



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE FRITURAS  
CONGELADAS DE MALANGA A MIAMI- FLORIDA



AUTORA

MARÍA BELÉN JARAMILLO ESPINOSA

AÑO

2017



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE FRITURAS  
CONGELADAS DE MALANGA A MIAMI- FLORIDA**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniera en Negocios Internacionales**

**Profesor Guía  
Diego Patricio Torres Contreras**

**Autora  
María Belén Jaramillo Espinosa**

**Año  
2017**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

**“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”**

---

**Diego Patricio Torres Contreras**

**MBA**

**C.C.: 170506999-3**

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

**Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.**

---

**Milton Eduardo Gallardo Herrera**  
**Master en Administración de Empresas**  
**C.C.: 050126992-2**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

**“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.**

---

**María Belén Jaramillo Espinosa**

**C.C.: 171402387-4**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, porque es mi guía y sin el nada de esto sería posible.

A mis padres, hermanos, mis hermosos sobrinos, y mis dos mejores amigos por ser el pilar fundamental de mi vida y por estar junto a mí en todos los momentos de mi vida.

A mi profesor guía por su dedicación, gentileza y enseñanza durante la ejecución de este proyecto.

***María Belén***

## **DEDICATORIA**

A mis padres, hermanos, que son mi  
inspiración para lograr todos mis sueños.

***María Belén***

## **RESUMEN**

El presente plan de negocios plantea la exportación de frituras congeladas de malanga hacia Miami – Florida. El concepto del negocio florece a partir de la demanda que existe en el mercado internacional por el consumo de tubérculos.

La idea principal del negocio, es brindar un producto diferente, enfocado en un segmento de la población latina en Miami, de hombres y mujeres entre 25 y 60 años de edad, principalmente a personas provenientes de: Costa Rica, República Dominicana, Cuba y Venezuela.

Se ejecutó un análisis de mercado para adquirir datos relevantes de las preferencias y gustos de los clientes a efecto de añadir e impulsar estrategias para atraer al mercado meta.

La diferenciación será la estrategia general de marketing, “Malanga Tropic” busca crear una ventaja competitiva, que ayude a implementar características que las demás compañías exportadoras de tubérculos no poseen.

Para empezar con el desarrollo del proyecto la inversión es de \$36.412 dólares y está respaldada con 40% de capital propio y 60% deuda, con una tasa de interés activa de 11,83% acorde a las cifras expuestas por el Banco Central.

Realizando un estudio financiero, se diagnosticó la viabilidad que el plan de negocio presenta, el mismo que tiene una inversión atractivamente alta, ya que presenta un VAN de \$20.958 y TIR de 20, 85%.

## **ABSTRACT**

The present business plan propose the export of frozen malanga fried chips, from Quito-Ecuador to Miami - Florida. The concept of the business flourishes from the demand that exists in the international market for the consumption of this kind of tubers.

The main idea of the business is to provide a different product, focused on a segment of the latin population in Miami, of men and women between 25 and 60 years of age, mainly people from: Costa Rica, Dominican Republic, Cuba and Venezuela.

The differentiation will be the general marketing strategy, "Malanga Tropic" seeks to create a competitive advantage, which helps to implement characteristics that other exporters of tubers do not own.

The general marketing strategy is the one of differentiation, "Malanga Tropic" seeks to develop a competitive advantage, which allows to create attributes that the other companies exporters of tuber does not possess.

The investment to begin with the development of the project is \$ 36.412 and it is backed by 40% equity and 60% debt, with an active interest rate of 11.83% according to the figures presented by the Central Bank.

A financial study determined the feasibility of the project, which has a highly attractive investment, since it has a Net Present Value (NVP) of: \$ 20.958 and Internal Rate of Return (IRR) of: 20.85%.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1	Justificación.....	1
1.1.1	Objetivo General.....	2
1.1.2	Objetivos Específicos.....	2
<b>2</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS .....</b>	<b>3</b>
2.1	Análisis del entorno externo Ecuador .....	3
2.1.1	Variables Político/ Legal .....	3
2.1.2	Variables Económicas .....	4
2.1.3	Variables Socioculturales.....	5
2.1.4	Variables Tecnológicas.....	6
2.1.5	Variables Ecológicas.....	7
2.2	Análisis del entorno externo Miami-Florida.....	7
2.2.1	Variables Político/ legal.....	7
2.2.2	Variables Económicas .....	8
2.2.3	Variables Socioculturales.....	9
2.2.4	Variables Tecnológicos.....	10
2.2.5	Variables Ecológicas.....	11
2.3	Análisis de la industria (Porter).....	11
2.3.1	Análisis de la industria .....	11
2.3.2	Análisis de la industria Internacional.....	12
2.3.2.1	Amenaza nuevos competidores (ALTA).....	12
2.3.2.2	Amenaza de productos sustitutos (ALTA).....	12
2.3.2.3	Poder de negociación de los compradores (MEDIO).....	13
2.3.2.4	Poder de negociación de los proveedores (BAJA).....	13
2.3.2.5	Rivalidad entre competidores (BAJA) .....	14
2.4	Matriz EFE.....	15
2.4.1	Conclusiones .....	16
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS DEL CLIENTE .....</b>	<b>18</b>
3.1	Premisas y Objetivos de la Investigación.....	18
3.2	Investigación Cualitativa .....	18
3.2.1	Entrevista a experto .....	18
3.2.2	Entrevista Clientes .....	21
3.3	Investigación Cuantitativa.....	23
3.3.1	Encuestas .....	23
3.4	Conclusiones del análisis del cliente.....	24

3.4.1	Cuantitativo .....	24
3.4.2	Cualitativo .....	24
3.4.3	Cliente Potencial .....	24
<b>4</b>	<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>25</b>
4.1	Descripción del Negocio .....	25
4.2	Oportunidades percibidas por el entorno .....	26
4.2.1	Análisis del entorno.....	26
4.2.2	Oportunidades percibidas por el cliente .....	26
<b>5</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>27</b>
5.1	Estrategia general de Marketing .....	27
5.1.1	Mercado Objetivo .....	27
5.1.1.1	Segmentación de Mercado .....	27
5.1.1.2	Segmentación Geográfica.....	27
5.1.1.3	Segmentación Demográfica .....	28
5.1.1.4	Segmentación Socio – Cultural .....	28
5.1.1.5	Segmentación Conductual .....	28
5.1.2	Propuesta de Valor .....	28
5.2	Mezcla de Marketing .....	29
5.2.1	Producto .....	29
5.2.1.1	Atributos .....	30
5.2.1.2	Branding.....	31
5.2.1.3	Etiquetado .....	32
5.2.2	Precio.....	33
5.2.2.1	Estrategia de precio .....	33
5.2.2.2	Estrategia de entrada.....	33
5.2.2.3	Estrategia de ajuste de precio.....	33
5.2.3	Plaza.....	34
5.2.3.1	Ubicación .....	34
5.2.3.2	Distribución .....	34
5.2.4	Promoción.....	35
5.2.4.1	Estrategia de Promoción.....	35
5.2.4.2	Publicidad.....	36
5.2.4.3	Ferias Internacionales.....	36
<b>6</b>	<b>PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>37</b>
6.1	Misión .....	37
6.2	Visión.....	37
6.3	Objetivos .....	37
6.3.1	Objetivo General .....	37
6.3.2	Objetivos Específicos.....	38

6.4	Plan de Operaciones .....	38
6.4.1	Cadena de Valor.....	38
6.4.2	Flujograma.....	39
6.4.3	Requerimiento de equipos y herramientas .....	40
6.5	Estructura Organizacional .....	41
6.5.1	Diseño Organizacional.....	41
6.5.1.1	Organigrama .....	42
6.5.2	Personal administrativo y sus obligaciones .....	42
6.5.2.1	Detalle de los puestos de trabajo y sus funciones.....	44
6.6	Marco Legal .....	44
7	PLAN FINANCIERO.....	46
7.1	Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	46
7.1.1	Estado de Resultados.....	46
7.1.2	Estado de situación.....	47
7.1.3	Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	47
7.2	Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital .....	48
7.2.1	Inversión Inicial .....	48
7.2.2	Capital de Trabajo.....	48
7.2.3	Estructura de Capital .....	48
7.3	Estado y Evaluación Financiera del Proyecto.....	49
7.4	Índices Financieros .....	49
	CONCLUSIONES .....	52
	REFERENCIAS .....	53
	ANEXOS .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Malanga.....	29
Figura 2: Fritura de malanga .....	30
Figura 3: Isotipo "Malanga Tropic".....	31
Figura 4: Empaque frituras congeladas de malanga .....	32
Figura 5: Tipo de canal es indirecto corto.....	34
Figura 6: Flujograma .....	39
Figura 7: Organigrama Malanga Tropic.....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	CIIU .....	11
Tabla 2:	Amenaza nuevos competidores .....	12
Tabla 3:	Amenaza de productos sustitutos.....	12
Tabla 4:	Poder de negociación de los compradores .....	13
Tabla 5:	Poder de negociación de los proveedores .....	13
Tabla 6:	Rivalidad entre competidores .....	14
Tabla 7:	Matriz EFE.....	15
Tabla 8:	Resultados obtenidos de la entrevista al experto 1 .....	19
Tabla 9:	Resultados obtenidos de la entrevista al experto 2 .....	20
Tabla 10:	Resultados obtenidos de la entrevista al cliente 1 .....	21
Tabla 11:	Resultados obtenidos de la entrevista al cliente 2.....	22
Tabla 12:	Análisis del resultado de las encuestas realizadas.....	23
Tabla 13:	Análisis de las oportunidades percibidas por el entorno.....	26
Tabla 14:	Análisis de las oportunidades percibidas por el cliente .....	26
Tabla 15:	Segmentación de Mercado.....	27
Tabla 16:	Medidas del empaque .....	31
Tabla 17:	Costos Unitarios por caja .....	33
Tabla 18:	Procesos de Distribución.....	35
Tabla 19:	Costos de publicidad .....	36
Tabla 20:	Cadena de valor "Malanga Tropic" .....	39
Tabla 21:	Tabla de procesos.....	40
Tabla 22:	Tabla de Costos de equipos y herramientas .....	41
Tabla 23:	Tabla de Sueldos.....	43
Tabla 24:	Gastos pre operacionales y legales.....	45
Tabla 25:	Estado de Resultados .....	46
Tabla 26:	Estado de Situación.....	47
Tabla 27:	Inversión Inicial.....	48
Tabla 28:	Capital .....	48
Tabla 29:	Indicadores Financieros .....	50
Tabla 30:	Liquidez .....	51

# **1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Justificación**

El presente plan de negocios pretende involucrarse en la búsqueda de estrategias orientadas a fortalecer el comercio internacional ecuatoriano, aprovechando el medio y los recursos en los que se vive en la actualidad, con la implementación de herramientas y con la utilización de normas de calidad, mercado, logística, finanzas, distribución, entre otras, que favorezcan a la obtención de un producto de primera calidad que tenga gran aceptación en el mercado internacional; aprovechando la carencia de conocimientos en comercio internacional en la zona ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas sobre la mercantilización de un tubérculo denominado malanga, con enormes potencialidades de exportación.

