



**Uleam**  
UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y COMERCIO**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
COMERCIO EXTERIOR**

**TÍTULO:**

MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE SNACKS (CHIFLES) HACIA EL  
MERCADO DE CANADA

**AUTORES:**

CEVALLOS DELGADO FREDDY ANDERSON

DUEÑAS ALCIVAR FRANSHUA JAVIER

**TUTOR:**

ECO. ERNESTO RODOLFO CANO MURE, Mg

**MANTA- MANABÍ**

**2024**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y COMERCIO**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
COMERCIO EXTERIOR**

**TÍTULO:**

MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE SNACKS (CHIFLES) HACIA EL  
MERCADO DE CANADA

**AUTORES:**

CEVALLOS DELGADO FREDDY ANDERSON

DUEÑAS ALCIVAR FRANSHUA JAVIER

**TUTOR:**

ECO. ERNESTO RODOLFO CANO MURE, Mg

**MANTA- MANABÍ**

**2024**

### Declaración De Autoría

Nosotros, Cevallos Delgado Freddy y Dueñas Alcívar Franshua estudiantes de la carrera de Comercio Exterior, declaramos que el presente trabajo de tesis titulado ""Modelo de Negocio para la Exportación de snack (chifle) hacia el mercado de Canadá"" ha sido realizado íntegramente por nosotros bajo la supervisión del Eco. Ernesto Cano Mure, cumpliendo con los requisitos establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

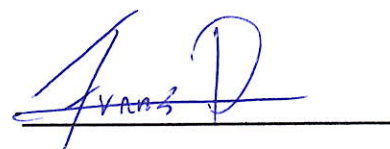
Afirmamos que este trabajo es original y no ha sido presentado previamente en ningún otro curso o institución. Toda la información y datos incluidos en este documento han sido obtenidos a través de fuentes legítimas y verificables, y cualquier trabajo ajeno ha sido debidamente citado y referenciado conforme a las normas académicas de la universidad.

Nos comprometemos a asumir toda la responsabilidad sobre el contenido y resultados presentados en esta tesis, y estamos disponibles para cualquier consulta o aclaración que pueda surgir respecto a la misma.




Cevallos Delgado Freddy

1315244523



Dueñas Alcívar Franshua

13173536345

 <b>Uleam</b> <small>ELOY ALFARO DE MANABÍ</small>	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> <b>CERTIFICADO DE TUTOR(A).</b>	<b>CÓDIGO: PAT-04-F-004</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO</b> <b>BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>	<b>REVISIÓN: 1</b>
		Página IV de 63

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de los estudiantes CEVALLOS DELGADO FREDDY ANDERSON y DUEÑAS ALCIVAR FRANSHUA JAVIER legalmente matriculados en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2023-2 y 2024-1, cumpliendo el total de 320 horas, cuyo tema del Modelo de Negocio es “MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE SNACKS (CHIFLES) HACIA EL MERCADO DE CANADA”

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 30 de julio de 2024.

Lo certifico,



Eco. Ernesto Rodolfo Cano Mure. Mg.  
**Docente Tutor**  
**Área: Comercio Exterior**



# Titulacion final CEVALLOS-DUEÑAS revisión final CORRECCIONES v1



Nombre del documento: Titulacion final CEVALLOS-DUEÑAS revisión final CORRECCIONES v1.docx  
ID del documento: f6eb3cd984690cb03251ca959be2fddf2f181a9d  
Tamaño del documento original: 903,59 kB

Depositante: Ernesto Cano Mure  
Fecha de depósito: 31/7/2024  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 31/7/2024

Número de palabras: 7184  
Número de caracteres: 47.817

Ubicación de las similitudes en el documento:



## Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Titulacion final TORO-GARZON revison final CORRECCIONES v1.docx   Titul... #410211 El documento proviene de mi biblioteca de referencias 7 fuentes similares	12%		Palabras idénticas: 12% (879 palabras)
2	Titulacion final MUÑOZ-MOLINA revisión final CORRECCIONES v1.docx   T... #478409 El documento proviene de mi biblioteca de referencias 1 fuente similar	4%		Palabras idénticas: 4% (311 palabras)
3	Documento de otro usuario #564032 El documento proviene de otro grupo 4 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)

## Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #354035 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (16 palabras)
2	Documento de otro usuario #564540 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
3	Documento de otro usuario #192110 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
4	Documento de otro usuario #644352 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (16 palabras)
5	Documento de otro usuario #064549 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)

## **Dedicatoria**

A mis padres y hermana, por su amor incondicional, su apoyo constante y sus sacrificios silenciosos. Sin su ejemplo de perseverancia y dedicación, este logro no habría sido posible. Gracias a ellos he obtenido cada uno de mis logros y este será otro logro importante en mi vida.

A mi novia, por ser mi refugio en los momentos de duda y por compartir conmigo sus risas y alegrías a lo largo de este viaje académico y por el apoyo incondicional brindado en toda la carrera.

A todos aquellos que, de una manera u otra, han contribuido a mi crecimiento personal y académico. Gracias por estar ahí en cada paso del camino.

Con todo mi cariño y gratitud

**FREDDY CEVALLOS**

A mis amados padres, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido la piedra angular de mi vida. A mi querida hermana, por ser mi compañera de travesuras, confidente y fuente inagotable de inspiración. A mi increíble novia, cuyo amor y apoyo han sido mi roca durante este viaje académico y en cada paso de nuestro camino juntos.

He encontrado fuerza en los momentos difíciles, alegría en los triunfos y aprendizaje en cada desafío gracias a ustedes. Gracias a cada uno de ustedes que han sembrado las semillas de mi éxito. Principalmente a mis padres, por guiarme con sabiduría y enseñarme el valor del trabajo arduo. Este trabajo está dedicado a ustedes, mi familia, por ser mi mayor fuente de fortaleza y mi mayor razón para celebrar cada logro con gratitud y amor.

**FRANSHUA DUEÑAS**

## **Reconocimiento**

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este modelo de negocio.

En primer lugar, a nuestro tutor de tesis Ec. Ernesto Rodolfo Cano Mure, por su invaluable orientación, paciencia y conocimientos. Su apoyo constante y sus consejos han sido fundamentales para la culminación de este trabajo.

A nuestras familias, por su amor incondicional y su apoyo inquebrantable. Gracias por creer en nosotros y motivarnos a seguir adelante en los momentos más difíciles.

Finalmente, a todas aquellas personas que, de alguna manera, han contribuido a la realización de este modelo, les expresamos nuestros más sincero reconocimiento y gratitud.

Con aprecio y respeto,

**FREDDY DELGADO Y FRANSHUA DUEÑAS**

## Índice General

Dedicatoria .....	V
Reconocimiento .....	VI
Introducción .....	1
Resumen Ejecutivo .....	3
Capítulo 1. Propuesta De Valor Y Público Objetivo .....	5
1.1. Propuesta De Valor.....	5
1.1.1. Identificación Y Entendimiento De Necesidades, Gustos, Preferencias, Expectativas .....	5
1.1.2. Características Y Beneficios Que Ofrecerá El Producto .....	6
1.1.3. <i>Retroalimentación Del Mercado En Base A Resultados De Investigación De Campo Y / O Documental</i> .....	7
1.1.4. Definición De La Propuesta De Valor .....	13
1.1.5. Precio del producto .....	14
1.2. Público Objetivo .....	15
1.2.1. Selección de mercado total.....	15
1.2.2. Segmentación de mercados y definición de público objetivo .....	16
1.2.3. Cuantificación del público objetivo .....	18
1.2.4. Determinación y proyección de la oferta .....	19
1.2.5. Determinación y proyección de la demanda.....	19
1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida. ....	20
1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta .....	21



<b>CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Selección de los canales de distribución .....</b>	<b>22</b>
2.1.1. Definición de los canales de distribución .....	22
2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria.....	23
2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización .....	24
2.1.4. Logística de exportación.....	25
<b>2.2. Relaciones con los clientes .....</b>	<b>28</b>
2.2.1. Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc	28
2.2.2. Pre-servicio y post servicio.....	28
<b>2.3. Alianzas Claves .....</b>	<b>29</b>
2.3.1. Alianzas con proveedores.....	29
2.3.2. Alianzas con los distribuidores .....	30
<b>CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1. Recursos .....</b>	<b>30</b>
3.1.1. Abastecimiento de producto a exportar.....	30
3.1.2. Abastecimiento de insumos.....	31
3.1.3. Abastecimiento de mano de obra.....	32
3.1.4. Abastecimiento de personal administrativo y directivo.....	32
3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología.....	34

<b>3.2. Actividades .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.1. Actividades claves.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.2. Organigrama .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.3. Determinación general de funciones.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3. Costes .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.1. Plan de Inversiones .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.2. Fuente y plan de financiamiento.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción .....</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1. Ingresos .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2. Utilidades .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3. Evaluación financiera.....</b>	<b>41</b>
<b>4.3.1. Flujo de caja.....</b>	<b>42</b>
<b>4.3.2. Tasa de descuento.....</b>	<b>42</b>
<b>4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK).....</b>	<b>43</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>44</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>46</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>51</b>

## Índice De Tablas

<b>Tabla 1. Niveles, características y beneficios del producto.....</b>	<b>6</b>
<b>Tabla 2. Composición nutricional .....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 3. Comparativo de precios .....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla 4. Análisis comparativo para selección de mercado.....</b>	<b>15</b>
<b>Tabla 5. Análisis comparativo para segmentación del mercado .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 6. Variables de segmentación del público objetivo .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 7. Determinación del público objetivo por rango de edad .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 8. Determinación y proyección de la oferta .....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 9. Determinación y proyección de la demanda.....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 10. Demanda insatisfecha .....</b>	<b>20</b>
<b>Tabla 11. Cuantificación de la barrera arancelaria .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 12. Campañas de marketing del modelo de negocio .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 13. Abastecimiento del producto a exportar.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 14. Abastecimiento de insumos.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 15. Abastecimiento de mano de obra.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 16. Abastecimiento de personal administrativo y directivo.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 17. Abastecimiento de personal subcontratado .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 18. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 19. Funciones generales .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 20. Plan de inversiones .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 21. Plan de financiamiento .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 22. Tabla de amortización .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 23. Proyección de costos y gastos de producción .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 24. Ingresos.....</b>	<b>41</b>

<b>Tabla 25. Utilidades.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 26. Flujo de caja .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 27. Tasa De Descuento.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 28. Indicadores financieros.....</b>	<b>43</b>

### Índice De Gráficos

<b>Gráfica 1. ¿Consumes snacks regularmente? .....</b>	<b>7</b>
<b>Gráfica 2. Consumo habitual de snacks.....</b>	<b>8</b>
<b>Gráfica 3. Gramos por cada consumo de snacks.....</b>	<b>8</b>
<b>Gráfica 4. Snacks de consumo habitual .....</b>	<b>9</b>
<b>Gráfica 5. Presentación de los snacks .....</b>	<b>9</b>
<b>Gráfica 6. Precio pagado normalmente por 100gr de snacks.....</b>	<b>10</b>
<b>Gráfica 7. ¿Consumiría chifle ecuatoriano?.....</b>	<b>10</b>
<b>Gráfica 8. Disponibilidad para pagar por 100gr de chifle ecuatoriano.....</b>	<b>11</b>
<b>Gráfica 9. Lugar más frecuente para comprar snacks .....</b>	<b>11</b>
<b>Gráfica 10. Información y promociones sobre nuevos productos .....</b>	<b>12</b>
<b>Gráfica 11. Uso habitual de redes sociales .....</b>	<b>12</b>

### Índice De Ilustraciones

<b>Ilustración 1. Definición de los canales de distribución. ....</b>	<b>23</b>
<b>Ilustración 2. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización .....</b>	<b>25</b>
<b>Ilustración 3. Flujo de exportación .....</b>	<b>27</b>
<b>Ilustración 4. Organigrama Funcional .....</b>	<b>35</b>

## Introducción

En los últimos años, la relación comercial entre Ecuador y Canadá ha experimentado un crecimiento significativo, especialmente en el sector de alimentos. Este incremento ha tenido un impacto positivo en la balanza comercial de ambos países, creando oportunidades para ampliar la oferta exportable hacia Canadá. Según la Cámara de Comercio de Canadá, el mercado de snacks saludables ha crecido un 15% anual en los últimos cinco años, con una creciente demanda de productos con ingredientes naturales y sin aditivos químicos. Este entorno favorable presenta una oportunidad única para introducir los chifles ecuatorianos como una opción sabrosa y saludable.

