



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
COMERCIO**

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad Modelo de Negocio

Tema

Modelo de negocio para la exportación de chips de malanga al mercado japonés

Autoras:

Barrezueta Egas Mary Ángel

Chica Basurto Alisson Brigitte

Tutor:

Ing. Ronald Mauricio López Delgado, Mg.

Declaración de Autoría

Nosotras, **Mary Angel Barrezueta Egas y Alisson Brigitte Chica Basurto.**

DECLARAMOS QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, **“Modelo de negocio para la exportación de chips de malanga al mercado japonés”** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y pie de las páginas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son única y exclusiva responsabilidad de los autores, datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedo/cedemos la investigación a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí para que la utilice como estime conveniente, según lo establecido por las Leyes y Reglamentos estipulados y por la normativa institucional vigente.

Manta, 22 de julio del 2025



Mary Angel Barrezueta Egas
CI: 1350677181



Alisson Brigitte Chica Basurto
CI: 2300323595

	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	CERTIFICADO DE TUTOR(A).	
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Barrezuela Egas Mary Ángel, legalmente matriculado/a en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2024(2) - 2025(1), cumpliendo el total de **320 horas**, cuyo tema del proyecto es "Modelo de Negocio para la exportación de chips de malanga al mercado japonés".

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, 22 de julio de 2025.

Lo certifico,


 Ing. Ronald Mauricio López Delgado, MBA
 Docente Tutor
 Área: Comercio Exterior

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Chica Basurto Alisson Brigitte, legalmente matriculado/a en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2024(2) - 2025(1), cumpliendo el total de **320 horas**, cuyo tema del proyecto es "Modelo de Negocio para la exportación de chips de malanga al mercado japonés".

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, 22 de julio de 2025.

Lo certifico,


 Ing. Ronald Mauricio López Delgado, MBA
Docente Tutor
Área: Comercio Exterior

Certificado de Similitud


CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

MN Exportacion Malanga a Japon Barrezueta Chica

1%
 Textos sospechosos

1% Similitudes
 0% similitudes entre comillas
 < 1% entre las fuentes mencionadas
0% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: MN Exportacion Malanga a Japon Barrezueta Chica.docx

ID del documento: 1490ac47942cc83b56f54bd5d8b0fec77d4de7d

Tamaño del documento original: 1,39 MB

Depositante: Ronald López Delgado

Fecha de depósito: 22/7/2025

Tipo de carga: interface

fecha de fin de análisis: 22/7/2025

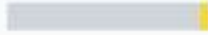
Número de palabras: 15.164

Número de caracteres: 104,702

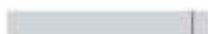
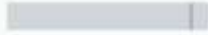
Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 VERA, RAMIREZ, MILINA, MARILU, Y ZAMERANO, SOLORZANO, JULIAN... #a6c037 Vengo de de mi grupo 14 fuentes similares	1%		 Palabras idénticas: 1% (207 palabras)
2	 Documento de otro usuario #a87710 Vengo de de otro grupo 3 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (152 palabras)
3	 Documento de otro usuario #a5b4a5 Vengo de de otro grupo 1 fuente similar	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (161 palabras)
4	 Titulacion final MUÑOZ-MOLINA revisión final CORRECCIONES v1.docx... #a70400 Vengo de de mi grupo 5 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (97 palabras)
5	 Titulacion final TORO-GARZON revisión final CORRECCIONES v1.docx ... #a6c211 Vengo de de mi grupo 3 fuentes similares	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (87 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 dialnet.unirioja.es Bartolomé Marco Lajara - Dialnet http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4803	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (27 palabras)
2	 repositorio.unan.edu.ni Análisis de estructura de capital en PYME Canoquria e... http://repositorio.unan.edu.ni/15739/1/15739.pdf	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (12 palabras)
3	 fastercapital.com Analisis de equilibrio una forma de encontrar los beneficios ... https://fastercapital.com/es/contenido/Analisis-de-equilibrio-una-forma-de-encontrar-los-ben...	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

-  <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=JP>
-  https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|392|||TOTAL||2|1|1|1|2|1|1|1|1|1
-  <https://www.statista.com/statistics/744677/japan-snack-food-production-value/>
-  <https://www.ebay.com/itm/354570026123?epid=15031090035&itmmeta=01JX5PBWB0BHM7R7EACD1P635D&hash=item52Be053c8b:g:4h4AA0SwhRjkd5t&tmprp=encAQ...>
-  <https://www.cadenadiadial.com/2021/que-es-la-malanga-y-cuales-son-los-beneficios-de-este-tuberculo-262514.html>

Dedicatoria

A mis amados padres, que un día pusieron en pausa sus sueños para que sus hijos pudieran alcanzar los suyos. Nada en este mundo se compara con lo que siento por ustedes. Espero que hoy sus corazones estén llenos de orgullo como el mío lo está de gratitud y amor por ser su hija.

Este logro, estos cuatro años de esfuerzo, dedicación y amor, son para ustedes.

- ***Mary Angel Barrezueta Egas***

Dedicatoria

Dedico este trabajo, con todo mi corazón, a las dos mujeres que han sido mis pilares, mis guías y mi mayor inspiración:

A mi mami, por su amor incondicional, su fortaleza incansable y por enseñarme que la perseverancia y el corazón pueden mover montañas.

A mi mami Isabel, por impulsarme a soñar en grande, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por recordarme cada día que no hay límites para quien se atreve.

Y me lo dedico a mí.

A la Alisson que no se rindió, que enfrentó cada desafío con determinación y que, aún en medio del cansancio y la incertidumbre, decidió seguir.

Porque este logro también es fruto del amor propio, de la constancia y del compromiso conmigo misma.

- ***Alisson Brigitte Chica Basurto***

Reconocimiento (Agradecimiento)

Quiero darle gracias a Dios y al Divino Niño por permitirme cumplir las metas que me propongo, por ser mis maestros y mi fortaleza en los momentos que más los necesité.

A mi mami, mi hogar, mi lugar seguro y el motor de mi vida. Gracias por ser la voz que me animó cuando quise rendirme, por tus sacrificios silenciosos y tu amor incondicional que me ha sostenido incluso en los momentos más difíciles. Todo lo que soy, te lo debo a ti. Eres y siempre serás mi mayor inspiración, el ejemplo de la mujer fuerte, valiente y generosa que aspiro a ser cada día. Lo eres todo para mí.

A mi papi, el amor de mi vida. Gracias por enseñarme a soñar en grande sin perder el sentido de la realidad, por mostrarme que la disciplina y el amor pueden ir de la mano. Esta meta también es tuya, porque tu ejemplo, tu carácter y tu amor me acompañaron en cada paso de este camino.

A mis hermanos Cami, Isa y José Enrique, en especial a mi compañera de vida, Paula, con quien tengo los mejores recuerdos de mi vida: gracias por ser mi mejor amiga y el lugar donde siempre puedo volver. A mi Juli, quien con su compañía y alegría me regaló momentos de felicidad infinita.

A mi abuelito Pepe, y en especial a mis abuelitas, Mercedes y Pichusa, por demostrarme que el amor de los abuelos no tiene límites, por orar por mí y disfrutar de mis logros como si fueran suyos.

A Diego y a sus papás: gracias por haber sido un apoyo fundamental a lo largo de estos años. Sin su generosidad, comprensión y cariño, este logro tan anhelado no habría sido posible. No hay palabras que alcancen para expresar la profunda gratitud y el afecto que siento hacia ustedes. Siempre llevaré en mi corazón todo lo que hicieron por mí.

A mi Alice, con quien hace cuatro años comencé una amistad que hoy celebro haberla terminado como hermanas. Llegaste a mi vida en silencio, y sin darme cuenta te convertiste en uno de los pilares más importantes de este camino. No puedo imaginar esta etapa sin ti, sin tus palabras de aliento, sin nuestras risas infinitas, nuestras lágrimas compartidas y esas tardes de conversaciones que quedarán grabadas para siempre en mi memoria y mi corazón. Gracias por

mostrarme, con tu corazón noble y generoso, lo que significa la verdadera amistad. No pude haber elegido mejor roomie, amiga y compañera de tesis.

A mis amigos Pilar, Marita, Josue, Anthony, Purri y Roberth: gracias por ser parte de mi vida mucho antes de que esta etapa comenzara, y por seguir estando incluso cuando no podía estar tan presente. Gracias por las risas, las salidas, los mensajes y cada intento por distraerme cuando más lo necesitaba.

A mis amigos de la universidad: Marcela, Helen, Mario, Vinicio e Israel. La vida unió nuestros caminos en medio de aulas, trabajos en grupo y hoy me siento profundamente agradecida de haber compartido esta etapa con ustedes. Gracias por las risas sinceras, los abrazos a tiempo, y por hacer más llevadero este camino con su amistad.

A mi tutor el Ing. Ronald López: gracias por su paciencia, guía y dedicación. Su apoyo fue clave en este proceso y sus enseñanzas quedarán siempre conmigo.

Y, sobre todo, a mí. A mi Angie chiquita: sé que hoy estás sonriendo con el corazón lleno, porque hemos llegado tan lejos como soñabas en silencio. No podrías estar más orgullosa de ver en lo que nos hemos convertido: una mujer fuerte, valiente, responsable, independiente y, lo más importante, profundamente felices. Este título no es solo un logro, es la prueba de que cada lágrima, cada duda y cada sacrificio valieron la pena.

Este título solo me demuestra que el mundo queda corto al lado de mis sueños y cada meta que me proponga la podré cumplir.

- ***Mary Angel Barrezueta Egas***

Reconocimiento (Agradecimiento)

Esta tesis no solo representa un logro académico; es el resultado de cada gesto, palabra de aliento y acompañamiento que recibí cuando más lo necesitaba. Por eso, quiero comenzar agradeciendo a Dios, quien me ha permitido llegar hasta aquí, brindándome su sabiduría y bendición en cada paso que he dado.

A las mujeres que moldearon a la Alisson que hoy soy: a mi mami, ejemplo de fortaleza, perseverancia y amor incondicional, una verdadera guerrera cuya vida inspira cada uno de mis pasos; y a mi mami Isabel, quien me impulsa constantemente a conquistar mis sueños, recordándome que nada es imposible y alentando a mi niña interior a caminar con valentía y determinación.

A mi papi Manuel y a mi ñaño Diego, quienes han ocupado un lugar trascendental en mi vida, les agradezco por su fe inquebrantable en mí, por estar presentes aún en el silencio, brindándome ese respaldo firme y sereno que solo una figura paterna sabe ofrecer.

A mis hermanos Gaby, Steeven y Yuli: gracias por celebrar mis logros y también por acompañarme en los tropiezos; por los momentos compartidos que solo los hermanos comprenden; por su protección, ternura y ese cariño que siempre ha sido un pilar para mí.

A mi novio, gracias no solo por estar, sino por permanecer. Tus gestos, tu paciencia y tu amor han sido una fuente constante de fortaleza. Sostuviste mi mano en los momentos de duda y me ayudaste a mantenerme firme cuando sentí que flaqueaba.

A Mar. En medio de clases, trabajos y desvelos, te convertiste en mucho más que una conocida de la universidad: encontré en ti una verdadera amiga, una hermana de corazón. Gracias por ser mi compañera de todo: de tesis, de cuarto, de vida. Por abrazarme cuando me sentía rota, por hacerme reír cuando no todo iba bien, por quedarte a mi lado y apoyarme como solo una verdadera amiga, con un corazón como el tuyo, sabe hacerlo. Gracias por recordarme que las mejores amistades también nacen en medio del caos universitario.

A mis amigas de toda la vida, Mishelle, Genesis y Veru, gracias por estar presentes en cada etapa, por las risas, los consejos sinceros, los silencios compartidos y el apoyo incondicional. Su amistad ha sido un refugio en los momentos difíciles y una alegría constante en los buenos.

A mis amigos de la universidad, Marcela, Vinicio, Israel y Mario, gracias por ser ese grupo que hizo más ameno el camino, con quienes los días difíciles se volvieron más ligeros y esta etapa académica se transformó en una experiencia verdaderamente inolvidable. También a Helen y Pedrito, quienes, aunque ya no compartimos aulas, llegaron a mi vida durante esta etapa y se convirtieron en amistades profundamente significativas. A ti, Pedrito, gracias por darme ese impulso cuando más lo necesitaba, por motivarme a perseguir uno de mis sueños. Tu apoyo dejó una huella imborrable en este proceso, y siempre lo recordaré con gratitud.

A Romi, con quien compartí una experiencia estudiantil especial en esta etapa. Gracias por tu compañía, tu apoyo incondicional y por iluminar mis días más difíciles con tu alegría y presencia cuando estábamos lejos de casa.

A mi tutor de tesis, Ing. Ronald López. Quiero expresar mi sincero agradecimiento por su guía, paciencia y apoyo constante durante todo este proceso. Sus conocimientos, consejos y motivación fueron fundamentales para que pudiera avanzar con seguridad y confianza en este proyecto.