El tubérculo malanga es similar al camote, yuca, papa, lleno de beneficios y propiedades, rico en nutrientes esenciales y cualidades curativas y preventivas, convirtiéndose así en una opción natural para el organismo; la malanga aporta con vitaminas C, E y minerales como: potasio, magnesio, fósforo y manganeso (Pérez, 2017).

El origen del tubérculo corresponde a las regiones cálidas o tropicales de América Latina, por lo que su cultivo requiere de clima cálido húmedo ya que es una planta tropical y se da durante los 12 meses del año. En Ecuador se puede encontrar el tubérculo en las provincias Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, y principalmente en Santo Domingo de los Tsáchilas (Diario La Hora, 2012)

Sin embargo, el valor agregado que se brindará será un producto de frituras congeladas de malanga: de esta manera se preservará el valor nutricional, la frescura, el sabor, al igual que brindará gran comodidad ya que los productos congelados son fáciles de almacenar y preparar; es así que la técnica de los

alimentos fríos se han convertido en el método de conservación más usado y efectivo.

### **1.1.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para la exportación de frituras congeladas de Malanga a la población latina de Estados Unidos, enfocándose en el mercado de Miami - Florida, a efecto de obtener una apropiada rentabilidad, un crecimiento favorable de la comercialización internacional del producto y un mejoramiento y diversificación de la oferta exportable ecuatoriana.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis del entorno interno y externo del país a exportar, Estados Unidos y del Ecuador.
- Realizar el estudio de mercado que permita analizar la oferta y demanda con la finalidad de segmentar e identificar gustos y preferencias de los posibles clientes.
- Establecer un plan de Marketing para identificar estrategias solidas a través del análisis del comportamiento del consumidor y de esta manera reconocer las necesidades de los clientes.
- Desarrollar una estructura organizacional, que asegure el buen uso de los recursos humanos y materiales y garantizando que el producto final cumpla con las características definidas.
- Determinar la viabilidad del proyecto a través de indicadores y evaluación financiera.

## **2 CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo Ecuador**

#### **2.1.1 Variables Político/ Legal**

La República del Ecuador es un estado democrático, presidencialista, soberano, independiente, intercultural, plurinacional y laico; se gobierna de manera descentralizada y está dirigido por el jefe de Estado y de Gobierno (Secretaría Nacional del Agua, 2015)

En los últimos nueve años con la Presidencia de Rafael Correa, el Ecuador ha mantenido estabilidad debido a los cambios en su estructura política. Entre los principales se encuentra el cambio en la matriz productiva con el fin de incentivar la producción nacional (Diario El Comercio, 2017). Para el cumplimiento de este objetivo el gobierno ha implementado programas para inversionistas, entre sus principales esta: Pro Ecuador con incentivos para el emprendimiento y la Corporación Financiera Nacional con su programa "Progresar" (Corporación Financiera Nacional, 2014)

Actualmente el Ecuador mantiene 32 acuerdos comerciales vigentes con diversos países del mundo, principalmente con países del continente Americano, excepto con Estados Unidos, ya que con este país se maneja un preferencial de cero por ciento para la entrada de productos ecuatorianos (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

En el Ecuador existen varias leyes y códigos que regulan la exportación e importación de bienes y servicios que son:

1. "Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones R.O. 452 Suplemento 351 del 29 de diciembre 2010" (Registro Oficial N° 452, 2011)

2. "Reglamento al título de la Facilitación aduanera para el Comercio, del libro V del COPCI R.O. 452 19 de mayo de 2011 Resoluciones del Comité de Comercio Exterior" (Registro Oficial N° 452, 2011)
3. "Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo, la cual está vigente desde el 23 de marzo de 2016 y se encarga de garantizar a los empleados que se cumplan sus derechos" (Presidencia de la República del Ecuador, 2016)

### **2.1.2 Variables Económicas**

Para la presente investigación es esencial conocer la clasificación arancelaria de los tubérculos en el Ecuador; la subpartida que abarca "Las raíces de yuca, camote, raíces y tubérculos similares ricos en fécula, frescos, refrigerados, congelados o secos, incluso troceados" es la: 0714.50.00 (COMEX, 2012)

También es necesario analizar los principales indicadores macroeconómicos tales como el Producto Interno Bruto (PIB), la Inflación la misma que es medida a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), los mismos que indican la situación del país e influyen en la toma de decisiones.

El PIB del Ecuador fue de US \$100.2 mil millones para el año 2015: el crecimiento del PIB en el mismo año fue del 0,2% y para el año 2016 su inflación fue de 1,7% (Banco Mundial, 2017). El PIB per cápita ha evolucionado de 1.462 dólares en el año 2000 a 6248,11 en el año 2015, eso indica cómo ha mejorado notablemente la economía ecuatoriana (Banco Mundial, 2017)

En cuanto a los productos primarios las exportaciones incrementaron en un 11.12% al relacionar el aglomerado de octubre, 2014 comparando con el año 2013; a su vez existió una disminución de 12.19% en los industrializados en la misma fase analizado (Pro Ecuador, 2015). En el año 2014 las exportaciones

petroleras decrecieron un 1,41%; sin embargo las exportaciones no petroleras crecieron un 17,38% en el mismo período de análisis (Pro Ecuador, 2015). En el año 2014 la exportación de productos no tradicionales creció un 26,20% y a su vez la exportación de productos tradicionales creció un 34,37% en comparación con el año 2013 (Pro Ecuador, 2015)

Para el 2017 la tasa activa de interés es de 11,83% para para pequeñas y medianas empresas y la tasa de interés pasiva es de 4,28% (Banco Central del Ecuador, 2016)

En cuanto al desempleo entre 2014 y 2016, aumentó de 4,5% a 6,5% y el subempleo aumentó de 11,7% a 18,8% (Banco Mundial, 2017)

### **2.1.3 Variables Socioculturales**

Las tendencias alimenticias de los ecuatorianos han cambiado tras la colocación del semáforo nutricional en el año 2013; ya que ha generado un cambio en los hábitos alimenticios de las personas, desde dicho año los ciudadanos ecuatorianos están más enfocados en obtener productos saludables, ricos en nutrientes que aporten a una dieta equilibrada (Diario El Telégrafo, 2015)

El estilo de vida de la mayoría de los ecuatorianos ha tenido un cambio significativo hacia un comportamiento sano y saludable; cada vez son más los ciudadanos que se incorporan a realizar deportes, actividades físicas y competencias; ya que ahora prefieren combinar una dieta equilibrada con una vida atleta (Diario El Comercio, 2016)

En cuanto al ingreso total promedio de la población ecuatoriana se registra una tasa mensual en la zona municipal de 1.046,3 dólares; sin embargo, 567,1 dólares en la zona rural. También se destaca que los hogares del Ecuador se segmentan en 5 estratos sociales, el 1,9% A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D (INEC, 2016)

En cuanto al clima Ecuador tiene un clima tropical que se modifica según las regiones y altitud, lo cual permite al país tener variedad en su fauna y flora.

La cultura ecuatoriana consta con una población muy amplia en cuando a sus etnias, donde hay mestizos, indígenas, caucásicos, afro descendientes; la cual hace a Ecuador un país multiétnico y pluricultural (Diario El Telégrafo, 2011)

#### **2.1.4 Variables Tecnológicas**

El Ecuador se ha abierto hacia el campo científico, tecnológico e innovación, lo que ha permitido un mayor desarrollo tanto de empresas públicas como privadas; es así que el 98% de la población ecuatoriana tiene acceso a internet como un medio de comunicación, de esta manera es un gran aporte para el país, ya que la gran mayoría de personas están conectadas con el mundo y el mercado internacional (INEC, 2016)

La maquinaria agrícola en el año 2010 tuvo un cambio de gran aporte para los agricultores ya que tanto los tractores como maquinaria de producción, cambio su tipo de gasolina la cual ayudó en la rapidez y agilidad de producción (Diario La Hora, 2010)

En el año 2016, debido a la recesión económica existió una disminución en las importaciones de maquinaria y repuestos, lo que ocasionó una caída para el sector productivo entre 21% y 24% respectivamente (Diario El Comercio, 2017)

El gasto en innovación y desarrollo de ciencia y tecnología fue de 112,86 millones de dólares en 2011; de este total se destinó el 25% hacia la ingeniería y tecnología, un 22,3% para ciencias agrícolas, 32,9% entre otras (INEC, 2016)

### **2.1.5 Variables Ecológicas**

Dentro de los países de América Latina, Ecuador cuenta con mayor diversidad ecológica; sin embargo, los ecosistemas se encuentran en amenaza por factores ambientales.

La contaminación del agua, es la segunda amenaza para la biodiversidad en Ecuador que afecta principalmente a la costa del país. “La Huella Ecológica es un indicador ambiental que permite medir y evaluar el impacto que generan los patrones de consumo de la población, frente a la disponibilidad de recursos naturales existentes en el planeta” (Ministerio del Ambiente, 2012)

En el año 2013, se fomentó un marco político para la reducción de emisiones por consumo de energía tanto en empresas públicas como privadas, con el fin de realizar procesos de producción más limpios y sin tantos daños colaterales para el medio ambiente (Ministerio del Ambiente, 2013)

## **2.2 Análisis del entorno externo Miami-Florida**

### **2.2.1 Variables Político/ legal**

Estados Unidos tiene un sistema fundamentado en la democracia, es una república federal con la división de poderes entre las ramificaciones con las que cuenta el gobierno; está conformado por cincuenta estados.

