

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 chifles de platano al mercado de Chile

Nombre completo del estudiante:
Jorge Victor Zambrano Cordova

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

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Noviembre - Año 2023

INDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	3
2.ANÁLISIS CASO # 1	5
3.ANÁLISIS CASO # 2	8
4.ANÁLISIS CASO # 3	12
5.CONCLUSIONES.....	14
Bibliografía.....	16
Anexo #1 (Desarrollo caso # 1)	20
Anexo #2 (Desarrollo caso # 2)	37
Anexo #3 (Desarrollo caso # 3)	50

INTRODUCCION

El comercio exterior es necesario para el crecimiento de cualquier empresa y país. Si no hay comercio exterior, no hay crecimiento económico debido a que los países (y empresas) estarán limitados solo a vender sus productos (servicios) a un mercado local; con comercio exterior, el mercado es el mundo, situación que permitirá a las empresas (países) crecer en ventas, mejorar la calidad de sus productos/servicios -para poder competir eficientemente - y mantenerse “vigente” en el largo plazo (debido a las “infinitas” oportunidades comerciales que el mundo presenta en cada uno de sus mercados con sus respectivas economías y entornos socioculturales).

El proyecto que desarrolle junto a mis compañeros Mikaella Zunino y Roberto flores consistió en definir e implementar una estrategia de internalización de chifles de plátano producidos en Ecuador (para exportarlos a Chile). El desarrollo de este proyecto se lo realizo a través del análisis y resolución de 3 casos, el caso 1 tenia como enfoque analizar el entorno internacional en el cual se desarrollaría el proyecto, así como también definir la razón del por qué se eligió a Chile como país importador y delimitar el entorno regulatorio al cual nos debemos de regir para exportar el producto a dicho país; el caso 2 tuvo como meta definir la estrategia de marketing internacional que implementaríamos para la exportación de chifles a Chile, que herramientas de E-Business usaríamos para nuestros procesos administrativos , comerciales y logísticos así como también definir cual seria la “novedad” de nuestro producto (innovación) y finalmente definir que deberíamos de hacer para lograr tener competitividad en este mercado internacional; finalmente el caso 3 tuvo como contexto la definición de nuestra cadena de valor y como esta aporta al beneficio financiero de nuestro proyecto, así como también definir si el proyecto (con nuestros costos fijos y variables definidos, así como también los niveles de venta) era viable financieramente , todo esto desarrollándose en un enfoque de sostenibilidad (es decir sin dañar al medio ambiente para que nuestro proyecto y los de otras personas puedan desarrollarse en el largo plazo en un mundo con recursos suficientes para todos).

Este proyecto se lo desarrollo tomando como referencia a una empresa llamada Organical Food S.A. creada en Ecuador que comercializara chifle de plátano al mercado de Chile (a través de un modelo de negocio B2B). La marca del chifle es OHANA, el producto es vegano y sin gluten ni preservantes, alto 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 apporto 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. 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 pero en la actualidad la mayoría de snacks no tienen propiedades alimenticias consideradas como “saludables”.

Ecuador es un país cuya balanza comercial no petrolera ha sido históricamente negativa año tras año hasta el año 2020 en el cual por primera vez en dos décadas, desde que el país se dolarizo, tuvo un superávit de 756.8 millones de dólares; lamentablemente en los años 2021 y 2022 esta balanza volvió a mostrar números negativos (1,080 y 1,630 millones respetivamente de déficit) según datos del banco central del Ecuador. Un superávit constante (logrado a través de un aumento de las exportaciones- proyectos de internalización-) permitiría al Ecuador obtener recursos del exterior que podrían ser usados para inversión interna en tecnología, compra activos y para la implementación de planes de desarrollo económico y social, escenarios necesarios para que el Ecuador crezca económicamente en el largo plazo. El crecimiento económico de los países andinos está determinado a partir de su capacidad productiva o exportadora (Sáenz, Jhon (2022), Efectos de la balanza comercial no petrolera en el crecimiento económico ecuatoriano, período 1996-2021, Ecuador, 593 Digital Publisher CEIT).

