las Tics que utilizara Organical Food son:

- a) Instagram: Red social para generar engagement con los clientes en chile a través de imágenes y videos llamativos
- b) Página web: en la página web se mostrará información detallada de quien es Organical Food, información de eventos e información nutricional detallada de los chifles. Permitira a las personas suscribirse.
- c) Klaviyo: Organical Food S.A. la utilizara principalmente para Email Marketing, se enviara por lo menos 1 correo diario a todos sus clientes en Chile, suscriptos en la pagina web, información como: descuentos por temporada, recordatorios de los beneficios nutricionales del producto y horarios/fechas de los eventos los cuales la marca patrocinara. En la etiqueta de cada producto estará indicada la pagina web de Organical Food y detallando incentivos (concursos, descuentos especiales..etc)

para lograr que los consumidores se registren como clientes en su pagina web. En este proceso de registro obtendremos todos los datos del cliente (básicos como el nombre y mas específicos como la edad y comportamiento de compra)

d) Hubspot: plataforma CRM que permite automatizar procesos comerciales y conocer que posteos (en instagram) está generando más tráfico

e) Cloud computing (Dropbox): ayudara a Organical food a integrar todo el negocio con velocidad (procesa enormes cantidades de datos en minutos), bajo costo (no hay que gastar en hardwares ni en gastos relacionados a la implementación y mantenimiento de un centro de datos) , productividad (no hace falta utilizar el tiempo de las personas de TI) , fiabilidad (facilidad en la recuperación de datos) , seguridad (se manejan políticas/controles estrictos de seguridad) y a escala global (el acceso a la nube se puede hacer desde cualquier parte del mundo en el que haya internet).

f) Hotjar: la utilizara principalmente para mapear, realizar encuestas y comentarios de sus consumidores finales.

g) Oracle Transportation Management: para optimizar, automatizar y controlar las actividades de transporte.

h) Foursixty: Este lo utiliza para que su contenido de Instagram pueda ser una tienda en línea y se redireccione directamente a su página web de wallmart con la opción de comprar.

Bibliografía

BID SUSCRIBE CON CFN LÍNEA POR USD 300 MILLONES PARA IMPULSAR LA ECONOMÍA NACIONAL. (2023, abril). Corporación Financiera Nacional.

<https://www.cfn.fin.ec/bid-suscribe-con-cfn-linea-por-usd-300-millones-para-impulsar-la-economia-nacional/>

Certificación de alimentos sin gluten aptos para celíacos. (s/f). AENOR.

<https://www.aenor.com/certificacion/alimentacion/els-productos-aptos-celiacos>

Chile: Distribuir un producto. (2023, julio). Santander Trade Markets.

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/distribuir-un-producto>

CONOZCA ANTICIPADAMENTE EL ESTADO DEL MERCADO Y SU LUGAR EN ÉL. (s/f). Cobusgroup. <https://www.cobusgroup.com/home>

Ecuador - Sal - precio, junio 2023. (s/f). Global Product Prices.

https://es.globalproductprices.com/Ecuador/salt_prices/#:~:text=El%20precio%20es%20de%200.40%20USD.

El MAE con apoyo de CFN promueve incentivos verdes para empresarios. (s/f).

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica Ecuador.

<https://www.ambiente.gob.ec/el-mae-con-apoyo-de-cfn-promueve-incentivos-verdes-para-empresarios/>

Registro de Certificado de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados. (2022, diciembre).

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

<https://www.gob.ec/arcsa/tramites/registro-certificado-buenas-practicas-alimentos-procesados>

Anexo #1

Formulario Preguntas y Respuestas sobre el Consumo de Snacks.
Siendo 1 la menos acertada y 5 la más acertada.