En el año 2016, las empresas e inversores de los Estados Unidos estaban atravesando una etapa de riesgo político tras las incertidumbre de las elecciones a la Presidencia de los Estado Unidos y se veía reflejada en las finanzas y economía del país (Egan, 2016)

En cuanto a los Acuerdos Comerciales que mantiene Estado Unidos, actualmente tiene en vigor catorce Acuerdos de Libre Comercio con diferentes

países del mundo y un Acuerdo suscrito pero no vigente desde 4 de febrero de 2016. En cuanto Acuerdos Multilaterales es miembro de la Organización Mundial del Comercio desde el año 1995 (Organization of American States, 2016)

Es importante mencionar que se mantiene un arancel preferencial del cero por ciento para el ingreso de productos ecuatorianos establecido por la Organización Mundial del Comercio (Organización Mundial del Comercio, 2011)

Conforme la EAR, el exportador es el encargado del buen uso del producto en cuanto a sus licencias, permisos, clasificaciones y requisitos respectivos (Registrar Corp, 2016)

El requisito obligatorio notificado por los Estado Unidos es una declaración de exportación del remitente y necesario para exportaciones acreditadas por el Ministerio de Comercio (Registrar Corp, 2016)

### **2.2.2 Variables Económicas**

En el año 2009 la crisis financiera golpeo fuertemente a los Estados Unidos; sin embargo el país se ha recuperado al pasar de los años y ha repuesto su economía mediante varios planes monetarios y presupuestarios. Estado Unidos cuenta con un Producto Interno Bruto (PIB) de 18,037 billones de dólares, y el valor de 55,980 es por parte del PIB per cápita (Banco Mundial, 2015)

En el año 2009 Estado Unidos pasó por un incremento importante de desempleo, el cual represento hasta 10%. A finales del año 2015 las cifras de desempleo han variado y han disminuido a 5,3%; sin embargo, existe una disminución en la tasa de intervención en el mercado laboral el cual llego a 62% al finalizar el año 2015.

El cuanto al sector industrial el PIB simboliza el 21% e involucra una diversidad de actividades, entre las más considerables están: producción y fabricación de

maquinaria electrónica y eléctrica, maquinaria industrial, productos químicos, de igual manera en el sector automotriz y agroalimentario. Es importante mencionar que es líder mundial en el sector aeroespacial e industria farmacéutica (Banco Santander, 2017)

### **2.2.3 Variables Socioculturales**

Estados Unidos cuenta con una población total de 321.418.820 habitantes con un crecimiento natural de 0,8%. Registra una densidad de 35 habitantes/km<sup>2</sup> y su población urbana es de 81,6%.

La Oficina del Censo de Estados Unidos (*U.S. Census Bureau*) brinda información acerca de la gran mayoría de estadounidenses y explica que son de origen europeo y Medio Oriente, con un porcentaje que sobrepasa el 77% de la población del país; igualmente, el 17% de la población son de procedencia hispana o latina, el 5 % asiáticos y un 13% de afroamericanos (Banco Santander, 2017)

La tendencia alimenticia por parte de los latinos hacia el consumo de productos de su procedencia, ha hecho que la tienda online más reconocida a nivel mundial “Amazon” cree un espacio para la venta de alimentos típicos de Latinoamérica, es así que se ha expandido a 30 ciudades de Estados Unidos (INFOBAES, 2017)

Por otro lado, la tendencia de los ciudadanos se ha inclinado por la comida orgánica, desde el año 2015, los principales factores por parte de los clientes para comprar un alimento son: procesamiento de forma natural, etiquetado transparente para evidenciar el producto, las calorías que contiene, beneficios y aportes nutricionales que brinda el producto (Food News, 2015)

En el año 2012, se realizó un estudio sobre el hábito de consumo de los residentes latinos en Estado Unidos, y se obtuvo que son las personas con más tendencia de consumo en ropa, tecnología, y alimentos con un 29% de toda la población latina en Estados Unidos, se estima para el año 2050 se duplique el

porcentaje (América Economía, 2013). Es importante tomar en cuenta que el porcentaje de latinos radicados en Miami con hábitos de consumo de alimentos sanos y ricos en nutrientes es del 20,6% (Banco Santander, 2017)

#### **2.2.4 Variables Tecnológicas**

El crecimiento, grandeza y desarrollo de los Estados Unidos se debe al fomento para la innovación, la tecnología, la ciencia y la industria. Existe un nuevo mecanismo de desarrollo el cual es calificado como: "*A strategy for american innovation: driving towards sustainable growth and quality jobs*" (Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, 2010), el mismo que plantea restablecer las preferencias estrategias de las políticas sobre dichas industrias.

El impacto de la tecnología en los ciudadanos de Estados Unidos es un aporte positivo para el crecimiento acelerado de la economía del país, ya que no solo es por parte de aparatos tecnológicos, sino el manejo del internet y redes sociales, lo que permite conocer el mundo y crear interdependencia entre países (Egan, 2016)

El objetivo de apoyar los incentivos de innovación, tecnología, e investigación orientado hacia las preponderancias locales, se basa en patrocinar con medios a los proyectos y planteamientos que ayudan a la economía gubernamental y al calendario social tales como: "incentivar la competitividad de la industria estadounidense; recuperar los niveles de empleo en el sector formal; robustecer el sistema de salud pública y, con gran énfasis, desarrollar tecnologías favorables a la restauración ecológica, la protección del medio ambiente, y la reducción de riesgos por catástrofes naturales" (Rodríguez, 2011)

La automatización de procesos en Estados Unidos ha incrementado notoriamente desde el año 2009, ya que ha facilitado y agilitado procesos de producción en múltiples sectores industriales, ya que garantizan la seguridad y fiabilidad de los procesos (Interempresas, 2009)

### 2.2.5 Variables Ecológicas

Entre las dos principales potencias mundiales se encuentran China y Estados Unidos, los cuales mantenían un reciente tratado por el cual se responsabilizaban en bajar la transmisión de gases del efecto invernadero en cada uno de sus distritos. Este acuerdo era un beneficio para el mundo ya que ambos países con denominados como los más contaminantes a nivel global; sin embargo, el actual Presidente de los Estados Unidos Donald Trump, desmantela dicha política lo cual pone en peligro a ambos países y al mundo (Diario El País, 2014)

Estados Unidos cooperará en el cuidado del desenvolvimiento energías renovables y el ecosistema; según el Ministro de Ambiente y Desarrollo aumentó el uso de energías renovables que favorezcan a la biodiversidad de Estados Unidos (Ecología Hoy, 2014)

## 2.3 Análisis de la industria (Porter)

### 2.3.1 Análisis de la industria

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el CIU en el que se encuentra clasificado el producto objeto de estudio se encuentra desglosado en cada una de las actividades económicas en la Tabla 1, y se obtiene el código G4630.13 el cual se enfoca en la venta al por mayor de papa y tubérculos.

Tabla 1: CIU

Sección	G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículo automotores y motocicletas.
División	G46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
Grupo	G463	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.
Clase	G4630	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.
Subclase	G4630.1	Venta al por mayor de frutas, hortalizas y especias.
Actividad	G4630.13	Venta al por mayor de papa y tubérculos.

Tomado de (INEC, 2012)

## 2.3.2 Análisis de la industria Internacional

### 2.3.2.1 Amenaza nuevos competidores (ALTA)

En el presente cuadro, se puede analizar las variables y aspectos más relevantes para establecer el nivel de competitividad.

Tabla 2: Amenaza nuevos competidores

No.	Variables	Peso	Puntuación	Ponderado
1	Lealtad de consumidores a una determinada marca	0,4	4	1,6
2	Licencias, permisos	0,3	2	0,6
3	Industria en crecimiento	0,3	3	0,9
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,1</b>

Se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es alta, tomando en cuenta que la principal variable es la lealtad de los consumidores a una determinada marca, y por consecuencia esto dificulta la entrada de un nuevo producto, tomando en cuenta que existen empresas ya establecidas las cuales cuentan con licencias y permisos para comercializar sus productos.

### 2.3.2.2 Amenaza de productos sustitutos (ALTA)

Tabla 3: Amenaza de productos sustitutos

No.	Variables	Peso	Puntuación	Ponderado
1	Papa	0,5	4	2
2	Yuca	0,4	3	1,2
3	Beneficios de la malanga	0,1	2	0,2
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,4</b>

Dentro de la industria de comercialización y exportación de tubérculos en Miami-Florida existen varios productos tales como la papa, yuca, camote, zanahoria, remolacha, etc. En el mercado analizado, por falta de hábito de consumo o el nulo conocimiento de todos los tubérculos que existen en el mercado y de las

propiedades, nutrientes y beneficios de los mismos, prefieren consumir y adquirir otros productos que reemplazan a los principales; de esta manera se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es alta ya que las personas optan por consumir lo conocido.

### 2.3.2.3 Poder de negociación de los compradores (MEDIO)

Tabla 4: Poder de negociación de los compradores

No.	Variabes	Peso	Puntuación	Ponderado
1	Precios accesibles	0,5	3	1,5
2	Fácil acceso de compra	0,3	2	0,6
3	Variedad de productos	0,2	2	0,4
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,5</b>

En cuanto a los clientes, el segmento de mercado será la población latina de Miami- Florida principalmente de Cuba, Puerto Rico, Venezuela y República Dominicana, ya que por el hecho de ser de origen de climas tropicales conocen los productos, en cuanto a propiedades y beneficios; sin embargo, los compradores tienen variedad de productos, a diferentes precios y con fácil acceso de compra, se puede concluir que el poder de negociación de los compradores es medio y que existe variedad de productos en el mercado.