El objetivo de esta investigación es desarrollar y evaluar un modelo de negocio para la exportación de chifles (chips de plátano) desde Ecuador hacia Canadá, específicamente dirigido al mercado de Toronto. La propuesta de valor se basa en ofrecer un snack artesanal de alta calidad, empaquetado en bolsas plásticas resellables de 100 gramos, destacando su sabor, calidad y frescura. La planta de producción estará ubicada en Manta, Manabí, y operará bajo un contrato de arrendamiento a largo plazo. El modelo de negocio considera un canal de distribución indirecto, utilizando un importador-distribuidor y tiendas minoristas para llegar al consumidor final.

La importancia de esta investigación radica en su potencial para aprovechar la creciente demanda de snacks saludables en Canadá, así como en su contribución al desarrollo económico de la región de Manabí y al fortalecimiento de las relaciones comerciales entre Ecuador y Canadá. Además, el posible Tratado de Libre Comercio (TLC) entre ambos países, que se está negociando en 2024, podría facilitar y fomentar el comercio de productos alimenticios, reduciendo barreras comerciales y mejorando las condiciones para exportadores e importadores.

La estructura de esta investigación se organiza en varios capítulos, cada uno abordando aspectos críticos del modelo de negocio. En el primer capítulo se define la propuesta de valor y

se analiza el público objetivo, identificando sus necesidades, preferencias y expectativas. El segundo capítulo se enfoca en los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las alianzas estratégicas. El tercer capítulo detalla los recursos necesarios, las actividades clave y los costes asociados a la producción y exportación. En el cuarto capítulo se proyectan los ingresos y utilidades, evaluando la viabilidad financiera del proyecto mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) y el Payback. Finalmente, la investigación concluye con un resumen de los hallazgos y recomendaciones para la implementación del modelo de negocio.

Esta investigación busca demostrar la viabilidad comercial y financiera del proyecto y contribuir al desarrollo de estrategias para la exportación de productos ecuatorianos, impulsando el crecimiento económico y el posicionamiento de Ecuador en mercados internacionales.

## Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente modelo de negocio, llamado "MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE SNACKS (CHIFLES) HACIA EL MERCADO DE CANADÁ", es evaluar la viabilidad comercial y financiera de la idea propuesta. El mercado objetivo está compuesto por personas de 15 a 44 años que residen en Toronto, Canadá. La propuesta de valor es ofrecer chifle artesanal envasado en bolsas plásticas resellables de 100 gramos, destacando su sabor, calidad y frescura. La demanda insatisfecha en el mercado canadiense asciende a 1'019.873kg en el año 2025 de los cuales se atenderá el 12% equivalente 120.957 durante el año ya mencionado.

Se ha establecido una capacidad de empaquetado y envío de chifles en porciones de 100 gramos, lo que suma 120.957 kg en 2025 hasta el año 2029 que se enviarán 120.976 kg. Durante los cinco años operacionales, estas cantidades se mantendrán con pocos cambios. La planta estará ubicada en la provincia de Manabí, en el cantón Manta, en la Av. de la Cultura. Esta ubicación se seleccionó tras un análisis comparativo de varias variables, y la planta operará mediante un contrato de arrendamiento a largo plazo.

El canal de distribución será indirecto largo, utilizando un importador-distribuidor y tiendas minoristas para llegar al consumidor final, con cada eslabón obteniendo sus propios márgenes de utilidad. El producto se transportará por vía marítima, con un promedio de un contenedor por mes, totalizando doce contenedores al año. Para alcanzar los objetivos, será esencial establecer alianzas con proveedores y distribuidores para obtener los recursos, materia prima y mano de obra necesarios.

Las actividades clave del modelo de negocio incluyen la selección de proveedores confiables, negociaciones de contratos de suministro, inspección rigurosa de calidad, y cumplimiento de regulaciones de etiquetado y exportación. Los recursos esenciales son

proveedores de chifle, un equipo de control de calidad, infraestructura de empaquetado, y una red de distribución establecida. Las estrategias de marketing se centran en el uso de redes sociales como Facebook e Instagram para campañas de reconocimiento de marca y publicidad, así como en la creación de una página de empresa y un sitio web accesible para promover el producto y facilitar el contacto directo con los consumidores. Estas tácticas buscan establecer relaciones duraderas con los clientes mediante una presencia sólida en línea y comunicación efectiva.

La inversión total para la idea de modelo de negocio es de \$109.822 que se financiará con un 36,87% de capital propio y un 63,87% de deuda bancaria a 3 años, con pagos anuales de \$29.286. Los ingresos obtenidos por la venta bajo la modalidad del Incoterm FOB inician con un ingreso anual de \$871.761 y ascienden progresivamente hasta \$907.298 en el quinto año. Las utilidades netas del primer año son de \$11.589 y se mantienen durante los años, pero en el quinto año descienden a \$7.169.

Los indicadores financieros que se utilizarán para evaluar la viabilidad del negocio son el VAN, la TIRM y el Payback. El VAN es de \$81.724, lo que indica la creación de riqueza para el inversionista. La TIRM, que establece la rentabilidad anual promedio, es superior al costo de capital del 22,71%, confirmando la viabilidad financiera del proyecto. Finalmente, el Payback muestra que la inversión se recuperará en 1,30 años.

El modelo de negocio mostró valores positivos para cada uno de los indicadores de rentabilidad, lo que indica que el proyecto es financiera y comercialmente viable.



## Capítulo 1. Propuesta De Valor Y Público Objetivo

### 1.1. Propuesta De Valor

#### 1.1.1. Identificación Y Entendimiento De Necesidades, Gustos, Preferencias, Expectativas

Los canadienses muestran una preferencia por snacks que cumplan con ciertos criterios clave. Valoran opciones de snacks que se consideren saludables, naturales, orgánicas. Además, tienen interés en sabores novedosos y diversas opciones. La practicidad es fundamental para ellos, por lo que buscan snacks que sean fáciles de consumir y llevar consigo, adaptándose a sus estilos de vida activos y dinámicos. Por último, esperan que las empresas que producen y venden snacks mantengan altos estándares de calidad, seguridad y responsabilidad social.

La presentación y empaque se diseñan para atraer visualmente, comunicando de manera efectiva la autenticidad del producto. Además, se contempla una variedad de opciones que se ajusten a distintos gustos, ya sean saladas, dulces o con sabores adicionales, para satisfacer diversas preferencias.

La transparencia en el etiquetado y la obtención de certificaciones que respalden su calidad y autenticidad son pilares esenciales para establecer una relación de confianza con los consumidores canadienses.

Considerando la diversidad cultural en Canadá, el chifle ecuatoriano se presenta como una opción atractiva para aquellos que buscan explorar sabores y alimentos étnicos auténticos, proporcionando una experiencia culinaria enriquecedora y satisfactoria.

### 1.1.2. Características Y Beneficios Que Ofrecerá El Producto

El esquema propuesto por Kotler se utilizará para analizar las características y ventajas que ofrecerá el producto. El producto debe diseñarse en tres niveles diferentes y cada nivel agrega valor adicional para los clientes, como se muestra a continuación:

**Tabla 1. Niveles, características y beneficios del producto**

Nivel	Características	Beneficios
Beneficio Básico	Valor nutricional del plátano	El valor nutricional que posee el plátano es una importante fuente de fibra, es bajo en grasa saturada y colesterol, rico en potasio, vitaminas y minerales y es apto para dietas.
	Sabor	Al ser elaborado de manera artesanal obtiene un delicado sabor, brindando al paladar del consumidor una experiencia saludable y placentera mientras se preserva su autenticidad gustativa. Además, puede utilizarse en diferentes platillos y acompañantes de una gran variedad de salsas.
Real	Textura	Ofrece una textura crujiente y satisfactoria, una facilidad de consumo, atracción para diferentes paladares y posibilidad de combinarlos con distintas comidas.
	Tamaño	Ofrece una fácil portabilidad y comodidad, permite un control de porciones y ayuda a la sensación de saciedad.
	Presentación	Empacado en bolsas de plástico resellables las cuales son fáciles de abrir y cerrar. Estas ayudan a mantener el chifle fresco.
Mejorado	Marca	El producto se va a comercializar bajo la marca del plátano ecuatoriano.
	Servicio pre -venta	Proporcionar a los potenciales clientes información sobre el producto, sus características y usos a través de una página web, con la finalidad de aumentar su conocimiento de la empresa y de nuestra propuesta de valor.
	Servicio post -venta	Mejora continua de la propuesta de valor a partir de la retroalimentación directa de los clientes utilizando la página web de la empresa y otras estrategias comunicacionales.

**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** Investigación de campo

### **1.1.3. Retroalimentación Del Mercado En Base A Resultados De Investigación De Campo Y/O Documental**

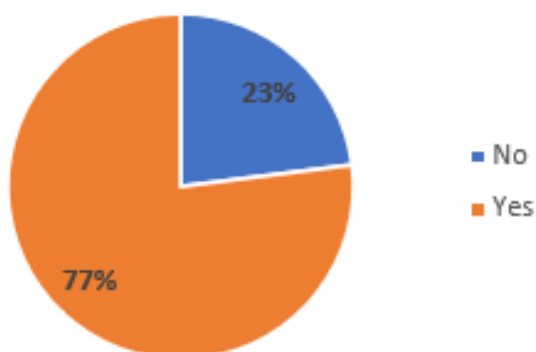
El levantamiento de información se realizó a través de Microsoft Forms, creando un formulario para posteriormente ser enviado a través de Messenger a ciudadanos canadienses de Toronto provincia de Ontario.

Las encuestas finales fueron aplicadas a un total de 39 residentes en Toronto – Canadá, recabando los siguientes resultados en relación con la presente idea de negocio:

- Se constato que dentro de los 100 encuestados el 77% consume snacks con regularidad mientras que los 23% restantes no lo hacen.

**Gráfica 1. ¿Consumes snacks regularmente?**

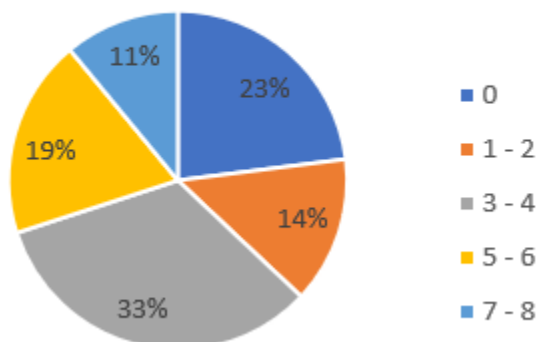
¿Consumes snacks regularmente?



- De los 100 canadienses encuestados generalmente el 33% consumen snacks de 3 a 4 veces por semana.

### Gráfica 2. Consumo habitual de snacks

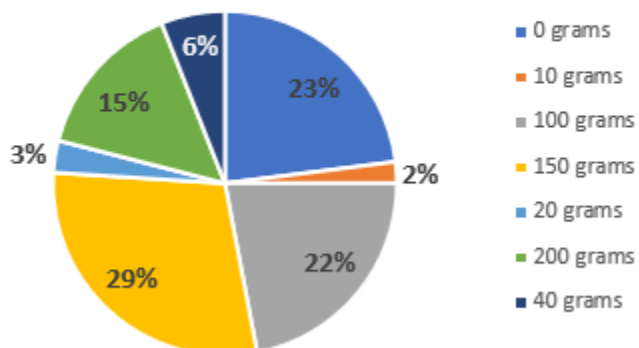
¿Cuántos snacks consume habitualmente a la semana?



- Al momento de consumir snacks regularmente su consumo es de 150 gramos el cual equivale al 29% de los encuestados.

### Gráfica 3. Gramos por cada consumo de snacks

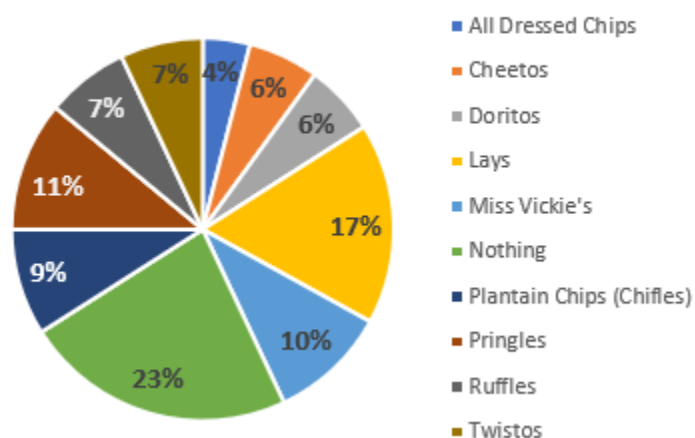
¿Cuántos gramos de snack consume en promedio en cada ocasión?



- El 23% de los encuestados canadienses no consumen snacks habitualmente por tanto no prefieren ninguna marca, sin embargo, el 77% que si lo hace prefiere marcas como lays con 17%, seguido con un 11% de Pringles y un 10% de miss vickie's.