CASO 1

Lo primero a definir en un proyecto de internalización es el producto y el mercado objetivo. Si no se tiene conocimiento del mercado al cual vas a exportar el producto, no se tiene nada. Es importante tener también claro las variables micro y marco económicas en el país importador y en el país exportador para lograr definir una viabilidad comercial del producto así como también el marco regulatorio sobre el cual vas a tener que definir las operaciones, la ley permite el orden por lo que hay que cumplirla para poder controlar y desarrollar un proyecto de forma eficiente y eficaz; como emprendedor y profesional, debemos tener claro que somos una sociedad, es imposible actuar de forma aislada, necesitamos tener una capacidad de adaptación para poder desarrollarnos, si no nos adaptamos las reglas (o a una economía de un país X en un proyecto de internalización) no podremos tener éxito en ningún proyecto desde ningún punto de vista (simplemente gastaremos recursos por gusto).

Ecuador es un país que se caracteriza por exportar productos sin valor agregado , causando que nuestros valores de exportación no sean elevados (un producto con valor agregado no se puede vender “ caro”) , es necesario cambiar la percepción de los ecuatorianos a través de proyectos de internalización como el presentado en este ensayo en el cual se demuestra que usando materia prima de calidad producida en Ecuador (a relativamente bajo costo por características climáticas) se pueden producir de forma “ sencilla “ producto con valor agregado para exportarlo con rentabilidad a países de todo el mundo. El cambio de la matriz productiva del Ecuador esta en nuestras manos (no en las del gobierno que impone reglas y procesos), en nuestra capacidad para emprender (capacidad que puede tener cualquier ecuatoriano que haya tenido una educación básica).

Desde el punto de vista de emprendedor, el análisis de la matriz de selección de mercado fue clave para poder elegir el mercado al cual vamos a exportar nuestro producto. Pudimos darnos cuenta que no hay 1 mercado que es apto al 100 % para un proyecto de internalización , lo que se debe de elegir son las variables que son

importantes desde nuestro punto de vista empresarial y enfocarnos en definir si el país (pre-seleccionado) tiene o no buenos indicadores relacionados a estas variables. No existe un mercado perfecto, y nunca lo habrá. Fue un desafío lograr cumplir con el marco regulatorio de Chile con respecto al etiquetado y a las exigencias del nivel de calidad , pero gracias a que nuestro producto tiene 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 certificada que el producto fue producido siguiendo directrices de alta calidad y buenas prácticas) pudimos lograr ajustarnos a todas las exigencias regulatorias/calidad. Así mismo al inicio encontrar un producto que pueda ser valorado en el exterior fue un desafío desde el punto de vista de que Ecuador no es un país que cuenta con tecnología para innovar rápida y eficientemente algún producto -cuya producción no requiera mucha inversión-, pero pudimos localizar a un producto (chifle) que se produce con materia prima del Ecuador de bajo costo (que no requiere de elevados niveles de inversión en tecnología para su producción) , situación que nos da competitividad , situación que nos permite manejar niveles de precios con un atractivo nivel de rentabilidad.

Las tendencias de consumo (consumo de producto nutritivo, vivir una experiencia de “ aquí y ahora” y presupuesto limitado) que se encontraron en Chile ayudaron a que podamos definir que en Chile hay demanda de chifle (orgánico, veganos y sin gluten ni preservantes, altos en proteína y fuentes de energía). Desde el punto de vista 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 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.

Se realizó un análisis de 6 mercados potenciales (a través de la matriz de selección de mercados) a los cuales podríamos exportar el chifle (en el anexo # 1 podrán ver al detalle los 6 potenciales países analizados) y como conclusión Chile fue el que tuvo el promedio mas alto (5.6) en las categorías analizadas (indicadores económicos, PIB, balanza comercial, crecimiento de la población, moneda..etc). Chile logísticamente nos conviene también como país importador ya que por la cercanía con Ecuador los valores de los fletes internacionales no sobrepasan los \$ 1,000 por 1 contenedor de 40 hc, además cuenta con convenios de liberación de impuestos de aduana con Ecuador.