### 2.3.2.4 Poder de negociación de los proveedores (BAJA)

Tabla 5: Poder de negociación de los proveedores

No.	Variabes	Peso	Puntuación	Ponderado
1	Variedad de proveedores	0,4	2	0,8
2	Tiempo de entrega	0,3	2	0,6
3	Calidad	0,3	2	0,6
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2</b>

El poder de negociación de los proveedores es baja. Se realizará mediante intermediarios, para facilitar la cadena de distribución; sin embargo es importante tomar en cuenta el tiempo de entrega de los productos y la calidad del mismo.

### 2.3.2.5 Rivalidad entre competidores (BAJA)

Tabla 6: Rivalidad entre competidores

No.	Variables	Peso	Puntuación	Ponderado
1	Número de competidores	0,4	2	0,8
2	Participación en el mercado	0,3	2	0,6
3	Imagen de marca	0,3	2	0,6
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2</b>

En cuando a la competencia internacional de empresas exportadoras de tubérculos hacia Miami- Florida, se pudo analizar que Costa Rica es el único país como competencia directa ya que es el segundo país exportador de tubérculos hacia la ciudad de Miami y que cuenta con imagen de marca (Velasco, 2017).

La rivalidad entre competidores es baja, ya que no existe un número significativo de empresas comercializadoras y exportadoras de productos no tradicionales.

## 2.4 Matriz EFE

Tabla 7: Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>Factores externos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Escasa presencia de empresas exportadoras de tubérculos hacia Miami – Florida (Velasco, 2017)	0,2	5	1
2. El producto ingresa con cero arancel al país de destino (Organización Mundial del Comercio, 2011)	0,19	4	0,76
3. Alta tendencia de consumo de alimentos saludable.	0,17	3	0,51
4. Mayor diversidad ecológica en Ecuador, ayuda a la variedad de productos agrícolas.	0,15	3	0,45
<b>AMENAZAS</b>			
1. Alto número de productos sustitutos.	0,10	3	0,3
2. El tubérculo cuyo origen es Costa Rica, representa la competencia directa de nuestro producto (Velasco, 2017)	0,07	3	0,21
3. Amenaza a nuevos competidores es alto.	0,07	2	0,14
5. Falta de conocimiento sobre los beneficios y propiedades del tubérculo en los agricultores ecuatorianos.	0,05	2	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,47</b>

Según los datos obtenidos en la matriz EFE con un total ponderado de 3.47, se determina que la empresa se encuentra situada sobre la media, esto permite aprovechar las oportunidades evidenciadas del producto. La media ponderada de las oportunidades es 0,71 y las amenazas 0.29, lo que refleja que existen más oportunidades que amenazas en la industria.

### 2.4.1 Conclusiones

- En cuanto a las variables político - legales del país de destino no existe restricción sobre la importación de productos; de esta manera la malanga ingresará con cero aranceles a Estados Unidos, lo cual beneficia en el costo y a su vez en el procedimiento de logística.
- En el entorno sociocultural se analizó que la tendencia de la población de Estados Unidos se inclina a los buenos hábitos alimenticios, lo cual ayuda al producto ya que los posibles clientes están interesados en los beneficios y nutrientes que aportan los productos alimenticios.
- En cuanto a las variables tecnológicas en el Ecuador se analizó que existe un gran incentivo sobre el desarrollo e innovación de nuevas tecnologías; esto tiene un impacto positivo sobre la producción, comercialización y exportación ya que un mejor desarrollo de la tecnología beneficiará al producto en cuanto a calidad y tiempo y de esta manera existirá mayor demanda por parte de los consumidores.
- En el entorno ambiental en el Ecuador se obtuvo que existe un gran estímulo hacia el cuidado del medio ambiente del país; es así que empezaron con la campaña de la Huella Ecológica, lo que da un efecto positivo en la producción ya que existirá un mejor tratamiento a la tierra para el cultivo y de esta manera se produce un beneficio mutuo tanto el medioambiente como la producción agrícola del país, obteniendo un mejor producto para la comercialización y exportación.
- En cuanto al análisis de la amenaza de productos sustitutos se obtuvo un resultado desfavorable, ya que por hábitos alimenticios prefieren consumir tubérculos conocidos antes que experimentar con un nuevo producto.
- La rivalidad de competidores es media ya que existe un competidor directo que es Costa Rica el cual se enfoca en el mismo segmento de

mercado que la empresa, aun así solo existe un competidor a nivel internacional.

- En cuanto a los datos obtenidos en la matriz EFE se analizó que existen mayor número de oportunidades en el mercado que amenazas; el resultado total ponderado fue de 3,47 lo que refleja que la empresa está aceptando muy bien las oportunidades y amenazas del entorno.

### **3 CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Premisas y Objetivos de la Investigación**

La presente investigación de mercado tiene como propósito determinar el nivel de aceptación de frituras congeladas de malanga en el mercado de Miami – Florida para los potenciales clientes. Para la misma se implantaron objetivos específicos:

- Mencionar los atributos y características que ofrece el producto.
- Determinar el precio más favorable para la venta del producto.
- Establecer los lugares más adecuados para determinar los puntos de distribución.
- Determinar los medios de promoción más relevantes para el producto.

#### **3.2 Investigación Cualitativa**

##### **3.2.1 Entrevista a experto**

Las entrevistas se realizaron a dos expertos, un Master en Comercio Exterior y una Ingeniera en Comercio Exterior, quienes contribuyeron a determinar las características particulares de la industria y de las exportaciones.

Tabla 8: Resultados obtenidos de la entrevista al experto 1

<b>NOMBRE:</b> Diana Ledesma
<b>EDAD:</b> 37 años
<b>OCUPACIÓN:</b> Master en Comercio Exterior
<b>CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA:</b> 12 años de experiencia en la industria de comercio exterior, importaciones y exportaciones, aduana y forwardes. Actualmente se encuentra desempeñando sus funciones en la industria petrolera.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las exportaciones de cualquier tipo de industria generan rentabilidad, y más aún la de alimentos debido a que el Ecuador es un país agrícola; hoy en día debido al bajo precio del petróleo y a la incrementación de impuestos a las importaciones, el sector alimenticio-agrícola del país genera rentabilidad al exportar.</li> <li>2. La malanga es un producto poco conocido en el Ecuador, pero tiene una alta demanda en otros lugares del mundo, es por esta razón que la exportación de malanga generaría una alta rentabilidad.</li> <li>3. Al ser un producto innovador, no tendría competencia directa, pero se recomienda que se trabaje por medio de FEDEXPOR, ya que ellos ayudan en la segmentación del producto de acuerdo a la industria.</li> <li>4. Al no tener un alto índice de competidores, se recomienda hacer alianzas estratégicas para ser más fuertes en el sector exportador.</li> <li>5. Se recomienda la exportación del producto, ya que al ser un producto no tradicional tendría mayor acogida por parte de los consumidores.</li> <li>6. Existe factibilidad de ingresar a la industria ya que no es un producto apetecido en el mercado nacional y si por parte de otros países.</li> <li>7. El experto recomienda manejar una exportación directa vía aérea, con un incoterm FOB o CFR, debido a que es un producto perecible.</li> <li>8. Se va a manejar la cadena de distribución de acuerdo a la demanda que exista en el país de destino, de esta manera se realizará la exportación vía aérea con vuelos semanales, quincenales o mensuales.</li> <li>9. Dado que Miami cuenta con una gran cantidad de población Latina se va a asociar el producto con un tubérculo; se considera que la mejor forma es establecer el negocio con un distribuidor que se encargue de realizar ventas a supermercados o mercados latinos o a su vez buscar un distribuidor minorista que se encarga de una distribución personalizada.</li> <li>10. La mezcla de marketing se debe realizar de acuerdo al tipo de distribución que vaya a utilizar, en el caso que se use a un distribuidor, se necesitaría hacer degustaciones en supermercados o a través de un producto ya conocido poner muestra gratis.</li> <li>11. Dentro de las medidas regulatorias, al ser un producto perecible, se tiene que cumplir todas las normas dispuestas por la entidad requirente, entre otras, el registro sanitario, registro fitosanitario, packing de exportación, normativas, etc.</li> <li>12. Al ser un producto nuevo en el Ecuador se recomienda trabajar directamente con los productores para reducir costos y que la logística interna sea más directa.</li> <li>13. Se recomienda establecer el incoterm, ya que a través del este requisito se va a determinar los términos de negociación y los costos tanto del exportador como del importador.</li> </ol>

Tabla 9: Resultados obtenidos de la entrevista al experto 2

<b>NOMBRE:</b> María Fernanda Polo
<b>EDAD:</b> 35 años
<b>OCUPACIÓN:</b> Coordinador de la Cadena de Suministros de Edimca
<b>CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA:</b> Experiencia en DHL, exportaciones e importaciones. Cadena de Suministros en Halliburton, compras, inventario y logística.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La exportación de malanga sería un negocio con rentabilidad debido a que el Ecuador tienen un mercado para ser explotado y el cambio de la matriz productiva ayuda mucho al sector agrícola y al ser un producto demandado en otros países generara altos índices de rentabilidad.</li> <li>2. Al ser la malanga un tubérculo no muy conocido no tiene competencia directa, pero si se tendría competencia por parte de los productos sustitutos como, la yuca, la papa, el camote entre otros.</li> <li>3. La forma más efectiva de lidiar con los competidores, es la forma de ingreso al mercado. Al ser el mercado meta, la ciudad de Miami, se debe enfocar en la población migrante manejando una mezcla de marketing adecuada.</li> <li>4. El ingreso de malanga va a ser factible debido a la gran cantidad de población de Cuba, Puerto Rico, Costa Rica y Venezuela, ya que ellos tienen el conocimiento y son consumidores de malanga debido a que lo consumieron en sus países.</li> <li>5. La forma de distribución debe ser directa, ya que al ser un producto perecible debe llegar al consumidor final en el menor tiempo, es por esto que se debería utilizar el medio de transporte aéreo con un incoterm CFR, ya que toma menos tiempo de viaje y lo transportan refrigerado a la temperatura adecuada para que llegue en buen estado al consumidor final.</li> <li>6. En cuanto a la mezcla de marketing, se realiza estudio de producto, precio, plaza y promoción; al usar una distribución directa a un intermediario estas cuatro P se perderían, pero al ser un producto nuevo, se debe trabajar conjuntamente con el distribuidor para poder realizar un buen trabajo en el marketing y llegar con buenos resultados al cliente final.</li> <li>7. En cuanto a la promoción se debería usar impulsadoras, ya que al ser producto comestible, siempre es recomendable introducir a través de las degustaciones.</li> <li>8. En cuanto al precio, se debe fijar relacionando con la competencia, es decir los productos sustitutos que existan en el mercado estadounidense.</li> <li>9. Se debería utilizar el marketing digital para abordar una cantidad considerable de personas, ya que hoy en día las redes sociales son los medios de comunicación que más se usa.</li> <li>10. En cuanto a las regulaciones para la exportación de cualquier producto debe registrarse a una serie de normas, esto varía de acuerdo al país de destino. Pro Ecuador es el ente regulador para exportaciones del Ecuador y el que establece los requisitos para llevar a cabo un proceso limpio, esto varía de acuerdo al producto y país de destino.</li> <li>11. En cuanto al riesgo que puede existir en el proceso de exportación depende únicamente del Gobierno y de las nuevas disposiciones que pueda establecer.</li> <li>12. Se recomienda tener una investigación de mercado exigente, ya que es lo que determina a quien se va a vender, que se va a vender, y como se va a vender; por lo demás el proceso de llegar a otro país es simplemente cumplir los requerimientos establecidos por parte del país exportador y el de destino.</li> </ol>

