



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TÍTULO:

**“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CHIFLES
CON PASTA UNTABLE AL MERCADO DE NEW JERSEY –
ESTADOS UNIDOS”**

AUTORAS:

SHIRLEY KAINA RODRÍGUEZ PALACIOS

GÉNESIS DAYANARA TUÁREZ LÓPEZ

TUTORA:

ECO. NARCISA ZAMORA

MANTA - MANABÍ

2018

DEDICATORIA

A Jehová, por el maravilloso regalo de la vida y por las bendiciones recibidas, a mi padre merecedor de todos mis logros por el sacrificio que hace para verme crecer, a mi madre por su afecto y apoyo en cada etapa de mi vida, a mi esposo Elvis por su paciencia y por tantas palabras de aliento en los momentos más difíciles de mi formación , a mi hijo Austin todo lo que soy y lo que logre llegar a ser siempre será por ti, a mis hermanos espero llegar a ser un ejemplo de perseverancia para ustedes y que logren ver que con dedicación todo es posible.

SHIRLEY RODRÍGUEZ

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico primero a Dios, a mis padres, esposo e hija por ser mi motivación durante todos estos años de estudio, por ser mi empuje y estar siempre presentes apoyándome y guiándome con amor y buenos consejos para poder hoy lograr este gran sueño que no fue nada fácil conseguir pero que al final del camino me llevó a cumplir esta meta en mi vida.

GÉNESIS TUÁREZ

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios a primer lugar, ya que sin el don de la vida que Él nos provee junto a su infinito amor no hubiésemos llegado hasta aquí.

A la ilustre Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí por abrirnos sus puertas y permitir nuestra formación profesional.

A la insigne Facultad de Ciencias Económicas y a su Carrera de Comercio Exterior por su ardua labor día tras día contribuyendo con la tan anhelada educación de excelencia

A nuestros estimados docentes por transmitirnos durante estos años sus acertados conocimientos y herramientas, que nos harán desempeñarnos con éxito y profesionalismos en nuestro ámbito laboral.

A nuestra distinguida directora de tesis Eco. Narcisa Zamora, por tanta paciencia y dedicación brindada a nuestro trabajo de titulación.

A nuestras familias, por su incondicional apoyo y entrega, por ser nuestro pilar en todo momento.

A nuestros compañeros que se convirtieron en parte fundamental de este proceso, por haber compartido en todos estos años tantas experiencias, logros, fracasos, y que ese gran lazo de amistad que formamos permanezca por siempre.

*GENESIS TUAREZ
KAINA RODRIGUEZ*

RESPONSABILIDAD DEL AUTOR

Nosotras Kaina Rodríguez y Génesis Tuarez declaramos que:

La elaboración de este trabajo, la recolección de información con sus resultados, conclusiones y recomendaciones presentadas, son el fruto de arduo esfuerzo, por ende, declaramos que es de nuestra autoría y que hemos consultado las referencias bibliográficas descritas en esta investigación para el correcto desarrollo de la misma.

**KAINA
PALACIOS**

RODRIGUEZ

GÉNESIS TUAREZ LOPÉZ

CERTIFICACIÓN

Economista **NARCISA ZAMORA**, catedrática de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, para los fines legales **CERTIFICA:**

Que la tesis titulada “**MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CHIFLES CON PASTA UNTABLE AL MERCADO DE NEW JERSEY – ESTADOS UNIDOS**” fue desarrollada bajo mi dirección y control por las señoras egresadas **RODRÍGUEZ PALACIOS SHIRLEY KAINA** y **TUAREZ LÓPEZ GÉNESIS DAYANARA**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Comercio Exterior y Negocios Internacionales**, quienes han concluido la tesis en la modalidad de Modelo de Negocios, bajo mi dirección y responsabilidad cumpliendo a cabalidad con los requisitos que para el efecto se requieran.

ECO. NARCISA ZAMORA V.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la ULEAM, a los ___ días del mes de _____ del año _____, a las ___h___, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentaron a defender su Proyecto de Grado: **MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CHIFLES CON PASTA UNTABLE AL MERCADO DE NEW JERSEY – ESTADOS UNIDOS**”, para la obtención del Título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** las estudiantes: RODRÍGUEZ PALACIOS SHIRLEY KAINA con C.I. 131388083-1 y TUAREZ LÓPEZ GÉNESIS DAYANARA con C.I. 131555794-0.

Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedoras a las siguientes notas:

Nota del Trabajo escrito del Proyecto de Grado: ___/10 (_____ sobre diez)

Nota de Defensa del Proyecto de Grado: ___/10 (_____ sobre diez)

Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: ___/10 (_____ sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

Eco. Vinicio Intriago
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 1

Eco. Fabián Sánchez
DECANO DE LA FACULTAD
PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADO

Eco. Carlos Palacios
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 2

Eco. Narcisa Zamora V.
DIRECTORA DEL PROYECTO DE
GRADO

Ing. Hugo Vera
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 3

Lcda, Lidia
SECRETARIA DE LA FACULTAD
SECRETARIA GENERAL DEL
TRIBUNAL

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESPONSABILIDAD DEL AUTOR.....	v
CERTIFICACIÓN.....	vi
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES	4
1.1. Plan de Proyecto de Grado	4
1.1.1. Tema	4
1.1.2. Planteamiento del Problema	4
1.1.2.1. Formulación y Sistematización del Problema	4
1.1.2.2. Delimitación del Problema.....	5
1.1.3. Objetivos de la Investigación.....	5
1.1.3.1. Objetivo General	5
1.1.3.2. Objetivos Específicos.....	6

1.1.4.	Marco Teórico.....	6
1.1.4.1.	Generalidades del plátano	6
1.1.4.1.1.	Cultivos	7
1.1.4.1.2.	Cosecha y maduración	7
1.1.4.1.3.	Comercialización.....	8
1.1.4.1.4.	Aplicaciones y utilidades	8
1.1.4.2.	Producción mundial de plátano	9
1.1.4.3.	Principales mercados de destino.....	13
1.1.4.4.	Producción nacional de plátano.....	13
1.1.4.5.	Exportaciones de plátano.....	14
1.1.4.6.	Generalidades del Chifle en el Ecuador	14
1.1.4.7.	Industria del chifle Ecuador y en América Latina.....	15
1.1.4.8.	Exportaciones de chifle	16
1.1.5.	Marco Conceptual.....	17
1.1.6.	Justificación e Importancia	18
1.1.6.1.	Justificación Teórica.....	19
1.1.6.2.	Justificación Metodológica.....	19
1.1.6.3.	Justificación Práctica.....	19
1.1.7.	Beneficiarios Potenciales	19
1.1.8.	Diseño Metodológico.....	20
1.1.8.1.	Modalidad de investigación.....	20
1.1.8.2.	Métodos de Investigación.....	21
1.1.8.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
CAPÍTULO 2: MODELO DE NEGOCIO		22
2.1.	Modelo de negocio seleccionado.....	22
2.2.	Propuesta de valor	23

2.3.	Segmento de mercado.....	23
2.4.	Canales de distribución.....	25
2.5.	Relaciones con nuestros clientes	25
2.6.	Modelo de ingreso	25
2.7.	Recursos claves	26
2.8.	Actividades claves	27
2.8.1.	Planificación estratégica	27
2.8.2.	Comunicación con proveedores y clientes.....	27
2.8.3.	Comercialización	27
2.9.	Socios claves	27
2.10.	Estructura de costos y gastos	27
CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO		29
3.1.	Análisis Estratégico	29
3.1.1.	Análisis del macroentorno	29
3.1.1.1.	Factor Político	29
3.1.1.2.	Factor Político - Comercial	30
3.1.1.3.	Factor Económico	31
3.1.1.4.	Factor Social.....	32
3.1.1.5.	Factor Tecnológico.....	33
3.1.2.	Análisis del Microentorno	34
3.1.3.	Análisis FODA	37
3.2.	Planteamiento Estratégico	38
3.2.1.	Visión y Misión	38

3.2.1.1.	Visión	38
3.2.1.2.	Misión.....	38
3.2.2.	Objetivos	38
3.2.3.	Estrategias	39
3.2.4.	Sistema de Valores.....	39
CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL		41
4.1.	Análisis del Mercado de Referencia	41
4.1.1.	Análisis y cuantificación de la demanda.....	43
4.1.1.1.	Demanda actual	43
4.1.1.2.	Proyección de la demanda potencial futura.....	44
4.1.2.	Análisis y cuantificación de la oferta.....	45
4.1.2.1.	Oferta actual	45
4.1.2.2.	Proyección de la oferta	45
4.1.3.	Cuantificación de la demanda insatisfecha	46
4.1.4.	Cuantificación de la demanda que se atenderá	47
4.2.	Plan de Comercial.....	47
4.2.1.	Segmentación del Mercado.....	47
4.2.2.	Estrategias de marketing mix.....	48
4.2.2.1.	Auditoria y estrategia de producto	49
4.2.2.1.1.	Adaptación o modificación requerida	49
4.2.2.1.2.	Atributos y beneficios del producto	49
4.2.2.1.3.	Componentes centrales del producto.....	51
4.2.2.1.4.	Marca	54
4.2.2.1.5.	Componente de envase	55
4.2.2.1.6.	Componente de embalaje.....	56

4.2.2.1.7.	Regulaciones de etiquetas y embalaje.....	56
4.2.2.2.	Auditoría y estrategia de precios	57
4.2.2.2.1.	Términos de Venta (Incoterm).....	57
4.2.2.2.2.	Partida arancelaria.....	58
4.2.2.2.3.	Comparativo de precios con la competencia.....	59
4.2.2.2.4.	Estrategias de precios.....	61
4.2.2.2.5.	Método de cobro y pago internacional.....	62
4.2.2.3.	Auditoría y estrategia de distribución	63
4.2.2.3.1.	Tipo de transporte	63
4.2.2.3.2.	Tipo de contenedor.....	64
4.2.2.3.3.	Puerto de origen - destino	64
4.2.2.3.4.	Requisitos para exportar.....	66
4.2.2.3.5.	Operativa de comercio exterior	67
4.2.2.4.	Auditoría y estrategias de promoción.....	68
CAPÍTULO 5: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL		70
5.1.	Plan técnico	70
5.1.1.	Capacidad de producción.....	70
5.1.2.	Localización.....	71
5.1.2.1.	Macro localización	71
5.1.2.2.	Microlocalización.....	72
5.1.3.	Distribución instalaciones (layout)	73
5.1.4.	Plan de abastecimiento de productos	73
5.1.4.1.	Chifles	74
5.1.4.2.	Pastas Untables.....	74
5.1.4.3.	Insumos	75
5.2.	Plan Organizacional.....	75

5.2.1.	Datos generales de la empresa	75
5.2.2.	Arquitectura Organizacional.....	76
5.2.3.	Requerimiento y funciones del personal para áreas administrativas	76
5.2.3.1.	Requerimiento para Gerente Administrativo.....	76
5.2.3.2.	Requerimiento para Gerente Financiero.....	77
5.2.3.3.	Requerimientos para Encargado de Dpto. de Comercio Exterior	78
5.2.3.4.	Requerimiento para cargo de secretaria	79
5.2.4.	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	80
5.2.5.	Marco legal relacionado a la operación de la empresa	82
5.2.6.	Plan de salida	82
CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO.....		84
6.1.	Plan de Inversión	84
6.1.1.	Inversión en activos fijos	84
6.1.2.	Inversiones en activos diferidos.....	85
6.1.3.	Inversión en capital de operación	86
6.1.4.	Flujo de depreciación de activos.....	87
6.2.	Plan de Financiamiento	88
6.2.1.	Estrategia de financiamiento.....	88
6.2.2.	Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).....	89
6.2.3.	Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC) ..	89
6.3.	Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	90
6.3.1.	Proyección de las ventas	90
6.3.2.	Proyección de los precios	91

6.3.3.	Proyección de los ingresos.....	91
6.4.	Proyección de costos y gastos operacionales	91
6.4.1.	Costos operacionales.....	91
6.4.2.	Gastos operacionales.....	92
6.5.	Estados de pérdidas y ganancias proyectados	95
6.6.	Flujos de fondos del proyecto.....	96
6.6.1.	Valor Actual Neto (VAN).....	96
6.3.1.	Periodo de Recuperación de la Inversión PAYBACK	97
6.3.2.	Punto de Equilibrio	98
6.7.	Análisis de los resultados de la evaluación financiera	98
	CONCLUSIONES.....	100
	RECOMENDACIONES	102
	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	103
	PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO	104
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producción mundial de plátano en 2016.....	10
Tabla 2. Recursos claves del modelo de negocio	26
Tabla 3. Estructura de costos y gastos	28
Tabla 4. Matriz del Análisis FODA.....	37
Tabla 5. Demanda actual de chifle de plátano en New Jersey.....	44
Tabla 6. Proyección de la demanda potencial de chifles de plátano en el mercado meta	44
Tabla 7. Proyección de la Oferta en New Jersey (2018-2023).....	46
Tabla 8. Proyección de la demanda insatisfecha	46
Tabla 9. Proyección de demanda insatisfecha de que atenderá	47
Tabla 10. Segmento del mercado por categorías	48
Tabla 11. Aporte nutricional del chifle.....	50
Tabla 12. Subpartida arancelaria	59
Tabla 13. Marcas y precios de la competencia en el mercado objetivo	60
Tabla 14. Capacidad instalada para abastecer la demanda insatisfecha a cubrir.....	70
Tabla 15. Plan de abastecimiento de pastas untables	74
Tabla 16. Activos fijos requeridos para las áreas administrativas de la empresa.....	81
Tabla 17. Inversión terrenos y construcción.....	84
Tabla 18. Muebles y enseres requeridos por la empresa	84
Tabla 19. Equipos de oficina requeridos por la empresa.....	85
Tabla 20. Equipos de computación requeridos por la empresa	85

Tabla 21. Inversión en activos diferidos requeridos por la empresa	85
Tabla 23. Proyección de inversión en capital de operación.....	86
Tabla 24. Flujo de depreciación de activos	87
Tabla 25. Estado de situación financiera	88
Tabla 26. Estado de situación financiera	88
Tabla 27. Tabla de amortización del crédito bancario.....	89
Tabla 28. Tasa de Mínima de Rendimiento Aceptable del Accionista TMAR	89
Tabla 29. Datos para el cálculo de la tasa de descuento	90
Tabla 30. Ventas proyectadas para cinco años	90
Tabla 31. Precios proyectados para 5 años	91
Tabla 32. Ingresos proyectados para 5 años	91
Tabla 33. Costos logísticos proyectados para 5 años	91
Tabla 34. Servicios básicos.....	92
Tabla 35. Materiales de oficina requeridos	92
Tabla 36. Gastos de mantenimiento	92
Tabla 37. Gastos de publicidad.....	93
Tabla 38. Salario de la nómina de la empresa	94
Tabla 39. Resumen de costos y gastos	95
Tabla 40. Estado de pérdidas y ganancias proyectadas (\$)	95
Tabla 41. Flujo de fondos del proyecto (\$)	96
Tabla 42. Resultados del PayBack.....	97

Tabla 43. Punto de Equilibrio de cantidad de producto	98
Tabla 44. Punto de Equilibrio de ingresos anuales (primer año).....	98

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo consistió en el diseño de un modelo de negocios para la exportación de chifle de plátano con pasta untable hacia New Jersey – Estados Unidos, mediante el cual se definieron los aspectos claves necesarios para desarrollarlo y poder llevarlo a la práctica. El producto propuesto consiste en paquetes de 110 g de chifle de plátano con diferentes sabores de pasta untable (queso crema, salsa barbiquiu BBQ, y paté de hígado) que realzan su atractivo para su inclusión en el mercado seleccionado.

En este documento se muestran las estrategias más adecuadas para colocar el producto en el mercado meta: incentivar el consumo del producto mediante el principio de intercambio cultural entre los residentes de origen latino, especialmente ecuatorianos, y la población autóctona de New Jersey, la obtención de sello “Ecuador, Calidad de Origen” y la participación en Ferias de negocio internacional, de esta forma se busca establecer una planificación estratégica sólida de cara a la puesta en marcha de la empresa.

El término de venta más adecuado es el CFR Costo y Flete, la vía transporte fue marítimo teniendo como puerto de origen el puerto “Libertador Simón Bolívar de Guayaquil” y como puerto de arribo el de New York/ New Jersey, la mercancía utiliza un sistema de embalaje compuesto por cajas de cartón que soportan 12 Kg de producto transportados en contenedores de 20 pies.

Se determinó que las bases de la empresa deberán estar ubicadas en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, debido a las facilidades que puede brindar en cuanto a la cercanía con los proveedores. Los productos y sus insumos serán transportados mediante vía terrestre desde las instalaciones de los proveedores.

Finalmente, el plan financiero y su evaluación determinaron que el negocio es rentable, estableciendo un VAN positivo de \$ 188.811,16, una TIR de 36,92%, y un tiempo de recuperación de la inversión a partir de los 3 años de operaciones.

Palabras Claves: chifle, plátano, pasta untable, exportación, New Jersey, Estados Unidos, valor agregado, modelo de negocios.

ABSTRACT

This work consisted in the design of a business model for the export of banana chips with spreadable pasta to New Jersey - United States, through which the key aspects necessary to develop it and to put it into practice were defined. The proposed product consists of packages of 110 g of banana chips with different flavors of spreadable pasta (cream cheese, barbiqiuu BBQ sauce, and liver pate) that enhance its attractiveness for inclusion in the selected market.

This document shows the most appropriate strategies to place the product in the target market: to encourage the consumption of the product through the principle of cultural exchange between residents of Latin origin, especially Ecuadorians, and the native population of New Jersey, obtaining stamp "Ecuador, Quality of Origin" and participation in international business fairs, in this way we seek to establish a solid strategic planning for the start-up of the company.

The most appropriate selling term is the CFR Cost and Freight, the transport was maritime having as port of origin the port "Libertador Simón Bolívar de Guayaquil" and as port of arrival the one of New York / New Jersey, the merchandise uses a system of packaging consisting of cardboard boxes that support 12 Kg of product transported in 20-foot containers.

It was determined that the bases of the company should be located in the city of Manta, province of Manabí. The products and their inputs will be transported by land from the facilities of the suppliers.

Finally, the financial plan and its evaluation determined that the business is profitable, establishing a positive NPV of \$ 188,811.16, an IRR of 36.92%, and a time of recovery of the investment after 3 years of operations.

Keywords: chips (chifle), banana, spreadable pasta, export, New Jersey, United States, added value, business model.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador la mayoría de familias tienen entre su costumbre alimenticia al chifle, constituyéndose en un alimento de consumo masivo debido a su fácil preparación y que puede ser ingerido en cualquier momento del día por todas las personas sin distinción de edad o género.

El chifle es un elaborado del plátano, el fruto de un árbol perteneciente a una de las varias especies del género Musa. Este árbol es muy común en el país, sobre todo en las provincias de la Costa Ecuatoriana. Además, es un rubro de exportación trascendental y una fuente significativa de empleo a nivel nacional.

El Ecuador es considerado uno de los principales exportadores de Plátano, y dado el alcance de las nuevas oportunidades comerciales que se han ido presentando a lo largo del tiempo, se ha encontrado nuevos mercados donde puede darse a conocer uno de nuestros productos más codiciados, el Chifle de Plátano.

El chifle a nivel internacional es catalogado como un snack, aperitivo, piqueo, bocadito, entre otras denominaciones similares, es hecho a partir de la cocción de rebanadas de plátano en aceite, siendo natural y nutritivo, a esto se le suma que en el mercado meta escogido, New Jersey, hay una gran cantidad de ecuatorianos residentes, cerca de 17,031 de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, dándole un plus a este modelo de negocio ya que aparte de abastecer a consumidores nativos del estado mencionado que presentan un gusto por este aperitivo, se da la oportunidad de ofertar este alimento típico al emigrante ecuatoriano.

Este trabajo tuvo como propósito diseñar un modelo de negocios para la exportación de chifles con pasta untable al mercado de New Jersey – Estados Unidos, en el cual se definieron los aspectos claves necesarios, se identificaron las estrategias, se cuantificó la oferta y la demanda del producto a exportar en el mercado, además de los requerimientos técnicos, organizacionales y legales, que permitieron establecer la factibilidad del mismo, complementándolo con un plan financiero que determinó su rentabilidad.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1. Plan de Proyecto de Grado

1.1.1. Tema

“Modelo de negocio para la exportación de chifles con pasta untable al mercado de New Jersey – Estados Unidos”.

1.1.2. Planteamiento del Problema

Este modelo de negocios consiste en la exportación de chifles de plátano con pasta untable al mercado de New – Jersey – Estados Unidos. Para darle un valor agregado al producto que se desea ofertar se ha optado por comercializarlo con pasta de untar en varios sabores con el propósito de generar una empresa sustentable que genere empleo e ingresos económicos que contribuyan al país.

La problemática surge porque no se tienen disponible información acerca de la exportación de chifle de plátano con pasta de untar al mercado elegido, por lo que resulta impredecible conocer si es factible desde el aspecto social y económico el desarrollo de un negocio dedicado a esta actividad, motivo por el cual es necesario la realización del presente modelo de negocio, que en primera instancia se puede percibir como atractivo debido a la presencia de migrantes de origen latino y que en su tradición alimenticia, el chifle es uno de los más consumidos.

1.1.2.1. Formulación y Sistematización del Problema

Problema

¿Es factible la exportación de chifles con pasta untable al mercado de New Jersey – Estados Unidos?

Subproblemas

- ¿Cuáles son los aspectos claves necesarios para desarrollar el modelo de negocios seleccionado?
- ¿Qué estrategias se deben considerar para llevar a cabo el modelo de negocios escogido?