- ***Alisson Brigitte Chica Basurto***

Índice de Contenidos

Declaración de Autoría	I
Certificación del Tutor	II
Certificado de Similitud	IV
Dedicatoria	V
Dedicatoria	VI
Reconocimiento (Agradecimiento)	VII
Reconocimiento (Agradecimiento)	IX
Resumen Ejecutivo.....	XVII
Introducción	1
Capítulo 1. Propuesta de Valor y Público Objetivo	3
1.1. Propuesta de valor	3
1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas.	3
1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá.....	3
1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y/o documental.	5
1.1.4. Definición de la propuesta de valor.	6
1.1.5. Precio del producto.	6
1.2. Público objetivo.....	8
1.2.1. Selección de mercado total.....	8
1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo.	9
1.2.3. Cuantificación del público objetivo.	9
1.2.4. Determinación y proyección de la oferta.	10
1.2.5. Determinación y proyección de la demanda.	12
1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida.	14
1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta.....	15

Capítulo 2. Canales de Distribución, Relaciones con los Clientes y Alianzas Claves.....	16
2.1. Selección de los canales de distribución	16
2.1.1. Definición de canales de distribución.	16
2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel en destino).....	16
2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización.	17
2.1.4. Logística de exportación/importación.....	17
2.2. Relaciones con los clientes.....	19
2.2.1. Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc.	19
2.2.2. Ferias internacionales.....	19
2.2.3. Redes sociales/Publicidad	19
2.2.4. Preservicio y Postservicio.	21
2.3. Alianzas Claves.	22
2.3.1. Alianzas con proveedores.	22
2.3.2. Alianzas con distribuidores.	22
2.3.3. Alianzas con la competencia.....	23
Capítulo 3. Recursos, Actividades y Costes.....	24
3.1. Recursos	24
3.1.1. Abastecimiento de producto terminado	24
3.1.2. Abastecimiento personal administrativo y directivo.	24
3.1.3. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología.....	25
3.2. Actividades.....	26
3.2.1. Actividades claves.....	26
3.2.2. Organigrama.....	27
3.2.3. Determinación de funciones.....	28
3.3. Costes	28
3.3.1. Plan de inversiones.....	28

3.3.2. Fuente y plan de financiamiento	31
3.3.3. Proyección de costos y gastos	35
Capítulo 4. Modelo de Ingresos y Utilidades	37
4.1. Ingresos	37
4.1.1. Ingresos	37
4.2. Costos	37
4.3. Utilidades	38
4.4. Evaluación financiera	39
4.4.1. Flujo de fondos	40
4.4.2. WACC	40
4.4.3. Indicadores financieros	41
Conclusiones	44
Recomendaciones	45
Bibliografía	46
Anexos	51

Índice de tablas

Tabla 1: Tabla comparativa de precios de diferentes tipos de chips.....	6
Tabla 2: Precio del producto	7
Tabla 3: Selección de mercado total.	8
Tabla 4: Segmentación de mercados y público objetivo.	9
Tabla 5: Determinación y proyección de la oferta.....	10
Tabla 6: Proyecciones del Consumo Nacional Aparente.....	11
Tabla 7: Tendencia positiva en el consumo nacional aparente.....	12
Tabla 8: Demanda total en Japón para los años 2019 a 2023.	13
Tabla 9: Modelo de regresión lineal	13
Tabla 10: Proyección demanda total para los años 2024 a 2028.	14
Tabla 11: Oferta y la demanda total en Japón.....	15
Tabla 12: Gastos asociados al proceso de exportación.....	18
Tabla 13: Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc.....	20
Tabla 14: Abastecimiento de producto terminado	24
Tabla 15: Cargos de personal administrativo.....	24
Tabla 16: Costos personal administrativo.....	25
Tabla 17: Equipos de oficina	25
Tabla 18: Equipos de computación.....	26
Tabla 19: Muebles de oficina.....	26
Tabla 20: Determinación de funciones	28

Tabla 21: Capital de Trabajo.....	29
Tabla 22. Activos diferidos e intangibles	29
Tabla 23: Plan de inversión.....	30
Tabla 24: Plan de financiamiento	31
Tabla 25: Amortización activo fijo	32
Tabla 26: Amortización de capital de trabajo	34
Tabla 27: Servicios básicos.....	35
Tabla 28: Suministros de oficina	35
Tabla 29: Costos de marketing	36
Tabla 30: Sueldos y salarios	36
Tabla 31: Ingresos.....	37
Tabla 32: Costos	38
Tabla 33: Utilidades.....	39
Tabla 34: Flujo de fundas	40
Tabla 35: WACC	41
Tabla 36: Indicadores financieros.....	42
Tabla 37: Indicadores financieros.....	42
Tabla 38: Punto de equilibrio en cantidades (cartones).....	43
Tabla 39: Punto de equilibrio en unidades monetarias	43

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Empaque y medidas del producto.....	4
Ilustración 2 Medidas de la caja.....	5
Ilustración 3: Organigrama	27

Resumen Ejecutivo

Este proyecto de titulación evalúa la viabilidad comercial y financiera de introducir chips de malanga ecuatoriana en el mercado japonés, a través de un modelo de negocio enfocado en la exportación. La propuesta busca aprovechar el crecimiento sostenido en la demanda de snacks saludables, naturales y con ingredientes funcionales en economías desarrolladas. Bajo la marca MalanChips, y con el respaldo comercial de Exportaciones NutriWorld, el objetivo es posicionar un producto ecuatoriano con alto valor agregado en un mercado exigente y sofisticado como el japonés. El análisis de mercado realizado identifica como público objetivo a personas entre 12 y 45 años, mayormente deportistas, consumidores conscientes de su salud y pertenecientes al estrato medio-alto. Estos consumidores valoran snacks prácticos, horneados, sin conservantes y con beneficios nutricionales claros. El producto destaca por su presentación de 150 gramos por funda, textura crujiente y un proceso de elaboración que conserva las propiedades de la malanga, un tubérculo rico en fibra, potasio, magnesio y vitaminas. La estrategia de comercialización se basa en un canal de distribución indirecto. El producto, elaborado por Grupo Guibridai, es adquirido por VeggieThins y exportado por Exportaciones NutriWorld desde Ecuador hacia Japón. Una vez en destino, un importador se encarga de la distribución a supermercados, principales puntos de compra para el consumidor japonés. La campaña promocional incluirá participación en ferias internacionales como FOODEX Japan y presencia activa en redes sociales japonesas como Instagram, TikTok y Note.com, adaptando el mensaje de marca a la cultura local. En cuanto a la estructura operativa, el proyecto requiere una inversión total de \$102.727,73. De ese total, \$79.198,91 se destinan a capital de trabajo (activos corrientes), cubriendo tres meses de operación. A esto se suman \$10.558,19 en activos fijos, que incluyen equipos de oficina, tecnología y mobiliario, así como \$12.970,63 en activos intangibles relacionados con estudios de mercado y permisos legales. El modelo contempla un financiamiento mixto, con 79,66 % cubierto mediante deuda bancaria y el resto a través de capital propio. La deuda se manejará con pagos bimensuales, financiados a 3 y 10 años dependiendo del tipo de activo, con una tasa del 11,19%. Las proyecciones financieras indican que el negocio es rentable. El costo por unidad es de \$0,89, y el precio de venta por caja (12 unidades) asciende a \$10,73, dejando un margen de contribución saludable. El flujo de ingresos proyectado junto con los indicadores financieros —como el VAN positivo, la TIR superior al costo de capital, y un período de recuperación razonable— confirman que el proyecto tiene potencial económico real y sostenible. Más allá de los números, esta propuesta busca también

visibilizar productos ecuatorianos poco explorados en el comercio exterior. La internacionalización de los chips de malanga representa una oportunidad para demostrar que el país puede competir con calidad, sabor y autenticidad en mercados exigentes como el japonés. Este modelo de negocio no solo genera ingresos para la empresa, sino que también puede contribuir a dinamizar la economía local y abrir camino a nuevos productos en la escena internacional.

Executive summary

This business model proposes the export of Ecuadorian malanga chips to the Japanese market, aiming to position a healthy, natural, and functional snack aligned with global consumption trends. The product, marketed under the MalanChips brand, is supported by Exportaciones NutriWorld and responds to the increasing demand in developed economies for innovative, additive-free snacks with nutritional benefits. The business concept is based on an indirect distribution strategy. The product is manufactured in Ecuador by Grupo Guibridai, purchased by VeggieThins, and exported to Japan through Exportaciones NutriWorld. In Japan, a local importer is responsible for distributing the product to major supermarket chains, which serve as the main point of purchase for the target consumer. The target market includes individuals between the ages of 12 and 45, particularly health-conscious consumers and athletes belonging to the upper-middle socioeconomic segment. The product is presented in 150-gram bags, baked, preservative-free, and rich in fiber, potassium, and essential vitamins. From an operational perspective, the project requires a total investment of \$102,727.73 USD, which includes working capital (\$79,198.91 USD), fixed assets (\$10,558.19 USD), and intangible assets (\$12,970.63 USD). Financing will be covered 79.66% through a bank loan from BanEcuador, with bimonthly payments over terms of 3 and 10 years, at a nominal annual rate of 11.19%. The remaining capital will be contributed by the company's own funds. Financial projections confirm the project's viability, with a unit cost of \$0.89 USD and a box sale price of \$10.73 USD (12 units), generating a strong contribution margin. Key financial indicators such as positive NPV, an IRR higher than the cost of capital, and a reasonable payback period reinforce the sustainability of the investment. In addition to its economic value, the project promotes the international visibility of Ecuadorian agricultural products with high added value. The export of malanga chips represents not only a business opportunity, but also

a step toward positioning Ecuador as a competitive exporter of innovative and culturally authentic products in global markets like Japan.

Introducción

La evolución del comercio internacional ha abierto paso a nuevos productos, nuevos consumidores y enfoques. En este panorama dinámico, la posibilidad de transformar un alimento tradicional en una propuesta comercial innovadora adquiere un valor estratégico para los países en desarrollo. En ese sentido, los chips de malanga ecuatoriana emergen como una alternativa atractiva y diferenciadora frente a la creciente demanda mundial por snacks saludables, naturales y funcionales.

Los cambios en los hábitos alimenticios, especialmente en mercados como el japonés, reflejan una preferencia clara por productos que combinen sabor, nutrición y conveniencia. La malanga, un tubérculo tropical con alto contenido en fibra, potasio y vitaminas, posee cualidades digestivas y nutritivas que se alinean con las exigencias de estos consumidores. Presentada en forma de chips, en porciones horneadas de 150 gramos, sin conservantes y con una textura crujiente, se convierte en una opción viable para posicionarse como un snack saludable en un entorno de alta competencia.

El modelo de negocio propuesto busca articular de manera efectiva todos los elementos necesarios para que el producto tenga una entrada sólida en el mercado japonés. Se establecen canales de distribución indirectos, apoyados en alianzas estratégicas con fabricantes, comercializadores y distribuidores internacionales. El producto es elaborado localmente, adquirido por una empresa especializada y exportado mediante una operadora con experiencia en comercio exterior. Ya en destino, la logística contempla la entrega directa a supermercados, que son el principal punto de compra del consumidor japonés.

Además de una estrategia comercial bien estructurada, se contemplan las necesidades operativas que garantizan el cumplimiento normativo y logístico del proceso exportador. Esto incluye la gestión de permisos, certificaciones, etiquetado adaptado al idioma y cultura, así como la participación activa en ferias internacionales y plataformas digitales que impulsen el posicionamiento de marca. En términos de inversión, se detallan los recursos necesarios para el arranque del proyecto, diferenciando entre capital de trabajo, activos fijos e intangibles, y proponiendo una estructura de financiamiento sostenible y adecuada al perfil del negocio.

Este proyecto no solo propone llevar un producto nacional al exterior; busca generar impacto económico, visibilidad internacional y abrir camino a productos poco explorados en el comercio global. A lo largo del desarrollo de este modelo, se expondrán las condiciones necesarias para transformar una oportunidad comercial en una operación sostenible, explorando las herramientas clave que permiten la internacionalización de productos ecuatorianos hacia mercados con altos estándares de calidad y sofisticación.

Capítulo 1. Propuesta de Valor y Público Objetivo

1.1. Propuesta de valor

1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas.

Cuando se habla del mercado japonés, se tiene la idea de qué términos utilizar para describirlo, tales como exigencia, calidad, originalidad, frescura, entre otras. Lo cierto es que en este país han ganado popularidad los alimentos que ofrecen ser saludables, funcionales y prácticos a la vez. Según Albareda (2020) el envejecimiento de la población, el mayor número de mujeres que trabajan, el aumento de hogares con familias reducidas o de una sola persona (alrededor del 35% del total nacional) son factores que impulsan a la población japonesa a ahorrar tiempo y energía en la preparación de sus alimentos.

En Japón, el consumo de malanga, o taro, no es tan extendido como en otros países de Asia, aunque su valor nutricional y su versatilidad sugieren que podría ganar más popularidad en la dieta japonesa. Este tubérculo, originario del sudeste asiático, ha sido incorporado en la alimentación de varias culturas, incluida la japonesa.

Además, otro factor clave es la forma de transporte que utiliza la población japonesa. La mayor parte de la población se traslada en transporte público e incluso a pie (Albareda, 2020). Este hecho, combinado con el fuerte apego de la cultura japonesa a sus tradiciones, que se reflejan en su gastronomía, donde se siguen preparando platos transmitidos de generación en generación con ingredientes naturales y equilibrados. Estos chips cumplen con las características que el consumidor japonés valora: son saludables, prácticos y pueden incorporarse fácilmente a su dieta.

1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá

Cosechada en las zonas tropicales del Ecuador la malanga o taro es un tubérculo, que contiene vitaminas A, C, E y B6, es rica en potasio, magnesio, fósforo, y manganeso. Según (Fernández, Cadena Dial, 2021) Es rica en fibra mejorando la digestión, disminuye el colesterol en la sangre, fuente de energía natural gracias a sus carbohidratos complejos.

Según (Fernández, Dial, 2021) la malanga, una raíz altamente valorada por su riqueza en nutriente y facilidad para la digestión, es el principal ingrediente de los chips. Estas se seleccionan y cortan finamente para luego hornearse y así tengan una textura crujiente y ligera. Estos chips son horneados utilizando aceite de palma de alta calidad, este resalta su sabor natural sin alterar su perfil nutricional. Y por último elemento de nuestro producto cuenta con sal como sazónador, esta es pura y cuenta con más de 80 minerales esenciales.

El producto MalanChips forma parte de la línea de chips saludables que comercializa la empresa VeggieThins, la cual opera bajo la razón social Exportaciones NutriWorld. Estos chips son adquiridos a Grupo Guibridai, empresa encargada de su producción. A través de VeggieThins, se lleva a cabo la comercialización del producto, alineada con el compromiso de ofrecer alimentos nutritivos y ligeros. La razón social Exportaciones NutriWorld respalda formalmente esta operación, orientada a introducir productos naturales y de alta calidad en los mercados internacionales.

El empaque mide 150 gramos de peso neto, mide 27 cm de alto y 15,7 cm de ancho. El cartón mide 16 cm de alto, 49 cm de largo y 33 cm de ancho, tiene 12 unidades por cartón y apila hasta 5 cartones.

Ilustración 1

Empaque y medidas del producto.



Elaborado por: Autoras.

Ilustración 2

Medidas de la caja.