### 3.2.2 Entrevista Clientes

Tabla 10: Resultados obtenidos de la entrevista al cliente 1

<b>NOMBRE:</b> Camila Yépez
<b>NACIONALIDAD Y CIUDAD DE RESIDENCIA:</b> Ecuatoriana residente 12 años en Miami
<b>OCUPACIÓN:</b> Distribución de snacks en los supermercados globales de Miami.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El consumo de tubérculos es alto debido a la cultura gastronómica del país de origen.</li> <li>2. Los tubérculos más consumidos son: papa, camote, la zanahoria y la yuca, pero debido a la escases de los mismos en la ciudad su precio es elevado y en su mayoría difícil de encontrar.</li> <li>3. Para comprar los tubérculos las características que se toman en cuenta son el tamaño, la textura y su frescura.</li> <li>4. Tiene conocimiento de malanga, ya que por su país de origen conoce que es un producto agrícola que se da en zonas tropicales como Santo Domingo y el Oriente y que es un tubérculo que proporciona grandes beneficios para salud.</li> <li>5. El consumo de malanga lo ha hecho en Estados Unidos, ya que los latinos prefieren estos productos por sus valores nutricionales a comer otro tubérculo.</li> <li>6. La malanga lo ha consumido en su estado natural no en manera de fritura, los únicos tubérculos fritos que ha consumido son la papa y la yuca, pero está dispuesta a probar este nuevo producto.</li> <li>7. El precio que pagaría está en un rango de \$8 a \$10 dólares por un paquete de 25 unidades.</li> <li>8. El empaque tiene que ser llamativo, de colores originales, con la información nutricional y los beneficios que aporta este producto.</li> <li>9. El medio más óptimo sería el marketing digital a través de las redes sociales por su gran aceptación hoy en día.</li> <li>10. Otra alternativa es el marketing boca a boca.</li> <li>11. Los lugares más adecuados para encontrar este tipo de productos serían los supermercados y a través del internet, mediante la compra en línea.</li> <li>12. Se recomienda establecer la forma correcta de distribución del producto y establecer un precio de acuerdo a la competencia.</li> </ol>

Tabla 11: Resultados obtenidos de la entrevista al cliente 2

<b>NOMBRE:</b> Cristian La Roca
<b>NACIONALIDAD Y CIUDAD DE RESIDENCIA:</b> Venezolano residente 8 años en Miami
<b>OCUPACIÓN:</b> Presidente de La Roca Consulting
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El consumo de tubérculos es semanal, lo acompañan con las comidas.</li> <li>2. La papa y el camote son los tubérculos que consume con más frecuencia.</li> <li>3. Para comprar tubérculos, principalmente se considera el tamaño y el precio.</li> <li>4. La malanga en Venezuela es conocida como papa china pero no es muy consumida, en Miami es más conocida y consumida por los latinos.</li> <li>5. Probé la malanga hace 4 años, y la compro como sustituto de la papa, ya que su sabor es muy similar.</li> <li>6. Nunca se ha visto la malanga en esa presentación de fritura en los mercados estadounidense, los únicos tubérculos en esa presentación son las papas y las yucas, que si son de mucho consumo.</li> <li>7. Los beneficios de malanga no son muy conocidos, pero al ser sustituto de la papa debe presentar beneficios similares.</li> <li>8. No, la marca que vende acá la malanga proviene de Costa Rica.</li> <li>9. Si, estaría dispuesto a probar malanga ecuatoriana, ya que Ecuador es conocido por su variedad de productos agrícolas.</li> <li>10. Estaría dispuesto a pagar entre \$10 y \$12 dólares por una funda de 25 unidades.</li> <li>11. El empaque debería ser llamativo e informativo, principalmente el origen, para saber de dónde viene, también debe tener las formas de preparación, sus valores nutricionales y un poco de historia de este tubérculo.</li> <li>12. El producto debería ser promocionado a través de las redes sociales y degustaciones en supermercados.</li> <li>13. El producto debería ser ofertado en supermercados americanos y latinos.</li> </ol>

### 3.3 Investigación Cuantitativa

#### 3.3.1 Encuestas

Tabla 12: Análisis del resultado de las encuestas realizadas

¿Conoce o ha escuchado hablar acerca de la malanga?	Las variables indican que el 75% de los encuestados conocen o han escuchado sobre la malanga.
¿Ha consumido alguna vez malanga?	Dentro de los encuestados el 75% consume malanga y el 25% desconoce su existencia.
¿En qué forma consume la malanga?	El 45% ha consumido malanga en forma de snack, 33% ha consumido malanga horneada y el 22% en forma de puré, lo que nos indica que nuestro producto es atractivo.
¿Con qué frecuencia consume el producto?	Según los datos arrojados por los encuestados, el 34% consume 2 veces a la semana, el 33% tres veces a la semana, el 22% consumen todos los días y el 11% una vez a la semana, lo que nos muestra una oportunidad para el negocio.
¿Dónde suele comprar el producto?	De los encuestados, el 78% realiza sus compras en Supermercado y tan solo el 22% lo realiza en mercados.
¿Cuándo no encuentra la malanga, Qué producto suele comprar como sustituto?	El 67% de los encuestados tiene como principal producto sustituto de la malanga a la papa y el 33% prefiere la yuca.
¿Estaría interesado en el producto de forma congelada?	Del 75% de los encuestados que han consumido malanga, el 100% está interesado en la presentación de la malanga en forma congelada.
¿Cuál(es) de los siguientes atributos son los más relevantes para Ud.?	Para comprar la malanga, el 56% de los encuestados toma las propiedades curativas y el 44% restante tiene como prioridad las vitaminas que este producto contenga.
¿De acuerdo a los atributos elegidos estaría de acuerdo en adquirir la malanga?	El 57% está totalmente de acuerdo y el 44% está muy de acuerdo, lo que nos indica la alta aceptación de frituras de malanga.
¿En qué presentación es más atractiva para su compra?	El 67% prefiere una cantidad de 250 gramos, mientras el 33% prefiere una presentación 300 gramos.
De acuerdo a la presentación elegida ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una funda de malanga congelada de 250 gramos?	El rango de precios preferido por el 89% de los encuestados es entre \$10 y \$12 dólares.
¿Dónde le gustaría adquirir el producto?	El 100% prefiere adquirir las frituras congeladas de malanga en supermercados.
¿Mediante qué medios de comunicación le gustaría conocer sobre el producto?	El 78% de los encuestados prefieren conocer el producto a través de las redes sociales y 22% lo prefiere a través de la televisión, lo que nos muestra que la inversión en publicidad no va a tener que ser alta.
Cuando no encuentra la malanga que producto suele consumir:	El 67% tiene preferencia por la papa como producto sustituto y el 33% restante prefiere la yuca.
Qué marca del producto del seleccionado anteriormente:	El 44% de los encuestados consumen la marca Lays, el 22% Maggy, el otro 22% Pringles y el 11% Yawa, esta variable nos indica nuestra competencia directa.

### **3.4 Conclusiones del análisis del cliente**

#### **3.4.1 Cuantitativo**

El análisis cuantitativo demuestra que hay un alto conocimiento sobre el tubérculo por parte de los latinos radicados en Miami – Florida; por conocer la variedad de productos que se puede ofrecer con malanga. Las necesidades se basan en la calidad, presentación, tamaño y principalmente un precio promedio adecuado.

#### **3.4.2 Cualitativo**

Mediante la investigación cualitativa se analizó el impacto que tendría el producto en el país de destino, a su vez los métodos para la exportación del producto; su forma de distribución tanto en el país de origen como en el de destino. La presentación del tubérculo y principalmente precios tentativos para la venta. El marketing adecuado a utilizar para crear una alta penetración en el mercado y lugares para la venta del producto.

#### **3.4.3 Cliente Potencial**

En conclusión de acuerdo a las entrevistas realizadas el posible cliente potencial será el individuo (Mujer / Hombre) entre 25 – 60 años de edad, principalmente población de origen venezolano, Costa Rica, Cuba, que tienen conocimiento sobre el tubérculo, ya que por su origen latino y principalmente tropical conocen el producto.

## **4 CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción del Negocio**

De acuerdo a las investigaciones cualitativas y cuantitativas se ha podido comprobar que 8 de cada 10 personas han consumido malanga en sus diferentes presentaciones, lo cual es significativo, al ser un amplio mercado, que puede satisfacer a través de las estrategias obtenidas de la investigación de mercado principalmente la idea del negocio radica en la exportación de frituras congeladas de malanga hacia Miami – Florida.