- ¿Cuál será la oferta y demanda del producto que se desea exportar en el mercado meta?
- ¿Cuál será la demanda insatisfecha y la demanda a cubrir del producto a exportar en el mercado objetivo?
- ¿Cuál será la planificación técnica y organizacional que se debe llevar a cabo en el modelo de negocios seleccionado
- ¿Es factible desde el punto de vista económico - financiero la exportación de chifle con pasta untable al mercado de New Jersey – Estados Unidos?

1.1.2.2. Delimitación del Problema

a. Delimitación Espacial: En términos de espacio, la investigación de mercado se llevó a cabo en el estado de New Jersey – Estados Unidos.

b. Delimitación Temporal: Este trabajo tuvo un desarrollo que duró 4 meses, a partir del mes de mayo hasta septiembre del año 2018.

c. Delimitación del Universo: El universo o población de este trabajo son los consumidores potenciales de chifle con pasta untable en el mercado de destino seleccionado. El estado de New Jersey posee una población de alrededor de 8.944.469 millones de habitantes, según la Oficina del Censo de los Estados Unidos de Norteamérica.

d. Delimitación del Contenido: En cuanto a su contenido, este trabajo se delimita en los aspectos y planificación requerida por un modelo de negocios para la exportación de productos a un mercado del extranjero, en este caso, la exportación de chifle de plátano con pasta untable a New Jersey – Estados Unidos. Su contenido se estructura en Generalidades, Modelo de Negocio seleccionado, plan estratégico, plan comercial, plan técnico organizacional y plan económico financiero.

1.1.3. Objetivos de la Investigación

1.1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de negocios para la exportación de chifles con pasta untable al mercado de New Jersey – Estados Unidos.

1.1.3.2. Objetivos Específicos

- Definir los aspectos claves necesarios para desarrollar el modelo de negocios seleccionado
- Identificar las estrategias que se deben considerar para llevar a cabo el modelo de negocios escogido
- Cuantificar la oferta y la demanda del producto que se desea exportar en el mercado meta
- Determinar la demanda insatisfecha y la demanda a cubrir del producto a exportar en el mercado objetivo
- Definir la planificación estratégica y organizacional que se debe llevar a cabo en el modelo de negocios seleccionado
- Determinar la factibilidad económica – financiera del modelo de negocio para la exportación de chifle con pasta untable al mercado de New Jersey – Estados Unidos.

1.1.4. Marco Teórico

1.1.4.1. Generalidades del plátano

Los plátanos son un miembro de la familia del banano, es conocido por ser un superalimento versátil, con muchas formas de preparación y cocina. Son almidonados, poseen una baja cantidad de azúcar, son ricos en nutrientes (Khan, 2016). Como característica importante se debe mencionar que deben ser cocidos antes de servir, ya que no pueden consumirse crudos. Su piel es más gruesa que la del banano y es más largo. Los plátanos se abren camino en una variedad de comidas y son un alimento básico en muchos hogares, se puede comer en las etapas verde y madura y se puede freír, saltar, hervir o hornear, o asar.

Los plátanos son frutos que se cosechan en todo el año, y se pueden usar para cocinar en cualquier etapa de maduración, y algunos incluso comen el plátano maduro crudo. Los plátanos muy maduros tienen una pulpa más suave, de color amarillo profundo, mucho más dulce que en las primeras etapas de su crecimiento. Los plátanos cocidos al vapor o hervidos son un alimento nutritivo para bebés y ancianos.

Las plantas de banano a menudo se confunden con árboles o palmas cuando en realidad son hierbas. El plátano es una planta perenne que se reemplaza a sí misma. Los plátanos no crecen de una semilla, sino de un bulbo o rizoma, y tarda aproximadamente de 9 a 12 meses desde la siembra de un bulbo hasta la recolección de la fruta. La flor del plátano aparece en el sexto o séptimo mes.

1.1.4.1.1. Cultivos

Las plantas de plátano se desarrollan en zonas tropicales donde la temperatura promedio es de 27 ° C. La mayoría de los plátanos exportados se cultivan a 30 °C. Las plantas necesitan suelos fértiles, con humedad constante en el aire y el suelo, y un buen drenaje (Guerrero, 2010).

Las plantaciones de plátano se encuentran predominantemente en América Latina. Requieren una gran inversión en infraestructura y tecnología para el transporte, el riego, el drenaje y las instalaciones de empaque. Por otro lado, en el Caribe oriental, los agricultores tienden a usar la producción en pequeña escala. Este sistema es menos intensivo en capital y requiere más mano de obra, y está presente porque las características físicas del área significan que no es posible usar el sistema de plantación.

Cultivar plátanos es una actividad laboriosa: implica despejar el crecimiento de hierba indeseable, apoyar las plantas para contrarrestar la flexión por el peso de la fruta en crecimiento y el riego en algunas regiones. Además del empleo de pesticidas, el proceso de producción convencional permite el recubrimiento de racimos de plátanos con bolsas de polietileno para su protección contra el viento y ataques de aves e insectos.

1.1.4.1.2. Cosecha y maduración

Después de nueve meses, los plátanos se cosechan cuando aún están verdes. Los compradores de fruta en mercados extranjeros quieren un producto en buenas condiciones que no estén arruinados y, por lo tanto, se establecen estándares muy altos a nivel internacional. Si los plátanos no cumplen con estos estándares, generalmente se venden localmente a un precio mucho más bajo.

Esta planta crece a partir de un tallo subterráneo horizontal que produce brotes laterales. El árbol maduro alcanza de 12 a 15 pies de altura con hojas enormes que se

envuelven alrededor del tronco. Una vez que la fruta es cosechada, toda la planta será cortada al suelo y otras se elevarán desde los brotes laterales subterráneos.

1.1.4.1.3. Comercialización

La fruta luego se transporta a los puertos para ser embalados en barcos con cámaras de refrigeración, para mantenerlos y que su tiempo de vida útil se prolongue. Se transportan a una temperatura de 13 ° C aproximadamente y requieren un manejo cuidadoso para evitar daños. Las condiciones de humedad, ventilación y temperatura también se monitorean cuidadosamente para mantener la calidad, es decir, durante el transporte estos son los parámetros críticos a controlar. Cuando los plátanos llegan a su puerto de destino, primero se los envía a salas de maduración (un proceso que involucra gas de etileno) y luego se envían a las tiendas.

El plátano al igual que el banano es de gran importancia económica para el país y otras naciones del sur como Perú y Bolivia. Sin embargo, también causa enormes problemas ambientales. Por ejemplo, la producción bananera (incluye plátano) depende de monocultivos intensivos, que se sostienen mediante el uso de cantidades masivas de productos químicos tóxicos, que podría resultar peligroso para los trabajadores y para el ambiente.

Los sistemas orgánicos se consideran cada vez más como una alternativa viable e importante a la producción convencional en algunas regiones. El World Banana Forum (WBF) reúne a una amplia gama de actores de la industria para identificar tanto cómo podría ser la producción sostenible y cómo se podría trabajar colectivamente.

1.1.4.1.4. Aplicaciones y utilidades

Un plátano maduro se usa como alimento para los bebés al destete, puré con una pizca de sal. También es un alimento sin gluten. Antes de la etapa de maduración, el plátano se usa para hacer chips (chifles) fritos y se vende comercialmente en paquetes como un alimento popular (Khan, 2016).

Los usos de la hoja de plátano son extensos, de acuerdo a estudios se usa la hoja de plátano como analgésico y antiinflamatorio; calma la tos y alivia las picaduras de insectos (Ashton, 2017). Ayuda a cicatrizar las heridas y a calmar los síntomas de

animales ponzoñosos. Además, que es empleada para la decoración en algunos lugares y como envoltorio para varias comidas típicas en Latinoamérica y Asia.

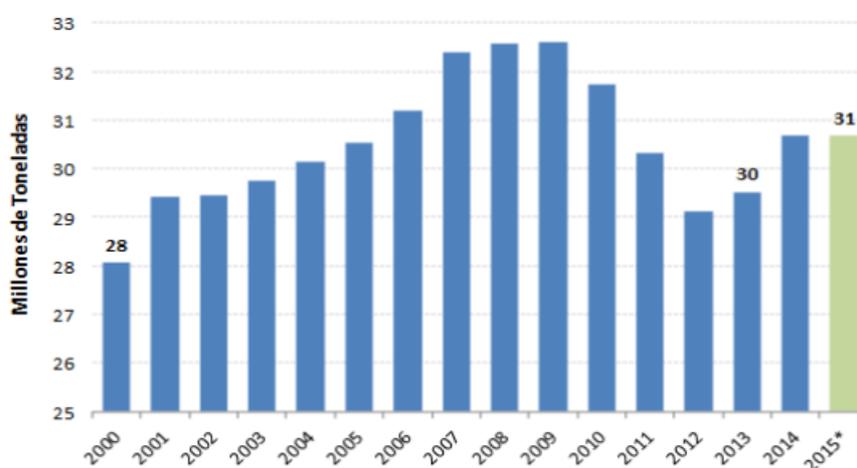
Los plátanos, son ampliamente utilizados en el mundo de la cura natural, ya que se dice que contienen propiedades promotoras de la salud, siendo especialmente altos en potasio y vitaminas A y C (Khan, 2016). También es una buena fuente de carbohidratos, baja en proteínas y grasas. Como una potente fuente de minerales y vitaminas, tener plátano en la dieta diaria ofrece muchos beneficios para la salud.

Libera energía y proporciona elementos de construcción de tejido. Los estudios también han sugerido que los plátanos pueden ser útiles para prevenir o tratar los problemas de los riñones y la vejiga. Se recomienda para aquellos que necesitan tratamiento por hidropesía, retención de agua y orinarse en la cama, ya que se sabe que seca el exceso de humedad (Khan, 2016). El consumo regular de plátano también ayuda a mantener una piel sana.

1.1.4.2. Producción mundial de plátano

De acuerdo al Sistema de Información del Agro (2016), en el año 2015 la producción mundial de plátano aumentó 4% respecto al periodo del 2013. En el 2016, según datos estadísticos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura la producción fue de 35,063,802 toneladas.

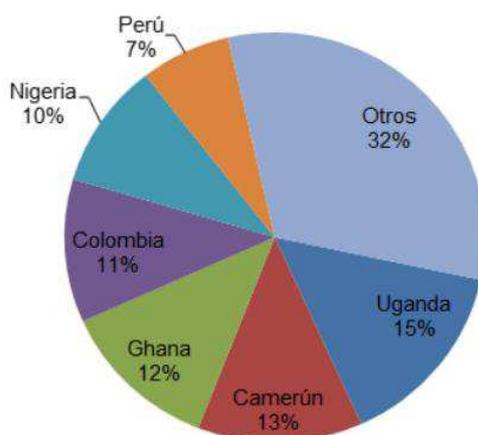
Gráfico 1. Producción histórica de plátano a nivel mundial 2000 al 2015



Fuente: FAOSTAT (2016)

A partir del año 2000 se registró un aumento constante de la producción de plátano a nivel alcanzando sus números máximos durante el 2009, sin embargo, a partir de ese año, la productividad empezó a reducirse hasta el 2012, el peor de año desde el 2001 para el sector de plátano mundial, para el año 2014 y 2015 la cantidad producida aumentó.

Gráfico 1. Principales países productores de plátano en 2015



Fuente: FAOSTAT (2016)

Entre los principales países productores de plátano existe una gran prevalencia de las naciones africanas, con Uganda (15%), Camerún (13%) y Ghana (12%) como los tres mayores en el mundo. Colombia (11%) y Perú (7%) son los únicos países latinoamericanos con presencia en este top 6 global.

Tabla 1. Producción mundial de plátano en 2016

Posición	País	Producción (Toneladas)
-	Mundo	35,063,802
1	Camerún	4,314,910
2	Ghana	3.952.421
3	Uganda	3.710.010

4	Colombia	3,539,252
5	Nigeria	3.088.938
6	Filipinas	3,074,542
7	Ruanda	3,019,600
8	Perú	2,073,995
9	Costa de Marfil	1,589,643
10	Birmania	1,108,069
11	Congo, República Democrática del	1,107,729
12	República Dominicana	952,881
13	Cuba	718,069
14	Sri Lanka	654,558
15	Ecuador	610,413

Fuente: FAOSTAT (2017)

Para el 2016, Perú quien en 2015 se encontraba dentro de los 6 mayores productores de plátano en el mundo con una participación del 6%, fue relegado al octavo lugar por

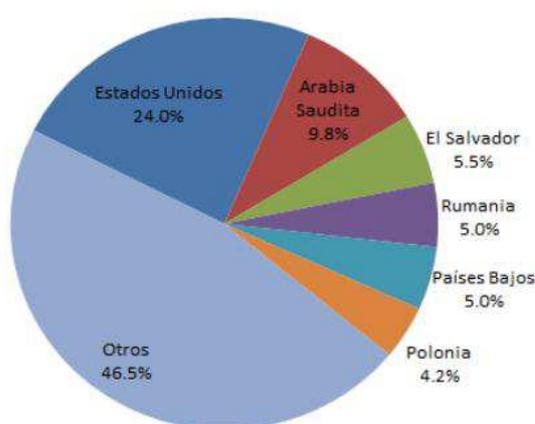
Filipinas y Ruanda, por su parte, Ecuador en 2016 se posicionó en el puesto 15 con una producción de 610,413 toneladas anuales, no se encontraron registros más actuales, sin embargo se puede estimar que de acuerdo a la tendencia mundial en los últimos 10 años, Ecuador aún se sitúa entre los 20 principales productores en la actualidad.

1.1.4.3. Principales mercados de destino

El plátano a nivel mundial es un producto muy apetecido, sobre todo por países que por su condición climática no pueden cosechar localmente este fruto. Las importaciones de plátano a en el mundo incrementaron en 10% en el año 2015 en relación al 2014 (Sistema de Información del Agro, 2016). Esta tendencia creciente es evidenciada a partir del año 2014.

Como se puede observar en el siguiente gráfico en el 2015 los principales países importadores han sido Estados Unidos (24%), Arabia Saudita (9.8%) y El Salvador (5.5%). El nivel de importación fue equivalente a 1,361,626 toneladas durante dicho año.

Gráfico 3. Principales mercados de destino



Fuente: TRADEMAP (2017)

1.1.4.4. Producción nacional de plátano

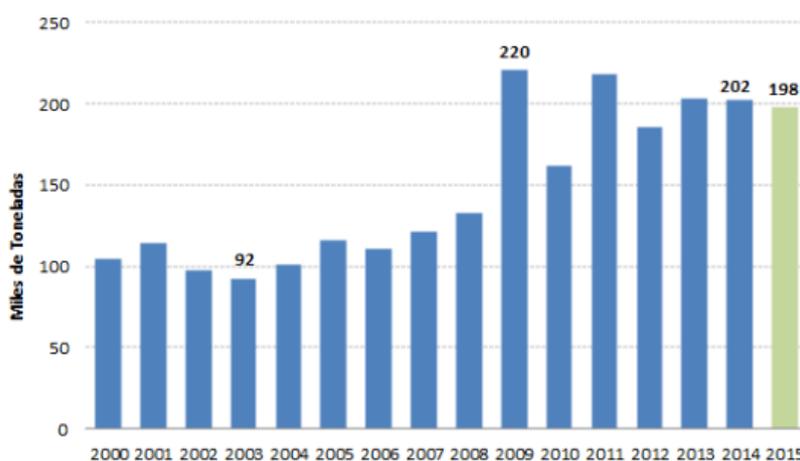
En el Ecuador, la producción nacional de plátano en el año 2015, disminuyó en 11% respecto al 2014, tendencia opuesta a la producción internacional, quien se ha mantenido en aumento desde el 2013. Esta merma en la producción, es ocasionada principalmente por la reducción de los niveles de rendimiento del cultivo (-12%). En 2003 se registró la mayor producción (787,570 t), sin embargo, en 2014 y en 2015, muestran una producción sobre el promedio, alcanzando en el año 2015 las 675,538 toneladas (Sistema de Información del Agro, 2016). Para el año 2016 la producción siguió la tendencia a descender y se obtuvieron 610,413 toneladas (FAO, 2017).

La producción anual de plátano en Manabí representa el 39,76% respecto a la producción nacional de este cultivo; mientras que, la producción anual de maíz duro seco representa el 29,41 % (INEC, 2016).

1.1.4.5. Exportaciones de plátano

Las exportaciones de plátano fresco presentan un comportamiento creciente durante el periodo evaluado (2000 - 2015), registrando el valor más alto en el 2009 con (220,466 t). Las exportaciones del 2015 disminuyeron en 2% respecto al año 2014, comportamiento que no afectó significativamente al país porque fue uno de los principales países exportadores a nivel mundial durante este año. Por otro lado, también se exportaron 274 toneladas de plátano seco en el 2015 (Sistema de Información del Agro, 2016).

Gráfico 4. Exportaciones de plátano en Ecuador 2000-2015



Fuente: Banco Comercial del Ecuador (2016)

En 2015, las exportaciones de plátano se comercializaron durante todos los meses del año, debido a la producción constante de la fruta. En cuanto al principal socio comercial, este fue Estados Unidos, donde se destinó el 63% de las exportaciones de plátano.

1.1.4.6. Generalidades del Chifle en el Ecuador

Los chifles es una denominación de platanitos que se usa en Perú y Ecuador, se ha considerado que se originó en la ciudad de Piura (Perú) (Zapata, 2006). Consiste en rodajas o tiras de plátano verde frito, tradicionalmente sazonados con sal.

En la región de Piura, el chifle se fríe tradicionalmente en las cocinas de leña con la madera del algarrobo blanco (una especie de árbol de mezquite). A veces se sirve con maíz tostado o carne de cerdo seca y en ocasiones sirve de acompañamiento al ceviche o platos típicos de la región (Andina, 2009). En Ecuador este producto es utilizado para acompañar platos tradicionales.

El chifle de plátano en Ecuador es elaborado a base de la variedad denominada barraganete y se ha constituido como uno de los alimentos más consumido en las diferentes regiones, al ser un producto de alto valor nutricional, fácil acceso, bajo costo y por su buen sabor. Este aperitivo se comercializa en diferentes formas y sabores, dependiendo del enfoque de mercado se puede encontrar natural, salado, dulce, picante, con aroma de limón, cebolla o mezclado con comidas preparadas, entre otros, así como presentaciones de 30 gramos hasta 250 gramos.

También podemos encontrar empresas que distribuyen el producto al por mayor en restaurantes, donde su consumo es una parte importante de la especialidad gastronómica, como es el caso de los restaurantes de mariscos. Además, hay cientos de fábricas artesanales, que, aunque no tienen todos los permisos y registros, también distribuyen este producto a pequeñas tiendas y materiales.

Debido a sus condiciones climáticas, la producción chifle en Ecuador es muy competitiva. La libra de chifles en el norte de Europa cuesta alrededor de \$ 3,68, mientras que en Ecuador es de alrededor de \$ 0,40 (Diario Hoy, 2010). El precio elevado en Europa se debe a los altos costos de transporte.

1.1.4.7. Industria del chifle Ecuador y en América Latina

En la actualidad, la industria de chifle en Ecuador está en desarrollo y aunque el mercado no está completamente saturado, varias marcas, presentación y sabor del producto se encuentran en el mercado local y otros en el internacional.

El desarrollo de esta industria relativamente nueva también aumentó su comercialización a nivel internacional a destinos como Estados Unidos, Canadá, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, España, Suiza e Italia, entre otros, y aunque su comercialización internacional no es muy relevante para relación a las exportaciones

totales, es una industria que tiene muchas perspectivas de crecimiento. Debido a la globalización estos aperitivos se han vuelto cada vez más popular en América Latina.

La venta de chifle industrializado pertenece al sector de los snacks. Debe tenerse en cuenta que la industria de los snacks consiste en todos los alimentos que generalmente se consumen para satisfacer el hambre temporalmente o por placer (Martínez, 2010, pág. 6).

Es importante recalcar que aún no existe mucho conocimiento del consumidor sobre los beneficios nutricionales de preferir el chifle de plátano, pero con una mayor inversión en publicidad sobre el concepto de snack saludable y vender la idea al consumidor de su importancia, el potencial de crecimiento es muy representativo (Martínez, 2010, pág. 9).

Se puede decir que la industria de los snacks a nivel internacional mantiene una estrategia de expansión, puesto que se está impulsando el crecimiento de empresas de mayor tamaño en relación a sus ventas y se las proyecta hacia un mayor alcance geográfico en sus planes de mercadeo, tal es el caso de Frito Lay, Bimbo, Inalecsa, entre otras (Martínez, 2010, pág. 9). La industria de aperitivos en América Latina está creciendo a un fuerte ritmo en la última década.

1.1.4.8. Exportaciones de chifle

Según las empresas ecuatorianas dedicadas a la producción y exportación de chifles, estas son las principales potencialidades del mercado ecuatoriano (PlantainRepublic, 2016), (ECOFRUT, 2016), (SAMAI, 2016) y (Exportaciones, Sectorialista de Alimentos Procesados - Dirección de Promoción de, 2014): La ubicación geográfica del país sobre la línea del ecuador, permite que las condiciones ambientales sean ideales para el cultivo de plátano, manteniendo el mismo volumen de producción durante todo el año, la humedad y el riego son favorables también (Fonseca, 2017, pág. 5). La minuciosa elección de materia prima en la elaboración de los snacks garantiza su calidad.

Los chifles que se exportan son 100% naturales, libres de gluten, no poseen sabores artificiales, colorante y aromas (Fonseca, 2017, pág. 5). Para colocar el chifle de plátano en un mercado internacional es necesario aprovechar la tendencia de consumir

productos saludables y orgánicos, empleando el green marketing como herramienta para la promoción y la publicidad (Dutta, 2012, pág. 23).