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

CASO 2

La introducción de un nuevo producto a un nuevo mercado (sea este nacional o internacional) es un proceso complejo y riesgoso pero esencial para el crecimiento de toda empresa. La empresa que no ve al mundo como su mercado (potencial) es una empresa que está destinada a no crecer exponencialmente en ventas y en el largo plazo está destinada a estancarse desde el punto de vista comercial y tecnológico. Introducir un producto a un mercado internacional estimula/impulsa a la empresa a tener que implementar altos estándares de calidad en sus procesos y productos y a tener que incrementar su inversión en desarrollo y tecnología y su capacidad de adaptabilidad. El que no se adapta muere, y en el mundo empresarial este lema se cumple también, estamos en un mundo que cambia constantemente; en cuestión de meses, lo que antes era popular, ahora no lo es, lo que antes era imposible ahora es posible, lo que antes era un producto no demandado, ahora puede ser que sea tu producto más vendido. La capacidad de adaptarse a un nuevo mercado depende de si la organización (en todos sus niveles jerárquicos, administrativos y operativos) está trabajando de forma alineada bajo el mismo objetivo de lograr que un producto se venda en un país/mercado nuevo de forma ágil, rentable y sustentable en el largo plazo. La clave para que el proceso de adaptar un nuevo producto al mercado funcione es lograr obtener la mayor información posible de los potenciales clientes y sobre todo que la misma siempre este actualizada. Si sabemos lo que el cliente desea a través de este análisis (y no solo a través de lo que el cliente te dice directamente quiere o desea comprar) se podrán realizar campañas de comunicación sobre el producto de forma más efectiva incentivando a que el cliente realice la acción de comprar el producto que vendes (adaptándolo funcionalmente y estructuralmente si es necesario para lograr tener exactamente ese producto que el cliente quiere comprar). Un factor importación a considerar en el momento de implementar una estrategia de internalización de un producto, es la cultura del país importador. La cultura esta de forma intrínseca arraigada en cada uno e influye en las tendencias de consumo de una población en específico, la cultura de un país no se modifica y pasa de generación a generación por ende un producto que quiere ser exitoso en un país debe tener características y funciones que

vayan acorde (en cierto grado) a la cultura de la gente de dicho país. De la mano de la cultura de las personas, va la percepción de la calidad que tiene cada nicho de mercado del país en el cual quieres ingresar tu producto, así como la cultura, la percepción de que es calidad varia de país en país (de nicho en nicho) y esta depende de que tanto esperan recibir por el valor que están dispuesto a pagar por un bien o un servicio.

El análisis de la competencia -que tendrá tu producto en el país importador- se debe hacer también desde el enfoque de: ¿hay espacio para mí?; un mercado saturado de productos, es un mercado que lanza el precio del mercado del producto para abajo, ninguna empresa desea que el precio de su producto en el mercado baje, entre más competidores hay en el mercado, esto ocurrirá, al consumidor esta situación le conviene porque tendrá más opciones de compra y tendrá precios “bajos que pagar” , si una empresa ingresa su producto a un mercado internacional el cual tiene una sobre-oferta de ese producto (sea por empresas nacionales o internacionales) será una empresa que tendrá un proyecto de internacionalización que generara bajo margen a la compañía y que no será sustentable en el largo plazo (a la larga, si la situación no mejora, el precio de venta de esta producto podría bajar por debajo los costos unitarios del mismo situación que hará que todo el proyecto de internalización fracase) y que toda la inversión gastada en adaptar el producto (desde el punto de vista de produccion/empaque) y en obtener información de los clientes (específicamente a través de internet-redes sociales) se transforme en una inversión no recuperable (perdida). Si en el país al cual vas a enviar tu producto hay pocos competidores, el factor que inmediatamente se debe de tomar en cuenta es “que está haciendo mi competencia – la que lidera el mercado- para liderar el mercado “; el benchmarking es una actividad clave a realizar para poder competir eficientemente en este nuevo mercado internacional por “conquistar”. Importante también es analizar que tanto ha crecido el mercado en los últimos anos. Si el mercado internacional al cual desea ingresar tiene un crecimiento por debajo del porcentaje de crecimiento que tiene dicho mercado en los países líderes, entonces es un mercado que crece lento, y ninguna empresa desea tener productos en mercados de lentos crecimientos, año a año los costos (todos) se incrementan en cierta medida naturalmente, si el ritmo de ventas no (debido a que el mercado no crece) entonces tus márgenes comenzaran a disminuir,

afectando los indicadores financieros de la empresa.