Elaborado por: Autoras.

1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y/o documental.

Se aplicó una encuesta de 82 personas para conocer su percepción sobre la malanga y su disposición a consumir productos derivados, como MalanChips. El 68,3% afirmó conocer la malanga (Anexo A), y más del 50% consideró que puede ser parte de una dieta saludable, destacando su valor nutricional (Anexo B).

En cuanto a preferencias de snacks, el 50% consume chips vegetales y horneados, lo que indica una apertura hacia las opciones más saludables (Anexo C). Además, el 53,7% consumiría chips de malanga con frecuencia (Anexo D), y el 59,8% valora el uso de ingredientes saludables (Anexo E).

El 70,7% prefiere adquirir este tipo de producto en sus supermercados o tiendas saludables (Anexo F), y el 62,6% da importancia a que el alimento sea natural y mínimamente procesado (Anexo G). El 58,5% se siente atraído por empaques llamativos que destacan beneficios nutricionales (Anexo H). Finalmente, al 58,5% prefiere comunicar con frases claras y concisas sobre sus propiedades nutricionales (Anexo I).

1.1.4. Definición de la propuesta de valor.

El producto chips de malanga está elaborado con la finalidad de satisfacer nutritivamente a los consumidores que buscan un snack rápido y saludable. Son una alternativa a los tradicionales chips de maíz o papa, ofreciendo una opción más nutritiva que conserva las propiedades de la malanga, una raíz rica en fibra, vitaminas y minerales.

Al ingresar al mercado japonés, los chips de malanga se destacan por su calidad nutricional superior, ya que mantienen la integridad de sus nutrientes a través de un proceso de elaboración natural, brindando beneficios digestivos y siendo bajos en grasas saturadas y libres de conservantes artificiales. La malanga, con su sabor natural y su textura crujiente, se alinea con las tendencias actuales de consumo en Japón.

Según (SnapCalorie, s.f.) estos chips también son ideales para dietas especializadas, como aquellas sin gluten o con bajo contenido de carbohidratos, cumpliendo con las demandas de los consumidores preocupados por la salud.

1.1.5. Precio del producto.

Para determinar el precio de MalanChips en el mercado japonés, se realizó un estudio comparativo de precios de marcas internacionales que ofrecen chips similares (malanga, taro o plátano), considerando el peso, precio por unidad y presentación.

La comparación revela que los productos de Taiwán ofrecen mayor cantidad a menor precio, mientras que los snacks de países como Ecuador y Costa Rica parecen dirigirse a un mercado de alto valor añadido.

Tabla 1

Tabla comparativa de precios de diferentes tipos de chips.

Nombre del producto	Gramos	Precio USD (1 yen = 0,0070 USD)	Procedencia	Presentación	Imagen
----------------------------	---------------	--	--------------------	---------------------	---------------

Jans - Original Taro Chips	85 g	\$ 2, 99	Taiwán	Bolsa de plástico con cierre zip	
Soldanza - Malanga	45 g	\$ 3, 75	Ecuador	Bolsa de plástico	
Heaven&Heart - Taro Chips	42 g	\$ 15, 19	Taiwán	Bolsa de plástico con cierre zip	
Trader Joe's - Plantain Chips	70 g	\$ 15, 89	Costa Rica	Bolsa de plástico	

Elaborador por: Autoras.

Cada unidad de MalanChips contiene 150 gramos, lo que representa una ventaja significativa en cuanto a cantidad frente a otros productos disponibles en el mercado japonés, que en su mayoría tienen un peso de entre 42 y 85 gramos por unidad.

El valor de adquisición por funda de 150gr es de \$0,2682 USD. Adicionalmente, cada caja de cartón utilizada para la exportación tiene el costo de \$3,2184 y contiene 12 fundas. Por lo tanto, el costo por caja sumando las fundas y el empaque, asciende a \$6,4176. Esto equivale a un costo por unidad de aproximadamente \$0,5348 USD.

Sobre este costo se ha definido un margen de contribución del 70%, lo cual permite establecer un precio de venta al distribuidor de \$10,73 USD por caja. Este valor implica un precio de venta por unidad de \$0,89 USD.

Tabla 2

Precio del producto

Producción	Uni.
C. Producción	\$3,2184
Costo x funda	\$0,2682
Cartones x Contenedor	2625 cajas
Fundas por caja	12 uni
Margen de contribución	70%
Precio de caja	\$10,73
Precio por unidad	\$0,89

Elaborado por: Autoras

1.2. Público objetivo

1.2.1. Selección de mercado total.

Tabla 3

Selección de mercado total.

Variable	Peso	Japón		Puerto Rico		España	
		Calif.	Peso	Calif.	Peso	Calif.	Peso
Consumo per cápita de malanga (snacks)	20%	8	1.6	6	1.2	5	1.0
Renta per cápita	20%	9	1.8	6	1.2	7	1.4
Acceso a puertos	10%	8	0.8	7	0.7	9	0.9
Tipo de cambio	10%	6	0.6	8	0.8	6	0.6
Acuerdos comerciales	15%	8	1.2	7	1.05	8	1.2
Población (crecimiento)	10%	7	0.7	5	0.5	4	0.4
Salario medio	15%	9	1.35	5	0.75	6	0.9
TOTAL	100%		8.05		6.2		6.4

Elaborador por: Autoras.

Japón se destaca como el mercado más atractivo para introducir malanga chips debido a una combinación de factores favorables. En primer lugar, su renta per cápita es alta, rondando los \$40. 000 USD, lo que indica que los consumidores tienen una mayor capacidad de gasto para productos no esenciales como snacks. Además, la infraestructura portuaria de Japón es excelente, lo que facilita la importación y distribución eficiente de productos extranjeros. Los acuerdos comerciales entre Japón y Ecuador proporcionan ventajas en términos de tarifas y facilidades aduaneras, lo que convierte al país en un destino atractivo para exportaciones. Y en su última variable de salario medio se determina que siendo este alto también apoya la demanda

de productos premium o diferenciados. Si bien el crecimiento poblacional de Japón ha disminuido con los años, su mercado interno sigue siendo extenso y sofisticado, lo que garantiza una demanda constante. Por lo tanto, Japón representa el mejor escenario para lanzar los malanga chips, gracias a una combinación de estabilidad económica, acuerdos comerciales y capacidad de gasto del consumidor.

1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo.

El producto va dirigido hacia un grupo de personas de entre 12 y 45 años que según (Banco Mundial, 2023) representa entre el 30% de la población en Japón, en este porcentaje encontramos adolescentes y adultos, del cual el 22% es representado por deportistas que buscan snacks que contengan vitaminas, minerales y un sabor natural.

Los factores que influyen en los consumidores al elegir donde comprar varían según su poder adquisitivo. Aquellos con mayores ingresos priorizan la calidad, variedad y marcas, mientras que los consumidores con menor poder adquisitivo son más sensibles a los precios, buscando ofertas y promociones. La conveniencia también es clave para todo grupo de personas, siendo las tiendas cercanas y accesibles las elegidas.

Al seleccionar el estrato social medio/alto - alto, es esencial considerar factores como el ingreso, educación, hábitos de consumo, ubicación y el estilo de vida, y adaptar las estrategias de marketing para alinearse con sus expectativas de calidad (Oxford University Press, 2024).

1.2.3. Cuantificación del público objetivo.

Tabla 4

Segmentación de mercados y público objetivo.

Segmentación	Población	Porcentajes
Población de Japón	124.516.650	100%
Compran en supermercados	95.877.820	77%
Rango de edades entre 12 – 45 años	28.763.346	30%
Deportistas	6.327.936	22%
Estrato social medio/alto - alto	632.793	10%

Elaborado por: Autoras

Según indica la Tabla 4 el total de la población en Japón es de 124.516.650, el 77% elije comprar en supermercados sea por la variedad de marcas, la atención o su cercanía.

El público objetivo va en un rango de edad entre 12 y 45 años ya que tienden a cuidar su salud por diversas razones. Una de las principales influencias es la creciente conciencia sobre la importancia de un estilo de vida saludable, impulsada por iniciativas gubernamentales (SUGIYAMA, 2016), el 22% de son deportistas ya sean recreativos o profesionales, solo el 10% de ella representa al estrato social medio/alto.

1.2.4. Determinación y proyección de la oferta.

En el contexto actual, caracterizado por cambios demográficos, económicos y de consumo a nivel global, entender y proyectar la oferta y demanda de snacks en Japón con un enfoque en los chips de malanga es un punto clave para este modelo de negocio.

La primera tabla presenta los datos anuales de Producción Nacional de snacks en Japón (en toneladas) obtenidos del sitio web de Statista (Diep, 2024), junto a las importaciones y exportaciones provenientes de la plataforma de Trade Map (Centre, s.f.). Con estos datos se obtuvo el Consumo Nacional Aparente para el período 2019-2023, fue calculado mediante la siguiente fórmula:

$$\text{CNA} = \text{Producción Nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

El Consumo Nacional Aparente representa el total de chips de malanga disponibles para el consumo interno en Japón, una vez descontadas las exportaciones y considerando las importaciones como complemento de la producción local.

Una vez obtenido el CNA se puede desarrollar el proceso del cálculo de la ecuación de regresión lineal. Para realizar una proyección del consumo nacional aparente en los años futuros, se utilizó una regresión lineal basada en los valores de CNA obtenidos para el periodo 2019-2023. Este modelo permite proyectar el CNA para los próximos cinco años (2024-2028).

Tabla 5

Determinación y proyección de la oferta.

Años	Producción Nacional (Tn)	Importaciones (Tn)	Exportaciones (Tn)	Consumo Nacional Aparente
2019	22,40	8.910	933	7.999
2020	22,75	8.063	1.240	6.846
2021	22,96	9.488	1.784	7.727
2022	24,05	11.265	1.859	9.430
2023	26,93	8.628	1.520	7.135

Elaborado por: Autoras

La Tabla 6 contiene los valores ajustados de cada año mediante una variable X y los productos correspondientes de X y Y (donde Y es el CNA de cada año). También se calculó el cuadrado de X (X^2), permitiendo obtener las constantes necesarias para la ecuación de regresión lineal. La regresión lineal se expresó en la ecuación:

$$Y=a + bX$$

Donde:

- **a:** representa el promedio de la oferta por año, calculado como 7827.417064
- **b:** es la pendiente o tasa de variación promedio de la oferta anual, obtenida como 85.53730357

Utilizando estos valores, la ecuación de proyección del CNA se definió como:

$$Y=32403.6+1274.5X$$

Tabla 6

Proyecciones del Consumo Nacional Aparente

Años	CNA (Y)	X	X.Y	X ²
2019	7.999	-2	-15998,79429	4
2020	6.846	-1	-6845,748893	1
2021	7.727	0	0	0
2022	9.430	1	9430,048214	1
2023	7.135	2	14269,868	4
TOTAL	39137,08532	0	855,3730357	10

Elaborado por: Autoras

La Tabla 7 presenta las proyecciones del Consumo Nacional Aparente para los años 2024 a 2028. Al aplicar la ecuación de regresión mencionada, se obtuvieron valores de CNA que muestran un crecimiento moderado y sostenido en la oferta de chips de malanga en Japón, sugiriendo un incremento en la disponibilidad de alimentos para el consumo interno. Este crecimiento puede atribuirse a factores como una producción nacional en aumento y políticas de importación que permiten complementar la demanda interna.

Estos valores proyectados para el CNA reflejan una tendencia positiva en el consumo nacional aparente, indicando que Japón está en una posición favorable para satisfacer la demanda interna de alimentos en los próximos años. Esto también implica que la oferta de alimentos en Japón está en constante crecimiento, lo que puede atribuirse a un equilibrio entre la producción nacional y las importaciones que suplen la demanda adicional.

Tabla 7

Tendencia positiva en el consumo nacional aparente

Años	CNA (Y)	X
2024	8084,028975	3
2025	8169,566279	4
2026	8255,103582	5
2027	8340,640886	6
2028	8426,178189	7

Elaborado por: Autoras

1.2.5. Determinación y proyección de la demanda.

En este punto se realiza una proyección de la demanda total de chips de malanga en Japón para el periodo 2024-2028, utilizando datos históricos de los años 2019 a 2023. Esta sección

se basa en los valores de Gasto de Consumo Final, Población, y Consumo per Cápita para calcular la demanda de chips de malanga total en el país. A continuación, se describe la metodología empleada, tomando en cuenta las fuentes de datos utilizadas.

La Tabla 8 presenta los datos de gasto de consumo final que representa el valor total (en dólares estadounidenses a precios actuales) que destina la población japonesa para el consumo de bienes y servicios, según datos obtenidos del Banco Mundial (Banco Mundial, 2023) así como los de la población. El consumo per cápita representa el consumo de alimentos en kilogramos (Kg) por persona. Este indicador se utiliza para estandarizar el consumo individual y calcular la demanda total de manera más precisa. En este caso, el consumo per cápita promedio se estima en 0.0003 toneladas (Tn) por persona, una cifra que refleja el consumo específico de los productos analizados y demanda total en Japón para los años 2019 a 2023.

La demanda total fue calculada mediante la fórmula:

$$\text{Demanda Total} = \text{Población} \times \text{Consumo per Cápita}$$

Este valor representa el total de chips de malanga demandados en el país en toneladas, considerando la población de cada año y el consumo promedio por persona.

Tabla 8

Demanda total en Japón para los años 2019 a 2023.

Años	Gasto de consumo final (US\$ a precios actuales)	Población	Consumo per cápita (Kg)	Demanda total (kg)	Demanda total (tn)
2019	\$ 3.812.889.403.569,02	126.633.000	0,0003	40.852.386,47	40852,38647
2020	\$ 3.792.824.016.905,28	126.261.000	0,0003	40.637.400,18	40637,40018
2021	\$ 3.765.970.993.587,01	125.681.593	0,0003	40.349.689,22	40349,68922
2022	\$ 3.284.785.614.019,56	125.124.989	0,0003	35.194.131,58	35194,13158
2023	\$ 3.200.745.511.029,60	124.516.650	0,0003	34.293.701,90	34293,7019

Elaborado por: Autoras

Para proyectar la demanda total en los años 2024 a 2028, se empleó el mismo modelo de regresión lineal basado en datos previamente obtenidos del período 2019-2023.