#### Gráfica 4. Snacks de consumo habitual

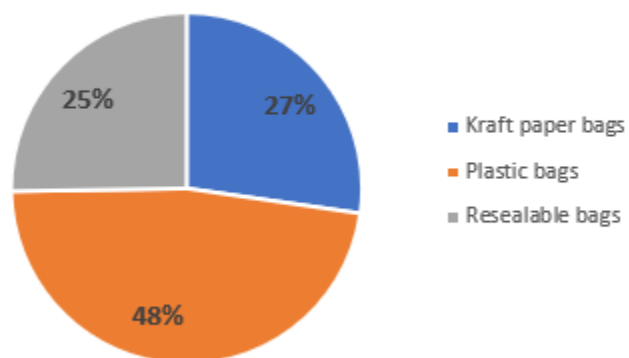
¿Cuántos snacks consume habitualmente a la semana?



- El 48% tiene preferencias a que la presentación del snack sea en bolsas plásticas.

#### Gráfica 5. Presentación de los snacks

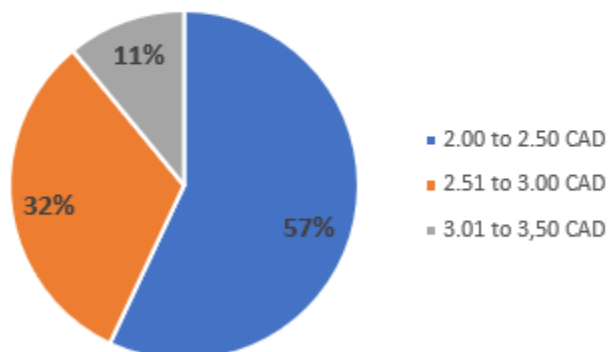
Cómo te gustaría que fuera el envase del snack?



- El precio que pagan los ciudadanos canadienses normalmente por 100gr de snacks es de 2,00 CAD a 3,00 CAD.

**Gráfica 6. Precio pagado normalmente por 100gr de snacks**

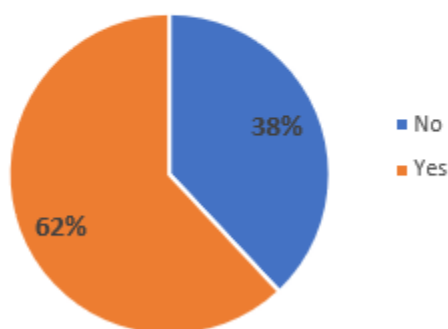
¿Cuál es el precio promedio que habitualmente usted paga por un snack de 100 gr?



- El 62% de lo encuestado si le gustaría consumir chifles hechos de plátano ecuatoriano en presentación de 100 gramos en bolsas de plásticos resellables, mientras que al 38% restante no.

**Gráfica 7. ¿Consumiría chifle ecuatoriano?**

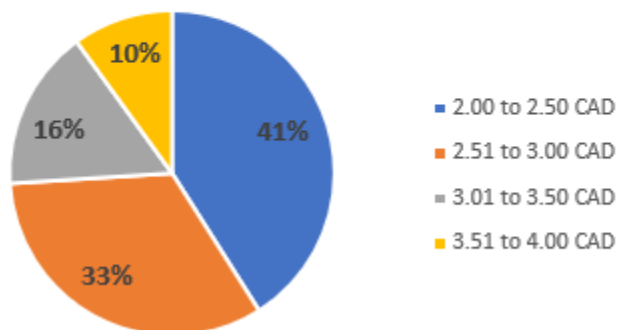
¿Le gustaría consumir snack de chifle salado elaborado con plátano ecuatoriano en porciones de 100 gr empacado en fundas de plástico resellables?



- El 41% menciona que están dispuestos a pagar de 2,00 CAD a 2,50 CAD por 100gr de chifle.

**Gráfica 8. Disponibilidad para pagar por 100gr de chifle ecuatoriano**

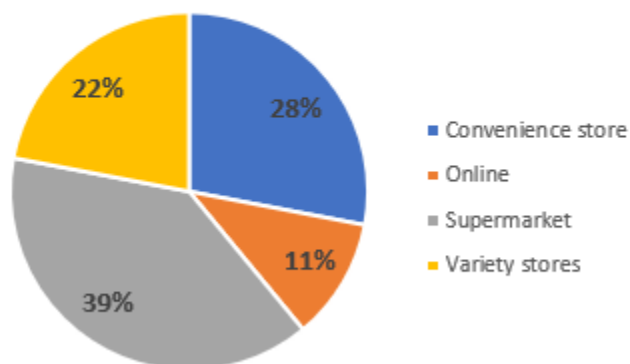
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un snack chifle salado elaborado con plátano ecuatoriano en porciones de 100 gr empacado en fundas de plástico resellables?



- El 39% de los encuestados contestaron que normalmente al momento de comprar snacks lo hacen en los supermercados mientras que el 22% lo hacen en una tienda de variedad.

**Gráfica 9. Lugar más frecuente para comprar snacks**

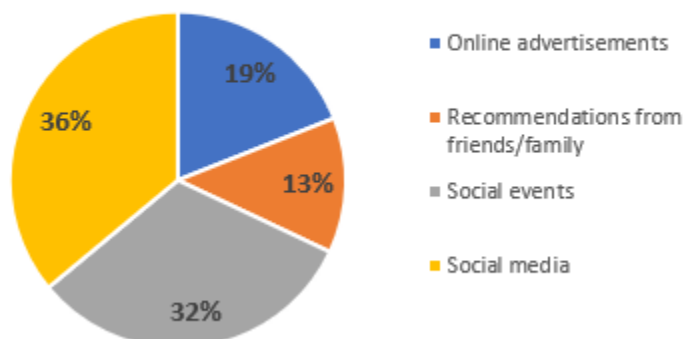
¿Dónde sueles comprar snacks como el que ofrecemos?



- El 36% de los encuestados mencionaron que se suelen enterar de promociones y lanzamientos de nuevos productos a través de redes sociales y el porcentaje restante por otros medios

**Gráfica 10. Información y promociones sobre nuevos productos**

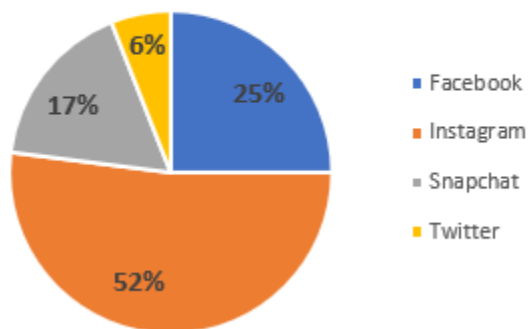
¿Cómo te informas sobre nuevos productos o promociones de snacks?



- La red social más utilizada por los encuestados es Instagram el cual tiene un 52% es decir en este porcentaje de encuestados canadienses normalmente usan Instagram como red social principal para informarse y navegar.

**Gráfica 11. Uso habitual de redes sociales**

¿Qué redes sociales utiliza habitualmente para comunicarse?





#### 1.1.4. Definición De La Propuesta De Valor

El producto ofrecido es chifle de plátano empacado en bolsas resellables de 100g, destacándose por su textura crujiente, sabor levemente dulce y color dorado. Es un producto artesanal de alta calidad e higiene, hecho con plátanos frescos seleccionados. Rico en fibra y potasio, el chifle es beneficioso para la salud y tiene bajo contenido de grasa, ideal para dietas equilibradas. El precio será accesible y reflejará su calidad, con un empaque que asegura higiene, calidad y durabilidad, además de un diseño que añade valor y transmite autenticidad. El chifle destaca por su sabor, calidad, beneficios nutricionales y elaboración artesanal, cumpliendo con los estándares de comercio exterior.

El chifle posee características propias de su materia prima dándole valores nutricionales, los cuales se muestran en la tabla a continuación:

**Tabla 2. Composición nutricional**

CHIFLE			
Componentes	Unidad	Empaque de 100g	Val. recomendados diarios
Grasa total	g	490	21%
Grasa saturada	g	7	11%
Colesterol	mg	0	0%
Sodio	mg	595	7%
Carbohidratos totales	g	14	11%
Fibra Dietaria	g	0	0
Azucares	g	0	0%
Proteínas	g	2,5	12%
Calorías 490		Calorías grasas 445	

Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías

**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** (Camari, 2023)

### 1.1.5. Precio del producto

Para determinar el precio del producto debemos de tomar en cuenta ciertas condiciones las cuales se ven determinadas por el precio de productos similares del mercado objetivo, a través de la encuesta realizada se identificó que el principal tipo de snack que se consume en Canadá específicamente en Toronto -Ontario son las papas lay's seguidos por otras que se muestra en el grafico 4.

La condición principal para tener en cuenta al momento de fijar al precio del producto es el comparativo de precios de los productos sustitutos, el cual se muestra en la siguiente tabla. Cabe mencionar que dicha comparación se realizó en función de las tres principales marcas de snacks consumidas por los canadienses en la Provincia de Ontario – Canadá, perteneciente a la ciudad de Toronto.

**Tabla 3. Comparativo de precios**

Marca	Medida	Precio
Lay's	100g	2,10 CAD
Doritos	100g	2,17 CAD
Miss Vickie's	100g	1,99 CAD

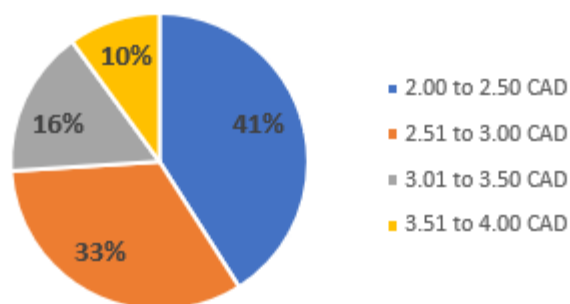
**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** Investigación de campo

Una de las consideraciones cruciales al determinar el precio es la capacidad de pago del público objetivo. Para evaluar este aspecto, se llevaron a cabo investigaciones directas a través de fuentes primarias, y se identificó que el rango de precio aceptable oscila entre 2 CAD y 2,50 CAD, como se ilustra en la gráfica 8. Teniendo en cuenta esta información, se ha establecido que el precio de venta al público objetivo en Toronto, Canadá, para el producto será de \$1,48/C\$2,00 por cada 100 gramos de chifle.

**Gráfica 8. Disponibilidad para pagar por 100gr de chifle ecuatoriano**

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un snack chifle salado elaborado con plátano ecuatoriano en porciones de 100 gr empacado en fundas de plástico resellables?



## 1.2. Público Objetivo

### 1.2.1. Selección de mercado total

La selección del mercado total se realizará bajo una primera premisa con base a los tres principales países relacionados al consumo de snacks, teniendo los siguiente: Canadá, España y Reino Unido.

**Tabla 4. Análisis comparativo para selección de mercado**

Indicadores		países					
Variables	Pon. de variables	España		Reino Unido		Canadá	
		Calificación	Valor	calificación	Valor	calificación	Valor
PIB Per-cápita	0,22	3	0,66	4	0,88	5	1,10
Tamaño del mercado	0,19	4	0,76	5	0,95	3,5	0,67
Consumo de snacks	0,20	5	1	4,3	0,86	4,7	0,94
Facilidad de negocios	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Acuerdos comerciales	0,13	5	0,65	4	0,52	4	0,52
Conectividad Marítima	0,12	5	0,6	4	0,48	4	0,48
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>4,23</b>		<b>4,25</b>		<b>4,27</b>

Elaborado por: Autores

La información utilizada para la respectiva calificación en el análisis comparativo se muestra en la siguiente tabla.

<b>Variables</b>	<b>España</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>Canadá</b>
<b>PIB Per-cápita</b>	\$ 45.825,20	\$ 54.602,50	\$ 58.399,50
<b>Tamaño del mercado</b>	48.345.223	67.081.000	38.929.902
<b>Consumo de snacks</b>	9,3kg al año	8,7 kg al año	8,9kg al año
<b>Facilidad de negocios</b>	77,94	83,55	79,65
<b>Acuerdos comerciales</b>	Acuerdo Multipartes con la UE	Tratado de Amistad, Comercio y Navegación	Relación Bilateral
<b>Conectividad Marítima</b>	Conectividad Alta	Conectividad Media	Conectividad Media

**Elaborado por:** Autores

Canadá es el mejor país para exportar chifle ecuatoriano según las variables seleccionadas. Situado al norte de América, es el segundo país más extenso del mundo y cuenta con una gran diversidad geográfica y cultural (Ottawa, 2019). Con un alto PIB per cápita, Canadá es atractivo para la comercialización del producto, beneficiando a la economía de la empresa y del país. Posee la línea costera más larga del mundo, facilitando el acceso a los océanos Pacífico, Atlántico y Ártico, y tiene la mayor superficie de vías navegables interiores. La vía fluvial de San Lorenzo, conectando la costa atlántica con los Grandes Lagos, es el principal medio de transporte marítimo y fluvial de Canadá. A pesar de que las condiciones climáticas limitan su operación a ocho meses al año, un gran volumen de mercancías atraviesa esta vía (Galvez, 2022).