De acuerdo con Fonseca (2017), la industria ecuatoriana ha desarrollado un gran conocimiento de los conocimientos técnicos en la producción del chifle. Este conocimiento se acompaña de la tecnología más moderna utilizada por las principales empresas de exportación para la producción de distintas variedades de aperitivos de plátano. En el país la oferta exportable se trabaja para mejorar los sabores y las presentaciones de estos elaborados, que enfatiza un sabor diferente a los sabores tradicionales para cumplir con las tendencias del mercado internacional.

El principal producto dentro del grupo de partidas analizadas es el correspondiente a los chips de plátano verde conocidos como chifles, este producto representa el 96.4% de las exportaciones del sector durante el primer semestre de 2014 (Exportaciones, Sectorialista de Alimentos Procesados - Dirección de Promoción de, 2014) (Fonseca, 2017, pág. 5).

“Las exportaciones de snacks se han incrementado en los últimos años. Durante el periodo 2008-2013 se observa un crecimiento promedio anual en valor FOB de 6.7%, siendo el año 2012 donde el monto exportado superó los USD \$23.1 millones. En el primer semestre del año 2014 se observa que las exportaciones en valor FOB de estos productos de USD \$16.9 millones, esperando superar lo registrado en 2013” (Fonseca, 2017, pág. 6).

Se puede encontrar snacks ecuatorianos en mercados como España, Italia, Puerto Rico, Canadá, Alemania, Francia, etc. en donde Ecuador se ha vuelto un socio estratégico. Diversas fábricas de producción de chifle del país, poseen certificaciones internacionales como: Non-GMO, Orgánico USDA, HACCP, CSA-Gluten free, Kosher, entre otras (Fonseca, 2017). Según PROECUADOR (2015), Ecuador cuenta con excelente infraestructura en carreteras, lo que disminuye el trayecto entre plantaciones de banano y los principales puertos, siendo esto una ventaja competitiva del país.

1.1.5. Marco Conceptual

Chifle

Nombre denominado a los aperitivos de rápida preparación en países de Latinoamérica, por o general se fabrican a partir del plátano, constituyéndose como un bocadillo popular. También recibe diversos nombres como chicharritas, mariquitas, plataninas, o chips de plátano, esta última es el nombre comercial de algunos productos industriales que se venden a nivel internacional.

Plátano

El plátano es una fruta tropical procedente del árbol que recibe el mismo nombre o banano, perteneciente a la familia de las musáceas. Tiene forma alargada o ligeramente curvada, de 100-200 g de peso. La piel es gruesa, de color amarillo y fácil de pelar, y la pulpa es blanca o amarillenta y carnosa. (Fundación Española de la Nutrición, 2014, pág. 277)

Snack

Es una pequeña cantidad de alimento, como frutos secos, papas fritas o galletas saladas, que se consumen para satisfacer temporalmente el hambre, permiten brindar una mínima cantidad de energía para el cuerpo humano. Un snack puede ser considerado como una botana, aperitivo, bocadito, entre otros.

Pasta untable

Una pasta untable es una masa maleable y consistente que se agrega a un alimento o aperitivo como un pan u otros similares, teniendo el propósito de aportar sabor y textura. Se consideran parte integral del alimento al cual se añaden.

Control fitosanitario

métodos y técnicas para la prevención, control y eliminación o curación de las enfermedades de las plantas, procurando la estabilidad y bienestar de tu cultivo o agroecosistema. (TRICHODEX, 2016).

1.1.6. Justificación e Importancia

Este trabajo se justifica debido al interés que existe por parte del sector económico y productivo de la provincia y el país por el desarrollo de nuevos emprendimientos que brinden aporte en la economía, sobre todo si se trata de modelos de negocios

internacionales que contribuyan a la balanza comercial de exportaciones, además de generar empleo de forma directa e indirecta.

Bajo este contexto y debido a la accesibilidad de materia prima del producto elaborar en nuestro medio, a más de fácil y elaboración económica, se confirma la gran competitividad que puede alcanzar al comercializar chifles de plátano con pasta untable al estado de New Jersey de los Estados Unidos.

A esto se le suma las buenas relaciones comerciales existentes con el país norteamericano que lo han convertido en el principal socio del Ecuador en términos de negocio, ya que es uno de los destinos más recurrentes en los distintos rubros de exportaciones tradicionales y no tradicionales. Por tanto, además se justifica la selección del mercado de destino.

1.1.6.1. Justificación Teórica

La justificación teórica de este modelo de negocios consiste en el uso de información recolectada a partir de fuentes oficiales, documentos, textos, entre otros, con la intención de contribuir con datos actualizados sobre el producto a comercializar y el mercado objetivo, por lo que este trabajo y sus resultados podrán servir de fuente de referencia para otros estudios.

1.1.6.2. Justificación Metodológica

Este trabajo emplea métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos científicamente validados, por lo que metodológicamente su aplicación se justifica, además de que mediante estos se obtuvieron resultados que sirvieran como antecedentes científicos.

1.1.6.3. Justificación Práctica

Los resultados que se obtengan en este estudio permitirán encontrar soluciones concretas y facilitar la toma de decisiones al momento de implementar el negocio seleccionado en caso de ser factible.

1.1.7. Beneficiarios Potenciales

Este modelo de negocios también trae consigo varios aspectos positivos entre los que se destacan el beneficio a ciertos actores, a continuación, se hace mención a los beneficiarios potenciales de este emprendimiento:

- Empresas productoras de chifle por ser quienes brindarán el producto para la exportación.
- Empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de pastas para untar, se reconocen varias microempresas dedicadas a esta actividad, por lo que al abrirse camino a un nuevo mercado causará un aumento en la demanda y por lo tanto una exigencia de mayor productividad que repercutirá en mayores ingresos.
- Además de los ya mencionados, se puede considerar como beneficiarios potenciales a las autoras del trabajo de titulación, ya que, de determinar factibilidad y una rentabilidad considerable en este modelo de negocio, podrán constituir una razón social que les brinde utilidades.

1.1.8. Diseño Metodológico

1.1.8.1. Modalidad de investigación

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva se aplicó en este diseño de proyecto debido a que se observaran las variables en su ambiente natural y se las describió tal y como están sucediendo sin manipularlas de alguna manera, utilizando elementos que permitieron analizar los resultados de manera cualitativa y cuantitativa. Esta investigación es aplicable a este proyecto porque estamos partiendo de investigaciones ya existentes con las cuales pretendemos indagar y mejorar los procesos existentes.

Investigación bibliográfica

Este trabajo emplea a la investigación bibliográfica como una modalidad clave para su desarrollo, ya que mediante la compilación, análisis y síntesis de información bibliográfica y documental se sustentó la teoría empleada para la elaboración de este modelo de negocios, se usaron trabajos avalados científicamente que permitan argumentar el estudio de forma sustancial.

1.1.8.2. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación empleados fueron

Métodos Teóricos

Se emplearon para el análisis de documentos: revistas y artículos científicos, legislaciones vigentes, y otras fuentes de información científica consultadas, para el desarrollo del marco teórico.

Métodos Cuantitativos

El método cuantitativo se utilizó para el procesamiento de datos estadísticos cuantificables para obtener información importante para este trabajo. Permitiendo identificar aspectos clave como la oferta y la demanda del producto.

Métodos Estadísticos

El método estadístico fue utilizado para el procesamiento de información numérica y en la aplicación métodos como el Mínimo Cuadrado para la proyección de indicadores del estudio de mercado como la demanda y oferta del producto.

1.1.8.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Observación

Utilizada para conocer el proceso de elaboración del producto chifle con pasta untable de calidad para exportación

Técnicas estadísticas

Basadas en fórmulas para la determinación del tamaño de muestra, demanda, oferta, demanda insatisfechas y sus proyecciones.

Revisión bibliográfica documental

Para obtener información acerca de los factores a considerar en este modelo de negocios como el mercado, estrategias de comercialización, estudios técnicos, entre otros.

CAPÍTULO 2: MODELO DE NEGOCIO

2.1. Modelo de negocio seleccionado

Para el desarrollo de este capítulo se ha escogido como herramienta al modelo Canvas que consiste en completar los 9 módulos planteados (propuesta de valor, segmento de mercado, canales de distribución, relaciones con clientes, modelo de ingreso, recursos claves, actividades claves, socios claves, y estructura de costos y gastos) requeridos por el autor, todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de la empresa para generar ingresos

El modelo de negocio escogido trata de la comercialización de chifle con pasta untable al mercado de New Jersey – Estados Unidos. Se ha pensado en esta oportunidad de negocios porque se considera abastecer a un mercado con una gran cantidad de emigrantes latinos, sobre todo ecuatorianos, ya que el chifle, derivado del plátano, ha sido uno de los aperitivos o acompañantes de comidas más comunes en esta región del continente, y el aditamento de pasta untable permite dar un mayor valor y atractivo al producto, sobre todo porque la mayoría de personas acompaña a estos snacks con algún tipo de aditamento que mejora su sabor.

A pesar de que este modelo de negocios está dirigido principalmente para los consumidores tradicionales, no se buscará solo atraer a las comunidades étnicas que los demandan comúnmente, también se busca cruzar esa brecha cultural y llegar a consumidores autóctonos de New Jersey.

El mercado escogido presenta muchas oportunidades debido a que Estados Unidos posee una de las economías más estables del mundo, es uno de los principales socios comerciales del Ecuador junto a la Unión Europea y tiene un gran número de emigrantes latinoamericanos que podrían contribuir a popularizar nuestro producto.

Este modelo de negocio incluye los aspectos necesarios para determinar las estrategias adecuadas y la factibilidad económica para conocer si es recomendable su inversión o puesta en marcha.

Presenta una investigación de mercado, donde se analiza el tamaño del mismo, sus características y demanda estimada, oferta y competidores, también se muestran las estrategias del marketing mix mediante un plan comercial, un plan técnico y organizacional para definir la capacidad instalada de la empresa, localización y requerimientos físicos y administrativos. Finalmente se presenta un plan financiero para determinar la rentabilidad económica, VAN, TIR y Payback del negocio a desarrollar, por lo cual, este trabajo resulta útil no solo para sus autoras, sino también para cualquier persona o empresa que desee exportar estos elaborados al mercado escogido.

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de este modelo de negocios es ofertar un alimento tipo snack, muy apetecido por la mayoría de emigrantes latinos que se encuentran en New Jersey – Estados Unidos, y que pueda trascender las brechas culturales al ser acogido por un mercado que también incluya a una población autóctona, por lo cual se adiciona la presencia de pasta para untar con sabores que suelen ser los más consumidos en los Estados Unidos, por lo tanto, esta mezcla de snack con pasta untable resulta atractiva para un público que abarca tanto a nativos como emigrantes.

La creación de valor propuesta es exportar un producto que sirva como alternativa deliciosa pero saludable a las papas fritas, tan populares en país norteamericano. Los chifles, comercialmente conocidos como chips de plátano en el mercado internacional tienen una lista de ingredientes naturales que es distintivamente corta: plátanos cosechados frescos, aceite vegetal, sal y sabores naturales, una completa falta de conservantes, aditivos y gluten se suman, además la fruta de plátano en sí misma es rica en vitaminas A y B, potasio y fibra, dando un mayor atractivo al producto.

2.3. Segmento de mercado

El segmento de mercado que busca abastecer este modelo de negocio está conformado por los consumidores de snacks o aperitivos residentes en el estado de New Jersey de los Estados Unidos de Norteamérica sin distinción de nacionalidad de origen, es decir, se busca acaparar la demanda latina y estadounidense.

El segmento escogido posee edades que fluctúan entre los 15 y 65 años, personas económicamente activas que realizan sus compras en supermercados y tiendas étnicas, y

que consuman este tipo de producto por su buen sabor y la facilidad que les brinda para llevarse un aperitivo a la boca en horas de trabajo o escuela.

2.4. Canales de distribución

El canal de distribución que manejará nuestra empresa para colocar el producto en el mercado meta será un agente importador representante de una compañía distribuidora de productos alimenticios de origen latino, será IMM Latino (Intelligent Mexican Marketing), una de las más grandes empresas encargadas de distribuir alimentos latinos en los Estados Unidos.

IMM Latino es una compañía de distribución que se concentra en traer experiencias latinas a los Estados Unidos de América. Mediante esta marca podremos colocar nuestro producto en varios supermercados en New Jersey.

2.5. Relaciones con nuestros clientes

En primera instancia y para las negociaciones con nuestros clientes procederemos a la aplicación de una estrategia de venta personalizada en la cual nos reuniremos personalmente con nuestros posibles compradores, una vez las negociaciones hallan progresado nos manejaremos por medio teléfono, correo electrónico y redes sociales.

Si es necesario, tendremos siempre la predisposición para viajar a Estados Unidos ante cualquier eventualidad como invitación a ferias promocionales con el fin de seguir afianzando la relación con los clientes, así como por establecer contratos o condiciones de compra / venta que favorezcan a ambas partes.

Nos esforzamos por tener una relación con una comunicación constante, siendo amistosos, leales y mostrar empatía, atentos siempre a las necesidades que representan en relación con nuestro producto. Las relaciones con IMM Latino como agente de importación serán clave en nuestras estrategias de marketing para posicionar el producto en el mercado objetivo.

2.6. Modelo de ingreso

Las fuentes de ingresos se pueden definir como el origen de los beneficios económico de cualquier negocio, por lo tanto, el modelo de ingreso empleado en este emprendimiento consiste únicamente en las fuentes de ingreso provenientes de la exportación de los chifles de plátano con pasta untable y por lo tanto solo dependeremos de la actividad comercial que genera nuestro elaborado.

El modelo de ingresos consistirá en un pago inicial del 50% de la solicitud del importador tan pronto como se realice el pedido y el 50% restante se ejecutará cuando el pedido arribe a su destino y el comprador pueda comprobar las condiciones y especificaciones solicitadas.

2.7. Recursos claves

En la siguiente tabla se muestran los principales recursos que este modelo de negocios requiere para su puesta en marcha:

Tabla 2. Recursos claves del modelo de negocio

Recursos Físicos	Recursos Intelectuales
<ul style="list-style-type: none"> • Terreno • Infraestructura • Materiales de oficina • Suministros de oficina • Equipos de computo • Muebles y enseres 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos • Patentes • Permiso de funcionamiento • Registro como operador de exportación • Póliza de seguros • Documentación para la exportación • Certificados
Recursos Humano	Recursos Financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Personal Operativo • Personal Administrativo • Asesoría contable y comercial • Asesoría Jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital social • Crédito bancario

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

2.8. Actividades claves

2.8.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica es importante y clave en este negocio porque es la base del mismo, se implementan estrategias de marketing mix que involucra el producto, precio, promoción, plaza, además de la publicidad y estrategia de ventas, necesarias para la puesta en marcha de la empresa que se desea constituir.

2.8.2. Comunicación con proveedores y clientes

La comunicación es importante tanto con los proveedores de materias primas e insumos como con los clientes, por tales motivos el proceso de comunicación se debe establecer como una actividad clave para nuestra empresa.

2.8.3. Comercialización

El plan comercial debe estar claramente definido, ya que es la forma en que la empresa genera los beneficios. Se debe cumplir con la documentación y los requisitos necesarios para exportar al mercado seleccionado, esta es una actividad importante, por lo que debe hacer de forma correcta y eficiente.

2.9. Socios claves

- Proveedor del producto elaborado
- Proveedor de las pastas untables
- Clientes

2.10. Estructura de costos y gastos

Los costos y gastos son aquellos egresos necesarios para que se puedan desarrollar las actividades de la empresa. En la siguiente tabla se presenta su estructura:

Tabla 3. Estructura de costos y gastos

Costos	Gastos
<p>Costos directos:</p> <p>Materias primas, insumos, etiquetas, empaquetado, embalaje y mano de obra</p>	<p>Gastos administrativos:</p> <p>Salarios de personal administrativo, honorarios de asesores, equipos de oficina, equipos de cómputo, muebles de oficina, materiales y suministro de oficina</p>
<p>Costos indirectos:</p> <p>Terreno, infraestructura, máquinas y equipos, herramientas de limpieza</p>	<p>Gastos de venta o comercialización:</p> <p>Logística, fletes, combustible, movilización, publicidad</p>

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Análisis Estratégico

3.1.1. Análisis del macroentorno

Estados Unidos es la mayor potencia económica del mundo, posee un sistema político basado en los principios de la República, democracia y federalismo, a nivel social es el tercer país más poblado del mundo, y es una de las naciones que van a la vanguardia en cuanto a materia tecnológica respecta. Para el desarrollo más detallado de las características de los Estados Unidos y New Jersey se ha desarrollado un análisis PEST.

3.1.1.1. Factor Político

El sistema político de los Estados Unidos se basa en tres principios fundamentales: la República, la democracia y el federalismo. Está definido por la constitución de 1787 y sus 27 enmiendas.

El gobierno político se rige por un sistema de controles y equilibrios, definido por la Constitución, que sirve como el documento legal más importante del país. En el sistema federal estadounidense, sus habitantes están subordinados a tres niveles de gobierno: federal, estatal y local. Las obligaciones del gobierno autónomo local generalmente se dividen entre los gobiernos de los condados y los municipios.

En prácticamente todos los casos los funcionarios ejecutivos y legislativos son elegidos directamente por los ciudadanos del distrito. El gobierno federal se divide en tres ramas: Poder legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial.

Estados Unidos es un país influyente económica y políticamente. Pertenece al Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, así como de la sede de las Naciones Unidas, con sede en Nueva York. Es también un miembro del G8, G20 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Estados Unidos defiende y promueve la democracia en todo el mundo. Con un entorno político estable, infraestructura avanzada y tecnología, los EE. UU. Se posicionan como un gran destino para la inversión extranjera directa (IED). En consecuencia, el país ha sido la primera opción para muchas empresas multinacionales

para la inversión extranjera directa durante mucho tiempo. Sin embargo, países como China, India, Brasil, Turquía, Nigeria, Sudáfrica y muchos otros se presentaron como aspirantes a la inversión extranjera directa.

También tiene una enorme influencia sobre la dinámica política de muchos países en todo el mundo. Sin embargo, Estados Unidos enfrenta críticas internacionales por algunas de sus políticas intervencionistas en algunas partes del mundo. La política exterior de cualquier nación es el resultado de diversas fuerzas. Términos rivalidad económica, comercial, ambiciones dinásticas y problemas especiales que surgen en ocasiones, determina la actitud de un país hacia otros.

3.1.1.2. Factor Político - Comercial

Tratado comercial con Ecuador – Estados Unidos

Con la tranquilidad de logra proyectarse en el largo plazo. Ecuador necesita exportar más, todo lo que se pueda, siempre en buenas condiciones para el país. También, necesitamos importar en buenas condiciones porque la industria ecuatoriana no puede funcionar sin importaciones (Narváez, Montalvo, & Mazo, 2018).

El (SGP) es un sistema que busca mecanismos a través del cual un país permite que dichas exportaciones puedan ingresar a su territorio con menor arancel incluso, sin pagar estos valores, mejorando la interacción del comercio internacional entre Ecuador y Estados Unidos. El SGP, sistema que tuvo como inicios el 30 de octubre de 1947, lo podemos definir; como un acuerdo multipartes que le permite a una nación dar trato preferencial a otras en vía de desarrollo.

El objetivo del SGP es el poder conseguir ingresos de divisas para el país, el SGP tiene su origen en el año 1964, con motivo de la I Conferencia de las Naciones Unidas sobre el desarrollo económico que en sus inicios sería (UNCTAD) que fue celebrada en Ginebra, Suiza. Este mecanismo que se planteó y fue aprobado en esta conferencia fue la promoción de las exportaciones de los países en vías de desarrollo tengan la oportunidad de liberación del pago de tributos al ingreso del país con el que vayan a realizar el convenio, y se consideró que este sería un gran estímulo y que ambas partes saldrían beneficiadas. El Sistema Generalizado de Preferencia empezó a estar en vigencia el 1 de Julio de 1971.

Durante el mes de marzo del 2018 se renovó el SGP. La aprobación en el Senado de Estados Unidos, y posterior visto bueno por parte del presidente Donald Trump, del presupuesto federal beneficia a 840 empresas ecuatorianas por un total de 400 millones de dólares en exportaciones. El ahorro neto por aranceles no pagados es de \$ 18 millones (Campana, 2018). No obstante, hace falta una política industrial que permita estas preferencias y beneficios para todos los otros sectores exportadores del Ecuador, tampoco existe un acuerdo comercial dedicad específicamente a la exportación del chifle lo que podría limitar la oferta y la demanda del mismo en el país de destino.

3.1.1.3. Factor Económico

Estados Unidos es el país más poderoso económicamente. En 2016, el PBI fue de \$ 18,861 billones, aproximadamente una quinta parte del PBI mundial. Su estado más rico, California, sería la octava economía más grande del mundo si fuera independiente.

El Producto Interno Bruto de los Estados Unidos en el primer trimestre de 2018 aumentó un 0.6% en comparación con el trimestre anterior. Esta tasa es diez veces menor que en el cuarto trimestre de 2017, cuando fue del 0,7%. La participación del PIB en el primer trimestre de 2018 ascendió a 4776663.50 millones de dólares, lo que convierte a los Estados Unidos en la mayor economía del mundo al nivel del PIB. (Datos Macro, 2018).

Estados Unidos también es rico en recursos naturales y un importante exportador de bienes culturales. Su PIB per cápita se encuentra entre los más altos del mundo, con más de 150 millones de trabajadores.

El dólar, la moneda estándar a escala mundial, mitiga el impacto monetario de los grandes déficits en cuenta corriente, hasta el 6% de su PIB, lo que respalda el consumo de los hogares estadounidenses, pero induce al país en relación con él en el extranjero.