1	Al momento de consumir Snacks, qué tanto valoras si cuenta con certificaciones?	En caso de que sí valoras las certificaciones, cuáles te importan:	Te interesaría que tu Snack cuente con un sachet interno de alguna salsa/dip?	Valoras Snacks LIBRES DE GLUTEN?	Valoras Snacks VEGANOS?	Valoras Snacks ALTOS EN PROTEINAS?	Cuánto estás dispuesto a pagar por un Snack?
2		3	3	3	2	5	\$0,75 - \$1,00
3		5 BPM	4	5	5	5	Hasta \$4
4		5	5	3	4	5	Hasta \$3
5		4 KOSHER	4	5	5	5	\$0,75 - \$1,00
6		5	4	5	1	4	\$0,51 - \$0,75, \$0,75 - \$1,00
7		5 BPM	5	5	5	5	\$0,75 - \$1,00
8		1	5	5	1	1	Hasta \$3
9		2	5	4	3	4	\$0,75 - \$1,00
10		3	3	4	5	5	\$0,75 - \$1,00
11		2	4	3	3	3	\$0,51 - \$0,75
12		3 Gluten free	5	5	5	5	Hasta \$3
13		1	5	5	1	5	Hasta \$4
14		4 GMO IFS ISO	1	5	5	5	\$0,75 - \$1,00, Hasta \$3
15		5 BPM	5	5	5	5	\$0,51 - \$0,75
16		5	2	4	5	4	\$0,51 - \$0,75
17		3	5	3	5	5	Hasta \$3
18		2	4	4	4	5	Hasta \$3
19		5	1	1	5	3	Hasta \$3, Hasta \$4
20		5 BPM	5	5	5	1	\$0,75 - \$1,00
21		1	5	5	5	5	\$0,51 - \$0,75
22		3	4	5	1	5	\$0,51 - \$0,75
23		5	2	5	5	5	\$0,75 - \$1,00
24		4 Registro sanitario	4	3	5	5	\$0,26 - \$0,50
25		5 Calidad, Registro Sanita	5	3	1	3	\$0,51 - \$0,75
26		5	5	5	5	1	\$0,51 - \$0,75
27		5 Empresas conocidas	1	5	5	5	\$0,26 - \$0,50
28		5 Certificaciones extranje	5	5	5	5	0 - \$0,25
29		5 Para ver si esta en buer	4	1	1	5	\$0,26 - \$0,50, \$0,51 - \$0,75, \$0,75 - \$1,00
30		5 Azucar	5	4	3	5	\$0,26 - \$0,50
31		5 BPM	5	5	5	5	\$0,75 - \$1,00
32							

Anexo #2

Imagen referencial del combo de la presente Propuesta de Negocio.



5.3. Caso III

1. Estrategia de Sostenibilidad

Para nuestra propuesta de negocio se plantearon tres estrategias de sostenibilidad:

a. Hacer parte de la economía circular

La primera estrategia será reutilizar la cascara de plátano, la cual para nosotros es un desecho, por medio de la venta a terceros para utilizarla como balanceado.

b. Buscar alternativas para aprovechar los recursos cercanos

Esta estrategia buscará aprovechar el camión que movilice el plátano de la ciudad de El Carmen, Manabí a Guayaquil ida y vuelta. Es decir que suba a El Carmen llevando algún material para la venta en ese lugar y que baje cargado de plátano para la planta de Organical Food S.A. en Guayaquil. Esto quiere decir que en vez de subir el camión vacío se aprovechará compartiéndolo con algún otro comerciante, subiendo y bajando siempre cargado el camión, en vez de hacer viajes vacíos que contaminen el medio ambiente de igual forma que fueran cargados.

c. Reducir la utilización de recursos energéticos

Además de economizar, reducir la utilización de recursos energéticos. Para esto el galpón donde se trabajará aprovechará al máximo la luz solar tanto en el tumbado como paredes para evitar encender luminarias los días soleados como normalmente lo son en Guayaquil.