La fortaleza de este negocio está en ayudar a los consumidores a mejorar sus hábitos alimenticios, ya que están más conscientes del cuidado de su salud y de los efectos que causan los productos procesados con químicos, es por esto que la malanga al ser un tubérculo lleno de beneficios y propiedades, rico en nutrientes esenciales y cualidades curativas y preventivas, le convierte en una opción natural para aportar al organismo; además de que proporciona vitaminas C, E, vitaminas del grupo B (en especial la B6) y minerales como: potasio, magnesio, fósforo y manganeso al cuerpo (Pérez, 2017)

Existe interés por parte de las personas en probar un producto de alta calidad y con beneficios únicos que la malanga brinda, hay una gran apertura; sin embargo, es importante destacar que la población que actualmente consume este producto es latina y tiene conocimiento del tubérculo; por lo cual la oportunidad de negocios es brindar al mercado internacional un producto innovador con propiedades y beneficios para una alimentación nutritiva.

## 4.2 Oportunidades percibidas por el entorno

### 4.2.1 Análisis del entorno

Tabla 13: Análisis de las oportunidades percibidas por el entorno

<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO</b>	
<b>PEST</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe apoyo del gobierno para la comercialización y exportación de productos agrícolas.</li> <li>2. No existen impedimentos legales por parte del país del destino para el ingreso de este producto (Organización Mundial del Comercio, 2011)</li> <li>3. El 20,6% de la población latina en Miami – Florida tiene hábitos de consumo saludables (Banco Santander, 2017)</li> <li>4. El Ecuador posee gran variedad de productos naturales, debido a su clima.</li> </ol>
<b>PORTER</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La amenaza a nuevos competidores es alta, debido a la lealtad de los consumidores por una marca.</li> <li>2. Existe una gran cantidad de productos sustitutos tales como la papa, yuca, camote.</li> <li>3. La rivalidad entre competidores es baja, ya que la única competencia directa en la exportación de malanga es Costa Rica.</li> <li>4. La negociación con los proveedores es baja, ya que existe un alto grado de conocimiento sobre el producto por parte de los posibles clientes.</li> </ol>

### 4.2.2 Oportunidades percibidas por el cliente

Tabla 14: Análisis de las oportunidades percibidas por el cliente

<b>ANÁLISIS DEL CLIENTE</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los clientes se sienten atraídos por esta nueva propuesta de negocio.</li> <li>2. Los clientes prefieren las propiedades curativas del tubérculo.</li> <li>3. El mercado meta consume más de dos veces a la semana el tubérculo.</li> <li>4. El rango de precio establecido está entre los USD \$10 y \$ 12 dólares.</li> <li>5. Los clientes han consumido otros tubérculos en forma de snacks y puré y están dispuestos a consumir malanga en esta presentación.</li> </ol>

## 5 CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de Marketing

La estrategia general de marketing que se utiliza es la estrategia genérica de diferenciación, la cual comprende en producir y mercantilizar productos denominados exclusivos en el comercio y que posibilite sobresalir del artículo de la competencia (Kotler & Keller, 2006). En el tema de la exportación y comercialización del tubérculo, se enfocará en el valor agregado del producto, es decir se ofrecerá frituras congeladas del mismo, la cual permita desarrollar e instaurar una sucesión de atributos y capacidades que las otras empresas comercializadoras de tubérculos no poseen.

#### 5.1.1 Mercado Objetivo

##### 5.1.1.1 Segmentación de Mercado

Tabla 15: Segmentación de Mercado

<b>Segmentación Geográfica</b>	Número de Habitantes	100%	19.893.297
<b>Segmentación Demográfica</b>	Población Latina	64%	12731710,08
	Hombres y mujeres de 25 a 60 años	75%	9548782,56
<b>Segmentación Socio- Cultural</b>	Clases sociales: B y C	43%	4105976,501
<b>Segmentación Conductual</b>	Tendencia vida saludable	21%	84583116
	<b>Tamaño Mercado Demanda</b>		84583116

##### 5.1.1.2 Segmentación Geográfica

La comercialización del producto se realizará en Miami - Florida, donde habita una población de 19'893.297 millones de personas, la cual el 64% de la población son de origen hispano (Diario Las Américas, 2015)

### **5.1.1.3 Segmentación Demográfica**

Para determinar el sector demográfico, se consideró la edad, género, nacionalidad, en un rango de 25-60 años de edad (hombres y mujeres), que forman parte del 75% de la población de Miami con un número de 9'548.782,56 de personas, principalmente de Cuba, Costa Rica y Venezuela. La mayor parte de habitantes latinos se localiza en los condados Miami-Dade, Broward y Orange (El Nuevo Herald, 2015)

### **5.1.1.4 Segmentación Socio - Cultural**

Tomando en cuenta los datos del Censo 2010, en el incremento de hispanos de Miami- Florida, se ha analizado que Miami se ha convertido en una ciudad clase media en crecimiento de su nivel social, debido a los ingresos que generan los latinos, es decir que estratificando la clase alta, media alta y media, se obtendría B y C que representan un 4'105.976 de personas que es el 43% de la población de Miami, y ellos serían los potenciales consumidores del producto.

### **5.1.1.5 Segmentación Conductual**

Para determinar el número de habitantes con tendencia de consumo de alimentos sanos y nutritivos se tomó los datos obtenidos de Santander 2017, y se obtuvo que el 20,6 % representa el 862.254 número de personas.

### **5.1.2 Propuesta de Valor**

Con el fin de introducir un producto innovador con ingredientes rico en nutrientes esenciales y cualidades curativas y preventivas, nace la idea de frituras congeladas de malanga que brinda beneficios naturales que busca el consumidor para que aporten al cambio en sus hábitos alimenticios y una dieta balanceada.

Los atributos de la malanga están enfocadas en aportar atributos coadyuvantes y que generan ventaja diferencial frente a los otros tubérculos:

- Vitamina C, B6 y E.
- Minerales como potasio, fósforo, manganeso y magnesio.
- Fortalece las defensas y ayuda a compensar las demandas del organismo de estos minerales y vitaminas.

Adicional de satisfacer las necesidades nutricionales la propuesta de valor que diferencia a este artículo es la experiencia que van a disfrutar los clientes al momento de consumir un tubérculo totalmente natural.

### **Posicionamiento**

Para la población latina que buscan productos naturales, Malanga Tropic es el tubérculo que por sus componentes de vitamina C, B6, E y sus minerales fortalecen el sistema inmunológico y ayudan a complementar las demandas del organismo.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**



*Figura 1: Malanga*  
Tomado de (Revista El Agro, 2016)

### 5.2.1.1 Atributos

- **Producto:** El producto que se va a ofrecer son frituras congeladas de malanga, un tubérculo totalmente ecuatoriano; la idea es brindar un producto que ayude con una dieta equilibrada, y a su vez sea fácil de preparar. El producto que se comercializará posee los siguientes atributos:
- **Natural:** La malanga es un tubérculo que brinda nutrientes y vitaminas que ayudan a una dieta balanceada.
- **Crujiente:** De esta manera el consumidor disfrutará más de la malanga, ya que se desvanecerá en su boca.
- **Fácil de preparar:** Ahorrará tiempo al momento de preparación del tubérculo, ya que la elaboración tomará máximo 5 minutos.
- **Tamaño bocado:** Se establecerá un tamaño ideal para que las personas puedan disfrutar del producto de una manera fácil y sencilla.

A continuación, se muestra un imagen de cómo se verá el producto.



*Figura 2:* Fritura de malanga

### 5.2.1.2 Branding

**Concepto de la marca:** Las frituras congeladas de malanga se instaurará bajo la marca, "Malanga Tropic"; este nombre fue seleccionado ya que tiene relación con la naturaleza y el clima tropical proveniente de este tubérculo.

Para el planteamiento del logotipo se empleó los colores verde y amarillo.

- **Verde:** Es el color de la naturaleza, vegetación. Además, representa el dinero, la esperanza y de esta manera logrará mantener la atracción del cliente.
- **Amarillo:** Principalmente es un color que no proviene de ninguna mezcla, es claro, luminoso y por eso se lo asocia con el sol, es uno de los favoritos de las personas; especialmente de los jóvenes, ya que se lo relaciona con la felicidad, optimismo y alegría.



Figure 3: Isotipo "Malanga Tropic"

### 5.2.1.3 Empaque

Tabla 16: Medidas del empaque

Tamaño empaque	kg	Unidades	Tamaño frituras
Funda familiar	1,5 kg	25 unidades	bastones de 9,5 cm x 9,5mm

La caja final para exportación tiene una capacidad de 150 fundas.

Para el envío del producto a los distribuidores, se utilizará camiones frigoríficos que estén a -12 C, para mantener el producto fresco.



*Figura 4: Empaque frituras congeladas de malanga*

### 5.2.1.3 Etiquetado

Para el etiquetado de frituras congeladas de malanga es necesario tomar en cuenta que es un producto alimenticio para el consumo humano, el cual será exportado hacia Estados Unidos. Los requisitos establecidos por el país de origen son los detallados a continuación (Pro Ecuador, 2013)

- Listado de Ingredientes
- Identidad del alimento
- Contenido Neto
- Dirección y Nombre del fabricante
- Información de alérgenos Información destacada
- Información Nutricional

También se debe tomar en cuenta los requisitos establecidos por el país de destino, el mismo que está sujeto a la normativa de etiquetado decretada por la

*Federal Food, Drug and Cosmetic Act* (Ley Federal de Medicamentos, Alimentos, y Cosméticos) (FDA Regulations).

## 5.2.2 Precio

### 5.2.2.1 Estrategia de precio

Según Sicurello, Galluci, & Lambin, son tres tipos de estrategia que pueden utilizarse para fijar el precio, estas hacen referencias a la demanda, competencia y los costos (2009). La estrategia de precios se fijará en función de los costos de producción.