De acuerdo con Boston Consulting Group, en 2016, el 1% de los estadounidenses poseía el 63% de la riqueza del país, y según proyecciones se verá un aumento de dicha proporción por más del 70% en 2021. La pobreza afecta al 15% de la población, es decir, casi 50 millones de personas.

Es un país desde donde empresas como Coca Cola, McDonald's, Subway, Microsoft, Apple, Facebook, Google y muchos otros están dando forma y liderando las discusiones

socioeconómicas del mundo. Sin embargo, la recesión en 2009 afectó gravemente la economía de los Estados Unidos. Muchas compañías colapsaron y las tasas de desempleo aumentaron a un punto alarmante.

Las cosas cambiaron en los últimos años. El desempleo cayó en 2015 y los niveles de ingresos mejoraron en 2016 (Amadeo, 2017). Sin embargo, vale la pena mencionar que la mano de obra no es barata en los EE. UU., especialmente si se compara con la de China, India y México. La disponibilidad de mano de obra barata ha alentado a muchas empresas estadounidenses a subcontratar muchas de sus actividades comerciales en todo el mundo. El sector terciario representa más de tres cuartos del PIB y emplea a más de 80% de la mano de obra (Santander, 2017).

El panorama económico global está cambiando muy rápidamente, lo cual es un desafío para los Estados Unidos. No hay duda de que el país es una superpotencia económica y un líder mundial. Sin embargo, puede llegar a ser el 3 ° en la clasificación mundial para 2050 en términos de producto interno bruto por paridad de poder adquisitivo (Martin, 2017).

La economía de New Jersey se basa en la comercialización de sus productos agrícolas que incluyen verduras y frutas, y otras materias primas como mariscos y lácteos. Los principales productos industriales son: productos farmacéuticos y químicos. El estado es famoso por sus magníficas playas, llamadas colectivamente Jersey Shore por lo que la economía se sostiene en gran parte gracias al turismo.

3.1.1.4. Factor Social

Estados Unidos es el tercer país más poblado del mundo con una población total de aproximadamente 326 millones. Ve un nacimiento cada 8 segundos y una muerte cada 11 segundos. Mientras tanto, New Jersey cerró 2016 con una población de 8.944.469 personas, que ha supuesto un incremento de 9.048 habitantes respecto a 2015, datos brindados por la Oficina del Censo de los Estados Unidos

Si bien no se encuentra en la lista de 20 países con mayor envejecimiento en el mundo, todavía Estados Unidos tiene una gran población que envejece y puede causar problemas, particularmente en el suministro de mano de obra.

Estados Unidos es un país muy diverso. Para el año 2020, casi 1 de cada 3 estadounidenses tendrá ascendencia africana, asiática, latina o indígena. El sistema educativo de los Estados Unidos es uno de los mejores del mundo; también lo es el sistema de cuidado de la salud. Sin embargo, la atención médica no suele ser gratuita y, desde luego, no es barata para muchas personas.

Las personas generalmente son conscientes de la salud; sin embargo, la cultura de la comida rápida ha contribuido a la obesidad y otras enfermedades en el país. La mayoría de la población tiene una mentalidad liberal; sin embargo, el país fue testigo de tensiones raciales recientemente.

Actualmente la sociedad está bastante dividida políticamente y esto está convirtiéndose en un problema de poca tolerancia entre los liberales y los demócratas. Si a esto le sumamos el número creciente de inmigrantes ilegales viviendo en EEUU (11,7 Millones y creciendo), hace que la sociedad esté más volátil de lo que habitualmente venía siendo en Estados Unidos (Santonja, 2017).

En cuanto al consumo de chifles o chips de plátano, su consumo se ha limitado más a los inmigrantes latinos, siendo los ecuatorianos y peruanos los que más lo adquieren. Aproximadamente en los Estados Unidos residen más de 470.319 ecuatorianos (Datos Macro, 2017), en cuanto a la población latina, dicha cantidad aumenta hasta 57,5 millones de personas, un crecimiento de 7,5 millones de personas respecto a 2010, cuando había 50,8 millones, es decir, la población latina en dicho país es equivalente al 18% de la población total (CNN , 2017).

3.1.1.5. Factor Tecnológico

Estados Unidos es el líder mundial en ciencia y tecnología. Los estadounidenses tienen una fascinación desde hace mucho tiempo por la tecnología, y empresas como Apple, Microsoft, Google, Facebook y muchos otros han abordado las necesidades tecnológicas de los estadounidenses y las personas de todo el mundo. Y al hacerlo, se han convertido en los líderes mundiales en sus respectivos campos.

Estados Unidos ha estado a la vanguardia en la adaptación y aplicación de tecnologías en una amplia variedad de campos.

Las tecnologías han cambiado las formas en que se hacen muchas cosas. Se han transferido muchos trabajos desde los EE. UU. A otros países y las instalaciones de producción se han reubicado. Si bien esto ha ayudado a las empresas a reducir sus costos de producción, también ha molestado a muchos estadounidenses. La tasa de innovación tecnológica y cambio es extremadamente rápida en los Estados Unidos. Sin embargo, el país enfrenta fuertes desafíos de una serie de países, por ejemplo, China, Corea del Sur e India. (Swanson, 2015)

3.1.2. Análisis del Microentorno

Manabí cuenta con una gran porción de territorio destinado para la producción de plátano, materia prima para la elaboración de chifles. Alrededor del 39,76% de las 610,413 toneladas métricas cultivadas al año aproximadamente a nivel nacional se producen en la provincia, es decir, un estimado de 242,700. El proveedor de este emprendimiento será la empresa NUTRI CHIFLE de la ciudad de Portoviejo, quien proporcionará un producto terminado bajo las condiciones que imponga la empresa exportadora en cuanto al etiquetado, marca, embalaje, entre otros, es decir, nuestra empresa será la que tiene el poder de negociación.

Por parte del aditamento que permitirá destacar el producto en el mercado objetivo, la pasta untable, se cuenta con varios proveedores potenciales dedicados a la elaboración de cremas, salsas, pates, entre otros, como la empresa Kiosko, El sabor y Pronaca, por lo que también existe disposición de insumos en el ámbito local, que permiten estimar la factibilidad desde el punto de vista de disponibilidad de materias primas e insumos. Al igual que en el caso anterior, nuestra empresa tendrá el poder de negociación.

En cuanto al mercado estadounidense, su población cada vez se siente más atraído por el consumo de chifles o chips de plátano, esto, gracias a su exquisito sabor, y porque para la población nativa es un producto novedoso, también por el intercambio cultural que existe entre los norteamericanos y los latinos residentes.

Esta situación hace que cada vez más empresas ecuatorianas, peruanas, colombianas, entre otras, busquen abastecer la creciente demanda, lo que resulta en un mercado cada vez más competitivo. Muchas organizaciones que exportan a Estados Unidos lo hacen

bajo la consigna de abastecer un mercado nostálgico de emigrantes latinoamericanos que aún conservan sus costumbres alimenticias y buscan productos étnicos.

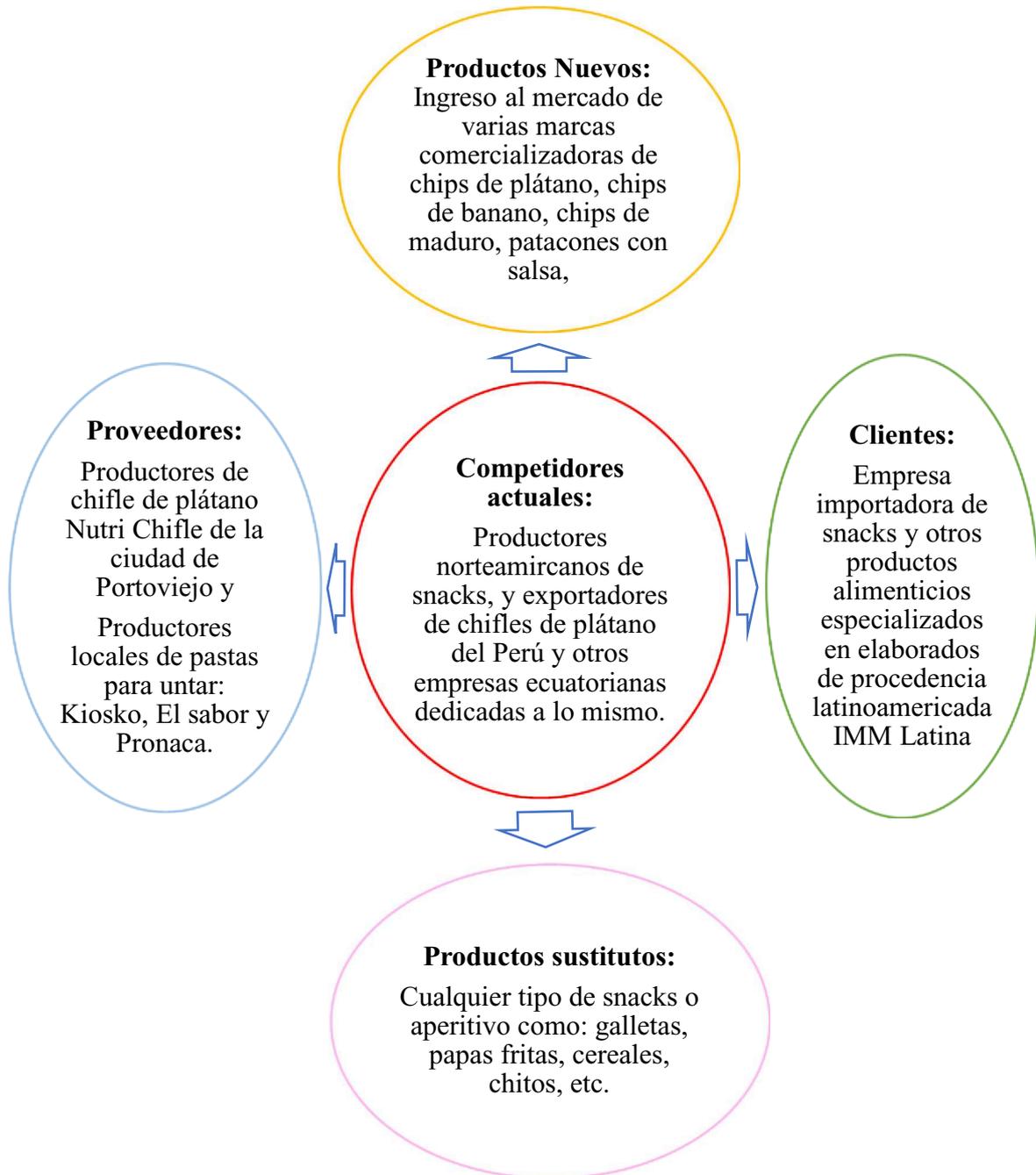
El chifle o chip de plátano es un producto categorizado dentro de los snacks o aperitivos en el mercado objetivo, sección que cuenta con una enorme cantidad de productos sustitutos, como: papas fritas, cereales de maíz extruido, galletas, entre muchos más, por lo que posicionarse en un mercado como el estadounidense donde la demanda y la oferta de snacks es enorme, será un desafío. De acuerdo con el proveedor web de información estadística STATISTA: Los ingresos del segmento Snack Food ascienden a US \$ 63,860m en 2018 en los Estados Unidos. Se espera que el mercado crezca anualmente en 4.0% (2018-2021).

En relación a los productos nuevos, podemos destacar la presencia de varias marcas como “Chifles Crocantitos” de la firma peruana Productos Vida, o “Kiwa” de la ecuatoriana Inalproces, que ponen a disposición chifles de plátano en el mercado meta. También se observan los ingresos de productos innovadores como patacones con salsas para untar, chips de maduro o chips de banano haciendo del mercado cada vez más competitivo.

Referente a los clientes, la empresa a constituir se dedicará a la comercialización con un agente importador que distribuya nuestros productos en el mercado de destino, IMM Latino será el importador y a su vez distribuidor de los chifles con pasta untable que se desean ofertar. IMM comenzó con sus operaciones en 2007 como una empresa de distribución. Hoy, se ha convertido en una empresa reconocida en Estados Unidos y tiene como objetivo promover las mejores marcas y el patrimonio de cada cultura latina. En el caso de las relaciones comerciales con el importador y distribuidor, serán ellos quienes tendrán el poder de negociación debido a que conocen mejor el mercado y manejarán estrategias de venta y promoción de forma directa con el consumidor final.

Para el análisis del microentorno se utilizó como herramienta a Las Cinco Fuerzas de Porter revisando los siguientes aspectos: Competidores actuales, productos nuevos, productos sustitutos, proveedores y clientes, y que se muestran a continuación:

Esquema 1. Cinco fuerzas de Porter aplicadas al modelo de negocio



Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

3.1.3. Análisis FODA

Tabla 4. Matriz del Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Alta disponibilidad de materias primas e insumos en la provincia de Manabí. • Conocimiento del producto en su proceso inicial y de conservación. • La siembra y cosecha del plátano se da en todo el año • El plátano tiene un rendimiento de cultivo por hectárea elevado. • Elaboración del producto relativamente fácil y sin necesidad de implementación tecnológica sofisticada 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital insuficiente para invertir en marketing y publicidad de mayor alcance. • Capacidad instalada limitada para abastecer la gran demanda en New Jersey. • Ausencia de inversores accionistas para una mayor inyección de capital. • Solo se cuenta con un canal de distribución. • Dependencia de los proveedores de pastas untables.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Es considerado un alimento nutritivo y económico • Presencia de población de origen latinoamericano, en especial ecuatorianos nostálgicos de consumir alimentos típicos de esta parte del mundo • Estados Unidos es uno de los países con mayor consumo de snacks y de pastas untables como aderezos, condimentos, salsas, etc. • Estados Unidos es uno de los principales socios comerciales del Ecuador por lo que existe una buena relación en estos términos. • Aprobación del Sistema General de Preferencias SGP por parte del Gobierno de los Estados Unidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores con crecimiento constante en el mercado de snacks mediante el ingreso de nuevos productos. • Existe una gran diversidad de productos sustitutos en el mercado meta. • Cambios de la tendencia del consumidor. • Cambios de medidas políticas-comerciales en el país de destino. • Poca información de chifle por parte de la población autóctona de New Jersey.

que beneficia al Ecuador.	
---------------------------	--

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

3.2. Planteamiento Estratégico

3.2.1. Visión y Misión

3.2.1.1. Visión

Ser la empresa líder en exportaciones de chifles de plátano con pasta untable en el Ecuador, teniendo una fuerte identificación y reconocimiento de la marca en el mercado meta, gracias a la calidad, sabor y propiedades nutritivas del producto.

3.2.1.2. Misión

Exportar los mejores chifles con pasta untable a una población nostálgica de latinoamericanos residentes en New Jersey, especialmente a los ecuatorianos para que, mediante su gran calidad, exquisito sabor e intercambio cultural fomenten su consumo también en habitantes nativos del estado. Ser una empresa socialmente responsable, que logre un vínculo satisfactorio con sus consumidores mediante la marca.

3.2.2. Objetivos

- Posicionar al producto dentro de la comunidad latinoamericana que reside en el estado de New Jersey, buscando captar por lo menos un 10% del mercado potencial insatisfecho debido a que la capacidad de producción de los proveedores no es capaz de abastecer la totalidad.
- Obtener la identificación de los chifles como elaborados hechos en el Ecuador, proporcionando información sobre sus beneficios y atributos al consumidor final.
- Establecer estrategias para lograr diferenciarse de la competencia.
- Ampliar los canales de distribución que permita disponibilidad continua y flujo de producto.
- Crear un hábito de consumo alimenticio de chifles de plátano destacando que son más saludables que otros tipos de snacks comercializados por la competencia mediante estrategias de publicidad.

3.2.3. Estrategias

- Obtener el sello de “Ecuador, Calidad de Origen”, proporcionado por la CORPEI para la creación de una marca de exportación.
- Resaltar el origen del producto como ecuatoriano con valor agregado de calidad.
- Aliarse con el distribuidor para incentivar el consumo del producto por medio de promociones que destaquen sus atributos.
- Emplear material POP para promocionar el producto en los supermercados en New Jersey.
- Participar en Ferias y ruedas de negocio internacional mediante la gestión de PROECUADOR para promocionar el producto no solo al mercado meta sino también a otros destinos para introducirlo a nuevos mercados.

3.2.4. Sistema de Valores

Identidad: Crear una identidad al producto que lo distinga del resto de la competencia, mediante una marca, e imagen que resalte el nombre del país y la provincia.

Responsabilidad: La responsabilidad es importante porque crea una buena imagen a la empresa, esto generará confianza a los proveedores y clientes, por lo tanto, se debe practicar dicho valor.

Compromiso: La empresa debe ser comprometida con los objetivos del negocio y con la consigna de abastecer a un mercado con la presencia de ecuatorianos y latinoamericanos deseosos por consumir alimentos típicos de su región de origen.

Competitividad: Ser una empresa competitiva en una ciudad con una gran variedad de competidores y productos sustitutos, para buscar una participación y posicionamiento considerables en el mercado meta.

Seguridad. - Proveer a los clientes productos de calidad, elaborados bajo estándares de calidad que aseguren la inocuidad alimentaria y sean seguros para consumo humano.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1. Análisis del Mercado de Referencia

En Estados Unidos existe una gran variedad de snacks, que tradicionalmente incluyen los del tipo “chips”, frutos secos, carne, queso, congelados, pastelería y pretzels. La importancia de los snacks que se les ha dado últimamente, permite considerar un cambio en los hábitos alimenticios de los estadounidenses hacia productos nutritivos, que pueden ser consumidos de forma práctica.

En 30 años se ha pasado de consumir 3,8 comidas diarias a 4,9 actualmente, un porcentaje importante de las cuales están representadas por snacks (López, Muchari, Ticona, & Osorio, 2014). Los chifles de plátano están catalogados dentro de la categoría comercial de snacks orgánicos.

López, Muchari, Ticona, & Osorio (2014), mencionan cada estadounidense varón consume unas 586 calorías diarias en snacks, frente a los 421 de las mujeres. Es decir, en torno al 25% del consumo calórico medio recomendado de un alto porcentaje de consumidores provendría de snacks.

El mayor crecimiento en los últimos años se ha concentrado en el snack “saludable”, ya que el consumidor cada vez da más importancia a su salud, el control en la ingesta calórica y el contenido nutricional de los alimentos. También se tiene cada vez menos tiempo y por ello se prefiere los productos ready-to-eat (listo para comer). (López, Muchari, Ticona, & Osorio, 2014).

Existe una demanda específica de este tipo de bocadillos originarios de países de América Latina por parte del crecimiento demográfico favorable de las minorías étnicas en los Estados Unidos y un aumento en sus ingresos disponibles. En el nivel general, la demanda en los Estados Unidos se promueve principalmente por los siguientes factores:

- Comida saludable: casi 130 millones de estadounidenses tienen sobrepeso y más de la mitad de ellos son obesos. La presión arterial, el colesterol, la diabetes y las enfermedades cardiovasculares son problemas comunes de la población estadounidense. El 60% de la población mayor de 50 años expresa su intención de comer más saludable. (López, Muchari, Ticona, & Osorio, 2014) Es importante que el exportador informe

adecuadamente que su producto es saludable. El consumidor espera que los alimentos frescos, naturales y orgánicos sean más saludables.

- **Producto natural:** derivado de la búsqueda de un producto saludable y seguro. En particular, se valora la certificación orgánica, pero muchos productos étnicos se identifican con ingredientes naturales.

- **Seguridad:** es importante tener en cuenta las altas demandas del mercado estadounidense en términos de seguridad alimentaria. Debido a una serie de intoxicaciones causadas por productos importados, el consumidor estadounidense está buscando productos seguros. La certificación y la rastreabilidad pueden generar confianza para los consumidores, así como para los distribuidores que buscan limitar su responsabilidad potencial.

- **Certificados:** Cada vez más consumidores buscan alimentos diseñados con procesos de producción respetuosos con el medio ambiente y el desarrollo social del producto, por lo que las certificaciones voluntarias (orgánico, comercio justo, etc.) ofrece una vía interesante para los aperitivos de diferenciación.

- **Embalaje:** El embalaje de este producto se están convirtiendo cada vez más importante en la medida en que debe permitir no sólo la buena conservación del producto, sino también ser atractivo para el consumidor y permitir un uso cómodo en una variedad de maneras (listos para su uso, embalaje individual, puede guardar el producto después de apertura, etc.)

Según el portal Euromonitor (2017), el mercado orgánico de package food en Estados Unidos se prevé que crezca a una tasa promedio de 3% y alcance los US\$ 17 billones en el 2021. Este crecimiento se basaría principalmente por el mayor interés en el veganismo y la alimentación saludable. Además, los consumidores estadounidenses están buscando productos orgánicos, con una lista de ingredientes simples y que no contenga aditivos artificiales.

El mercado de snacks salados está segmentado en función del tipo y del canal de distribución, los principales canales de distribución para realizar la compra de este tipo de productos lo realizan en tiendas de retail modernas como los hipermercados y supermercados.

Cabe señalar que la nueva tendencia en este mercado es un bocadillo que comenzó a servir a través de productos orgánicos y nuevos envases. Además, el consumo ocasional de refrigerios está aumentando día a día, y los productos con más calorías se reemplazan por menos alimentos o refrigerios. Sin embargo, estos productos deben proporcionar un alto contenido de proteínas. Por otro lado, cabe destacar que la venta de snacks salados orgánicos en 2016 alcanzó los \$ 1.234 millones, y se espera que en 2021 llegue a los \$ 1.979 millones (SIICEX, 2017).

Sobre la base del tipo, se segmenta en papas fritas, bocadillos procesados, palomitas de maíz, nueces y otros. Entre todos, el segmento de las papas fritas está dominando el mercado debido a su alta preferencia por parte de los consumidores, además por tratarse de un aperitivo tradicional en el país. Sin embargo, se prevé que el segmento de bocadillos procesados experimente una alta tasa de crecimiento durante los próximos años debido al cambio en las preferencias alimentarias de los consumidores.