Tabla 9

Modelo de regresión lineal

Años	Demanda (Y)	X	X.Y	X²
2019	40.852,39	-2	-81704,77293	4
2020	40.637,40	-1	-40637,40018	1
2021	40.349,69	0	0	0
2022	35.194,13	1	35194,13158	1
2023	34.293,70	2	68587,40381	4
TOTAL	191327,3093	0	-18560,63773	10

Elaborado por: Autoras

Utilizando la ecuación de regresión lineal obtenida, se proyectan los valores de demanda total para los años 2026 a 2028.

Esta proyección ofrece una visión anticipada de la cantidad de chips de malanga que serán necesarios en Japón en el futuro, permitiendo planificar estrategias de producción e importación de manera acorde con las expectativas de demanda.

Tabla 10

Proyección demanda total para los años 2024 a 2028.

Años	CNA (Y)	X
2026	28985,14301	5
2027	27129,07923	6
2028	25273,01546	7

Elaborado por: Autoras

Los valores proyectados de la demanda total indican una tendencia en la necesidad de abastecimiento de chips de malanga en el país. El análisis muestra que, si bien existen fluctuaciones en el gasto de consumo y en la población, la demanda total sigue una tendencia estable, con variaciones moderadas. Esto sugiere que Japón deberá mantener un flujo constante de producción nacional y de importaciones para cubrir las necesidades de su población.

1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida.

La Tabla 11 evidencia la marcada brecha entre la oferta y la demanda total de chips de malanga en Japón durante el periodo 2026-2028. A pesar de que la oferta muestra una ligera

tendencia creciente, sigue siendo considerablemente inferior a la demanda proyectada, lo que genera una demanda insatisfecha relevante. Aunque el volumen de demanda atendida (en toneladas) presenta un leve aumento a lo largo del periodo, su proporción respecto al total de la demanda sigue siendo mínima, inferior al 0,4%. Estos datos reflejan que Japón continuará siendo altamente dependiente de importaciones o de mecanismos de abastecimiento alternativo para suplir su consumo interno en los próximos años.

Tabla 11

Oferta y la demanda total en Japón

Años	Oferta	Demanda	Demanda insatisfecha	Demanda atendida (Tn)	Demanda atendida (%)
2026	8.255,10	28.985,14	20.730,04	56,7	0,27%
2027	8.340,64	27.129,08	18.788,44	61,425	0,33%
2028	8.426,18	25.273,02	16.846,84	66,15	0,39%

Elaborado por: Autoras

1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta.

Para posicionar los chips de malanga en el mercado japonés, se debe aprovechar su alta demanda de los chips saludables y prácticos, donde este producto cubre una necesidad insatisfecha. Los chips de malanga destacan por sus beneficios nutricionales y conveniencia, lo cual encaja perfectamente en Japón, un mercado impulsado por el interés en productos funcionales y naturales, especialmente entre consumidores de entre 12 y 45 años.

A pesar de una proyección a la baja en la demanda general, la oferta de productos saludables sigue siendo insuficiente. La distribución se centrará en supermercados y tiendas de productos saludables, ya que el 77% de los consumidores japoneses prefiere estos puntos para adquirir chips.

La campaña de marketing destacará los beneficios de la malanga como ingrediente natural y saludable mediante frases claras en el empaque y campañas digitales, apuntando a posicionar los chips de malanga como un snack premium y nutritivo en Japón.

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 canales de distribución.

Los canales de distribución juegan un papel fundamental en la eficiencia y éxito de la comercialización de productos. El canal seleccionado involucra la participación de varios intermediarios clave que facilitan la llegada de los chips de malanga a los consumidores japoneses.

El canal de distribución empieza desde que la empresa Exportaciones NutriWorld compra al fabricante los chips de malanga encargándose del proceso de adquisición, control de calidad y logística inicial. Tras la compra la empresa vende el producto a una empresa importadora en Japón, que será responsable de la entrada del producto al mercado japonés. La importadora se encarga de la gestión aduanera y el cumplimiento de las normativas japonesas.

Una vez que los productos son recibidos por la importadora, esta se encarga de la distribución a supermercados en Japón, los cuales actúan como puntos de venta directos hacia el consumidor final. Los supermercados japoneses representan uno de los canales más importantes de distribución de productos alimenticios en el país, lo que garantiza una visibilidad y accesibilidad efectivas.

Este modelo ofrece varias ventajas. La empresa Exportaciones NutriWorld, al actuar como intermediario entre el proveedor y el importador japonés, facilita la comercialización internacional sin la necesidad de involucrarse directamente en la compleja red de distribución local japonesa. A su vez, el importador, con su profundo conocimiento del mercado y su infraestructura de distribución, asegura que los chips de malanga lleguen a los principales supermercados y estén al alcance de los consumidores.

2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel en destino).

Según el sitio web oficial de la Aduana de Japón (Ministry of Finance Japan, s.f.), los chips de malanga se clasifican bajo la subpartida arancelaria 200520, la cual engloba papas, puré de patatas y hojuelas de patatas, entre otros. En términos generales, Japón impone un arancel del

16% a productos provenientes de países que no tienen acuerdos comerciales específicos o que no forman parte de la Organización Mundial del Comercio (WTO según sus siglas en inglés). Como resultado, la importación de chips de malanga desde Ecuador hacia Japón estaría sujeta a un arancel reducido del 13,6%, lo cual mejora las condiciones de acceso al mercado japonés e impacta menos en el precio del producto a comparación de los países que no cuentan con ninguno de estos beneficios.

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

La cadena de comercialización para los chips de malanga en Japón involucra varios eslabones con márgenes de intermediación específicos. El exportador, Exportaciones NutriWorld, se encarga de la adquisición, control de calidad y logística inicial desde Ecuador, aplicando un margen del 15% al 20% sobre el precio de exportación para cubrir costos de producción, transporte y operativos. Luego, el importador japonés gestiona la recepción del producto, el cumplimiento de normativas locales y la distribución, con un margen adicional del 10% al 15% debido a costos de aduana, aranceles (con una tasa preferencial del 13.4%) y manejo de inventario.

Finalmente, los supermercados, como último intermediario directo, añaden un margen del 25% al 35% para cubrir la logística de almacenamiento, exhibición en tienda y otros costos operativos necesarios para su venta.

En total, la cadena de comercialización de los chips de malanga en Japón resulta en un incremento del 50% al 70% sobre el precio de exportación inicial.

2.1.4. Logística de exportación/importación.

El modelo de negocio ha seleccionado el Incoterm CFR (Cost and Freight) para la exportación de chips de malanga, ya que este término permite ofrecer un valor agregado al cliente al incluir el costo del producto y el flete marítimo hasta el puerto de destino. Esto no solo facilita la negociación al presentar un precio total y ventajoso, sino que también simplifica la logística para el importador, quien solo se encargará de los trámites y costos asociados en el puerto de destino.

Además, bajo el incoterm CFR, mantenemos el control sobre el transporte hasta el momento del embarque lo cual permite optimizar la selección de rutas, navieras y tiempos de envío,

asegurando eficiencia en costos y tiempos de entrega. Esto se alinea con la estrategia de mantener precios accesibles para productos de volumen, aprovechando al máximo las ventajas económicas del transporte marítimo.

La agencia naviera seleccionada para el transporte del contenedor hasta el puerto destino será WAN HAI.

El Terminal Portuario de Guayaquil ha sido seleccionado como el puerto de embarque en Ecuador para la exportación de chips de malanga, con destino final en el puerto de Osaka (JPOSA) en Japón. Esta elección responde a la capacidad logística y eficiencia operativa de Guayaquil, que ofrece una infraestructura robusta y servicios adecuados para la gestión de carga en contenedores, garantizando tiempos de tránsito y costos optimizados. El puerto de Osaka, además de ser un importante centro logístico en Japón, facilita la distribución eficiente hacia los principales mercados del país, alineándose con nuestros objetivos de penetración y expansión en el mercado japonés.

El contenedor que se utilizará será el contenedor Dry Van de 40 pies, este permite exportar aproximadamente 2.625 cajas por su capacidad de carga de 29 toneladas. Además, su estructura ofrece condiciones de temperatura ambiente y con poca humedad para productos secos como lo son los chips de malanga.

Tabla 12

Gastos asociados al proceso de exportación

	Detalle	Valores
Servicios locales	Certificado fitosanitario (revisar)	\$25,00
	Certificado de origen	\$11,50
	Otros certificados (certificado de calidad, certificados adicionales para productos procesados)	\$100,00
	Inarpi (operador portuario del puerto de guayaquil)	\$236,98
	K9 (servicio de inspección canina)	\$345,00
	Flete (envío de contenedor)	\$1.950,00
	Container fee (manejo y almacenamiento de contenedor durante su transporte)	\$35,00
	Tho (gastos de naviera - wan hai lines)	\$195,00
	Exprese reléase (liberación de contenedor)	\$50,00
	Transporte terrestre (Guayaquil)	\$600,00

Procesamiento de documento (servicio de exportación)	\$60,00
Op. Logist de contenedores	\$90,00
Servicio de adm de contenedores	\$90,00
Monitoreo y control de doc	\$30,00
Recep de trans flete	\$100,00
Servicio de sellos	\$35,00
Seguro de contenedor	\$50,00
Seguro de carga	\$45,00
Dhl de documentación	\$81,65
Total	\$4.130,13

Elaborado por: Autoras

2.2. Relaciones con los clientes.

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

2.2.2. *Ferias internacionales*

FOODEX Japan (JMA) es una de las mayores exposiciones internacionales de alimentos y bebidas de Asia. Celebrada anualmente desde 1976, se destaca como un evento clave para la industria alimentaria global. En 2024, reunió a 3,000 expositores de más de 60 países y atrajo a 76,183 visitantes, incluyendo 13,464 internacionales. Durante los cuatro días, se organizaron aproximadamente 1,000 negociaciones comerciales con compradores influyentes invitados por la secretaría. FOODEX es reconocida por la Unión de Exposiciones Internacionales (UFI, 2024), siendo la única feria alimentaria en Japón con esta certificación.

Esta feria es ideal para lanzar nuevos productos y conectarse con distribuidores y mayoristas japoneses interesados en snacks internacionales.

2.2.3. *Redes sociales/Publicidad*

Para promocionar los chips de malanga "MALANCHIPS" en Japón, se recomienda implementar estrategias adaptadas a las preferencias locales mediante campañas creativas en redes sociales.

A través de note.com Malanchips puede aprovechar para conectarse con el público japonés mediante contenido auténtico y educativo. La marca puede publicar artículos sobre el origen y beneficios de la malanga, recetas creativas y los valores sostenibles del producto, apelando a

las preferencias locales. Además, compartir historias de clientes y realizar colaboraciones con creadores de contenido en la plataforma puede ampliar la visibilidad y credibilidad de la marca.

En Instagram, la estrategia debe centrarse en lo visual. Publicar imágenes y videos estilizados que destaquen las texturas y sabores únicos de los chips, incorporando elementos culturales japoneses como flores de sakura o paisajes icónicos, puede generar gran impacto. Las historias interactivas, como encuestas y retos (ejemplo: #MalanchipsChallenge), fomentarían la interacción con los usuarios.

En Twitter (X), la marca debería integrarse a las conversaciones populares utilizando tendencias como #SnackTime o #Otsumami (aperitivos). Los mensajes cortos con imágenes atractivas podrían invitar a los usuarios a probar el producto, mientras que hashtags en japonés como #タロイモチップス (malanchips) ayudarían a alcanzar un mayor público local.

TikTok sería ideal para generar contenido viral. Videos breves que presenten los chips en situaciones cotidianas o que muestren su preparación podrían captar la atención del público. Colaboraciones con creadores de contenido japoneses serían clave para generar confianza en el producto.

Tabla 13
Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc.

Medios		Costos
Ferias internacionales	FOODEX Japan	Según (Helling, 2024) Estimado 7 días (2 personas) Pasajes (2): \$5.282
		• Costo promedio de alojamiento: \$150 por noche
		• Comida, bebida y actividades: \$150 por persona, por día
		• Transporte: \$420
		• Precio feria: \$2.042.
Redes sociales		• Costo total: \$10.894
	Instagram	\$3,000 anual para segmentar a usuarios.
	Twitter (X)	\$3,500 anual para promover tendencias.
	TikTok	\$4,000 anual para videos virales y colaboraciones con influencers locales.
	Note.com	\$2,500 anual para frecuencias y alcance de publicaciones.
Total		\$23.894 anual en marketing.
Elaborado por: Autoras		

2.2.4. *Preservicio y Postservicio.*

Preservicio

El conocimiento de gustos y preferencias del mercado es otro pilar fundamental en el preservicio. Realizar investigaciones de mercado, como encuestas o grupos focales, permite comprender qué tipos de snacks prefieren los consumidores japoneses, así como sus expectativas en cuanto a sabores, texturas y opciones saludables. Además, con el entendimiento de estos gustos locales, es posible ajustar el producto para alinearlos mejor con las preferencias del mercado japonés, como el uso de sabores populares.

Postservicio

El postservicio es esencial para mantener una relación sólida con los clientes y fomentar la lealtad a la marca. Después de que un cliente haya adquirido el producto, es fundamental realizar un seguimiento encuestando aleatoriamente para asegurar que la experiencia haya sido satisfactoria, esto puede hacerse mediante mensajes directos en redes sociales, donde se pregunta sobre su satisfacción con el producto y se les anime a compartir sugerencias para mejorar.

Además, si algún cliente tiene algún inconveniente con el producto o el pedido, es crucial ofrecer una atención al cliente eficiente. Un sistema de respuestas rápidas en redes sociales permitirá resolver cualquier problema de manera ágil y amigable, asegurando una experiencia positiva.

Otra estrategia importante es solicitar comentario. Invitar a los clientes a dejar reseñas no solo ayuda a mejorar el servicio, sino que también contribuye a construir una comunidad leal en torno a Malanchips.

Para fomentar la recompra y la lealtad, se pueden ofrecer promociones exclusivas o acceso a productos nuevos a través de un programa de fidelidad. Por ejemplo, enviar cupones o notificaciones sobre nuevos sabores o ediciones limitadas generará interés continuo por parte de los clientes.