Tabla 17: Costos Unitarios por caja

<b>AÑOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Costo MP producto terminado</b>	412.474	444.215	465.688	487.577	509.888
<b>Mano de obra directa</b>	17.953	19.273	19.471	19.671	19.873
<b>Costo Producto Terminado</b>	430.426	463.488	485.160	507.249	529.762
<b>Costo unitario por caja</b>	<b>169,83</b>	<b>171,66</b>	<b>173,27</b>	<b>174,91</b>	<b>176,59</b>

### 5.2.2.2 Estrategia de entrada

Malanga Tropic, se enfocará en establecer la estrategia apoyándose en el valor percibido en función a la investigación de mercado. "Desde el punto de vista del cliente, el producto es el paquete de beneficios que recibe cuando se utiliza el producto" (Sicurello, Galluci, & Lambin, 2009, pág. 405). De esta manera el precio que se establece cumplirá con el propósito mencionado.

### 5.2.2.3 Estrategia de ajuste de precio

Para el ajuste de precios la estrategia a utilizar será a fijación de precios internacional, ya que al ser un producto de exportación el precio se deberá ajustar en base a factores específicos, tales como: condiciones económicas,

situación de competencia, leyes y regulaciones del lugar de destino (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 324).

### 5.2.3 Plaza

#### 5.2.3.1 Ubicación

El producto será exportado hacia Miami – Florida, particularmente a supermercados y tiendas ubicadas en zonas donde existe mayor concentración de población latina por parte del distribuidor, las mismas que son: Miami-Dade, Broward y Orange, donde habitan principalmente personas de Cuba, Venezuela, Costa Rica. Es importante mencionar que al ser una exportación con el incoterm FOB, el encargado de las estrategias de distribución será el intermediario.

#### 5.2.3.2 Distribución

Malanga Tropic cuenta con un canal de distribución, que corresponde del productor al intermediario (Tabla 18), la misma que termina en el puerto de Guayaquil ya que se acordó con el Intermediario que se realizaría el negocio utilizando el Incoterm FOB, por sus siglas en inglés (*Free on board*), Franco a bordo; el mismo que considerará la mercancía entregada cuando el vendedor coloca la misma a bordo del buque designado por el comprador en el punto de carga (Pro Ecuador, 2010)

Posteriormente la distribución se realiza a través del intermediario al consumidor final, el cual se encargará del traslado del producto desde el puerto de Guayaquil hasta su destino final el puerto de Manzanillo en Miami - Florida.



Figura 5: Tipo de canal es Indirecto corto

La estrategia de distribución a utilizarse, es la distribución selectiva ya que al ser un producto de uso frecuente y demandado de manera habitual, tiene como objetivo llegar a los consumidores que desean el producto.

Tabla 18: Procesos de Distribución

	<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Empresa Agrícola	La empresa agrícola se encarga de entregar el producto cortado, pelado y listo para el empaque.
<b>2</b>	Traslado a la bodega de Malanga Tropic, en camiones frigoríficos.	Cuando el producto llega a la bodega de Malanga Tropic se realiza el empaquetado y etiquetado del producto.
<b>3</b>	Traslado a la ciudad de Guayaquil, en camiones frigorífico.	Las cajas de malanga son transportadas hasta el puerto de Guayaquil. La entrega del producto es en el puerto con el intermediario.

#### **5.2.4 Promoción**

Las principales herramientas de la denominada “mezcla de comunicación” son: fuerza de ventas, publicidad, relaciones públicas y promoción (Lambin, 2009). Se destinó el 8% de las ventas para la promoción de Malanga Tropic; sin embargo, es importante mencionar que el producto llega a su destino final a través de intermediarios, los cuales se encargan de realizar la promoción adecuada para la venta del tubérculo; sin embargo se entregará muestras del producto para la promoción en diferentes eventos y ocasiones.

##### **5.2.4.1 Estrategia de Promoción**

Se utilizara la estrategia de presión o (push), la cual consiste en la participación con los distribuidores para conseguir ayuda dentro del marketing y publicidad, en cuanto a ferias, y promociones. Como se mencionó anteriormente Malanga Tropic contara con el apoyo de un intermediario para llegar al consumidor final por lo tanto dicha estrategia facilitará a los consumidores conocer el producto.

### 5.2.4.2 Publicidad

Según los resultados obtenidos en la investigación de mercados el 77,8% de los encuestados prefieren conocer el producto a través de las redes sociales, de esta manera Malanga Tropic contará con marketing digital para informar a los clientes de lo que ofrece nuestro producto.

### 5.2.4.3 Ferias Internacionales

Se utilizará el mecanismo de asistir a ferias internacionales para dar a conocer la calidad y beneficios que tiene el consumo de malanga.

Tabla 19: Costos de publicidad

<b>Años</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Diseño del producto, packaging	3.000			1.000	
Muestras del producto	15.297	22.410	24.665	25.682	29.025
Publicidad redes sociales	1.000	1200	1.200	1.500	1.500
Ferias internacionales	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Material POP	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Promotoras	1.200	200	200	200	200
<b>Total Gastos de marketing</b>	<b>43.497</b>	<b>46.810</b>	<b>49.065</b>	<b>51.382</b>	<b>53.725</b>

## **6 CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión**

Malanga Tropic es una empresa que se encarga de la exportación de frituras congeladas de malanga, las mismas que cuentan con cualidades nutritivas para una dieta equilibrada siendo su principal destino de exportación la ciudad de Miami – Florida, enfocándose en la población latina.

### **6.2 Visión**

Para el año 2022 ser reconocidos como una empresa exportadora de frituras congeladas de malanga posicionado en la ciudad de Miami – Florida, que ofrece productos frescos, naturales con variedad de vitaminas que aportan en una buena alimentación. Consiguiendo la imagen en la mente del consumidor de una empresa exportadora, competitiva e innovadora, dedicada a la satisfacción y bienestar de los productos que consumen los clientes.

### **6.3 Objetivos**

#### **6.3.1 Objetivo General**

Constituir una empresa exportadora de frituras congeladas de malanga de calidad, que compitan exitosamente en el mercado internacional, mediante el mejoramiento continuo, crecimiento constante, que genere un crecimiento durante los 5 años del 24%.

### **6.3.2 Objetivos Específicos**

#### **Mediano Plazo:**

- Aumentar los ingresos a partir de la inversión, en un 3% cada año respecto al año anterior.

#### **Largo Plazo:**

- Desarrollar una nueva línea de productos, conforme a los gustos, preferencias y cultura de los clientes aprovechando los beneficios que proporciona la malanga, en los próximos 10 años.
- Expandir las ventas del producto “Malanga Tropic” a otras ciudades de Estados Unidos que cuenten con población latina significativa, en los próximos 10 años.

## **6.4 Plan de Operaciones**

### **6.4.1 Cadena de Valor**

Mediante la cadena de valor se intenta reflejar las actividades primarias y secundarias que Malanga Tropic debe considerar para su adecuada actividad. A continuación, se indica cómo estará establecida la cadena de valor.

Tabla 20: Cadena de valor "Malanga Tropic"

ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura de la Empresa	Administración de la empresa, contabilidad, gestión de calidad, aspectos legales				MARGEN
	Gestión de Recursos Humanos	Selección del personal, capacitación, motivación, integración de la empresa y política salarial				
	Desarrollo de la Tecnología	Software de la compañía (intranet), internet.				
	Abastecimiento	Selección de proveedores, abastecimiento de muebles e inmuebles, cámaras de frío, empacadoras				
ACTIVIDADES PRINCIPALES	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios	
	Recepción de malanga y traslado a cámaras de frío	Empaquetado el producto en fundas	Traslado de cajas de malanga al puerto de Guayaquil	Intermediario	Intermediario	
	Control de inventario	Distribución de fundas en cajas para exportación	Entrega de pedido a intermediario	Intermediario	Intermediario	

### 6.4.2 Flujoograma

Las operaciones se dividen en seis procesos, desde la recolección del producto hasta la entrega del mismo en el puerto de la ciudad de Guayaquil; los mismos que se detallan a continuación en el siguiente flujoograma y tabla de procesos respectivamente:

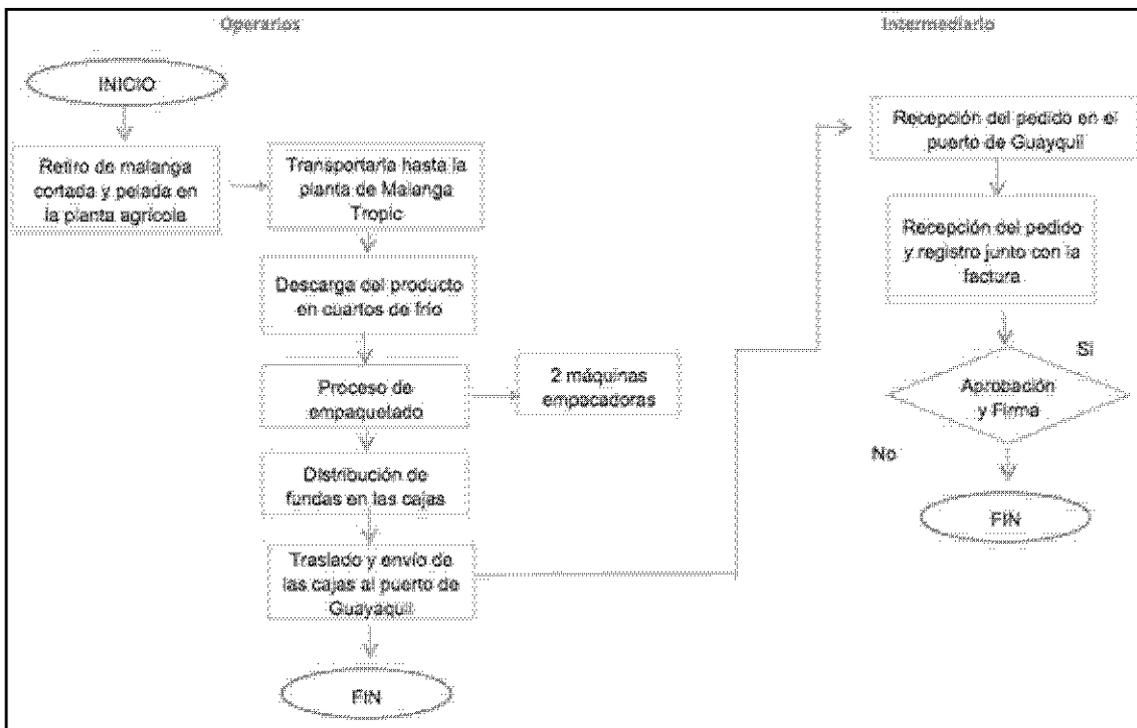


Figura 6: Flujoograma

Tabla 21: Tabla de procesos

	<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Recoger el producto en la empresa agrícola	La empresa agrícola se encarga de entregar el producto cortado, pelado y listo para el empaque.
<b>2</b>	Traslado a la bodega de Malanga Tropic.	El producto es trasladado hasta la planta en camiones frigoríficos para mantener el tubérculo en buenas condiciones.
<b>3</b>	Empaquetado	En la planta de Malanga Tropic se procede a empaquetar las frituras congeladas, se cuenta con tres empacadoras y una cámara de frío para mantener el stock mientras se realiza el proceso.
<b>4</b>	Distribución de cajas	Cuando el producto se encuentra empaquetado se procede a organizar las fundas en las cajas (150 fundas por caja).
<b>5</b>	Traslado de las cajas de Santo Domingo al puerto de la ciudad de Guayaquil	En camiones frigoríficos se trasladan las cajas hacia el puerto de Santo Domingo, el promedio es de 1400 cajas cada 15 días.
<b>6</b>	Se realiza la entrega	Se entregan las cajas en el puerto de Guayaquil, donde el intermediario se hace cargo del resto del canal de distribución.