Las re-evaluaciones de las estrategias de marketing (así como la actualización de las tendencias del consumo de tu mercado importador, sus gustos y preferencias) son de suma importancia para toda la estrategia de internalización de un producto. Las nuevas tecnologías, el flujo masivo de comunicación que hay en internet y las tendencias del consumidor actual causan que siempre este predefinido en las empresas que toda estrategia de marketing debe ser re-evaluada y actualizada conforme el mercado internacional lo vaya “exigiendo”. Sin re-evaluación de la estrategia de marketing internacional, lo que se logró con el mercado intencional con respecto a ir adaptando el producto se irá perdiendo poco a poco hasta el punto en el cual el cliente dejará de consumir el producto. Una empresa que tiene como fin exportar productos a mercados internacionales está destinada a fracasar si tiene un producto que no está adaptado a su mercado internacional

Adicional a preocuparnos por la adaptación del producto, es necesario definir el modelo de negocio que tendremos, el de nosotros será B2B. Junto a nuestro modelo de negocio , y luego de definir el segmento de mercado (que en nuestro caso está conformado por los consumidores de snacks residentes en Chile, principalmente en la capital, Santiago de Chile, sin distinción de nacionalidad de origen de entre 15 a 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) es sumamente necesario definir una propuesta de valor y como nos vamos a diferenciar en nuestro mercado. Lograr una diferenciación en el mercado con un producto económico como lo es el chifle es difícil debido a que es un bien elástico, situación que no nos permite subirle mucho el precio de venta (situación que generalmente se debe de hacer cuando innovas para diferenciarte en un mercado para recurrar los costos de la inversión), pero en nuestro caso pudimos identificar que actualmente en Chile no hay chifles que se venden con salsas (en sachet) por lo que decidimos que nosotros ofreceríamos nuestro chifle con este sachet (dentro de la funda (el cual tendrá un pasara untable sabor a queso.) – gestión que no impacta

significativamente en el costo del producto -.

La propuesta de valor en nuestro caso 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. Lograr llegar a los consumidores de Chile de Chile fue un desafío (por la gran extensión del país) pero se logró definir un canal de comercialización eficiente el cual es: nuestra empresa venderá el producto a la comercializadora Novaverde en Chile y esta comercializadora se la venderá a Walmart. El cliente final le comprará a Walmart el producto. Walmart posee una red nacional de supermercados, 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).

Tener buenas relaciones con los clientes (fidelizarlos), definir las fuentes de ingreso y los recursos, actividades y socios claves es necesario para poder hacer una buena implementación de la estrategia de externalización. El uso de las TICs complementan a nuestra estrategia de marketing a través del uso de la tecnología para disminuir costos, realizar operaciones con rapidez y poder tener un mayor control de las actividades comerciales y administrativas, las TICs que usaremos son: Instagram, Klaviyo, Hubspot y Dropbox.

CASO 3

Una vez estructurado el proyecto desde el punto de vista comercial, logístico y administrativo (a través de la definición de su cadena de valor), es necesario definir si el proyecto es viable financieramente y si el mismo puede desarrollarse con sostenibilidad. No somos una empresa sin fines de lucro, queremos generar riqueza para nuestros accionistas (y para el país en general). La cadena de valor permite a la empresa definir sus actividades (todas) las cuales necesita implementar para transformar un insumo (plátano) en un producto final (chifle) y para moverlo hacia el cliente final (consumidor en Chile). Esta cadena de valor requiere inversión (para que las actividades fluyan) y genera valor agregado (ya sea a través de ahorro o de innovación – situación que permite cobrar un mayor precio al cliente final). Nuestro proyecto es un sistema, y como todo sistema es multivariable, dependemos de muchísimas variables (detalladas todas en este ensayo) para lograr el éxito financiero y comercial deseado. Nosotros como dueños del proyecto queremos generar una elevada rotación de nuestro producto (para aumentar la velocidad con la cual ganamos dinero) y para esto debemos evitar a toda costa los cuellos de botella, todo proceso se “mueve” o “avanza” al ritmo de su eslabón más lento (llamado cuello de botella) por lo que con recursos limitados debemos invertir en los cuellos de botella para eliminarlos (o por lo menos para que aumenten al máximo su capacidad de producción). La inversión para mejorar los cuellos de botella es necesario en todo proyecto (para que su cadena de valor genere la mayor rentabilidad posible).

Nuestro proceso productivo nace con la inversión en la compra de 1 set de máquinas de producción continua de chifles, este set impulsa a que en 1 solo proceso productivo se produzca el chifle en funda (desde su materia prima -el plátano-) disminuyendo así los cuellos de botella que generalmente aparecen cuando la producción se hacen por partes, en sets de producción separados.