### **1.2.2. Segmentación de mercados y definición de público objetivo**

En este apartado se realizó un análisis comparativo similar al anterior, dentro del cual se evaluaron variables en función de las ciudades de Canadá, la siguiente tabla muestra las variables analizadas y el resultado de estas:

**Tabla 5. Análisis comparativo para segmentación del mercado**

Indicadores		Países					
Variables	ponderación de las variables	Toronto		Winnipeg		Montreal	
		calificación	Valor	calificación	Valor	calificación	Valor
PIB Per-cápita	0,35	5	1,75	4	1,40	3,5	1,23
población	0,35	5	1,75	4	1,40	3	1,05
Conectividad marítima	0,3	5	1,5	1	0,30	5	1,50
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>5,00</b>		<b>3,10</b>		<b>3,78</b>

**Elaborado por:** Autores

La información requerida para otorgar la calificación en la matriz anterior es la expuesta en la siguiente tabla:

Variables	Toronto	Winnipeg	Montreal
<b>PIB Per-cápita</b>	\$45.771,00	\$41.719,00	\$38.867,00
<b>población</b>	2.794.356	768.000	1.779.000
<b>Conectividad marítima</b>	Alta	Ninguna	Alta

**Elaborado por:** Autores

Según el análisis comparativo para segmentar el mercado por ciudades, Toronto es el mejor mercado para invertir. La población de Toronto es bastante grande según (statics canada, 2021) la población del último censo asciende a 2.794.356 habitantes el cual equivale al 15,9% de la población de Canadá. Además de contar con un PIB per cápita de 45.771 dólares al año lo hace una ciudad atractiva para la inversión.

Un estudio realizado por ( Legiscomex.com, 2012) menciona que el Puerto de Toronto en Canadá es vital para la conectividad, dado su acceso al 25% de la población canadiense y su ubicación estratégica cerca de las principales ciudades de Norteamérica. Además, ofrece una excelente infraestructura de transporte y es uno de los puertos más grandes y fluviales del país.

En la siguiente tabla se establecerán características de selección del público objetivo del presente modelo de negocio:

**Tabla 6. Variables de segmentación del público objetivo**

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	
Variables	Indicadores
Geográficas	<b>País:</b> Canadá <b>Provincia:</b> Ontario <b>Ciudad:</b> Toronto
Demográficos	<b>Población:</b> residentes canadienses <b>Edad:</b> 15 a 44 años

Elaborado por: Autores

### 1.2.3. Cuantificación del público objetivo

Según el censo, la población de Toronto en 2021 era de 2.794.356 habitantes. El público objetivo se seleccionará dentro del rango de edad de 15 a 44 años, ya que este grupo presenta el mayor consumo de snacks. Esta división demográfica se organiza de la siguiente manera según la tabla anterior:

**Tabla 7. Determinación del público objetivo por rango de edad**

Rango de edad	Porcentaje	Total, residentes
15 – 19	4.8	134.810
20 – 24	6.6	185.650
25 – 29	8.7	243.955
30 – 34	8.8	246.785
35 – 39	7.7	213.810
40 – 44	6.6	185.820
<b>Total</b>		<b>1.210.830</b>

Elaborado por: Autores

Fuente: (statics canada, 2021)

La información de 2021, obtenida del último censo registrado en Statistic Canada, se enfoca en Toronto, Ontario, con una población de 2.794.356 habitantes. El proyecto se dirigirá al 43,20% de esta población, es decir, a 1.210.830 habitantes, siendo este el público objetivo.

#### 1.2.4. Determinación y proyección de la oferta

La determinación y proyección de la oferta de las importaciones se determinó a través del método R2 de 0,0015 o función de grado dos con un coeficiente de correlación. Así mismo se realiza el mismo proceso, pero en este caso con las importaciones y exportación, obteniendo como resultado el porcentaje que se comercializara internamente en el segmento de mercado, obteniendo como oferta total de snacks en Toronto – Canadá los datos de la siguiente tabla:

**Tabla 8. Determinación y proyección de la oferta**

OFERTA TORONTO		
AÑOS	TM	KG
2024	13.695	13.695.007
2025	13.870	13.870.338
2026	14.046	14.045.669
2027	14.221	14.221.000
2028	14.396	14.396.331
2029	14.572	14.571.662

Elaborado por: Autores

Fuente: (trademap, s.f.)

#### 1.2.5. Determinación y proyección de la demanda

La proyección y determinación de la demanda se obtuvo mediante la población meta dentro del mercado de Toronto, para estimar dicha población se empleó la formula del monto con una tasa de crecimiento anual de los últimos años del 0,67%. En función de esa población y de un consumo anual per cápita constante de 15,6 kilogramos de queso, se obtuvieron los resultados expuestos en la siguiente tabla.

**Tabla 9. Determinación y proyección de la demanda**

Años	Población meta	Consumo Per Cápita (kg)	Demanda estimada (kg)
2024	948.192	15,6	14.791.793
2025	954.501	15,6	14.890.210
2026	960.851	15,6	14.989.282
2027	967.244	15,6	15.089.014
2028	973.680	15,6	15.189.408
2029	980.158	15,6	15.290.471

Elaborado por: Autores

### 1.2.6. *Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida.*

La demanda insatisfecha ocurre cuando la cantidad disponible de un bien o servicio es menor que la cantidad demandada en el mercado, por otra parte, la demanda a ser atendida es aquella parte de la demanda insatisfecha que se estime cubrir. En el caso del chifle ecuatoriano, en función del público objetivo definido, se obtuvieron los siguientes resultados:

Como observamos en la tabla 10 la demanda insatisfecha para los años 2024 a 2029 es en promedio 906.696 kg durante este periodo:

**Tabla 10. Demanda insatisfecha**

<b>Años</b>	<b>Demanda estimada (kg/año)</b>	<b>Oferta estimada (kg/año)</b>	<b>Demanda insatisfecha (kg/año)</b>
<b>2024</b>	14.791.793	13.695.007	1.096.787
<b>2025</b>	14.890.210	13.870.338	1.019.873
<b>2026</b>	14.989.282	14.045.669	943.614
<b>2027</b>	15.089.014	14.221.000	868.014
<b>2028</b>	15.189.408	14.396.331	793.077
<b>2029</b>	15.290.471	14.571.662	718.809

**Elaborado por:** Autores

Como se observa en la tabla 10.1 la demanda a ser atendida será de 13,15% en promedio el correspondiente a 120.971 kg. Tomando en cuenta aquel porcentaje se enviarán 12 contenedores de 40 pies al año para atender aquel porcentaje de demanda insatisfecha.

**Tabla 10.1 Demanda a ser atendida**

<b>Años</b>	<b>Demanda insatisfecha (kg/año)</b>	<b>Demanda a ser atendida (kg/año)</b>
<b>2024</b>	1.096.787	120.976
<b>2025</b>	1.019.873	120.957
<b>2026</b>	943.614	120.971
<b>2027</b>	868.014	121.001
<b>2028</b>	793.077	120.944
<b>2029</b>	718.809	120.976

**Elaborado por:** Autores



### **1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta**

El chifle ecuatoriano se posiciona como opción gastronómica distintiva en Toronto, Canadá. Su irresistible sabor y textura cautivan los paladares canadienses, ofreciendo una experiencia auténtica de la cocina ecuatoriana. Destaca por su calidad excepcional, elaborado con plátanos de primera categoría.

Para posicionar nuestra marca en Canadá, hemos creado "CHIFLECHIPS" con el eslogan "Auténticos y Saludables". Utilizaremos Facebook e Instagram para publicidad, aprovechando su popularidad en nuestro mercado objetivo. Implementaremos campañas de reconocimiento y consideración en Facebook, y compartiremos videos e imágenes en ambas redes.

Además, desarrollaremos un sitio web de fácil navegación para detallar las características del producto e información sobre la empresa, facilitando el contacto directo con los consumidores. Participaremos en eventos culturales y gastronómicos, y diseñaremos empaques atractivos que reflejen la herencia ecuatoriana. Estas acciones aumentarán la visibilidad y credibilidad de nuestros chifles, fidelizando a los consumidores canadienses y posicionando "CHIFLECHIPS" como el snack de elección en Toronto.

## CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES

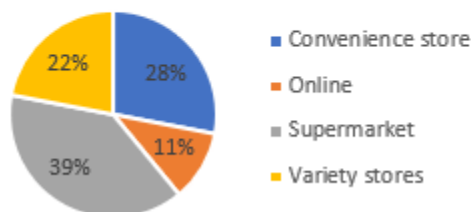
### 2.1. Selección de los canales de distribución

#### 2.1.1. Definición de los canales de distribución

El fabricante serán las empresas ecuatorianas Banchis food y Mr. Chifle, las cuales se dedican a la producción y comercialización de snack como el chifle. El segundo eslabón dentro del proceso seremos nosotros que vamos a exportar el producto; seguido tenemos el tercer intermediario el cual será el importador y distribuidor “Latino Andino” el cual se encargará de la distribución a los minoristas dentro de la ciudad de Toronto, los cuales serán encargados de hacer llegar el producto al consumidor final.

**Gráfica 9. Lugar más frecuente para comprar snacks.**

¿Dónde sueles comprar snacks como el que ofrecemos?

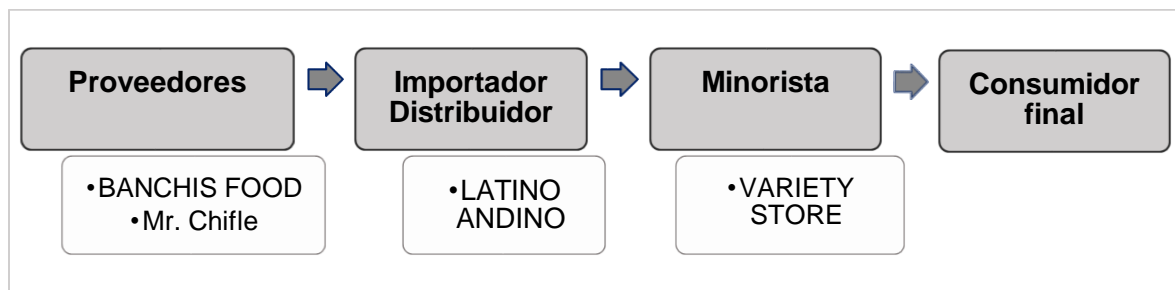


Los canales de distribución desempeñan un papel crucial en la logística de exportación, abarcando todas las etapas desde la producción hasta el consumidor final. Su eficiencia radica en posicionar el producto de manera accesible para los consumidores, ampliando así su alcance en el mercado exterior.

La elección del canal de distribución es fundamental para el crecimiento empresarial, considerando variables como tamaño del mercado, tipo de producto, costos y el nivel de control deseado en la cadena logística.

Dentro de este contexto, el modelo de negocio propuesto se beneficia con un canal de distribución indirecto largo que lo que se detalla a continuación:

**Ilustración 1. Definición de los canales de distribución.**



**Elaborado por:** Autores

### **2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria**

Según (Dueñas, 2021), las barreras arancelarias son impuestos que se pagan al importar o exportar productos. Ecuador tiene ciertos beneficios comerciales con Canadá debido a un acuerdo bilateral, aunque actualmente debe pagar una tarifa de Nación Más Favorecida (MFN) del 8% para exportar chifles a Canadá. Los requisitos aduaneros incluyen registro del exportador, documentación (factura comercial, lista de empaque, certificados de origen y fitosanitario), y cumplimiento de normativas sanitarias y de etiquetado tanto en Ecuador como en Canadá. Además, es crucial cumplir con las regulaciones de seguridad alimentaria y normas técnicas canadienses.