2.3. Alianzas Claves.

2.3.1. Alianzas con proveedores.

El mercado japonés, conocido por su riguroso enfoque en la calidad, sostenibilidad y autenticidad de los productos, demanda un control estricto en todas las etapas de producción. Bajo este contexto, trabajar de la mano con proveedores confiables y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa garantiza la competitividad del producto.

Como supo manifestar Laseter (2004), los ejecutivos ahora luchan para mejorar los procesos de compra y por obtener el máximo valor de los proveedores externos de materiales y servicios. Este destaca la importancia de optimizar las relaciones con los proveedores para maximizar el valor que estos aportan al negocio, ya que, las alianzas con proveedores también fomentan la construcción de relaciones basadas en la confianza y la transparencia, aspectos que impulsan el logro de la sostenibilidad y el éxito a largo plazo en mercados extranjeros.

Para el modelo de negocio de los chips de malanga, estas alianzas no solo aseguran el suministro de materia prima de alta calidad, sino que también permiten una mayor adaptabilidad a las exigencias del mercado objetivo.

2.3.2. Alianzas con distribuidores.

En el comercio exterior, las alianzas estratégicas con distribuidores desempeñan un papel importante para garantizar el éxito de un producto en mercados extranjeros.

Marco Lajara, García Lillo, Quer Ramón, & Molina Azorín (1999) señalan que la cooperación en los canales de distribución facilita satisfacer mejor al cliente y ofrece beneficios como mayor acceso a información, apoyo en lanzamientos, menos promoción de marcas competidoras, flexibilidad ante imprevistos y buena fe.

Para un producto como los chips de malanga, que busca posicionarse en el mercado japonés, establecer relaciones sólidas y cooperativas con distribuidores locales tiende a destacar en la lista de factores importantes en la empresa. Este enfoque no solo permite superar barreras culturales y logísticas, sino también optimizar la llegada al cliente final mediante estrategias alineadas con las particularidades del mercado objetivo.

Los distribuidores locales, con su experiencia y conexión directa con los minoristas, actúan como un puente entre el fabricante extranjero y el consumidor japonés. En este sentido, las alianzas se convierten en un vehículo estratégico para introducir los chips de malanga en un entorno competitivo.

2.3.3. Alianzas con la competencia.

Una empresa que está buscando una alianza debe tener en cuenta dos dimensiones administrativas: cooperación y competencia o, generalmente, cooperación y conflicto (Del prado, p. 70, 2005). Las alianzas con la competencia no están exentas de tensiones, pero saber cómo manejarlo puede llevar a la empresa asegurar su producto en el mercado.

Ecuador tiene un potencial significativo en la exportación de productos como la malanga debido a sus prácticas agrícolas responsables. Un factor base para fortalecer estas alianzas es destacar la calidad de los vegetales ecuatorianos, reconocidos por su frescura, sabor y producción sostenible.

Asistir a ferias alimentarias en Japón de manera colaborativa es una gran estrategia para posicionar productos ecuatorianos saludables en un mercado exigente y del alto potencial. Promocionar los chips de malanga como una opción innovadora y saludable dentro de la categoría de snacks permite resaltar la riqueza de los productos ecuatorianos, elaborados con ingredientes naturales y sostenibles. Asimismo, colaborar entre empresas del sector no solo optimiza los costos, sino que fortalece la imagen de Ecuador como un país productor de alimentos de alta calidad, impulsando campañas que destacan los beneficios nutritivos y la autenticidad de los snacks vegetales.

Capítulo 3. Recursos, Actividades y Costes

3.1. Recursos

3.1.1. Abastecimiento de producto terminado

La tabla 14 presenta los costos relacionados con el de producto terminado de los chips de malanga, donde la empresa Grupo Guibridai proveerá del producto ya empaçado y la empresa VeggieThins se encargará de comercializar el producto en Japón.

Se detallada en primer lugar, el costo total por unidad (funda), que corresponde a 0,2182 USD, reflejando el valor individual de cada empaque. En segundo lugar, se indica el costo de producto empaçado en la caja de cartón, que asciende a 3,2184 USD, considerando el conjunto de unidades contenidas en una caja.

Tabla 14

Abastecimiento de producto terminado

Detalle	Precio
Costo total por bolsa	0,2182
Costo total empaquetado (cartón)	3,2184

Elaborado por: Autoras

3.1.2. Abastecimiento personal administrativo y directivo.

El modelo de negocio requiere que se contrate personal para cumplir con las actividades planificadas. En este caso, la estructura organizacional constará de un gerente general, un jefe de comercio exterior, un coordinador administrativo y financiero, un asistente administrativo, un asistente comercial y ventas.

Tabla 15

Cargos de personal administrativo

Cargo	Personal
Gerente general	1
Jefe comercio exterior	1
Coordinador administrativo y financiero	1
Asistente administrativo	1
Asistente comercial y ventas	1

Elaborado por: Autoras

En la Tabla 16 se detallan los costos estimados para los cargos asignados del personal administrativo para los siguientes 5 años aplicando un aumento del 1% anual a partir del tercer año.

Tabla 16

Costos personales administrativo

Cargo	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	\$26.319,60	\$27.519,60	\$27.794,80	\$28.072,74	\$28.353,47
Jefe de comercio exterior	\$19.182,20	\$20.082,20	\$20.283,02	\$20.485,85	\$20.690,71
Coordinador administrativo y financiero	\$16.936,40	\$197.736,40	\$17.913,76	\$18.092,90	\$18.273,83
Asistente administrativo	\$10.759,00	\$11.259,00	\$11.371,59	\$11.485,31	\$11.600,16
Asistente comercial y ventas	\$10.759,00	\$11.259,00	\$11.371,89	\$11.485,31	\$11.600,16
Total	\$83.956,20	\$87.856,20	\$88.734,76	\$89.622,11	\$90.518,33

Elaborado por: Autoras

3.1.3. *Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología.*

Estará a disposición los siguientes equipos de oficina:

Tabla 17

Equipos de oficina

Equipos de oficina	Cantidad	Precio	Costo Inversión
A/C 12 BTU	1	\$ 251,50	\$ 251,50
A/C 18 BTU	2	\$ 438,40	\$ 876,80
Grapadoras	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Perforadora industrial	3	\$ 46,59	\$ 139,77
Teléfono	5	\$ 21,99	\$ 109,95
Central telefónica	1	\$ 320,00	\$ 320,00
Intercomunicador	1	\$ 52,99	\$ 52,99
Total		\$ 1.151,47	\$ 1.851,01

Elaborado por: Autoras

Fuentes: (Mercado libre, s.f.) (Mercado libre , s.f.) (Mercado libre , s.f.) (Mercado libre, s.f.) (Mercado libre, s.f.) (Mercado libre, s.f.) (Amazon, s.f.)

En los artículos de equipos de computación se tendrá a disposición:

Tabla 18

Equipos de computación

Equipo de computación	Cantidad	Precio	Costo Inversión
Laptop	2	\$ 434,00	\$ 868,00
PC	3	\$ 639,00	\$ 1.917,00
Pantalla CTOUCH	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Impresora	3	\$ 234,00	\$ 702,00
Total		\$ 2.207,00	\$ 3.685,00

Elaborado por: Autoras

Fuentes: (NoviCompu, s.f.) (SysteMarket, s.f.) (EBay, s.f.) (Mercado libre, s.f.)

Para lograr tener una mejor comodidad para el personal administrativo se encargaron muebles de oficina como:

Tabla 19

Muebles de oficina

Muebles de oficina	Cantidad	Precio	Costo Inversión
Escritorios	5	\$ 270,00	\$ 1.350,00
Sillas	13	\$ 169,00	\$ 2.197,00
Archiveros	6	\$ 170,00	\$ 1.020,00
Mesa de reunión	1	\$ 395,00	\$ 395,00
Basureros	6	\$ 10,03	\$ 60,18
Total		\$ 1.014,03	\$ 5.022,18

Elaborado por: Autoras

Fuentes: (Mercado libre, s.f.) (Mercado libre, s.f.) (Mercado libre, s.f.) (Mercado libre, s.f.)

3.2. Actividades

3.2.1. Actividades claves

Las actividades fundamentales para que el modelo de negocio funcione en proporciones idóneas son las siguientes:

- Gestionar procesos de exportación, incluyendo la preparación de documentos, cumplimiento de normativas y coordinación logística internacional para asegurar envíos eficientes y sin contratiempos.

- Negociar con proveedores y distribuidores, estableciendo condiciones favorables de suministro y relaciones comerciales sostenibles con el mercado japonés.
- Supervisar la calidad del producto y su presentación, asegurando el cumplimiento de requisitos técnicos, de inocuidad, etiquetado y empaques exigidos por el país de destino.
- Promocionar y posicionar la marca, mediante estrategias digitales y participación en ferias internacionales que impulsen la demanda y el reconocimiento del producto.

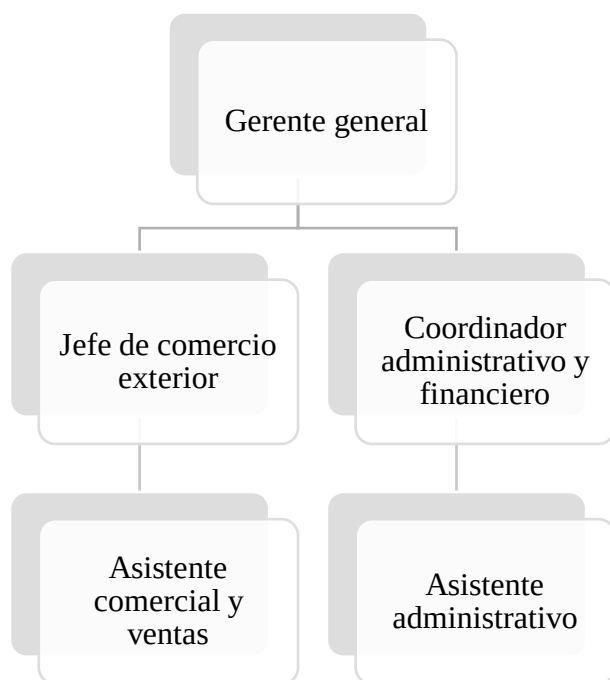
3.2.2. Organigrama

La estructura organizacional de la empresa se presenta de forma jerárquica y funcional, permitiendo una adecuada coordinación de las actividades. En la cúspide se encuentra el Gerente General, quien lidera y supervisa todas las áreas. Bajo su dirección operan: jefe de comercio exterior, coordinador administrativo y financiero, asistente administrativo y asistente comercial y ventas.

Esta estructura permite una gestión eficiente, una comunicación clara entre departamentos y una asignación precisa de responsabilidades, esenciales para el desarrollo y la competitividad de la empresa en el mercado internacional.

Ilustración 3

Organigrama



Elaborado por: Autoras

3.2.3. Determinación de funciones

La estructura organizacional de la empresa está conformada por un equipo multidisciplinario que cumple funciones clave para el funcionamiento eficiente del negocio. Cada cargo ha sido definido con base en las necesidades operativas, administrativas, logísticas y comerciales, permitiendo una adecuada división del trabajo y una gestión coordinada. A continuación, se detallan las funciones específicas de cada puesto dentro de la organización:

Tabla 20

Determinación de funciones

Cargo	Funciones Principales
Gerente General	Dirige y supervisa las operaciones generales de la empresa. Toma decisiones estratégicas, representa legalmente a la organización y establece políticas para el desarrollo comercial y productivo.
Jefe de Comercio Exterior	Gestiona la exportación de productos, coordina con agentes aduaneros, asegura el cumplimiento de normativas internacionales y promueve la expansión en mercados extranjeros.
Coordinador administrativo y financiero	Administra los recursos financieros, controla presupuestos, realiza análisis contables y supervisa los procesos administrativos internos.
Asistente administrativo	Brinda apoyo en tareas administrativas, gestión de documentación, atención a proveedores y coordinación interna de actividades operativas.
Asistente comercial y ventas	Apoya en la gestión de ventas, atención a clientes internacionales, seguimiento de pedidos y recopilación de información de mercado para el área comercial.

Elaborados por: Autoras

3.3. Costes

3.3.1. Plan de inversiones

El capital de trabajo representa los recursos financieros necesarios para cubrir los gastos operativos del negocio durante sus primeros meses de funcionamiento, antes de que el flujo de ingresos sea suficiente para sostener las operaciones por sí mismo.

Para este proyecto, el capital de trabajo fue estimado considerando los siguientes componentes anuales: costo de venta, sueldos y salarios, servicios básicos, suministros de oficina, costos de marketing y costos logísticos, los cuales en conjunto suman un capital anual de \$316.795,64 USD. A partir de este valor se calculó el capital mensual, que asciende a

\$26.399,64 USD, y finalmente se proyectó un período de cobertura de tres meses, considerando el tiempo estimado para alcanzar un equilibrio operativo.

Como resultado, el capital de trabajo requerido para el arranque del proyecto se fijó en \$79.198,91 USD, valor que permitirá afrontar los compromisos operativos iniciales de forma oportuna y sostenida.

Tabla 21

Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	
Costo de Venta	\$ 150.803,16
Sueldos y Salarios	\$ 83.956,20
Servicios Básicos	\$ 7.680,00
Suministros de Oficina	\$ 1.038,72
Costos de Marketing	\$ 23.894,00
Costos Logísticos	\$ 49.423,56
CAPITAL ANUAL	\$ 316.795,64
CAPITAL MENSUAL	\$ 26.399,64
PERIODOS POR CUBRIR	3
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 79.198,91

Elaborado por: Autoras

Los activos diferidos e intangibles corresponden a aquellos gastos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, que no se reflejan de forma física pero que generan beneficios a lo largo del tiempo.