Los principales consumidores de chips de plátano son individuos y familias, especialmente en áreas urbanas y semiurbanas. Sobre la base del canal de distribución, se segmenta en tiendas y supermercados.

Entre todos, el segmento basado en la tienda domina el mercado dado a la compra conveniente y la experiencia de compra única. Sin embargo, los cambios en el escenario global y la rápida adopción de tecnología por parte de los consumidores respaldarán la venta de aperitivos salados a través del comercio electrónico en una plataforma global.

4.1.1. Análisis y cuantificación de la demanda

De acuerdo con el trabajo de Castro (2017) en su estudio de mercado realizado en los Estados Unidos se pudo establecer que el consumo mensual promedio de chifles de plátano es de 112.5 gr, lo que da un consumo per cápita anual de 1,35 Kg, impulsado mayoritariamente por comunidades latinas residentes en el país latinoamericano.

4.1.1.1. Demanda actual

Para determinar la demanda actual de los chifles con pasta untada en el mercado de New Jersey – Estados Unidos, se procedió a efectuar un cálculo relacionando el consumo per cápita del producto con la población del mercado meta, de esta manera se da a conocer la demanda potencial de este emprendimiento.

Tabla 5. Demanda actual de chifle de plátano en New Jersey

Periodo (año)	Habitantes (New Jersey)	Consumo per cápita (Kg de chifles)	Demanda actual (Kg de chifles)	Demanda actual (Toneladas chifles)
2018	8.944.469	1,35	12.075.033,20	12.075,03

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

De acuerdo con los cálculos realizados, la demanda potencial actual de Chifles de plátano es de 12.075,03 toneladas métricas anuales.

4.1.1.2. Proyección de la demanda potencial futura

La demanda de bocadillos saludables ha ido en aumento en la población adulta gracias al estilo de vida agitado que se dispone en la actualidad y la disponibilidad de opciones de bocadillos convenientes.

La creciente popularidad de los bocadillos entre la población joven ha impulsado la necesidad de hábitos alimenticios saludables y se espera que impulse la demanda del mercado en los próximos ocho años. Además del estilo de vida sobre la marcha, la opción de comer bocadillos que proporciona una nutrición adecuada influye en la decisión de los compradores. Para determinar la proyección de la demanda potencial futura del producto se tomó como referencia el dato de crecimiento del 3% anual (Euromonitor, 2017):

Tabla 6. Proyección de la demanda potencial de chifles de plátano en el mercado meta

Periodo	Año	Demanda futura (Toneladas)
Actual	2018	12075,03
1	2019	12437,28
2	2020	12810,40
3	2021	13194,71
4	2022	13590,56
5	2023	13998,27

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

La tabla anterior muestra que en 2018 la demanda potencial es de 12075,03 toneladas, mientras que para 2023, los cálculos arrojan un valor de 13998,27 toneladas.

La demanda futura presenta un gran potencial de crecimiento para los próximos años, como ya se mencionó anteriormente, esto se debe en parte a la nueva tendencia de consumo de snacks orgánicos y al cada vez más común intercambio cultural entre los habitantes estadounidenses autóctonos y los residentes de origen latinoamericanos.

También se debe destacar la presencia de compañías importadoras de alimentos tradicionales de esta parte del continente que ven como un negocio muy lucrativo distribuir a supermercados norteamericanos esta clase de productos.

4.1.2. Análisis y cuantificación de la oferta

4.1.2.1. Oferta actual

De acuerdo con el portal de estadísticas SEAIR Solutions, Estados Unidos importa anualmente alrededor de 35.420.030,7 Kg de chifles de plátano, o 35.420,03 Toneladas Métricas (Seair Solutions, 2018).

No se tienen datos estadísticos acerca del suministro de chifles de plátano a New Jersey, sin embargo, se puede estimar dicho valor mediante la relación de población existente ya que se establece un Consumo Nacional Aparente CNA de 35.420,03 toneladas. Por lo tanto, la relación de población New Jersey/ USA es de 2,80%, es decir, del total de suministro del producto de los Estados Unidos, se asumirá una cantidad de 9775,92 TM destinadas al mercado de New Jersey.

4.1.2.2. Proyección de la oferta

La oferta proyectada parte de la oferta actual, y se consideró como índice de incremento anual a la tasa de crecimiento poblacional (0,7 %), debido a que el suministro de este producto en el país de destino está ligada al Consumo Nacional Aparente y este a su vez se asocia al crecimiento de la población norteamericana.

Tabla 7. Proyección de la Oferta en New Jersey (2018-2023)

Periodo	Año	Oferta (TM)
Actual	2018	9775,92
Año 1	2019	9844,35
Año 2	2020	9913,26
Año 3	2021	9982,65
Año 4	2022	10052,53
Año 5	2023	10122,90

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

4.1.3. Cuantificación de la demanda insatisfecha

El cálculo de la demanda insatisfecha actual y futura del producto se determinó a partir de la diferencia entre la demanda potencial y la oferta del mercado. En la tabla siguiente se detalla su cuantificación:

Tabla 8. Proyección de la demanda insatisfecha

Periodo	Año	Demanda (Toneladas)	Oferta (Toneladas)	Demanda Insatisfecha (Toneladas)	Porcentaje de Demanda Insatisfecha (%)
Actual	2018	12075,03	9775,92	2299,11	19,04
1	2019	12437,28	9844,35	2592,93	20,85
2	2020	12810,40	9913,26	2897,14	22,62
3	2021	13194,71	9982,65	3212,06	24,34
4	2022	13590,56	10052,53	3538,02	26,03
5	2023	13998,27	10122,90	3875,37	27,68

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

El porcentaje de demanda insatisfecha en el mercado meta oscila entre un 19 y 20% es decir que, en dicho porcentaje, nuestra empresa debe concentrar su oferta. La demanda insatisfecha actual calculada se determinó en 2299,11 TM y presenta un crecimiento constante a lo largo del periodo de análisis, sin embargo, en términos porcentuales no se refleja un aumento significativo, pero si es muy atractivo para los

proveedores de esta clase de productos, que ven en los Estados Unidos una muy buena oportunidad para hacer negocios en el sector alimenticio de los snacks orgánicos.

4.1.4. Cuantificación de la demanda que se atenderá

La cuantificación de la demanda que se atenderá parte de la determinación de la demanda insatisfecha mostrada en la tabla anterior y la capacidad instalada de los proveedores, con el fin de poder cubrir un porcentaje atractivo para la generación de utilidades que permitan sostener el negocio en mención a lo largo del tiempo. En la siguiente tabla se muestran los valores de la demanda insatisfecha que se atenderá para los próximos 5 años:

Tabla 9. Proyección de demanda insatisfecha de que atenderá

Periodo	Demanda Insatisfecha (Toneladas)	Demanda Insatisfecha que se atenderá (%)	Demanda Insatisfecha que se atenderá (Toneladas)	Demanda Insatisfecha que se atenderá (Kg)
1	2299,11	5,00%	114,95	114955
2	2592,93	5,25%	136,13	136130
3	2897,14	5,50%	159,34	159345
4	3212,06	5,75%	184,69	184695
5	3538,02	6,00%	212,28	212280

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Para poder ampliar la oferta de la empresa en el mercado meta y ganar más cuota de mercado que signifique el incremento de ingresos de ventas, es necesario establecer un incremento anual de la demanda que se atenderá, así que, consideramos pertinente un aumento del 0,25% anual. De tal manera, se observa en la tabla anterior que para el primer año se prevé cubrir el 5% de la demanda desabastecida, con una oferta que ronda las 114,95 TM de chifles de plátano con pasta untable, para el quinto año, se espera cubrir un 6% de la demanda insatisfecha con un suministro de 212,28 Tm.

4.2. Plan de Comercial

4.2.1. Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado es el proceso de definir y subdividir un gran mercado homogéneo en segmentos claramente identificables que tienen necesidades, deseos o

características de demanda similares. Mediante la segmentación del mercado se busca identificar el grupo de consumidores potenciales a los que se desea abastecer con el producto de este modelo de negocios. Para simplificar la selección del segmento del mercado, se ha dividido en 3 categorías como se muestra a continuación:

Tabla 10. Segmento del mercado por categorías

Segmentación	Categorías	Descripción
S. Geográfica	Continente	Norte América
	País	Estados Unidos de Norteamérica
	Estado	New Jersey
	Canales	Supermercados y tiendas mayoristas
S. Demográfica	Edad	Personas con edades de entre 18 y 65 años
	Género	Indistinto
	Nivel académico	Indistinto
	Raza	Indistinto*
	Clase socioeconómica	Clase media – alta, clase alta
S. Psicográfica	Conductas	Personas que tienden a consumir bocadillos saludables y orgánicos
	Tendencia	Consumo de alimentos prácticos y nutritivos

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

*Cabe destacar que, a diferencia de otros modelos de negocios similares, este no solo se enfocará a los migrantes latinos o ecuatorianos, también a las personas nacidas en los Estados Unidos, gracias a que en los últimos años cada vez es más común ver personas autóctonas degustar de esta clase de bocadillos.

4.2.2. Estrategias de marketing mix

De acuerdo con Novoa (2009), es una herramienta que los especialistas en marketing utilizan para lograr objetivos al combinar elementos o mezclar. Los elementos gestionados por la empresa constituyen un conjunto general de marketing: producto, precio, promoción y distribución, que también se conoce como el marketing de los cuatro P. Estas variables pueden ser combinadas de distintas formas, según el caso concreto, y por eso se emplea el término mix, “mezcla” en inglés.

4.2.2.1. Auditoria y estrategia de producto

Una estrategia de producto es la base de todo el ciclo de vida del producto. A medida que los líderes de productos desarrollan y ajustan su estrategia de producto, se centran en el público objetivo y definen los atributos clave del producto y del cliente, necesarios para alcanzar el éxito.

4.2.2.1.1. Adaptación o modificación requerida

El producto a exportar no presenta problemas de adaptación o modificación requerida en el país de destino, ya que se ha convertido en un producto universal, en muchas partes del mundo se comercializa y solo varían los términos o nombres como el que se los conoce, por ejemplo: En los Estados Unidos se los conoce como Chips y en Ecuador como Chifles, por lo tanto, si se busca abarcar con una población consumidora no solo de migrantes, sino también de habitantes autóctonos de New Jersey es aconsejable la modificación del nombre, por lo que en el empaque se le colocará “Chips”.

En cuanto a la presentación del empaque y etiqueta, se debe colocar toda la información del producto en el idioma inglés y hacer uso del Sistema Imperial, sistema de unidades utilizado en el país de destino.

4.2.2.1.2. Atributos y beneficios del producto

En relación a los beneficios del chifle, se destaca su contenido de carbohidratos, por lo que su valor calórico es elevado. Los nutrientes más representativos en el plátano y el chifle son el potasio, el magnesio, el ácido fólico y sustancias de acción astringente; sin despreciar su elevado aporte de fibra, del tipo fruto-oligosacáridos (Eroski Consumer, 2018). Estas últimas lo convierten en una fruta apropiada para quienes sufren de procesos diarreicos.

Tabla 11. Aporte nutricional del chifle

Parámetro Nutricional	Cantidad	Porcentaje de valor diario
Energía (calorías) por porción	140 kcal	-
Energía de grasas (calorías de grasa)	130 kcal	-
Grasa total	114 g	21 %
Grasa saturada	2 g	11 %
Colesterol	0 mg	0 %
Sodio	170 mg	7 %
Carbohidratos totales	4 mg	11 %
Fibra dietética	0 mg	0 %
Proteína	0 mg	0 %
Hierro	-	2 %
* Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías.		

Fuente: Camari (2005)

En la tabla anterior se mostró el contenido nutricional que generalmente posee un empaque de 110 g de chifle, se aprecia su gran aporte de carbohidratos y sodio debido a que comúnmente se elaboran con sal, por otro lado, también se observa un elevado aporte de grasa, esto porque generalmente se fríen en aceite.

Precisamente su contenido elevado de contenido de grasa podría asociarse con enfermedades como la obesidad, colesterol elevado, y ataques cardiacos (Carbajal, 2013). Especialistas recomiendan reemplazar grasas saturadas y las trans utilizadas en aceites para su preparación por las grasas mono insaturadas como son el aceite de oliva y de canola y las poli-insaturadas, como los aceites de soya, y girasol. (Carrillo, Dalmau, Román, & Jiménez, 2011).

El producto a comercializar serán los Chifles tipo hojuela, presentación personal de 110 g, de sabor natural (sal), tendrán 3 tipos diferentes de pasta untable: queso crema, salsa Barbecue (BBQ), y paté de hígado.

El producto presentará los siguientes atributos:

- Excelente sabor. - Uso de la mezcla de ingredientes que proporcionan un sabor exquisito para el paladar del consumidor.
- Altamente nutritivo y saludable. - Alto contenido de potasio, carbohidratos, proteínas y minerales que lo hacen muy saludable y nutritivo.
- Textura crujiente. – Textura crujiente lograda por medio de una cocción completa.
- Producto fresco. - El producto está embalado en fundas de polipropileno de acuerdo con las normas internacionales para prolongar la vida útil del producto.
- 100% natural. - El plátano fresco, aceites vegetales y sabores naturales son parte de los ingredientes inmersos en el proceso de producción.
- Finos aromas de pasta. - Paquetes atractivos con una pasta untable con aromas agradables, que se combinan bien con los chifles.

4.2.2.1.3. Componentes centrales del producto

Es un atributo muy valorado por los consumidores, de considerar “superioridad” y también la forma de responder a la necesidad.

Chifle de plátano: La cualidad central de nuestro producto será su calidad y exquisito sabor de tipo natural, el chifle será tipo hojuela. A esto se le agrega el distintivo que contará con tres presentaciones distintas con pasta untable para acompañar al momento de consumir este delicioso aperitivo. El producto será adquirido de la empresa Nutri Chifle de la ciudad de Portoviejo.

Ilustración 1. Presentación del chifle o chip de plátano



Fuente: <https://www.recetin.com/trucos-de-cocina-como-preparar-chips-de-platano.html>

Pastas Untables: Las pastas untables son el aditamento distintivo de nuestro producto, serán 3 tipos, los mismos que se mencionan a continuación:

- Queso crema: Es un tipo de queso con las capacidades de untar en otros alimentos. Se produce al cuajar mediante fermentos lácticos una mezcla de leche y nata.

Ilustración 2. Presentación de queso crema como pasta untable



Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

- Salsa BBQ: La salsa Barbecue, es una salsa empleada para dar sabor a ciertos platillos, es una aleación de Apio-Cebolla-Zanahoria Tomate-Pasta de tomate Jugo de piña y naranja Azúcar, se hace una cocción de vegetales que se queman a la plancha. Es considerada como un acompañante ideal para los aperitivos y bocadillos.

Ilustración 3. Presentación de salsa BBQ como pasta untable



Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

- Paté de hígado: Una especie de dip¹ de hígado de pollo con queso crema, cebolla, ajo y un toque de vino de Jerez. El consumidor estadounidense muestra gran aceptación por este tipo de paté, por lo que su implementación sería por demás llamativa.

Ilustración 4. Presentación de paté de hígado como pasta untable



Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Las pastas untables de hígado serán adquiridos mediante la empresa PRONACA de la ciudad de Quito, la pasta BBQ de la empresa El Sabor de Guayaquil, y la pasta de

¹ Salsa en la que se moja un alimento generalmente más sólido.

queso crema de la empresa El Kiosko del grupo ALPINA localizada en la ciudad de Quito.

4.2.2.1.4. Marca

La marca del producto a comercializar debe presentar un nombre que cause un impacto en el mercado meta y al mismo tiempo tenga una relación acérrima con el elaborado que se está ofertando, se debe presentar un nombre que denote su procedencia, es decir, que demuestre que proviene del Ecuador. Todas estas consideraciones permitieron definir a la marca como:

Ilustración 5. Presentación de la marca del producto



Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

La marca será Súper Chifle Tricolor con pasta untable, en dicho logo se muestra una caricatura de un plátano para que el consumidor identifique rápidamente de que se trata el producto, además la palabra tricolor hace referencia a que proviene de esta parte del continente, los colores que se exhiben en él confirman este ideal. La frase “con pasta untable” deja por hecho que el producto brinda este aditamento.

A continuación, se muestra la marca con la modificación y adaptación requerida por el país de destino:

Ilustración 6. Presentación de la marca del producto adaptado al país de destino

SUPER CHIP PLANTAIN



Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

4.2.2.1.5. Componente de envase

El producto tendrá un tipo de envase de polipropileno, también conocida como fundas o bolsas de plástico con una capacidad de almacenamiento de 110 g de producto.

Ilustración 7. Envase del producto



Elaborado por: Rodríguez y Tuarez (2018)

El envase tendrá la etiqueta con la marca del producto y las características del mismo, dicha actividad la realizará nuestro proveedor, la empresa NUTRI CHIFLE.

El envase de las pastas untables será fundas tipo sachets elaborados con una aleación de láminas de distintos materiales y que estarán fuera del envase principal de los chifles anexado con cinta adhesiva transparente: Polipropileno biorientado, polietileno, PVC y poliéster, tendrá una capacidad de 10 gr.

4.2.2.1.6. Componente de embalaje

El embalaje empleado para la exportación serán cajas de cartón corrugado con capacidad para almacenar 12 Kg de producto, es decir 100 fundas de 110 gr de chifle y 100 de 10 gr de pasta untable. Este material de embalaje ayuda, manipular, acondicionar almacenar, preservar y trasladar la mercancía hasta el punto de destino (Ambiente Plastico, 2012). Este tipo de embalaje es uno de los más empleados en las industrias debido a que es fácil de manipular, ahorra espacio para almacenar, son económicos, y reciclables, además es el insumo para embalaje idóneo para el producto ya que requiere de un ambiente seco y los cartones lo proveen.

Ilustración 8. Cartón como componente de embalaje



Fuente: <https://www.mwmaterialsworld.com/es/caja-de-carton-para-embalaje.html>

4.2.2.1.7. Regulaciones de etiquetas y embalaje

La etiqueta del producto contendrá la marca, el logotipo, el eslogan, la identificación del producto, ingredientes, el contenido neto, la fecha de elaboración/vencimiento, el registro sanitario, los valores nutricionales, el código de barra, los respectivos sellos de “Comercio Justo” y “Ecuador, Calidad de Origen”, información básica de la empresa como dirección, número de teléfono, fax, mail y página web para contacto y envío de sugerencias (Castro, 2017).

En cuanto a las regulaciones de etiquetas y embalaje en el país de destino. La Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA) es el ente regulador del mismo.

Requisitos para el etiquetado del producto:

- Declaración de identidad
- Panel de información nutricional
- Declaración de ingredientes
- Contenido neto
- País de origen
- Nombre y lugar de procesado

La etiqueta debe estar totalmente escrita en idioma inglés.

En cuanto al embalaje, el portal Santander menciona que para productos importados en los Estados Unidos se requiere lo siguiente:

- Se debe utilizar contenedores resistentes que no permitan el paso de la humedad o en su defecto, tener la capacidad de absorberla.
- La distribución del peso debe ser uniforme.
- Se debe utilizar una protección adecuada y anclaje en el interior del contenedor.
- Para asegurar un fácil manejo utilizar contenedores transatlánticos con paletas para el embalaje.

La Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos FDA es el organismo de normalización de etiquetas y embalaje en el mercado de destino

4.2.2.2. Auditoría y estrategia de precios

4.2.2.2.1. Términos de Venta (Incoterm)

Como término de venta Incoterm se empleará el CFR (costo y flete). En un contrato de CFR, el vendedor emite productos para la exportación y la entrega cuando los bienes están a bordo. El vendedor tiene la obligación de pagar el costo del transporte internacional y debe asegurarse de que lleguen hasta al punto de destino. Este término Incoterm se utiliza en el transporte de tipo fluvial y marítimo. El contrato debe especificar el destino exacto.

Obligaciones del vendedor

Como obligaciones del vendedor, tenemos lo siguiente:

Provisión de bienes en virtud del contrato para proporcionarlos al comprador, la factura comercial o un correo electrónico equivalente, de acuerdo con el contrato

establecido para la compra y venta de bienes, o cualquier otra prueba que pueda necesitarse según el contrato.

Licencias, Permisos y Formalidades: Solicitar licencias de exportación u otro certificado oficial para realizar los trámites aduaneros requeridos para la exportación de las mercancías.

Contrato de transporte y seguro: Contratar el transporte que conducirá las mercancías hasta el puerto de destino. No es obligatorio el uso de seguro.

Entrega: Entrega de cargas a bordo del buque en el puerto de embarque en la fecha establecida o dentro del período provisto.

Transferencia de riesgos: Asumir los riesgos de daños o pérdidas de mercancía hasta el momento en que hayan arribado al puerto de destino, en el cual una vez notificado al comprador de su llegada, pasará a responsabilidad de él.

Asumir gastos: pagar el flete y todos los demás gastos resultantes del envío de mercancías a bordo; pagar el valor incurrido por trámites aduaneros para la actividad de exportación, derechos de aduana, impuestos y otras tasas oficiales.

Aviso al comprador: Enviar una notificación dando el aviso de que las mercancías han sido entregadas a bordo del buque, y cualquier otro informe requeridos para que el comprador pueda adoptar las medidas normalmente necesarias que permitan su descarga.

Evidencia de entrega: Se lo debe realizar mediante documentos de transporte o notificaciones por correo electrónico a menos que se estipule lo contrario, la obligación de proporcionar inmediatamente al comprador un documento estándar para el puerto de destino del transporte.