**Tabla 11. Cuantificación de la barrera arancelaria**

<b>Código del producto</b>	<b>Descripción del producto</b>	<b>Descripción régimen comercial</b>	<b>Tarifa aplicada</b>	<b>Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem (Estimado)</b>
<b>200899</b>	Frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados, incluso con adición de azúcar o edulcorante o espíritu (exc, preparado o preservado con vinagre, conservadas con azúcar, pero no en jarabe, mermeladas, jaleas, mermeladas): incluye chips de plátano.	Nación más favorecida (MFN)	8%	0,00%

**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2023)

### **2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización**

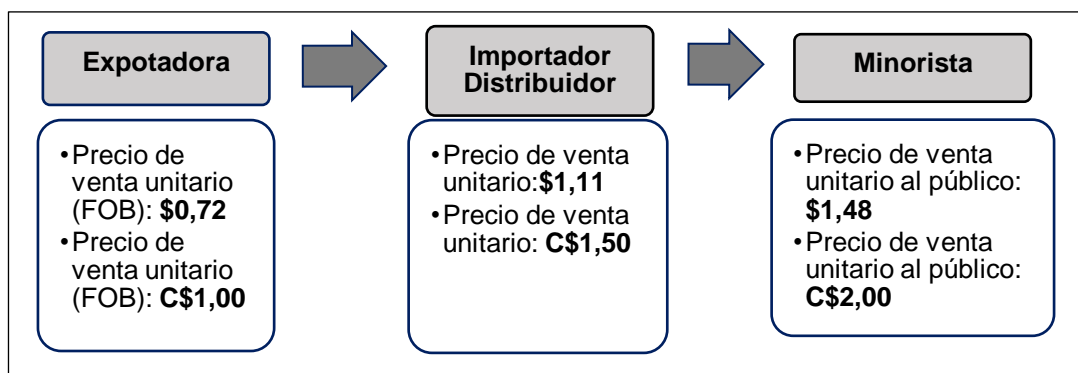
En la cadena de distribución planificada participarán cinco intermediarios, cada uno beneficiándose con un margen de ganancia en cada eslabón de la cadena comercial. Ahora, desglosaremos los precios de venta en cada etapa, desde el fabricante hasta el consumidor final, expresados tanto en dólares canadienses como en dólares americanos, considerando la cotización del día 05/12/2023, que es CAD/USD 0.7386.

El fabricante en Ecuador ofrece el snack de chifle a \$0,35/C\$0,47 por unidad. Como exportadores, la venderemos a un precio FOB de \$0,72/C\$1,00 al distribuidor, cubriendo los costos hasta que la mercancía esté a bordo del buque y obteniendo un margen del 52%.

En Toronto, el distribuidor puede vender el snack de chifle hasta \$1,11/C\$1,50 con un margen de ganancia del 35%. Finalmente, el minorista tiene la flexibilidad de comercializar el producto al consumidor final por un precio accesible de hasta \$1,48/C\$2,00, generando un margen del 25%.

Esta táctica garantiza un equilibrio en los beneficios para cada etapa de la cadena y establece precios competitivos para el comprador último. Al presentar los costos en dos monedas, se promueve la transparencia y se ajusta a los cambios en las tasas de cambio. Este enfoque estratégico se enfoca en garantizar la rentabilidad para todos los involucrados en la distribución y en entregar un producto de alta calidad a un precio justo para el consumidor final.

**Ilustración 2. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización**



Elaborado por: Autores

#### 2.1.4. Logística de exportación

##### 2.3.1.1. Despacho de productos desde la bodega.

El proceso de despacho de productos desde la bodega incluye la inspección, pesado, envasado y etiquetado del chifle. Luego, se embalan en cajas de cartón con protección adicional. Las cajas se almacenan hasta el despacho, asegurando un transporte seguro y eficiente. Se preparan todos los documentos necesarios y se coordina el transporte para garantizar la entrega en óptimas condiciones.

### **2.3.1.2. Transporte terrestre hasta el puerto de origen.**

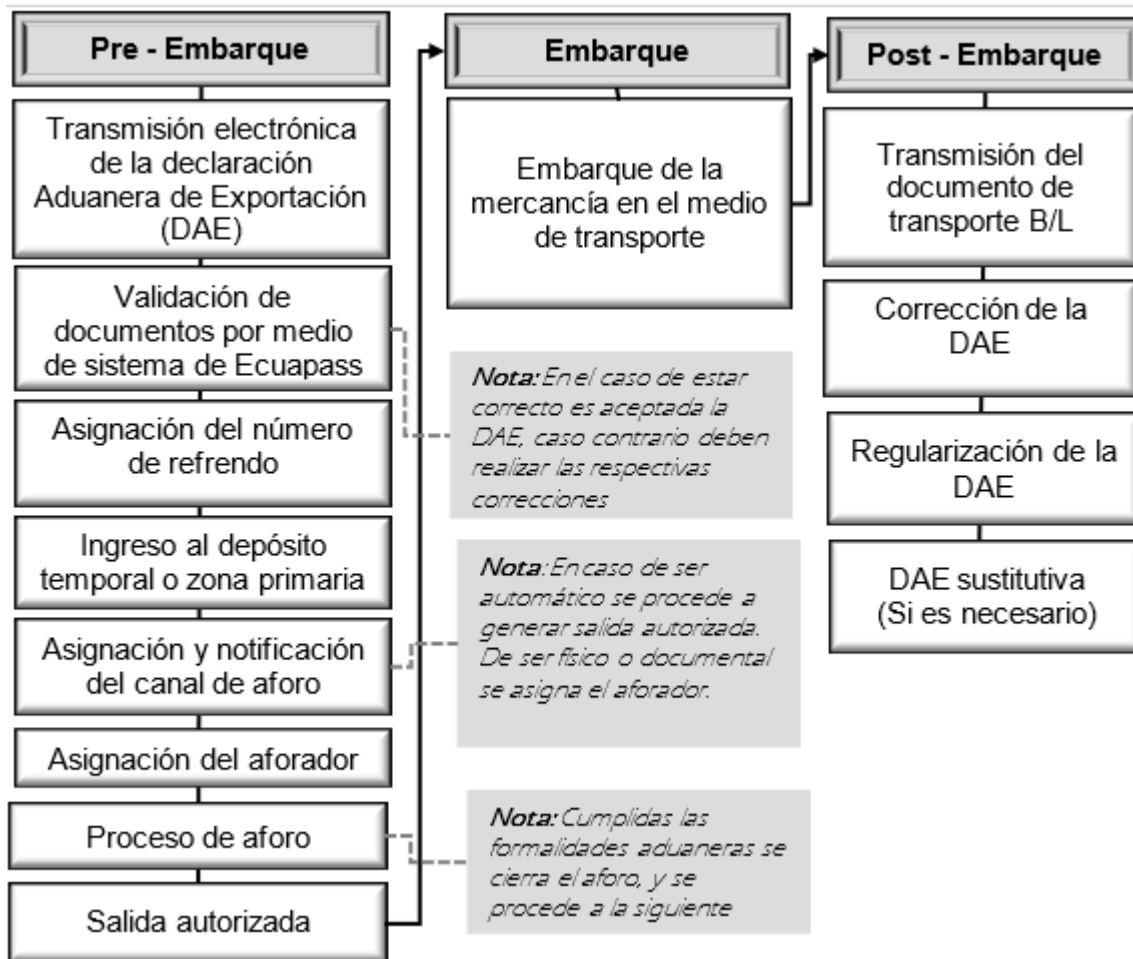
El transporte terrestre se realizará desde la ciudad de Manta hasta el puerto de Guayaquil en un camión de plataforma abierta con un contenedor de 40 pies, con duración de viaje de 3 horas, 44 minutos. La compañía contratada para el servicio de transporte es logisticakeytrans teniendo un costo de \$430 por flete. Además, se contratará un seguro interno por viaje con un valor de \$38.

### **2.3.1.3. Embarque.**

La mercancía será embarcada en el puerto de Guayaquil y exportada al puerto de Grandes Lagos en Toronto utilizando la línea naviera Maersk. Esta ofrece seguro de carga a través de Zurich, cubriendo pérdida o daño por robos, desastres naturales o accidentes, con costos entre el 0.5% y el 2% del valor asegurado. El exportador paga hasta que la mercancía está a bordo del buque, y el importador cubre los costos a partir de ese punto.

Para realizar la exportación se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

**Ilustración 3. Flujo de exportación**



**Fuente:** (PRO ECUADOR , 2017)

**Elaborado por:** Autores

#### **2.3.1.4. Desembarque en el puerto y transporte terrestre al almacén local.**

En el puerto de destino, el importador requerirá servicios como la descarga de la mercancía del buque, su manipulación y almacenamiento temporal, y el despacho aduanero, que incluye los procesos legales y pagos necesarios para liberar la mercancía.

## 2.2. Relaciones con los clientes

### 2.2.1. *Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc*

Se utilizará publicidad mediante redes sociales con anuncios interactivos en Instagram y Facebook. También se darán degustaciones en ferias como la SIAL Canadá que se celebra en la ciudad de Toronto.

**Tabla 12. Campañas de marketing del modelo de negocio**

Campañas	Descripción
Redes sociales	Se establecerá una página de web en Facebook y se aprovecharán los espacios publicitarios en Instagram, ya que son las plataformas más populares en el mercado objetivo según información secundaria. Se implementarán estrategias en Facebook, como campañas de reconocimiento para promover la página, y se utilizará publicidad de consideración para atraer a los usuarios al sitio. Se compartirán videos e imágenes en ambas redes sociales para dar dinamismo a la promoción del producto.
Creación de página web	Se creará un sitio web de fácil navegación que permitirá explorar en detalle las características del producto y la información sobre la empresa. El objetivo es facilitar el contacto directo entre la compañía y los posibles consumidores, aprovechando el significativo acceso a internet que presenta la audiencia objetivo.

**Elaborado por:** Autores

### 2.2.2. *Pre-servicio y post servicio.*

En el pre-servicio, se busca recopilar información y comprender las necesidades del cliente para ofrecer un servicio que se alinee con las características del producto. Para lograr esto, la página web y la pagina de Facebook se utilizarán para difundir información clave sobre la propuesta de valor, incluyendo usos, características destacadas y beneficios del producto. Además, se presentará el proceso de producción que contribuye a la calidad del producto, generando una percepción positiva en torno al producto, la marca y la empresa en su conjunto.



Como post servicio se realizará por medio de un código Qr en el empaque el cual redirigirá a los potenciales consumidores a la página web del producto donde podrán calificar, dejar comentarios y sugerencias para mejorar el producto y así tener un feedback directo con los posibles clientes.

## **2.3. Alianzas Claves**

### **2.3.1. Alianzas con proveedores**

Nuestros proveedores serán Banchis Food y Mr. Chifle.

**Alianza Estratégica a Largo Plazo:** Las alianzas estratégicas a largo plazo implican una cooperación continua entre proveedores y empresas compradoras. Ambas partes trabajan en estrecha colaboración para lograr objetivos a largo plazo, intercambiar información estratégica y planificación.

**Contrato de Suministro a Largo Plazo:** Los contratos de suministro a largo plazo tienen términos y condiciones específicos por un período de tiempo más largo. Este tipo de alianza proporciona seguridad y estabilidad a ambas partes.

**Desarrollo de Capacidades Conjuntas:** Pueden formar alianzas para desarrollar capacidades compartidas, como aumentar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la calidad del producto.

**Garantías de calidad y estándares de producción:** Se cumplen estrictamente los estándares de garantía de calidad y fabricación para garantizar productos confiables.

La empresa se esfuerza por ofrecer los más altos estándares y fortalecer la reputación y la confianza de sus clientes.

### **2.3.2. Alianzas con los distribuidores**

Se realizarán contratos anuales con la importadora-distribuidora Latino Andino. La relación entre ambas partes se tomará de distintas formas que servirá para un mejor entendimiento de los objetivos y naturaleza del negocio. Los posibles tipos de alianzas podrían ser:

**Alianza Estratégica a Largo Plazo:** Se pueden formar alianzas estratégicas a largo plazo donde ambas partes trabajan en estrecha colaboración para lograr objetivos comunes. Esto puede incluir compartir información estratégica y planificación conjunta.

**Contrato de Distribución:** Se puede realizar un contrato de venta que estipule los términos de la relación, como cantidades de compra, precios y condiciones de pago.

## **CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES**

### **3.1. Recursos**

#### **3.1.1. Abastecimiento de producto a exportar**

Se establecerá un acuerdo con dos proveedores nacionales de chifle para asegurar un abastecimiento óptimo del producto, manteniendo la misma calidad, frescura y sabor. Mr. Chifle, ubicado en Portoviejo, suministrará el 70% del producto a exportar, mientras que BachisFood, en Quito, abastecerá el 30%. Ambos proveedores tendrán un precio fijo por kilogramo, ajustado anualmente según el mercado.

Se calculará un inventario mínimo del 0,10% sobre la demanda proyectada para mantener un inventario adecuado. Se establecerá un presupuesto mensual para la adquisición de chifle, que tendrá en cuenta tanto la demanda anticipada como los costos operacionales y de exportación. A continuación, en la tabla 13 se mostrará los requerimientos de chifle en kg para los primeros 5 años de operación, así como el presupuesto referencial de dicha compra.