Nuestro proyecto debe desarrollarse en un escenario de sostenibilidad, La sostenibilidad es el conjunto de acciones que se realizan para satisfacer las necesidades del hoy, sin afectar las necesidades del mañana, todo esto en un contexto de que el mundo día a día debe avanzar económicamente y socialmente en un medio

ambiente óptimo (no contaminado) que no debe ser “dañado” (Ludevid, M. (2004). La gestión ambiental de la empresa. España: Editorial Ariel). Sin el planeta tierra todos los planes de vida y empresariales se acaban, desaparecen; la importancia de cuidar el planeta tierra va más allá de una moda o de una imposición indicada por algún ente político o privado de relevancia, la importancia del cuidado del planeta tierra es el eje sobre el cual todas las actividades del día a día deberían “girar”. Es un hecho que el planeta tierra está muriendo, no es un invento, no es rumor , no es una historia exagerada realizada por personas con “agendas ocultas”; los niveles del mar están subiendo, este proceso se ha acelerado en las últimas décadas, alcanzando un promedio de 3.3 milímetros por año desde 1993, según la NASA (IPCC 2021, Climate Change 2021: The Physical Science Basis, the Working Group I contribution to the Sixth Assessment Report, Cambridge University Press, Cambridge, UK.) , hay olas de calor, inundaciones y tormentas ocurriendo en todo el mundo de forma “anormal” (en intensidad y en duración), los glaciares se están derritiendo, el futuro oscuro del cual se hablaba con respecto a lo que ocurriría si no cuidábamos el planeta tierra ya llega, es hoy, por lo que las acciones que debemos tomar nosotros desde el punto de vista social, económico y empresarial ya no deben de tener un enfoque mayoritario de prevención, el enfoque ahora debe ser de corrección, de eliminar (corregir) el problema que ya está ocurriendo. Nuestra estrategia de sostenibilidad consiste en lograr economía circular (a través de la venta de la cascara del plátano a terceros para que lo usen como balanceado y para la producción de fertilizantes, el uso eficiente de transporte local de movilización de materia prima de Manabí a Guayaquil (es decir que el carro cuando vaya Manabí a recoger el plátano vaya con productos para procesos comerciales en ese lugar y que al regreso traiga nuestros plátanos) y reducir la utilización de recursos energéticos a través de la utilización solamente de la naviera MSC para mover los chifles a Chile, tomando en cuenta que esta naviera tiene 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.

Financieramente, el proyecto lo hemos analizado desde el punto de vista de su % de rentabilidad y su TIR. El proyecto presenta una rentabilidad del 9.14 %, contamos con un buen nivel de apalancamiento (del 16.16) situación que confirma que nuestra capacidad de cancelar nuestros pasivos es óptima. El valor total de inversión que

requiere el proyecto para que empiece es de \$ 76,390.91. Nuestra TMAR es del 10.70 % (es decir, esta es la tasa mínima aceptable de rendimiento por parte de nuestros accionistas) , y nuestra TIR del 28.99 % - con un VAN positivo de \$ 60,236.19 - (haciendo el respectivo análisis del flujo de caja que esta detallado en el anexo # 3). Tomando en cuenta estos indicadores se puede confirmar que el proyecto de internalización de chiles a chile es viable financieramente.

CONCLUSIONES

Habiendo estructurado de forma clara y concreta los pasos a seguir para empezar un proyecto de internalización puedo confirmar que el proceso es simple desde el punto de vista operativo (se tiene claro que se debe hacer para exportar exitosamente un producto), lo complicado esta en lograr realizar estas actividades con eficiencia, competitividad y con innovación (estas 3 cosas requieren creatividad y capacidad de inversión, características que no todos los ecuatorianos poseemos). Es necesario fomentar una cultura de emprendimiento desde la educación básica en todo el país para que cada joven graduado tenga en mente primero emprender apenas se gradué el colegio antes que directamente buscar trabajar para alguien (una empresa). El emprendimiento es la clave para que el Ecuador salga de su “eterna crisis económica”. Desde el punto de vista empresarial es necesario que en el presupuesto anual exista un rubro para investigación y desarrollo para poder innovar, si no hay innovación, no se lograra competitividad en el mundo. Un país lleno de emprendedores y empresarios con presupuesto para invertir en tecnología, es un país que se dirige al éxito económico. Los negocios internacionales dan la oportunidad a los emprendedores y empresarios a tener un mercado global, el mundo es su mercado, esto les ayuda a desarrollar más rápidamente economía de escala (de la que desarrollarían si solo produjeran ejemplo chifles para su mercado interno), situación que les permitiría disminuir el costo unitario de sus productos en el mediano/corto plazo (aumentando su rentabilidad). La producción de chifle por parte del Ecuador causaría también un aumento del PIB per cápita en el largo plazo, debido a que se aumentaría el PIB del país a través del incremento de las exportaciones, del