Obligaciones del comprador

El comprador tendrá la responsabilidad asegurar la mercancía y transportarla una vez arriben al puerto de destino; recibe el transportista y recoge la mercancía receptada en el puerto escogido.

4.2.2.2.2. Partida arancelaria

La partida arancelaria es un código numérico o número de identificación de un producto determinado. Los chifles entran en la subpartida arancelaria 2008.99.90.00 cuya descripción dicta Demás frutas/frutos y demás partes comestibles de plantas preparadas o conservas de otro modo.

Tabla 12. Subpartida arancelaria

Tipo	Código	Descripción
Subpartida	2008.99.90.00.	Demás frutas/frutos y demás part. Comestib. De plantas, prep. O conserv. De otro modo
Subpartida	1602.20.99.00	Pasta untable de hígado
Subpartida	0405.20.00.00	Pasta de queso crema
Subpartida	2103.90.90.00	Salsa BBQ

Fuente: arancelecuador.gob.ec

4.2.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia

El mercado de chips y snacks de los Estados Unidos es muy diverso, presenta una oferta variable y los precios pueden ser un factor determinante para que un cliente se decante por una marca específica:

Tabla 13. Marcas y precios de la competencia en el mercado objetivo

Marca	Cantidad por unidad (Onzas)	Cantidad por unidad (gr)	Precio (Consumidor final)	Precio por onza	Presentación del producto
Bansi Plantain Chips	12	340,19	\$ 8,21	\$ 0,68	
Inka Crops Inka Chips	3,5	99,2	\$ 2,41	\$ 0,61	
Organic Plantain Chips - Himalayan	5	142	\$5,00	\$ 1,00	
Trader Joe's Roasted Plantain Chips	6	170	\$4,99	\$ 0,83	

CRICKETS Chifles Platanitos Salados	5,29	150	\$6,99	\$ 1,32	
--	------	-----	--------	---------	---

Fuente: Estudio de Mercado

Elaborado por: Las Autoras

En la tabla anterior se pudieron observar los precios del producto en el mercado meta, estos se establecen por onza, y los valores oscilan entre los \$0,61 y \$1,32 dependiendo de la marca. También se observa que las cantidades ofertadas por unidad son variadas, se encuentran paquetes de 99,2 gr, hasta los 360 gr, rango en el cual se coloca nuestro producto con 110 gr o 3,9 oz. Los datos obtenidos permitieron establecer el precio y las estrategias más adecuadas.

4.2.2.2.4. Estrategias de precios

Porcentaje de incremento medio anual del precio

Esta estrategia permite establecer un aumento del valor del producto año tras año, a pesar de que se puede establecer un porcentaje de crecimiento, es importante estimar para ello factores como la inflación y el índice de precios de consumo en el país de destino, la oferta del mercado, la demanda, el precio de la competencia, el costo de producción y precio que solicita el proveedor, disponibilidad de materias primas, entre otros. Para efectos de esta investigación, se estimaron dos de los factores anteriormente nombrados, la inflación y el índice de precios de consumo, por lo tanto, en vista que la inflación de los Estados Unidos ha sido de 2,801 % (Mayo 2018) (Global Rates, 2018) se estimará un porcentaje de incrementos de precios al cliente del 3% anual para generar más utilidades con el paso de los años.

Precio y margen de ganancia bruta unitario en cada eslabón de la cadena de comercialización

Precio unitario del productor: El proveedor del producto solicita un precio de \$ 0,33 por cada funda de chifle de 110 gr, por su parte, los proveedores de las pastas untables piden por cada 10 gr de elaborado una suma de \$ 0,16 lo que da un precio unitario del productor de \$ 0,50. La información de los precios se la obtuvo mediante diálogos previos con los proveedores.

Precio unitario del exportador: Estratégicamente se considera una ganancia bruta no inferior al 45%, por ende, a los \$0,50 del costo por unidad del producto se incrementará tal porcentaje y se obtendrá el precio que se solicitará al importador para vender nuestro elaborado. De esta forma, el valor será de \$ 0,74.

Precio unitario del importador: Este precio será impuesto por el comprador, que a su vez hará la parte de distribuidor, el valor que manejará oscilará entre los \$1,40 y \$1,70 y será solicitado a sus clientes, en este caso serán supermercados y tiendas mayoristas o minoristas.

Precio unitario de tiendas minoristas y supermercados: Los precios que manejan estos canales de distribución no son competencia de nuestra empresa, pues ellos se manejan de forma independiente, aun así, se espera que el producto llegue a manos del consumidor final por un costo que oscile entre los \$2,30 y los \$2,60

4.2.2.2.5. Método de cobro y pago internacional

El método de cobro y pago internacional escogido involucra como medios a la carta de crédito que constituye una garantía de pago, porque es un compromiso de pago respaldado por un banco. Estas garantías amplían según las cartas de créditos sean irrevocables y confirmadas. Este método de pago se considera de bajo riesgo porque el banco expedidor tiene la obligación legal de pagar, siempre y cuando se presenten todos los documentos requeridos y se cumplan todos los términos estipulados en el contrato.

4.2.2.3. Auditoría y estrategia de distribución

4.2.2.3.1. Tipo de transporte

El tipo de transporte seleccionado es el de tipo marítimo, este medio se utiliza cuando las empresas necesitan transportar grandes cantidades de mercancías, pero no hay presión para entregar rápidamente, por lo tanto, el envío por mar resulta ser el más adecuado.

Las ventajas de transporte marítimo incluyen:

- posibilidad de enviar grandes volúmenes a bajo costo
- contenedores de envío también se pueden utilizar para el transporte adicional por carretera o ferrocarril

Sin embargo, también existen riesgos para el transporte marítimo:

- el envío por mar puede ser más lento que otros sistemas de transporte y el mal clima puede agregar más retrasos
- las rutas y los horarios son generalmente inflexibles
- rastrear el progreso de los bienes es difícil
- derechos e impuestos portuarios
- se podría necesitar más transporte por tierra para llegar al destino final
- las tarifas de flete básicas están sujetas a recargos por combustible y moneda

Al momento de transportar mercancías por barco se debe proteger el envío con un seguro. Pero según las convenciones de transporte marítimo, existen seguros limitados, por lo que es recomendable obtener un seguro adicional, como un seguro de carga general. De acuerdo al tipo de término de venta seleccionado, CFR costo y flete, nuestra empresa se encargará solo del costo de venta y el transporte internacional, mientras que el seguro queda en libre decisión del comprador.

La empresa por la cual, se realizará el transporte hasta el puerto de destino será Hamburg Süd, una naviera alemana que se dedica al transporte marítimo y a la

distribución de mercancía por medio de contenedores en diversas partes del mundo, también brinda sus servicios en el Ecuador y es una de las más conocidas.

4.2.2.3.2. Tipo de contenedor

El tipo de contenedor utilizado para llevar las cajas del producto al destino será Dry Van de 20 pies, con una capacidad de aproximadamente 1600 cajas. Al ser de tipo Dry Van, es adecuado para productos secos, que necesitan estar en condiciones de temperatura ambiente, y con poca humedad.

Ilustración 9. Contenedor tipo Dry Van de 20 pies



Fuente: Logismarket.pe

4.2.2.3.3. Puerto de origen - destino

El Puerto “Libertador Simón Bolívar” de Guayaquil será el puerto de origen, es decir por medio del cual saldrán las mercancías, es líder de las exportaciones con cerca del 85% de la carga privada enviada al exterior, posee un manejo de carga aproximado de 11.4 millones de toneladas. Cuenta con una capacidad de 3 M de TEUS (EL Telégrafo, 2017).

Ilustración 10. Puerto de origen (Puerto de Guayaquil)



Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Puerto de Destino

El puerto de destino será el puerto de Nueva York/Nueva Jersey, se considera el tercer puerto más grande de los Estados Unidos y el principal en el lado de la costa este. Cada año se procesan de 30 a 35 millones de toneladas de carga.

Ilustración 11. Puerto de destino (Puerto de New Jersey)



Fuente: megaconstrucciones.net

Para el arribo de las mercancías del puerto de Guayaquil a New Jersey se tiene un estimado de entre once a doce días.

4.2.2.3.4. Requisitos para exportar

De acuerdo con la la guía del exportador de PROECUADOR, los documentos necesarios para la actividad de exportación son:

- RUC de exportador
- Licencia de exportador
- Factura comercial
- Declaración Aduanera de Exportación (DAE)
- Certificado de Origen
- Certificados sanitarios
- Packing list (PROECUADOR, 2017)

4.2.2.3.5. Operativa de comercio exterior

Etapa de Pre-Embarque

La etapa de pre – embarque empieza con las negociaciones con el comprador, donde se emitirá una factura proforma con las características como volumen y precio del producto. De concretarse la venta, el comprador hace el pago anticipado por medio de transferencia bancaria, y al enviar los productos a exportar al mercado de destino se debe registrar la venta por medio de la Declaración Aduanera de Exportación DAE. También se debe ejecutar la tramitología de los documentos requeridos.

De acuerdo con el portal de PROECUADOR, la etapa de pre embarque proseguirá con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional.

Una vez aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

Etapa de embarque

En este proceso la Aduana mediante su plataforma de comercio exterior entrega al exportador o agente de aduana lo que se denomina el definitivo DAE, y para ello exige la presentación de ciertos documentos de soporte y acompañamiento después del embarque de las mercancías (Álvarez, 2014). Durante la etapa de embarque se deben cancelar los valores por manipulación de carga, antinarcóticos y la documentación a ser enviada se debe presentar

Etapa de post embarque

Se presenta la DAE definitiva (Código 40), en un plazo no mayor a 30 días hábiles posteriores al embarque de las mercancías. Esta declaración y sus documentos de

acompañamiento y de soporte deberán presentarse hasta 15 días posteriores a la finalización del mes.

Previo al envío electrónico de la DAE definitiva, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes. El SICE validará la información de la DAE contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el número de refrendo de la DAE. Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana deberán presentarla ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía junto con los documentos que acompañan a la misma.

Se deberá considerar que la norma contempla que hasta que esté listo el nuevo sistema informático, la DAU de exportación y sus documentos de acompañamiento y soporte deben ser entregados físicamente dentro del término de 15 días posteriores a la aceptación electrónica a la administración aduanera correspondiente. Así mismo se aclara que los tiempos de transmisión y entrega de documentos físicos se ajustarán cuando se encuentre implementado el nuevo sistema informático

4.2.2.4. Auditoría y estrategias de promoción

Redes sociales: la gestión de las redes sociales se ha vuelto muy popular hoy en día, las plataformas como Facebook, Instagram, o YouTube captan millones de usuarios lo que las hace muy atractivas para promocionar los productos a través de ellos, mostrando fotos, números de contacto para pedidos, etc.

Uso de herramientas de marketing digital: Se hará uso de herramientas como Google Keyword Tool o Google Adwars, que permitirá mostrar al mundo el producto insignia de nuestra empresa, generando un impacto visual en los internautas a través de su presentación en sitios web.

Ferias de negocio y exposiciones: las ferias internacionales representan grandes oportunidades para cualquier emprendedor, a través de ellas se promocionarán los productos y se podrá interactuar con compradores potenciales. Se recomiendan el uso de materiales P.O.P. (punto de compra) o materiales publicitarios con el nombre de la marca, también se ofrecerán degustaciones gratuitas. Es importante que la empresa se asocie al Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR ya

que promueve productos nacionales a nivel internacional siendo de gran ayuda a gracias a sus exhibiciones internacionales y conferencias de negocios, lo que permite promover el comercio entre Ecuador y el mundo.

CAPÍTULO 5: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

5.1. Plan técnico

5.1.1. Capacidad de producción

La capacidad de producción del proveedor es importante para que nuestra empresa pueda solventar la oferta que se pondrá a disposición en el mercado meta con el fin de cubrir la demanda potencial. En este caso, se requiere de la información técnica de la producción de Nutri Chifle, dicha empresa tiene una capacidad para producir aproximadamente 1,6 toneladas de chifles diarias, lo que da un total de 48 toneladas mensuales o 576 toneladas anuales.

Inicialmente nuestra empresa se propuso cubrir un 5% de la demanda insatisfecha determinada en la Tabla 8 de este documento, es decir 114,95 toneladas lo que significa que para abastecer esa cantidad se requiere del 20% de la producción del proveedor, al contar con la predisposición de estos, se procedió a hacer un cálculo que permita establecer el porcentaje de participación de la organización en cuanto a la adquisición de los elaborados del proveedor.

En la siguiente tabla se muestran las cantidades de paquetes de chifle de 110 g, el peso en Kg y TM, la cantidad de cajas y contenedores que se requieren para poder abastecer el mercado meta y su demanda insatisfecha a cubrir:

Tabla 14. Capacidad instalada para abastecer la demanda insatisfecha a cubrir

Tiempo	Cantidad de paquetes de 110 g	Peso (Kg)	Peso (Toneladas)	Cantidad de cajas	Cantidad de contenedores
Diario	2863,1	314,9	0,3	25,2	0
Mensual	87087,1	9579,6	9,6	766,4	1
Año 1	1045045,5	114955,0	115,0	9196,4	6
Año 2	1237545,5	136130,0	136,1	10890,4	7
Año 3	1448590,9	159345,0	159,3	12747,6	8
Año 4	1679045,5	184695,0	184,7	14775,6	10
Año 5	1929818,2	212280,0	212,3	16982,4	11

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

En la tabla anterior se muestran las cantidades de producto que se requieren producir para abastecer la demanda insatisfecha que se cubrirá y que fue determinada en el capítulo anterior. De acuerdo a los datos del proveedor y su predisposición para

brindarnos el 20% de su producción y exportarla a New Jersey, tenemos que para el año 1 se deberá colocar en el país de destino cerca de 1045045 paquetes de chifle de 110 g con pasta untable, esto hace una totalidad de 9196 cajas con capacidades de almacenar 12 Kg de producto, y esto a su vez se traduce en 12 contenedores. Para los años posteriores se observa un crecimiento de la oferta de la empresa, por lo tanto, se necesitará que el proveedor aumente su capacidad instalada o por lo menos proporcione un porcentaje mayor de su producción. En caso que no sea factible se optará por conseguir otro proveedor que pueda cubrir el suministro destinado a New Jersey.

5.1.2. Localización

5.1.2.1. Macro localización

La ciudad de Manta será la macrolocalización de la empresa, presenta grandes oportunidades para los inversionistas, es un lugar que llama la atención por su crecimiento industrial, posee vías de acceso de transporte en buen estado, servicios básicos, buena infraestructura, y la presencia de personal capacitado para desempeñar los cargos y funciones que requiere la organización para sus actividades operativas.

Ilustración 12. Macrolocalización del negocio (Manta - Manabí)



Fuente: Google Maps (2018)

5.1.2.2. Microlocalización

La empresa a constituir requiere de una infraestructura en donde se puedan distribuir sus oficinas con el suficiente espacio que demande un ambiente laboral cómodo. El modelo de negocio dispone de la construcción de un pequeño inmobiliario en un terreno de 200 m² localizado en la ciudad de Manta. En esta instancia es importante destacar que las actividades de producción del elaborado será una operación exclusiva del proveedor, nuestra empresa solo se encargará de la exportación, requerimientos, documentación, y gestión logística, por lo que no se necesitará de una planta procesadora.

El terreno donde se planea construir se encuentra ubicado en la calle 304 y Avenida 204 cerca de la Ciudadela La Aurora. La localización tiene acceso a todos los servicios básicos, vías de acceso para el personal en buen estado, y buen ambiente laboral.

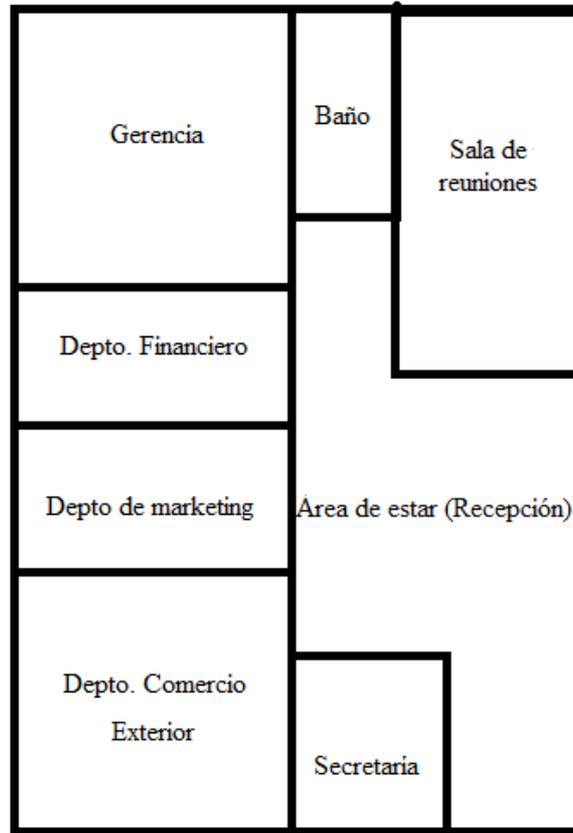
Ilustración 13. Microlocalización de la empresa



Fuente: Google maps (2018)

5.1.3. Distribución instalaciones (layout)

Figura 1. Distribución de instalaciones (Layout)



Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Se contará con una infraestructura de 108 m² en donde se distribuirán las áreas de: Gerencia, departamento financiero, departamento de marketing, departamento de comercio exterior, secretaría, sala de reuniones, baño y un área de estar o recepción. Se tendrá un inmueble propio, los costos de terreno y construcción se detallan en el plan financiero de este trabajo.

5.1.4. Plan de abastecimiento de productos

En vista de que nuestra empresa solo se dedicará a la comercialización del producto se trabajará con proveedores de chifle y pastas untables, mismos que se detallaron anteriormente. El plan de abastecimiento del negocio consiste en la compra como mayorista a los productores por lo que se solicitará descuentos mediante negociaciones previas para aumentar el margen de utilidad del emprendimiento.

El abastecimiento de productos e insumos se realizará por vía terrestre, estos provienen de distintas ciudades del país tal como se detalla a continuación:

5.1.4.1. Chifles

Empresa: Nutri Chifle

Ciudad: Portoviejo

Provincia: Manabí

Abastecimiento: Vía terrestre

Detalle: Se solicitará previamente al productor la cantidad requerida, una vez confirmada la disponibilidad se hará el pago anticipado respectivo, se enviarán las etiquetas, cartones e insumos para que en dicha empresa nos entreguen el producto listo para ser enviado al puerto de Guayaquil, ya en dicha ciudad personal de nuestra empresa efectuará la respectiva verificación de las cantidades solicitadas por el comprador, posteriormente se solicitará la documentación necesaria y se pagarán los valores por logística a la empresa al cual se solicite, se trabajará con HAMBURG SUD.

5.1.4.2. Pastas Untables

Tabla 15. Plan de abastecimiento de pastas untables

Pasta untable	Queso Crema	Salsa BBQ	Paté de hígado
Empresa	El Kiosko	El Sabor	PRONACA
Ciudad	Quito	Guayaquil	Quito
Provincia	Pichincha	Guayas	Pichincha
Medio de Abastecimiento	Vía terrestre	Vía terrestre	Vía terrestre

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Detalles: En cuanto al abastecimiento de la pasta untable, se procederá a solicitar servicio de fletes por medio de camiones, debido a que son productos que no perecen fácilmente se hará la compra para abastecer anualmente la empresa, estos se enviarán

directamente a la proveedora de Chifle para que se agreguen al empaque del chifle y se coloquen en el sistema de embalaje elegido (cartones). Cabe destacar que inicialmente se prevé ofertar chifles con pastas untables de los distintos sabores por igual, es decir, la misma proporción en volumen exportado para la oferta por cada tipo de pasta, esto hasta que se identifiquen las de mayor aceptación en el mercado, en dependencia del requerimiento del cliente.

5.1.4.3. Insumos

Cartones y etiquetas serán pagados por nuestra empresa, pero serán los proveedores quienes se encarguen de la logística de estos, es decir, nosotros cubriremos dichos gastos, pero son la empresa Nutri Chifle quienes se encargarán de realizar el etiquetado y embalado respectivo.

5.2. Plan Organizacional

5.2.1. Datos generales de la empresa

Nombre de la empresa: KIKI SNACKS S.A.

Tipo de empresa: Sociedad Anónima

Operación/proceso: Exportación de chifles de plátano con pasta untable.

Mercado de destino: New Jersey – Estados Unidos

Base de operaciones: Manta, Manabí, Ecuador.