**Tabla 13. Abastecimiento del producto a exportar**

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
Chifle para empacar (kg)	121.078	121.092	121.122	121.065	121.097
precio/kg	\$ 3,50	\$ 3,51	\$ 3,52	\$ 3,53	\$ 3,54
<b>TOTAL (USD)</b>	<b>423.773</b>	<b>425.034</b>	<b>426.350</b>	<b>427.360</b>	<b>428.682</b>

Elaborado por: Autores

### 3.1.2. Abastecimiento de insumos

Para el abastecimiento de insumos se contará con diferentes proveedores, uno de ellos será Ecuaplast que se encuentra ubicado en Quito que proveerá fundas plásticas resellables. Por otra parte, Cartopacific abastecerá con cartones y Pandacorp S.A abastecerá con papel burbuja, estos dos proveedores se encuentran en la ciudad de Guayaquil. También Jingfeng Wood S.A ubicado en Manta distribuirá los pallets. Por ultimo los flejes de propileno serán adquiridos mediante Amazon traídos por Laarbox una empresa importadora. Se detallan en la tabla adjunta los costos de cada uno de estos materiales. También se ofrece una proyección de estos costos para los próximos cinco años.

**Tabla 14. Abastecimiento de insumos**

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Unidades fundas plasticas resellables</b>	<b>1.210.779</b>	<b>1.210.923</b>	<b>1.211.221</b>	<b>1.210.653</b>	<b>1.210.965</b>
Costo de fundas plasticas resellables (usd)	121.078	121.092	121.122	121.065	121.097
<b>Unidades de carton</b>	<b>16.800</b>	<b>16.800</b>	<b>16.800</b>	<b>16.800</b>	<b>16.800</b>
Costo de cartones (usd)	15.624	15.624	15.624	15.624	15.624
<b>Unidades de papel burbuja</b>	<b>16.800</b>	<b>16.800</b>	<b>16.800</b>	<b>16.800</b>	<b>16.800</b>
Costo del papel burbuja (usd)	5.208	5.208	5.208	5.208	5.208
<b>Unidades de pallets</b>	<b>252</b>	<b>252</b>	<b>252</b>	<b>252</b>	<b>252</b>
Costo de Pallets (usd)	2.142	2.142	2.142	2.142	2.142
<b>Unidades de flejado de pp</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
Costo de Flejes de propileno (usd)	750	750	750	750	750
<b>Galones de combustible</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
Costo del combustible (usd)	98	98	98	98	98
<b>TOTAL (USD)</b>	<b>144.900</b>	<b>144.914</b>	<b>144.944</b>	<b>144.887</b>	<b>144.918</b>

Elaborado por: Autores

### 3.1.3. *Abastecimiento de mano de obra*

Se contará con un equipo operativo que será el mismo en los primeros cinco años operacionales el cual está conformado por el Supervisor Operativo, Logístico y de Control de Calidad encargado de supervisar las operaciones diarias y verificar que se cumplan los parámetros de calidad y el personal operativo y logístico, que serán responsable del proceso de etiquetado y empaquetado. Se ha establecido un presupuesto a cinco años, previendo aumentos salariales del 5% anual. A continuación, se presentan los sueldos anuales proyectados que se esperan pagar al personal que serían tres personas y el supervisor operativo.

**Tabla 15. Abastecimiento de mano de obra**

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Personal operativo y logístico</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Costos anual del personal operativo (usd)	23.681	24.865	26.108	27.413	28.784
<b>Supervisor operativo, logístico y control de calidad</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Costos anual del supervisor (usd)	15.444	16.216	17.027	17.878	18.772
<b>TOTAL</b>	<b>39.125</b>	<b>41.081</b>	<b>43.135</b>	<b>45.292</b>	<b>47.556</b>

**Elaborado por:** Autores

### 3.1.4. *Abastecimiento de personal administrativo y directivo*

Para la puesta en marcha del proyecto se requerirá contratar personal administrativo compuesto por un gerente y su secretaria, un jefe logístico operativo, un jefe administrativo financiero que supervisará el apoyo administrativo y financiero, y un jefe de comercio exterior que tendrá a su cargo al personal administrativo comercial. Algunos de estos puestos serán subcontratados bajo la modalidad de servicios profesionales y servicios en general.

La tabla 16 mostrará los puestos permanentes y el número de personal que se mantendrán en los cinco periodos operacionales:

**Tabla 16. Abastecimiento de personal administrativo y directivo**

CARGOS	PERSONAL
Gerente General	1
Secretaria	1
Jefe administrativo y financiero	1
Apoyo Administrativo y financiero	1
Jefe comercial y comex	1
Apoyo Administrativo comercial	1
Jefe operativo y logístico	1

**Elaborado por:** Autores

La siguiente tabla mostrará los costos estimados en el periodo de cinco años del personal administrativo y directivo:

**Tabla 16.1. Costos de personal administrativo y directivo**

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
Gerente General (usd)	37.752	39.640	41.622	43.703	45.888
Secretaria (usd)	7.894	8.288	8.703	9.138	9.595
Jefe administrativo y financiero (usd)	17.160	18.018	18.919	19.865	20.858
Apoyo Administrativo y financiero (usd)	12.870	13.514	14.189	14.899	15.644
Jefe comercial y comex (usd)	17.160	18.018	18.919	19.865	20.858
Apoyo Administrativo comercial (usd)	12.870	13.514	14.189	14.899	15.644
Jefe operativo y logístico (usd)	17.160	18.018	18.919	19.865	20.858
<b>TOTAL</b>	<b>122.866</b>	<b>129.009</b>	<b>135.459</b>	<b>142.232</b>	<b>149.344</b>

**Elaborado por:** Autores

La tabla 17 mostrará los puestos subcontratados y el número de personal que se mantendrán en los cinco periodos operacionales del proyecto:

**Tabla 17. Abastecimiento de personal subcontratado**

CARGOS	PERSONAL
Asesor legal	1
Asesor contable	1
Personal de seguridad	1
Personal de limpieza	1

**Elaborado por:** Autores

A continuación, se mostrará el costo estimado en los cinco periodos operacionales de los puestos subcontratados bajo la figura de servicios profesionales y servicios en general:

**Tabla 17.1. Costo de personal subcontratado**

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
Asesor legal (usd)	8.580	9.009	9.459	9.932	10.429
Asesor contable (usd)	7.722	8.108	8.514	8.939	9.386
Personal de seguridad (usd)	42.900	45.045	47.297	49.662	52.145
Personal de limpieza (usd)	1.716	1.802	1.892	1.986	2.086
<b>TOTAL</b>	<b>60.918</b>	<b>63.964</b>	<b>67.162</b>	<b>70.520</b>	<b>74.046</b>

Elaborado por: Autores

### 3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

Se tendrá tres máquinas disponibles, una máquina empaquetadora, una máquina de etiquetado y también una máquina de flejado eléctrica. Las cuáles serán abastecidas por la empresa Ecuapack que se encuentra ubicada en Guayaquil. Se tomó la decisión de utilizar estas máquinas, ya que no seremos productores directos y en su lugar tendremos el respaldo de nuestros dos distribuidores.

**Tabla 18. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología**

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Máquina Empacadora	unidad	1	\$ 3.098
Maquina de etiquetado	unidad	1	\$ 9.975
Máquina de flejado eléctrico	unidad	1	\$ 670
Cinta transportadora	unidad	1	\$ 4.557
<b>Total</b>			<b>\$ 18.299</b>

Elaborado por: Autores

## 3.2. Actividades

### 3.2.1. Actividades claves

Las actividades claves o esenciales para el funcionamiento de la idea de negocio propuesta son las siguientes:

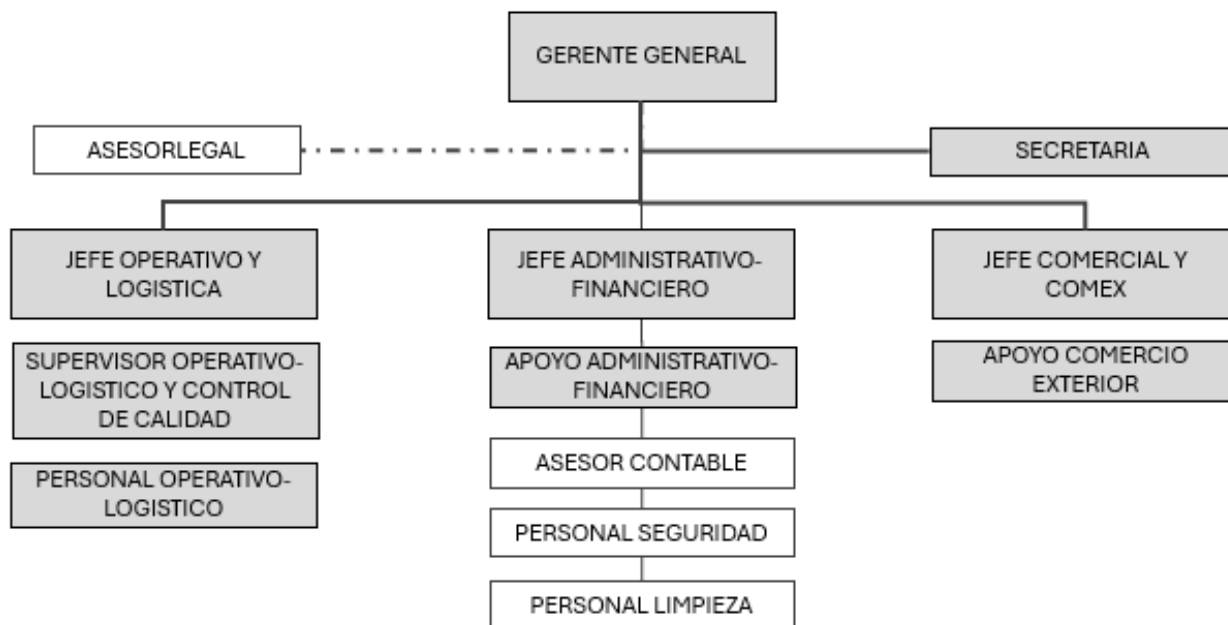
- Identificar y seleccionar proveedores de chifle de alta calidad.
- Negociar y formalizar contratos de suministro a largo plazo con dichos proveedores.

- Inspeccionar el chifle recibido para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.
- Implementar controles de calidad para el proceso de empaquetado para asegurar que el producto mantenga su forma, sabor y frescura.
- Asegurar que el etiquetado cumpla con las regulaciones del mercado de destino.
- Preparar toda la documentación necesaria para la exportación (facturas comerciales, certificados de origen, etc.).
- Establecer relaciones con distribuidores, importadores y minoristas en los mercados objetivo.

### 3.2.2. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama con el cual va a trabajar la empresa que se encargara de la exportación de snacks de chifles hacia el mercado de Canadá:

**Ilustración 4. Organigrama Funcional**



**Elaborado por:** Autores

### 3.2.3. Determinación general de funciones

A continuación, se muestran las funciones generales de cada puesto. Las cuales desempeñan un papel fundamental dentro de la empresa para el debido éxito y funcionamiento de las operaciones.

**Tabla 19. Funciones generales**

PUESTO	FUNCIONES
<b>Gerente General</b>	La persona principal en la empresa, responsable de definir la dirección estratégica y las políticas corporativas. Asegura el cumplimiento de objetivos y metas globales coordinando las actividades de todas las áreas de la empresa, además de representar a la compañía en negociaciones y ante terceros.
<b>Secretaria</b>	Se encarga del soporte administrativo para el gerente general, manejando su agenda y las comunicaciones. Su responsabilidad es organizar reuniones, preparar la documentación necesaria y responder llamadas y correos electrónicos. Mantener la organización y fluidez en la gestión diaria de la dirección es crucial para esta posición.
<b>Asesor legal</b>	Desempeña un papel crucial al brindar asesoría en temas legales relacionados con el comercio internacional y contratos. Maneja los asuntos legales, incluyendo la supervisión del cumplimiento de las regulaciones y leyes aplicables, así como las licencias y permisos necesarios para la exportación.
<b>Jefe Comercial y Comex</b>	Es responsable de desarrollar y ejecutar las estrategias comerciales y de exportación. En este puesto se negocia con clientes y proveedores internacionales, además de supervisar la documentación comercial y aduanera necesaria para las operaciones de comercio exterior.
<b>Apoyo comercio exterior</b>	Ayuda en la gestión y procesamiento de documentos de exportación, supervisa las operaciones de venta y garantiza el cumplimiento adecuado de los procedimientos comerciales y aduaneros, lo que facilita las actividades del jefe comercial.
<b>Jefe De Operaciones y Logística</b>	Organiza la planificación y ejecución de las operaciones de transporte, almacenamiento y distribución. Tiene que optimizar los flujos de mercancías, supervisar los costes logísticos y garantizar la entrega oportuna de productos a nivel internacional.
<b>Supervisor Operativo, logístico y control de calidad</b>	Garantiza la calidad de los productos y el cumplimiento de las normas establecidas al supervisar las operaciones diarias. Coordina inspecciones y procedimientos de control de calidad, así como resuelve problemas operativos y logísticos.