incremento de su nivel de producción y del incremento del nivel de inversión (compra de activos). Los negocios internacionales obligan a los países (en este caso a Ecuador) a mantenerse actualizados en lo que respecta calidad en el servicio , tecnología, procesos productivos..etc., es decir los “obliga” a mantener un alto nivel de competitividad ya que así como el mercado ahora es el mundo, su competencia también ahora será el mundo; esta situación impulsa a que las empresas estén preparadas para adaptarse a los cambios que generalmente ocurren en el mundo con respecto a “tendencias de consumo” y a competir eficazmente contra otras empresas de otros países. Es importante que las empresas en Ecuador tengan una elevada capacidad de adaptación, no existirá crecimiento en el largo plazo si es que no hay una elevada capacidad de adaptación. Los objetivos de la ONU para lograr sostenibilidad deben ser compartidos con todos los empleados de la empresa (de todo nivel jerárquico) para de esta forma desarrollar las actividades del día a día sin perjudicar al planeta (en el largo plazo).

Ecuador debe incrementar sus exportaciones no petroleras a través de un incremento de negocios internacionales de productos que puede cultivar con alta calidad (y que otros países no pueden por tema geográficos y/o de clima) agregándoles valor para que de esta forma pueda aumentar su PIB y así generar más plazas de trabajo. El mundo actual es un lugar de cambios constantes, no podemos dar por sentado algo que hoy era cierto (desde el punto de vista de tendencia del consumidor y preferencia de consumidor a algún producto o servicio) por lo que la actualización y la re-evaluación de las estrategias de internacionalización de los productos ecuatorianos deben ser dinámicas siempre. Los negocios internacionales son necesarios y toda empresa ecuatoriana debería de tener entre sus planes en el corto plazo algún proyecto de internalización no solo para el beneficio propio si no para impulsar el desarrollo del Ecuador desde el punto de vista social y económico para demostrarle al mundo que el “Sueño Ecuatoriano” existe.

BIBLIOGRAFIA

-*Consulta de Resoluciones de Clasificación Arancelaria*. (n.d.-a). SUNAT.

Retrieved February 28, 2023, from <http://www.aduanet.gob.pe/ol-ad-caInter/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-](http://www.aduanet.gob.pe/ol-ad-caInter/regclasInterS01Alias?cmbCriterio=1&txtValor=2008999000)

[caInter/regclasInterS01Alias?cmbCriterio=1&txtValor=2008999000](http://www.aduanet.gob.pe/ol-ad-caInter/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-](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/)

[ministerio-de-salud-tiene-dos-consultas-publicas-vigentes-para-modificar-](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/)

[el-reglamento-sanitario-de-los-alimentos-rsa/](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%7c%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

-*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.

-*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/>

-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 (DESARROLLO DEL CASO # 1)

1. Producto seleccionado:

Para este trabajo se escogió el siguiente producto a evaluar: Chifles orgánicos, veganos y singluten 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 decrecimiento 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 “*Comesaludable*”, 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 ChileMetadata 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	\$ 116	\$ 236	\$ 402	70%	98%
Alemania	\$ 710	\$ 360	\$ 40	\$ 972	\$ 182	\$ 387	113%	288%
Japón	\$ 1,678	\$ 1,649	\$ 1,475	\$ 1,093	\$ 1,005	\$ 355	-65%	-71%
Italia	\$ 521	\$ 101	\$ 147	\$ 164	\$ 196	\$ 195	-1%	188%
Australia	\$ 171	\$ 271	\$ 13	\$ 121	\$ 571	\$ 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 abre 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 certificada 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*)

1.1. 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 jurídicasque 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. *(ElMinisterio de Salud tiene dos consultas públicas vigentes para modificar el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA), 2019)*

1.2. 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)

2. El entorno internacional:

2.1. 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.

2.2. 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*)

2.3. 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.*)

2.4. 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 “*Comesaludable*”, 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.

2.5. 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*)

2.6. 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)

3. 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”.