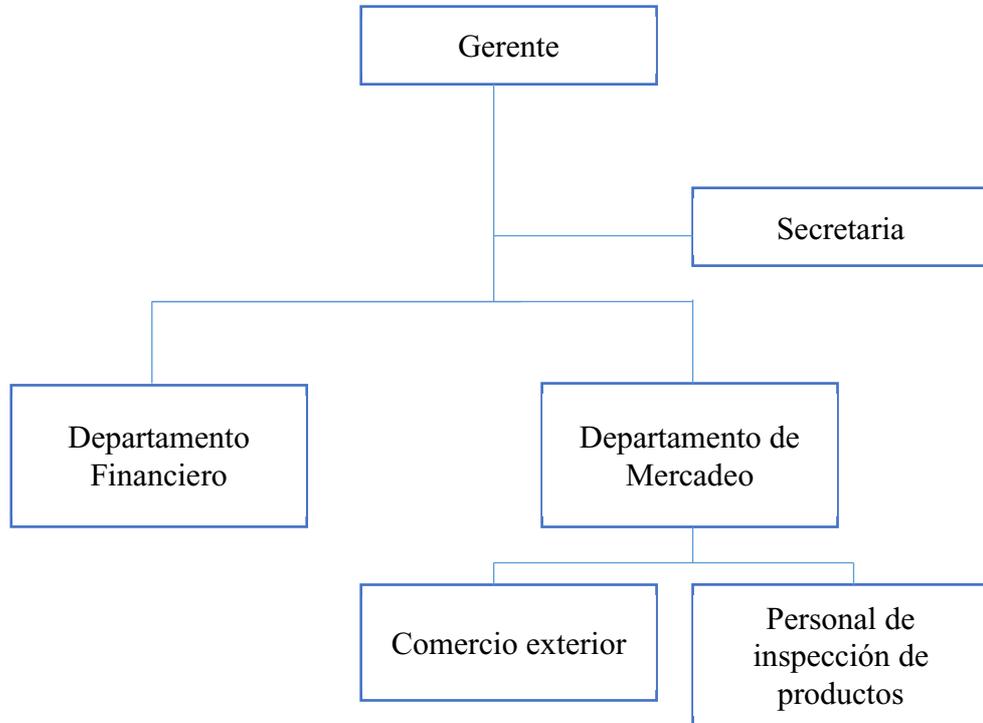
Año de Constitución: 2018

Nombre de Representante Legal: Shirley Kaina Rodríguez Palacios y Génesis Dayanara Tuárez López

5.2.2. Arquitectura Organizacional

La arquitectura organizacional muestra los niveles jerárquicos de la empresa a constituir:

Figura 2. Arquitectura Organizacional



Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

5.2.3. Requerimiento y funciones del personal para áreas administrativas

5.2.3.1. Requerimiento para Gerente Administrativo

Formación:

Ingeniero en comercio exterior y negocios internacionales / Ingeniero Comercial.

Experiencia:

- 1 años de experiencia en administración de empresas
- Dirección de procesos administrativos
- Conocimientos en negocios internacionales

Habilidades y destrezas:

- Habilidades tecnológicas.
- Habilidades de comunicación.
- Capacidad Organizacional.
- Expresión escrita.
- La gestión del tiempo.
- Coordinación de la oficina.
- Servicios administrativos.
- Habilidades para resolver problemas.
- Capacidad de liderazgo.
- Toma de decisiones.

Funciones y responsabilidades:

- Planificar procedimientos y sistemas administrativos
- Agilizar los procesos.
- Reclutar y capacitar al talento humano
- Designar responsabilidades, funciones y espacios de oficina al personal administrativo y operativo.

5.2.3.2.Requerimiento para Gerente Financiero

Formación:

Magister en Administración de Empresas o Ingeniero en comercio Exterior

Experiencia:

Un año en cargos parecidos

Habilidades y destrezas:

- Conciencia comercial y comercial.
- Excelentes habilidades de comunicación y presentación.
- Un enfoque analítico para trabajar.
- Habilidades e iniciativa de resolución de problemas.
- Capacidad para llevar la contabilidad de la empresa.
- Habilidades de negociación y la capacidad de influir en los demás.

- Trabajar bajo presión.

Funciones y responsabilidades:

- Proporcionar e interpretar información financiera.
- Monitorear e interpretar los flujos de efectivo y predecir las tendencias futuras.
- Analizar el cambio y asesorar en consecuencia.
- Formular planes de negocios estratégicos y de largo plazo.
- Investigar e informar sobre los factores que influyen en el rendimiento empresarial.
- Analizar la competencia y las tendencias del mercado.
- Desarrollar mecanismos de gestión financiera que minimicen el riesgo financiero
- Realizar revisiones y evaluaciones para oportunidades de reducción de costos.
- Administrar los sistemas de contabilidad financiera, monitoreo e informes de una compañía.
- Enlace con los auditores para asegurar que se lleve a cabo un monitoreo anual.

5.2.3.3. Requerimientos para Encargado de Dpto. de Comercio Exterior

Formación:

Ingeniero en comercio exterior y negocios internacionales.

Experiencia:

Dos años en cargos parecidos

Habilidades y destrezas:

- Conocimiento del mercado internacional
- Tener buena comunicación
- Creativo
- Responsable
- Proactivo
- Organizado

Funciones y responsabilidades:

- Revisar y aprobar la documentación de exportación, asegurando el cumplimiento de las regulaciones y restricciones presupuestarias

- Desarrollar e implementar procesos compatibles para todas las actividades de exportación
- Administrar todos los programas de acuerdos comerciales internacionales aplicables
- Administrar la base de datos del país de origen.
- Archivar divulgaciones de aduanas cuando sea necesario
- Servir como punto de contacto principal para todas las auditorías relacionadas con Aduanas e iniciativas de cumplimiento
- Supervisar a todos los empleados involucrados en la exportación de bienes; para asegurar que cumplan con las regulaciones impuestas por el gobierno

5.2.3.4. Requerimiento para cargo de secretaria

Formación:

Secretaria ejecutiva.

Experiencia:

Seis meses en cargos similares

Habilidades y destrezas:

- Destreza de comunicación
- Atenta y participativa
- Proactiva
- Responsable
- Conocimiento en informática básica
- Organizada

Funciones y responsabilidades:

- Utilizar un paquete de procesamiento de textos como Microsoft Word
- Escribir cartas
- Hacer frente a consultas telefónicas y por correo electrónico, utilizando un sistema de correo electrónico (por ejemplo, Outlook)
- Fotocopiar e imprimir varios documentos, a veces en nombre de otros colegas

- Organizar y almacenar documentos, documentos e información basada en computadora
- Mantener diarios y concertar citas
- Programar y asistir a reuniones, crear agendas y tomar minutas - puede requerirse taquigrafía
- Reservar salas de reuniones e instalaciones para conferencias

5.2.4. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

En la siguiente tabla se muestran los activos fijos requeridos para áreas administrativas, mismos que son necesarios para generar las condiciones adecuadas que permitan a la empresa y su talento humano llevar a cabo las actividades operacionales.

Tabla 16. Activos fijos requeridos para las áreas administrativas de la empresa

Detalle	Unidades requeridas
Muebles de oficina y enseres	
Escritorio para gerencia	1
Escritorios sencillos para oficinas	5
Silla para gerencia	1
Sillas para oficina	12
Tándem de espera con tres asientos	2
Mesa para reuniones	1
Lámparas	2
Dispensador de agua	1
Extintor	1
Archivador con 4 cajones	2
Estantería	1
Aire acondicionado 12000 BTU	3
Equipos de computación	
Computadora de Escritorio	5
Impresora multifunción	2
Proyector	2
Laptop	4
Equipo de oficina	
Fax	2
Sumadora	3
Calculadora	5
Equipo de teléfono fijo	5
Central de línea telefónica	1

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

5.2.5. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

El marco legal que se relaciona a la operación de la empresa considera los siguientes:

- Constitución Política de la República del Ecuador 2008.
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.
- Código del Trabajo
- Decreto Ejecutivo 025 - Creación del Ministerio de Comercio Exterior.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones y su Reglamento.
- Acuerdo Ministerial 012 - Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Comercio Exterior.
- Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos.
- Leyes generales: Ley de Propiedad Intelectual 1998, Estatuto de Régimen Jurídico de la Función Ejecutiva, Ley Orgánica de Control de Poder de Mercado.
- Proyectos de Ley: Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento y la Innovación.
- Textos Jurídicos Internacionales (OMC, CAN y ALADI).
- Textos Jurídicos Normativa Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Acuerdo Relativo a la aplicación del artículo VI del Acuerdo General sobre aranceles aduaneros y comercio de 1994.
- Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Resoluciones del Comité de Comercio Exterior-COMEX. Número 42, 43, 34
- Acuerdo de Complementación Económica Nro. 59
- Acuerdo de Complementación Económica Nro. 65

5.2.6. Plan de salida

El plan de salida es una planificación o estrategia que se debe seguir si la empresa no logra los objetivos esperados o los riesgos de inversión son altos, por lo que se brindan las siguientes acciones si no se obtienen los resultados deseados:

Liquidación: La venta de los activos pueden ser una salida rápida en caso de que el negocio no sea factible. Si la inversión inicial fue sustancial, se debe contar con un mecanismo de liquidación para recuperar la mayor parte del capital invertido.

Alianza con líderes mundiales o consorcios: También se puede buscar una alianza con uno de los principales líderes mundiales o con un consorcio de ellos que se dedique al mismo sector comercial. Vender la mayoría de las acciones de la empresa es una buena opción.

Oferta pública inicial: las acciones de la compañía se ofrecerán a inversores institucionales y grandes compradores a través de procesos de subasta.

CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO

6.1. Plan de Inversión

6.1.1. Inversión en activos fijos

En todo negocio, los Activos fijos son una inversión importante, permiten que las empresas puedan desarrollar sus actividades operacionales. En el caso de este modelo de negocios, los activos fijos requeridos para su puesta en marcha son: terreno y construcción, muebles y enseres, equipos de oficina, y equipos de cómputo.

Tabla 17. Inversión terrenos y construcción

Concepto	Unidades requeridas	Valor Unitario	Valor Total
Terreno de 200 m ²	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Construcción	1	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00
TOTAL		\$ 62.000,00	\$ 62.000,00

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Tabla 18. Muebles y enseres requeridos por la empresa

Concepto	Unidades requeridas	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio para gerencia	1	\$ 320,00	\$ 320,00
Escritorios sencillos para oficinas	5	\$ 185,00	\$ 925,00
Silla para gerencia	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Sillas para oficina	12	\$ 20,00	\$ 240,00
Tándem de espera con tres asientos	2	\$ 125,00	\$ 250,00
Mesa para reuniones	1	\$ 420,00	\$ 420,00
Lámparas	2	\$ 86,00	\$ 172,00
Dispensador de agua	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Extintor	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Archivador con 4 cajones	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Estantería	1	\$ 160,00	\$ 160,00
Aire acondicionado 12000 BTU	3	\$ 828,00	\$ 2.484,00
TOTAL		\$ 2.579,00	\$ 5.556,00

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Tabla 19. Equipos de oficina requeridos por la empresa

Concepto	Unidades requeridas	Valor Unitario	Valor Total
Fax	2	\$ 85,00	\$ 170,00
Sumadora	3	\$ 35,00	\$ 105,00
Calculadora	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Equipo de teléfono fijo	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Central de línea telefónica	1	\$ 150,00	\$ 150,00
TOTAL		\$ 310,00	\$ 625,00

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Tabla 20. Equipos de computación requeridos por la empresa

Concepto	Unidades requeridas	Valor Unitario	Valor Total
Computadora de Escritorio	5	\$ 450,00	\$ 2.250,00
Impresora multifunción	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Proyector	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Laptop	4	\$ 700,00	\$ 2.800,00
TOTAL		\$ 1.100,00	\$ 6.350,00

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

6.1.2. Inversiones en activos diferidos

Los activos diferidos hacen referencia al gasto pagado por anticipado, necesario para el funcionamiento de la empresa, también son considerados como activos intangibles ya que no son recursos físicos.

Tabla 21. Inversión en activos diferidos requeridos por la empresa

Concepto	Valor
Proyecto	\$ 858,00
Constitución jurídica	\$ 415,00
Permiso de funcionamiento	\$ 250,00
Permiso Municipal	\$ 78,00
Cuerpo de bomberos	\$ 40,00
Marcas y patentes	\$ 500,00
RUC	\$ 25,00
Póliza de seguros	\$ 2.000,00
Registro de socios	\$ 800,00
TOTAL	\$ 4.966,00

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

6.1.3. Inversión en capital de operación

La inversión del capital de operaciones en este modelo de negocios se compone del costo del producto que se adquirirá para exportarlo a New Jersey – Estados Unidos. El monto a invertir para el primer año será de \$ 522.522,75 y de acuerdo a la proyección estimada de la oferta de la empresa, ascenderá a \$ 1.086.013,69 al término del año 5. El incremento anual del precio, se asumió con una tasa de inflación de 3%.

Tabla 22. Proyección de inversión en capital de operación

Periodo	Paquetes de 110 g	Precio por Kg	Costo total
Año 1	1045046	\$ 0,50	\$ 522.522,75
Año 2	1237546	\$ 0,52	\$ 637.335,93
Año 3	1448591	\$ 0,53	\$ 768.405,04
Año 4	1679046	\$ 0,55	\$ 917.369,18
Año 5	1929818	\$ 0,56	\$ 1.086.013,69

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

6.1.4. Flujo de depreciación de activos

Tabla 23. Flujo de depreciación de activos

Concepto	Valor Contable	Valor Residual	Vida Contable	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5	Valor de Desecho
Construcciones	\$ 42.000,00	\$ 2.100,00	20	\$ 1.995,00	\$ 1.995,00	\$ 1.995,00	\$ 1.995,00	\$ 1.995,00	\$ 12.075,00
Muebles y Enseres	\$ 5.556,00	\$ 3.055,80	10	\$ 250,02	\$ 250,02	\$ 250,02	\$ 250,02	\$ 250,02	\$ 4.305,90
Equipo de Computación	\$ 6.350,00	\$ 2.095,50	3	\$ 1.418,17	\$ 1.418,17	\$ 1.418,17			\$ 2.095,50
Equipo de Oficina	\$ 625,00	\$ 62,50	10	\$ 56,25	\$ 56,25	\$ 56,25	\$ 56,25	\$ 56,25	\$ 343,75
Activo Diferido	\$ 4.966,00	\$ 0,00	5	\$ 993,20	\$ 993,20	\$ 993,20	\$ 993,20	\$ 993,20	\$ 0,00
Depreciacion Anual				\$ 1.724,44	\$ 1.724,44	\$ 1.724,44	\$ 306,27	\$ 306,27	\$ 6.745,15

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

6.2. Plan de Financiamiento

6.2.1. Estrategia de financiamiento

Tabla 24. Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos Circulantes		Pasivo Diferido	
Efectivo	\$ 100.000,00	Préstamo a Largo Plazo	\$ 143.597,60
Total	\$ 100.000,00	Total Pasivos	\$ 143.597,60
Activos No Circulantes		PATRIMONIO	
Terrenos y construcciones	\$ 62.000,00	Capital Propio	\$ 35.899,40
Equipo de Computación	\$ 6.350,00	Total Patrimonio	\$ 35.899,40
Muebles y Enseres	\$ 5.556,00		
Equipo de Oficina	\$ 625,00		
Activos diferidos	\$ 4.966,00		
Total	\$ 79.497,00		
Total Activos	\$ 179.497,00	Total Pasivos y Patrimonio	\$ 179.497,00

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

La inversión inicial de este modelo de negocios requiere de un monto de \$179.497,00 repartidos en: activos circulantes para cubrir los costos y gastos del primer mes de operaciones; activos no circulantes conformados por terrenos y construcciones, equipos de computación, muebles y enseres, equipos de oficina; y los activos diferidos.

Para cubrir la inversión inicial es necesario recurrir a un crédito bancario que permita cubrir un porcentaje del valor requerido, por lo que se ha decidido que dicho préstamo cubra el 80% y el 20% restante provenga de capital de los socios.

Tabla 25. Estado de situación financiera

Líneas de Financiamiento del Proyecto	
Porcentaje de Apalancamiento	
80,00%	20,00%
Préstamo	Capital Propio
\$ 143.597,60	\$ 35.899,40

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

El monto cubierto por el préstamo bancario es de \$143.597,60, y será otorgado por la Corporación Financiera Nacional, mientras que el capital de los socios deberá ser de \$35.899,40 para cubrir los costos y gastos iniciales.

6.2.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)

El préstamo otorgado por la Corporación Financiera Nacional solicita una tasa de interés anual de 11,5 % para un periodo de 5 años.

Tabla 26. Tabla de amortización del crédito bancario

Préstamo	\$ 143.597,60
Tasa	11,50%
Periodo (Años)	5

Periodo	Pago	Amortización	Interés	Saldo
0				\$ 143.597,60
1	\$ 39.343,12	\$ 22.829,40	\$ 16.513,72	\$ 120.768,20
2	\$ 39.343,12	\$ 25.454,78	\$ 13.888,34	\$ 95.313,42
3	\$ 39.343,12	\$ 28.382,08	\$ 10.961,04	\$ 66.931,34
4	\$ 39.343,12	\$ 31.646,02	\$ 7.697,10	\$ 35.285,31
5	\$ 39.343,12	\$ 35.285,31	\$ 4.057,81	\$ 0,00

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

El pago anual del crédito bancario corresponde a un monto de \$ 39.343,12, lo que equivale a un pago de \$ 3.278,59 mensuales.

6.2.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)

Se utiliza para determinar el valor de la inversión en el tiempo, efectuar el cálculo del valor actual de un capital futuro y evaluar el proyecto de inversión.

Tabla 27. Tasa de Mínima de Rendimiento Aceptable del Accionista TMAR

Indicadores económicos	Valores
Prima Sin Riesgo	4,16%
Riego País (junio 2018)	6,94%
Inflación acumulada (julio 2018)	-0,14%
Tasa mínima aceptable de rendimiento para el inversor	10,96%

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Fórmula para el cálculo de WAAC:

$$WACC = (W_e * TMAR) + (W_d * (1 - T_i) * i)$$

Donde:

- We: es el porcentaje de aportación de los socios
- TMAR: es el interés que desean ganar los accionistas
- Wd: es el porcentaje de aportación del banco
- i: es la Tasa de interés que cobra el banco
- Ti: es impuesto fiscal

Tabla 28. Datos para el cálculo de la tasa de descuento

Detalle	Valor
We	20,00%
Wd	80,00%
TMAR	10,96%
Ti	33,70%
i	11,50%

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

$$WACC = (20\% * 10,96\%) + (80\% * (1 - 33,70\%) * 11,50\%)$$

$$WACC = 8,29\%$$

La tasa de descuento del proyecto es 8,29%, por lo que la Tasa Interna de Retorno TIR, debe ser mayor a este valor para identificar si la empresa es rentable o no.

6.3. Proyecciones de Ingresos Operacionales

6.3.1. Proyección de las ventas

Tabla 29. Ventas proyectadas para cinco años

Año	Paquetes de 110 g	Cantidad de cajas	Cantidad de contenedores
Año 1	1045046	9196	6
Año 2	1237546	10890	7
Año 3	1448591	12748	8
Año 4	1679046	14776	10
Año 5	1929818	16982	11

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

6.3.2. Proyección de los precios

La proyección de precios de la oferta exportable tendrá un incremento del 3% anual:

Tabla 30. Precios proyectados para 5 años

Año	Paquetes de 110 g (unidades)	Precio por unidad
Año 1	1045046	\$ 0,74
Año 2	1076397	\$ 0,75
Año 3	1108689	\$ 0,75
Año 4	1141949	\$ 0,76
Año 5	1176208	\$ 0,77

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

6.3.3. Proyección de los ingresos

Tabla 31. Ingresos proyectados para 5 años

Año	Paquetes de 110 g	Ingreso total
Año 1	1045046	\$ 773.333,67
Año 2	1237546	\$ 924.941,51
Año 3	1448591	\$ 1.093.503,61
Año 4	1679046	\$ 1.280.142,47
Año 5	1929818	\$ 1.486.050,65

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

6.4. Proyección de costos y gastos operacionales

6.4.1. Costos operacionales

Entre los costos operacionales se cuenta con los logísticos, necesarios para llevar la propuesta de valor al mercado.