---

<b>Personal Operativo y logístico</b>	Ejecuta tareas específicas de carga y descarga de mercancías, embalaje y etiquetado, así como las operaciones diarias supervisadas por su superior para asegurar la correcta realización de las actividades logísticas.
<b>Jefe Administrativo y Financiero</b>	Administra los recursos financieros, supervisa la contabilidad y el flujo de efectivo, así como prepara informes financieros. El rol esencial para el control financiero y la planificación económica de la empresa.
<b>Apoyo Administrativo y financiero</b>	Apoya directamente a la administración para mejorar la eficiencia organizativa mediante tareas administrativas y financieras diversas, gestión de archivos, preparación de informes y seguimiento de indicadores.
<b>Asesor Contable</b>	Se encarga de la contabilidad, efectúa las declaraciones fiscales y brinda asesoría en la planificación tributaria. El rol es fundamental para preservar la salud económica de la compañía y asegurar el acatamiento de las normativas contables.
<b>Personal Seguridad</b>	Se encarga de supervisar las instalaciones y garantizar la seguridad física de los empleados y los bienes de la empresa. Supervisa el acceso y controla los sistemas de seguridad para evitar incidentes.
<b>Personal Limpieza</b>	Cumple con los protocolos de higiene y seguridad al mantener las instalaciones limpias y ordenadas. Su trabajo es crucial para establecer un entorno laboral seguro y agradable tanto para los empleados como para los visitantes de la empresa.

---

**Elaborado por:** Autores

### **3.3. Costes**

#### **3.3.1. Plan de Inversiones**

A continuación, se detalla el plan de inversión del año pre-operacional en la tabla 14 con sus respectivos activos fijos y activos diferidos e intangibles necesarios para la creación del modelo de negocio y funcionamiento de la empresa. Cabe recalcar que el galpón industrial ubicado en la Av. de la Cultura en la ciudad de Manta como se observa en el Anexo 2 será adquirido mediante contrato de arrendamiento a largo plazo.

**Tabla 20. Plan de inversiones**

DETALLE		VALOR (USD)
<b>A. ACTIVO FIJOS</b>		
(+) Maquinaria y equipo	\$	18.299,40
(+) Equipo de oficina	\$	2.447,09
(+) Mobiliario	\$	3.664,50
(+) Vehiculos	\$	4.725,00
(+) Equipo de computacion	\$	7.358,40
<b>(=) Total activo fijos</b>	<b>\$</b>	<b>36.494,39</b>
<b>B. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES</b>		
(+) Costos y estudios del mercado	\$	126,00
(+) Gastos de constitucion	\$	1.147,16
(+) Otros activos diferidos	\$	2.100,00
<b>(=) Total ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES</b>	<b>\$</b>	<b>3.373,16</b>
<b>C. CAPITAL DE TRABAJO (NOF)</b>		
(+) Capital de trabajo prooperacional	\$	69.954,77
<b>(=) Total capital de trabajo preoperacional</b>	<b>\$</b>	<b>69.954,77</b>
<b>D. TOTAL INVERSIONES (A+B+C)</b>	<b>\$</b>	<b>109.822,32</b>

Elaborado por: Autores

### 3.3.2. Fuente y plan de financiamiento

El proyecto será financiado por capitales propio y por crédito bancario. Los gastos en capital de trabajo preoperacional que equivalen al 63,70% se financiarán con crédito bancario mientras que el 36,30% de inversiones en activo fijo y diferidos se utilizarán aportes recursos de recursos propios, así como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 21. Plan de financiamiento**

DETALLE	USD	%
(+) Deuda bancaria	69.955	63,70%
(+) Capital propio	39.868	36,30%
<b>(=) Total financiamiento</b>	<b>109.822</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autores

Tabla 21.1. Plan de financiamiento

DETALLE	DEUDA	CAPITAL PROPIO	TOTAL FINANCIAMIENTO	
	USD	USD	USD	%
<b>A. ACTIVOS FIJOS</b>				
(+) Maquinaria y equipo		18.299	18.299	16,66%
(+) Equipo de oficina		2.447	2.447	2,23%
(+) Mobiliario		3.665	3.665	3,34%
(+) Vehículos		4.725	4.725	4,30%
(+) Equipos de computación		7.358	7.358	6,70%
<b>(=) Total activos fijos</b>		<b>36.494</b>	<b>36.494</b>	<b>33,23%</b>
<b>B. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES</b>				
(+) Costos y estudios del proyecto		126	126	0,11%
(+) Gastos de constitución		1.147	1.147	1,04%
(+) Otros activos diferidos		2.100	2.100	1,91%
<b>(=) Total activos diferidos e intangibles</b>		<b>3.373</b>	<b>3.373</b>	<b>3,07%</b>
<b>C. CAPITAL TRABAJO PREOPERACIONAL</b>				
(+) Adquisición de chifle	35.314			
(+) Adquisición de insumos	12.075			
(+) Personal operativo y logístico	1.973			
(+) Supervisor operativo, logístico y control de calidad	1.287			
(+) Servicios básicos	138			
(+) Gastos administrativos	14.978			
(+) Gastos de ventas y comercio exterior	4.190			
<b>(=) Total capital de trabajo preoperacional</b>	<b>69.955</b>		<b>69.955</b>	<b>63,70%</b>
<b>D. TOTAL FINANCIAMIENTO (A+B+C)</b>	<b>USD 69.955</b>	<b>39.868</b>	<b>109.822</b>	<b>100,00%</b>
	<b>% 63,70%</b>	<b>36,30%</b>	<b>100,00%</b>	

Elaborado por: Autores

Para la deuda bancaria nos acogeremos a línea de crédito llamada “crédito productivo” que lo otorga BanEcuador ofreciendo una tasa de interés efectivo del 11,88% anual, con pagos mensuales, semestrales o anuales, dando un año de garantía y un periodo plazo de tres años para capital de trabajo.

Tabla 22. Tabla de amortización

DETALLE	VALOR	UNIDAD
Deuda	69.956	USD
Interés	11,88%	Anual
Plazo	3	Años
Cuota	29.066	USD/Año

TABLA DE AMORTIZACION (PAGOS ANUALES)			
DETALLE	1	2	3
Saldo inicial	69.956	49.201	25.980
Cuota	29.066	29.066	29.066
Interés	8.311	5.845	3.086
Amortización	20.755	23.221	25.980
Saldo final	49.201	25.980	0

Elaborado por: Autores

### 3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción

La proyección de la estructura de costos estará conformada por la adquisición del producto a exportar, insumos, servicios básicos y personal tanto operativo como administrativo. Por otra parte, tenemos los gastos, los cuales se compondrán de gastos financieros, de ventas y administrativos. Por tanto, los costos y gastos operacionales para el primer año operativo ascienden a \$847,826 y aumentan a \$892,424 en el quinto año de operaciones. A continuación, se muestran los costos y gastos de producción requeridos para el funcionamiento durante los primeros cinco años operacionales:

**Tabla 23. Proyección de costos y gastos de producción**

AÑOS	PROTECCION DE COSTOS Y GASTOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>					
Adquisicion de chifle	\$ 423.773	\$ 425.034	\$ 426.350	\$ 427.360	\$ 428.682
Adquisicion de insumos	\$ 144.900	\$ 144.914	\$ 144.944	\$ 144.887	\$ 144.918
Personal operativo y logistico	\$ 23.681	\$ 24.865	\$ 26.108	\$ 27.413	\$ 28.784
Supervisor operativo, logistico y	\$ 15.444	\$ 16.216	\$ 17.027	\$ 17.878	\$ 18.772
Servicios basicos	\$ 1.650	\$ 1.650	\$ 1.650	\$ 1.650	\$ 1.650
<b>Total Costos Operacionales</b>	<b>\$ 609.447</b>	<b>\$ 612.679</b>	<b>\$ 616.079</b>	<b>\$ 619.189</b>	<b>\$ 622.807</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Gastos administrativos	\$ 179.734	\$ 187.421	\$ 195.493	\$ 203.969	\$ 212.869
Gastos de ventas y comercio	\$ 50.277	\$ 51.778	\$ 53.355	\$ 55.010	\$ 56.749
Gastos financieros	\$ 8.368	\$ 5.885	\$ 3.108	\$ -	\$ -
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 238.378</b>	<b>\$ 245.085</b>	<b>\$ 251.956</b>	<b>\$ 258.979</b>	<b>\$ 269.617</b>
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>\$ 847.826</b>	<b>\$ 857.764</b>	<b>\$ 868.035</b>	<b>\$ 878.169</b>	<b>\$ 892.424</b>

Elaborado por: Autores

## CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES

### 4.1. Ingresos

La fuente de ingresos que tendrá la empresa será los generados por la facturación de la exportación o venta de los chifles a los importadores – distribuidores canadienses. Una vez puesto en marcha el proyecto, los ingresos provendrán también de la comercialización de los chifles estableciendo un incremento anual a los precios del 1%. Las cantidades vendidas corresponden a unidades con un contenido de 100gr, en la tabla 24 se establece el número de

unidades a comercializar por año, las cuales están representadas por 10 unidades de 100gr por cada kilogramo.

**Tabla 24. Ingresos**

DETALLE	2025	2026	2027	2028	2029
Producto a exportar (kg/año)	121.078	121.092	121.122	121.065	121.097
precio FOB/KG	\$ 7,20	\$ 7,27	\$ 7,34	\$ 7,42	\$ 7,49
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 871.761</b>	<b>\$ 880.583</b>	<b>\$ 889.608</b>	<b>\$ 898.082</b>	<b>\$ 907.298</b>

**Elaborado por:** Autores

#### 4.2. Utilidades

En 2024, la utilidad neta fue de \$11,589, mientras que en 2029 se redujo a \$7,169. Durante los años intermedios, las utilidades netas fluctuaron, alcanzando \$10,837 en 2026, \$9,999 en 2027, \$10,510 en 2028. En general, se observó una tendencia descendente en la utilidad neta a lo largo de estos años. En la tabla 25 se muestra los resultados de manera más detallada.

**Tabla 25. Utilidades**

Detalle	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	\$ 871.761	\$ 880.583	\$ 889.608	\$ 898.082	\$ 907.298	
(-) Costos Operacionales	\$ 609.447	\$ 612.679	\$ 616.079	\$ 619.189	\$ 622.807	
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 262.314</b>	<b>\$ 267.904</b>	<b>\$ 273.529</b>	<b>\$ 278.893</b>	<b>\$ 284.491</b>	
(-) Gastos administrativos	\$ 179.734	\$ 187.421	\$ 195.493	\$ 203.969	\$ 212.869	
(-) Gastos de venta y comercio exterior	\$ 50.277	\$ 51.778	\$ 53.355	\$ 55.010	\$ 56.749	
(-) Amortización activos diferidos	\$ 675	\$ 675	\$ 675	\$ 675	\$ 675	
(-) Depreciación activos fijos	\$ 5.839	\$ 5.839	\$ 5.839	\$ 3.386	\$ 3.386	
<b>(=) Utilidad operacional</b>	<b>\$ 25.790</b>	<b>\$ 22.191</b>	<b>\$ 18.167</b>	<b>\$ 15.853</b>	<b>\$ 10.813</b>	
(-) Gastos financieros	\$ 8.311	\$ 5.845	\$ 3.086	\$ -	\$ -	
<b>(=) UAPTI</b>	<b>\$ 17.479</b>	<b>\$ 16.346</b>	<b>\$ 15.081</b>	<b>\$ 15.853</b>	<b>\$ 10.813</b>	
(-) Part. trabajadores (15%)	\$ 2.622	\$ 2.452	\$ 2.262	\$ 2.378	\$ 1.622	
<b>(=) UAI</b>	<b>\$ 14.857</b>	<b>\$ 13.894</b>	<b>\$ 12.819</b>	<b>\$ 13.475</b>	<b>\$ 9.191</b>	
(-) Impuesto a la renta (22%)	\$ 3.269	\$ 3.057	\$ 2.820	\$ 2.964	\$ 2.022	
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>\$ 11.589</b>	<b>\$ 10.837</b>	<b>\$ 9.999</b>	<b>\$ 10.510</b>	<b>\$ 7.169</b>	

**Elaborado por:** Autores

#### 4.3. Evaluación financiera

La sostenibilidad y rentabilidad financiera se evaluará en el presente modelo de negocio, para esto se necesita estructurar el flujo de caja, tasa de descuento, y los indicadores de

rentabilidad VAN, TIR, PAY BACK, además del respectivo análisis de riesgo o de escenarios, cada uno de ellos de desglosaran en lo posterior.