Matriz de Selección de Mercados

ANÁLISIS DE MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS VARIABLES	AFGANISTAN			SUIZA			MEXICO			PERU			ALBANIA			CHILE			
	INDICADOR	Promedio	PESO	INDICADOR	Promedio	PESO	INDICADOR	Promedio	PESO	INDICADOR	Promedio	PESO	INDICADOR	Promedio	PESO	INDICADOR	Promedio	PESO	
INDICADORES MACROECONÓMICOS Y COMPETITIVIDAD		1.4	0.3		5.4	1.1		3.3	0.7		3.6	0.7		1.6	0.3		5.6	1.1	
Clasificación																			
MONEDA	AFGANI AFGANO			FRANCO SUIZO			Mexicana pesos (MXN)			PESO PERUANO			LeK albanés			PESOS CHILENOS			
PIB US\$	14,79 (MILES DE MILLONES) AL 2021	1		800.6 (miles de millones) al 2021	5		1,279 biliones USD	4.0		223.2 miles de millones USD	3.0		\$40,822 mil millones (2021 est.)			317.1 MILLONES \$ (AL 2021)	6		
PIB PER CAPITA US\$	\$ 368.75 (AL 2021)	1.0		\$ 91,991.60 \$ AL 2021	6.0		\$19,100 (2021)	3.0		6,021.57 USD (2021)	4.0		\$14,500 (2021 est.)	2		\$ 16,285.10 (AL 2021)	5		
PIE (PARIDAD PODER DE COMPRA)	86,912 MILLONES DE \$ (AL 2022)	2.0		739,494 MILLONES DE \$ AL 2022	6.0		4,72%	4.0		\$188.88 biliones (2021)	3.0		8,52 % (2021 estimado)	1		452.1 MILES DE MILLONES DE DOLARES (2017)	5		
CRECIMIENTO DEL PIB	-20.7% (DEL 2020 AL 2021)	2.0		4.2 % CAMBIO ANUAL DE 2020 A 2021	5.0		5.69%	3.0		4.24%	4.0		2.04 % (2021 estimado)	1		11.7 % (CAMBIO ANUAL 2021)	6		
INFLACIÓN	1.35% (AL 2021)	2.0		2.8% (AL 2021)	5.0		4.38%	3.0		0.13%	4.0		0.7%	1		0.7 % (AL 2023)	5		
TASA DE DESEMPLEO	13.28 % (AL 2021)	1.0		8.5 % AL 2020	5.0		41.96%	4.0		6.43%	3.0		0.278	2		4.5 % (AL 2021)	6		
POBLACIÓN 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		11.82 % (2021 est.)	2		10.8% (AL 2020)	6		
BALANZA COMERCIAL	-3,411.7 MILLONES DE EUROS	2.0		47,354.3 MILLONES DE EUROS (AL 2021)	6.0		-\$2,414 billon (2017 est.)	3.0		-\$49 million (2017 est.)	4.0		-3,333,000€	1		186,548 MILLONES AL 2021	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		55.86/86	3.0		81, 57,61	2		70,36793	5		
INDICADORES DEMOGRAFICOS		1.3	0.2		4.7	0.7		3.2			2.7	0.4		2.6	0.4		5.3	0.8	
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		3,055,344 (est. 2022)	3			5		
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)	2.1			6		
TASA DE URBANIZACIÓN	3.96% (DEL 2010 AL 2015)	1.0		79.95 % AL 2020	3.0		1.4% (annual rate of change (2020-25 est.)	4.0		1.62% annual rate of change	4.0		1.29% tasa de cambio anual (2020-25 est.)	3			6		

ANEXO #2 (Desarrollo del caso # 2)

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, medioambiente 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). Este sello 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 s

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 comprará 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 contará 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 interacciones 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 fijos.

- 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):

TO P	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 - (através 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 subsidiarias 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:

- Instagram: Red social para generar engagement con los clientes en Chile a través de imágenes y videos llamativos
- 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.
- 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 deOrganical 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)
- Hubspot: plataforma CRM que permite automatizar procesos comerciales y conocer que posteos (en instagram) está generando más tráfico
- 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).
- Hotjar: la utilizara principalmente para mapear, realizar encuestas y comentarios de sus consumidores finales.
- Oracle Transportation Management: para optimizar,

automatizar y controlar las actividades de transporte.

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

ANEXO # 3 (Desarrollo del caso # 3)

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
Emissiones de azufre liberadas a la atmósfera (flete marítimo)	%	0,5

3. Viabilidad Financiera

DUPONT		
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 humanas 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					
				TMAR	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%