Tabla 32. Costos logísticos proyectados para 5 años

Concepto	Costo unitario	1	2	3	4	5
Transporte marítimo internacional	1.500,00	9.000,00	10.500,00	12.000,00	15.000,00	16.500,00
Transporte interno	450,00	2.700,00	3.150,00	3.600,00	4.500,00	4.950,00
Manipulación de carga	150,00	900,00	1.050,00	1.200,00	1.500,00	1.650,00
Gastos en puerto	300,00	1.800,00	2.100,00	2.400,00	3.000,00	3.300,00
Certificado sanitario	25,00	150,00	175,00	200,00	250,00	275,00

Certificado de origen	5,00	30,00	35,00	40,00	50,00	55,00
Certificado de destino	5,00	0,00	35,00	40,00	50,00	55,00
Total	935,00	14.610,00	17.045,00	19.480,00	24.350,00	26.785,00

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

6.4.2. Gastos operacionales

Tabla 33. Servicios básicos

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Agua	\$ 50,00	\$ 600,00
Luz	\$ 80,00	\$ 960,00
Teléfono	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Servicios de Internet	\$ 40,00	\$ 480,00
Total	\$ 290,00	\$ 3.480,00

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Tabla 34. Materiales de oficina requeridos

Concepto	Unidades requeridas	Precio Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Hojas A4 (Resmas por 500 Unidades)	2	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 72,00
Caja de Esferos por 24 unidades	1	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 60,00
Libretas de apunte	2	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 48,00
Caja de clips	1	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 7,20
Cajas de grapas	1	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 6,00
Cartuchos de tinta para impresora	4	\$ 25,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Carpetas	1	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 60,00
Imprevistos			\$ 100,00	\$ 1.200,00
Total		\$ 41,10	\$ 121,10	\$ 2.653,20

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Tabla 35. Gastos de mantenimiento

Concepto	v. mensual	Valor Anual
Recarga de extintores	\$ 5,00	\$ 60,00
Mantenimiento de equipos de computación	\$ 15,00	\$ 180,00
Imprevistos	\$ 50,00	\$ 600,00
Total	\$ 70,00	\$ 840,00

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Tabla 36. Gastos de publicidad

Concepto	Valor Anual
Logística de Ferias de Negocios	\$ 8.000,00
Materiales promocionales	\$ 1.500,00
Stands	\$ 1.000,00
Carteles	\$ 200,00
Colaboradores y auxiliares	\$ 1.500,00
Hojas volantes	\$ 200,00
Publicidad pagada Redes Sociales	\$ 350,00
Pago de herramientas de marketing digital	\$ 180,00
Total	\$ 12.930,00

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Tabla 37. Salario de la nómina de la empresa

Puestos de trabajo	Empleados				Aporte al I.E.S.S	IECE Y SECAP	Vacaciones	Cantidad por puestos	Salario Anual Año 1	Salario a partir de Año 2
	Salario Mensual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva*	11,15%	1,00%				
Gerente administrativo	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 386,00	\$ 99,96	\$ 133,80	\$ 12,00	\$ 600,00	1	\$ 18.335,60	\$ 19.535,12
Jefe Dpto. Financiero	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 386,00	\$ 62,48	\$ 83,63	\$ 7,50	\$ 375,00	1	\$ 11.604,50	\$ 12.354,20
Secretaria	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 386,00	\$ 41,65	\$ 55,75	\$ 5,00	\$ 250,00	1	\$ 7.865,00	\$ 8.364,80
Jefe Dpto. Comercio Exterior	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 386,00	\$ 62,48	\$ 83,63	\$ 7,50	\$ 375,00	1	\$ 11.604,50	\$ 12.354,20
Jefe de Área de Mercadeo	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 386,00	\$ 62,48	\$ 83,63	\$ 7,50	\$ 375,00	1	\$ 11.604,50	\$ 12.354,20
Personal de aseo y limpieza	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 386,00	\$ 33,32	\$ 44,60	\$ 4,00	\$ 200,00	1	\$ 6.369,20	\$ 6.769,04
Personal de inspección de productos	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 386,00	\$ 33,32	\$ 44,60	\$ 4,00	\$ 200,00	2	\$ 12.738,40	\$ 13.538,08
Total	\$ 4.750,00	\$ 4.750,00	\$ 2.702,00	\$ 395,68	\$ 529,63	\$ 47,50	\$ 2.375,00	8	\$ 80.121,70	\$ 85.269,64

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

Tabla 38. Resumen de costos y gastos

Concepto	Total Anual
Gastos Varios	\$ 840,00
Sueldo a empleados	\$ 80.121,70
Servicios básicos	\$ 3.480,00
Suministros de Oficina	\$ 2.653,20
Depreciación	\$ 1.724,44
Pago de póliza de seguro	\$ 2.000,00
Gastos de Publicidad	\$ 12.930,00
Total	\$ 103.749,34

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

6.5. Estados de pérdidas y ganancias proyectados**Tabla 39.** Estado de pérdidas y ganancias proyectadas (\$)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Ingresos Operacionales</i>		773.333,67	924.941,51	1.093.503,61	1.280.142,47	1.486.050,65
<i>Costos de Ventas</i>		522.522,75	637.335,93	768.405,04	917.369,18	1.086.013,69
<i>Margen bruto</i>		250.810,92	287.605,57	325.098,56	362.773,29	400.036,96
<i>Gastos Operativos</i>						
Sueldos a personal		80.121,70	85.269,64	86.975,03	88.714,53	90.488,82
Depreciación		1.724,44	1.724,44	1.724,44	306,27	306,27
Gastos por servicios básicos		3.480,00	3.480,00	3.480,00	3.480,00	3.480,00
Suministros de Oficina		2.653,20	2.653,20	2.653,20	2.653,20	2.653,20
Gastos Varios		840,00	840,00	840,00	840,00	840,00
Gastos logísticos		14.610,00	17.045,00	19.480,00	24.350,00	26.785,00
Pago de póliza de seguro		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Gasto de Publicidad		12.930,00	12.930,00	12.930,00	12.930,00	12.930,00
Total Gastos Operativos		118.359,34	125.942,28	130.082,67	135.274,00	139.483,29
<i>Utilidad Operacional</i>		132.451,58	161.663,30	195.015,89	227.499,29	260.553,67
<i>Gastos Financieros</i>						
Intereses sobre prestamos		16.513,72	13.888,34	10.961,04	7.697,10	4.057,81
<i>Utilidad antes de Particip. e Impto.</i>		115.937,86	147.774,95	184.054,85	219.802,19	256.495,85
15% Participación de Trabajadores		17.390,68	22.166,24	27.608,23	32.970,33	38.474,38
<i>Utilidad antes Impto a la Renta</i>		98.547,18	125.608,71	156.446,62	186.831,86	218.021,48
Impuesto a la Renta		21.680,38	27.633,92	34.418,26	41.103,01	47.964,72
<i>Utilidad Neta</i>		76.866,80	97.974,79	122.028,37	145.728,85	170.056,75

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

6.6. Flujos de fondos del proyecto

Tabla 40. Flujo de fondos del proyecto (\$)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		76.866,80	97.974,79	122.028,37	145.728,85	170.056,75
Depreciación y amortización Intag.		1.724,44	1.724,44	1.724,44	306,27	306,27
Amortización de la deuda		22.829,40	25.454,78	28.382,08	31.646,02	\$ 35.285,31
Flujo del inversionista		55.761,84	74.244,45	95.370,72	114.389,10	135.077,71
(-) Inversión Inicial	-35.899,40					
(-) Préstamo	- 143.597,60					
Valor de Desecho						6.745,15
Flujo Total	- 179.497,00	55.761,84	74.244,45	95.370,72	114.389,10	141.822,86

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

6.6.1. Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que permite conocer la viabilidad del proyecto.

Fórmula General:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Fórmula desarrollada:

$$VAN = \frac{f1}{(1+i)^n1} + \frac{f2}{(1+i)^n2} + \frac{f3}{(1+i)^n3} + \frac{f4}{(1+i)^n4} + \frac{f5}{(1+i)^n5} - \text{Inversión Inicial}$$

Resultado del cálculo:

$\text{VAN} = \quad \$ 188.811,16$

El VAN se obtuvo al medir los flujos de caja futuros del proyecto que queremos poner en marcha, calculando un valor de \$ 188.811,16, al ser un valor positivo se determina que el negocio es viable. En el caso de que el valor obtenido hubiese sido negativo o menor a cero se establece que el negocio no sería adecuado para su inversión y habría que hacer ajustes que sean factibles para poder incursionar en el mismo.

El VAN Tasa Interna de Retorno

La TIR se calcula para determinar la rentabilidad del proyecto, fija una tasa en la cual el VAN deberá ser cero. Si la TIR es mayor a la tasa de oportunidad o descuento el negocio será rentable. Su fórmula es la siguiente:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

La TIR es la máxima tasa de descuento que un proyecto puede tener para ser rentable, este indicador fue determinado con un valor de 36,92%. Dicho porcentaje supera a la tasa de oportunidad o WACC determinando así que la exportación de chifles con pasta untable es rentable, y por lo tanto se recomienda invertir en él.

6.3.1. Periodo de Recuperación de la Inversión PAYBACK

Tabla 41. Resultados del PayBack

	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Flujo de Efectivo	179.497,00	55.761,84	74.244,45	95.370,72	114.389,10	141.822,86
Flujo de Efectivo Descontado	179.497,00	51.492,30	63.310,31	75.098,41	83.177,44	95.229,69
Flujo de Efectivo Descontado y. Acumulado	179.497,00	128.004,70	64.694,39	10.404,02	93.581,47	188.811,16

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

De acuerdo con los cálculos realizados, el periodo de recuperación de la inversión será a partir del año 3, es decir, a partir de este periodo se empezará a ver ganancias por la exportación del producto ofertado.

6.3.2. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos por los ingresos percibidos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde).

Tabla 42. Punto de Equilibrio de cantidad de producto

<i>Punto de Equilibrio Cantidad de unidades vendidas</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costo Fijo	\$ 102.024,90
Costo Variable	\$ 0,50
Precio	\$ 0,74
<i>P.E.Q</i>	<i>425.104</i>

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

El punto de equilibrio en relación a la cantidad de unidades que se deben vender es de 425.104 paquetes de 110 g.

Tabla 43. Punto de Equilibrio de ingresos anuales (primer año)

<i>Punto de Equilibrio ingresos (\$)</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costo Fijo	\$ 102.024,90
Costo Variable	\$ 0,50
Ventas	\$ 0,74
<i>P.E</i>	<i>\$ 314.576,78</i>

Elaborado por: Rodríguez y Tuárez (2018)

El punto de equilibrio en relación a la cantidad de ingresos que se deben alcanzar es de \$ 314.576,78.

6.7. Análisis de los resultados de la evaluación financiera

La inversión inicial requerida para este modelo de negocio es de \$ 174.531,00 repartidos en: Activos fijos con \$ 74.531,00, activos diferidos con \$ 4.966,00 y activos circulantes con \$ 100.000,00, mismo que servirá para cubrir el capital de operaciones de la empresa para los primeros dos meses aproximadamente, posterior a esto, se asume que la organización tendrá la liquidez necesaria para poder solventar los costos y gastos operacionales. El tiempo de recuperación de la inversión calculado establece que a partir del tercer año se empezarán a ver ganancias para la sociedad.

Se llevó a cabo una evaluación financiera que permitió conocer los valores del VAN, determinándolo en \$188.811,16 y la TIR en 36,92%, al tener un VAN positivo y una TIR que supera a la tasa de descuento (8,29%) se identifica que la exportación de chifles con pasta untable al mercado de New Jersey – Estados Unidos es rentable y con bastantes oportunidades de éxito.

CONCLUSIONES

- Mediante este trabajo se definieron los aspectos claves necesarios para desarrollarlo y poder llevarlo a la práctica. La propuesta de valor consiste en suministrar chifles de plátano con pasta untable al mercado de New Jersey – Estados Unidos, teniendo como proveedor del producto a la empresa Nutri Chifle y a las compañías Kiosko y El Sabor y Pronaca, para el suministro de las pastas untables. Para la distribución se optó por escoger un canal teniendo como cliente a la empresa IMM Latina que se encargará de la distribución en el mercado meta.
- Las estrategias más adecuadas para colocar el producto en el mercado meta son: incentivar el consumo del producto mediante el principio de intercambio cultural entre los residentes de origen latino, especialmente ecuatorianos, y la población autóctona de New Jersey, la obtención de sello “Ecuador, Calidad de Origen” y la participación en Ferias de negocio internacional.
- El mercado seleccionado presenta muchas oportunidades para inversiones que lleven productos autóctonos o populares en la región latinoamericana debido a la gran cantidad de migrantes de origen latino. Si bien la oferta de la competencia es considerable, existe una demanda insatisfecha atractiva que hace viable este modelo de negocios
- El término de venta escogido fue CFR Costo y Flete, la vía transporte fue marítimo teniendo como puerto de origen el puerto “Libertador Simón Bolívar de Guayaquil” y como puerto de arribo el de New York/ New Jersey, la mercancía consistirá en paquetes de 110 gr embalados en cajas que soportan 12 Kg de producto transportados en contenedores de 20 pies.
- Se determinó que las bases de la empresa deberán estar ubicadas en la ciudad de Guayaquil, provincia de Guayas, debido a las facilidades que puede brindar en cuanto a la logística en el puerto de embarque. Los productos y sus insumos serán transportados mediante vía terrestre desde las instalaciones de los proveedores.
- Se determinó que el proyecto es rentable gracias al desarrollo de un plan financiero cuya evaluación estableció un VAN positivo de \$ 188.811,16, una TIR de 36,92%, y un tiempo de recuperación de la inversión a partir de los 3 años de operaciones.

RECOMENDACIONES

- Es aconsejable tener otras alternativas de proveedores en caso de que el productor escogido inicialmente no pueda cubrir las expectativas en términos de volumen a mediano y largo plazo, esto con la intención de no quedar desabastecidos de producto en algún momento.
- Se recomienda implementar las estrategias propuestas en este trabajo para la puesta en marcha de este negocio, ya que permitirá tener una base importante para llevar la propuesta de valor al mercado escogido.
- Se recomienda llevar a cabo estudios de mercado para cada tipo de pasta untable con el fin de identificar cual sabor presenta mayor aceptación en el mercado, ya que inicialmente se prevé ofertar el chifle con sabores de pasta en mismas proporciones de volumen exportado.
- Diseñar un plan logístico que permita optimizar los costos incurridos en este rubro, ya que al contar con varios proveedores se deben atender muchos aspectos como el transporte de cada tipo de pasta untable, por lo que se deben idear estrategias que contribuyan a simplificar este factor.
- Se recomienda que el lugar donde se instale la empresa sea Guayaquil ya que es la ciudad donde se encuentra ubicado el puerto de origen, facilitando la gestión de inspección de mercancías.
- Llevar a cabo una correcta gestión de costos y gastos que se ajusten a las inversiones del modelo de negocio, sobre todo en la parte inicial en la que se hará la adquisición de los activos fijos.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Diagrama de Gantt

Actividades Tiempo		2018																							
		Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Anteproyecto de trabajo de titulación																									
Presentación de Anteproyecto																									
Aprobación de Anteproyecto																									
Desarrollo de la estructura del trabajo de titulación																									
Definición del modelo de negocio seleccionado y sus aspectos claves																									
Elaboración del plan estratégico																									
Desarrollo del plan comercial, cuantificación de la oferta, demanda, demanda insatisfecha y demanda a cubrir																									
Elaboración del plan técnico - organizacional																									
Desarrollo del plan económico – financiero																									
Análisis e interpretación de resultados																									
Elaboración de conclusiones y recomendaciones																									
Correcciones generales del trabajo de titulación																									
Entrega del trabajo final de Titulación																									
Sustentación ante el tribunal de defensa de trabajo de titulación																									

PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Ítem	Detalle	Valor
1	Movilización	US \$ 100,00
2	Alimentación	US \$ 100,00
3	Textos, revistas y documentos	US \$ 150,00
4	Impresiones	US \$ 50,00
5	Copias	US \$ 20,00
6	Internet	US \$ 120,00
7	Anillados	US \$ 10,00
8	Empaste	US \$ 20,00
9	Cd's	US \$ 10,00
10	Materiales de oficina	US \$ 50,00
11	Sustentación	US \$ 150,00
12	Subtotal	US \$ 780
13	Imprevistos (10 %)	US \$ 78,00
14	TOTAL	US \$ 858,00

El costo total del proyecto será de \$ 858,00 y será financiado en su totalidad por las autoras del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. (28 de Diciembre de 2014). *ETAPA POST- EMBARQUE DE UNA EXPORTACIÓN! PROCEDIMIENTO OBLIGATORIO DEL EXPORTADOR*. Obtenido de Todo comercio exterior: <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/etapa-post-embarque-de-una-exportaci-n-procedimiento-obligatorio>
- Ambiente Plastico. (2012). *Envases plásticos la piel que vende*. Obtenido de Issuu: <https://issuu.com/ambienteplastico/docs/ambienteplastico49>
- Andina. (Noviembre de 2009). *Piura celebra semana regional del chifle con variadas actividades*. Obtenido de Andina Agencia de Noticias: <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=266115>
- Ashton, M. (2017). *The Health Benefits of the Plantain Leaf*. Obtenido de Livestrong: <https://www.livestrong.com/article/430791-the-health-benefits-of-the-plantain-leaf/>
- BBC Mundo. (24 de Febrero de 2017). *Estados Unidos: 11 millones en riesgo y otras cuatro cifras que muestran la magnitud de las nuevas medidas de deportación de personas indocumentadas de Donald Trump*. Obtenido de Portal Web de la BBC: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-39072296>
- Campana, P. (24 de Marzo de 2018). *El Ecuador ya tiene el SGP de EE.UU., pero le falta una política industrial*. Obtenido de Press Reader, Diario Expreso: <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20180324/281801399505194>
- Carbajal, Á. (2013). *Manual de Nutrición y Dietética*. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/458-2013-08-21-cap-24-nutrici%C3%B3n-y-enfermedad.pdf>
- Carrillo, L., Dalmau, J., Román, J., & Jiménez, Á. A. (2011). Grasas de la dieta y salud cardiovascular. *Atención Primaria*, 43(3), 157-168.
- Castro, M. (2017). *Proyecto Comercial para la Exportación de chifles al Mercado Ecuatoriano en Estados Unidos*. Obtenido de Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- CNN . (19 de Septiembre de 2017). *La población hispana en Estados Unidos rompe un nuevo récord*. Obtenido de CNN en español :

- <https://cnnespanol.cnn.com/2017/09/19/la-poblacion-hispana-en-estados-unidos-rompe-un-nuevo-record/>
- Datos Macro. (2017). *Sube el número de emigrantes de Ecuador*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/ecuador>
- Datos Macro. (Abril de 2018). *Mejora el PIB trimestral de Estados Unidos en el primer trimestre*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/pib/usa>
- Diario Hoy. (16 de Mayo de 2010). *En auge la exportación de chifles*. Obtenido de Versión digital de Diario Hoy: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/en-auge-la-exportacion-de-chifles-6828-6828.html>
- Dutta, K. (2012). *Green Marketing-A Marketing Practice with e-marketing. Opportunities & Challenges of Contemporary & Innovative Management Practices*. India: Centre for Management studies.
- EL Telégrafo. (8 de Diciembre de 2017). *Por Guayaquil pasa 85% de la carga no petrolera*. Obtenido de Versión Digital de diario : <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/por-guayaquil-pasa-85-de-la-carga-no-petrolera>
- Eroski Consumer. (2018). *PLÁTANO*. Obtenido de <http://frutas.consumer.es/platano/propiedades>
- FAO. (2017). *Plátano - Producción (Toneladas)*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <https://es.actualitix.com/pais/wld/platano-paises-productores.php>
- Fonseca, K. (2017). *Investigación de mercado para la exportación de chips de plátano verde (chifles) a Rusia*. Obtenido de Universidad Estatal Rusa de Hidrometeorología: http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/ganadores/2concurso/1_pregrado_kalina_fonseca.pdf
- Fundación Española de la Nutrición. (2014). *Plátano*. Obtenido de FEN: <http://www.fen.org.es/mercadoFen/pdfs/platano.pdf>
- Global Rates. (2018). *Inflación Estados Unidos - índice de precios al consumo (IPC)*. Obtenido de <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- Guerrero, M. (2010). *Guía Técnica del cultivo del plátano*. Obtenido de Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez:

- <http://www.centa.gob.sv/docs/guias/frutales/GUIA%20CULTIVO%20PLATAN O%202011.pdf>
- Industria Alimenticia . (30 de Abril de 2008). *El Snack en Latinoamérica*. Obtenido de <https://www.industriaalimenticia.com/articles/83274-el-snack-en-latinoamerica>
- INEC. (2016). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Presentacion%20ESPAC%202016.pdf
- Khan, N. (10 de Enero de 2016). *Plantains, a versatile superfood*. Obtenido de Guardian: <http://www.guardian.co.tt/lifestyle/2016-01-10/plantains-versatile-superfood>
- Licata, M. (2012). *El plátano, excelente combinación de vitaminas, minerales y energía*. Obtenido de Zonadiet: <https://www.zonadiet.com/comida/platano.htm>
- López, A., Muchari, D., Ticona, C., & Osorio, Y. (2014). *PLAN DE EXPORTACIÓN DE SNACKS DE PLÁTANOS (CHIFLES)*. Obtenido de Academia: http://www.academia.edu/13446314/PLAN_DE_EXPORTACION_DE_SNACKS_DE_PLATANOS_CHIFLES_FACULTAD_DE_CIENCIAS_ADMINISTRATIVAS_Y_CONTABLES_UNIVERSIDAD_PERUANA_LOS_ANDES
- Martínez, F. (2010). *Proyecto de exportación de chifles de plátano*. Obtenido de Repositorio Institucional del Azuay: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1779/1/07873.pdf>
- Nadal, R., Manzo, G., & Orozco, J. (2009). Diversidad genética de bananos y plátanos (*Musa spp.*) determinada mediante marcadores RAPD. *Revista Fitotécnica Mexicana*.
- Narváez, Montalvo, & Mazo. (Marzo de 2018). *ANÁLISIS DEL SGP Y SU IMPLICACIÓN EN LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS*. Obtenido de EUMED: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/sgp-exportaciones-ecuador.html>
- Novoa, L. (2009). *Estrategias de Marketing Mix*. Obtenido de Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf;Estrategias>

- PROEcuador. (2015). *Análisis sectorial: Plátano 2015*. Obtenido de Instituto Superior de Promociones e Inversiones,:
<http://studylib.es/doc/4643043/pl%C3%A1tano-2015---pro-ecuador>
- PROEcuador. (2017). *Guía del Exportador*. Obtenido de
<https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- Rodríguez, M. (10 de Abril de 2018). *Mercado del plátano en el Ecuador y sus expectativas*. Obtenido de El Productor: <https://elproductor.com/editorial-del-mes/mercado-del-platano-en-el-ecuador-y-sus-expectativas/>
- Santander. (2017). *Estados Unidos: Política y Economía*. Obtenido de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Santonja, L. (24 de Abril de 2017). *ANÁLISIS PEST DE USA*. Obtenido de Wordpress: <https://luissantonja.wordpress.com/2017/04/24/analisis-pest-de-usa/>
- Seair Solutions. (2018). *Plantain chips Import data in USA*. Obtenido de <https://www.seair.co.in/us-import/product-plantain-chips.aspx>
- SIICEX. (2017). *Snack de Banana Orgánica en Estados Unidos*. Obtenido de Información sobre Comercio Exterior y exportaciones peruanas: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/alerta/doc/104934928radC41A2.pdf>
- Sistema de Información del Agro. (2016). *Boletín situacional del Plátano*. Obtenido de SINAGAP:
http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2016/boletin_situacional_platano_2015.pdf
- Swanson, A. (2015). *7 simple questions and answers to understand China and the U.S.* Obtenido de The Washington Post: https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/09/22/everything-you-need-to-know-about-china-and-the-u-s/?noredirect=on&utm_term=.89fa8a6c981f
- TRICHODEX. (24 de Mayo de 2016). *MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CONTROL FITOSANITARIO PARA LOS CULTIVOS*. Obtenido de <https://www.trichodex.com/metodos-y-tecnicas-de-control-fitosanitario-para-los-cultivos/>
- Zapata, S. (2006). *Diccionario de gastronomía peruana tradicional* (Primera ed.). Lima: Universidad San Martín de Porres.