En este caso, se incluyen dos componentes principales: el costo del estudio de mercado, que asciende a \$8.852,00 USD, y los permisos y licencias requeridos para la operación, con un valor total de \$4.118,63 USD y los gastos de constitución \$1.200,00

Tabla 22

Activos diferidos e intangibles

Activos diferidos e intangibles	
Costo estudio mercado	\$ 8.852,00
Permisos y licencias	\$ 2.918,63
Gastos de constitución	\$ 1.200,00
Total, activos diferidos e intangibles	\$ 12.970,63

Elaborado por: Autoras

El presente plan de inversión contempla un total de activos por USD 102.727,73, distribuidos en tres componentes principales: activos corrientes (capital de trabajo), activos fijos y activos diferidos e intangibles. Dentro de estos, los activos corrientes correspondientes al capital de trabajo representan la mayor parte del total, con USD 79.198,91. Este rubro cubre las necesidades operativas esenciales para el funcionamiento inicial del negocio, como inventarios, insumos y gastos administrativos de corto plazo.

Por su parte, los activos fijos alcanzan un valor de USD 10.558,19. Este grupo incluye mobiliario de oficina, equipos de oficina y equipos de computación, elementos indispensables para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.

Finalmente, los activos diferidos e intangibles suman USD 12.970,63. En este apartado se consideran gastos necesarios para la formalización y el posicionamiento del proyecto, tales como estudios de mercado y permisos o licencias requeridos. No se registra inversión por concepto de gastos de constitución.

Tabla 23

Plan de inversión

DETALLE	USD	USD	USD	%
ACTIVOS CORRIENTES				
C. CAPITAL TRABAJO OPERACIONAL	\$71.279,02	\$7.919,89	\$79.198,91	77,10%
A. ACTIVOS FIJOS				
(+) Equipo de Oficina	\$1.851,01		\$1.851,01	1,80%
(+) Equipo de Computación	\$3.685,00		\$3.685,00	3,59%
(+) Muebles de Oficina	\$5.022,18		\$5.022,18	4,89%
(=) Total activos fijos			\$10.558,19	10,28%
B. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES				
(+) Costo estudio Mercado		\$8.852	\$8.852,00	8,62%
(+) Permisos y licencias		\$2.918,00	\$2.918,00	2,84%
(+) Gasto constitución		\$1.200,00	\$1.200,00	1,17%
(=) Total activos diferidos e intangibles			\$12.970,63	
TOTAL DE ACTIVOS	\$81.837,21	\$20.890,52	102.727,73	

Elaborado por: Autoras

3.3.2. Fuente y plan de financiamiento

El proyecto requiere un financiamiento de \$81.837,21 que corresponde al 79,66% de deuda bancaria y \$20.890,52 de capital propio que representa un total de 20,34%. La mayor parte corresponde al capital de trabajo operacional con \$79.198,91, los activos fijos suman \$10.558,19 e incluye equipos y mobiliarios de oficinas, mientras que los activos diferidos e intangibles alcanzan los \$12.970,63, considerando estudios de mercado y permisos.

Esta estructura financiera muestra un fuerte apalancamiento externo, lo que facilita la ejecución del proyecto, siempre que se gestione adecuadamente la carga financiera asociada a la deuda.

Tabla 24

Plan de financiamiento

	Deuda	Capital propio	Total, Financiamiento	
Detalle	USD	USD	USD	%
ACTIVOS CORRIENTES				
C. CAPITAL TRABAJO OPERACIONAL	\$71.279,02	\$7.919,89	\$79.198,91	77,10%
A. ACTIVOS FIJOS				
(+) Equipo de Oficina	\$1.851,01		\$1.851,01	1,80%
(+) Equipo de Computación	\$3.685,00		\$3.685,00	3,59%
(+) Muebles de Oficina	\$5.022,18		\$5.022,18	4,89%
(=) Total activos fijos			\$10.558,19	10,28%
B. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES				
(+) Costo estudio Mercado		\$8.852	\$8.852,00	8,62%
(+) Permisos y licencias		\$2.918,63	\$2.918,63	2,84%
(+) Gasto constitución		\$1.200,00	\$1.200,00	1,17%
(=) Total activos diferidos e intangibles			\$12.970,63	
TOTAL DE ACTIVOS FINANCIAMIENTO	\$81.837,21	\$20.890,52	102.727,73	
	79,66%	20,34%	100,00%	

Elaborado por: Autoras

La entidad bancaria BanEcuador otorgará el financiamiento del proyecto bajo dos componentes diferenciados. El valor correspondiente a activos fijos, por un monto de \$10.558,19 USD, será financiado a un plazo de 10 años, con pagos bimensuales y una tasa nominal del 11,19%. Por otro lado, el monto asignado al capital de trabajo, equivalente a

\$71.279,02 USD, se financiará a un plazo de 3 años, también en pagos bimensuales y bajo la misma tasa nominal del 11,19%.

Tabla 25

Amortización activo fijo

Tabla de amortización activo fijo	
Capital	10.558,19
T. Nominal	11,19%
Años	10
T. Pago	BIMENSUAL
Periodos	60
Pago	\$ 293,89

Elaborado por: Autoras

Período	Pago	Capital	Interés	Saldo
0				\$10.558,19
1	\$293,89	\$96,98	\$196,91	\$10.461,21
2	\$293,89	\$98,79	\$195,10	\$10.362,42
3	\$293,89	\$100,63	\$193,26	\$10.261,79
4	\$293,89	\$102,51	\$191,38	\$10.159,28
5	\$293,89	\$104,42	\$189,47	\$10.054,86
6	\$293,89	\$106,37	\$187,52	\$9.948,49
7	\$293,89	\$108,35	\$185,54	\$9.840,14
8	\$293,89	\$110,37	\$183,52	\$9.729,76
9	\$293,89	\$112,43	\$181,46	\$9.617,33
10	\$293,89	\$114,53	\$179,36	\$9.502,80
11	\$293,89	\$116,66	\$177,23	\$9.386,14
12	\$293,89	\$118,84	\$175,05	\$9.267,30
13	\$293,89	\$121,06	\$172,84	\$9.146,24
14	\$293,89	\$123,31	\$170,58	\$9.022,93
15	\$293,89	\$125,61	\$168,28	\$8.897,32
16	\$293,89	\$127,96	\$165,93	\$8.769,36
17	\$293,89	\$130,34	\$163,55	\$8.639,02
18	\$293,89	\$132,77	\$161,12	\$8.506,24
19	\$293,89	\$135,25	\$158,64	\$8.370,99
20	\$293,89	\$137,77	\$156,12	\$8.233,22
21	\$293,89	\$140,34	\$153,55	\$8.092,88
22	\$293,89	\$142,96	\$150,93	\$7.949,92
23	\$293,89	\$145,63	\$148,27	\$7.804,29
24	\$293,89	\$148,34	\$145,55	\$7.655,95
25	\$293,89	\$151,11	\$142,78	\$7.504,84
26	\$293,89	\$153,93	\$139,97	\$7.350,92

27	\$293,89	\$156,80	\$137,09	\$7.194,12
28	\$293,89	\$159,72	\$134,17	\$7.034,40
29	\$293,89	\$162,70	\$131,19	\$6.871,70
30	\$293,89	\$165,73	\$128,16	\$6.705,97
31	\$293,89	\$168,83	\$125,07	\$6.537,14
32	\$293,89	\$171,97	\$121,92	\$6.365,17
33	\$293,89	\$175,18	\$118,71	\$6.189,99
34	\$293,89	\$178,45	\$115,44	\$6.011,54
35	\$293,89	\$181,78	\$112,12	\$5.829,76
36	\$293,89	\$185,17	\$108,73	\$5.644,59
37	\$293,89	\$188,62	\$105,27	\$5.455,97
38	\$293,89	\$192,14	\$101,75	\$5.263,84
39	\$293,89	\$195,72	\$98,17	\$5.068,12
40	\$293,89	\$199,37	\$94,52	\$4.868,75
41	\$293,89	\$203,09	\$90,80	\$4.665,66
42	\$293,89	\$206,88	\$87,01	\$4.458,78
43	\$293,89	\$210,74	\$83,16	\$4.248,04
44	\$293,89	\$214,67	\$79,23	\$4.033,38
45	\$293,89	\$218,67	\$75,22	\$3.814,71
46	\$293,89	\$222,75	\$71,14	\$3.591,96
47	\$293,89	\$226,90	\$66,99	\$3.365,06
48	\$293,89	\$231,13	\$62,76	\$3.133,93
49	\$293,89	\$235,44	\$58,45	\$2.898,48
50	\$293,89	\$239,83	\$54,06	\$2.658,65
51	\$293,89	\$244,31	\$49,58	\$2.414,34
52	\$293,89	\$248,86	\$45,03	\$2.165,48
53	\$293,89	\$253,51	\$40,39	\$1.911,97
54	\$293,89	\$258,23	\$35,66	\$1.653,74
55	\$293,89	\$263,05	\$30,84	\$1.390,69
56	\$293,89	\$267,96	\$25,94	\$1.122,73
57	\$293,89	\$272,95	\$20,94	\$849,78
58	\$293,89	\$278,04	\$15,85	\$571,74
59	\$293,89	\$283,23	\$10,66	\$288,51
60	\$293,89	\$288,51	\$5,38	\$0,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 26

Amortización de capital de trabajo

Tabla de amortización capital de trabajo	
Capital	71.279,02
T. Nominal	11,19%
Años	3
T. Pago	BIMENSUAL
Periodos	18
Pago	\$ 4.698,21

Elaborado por: Autoras

Período	Pago	Capital	Interés	Saldo
0				71.279,02
1	\$ 4.698,21	\$ 3.368,86	\$ 1.329,35	\$ 67.910,16
2	\$ 4.698,21	\$ 3.431,69	\$ 1.266,52	\$ 64.478,47
3	\$ 4.698,21	\$ 3.495,69	\$ 1.202,52	\$ 60.982,78
4	\$ 4.698,21	\$ 3.560,88	\$ 1.137,33	\$ 57.421,90
5	\$ 4.698,21	\$ 3.627,30	\$ 1.070,92	\$ 53.794,60
6	\$ 4.698,21	\$ 3.694,94	\$ 1.003,27	\$ 50.099,66
7	\$ 4.698,21	\$ 3.763,85	\$ 934,36	\$ 46.335,80
8	\$ 4.698,21	\$ 3.834,05	\$ 864,16	\$ 42.501,75
9	\$ 4.698,21	\$ 3.905,56	\$ 792,66	\$ 38.596,19
10	\$ 4.698,21	\$ 3.978,39	\$ 719,82	\$ 34.617,80
11	\$ 4.698,21	\$ 4.052,59	\$ 645,62	\$ 30.565,21
12	\$ 4.698,21	\$ 4.128,17	\$ 570,04	\$ 26.437,04
13	\$ 4.698,21	\$ 4.205,16	\$ 493,05	\$ 22.231,87
14	\$ 4.698,21	\$ 4.283,59	\$ 414,62	\$ 17.948,28
15	\$ 4.698,21	\$ 4.363,48	\$ 334,74	\$ 13.584,81
16	\$ 4.698,21	\$ 4.444,86	\$ 253,36	\$ 9.139,95
17	\$ 4.698,21	\$ 4.527,75	\$ 170,46	\$ 4.612,20
18	\$ 4.698,21	\$ 4.612,20	\$ 86,02	\$ 0,00

Elaborado por: Autoras

3.3.3. Proyección de costos y gastos

Las siguientes tablas presentan los principales costos de la empresa, clasificados en servicios básicos, suministros de oficina y costos de marketing. Este desglose permite visualizar los gastos necesarios para el funcionamiento y comercialización del producto en el mercado internacional.

La Tabla 27 muestra los costos fijos mensuales y anuales necesarios para el funcionamiento operativo de la empresa. El total anual de estos servicios asciende a USD 7.680,00, siendo fundamentales para mantener las actividades administrativas y logísticas.

Tabla 27

Servicios básicos

Servicios Básicos		
Detalle	C. Mensual	C. Anual
Luz	\$95,00	\$1.140,00
Agua	\$30,00	\$360,00
Teléfono	\$35,00	\$420,00
Arriendo	\$450,00	\$5.400,00
Internet	\$30,00	\$360,00
Total		\$7.680,00

Elaborado por: Autoras

La Tabla 28 incluye los insumos básicos para el trabajo administrativo. Aunque representan un gasto menor, son indispensables para la operatividad diaria. El total anual alcanza los USD 1.038,72.

Tabla 28

Suministros de oficina

Suministros de Oficina		
Detalle	C. Mensual	C. Anual
Resmas hojas A4 500 hoja	\$8,75	\$105,00
Bolígrafos caja x24	\$7,04	\$84,48
Cartuchos impresores	\$40,04	\$480,48
Carpetas archivadoras x9	\$28,71	\$344,52
Clips	\$2,02	\$24,24
Total		\$1.038,72

Elaborado por: Autoras

A continuación, se detallan los gastos destinados a promocionar el producto en el mercado internacional, específicamente en Japón.

Tabla 29

Costos de marketing

Costos de Marketing	
Detalle	C. Anual
Ferias internacionales	\$10.894,00
Redes sociales	\$13.000,00
Total	\$23.894,00

Elaborado por: Autoras

La estructura organizativa propuesta para el proyecto contempla un equipo administrativo y comercial compuesto por cinco cargos claves. El costo total anual en remuneraciones asciende a \$83.956,20 USD, monto que representa una parte fundamental de los gastos fijos de operación y garantiza el funcionamiento eficiente del proceso de exportación y gestión empresarial.

Tabla 30

Sueldos y salarios

Sueldos y Salarios	83.956,20
---------------------------	------------------

Elaborado por: Autoras

Capítulo 4. Modelo de Ingresos y Utilidades

4.1. Ingresos

4.1.1. Ingresos

La empresa obtendrá sus ingresos de la venta de chips de malanga destinados a la exportación, expresados en cajas de 12 unidades. Se mantiene un precio unitario constante por caja de USD 3,2184 durante los cinco años, lo que permite realizar una proyección clara y estable del ingreso bruto.

El ingreso total anual, derivado de la multiplicación entre el precio y las unidades vendidas, crece de manera proporcional al aumento de las exportaciones: desde USD 337.932,00 en el año uno hasta USD 450.576,00 en el año cinco. Esto evidencia que, a pesar de que el precio no varía, el incremento en la producción y exportación es el principal impulsor del crecimiento financiero del proyecto.

De la misma manera, el detalle de los costos permite identificar que el margen bruto también crece cada año, reflejando una relación saludable entre ingresos y egresos. La rentabilidad del proyecto se mantiene positiva a lo largo del periodo analizado, fortaleciendo la viabilidad económica de la iniciativa.