En relación a lo anterior, campañas de marketing a través de las redes sociales Instagram y Facebook serán de gran ayuda para darnos a conocer al mercado Chileno que somos una empresa que trabaja de la mano de la sostenibilidad, generando protección al medio ambiente y equidad social, esto ayudará a nuestra imagen (poder de marca), de esta forma nuestra marca incrementará su valor (la marca es un activo intangible). Las tendencias de consumo en el mundo (y en Chile específicamente, que es nuestro país elegido como país importador de nuestros chifles) muestran una tendencia a consumir productos eco-amigables (que provengan de empresas con responsabilidad social), por ende en el mediano y largo plazo, nuestras ventas se incrementarán tomando en cuenta la imagen que estamos mostrando a este mercado en el cual la sostenibilidad se esta transformando en algo casi "obligatorio".

Adicionalmente, como reto en base a la sostenibilidad, para reducir nuestra huella se optará por solo utilizar medios de transporte marítimo que cuenten con un

sistema híbrido de limpieza de gases de emisión (EGCS) instalado en sus buques

lo cual ayuda a la disminución de emisiones de azufre liberadas a la atmósfera, tales como la Línea Naviera Mediterranean Shipping Company (MSC).

2. Indicadores de gestión KPIs

Económico	Unidad	2022
Tamaño de mercado de Snacks Saludables en Chile	\$	670,8 millones
Importaciones de Chifle de Chile	\$	22,540 millones

Social	Unidad	2023
Colaboradoras Mujeres en la Cadena Operativa	#	5
Mujeres en el Directorio	#	1

Ambiental	Unidad	2022
Cáscara re-utilizada dentro de la economía circular	%	100
Emisiones de azufre liberadas a la atmósfera (flete marítimo)	%	0,5

3. Viabilidad Financiera

DUPON T		
Rentabilidad	9.14%	UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS
Operación	58%	VENTAS NETAS / TOTAL DE ACTIVOS
Apalancamiento	16.16	TOTAL DE ACTIVOS / TOTAL PATRIMONIO
ROE=DUPONT	85.12%	RENTABILIDAD x OPERACIÓN x APALANCAMIENTO

La rentabilidad se expresa en un 9.14% lo cual deduce que tenemos un factor a considerar en base a la minimización de costos y a su vez incrementar aun mas las ventas.

La operación genera un porcentaje de indicador alto en base al promedio, indica que la viabilidad que tendremos de manera operativa es garantizada y enfocada a la exportación del producto.

El apalancamiento nos da referencia que la capacidad de cancelar nuestros pasivos es optima garantizando que el flujo obtenido pueda ser invertido en mejoras o factores humanos y manufactureras

Nuestro DUPONT indica que la capacidad de regreso del efectivo es viable conforme los lineamientos y políticas establecidas para la operatividad y comunicación con los clientes.

Para evaluar nuestra Viabilidad Financiera, primero calculamos nuestra Inversión Inicial del Proyecto:

PLAN DE INVERSIONES			
ACTIVOS FIJOS			
TERRENO	-		DIAS DE COBRO 15
OBRAS CIVILES	-		DIAS DE PAGO 30
MUEBLES Y ENSERES	-		DIAS DE INVENTARIO 30
MAQUINARIAS	61,000.00		
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	-		PERIODO PRE-OPERATIVO 4
TOTAL ACTIVOS FIJOS	61,000.00		
ACTIVOS DIFERIDOS			
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1,200.00		
ESTUDIOS			
I +D			
REGISTRO DE MARCA			
DESARROLLO PÁGINA WEB/APP			
HOSTING/DOMINIO			
DEPÓSITO ALQUILER			
MARKETING (LANZAMIENTO)			
PATENTES Y LICENCIAS			
GASTOS FINANCIEROS PREOPERATIVOS			
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	1,200.00		
CAPITAL DE TRABAJO			
FACTOR CAJA	15		
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO			
MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS	1,219.92		
SUMINISTROS Y SERVICIOS	250		
MANO DE OBRA DIRECTA	953.87		
MANO DE OBRA INDIRECTA	1600.02		
INVENTARIO INICIAL	2,439.84		
CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS			
GASTOS ADM	4,459.14		
GASTOS DE VTAS	218.13		
IMPREVISTOS (5%)	3050		
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	14,190.91		
TOTAL PLAN DE INVERSIONES	76,390.91	53473.6387	
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	%	COSTO DE K
PRESTAMO BANCARIO AF	61,000.00	79.85%	11.65%
PRESTAMO BANCARIO CT	30,000.00	39.27%	10.85%
APORTE DE CAPITAL	-14,609.09	-19.12%	15.0%
TOTAL FINANCIAMIENTO	76,390.91	100%	10.70%