#### 4.3.1. Flujo de caja

El flujo de fondos permite analizar la rentabilidad financiera del proyecto, evaluando el movimiento de efectivo dentro y fuera de la empresa. La tabla 26 presenta los resultados detallados mediante el flujo de caja del inversionista.

**Tabla 26. Flujo de caja**

Detalle	2024	2025	2026	2027	2028	2029
(=) Utilidad neta		\$ 11.589	\$ 10.837	\$ 9.999	\$ 10.510	\$ 7.169
(+) Depreciación activos fijos		\$ 5.839	\$ 5.839	\$ 5.839	\$ 3.386	\$ 3.386
(+) Amortización activos diferidos		\$ 675	\$ 675	\$ 675	\$ 675	\$ 675
(-) Inversión Activos fijos	\$-36.494					
(-) Inversión activos diferidos	\$ -3.373					
(-) Inversión capital trabajo preoper.	\$-69.955					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 69.955
(+) Préstamo recibido	\$ 69.955					
(+) Valor de salvamento						\$ 12.205
(-) Devolución capital		\$ 20.755	\$ 23.221	\$ 25.980	\$ -	\$ -
<b>(=) Flujo de caja del inversionista</b>	<b>\$-39.868</b>	<b>\$ 38.857</b>	<b>\$ 40.572</b>	<b>\$ 42.492</b>	<b>\$ 14.571</b>	<b>\$ 93.390</b>

**Elaborado por:** Autores

#### 4.3.2. Tasa de descuento

La tasa de descuento que se utilizará para actualizar los flujos de fondos del inversionista estimado será el costo de los recursos propios el cual se ha medido a través del modelo CAPM (modelo de operación de activos de capital), el cual considera tres componentes, la tasa libre de riesgo, el riesgo de mercado y se le añade la prima de riesgo país, obteniendo una tasa de descuento de 22,71%. En la siguiente tabla se mostrará de una manera más detallada la tasa de descuento:

**Tabla 27. Tasa De Descuento**

<b>ESTRUCTURA FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>	
% deuda (D)	0,64
% capitales propios (E)	0,36
Relación Deuda /Equity (D/E)	1,75
Carga tributaria (t)	0,3370
<b>RIESGO DE MERCADO</b>	
Prima de riesgo mercado USA (MP)	0,0680
Beta USA no apalancado ( $\beta$ )	0,35
<b>Beta USA Re apalancado (<math>\beta_R</math>)</b>	<b>0,6392</b>
<b>TASA LIBRE DE RIESGO</b>	
Rendimiento T-Bonds USA 30a (Rf)	4,49%
<b>RIESGO PAIS</b>	
<b>COSTO CAPITALES PROPIOS (<math>K_e</math>)</b>	
Tasa libre de riesgo (Rf)	0,0449
Prima riesgo mercado ( $\beta_R * MP$ )	0,0435
Prima riesgo país (EMBI)	0,1388
<b>Tasa de descuento</b>	<b>0,2271</b>
	<b>22,71%</b>

**Elaborado por:** Autores

#### **4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK)**

Los indicadores financieros que se utilizarán para evaluar la debilidad financiera de la idea del negocio serán el VAN, la TIRM y el Payback. El VAN asciende a un valor de \$81.724 lo que indica rentabilidad positiva del proyecto, la TIRM que establecerá la rentabilidad promedia anual que el proyecto tendrá para el inversionista el cual es superior a su costo de capital que es de 53% lo cual ratifica la viabilidad financiera del proyecto y establecida por el VAN positivo y por último el Payback determina que la inversión se recuperara en 1,30 años.

**Tabla 28. Indicadores financieros**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Tasa descuento	22,71%
<b>VAN</b>	<b>\$81.724</b>
<b>TIRM</b>	<b>53%</b>
<b>PAY BACK</b>	<b>1,30 años</b>

**Elaborado por:** Autores

## CONCLUSION

En conclusión, el modelo de negocio para la exportación de chifles hacia Canadá ha demostrado ser viable y sostenible a largo plazo. La propuesta de valor competitiva, basada en las preferencias y expectativas del mercado objetivo, junto con una proyección precisa de la demanda, ha permitido establecer una estrategia sólida. La elección de canales de distribución adecuados y la construcción de relaciones fuertes con clientes y aliados clave fueron fundamentales para asegurar una logística de exportación eficiente.

Se logró una integración efectiva de la propuesta de valor, segmentación de clientes, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Este enfoque estratégico, respaldado por indicadores financieros sólidos, como un VAN positivo de \$81,724, una TIR que supera el costo de capital del 22.71%, y un Payback de 1.30 años, demuestra la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Las principales fortalezas del modelo incluyen una propuesta de valor diferenciada, un mercado objetivo claramente definido y una red de distribución sólida. No obstante, se identificaron áreas que requieren mejoras, como la gestión de riesgos relacionados con la calidad de las materias primas y la eficiencia operativa.

El modelo de negocio para la exportación de chifles hacia Canadá es financieramente viable y estratégicamente sólido, con un potencial significativo para captar y mantener la atención del mercado objetivo.



## RECOMENDACIONES

Sacar provecho de la infraestructura logística y del canal de distribución establecido para incorporar otros productos ecuatorianos demandados en el mercado canadiense. Gracias a esto aumentará la variedad de productos ofertados y diversificará las fuentes de ingresos. Con esto, se toma en consideración la exportación frutas tropicales deshidratadas, entre otros. Esto complementará la oferta inicial de snack de chifle aprovechando la reputación de calidad y fresca del producto ecuatoriano.

Implementar un sistema robusto de monitoreo y control de variables críticas que puedan afectar la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. Esto incluye aspectos como la calidad de las materias primas, la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, y los cambios en las regulaciones comerciales y ambientales tanto en Ecuador como en Canadá. Al mantener una vigilancia activa sobre estas variables, se podrán realizar ajustes oportunos y estratégicos para mitigar riesgos y optimizar el rendimiento del negocio.

Desarrollar y ejecutar un plan de desinversión detallado para minimizar las pérdidas y asegurar una salida ordenada en caso de fracaso del proyecto. Este plan debe incluir la liquidación rápida y efectiva del inventario mediante promociones y descuentos, así como la cancelación de contratos y pagos a proveedores. Mantener una comunicación clara y transparente con proveedores y clientes para negociar términos de pago favorables y buscar acuerdos amigables para la rescisión de contratos. Estas acciones permitirán recuperar parte de la inversión inicial, minimizar penalidades y costos adicionales, y preservar la reputación de la empresa para futuras colaboraciones.

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA

#### Market Research on the Consumption of Plantain Chips (Chifles) Snacks in Canada

**1. Do you consume snacks regularly? Please choose one of the following options:**

-  Yes

-  No

**2. How many snacks do you typically consume per week? Please choose one of the following options:**

-  1-2

-  3-4

-  5-6

-  7-8

-  9-10

-  More than 10 (please specify)

**3. How many grams of snacks do you consume on average each time? Please choose one of the following options:**

-  40 grams

-  100 grams

-  150 grams

-  200 grams

-  Another amount (please specify)

**4. What types of snacks do you prefer to consume? Please choose the options you like:**

-  Plantain Chips (Chifles)

-  Twistos

- Doritos
- All Dressed Chips
- Pringles
- Miss Vickie's
- Lays
- Other (please specify)

**5. How would you like the snack packaging to be? Please choose one of the following options:**

- Plastic bags
- Resealable bags
- Cellophane bags
- Kraft paper bags
- Other (please specify)

**6. What is the average price you typically pay for a 100g snack?**

- 2.00 to 2.50 CAD
- 2.51 to 3.00 CAD
- 3.01 to 3.50 CAD
- 3.51 to 4.00 CAD
- More than 4 CAD (please specify)

**7. Would you like to consume salted plantain chips made with Ecuadorian bananas in 100g portions, packaged in resealable plastic bags?**

- Yes
- No

**8. How much would you be willing to pay for salted plantain chips made with Ecuadorian bananas in 100g portions, packaged in resealable plastic bags? Please choose one of the following options:**

- 2.00 to 2.50 CAD
- 2.51 to 3.00 CAD
- 3.01 to 3.50 CAD
- 3.51 to 4.00 CAD
- More than 3.51 CAD (please specify)

**9. Where do you usually buy snacks like the one we offer? Please choose the options you like:**

- Convenience store
- Supermarket
- Online
- Corner stores
- Variety stores
- Other (please specify)

**10. How do you stay informed about new snack products or promotions? Please choose the options you like:**

- Recommendations from friends/family
- Social media
- Online advertisements
- Social events
- Other (please specify)

11. Which social media platforms do you typically use for communication? Please choose the options you like:

- Facebook
- Snapchat
- Twitter
- Instagram
- Other (please specify)

## ANEXO 2. UBICACIÓN DE LA PLANTA



### ANEXO 3. REQUISITOS PARA FINANCIAMIENTO BANCARIO

REQUISITOS	BANECUADOR
<b>TITULAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de cedula y certificado de votación.</li> <li>• Plantilla de servicio básico.</li> <li>• Copia de Ruc</li> <li>• Copia de predios (si posee terreno o casa)</li> <li>• Copia de matrícula (si posee vehículo)</li> </ul>
<b>GARANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de cedula y certificado de votación.</li> <li>• Plantilla de servicio básico.</li> <li>• Copia de Ruc</li> <li>• Copia de predios (si posee terreno o casa)</li> <li>• Copia de matrícula (si posee vehículo)</li> </ul>

### ANEXO 4. CONTENERIZACION

CONTENEDORES	LÍNEAS	UNIDAD DE MANEJO POR CAJA GRANDE	CAJAS	TOTAL UNIDADES
<b>20 STD</b>	CHIFLES 40GR	120	<b>700</b>	84000
	CHIFLES 100GR	72		50400
<b>40 STD</b>	CHIFLES 40GR	120	<b>1400</b>	168000
	CHIFLES 100GR	72		100800
<b>40 HQ</b>	CHIFLES 40GR	120	<b>1540</b>	184800
	CHIFLES 100GR	72		110880

## Bibliografía

*Legiscomex.com.* (5 de diciembre de 2012). Obtenido de Legiscomex.com:

<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/Canada-puerto-Toronto.pdf>

*Camari.* (2023). Obtenido de Camari:

<https://www.camari.org/index.php/tienda/alimentos/confiteria/chifles-de-sal-detail#tabla-nutricional>

*Canadian Chamber of Commerce.* (s.f.). Obtenido de Canadian Chamber of Commerce:

<https://chamber.ca/>

Dueñas, C. M. (04 de 09 de 2021). *dripcapital*. Obtenido de dripcapital:

<https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/barreras-arancelarias>

Galvez, C. (13 de diciembre de 2022). *ICEX*. Obtenido de ICEX:

[https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/088/documentos/2022/12/estudio-de-mercado-infraestructura-portuaria-y-aeroportuaria-en-canad%C3%A1-2022/OD\\_INFRAESTRUCTURA%20PORTUARIA%20Y%20AEROPORTUARIA%20EN%20%20CANAD%C3%81%202022\\_REV.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/088/documentos/2022/12/estudio-de-mercado-infraestructura-portuaria-y-aeroportuaria-en-canad%C3%A1-2022/OD_INFRAESTRUCTURA%20PORTUARIA%20Y%20AEROPORTUARIA%20EN%20%20CANAD%C3%81%202022_REV.pdf)

Instituto de Estadística de Cataluña. (2018). *Idescat.cat*. Obtenido de Idescat.cat:

<https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=272&lang=es&t=2018>

*Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca.* (02 de 03 de 2023). Obtenido de Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca:

<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/Resolucio%CC%81n-002-2023-1.pdf>

Ottawa, U. d. (2019). Obtenido de <https://www.uottawa.ca/estudios-internacionales-y-lenguas-modernas/canada-geografia-historia-y-cultura>

PRO ECUADOR . (2017). *Guía del Exportador*. Quito: PRO ECUADOR .

Revista Iberoeconomía . (2019). España es el trigésimo país donde hacer negocios es más fácil. *Iberoeconomía*, 1.

*statics canada*. (2021). Obtenido de statics canada: <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/search-recherche/results-resultats.cfm?Lang=E&SearchText=toronto>

*trademap*. (s.f.). Obtenido de trademap: <https://www.trademap.org/Index.aspx>