Tabla 31

Ingresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto para exportar (caja 12 u)	31.500	34.125	36.750	39.375	42.000
Precio (Funda)	\$3,22	\$3,22	\$3,22	\$3,22	\$3,22
Precio (Caja)	\$10,728	\$0,728	\$10,728	\$10,728	\$10,728
Ingresos	\$ 337.932	\$ 366.093	\$ 394.254	\$ 422.415	\$ 450.576

Elaborado por: Autoras

4.2. Costos

La Tabla 32 presenta la proyección de costos logísticos, costos de producto y costos totales de venta para un periodo de cinco años. Se puede observar un crecimiento sostenido tanto en la cantidad de cajas exportadas como en el número de contenedores utilizados por año.

En el primer año se exportan 31.500 cajas, utilizando 12 contenedores, y se incurre en un costo logístico de USD 49.423,56. Este valor se incrementa gradualmente hasta alcanzar USD 65.898,08 en el quinto año, en función del volumen creciente de exportación. También, el costo de producción inicia en USD 101.579,60 y alcanza USD 135.172,80 en el último año proyectado. El costo total de venta refleja la suma de los costos logísticos y de producción, ascendiendo de USD 150.803,16 en el primer año hasta USD 201.070,88 en el quinto.

Tabla 32

Costos

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contenedores por año	12	13	14	15	16
Cajas totales	31.500	34.125	36.750	39.375	42.000
Costo logístico	\$49.423,56	\$53.542,19	\$57.660,82	\$61.779,45	\$65.898,08
Costo de producto	\$101.379,60	\$109.827,90	\$118.276,20	\$126.724,50	\$135.172,80
Costo venta	\$150.803,16	\$163.370,09	\$175.937,02	\$188.503,95	\$201.070,88

Elaborado por: Autoras

4.3. Utilidades

La Tabla 33 de utilidades refleja los ingresos por ventas, a los cuales se deducen costos operativos y gastos generales. Los principales rubros de costos corresponden al abastecimiento de producto, sueldos administrativos, servicios básicos, suministros de oficina, costos de marketing, costos logísticos y depreciaciones.

La utilidad operacional muestra un crecimiento progresivo, desde USD 66.417,42 en el primer año hasta USD 119.121,05 en el quinto. Después de descontar gastos financieros, participación de trabajadores y el impuesto a la renta, se determina una utilidad antes de impuestos de USD 100.561,53 en el quinto año, mostrando una adecuada rentabilidad operativa que mejora a lo largo del horizonte de evaluación.

Tabla 33

Utilidades

Inversiones	Años operacionales				
	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingresos por ventas	\$337.932,00	\$366.093,00	\$394.254,00	\$422.415,00	\$450.576,00
(-) Abastecimiento de producto	\$101.379,60	\$109.827,90	\$118.276,20	\$126.724,50	\$135.172,80
(-) Sueldos administrativos	\$83.956,20	\$87.856,20	\$88.734,76	\$89.622,11	\$90.518,33
(-) Servicios Básicos	\$7.680,00	\$7.910,40	\$8.147,71	\$8.392,14	\$8.643,91
(-) Suministros de Oficina	\$1.038,72	\$1.069,88	\$1.101,98	\$1.135,04	\$1.169,09
(-) Costos de Marketing	\$23.894,00	\$24.610,82	\$25.349,14	\$26.109,62	\$26.892,91
(-) Costos Logísticos	\$49.423,56	\$53.542,19	\$57.660,82	\$61.779,45	\$65.898,08
(-) Depreciación	\$4.142,50	\$4.142,50	\$4.142,50	\$3.159,84	\$3.159,84
(=) Utilidad Operacional	\$66.417,42	\$77.133,10	\$90.840,88	\$105.492,30	\$119.121,05
(-) Gastos financieros	\$8.163,56	\$5.220,55	\$2.527,50	\$913,06	\$813,36
(=) Utilidad Antes de Participación de Trabajadores	\$58.253,85	\$71.912,55	\$88.313,38	\$104.579,25	\$118.307,69
(-) Participación de trabajadores (15%)	\$8.738,08	\$10.786,88	\$13.247,01	\$15.686,89	\$17.746,15
(=) Utilidad Antes de Impuestos	\$49.515,77	\$61.125,67	\$75.066,38	\$88.892,36	\$100.561,53
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$12.378,94	\$15.281,42	\$18.766,59	\$22.223,09	\$25.140,38
(=) Utilidad Neta	\$37.136,83	\$45.844,25	\$56.299,78	\$66.669,27	\$75.421,15

Elaborado por: Autoras

4.4. Evaluación financiera

La evaluación financiera permite analizar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto, sustentándose en cifras concretas que reflejan su desempeño económico. A continuación, se presentan las tablas con los principales resultados financieros, que incluyen el costo promedio ponderado de capital (WACC) y los indicadores clave como VAN, TIR y Payback,

fundamentales para determinar la viabilidad de la inversión complementados por el análisis del punto de equilibrio; herramienta que permite identificar el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir los costos totales del proyecto.

4.4.1. Flujo de fondos

El flujo de fondos proyectado considera los ingresos netos, así como los egresos operativos y de inversión del proyecto. Se observa una generación positiva de flujos desde el primer año, lo que evidencia la viabilidad financiera de la iniciativa. Los flujos libres se mantienen en crecimiento a lo largo del periodo analizado, reflejando una estructura operativa sólida y una favorable capacidad de retorno para los inversionistas.

Tabla 34

Flujo de fondos

Inversiones	Instalación AÑO 0	Años de operación				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) Utilidad Neta		\$37.136,83	\$45.844,25	\$56.299,78	\$66.669,27	\$75.421,15
(+) Depreciación		\$4.142,50	\$4.142,50	\$4.142,50	\$3.159,84	\$3.159,84
(+) Amortización		\$21.789,06	\$24.343,81	\$27.198,09	\$850,29	\$932,59
(-) Financiamiento externo	\$81.837,21					
(-) Inversión propia	\$20.890,52					
(+) Valor de Salvamento						\$4.781,63
(=) Flujo de fondos	-\$102.727,73	\$19.490,27	\$25.642,95	\$33.244,19	\$68.978,82	\$82.430,03
(=) Flujo descontado	-\$102.727,73	\$17.969,87	\$21.798,28	\$26.055,37	\$49.845,30	\$54.918,81
(=) Flujo acumulado	-\$102.727,73	-\$84.757,86	-\$62.959,58	-\$36.904,22	\$12.941,09	\$67.859,90

Elaborado por: Autoras

4.4.2. WACC

El análisis del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) refleja la estructura de financiamiento del proyecto, compuesta en un 79,66% por deuda y un 20,34% por capital propio. El costo del préstamo, tras aplicar una tasa impositiva del 36,25%, se reduce de un 11,2% a un 7,13%, lo que evidencia el beneficio del escudo fiscal. Por su parte, el capital propio mantiene un costo del 13,66%, al no estar sujeto a deducciones tributarias. Como resultado de la ponderación entre ambas fuentes, se obtiene un WACC del 8,46%, el cual representa la tasa mínima de rentabilidad que el proyecto debe superar para considerarse financieramente viable.

Este nivel sugiere una estructura de capital eficiente, con un apalancamiento adecuado que optimiza el costo del financiamiento total.

Tabla 35

WACC

Fuente de financiamiento	Cantidad \$	% del total	Costo de cada fuente	Impuesto	Costo sin impuesto	WACC
Préstamo	\$71.279,02	79,66%	11,20%	36,25%	7,13%	5,68%
Capital propio	\$7.919,89	20,34%	13,70%	0%	13,66%	2,78%
Total	\$79.198,91	100%	-	-	-	8,46%

Elaborado por: Autoras

4.4.3. Indicadores financieros

Los indicadores financieros permiten evaluar la rentabilidad y viabilidad de un proyecto, facilitando decisiones con base en datos económicos clave como el VAN, TIR y Payback (Gitman & Zutter, 2012). A continuación, se detallan los resultados obtenidos a partir de estos indicadores para la evaluación del modelo de negocio propuesto.

4.4.3.1. VAN y TIR

El proyecto presenta un VAN de \$67.859,90, lo que indica que, luego de descontar todos los flujos futuros al valor presente, se generaría una ganancia neta positiva sobre la inversión inicial. Esto sugiere que el proyecto es financieramente viable y crearía valor para el inversionista.

Y la TIR es del 25,57%, esto refuerza la atractiva rentabilidad del proyecto, ya que implica que la tasa de retorno esperada excede ampliamente lo que se podría obtener con otras alternativas de inversión de riesgo similar.

En conjunto, ambos indicadores reflejan que el proyecto no solo recupera su inversión inicial, sino que también genera una rentabilidad considerable, lo cual lo hace recomendable desde el punto de vista financiero.

Tabla 36

Indicadores financieros

VAN	\$ 67.859,90
TIR	25,57%

Elaborado por: Autoras

4.4.3.2. PAY BACK

El análisis del período de recuperación de la inversión muestra que el proyecto requiere una inversión inicial de USD 102.727,73. A lo largo de los primeros tres años, los flujos generados permiten recuperar esa inversión, alcanzando el punto de equilibrio financiero en el tercer año. No obstante, es en el cuarto año cuando los ingresos acumulados superan de forma sostenida la inversión inicial, permitiendo establecer una operación con las mismas condiciones estructurales y funcionales del primer año del negocio. Esto significa que, aunque el Payback técnico ocurre en el tercer año, la verdadera consolidación financiera del proyecto se evidencia a partir del cuarto año, asegurando así su estabilidad operativa y capacidad de crecimiento.

Tabla 37

Indicadores financieros

Payback (3,4)			
\$	102.727,73	Inversión	Pendiente de recuperar
AÑO 1		\$ 19.490,27	\$ 83.237,46
AÑO2		\$ 25.642,95	\$ 57.594,51
AÑO3		\$ 33.244,19	\$ 24.350,32
AÑO4		\$ 68.978,82	\$ -44.628,49
AÑO5		\$ 82.430,03	\$ -127.058,52

Elaborado por: Autoras

4.4.3.3. Punto de equilibrio

En la Tabla 38, el punto de equilibrio en cantidad es de 22.104 cartones, es decir, se deben vender al menos esa cantidad para cubrir todos los costos fijos tanto como variables y no incurrir en pérdidas.

El punto de equilibrio en unidades monetarias que se refleja en la Tabla 39, es de \$237.132,11, lo que representa el ingreso mínimo necesario para alcanzar ese equilibrio financiero.

Por los resultados del VAN y TIR, superar este punto de equilibrio garantiza no solo la recuperación de la inversión, sino también una rentabilidad atractiva. Esto refuerza la viabilidad del proyecto y muestra que, una vez superado ese umbral de ventas, se generarán beneficios netos consistentes.

Tabla 38

Punto de equilibrio en cantidades (cartones)

Precio	\$10,73
Costo variable unitario	\$3,22
Costos fijos	\$165.992,48
PE Cantidad	22104

Elaborado por: Autoras

Tabla 39

Punto de equilibrio en unidades monetarias

Precio	\$10,73
Costo variable unitario	\$3,22
Costos fijos	\$165.992,48
PE UM	\$237.132,11

Elaborado por: Autoras

Conclusiones

- La investigación desarrollada demuestra que el modelo de negocio propuesto para la exportación de chips de malanga al mercado japonés es viable tanto operativa como financieramente.
- A partir de un análisis profundo del entorno y de las características del mercado, se identificó que Japón representa una excelente oportunidad debido a su alto poder adquisitivo, su interés creciente por productos saludables y sus preferencias de consumo, que favorecen alimentos prácticos, naturales y funcionales.
- A partir de este enfoque, MalanChips se presenta como una propuesta alineada con las tendencias actuales del consumidor japonés, lo cual fue respaldado por los resultados de la investigación de mercado y los indicadores de posicionamiento, que evidencian una demanda insatisfecha que este proyecto busca cubrir.
- La estrategia logística seleccionada, basada en el Incoterm CFR y el uso del puerto de Osaka, permite optimizar tiempos y costos, fortaleciendo la competitividad del producto. A su vez, la elección de distribuidores locales y la inserción en canales de venta como supermercados refuerzan el alcance y la aceptación del producto en destino.
- Desde el punto de vista financiero, el proyecto refleja una rentabilidad sólida, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$67.859,90 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 25,57%, lo que confirma su capacidad para generar valor a los inversionistas. Si bien el período de recuperación de la inversión (Payback) se alcanza en el cuarto año y es a partir de aquí es donde se consolida la estabilidad operativa, sentando las bases para una operación sostenible en el tiempo.
- En conjunto, el análisis integral del entorno comercial, logístico y financiero indica que este modelo de negocio no solo es rentable, sino también escalable, posicionando a los productos ecuatorianos en mercados internacionales como el japonés y promoviendo el desarrollo del sector exportador nacional.

Recomendaciones

- Actualmente Ecuador no cuenta con un acuerdo comercial con Japón, se recomienda gestionar el acceso a este mercado mediante los mecanismos multilaterales existentes, como los ofrecidos por la Organización Mundial del Comercio (OMC), y evaluar el aprovechamiento de herramientas como el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP).
- Paralelamente, sería estratégico explorar la posibilidad de establecer acuerdos de acceso preferencial sectorial a mediano o largo plazo, que favorezcan productos con valor agregado.
- Frente a los aranceles vigentes, una estrategia clave será destacar las cualidades diferenciadoras del producto, como su origen natural, su elaboración artesanal y sus beneficios nutricionales, posicionándolo como un snack premium enfocado a nichos de mercado con alta disposición de pago.
- Además, la conformación de alianzas con importadores japoneses especializados en productos saludables o latinoamericanos facilitará el ingreso al mercado, contribuirá al cumplimiento de regulaciones locales y disminuirá los riesgos logísticos y comerciales.
- Es importante mantener un monitoreo permanente de los requisitos técnicos y sanitarios de importación exigidos por Japón, incluyendo etiquetado en japonés, certificaciones de inocuidad y adecuaciones en la presentación del producto conforme a las exigencias culturales del consumidor japonés.
- La estrategia comercial también debe reforzarse con una sólida presencia digital y participación activa en ferias internacionales como FOODEX Japan, espacios que ofrecen oportunidades valiosas de networking, retroalimentación directa del mercado y posicionamiento de marca.
- Adicionalmente, se recomienda un seguimiento continuo de la demanda insatisfecha en el mercado japonés, permitiendo ajustar la producción en función del crecimiento observado.
- En caso de alcanzar una operación estable, sería oportuno analizar la posibilidad de expandirse hacia mercados similares de la región Asia-Pacífico, como Corea del Sur o Taiwán.
- Como último punto, se recomienda mantener un enfoque sostenible y ético en cada eslabón de la cadena de valor, desde los pequeños productores hasta el consumidor final que permitirá no solo fortalecer la identidad de marca, sino también generar un impacto positivo y duradero en el sector agroexportador ecuatoriano.