Nuestro plan de inversión refleja cuan viable es nuestro proyecto según el capital de trabajo y de préstamos que hemos solicitado, según nuestro factor caja y diviendolos para el año operativo, nuestro plan de inversión es de \$76,390.91 (Véase Anexo #1 y #2).

Apartir de lo anterior, podemos calcular nuestra Viabilidad Financiera de la siguiente forma:

VIABILIDAD FINANCIERA			
			TMA R 10.70%
TIR	28.99%		EL PROYECTO ES VIABLE SI TIR MAYOR A TMAR

VAN	60,236.19		VAN POSITIVO, EL NEGOCIO SE ACEPTA		
PAYBACK	PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
5 AÑOS	1	76,390.91	1,020.63	8,170.14	-7,149.50
	2	83,540.41	21,663.33	8,934.79	12,728.54
	3	70,811.87	34,936.99	7,573.45	27,363.54
	4	43,448.33	65,594.01	4,646.87	60,947.13
	5	-17,498.80	80,745.05	-1,871.53	82,616.57
		-100,115.38			
	RECUPERACIÓN DE FINANCIAMIENTO BANCARIO				11.65%
	PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA (BANCO)	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
	1	61,000.00	1,020.63	7,106.50	-6,085.87
	2	67,085.87	21,663.33	7,815.50	13,847.83
	3	53,238.04	34,936.99	6,202.23	28,734.76
	4	24,503.28	65,594.01	2,854.63	62,739.38
	5	-38,236.10	80,745.05	-4,454.51	85,199.55

Gracias al análisis anterior del flujo de caja, podemos concluir que fue viable la participación de los planes de ahorro y recuperación de los préstamos, obteniendo una TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento) de mayor a 10% lo que nos indica que los inversores estabilizan nuestro proyecto como viable sabiendo que nuestra TIR es 28.99% (Véase Anexo #3)

Bibliografía

6 PASOS PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD EN SU EMPRESA. (s/f). SUSTY. Recuperado noviembre de 2023, de <https://susty.org/language/es/6-pasos-para-implementar-una-estrategia-de-sostenibilidad-en-su-empresa/>

Cómo crear estrategias de sostenibilidad eficientes en su negocio. (2022). DocuSign. <https://www.docusign.com/es-mx/blog/estrategias-de-sostenibilidad>

Cómo Crear una Estrategia de Sostenibilidad para tu Empresa: Guía Práctica. (2023). APLANET. <https://aplanet.org/es/recursos/estrategia-de-sostenibilidad/>

LAS EMPRESAS APUESTAN POR LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD. (2022). The Circular Campus. <https://www.ecoembesthecircularcampus.com/estrategia-de-sostenibilidad/#:~:text=Una%20estrategia%20de%20sostenibilidad%20es,ni vel%20medioambiental%2C%20econ%C3%B3mico%20y%20social.>

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Chile Metadata
Producto: 200899 Fruit and other edible parts of plants, prepared or preserved, whether or not containing added sugar or other sweetening matter or spirit (excl. prepared or preserved with vinegar, preserved with sugar but not laid in syrup, jams, fruit jellies, marmalades, fruit purée and pastes, obtained by cooking, and nuts, groundnuts and other seeds, pineapples, citrus fruits, pears, apricots, cherries, peaches, strawberries, palm hearts and cranberries). (s/f). Trade Map. https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c%7c%7c200899%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Maersk es la naviera que menos contamina en el mundo. (s/f). Transporte.MX. Recuperado noviembre de 2023, de <https://transporte.mx/maersk-es-la-naviera-que-menos-contamina-en-el-mundo/>

Richards, J. I. (s/f). *ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD: QUÉ ES Y POR QUÉ TU NEGOCIO DEBERÍA TENER UNA.* TRIQUELS. Recuperado noviembre de 2023, de <https://www.triquels.com/blog/estrategia-sostenibilidad-que-es>

Snacks in Chile. (2023, julio). Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/snacks-in-chile/report>

ANEXO #1

OHANA S.A.					
BALANCE GENERAL					
Al 31 de Diciembre de 2023					
ACTIVO		ANALISIS VERTICAL	PASIVO		ANALISIS VERTICAL
ACTIVO CORRIENTE		%	PASIVO CORRIENTE		
CAJA	10,000.00	2.20%	PROVEEDORES	127,296.00	28.04%
CLIENTES	261,761.31	57.66%	GASTOS ACUMULADOS	-	0.00%
CUENTAS POR COBRAR	-	0.00%	IMPUESTOS POR PAGAR	25,459.20	5.61%
INVENTARIO	127,296.00	28.04%	DEUDA DE CORTO PLAZO	30,000.00	6.61%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	399,057.31	87.91%	TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	182,755.20	40.26%
ACTIVOS FIJOS			PASIVO A LARGO PLAZO		
TERRENOS	-	0.00%	PRESTAMOS BANCARIOS	61,000.00	13.44%
EDIFICIOS	-	0.00%	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	243,107.71	53.55%
MUEBLES DE OFICINA	-	0.00%	TOTAL PASIVO	425,862.91	93.81%
EQUIPOS DE OFICINA	-	0.00%	PATRIMONIO		
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	-	0.00%	CAPITAL SOCIAL	500.00	0.11%
VEHÍCULOS	-	0.00%	RESERVAS	3,681.72	0.81%
MAQUINARIAS	61,000.00	13.44%	UTILIDAD DEL EJERCICIO	23,912.68	5.27%
DEPRECIACION ACUMULADA	-6,100.00	-1.34%	TOTAL PATRIMONIO	28,094.40	6.19%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	54,900.00	12.09%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	453,957.31	100.00%
TOTAL ACTIVOS	453,957.31	100.00%			

ANEXO #2

NO F	246,302.11	ACT CORR-RECURSOS EXPONT (AC-PROVEE-GTS ACUM-IMPXPAGAR)			
FM	34,194.40	DLP+TPATR-AF			
PRL	212,107.71	FM-NOF			

ANEXO #3

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
VENTAS	261,761.31	287,937.44	316,731.19	348,404.30	383,244.74
COSTO DE VENTAS	96,571.20	99,499.01	102,719.60	106,262.24	110,159.16
UTILIDAD BRUTA	165,190.11	188,438.43	214,011.59	242,142.06	273,085.58
GASTOS ADMINISTRATIVOS	107,019.31	113,440.47	120,246.90	127,461.71	135,109.42
GASTOS DE VENTAS	5,235.23	5,758.75	6,334.62	10,452.13	11,497.34
EBITDA	52,935.57	69,239.21	87,430.07	104,228.22	126,478.82
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	6,100.00	6,100.00	6,100.00	6,100.00	6,100.00
EBIT	46,595.57	62,899.21	81,090.07	97,888.22	120,138.82
GASTOS FINANCIEROS	9,085.49	6,306.60	3,458.01	1,358.56	550.27
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	37,510.08	56,592.62	77,632.06	96,529.66	119,588.55
15% PARTICIPACIÓN	5,626.51	8,488.89	11,644.81	14,479.45	17,938.28
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	31,883.57	48,103.72	65,987.25	82,050.21	101,650.26

25% IMPUESTOS	7,970.89	12,025.93	16,496.81	20,512.55	25,412.57
UTILIDAD NETA	23,912.68	36,077.79	49,490.44	61,537.66	76,237.70