Bibliografía

- Albareda, F. (2020). *PROMPERU*. Obtenido de <https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/d3ef2437-5eb7-4576-91f1-5bd182e242e2/content>
- Amazon. (s.f.). Obtenido de https://www.amazon.com/-/es/Intercomunicadores-inal%C3%A1mbricos-intercomunicador-bidireccional-intercomunicaci%C3%B3n/dp/B0CGZQLFJN/ref=sr_1_3?adgrpid=78336012181&di_b=eyJ2IjoiMSJ9.SSTlX8qjUPkOSuNh29-TATGiURpUK1OfwWON0xXxX3NgtS99o-O4Rjc0BMNMriQ7qOwfgFX-_9
- Banco Mundial. (2023). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=JP>
- Centre, I. T. (s.f.). *Trade Map*. Obtenido de Trade Map: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c392%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
- Del prado, L. (2005). Alianzas Estratégicas. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*, 13, págs. 68-87.
- Diep, C. (3 de Junio de 2024). *Statista*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/744677/japan-snack-food-production-value/>
- EBay. (s.f.). Obtenido de <https://www.ebay.com/itm/354570026123?epid=15031090035&itmmeta=01JX5PBWB0BHM7R7EACD1P635D&hash=item528e053c8b:g:4h4AAOSwhRJktdSt&itmprp=enc%3AAQAKAAAA4MHg7L1Zz0LA5DYYmRTS30mbfMFAM3%2BD1LyKVbPdprUMn15j0MUzQUydHQh0KYW9dU8miHuXGN7%2BwhAPWOK2C4plnTwSmJZyqJTxN>
- Fernández, N. (30 de noviembre de 2021). *Cadena Dial*. Obtenido de Cadena Dial: <https://www.cadenadial.com/2021/que-es-la-malanga-y-cuales-son-los-beneficios-de-este-tuberculo-262514.html>

Fernández, N. (30 de Octubre de 2021). *Dial*. Obtenido de Dial: <https://www.cadenadial.com/2021/que-es-la-malanga-y-cuales-son-los-beneficios-de-este-tuberculo-262514.html>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. PEARSON.

Helling, A. (22 de Noviembre de 2024). *Travellers Worldwide*. Obtenido de <https://travellersworldwide.com/trip-to-japan-cost/>

JMA. (s.f.). *FOODEX Japan 2025*. Obtenido de <https://www.jma.or.jp/foodex/about/index.html>

Laseter, T. M. (2004). Alianzas estratégicas con proveedores. Norma.

Marco Lajara, B., García Lillo, F., Quer Ramón, D., & Molina Azorín, J. F. (1999). Gestión de la diversidad y alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y clientes. En *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999* (págs. 257-262). Universidad de La Rioja.

Mercado libre. (s.f.). Obtenido de <https://megaventasmcm.com/producto/perforadora-allwin-095-150-hojas/>

Mercado libre. (s.f.). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-514963136-telefono-panasonic-kx-ts500-redial-ctrl-volumen-casa-oficina-_JM?highlight=false&headerTopBrand=false#polycard_client=search-nordic&position=13&search_layout=stack&type=item&tracking_id=42332336-60fa-4bed

Mercado libre. (s.f.). Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ec/central-telefonica-panasonic-kx-tes824-3-lin-8-int-ampliable/p/MEC26321785?highlight=false&headerTopBrand=false#polycard_client=search-nordic&searchVariation=MEC26321785&position=2&search_layout=stack&type=product&tracking_

Mercado libre. (s.f.). Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ec/impresora-multifuncional-epson-l3250-ecotank-tintas-cargadas-color-negro/p/MEC33584187#polycard_client=search_best-seller-categories&wid=MEC597935820&sid=search

Mercado libre. (s.f.). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-517700312-muebles-de-oficina-escritorios-tipo-l-para-tu-oficina-_JM?searchVariation=174998599177#polycard_client=search-nordic&searchVariation=174998599177&position=21&search_layout=stack&type=item&tracking_id=b039

Mercado libre. (s.f.). Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ec/silla-de-oficina-bonno-ergonomica-presidente-delphi-color-negro-material-del-tapizado-tela/p/MEC24777270#polycard_client=search-nordic&searchVariation=MEC24777270&position=2&search_layout=stack&type=product&tracking_id=9d74

Mercado libre. (s.f.). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-528373520-archivador-4-gavetas-_JM?searchVariation=176633257193#polycard_client=search-nordic&searchVariation=176633257193&position=12&search_layout=stack&type=item&tracking_id=6a17e3f1-519f-4bdf-8a51-872e942032e5

Mercado libre. (s.f.). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-518266734-mesa-de-reunion-de-seis-puestos-_JM?searchVariation=175092534890#polycard_client=search-nordic&searchVariation=175092534890&position=6&search_layout=stack&type=item&tracking_id=fd90cb88-44f8-4ed0-bdcd-5de

Mercado libre. (s.f.). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-590386220-basurero-metalico-redondo-_JM?highlight=false&headerTopBrand=false#polycard_client=search-nordic&position=36&search_layout=stack&type=item&tracking_id=862f1de4-bd42-4c81-9c47-bd5ecce3df73&wid=MEC590386220

Mercado libre . (s.f.). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-526345075-grapadora-metalica-allwin-9119-a-130-hojas-_JM?searchVariation=179256123917#polycard_client=search-nordic&searchVariation=179256123917&position=18&search_layout=stack&type=item&tracking_id=126ec9b6-04a2-4

Mercado libre . (s.f.). *Mercado libre* . Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-622043874-aire-acondicionado-rca-18000-btu-_JM?searchVariation=183685830186&highlight=false&headerTopBrand=true#polycard_client=search-nordic&searchVariation=183685830186&position=6&search_layout=grid&type=item&tra

Mercado libre. (s.f.). *Mercado libre*. Obtenido de Mercado libre: https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-622009688-aire-acondicionado-rca-12000-btu-alta-eficiencia-_JM?searchVariation=183685678208&highlight=false&headerTopBrand=true#polycard_client=search-nordic&searchVariation=183685678208&position=7&search_layout=gr

Ministry of Finance Japan. (s.f.). *Japan Customs*. Obtenido de Japan Customs: <https://www.customs.go.jp/english/index.htm>

NoviCompu. (s.f.). Obtenido de <https://www.novicompu.com/laptop-asus-vivobook-15-intel-core-i3-1215u-8gb-512gb-15-6--fhd-freedom-azul---mochila---mouse-/p>

Oxford University Press. (2024). *Oxford Academic*. Obtenido de <https://academic.oup.com/esr/article/36/4/548/5841157>

SnapCalorie. (s.f.). *SnapCalorie*. Obtenido de SnapCalorie: https://www.snapcalorie.com/nutrition/es/malanga_nutrition.html#:~:text=Lleno%20de%20fibra%20diet%C3%A9tica%2C%20vitaminas%20A%20y,sabor%20%C3%BAnico%20y%20los%20beneficios%20para%20la

SUGIYAMA, K. (2016). *J-Stage*. Obtenido de Japanese journal of public health:
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jph/63/8/63_15-097/_article#article-overview-references-wrap

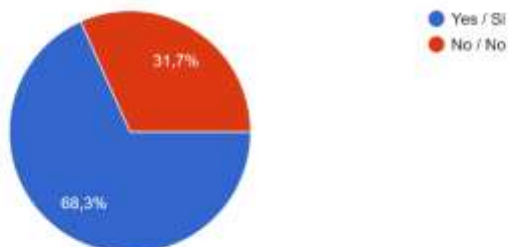
SystemMarket. (s.f.). Obtenido de <https://systemarket.com.ec/tienda/pcs/mesa/computadora-de-mesa-intel-core-i7-7ma-gen-2-copy-3/>

UFI. (2024). The Global Association of the Exhibition Industry. Obtenido de <https://www.ufi.org/>

Anexos

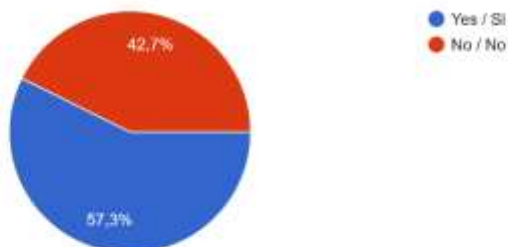
Anexo A: Pregunta de encuesta #1

Do you know malanga? / ¿Conoce la malanga?
82 respuestas



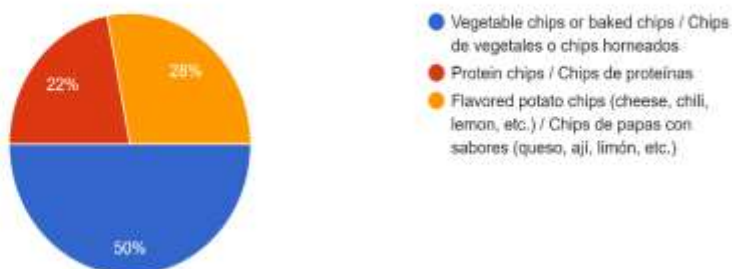
Anexo B: Pregunta de encuesta #2

Are you attracted to the idea of consuming malanga due to its nutritional properties (fiber, vitamins, low glycemic index)? / ¿Te atrae la idea de consumir...ionales (fibra, vitaminas, bajo índice glucémico)?
82 respuestas



Anexo C: Pregunta de encuesta #3

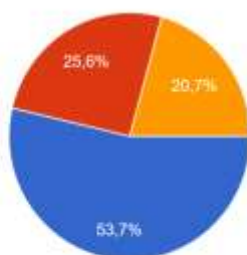
What kind of chips do you consume? / ¿Qué tipo de chips usted consume?
82 respuestas



Anexo D: Pregunta de encuesta #4

How often would you consume a product like malanga chips? / ¿Con qué frecuencia consumirías un producto como los chips de malanga?

82 respuestas

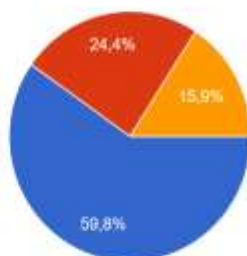


- I often like healthy snacks / Frecuentemente, me gustan mucho los snacks saludables
- From time to time, as an alternative / De vez en cuando, como una alternativa
- Almost never, I don't usually consume that type of products / Casi nunca, no suelo consumir ese tipo de productos

Anexo E: Pregunta de encuesta #5

How important is it to you to use healthy ingredients like malanga in chips? / ¿Qué importancia tiene para ti el uso de ingredientes saludables como la malanga en chips?

82 respuestas

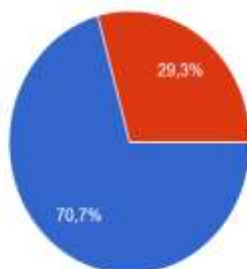


- Very much, I prefer healthier options / Mucho, prefiero opciones más saludables
- Regular, I'm interested, but it's not the main thing / Regular, me interesa, pero no es lo principal
- Little, I don't pay much attention to the ingredients / Poco, no me fijo tanto en los ingredientes

Anexo F: Pregunta de encuesta #6

Would you prefer this type of product to be available in supermarkets, health food stores, or online? / ¿Preferirías que este tipo de producto esté disponible en supermercados de productos saludables o en tiendas online?

82 respuestas

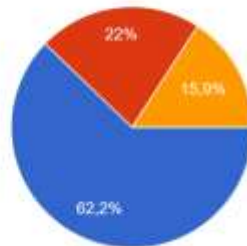


- Yes / Si
- No / No

Anexo G: Pregunta de encuesta #7

How important is it to you that the product is natural and minimally processed? / ¿Qué importancia le da a que el producto sea natural y mínimamente procesado?

82 respuestas

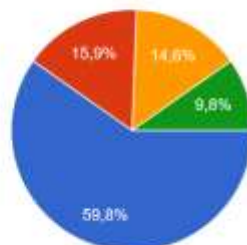


- A lot, I prefer foods that are as natural as possible / Mucha, prefiero alimentos lo más naturales posibles
- Regular, I notice that, but it's not the main thing / Regular, me fijo en eso, pero no es lo principal
- It's not important to me, I prioritize other features / No es importante para mí, priorizo otras características

Anexo H: Pregunta de encuesta #8

What type of advertising or packaging would make you try a malanga chip product? / ¿Qué tipo de publicidad o empaque le haría probar un producto de chips de malanga?

82 respuestas

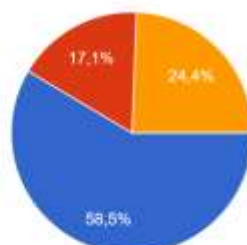


- Compact and easy-to-carry packaging, ideal for snacks / Empaque compacto y fácil de llevar, ideal para snacks
- Minimalist design with natural colors / Diseño minimalista con colores naturales
- An ecological and reusable packaging / Un empaque ecológico y reutilizable
- I'm not interested in the packaging design, just the product / No me intere...

Anexo I: Pregunta de encuesta #9

How would you like the benefits of malanga to be communicated on packaging or in marketing campaigns? / ¿Cómo le gustaría que se comunicara...a en el empaque o en las campañas de marketing?

82 respuestas



- With clear and concise phrases about its nutritional properties / Con frases claras y concisas sobre sus propiedades nutricionales
- With simple graphics that explain its health benefits / Con gráficos simples que expliquen sus beneficios para la salud
- Using accessible language that highlights what is natural and healthy / Usando un lenguaje accesible que res...