#### **6.4.3 Requerimiento de equipos y herramientas**

Para llevar a cabo los procesos y las actividades del ciclo de operaciones es esencial contar con herramientas y equipos, las mismas que son administrativas y operativas. A continuación, se especifica los mecanismos necesarios para ofrecer un producto de alta condición que cumpla con los requisitos del consumidor final.

Tabla 22: Tabla de Costos de equipos y herramientas

<b>Muebles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Costo Total</b>
Estación de trabajo	3	400	1200
<b>Total</b>			<b>1200</b>
<b>Equipos de computación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unit</b>	<b>Costo Total</b>
Impresora	1	200	200
Computadora	2	650	1300
<b>Total</b>			<b>1500</b>
<b>Maquinaria y equipos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unit</b>	<b>Costo Total</b>
Empacadora	2	6000	12000
Cámara de frío	1	4000	4000
<b>Total</b>			<b>16000</b>
<b>TOTAL</b>			<b>18700</b>

El total de costos de equipos y herramientas es de \$18.700.

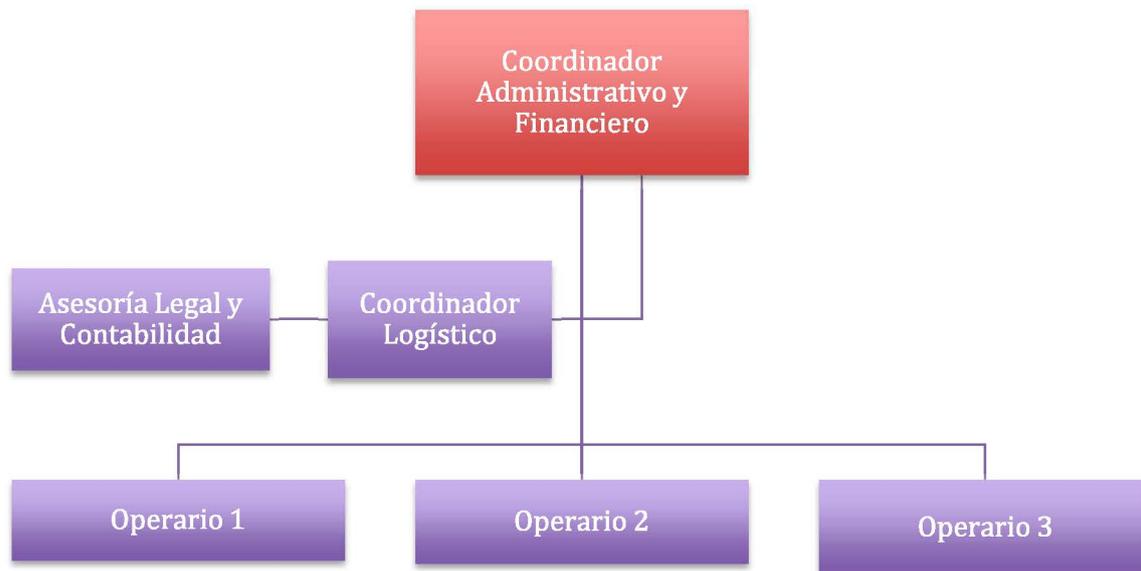
Es importante mencionar que no se invertirá en la maquinaria para el corte y pelado del tubérculo, ya que el proveedor entregara el producto pelado y cortado listo para ser empaquetado.

## **6.5 Estructura Organizacional**

### **6.5.1 Diseño Organizacional**

Malanga Tropic está estructurado de forma jerárquica; el mismo que tendrá un Coordinador administrativo y financiero, por debajo está el Coordinador Logístico y cuenta con tres operarios.

### 6.5.1.1 Organigrama



*Figura 7: Organigrama Malanga Tropic*

Es necesario mencionar que el personal de contabilidad y asesoría legal serán subcontratados ya que sus labores son específicos y no son necesarios para la producción diaria.

### 6.5.2 Personal administrativo y sus obligaciones

El talento humano de Malanga Tropic está establecido en forma jerárquica como se indica en el organigrama (Figura 6), los que deben cumplir un papel indispensable en la empresa. A continuación, se detalla el rol de pagos incluyendo los beneficios contemplados en la ley del trabajador.

Tabla 23: Tabla de Sueldos

ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES								
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	TOTAL ANUAL
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Coordinador Adm fina	900	1	10.800	1.020	9.780	900	375		450	1.312	3.037	13.837
Coordinador logístico	700	1	8.400	793	7.607	700	375		350	1.021	2.446	10.846
<b>MOD</b>												
Operarios	375	3	13.500	1.275	12.225	1.125	1.125		563	1.640	4.453	17.953
<b>TOTAL</b>	<b>1.975</b>	<b>5</b>	<b>32.700</b>	<b>3.089</b>	<b>29.611</b>	<b>2.725</b>	<b>1.875</b>	<b>-</b>	<b>1.363</b>	<b>3.973</b>	<b>9.936</b>	<b>42.636</b>

### 6.5.2.1 Detalle de los puestos de trabajo y sus funciones

- **Coordinador Administrativo Financiero:** Es el encargado de la toma de decisiones que beneficien a Malanga Tropic; será responsable del seguimiento y cumplimiento de los objetivos, estrategias planteadas por la empresa, a su vez tendrá el poder de realizar planes estratégicos para incrementar las ventas e intervención en el mercado internacional.
- **Coordinador Logístico:** Es el encargado de organizar el canal de distribución y logística que se llevará a cabo para la obtención del producto final listo para ser exportado; a su vez buscar los medios de distribución que beneficien en los costos del producto final.
- **Operarios:** Son los encargados de recibir el producto que llega de la empresa agrícola, trasladarla a las cámaras de frío de la planta, también de la organización en las tres empacadoras para realizar el proceso de empaquetado y etiquetado, distribuir las fundas en cada caja; y, por último, llevar las cajas hasta el camión que se encargará de transportar el producto hasta el puerto de la ciudad de Guayaquil.

## 6.6 Marco Legal

Producto de la indagación, se determinó que se constituirá una Empresa Sociedad Anónima. Según la Superintendencia de Bancos el Artículo 231, establece que la sociedad anónima pertenece a varios accionistas o socios, los cuales tienen el poder de decisiones para el beneficio de la empresa (Superintendencia de Compañías, 2006)

Las ventajas que nos brinda la Sociedad Anónima son:

- Viabilidad de aportar capital en bienes o dinero
- No existe límite máximo de socios o accionistas
- Facilidad para transferir las acciones

**Desventajas:**

- Inconveniente de supervisar la entrada de accionistas a la empresa.
- Tardanza en el proceso de constitución.

Es importante mencionar que Malanga Tropic cuenta con marca propia ante el (IEPI) Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI, 2014)

A continuación se detallan los gastos pre operacionales y legales:

Tabla 24: Gastos pre operacionales y legales

<b>GASTOS PRE OPERACIONALES</b>	
Gastos Legales	850
LUAE (Bomberos)	100
Registro Sanitario	410
IEPI	224
Página WEB y dominio	500
<b>TOTAL</b>	<b>2.084</b>

## 7 CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

El actual plan financiero plantea los resultados obtenidos a lo largo del proyecto para considerar la viabilidad del mismo.

### 7.1 Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

#### 7.1.1 Estado de Resultados

El Estado de Resultados, se proyecta durante cinco años. En este estado financiero se plasman los costos, gastos e ingresos, para evidenciar el rendimiento que tiene la empresa en un período de tiempo establecido, como se percibe en la siguiente tabla:

Tabla 25: Estado de Resultados

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	<b>543.708</b>	<b>585.129</b>	<b>613.315</b>	<b>642.273</b>	<b>671.559</b>
Costos	419.727	462.343	484.529	506.781	529.108
Materia Prima e insumos	412.474	444.215	465.688	487.577	509.888
MOD	17.953	19.273	19.471	19.671	19.873
Inventario Inicial de Prod Terminado	-	10.700	11.845	12.476	12.944
(-) Inventario final de Prod Terminado	(10.700)	(11.845)	(12.476)	(12.944)	(13.597)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>123.981</b>	<b>122.786</b>	<b>128.786</b>	<b>135.492</b>	<b>142.451</b>
Gastos Administrativos	54.367	54.438	54.999	55.066	55.639
Sueldos y beneficios	24.683	26.561	26.842	27.127	27.414
Luz	6.000	6.065	6.132	6.198	6.266
Agua	600	607	613	620	627
Teléfono	420	425	429	434	439
Internet	720	728	736	744	752
Suministros de oficina	600	607	613	620	627
Mantenimiento de la fábrica	3.600	3.639	3.679	3.719	3.760
Limpieza	1.800	1.820	1.839	1.860	1.880
Trasporte	1.440	1.456	1.472	1.488	1.504
Gastos varios	600	607	613	620	627
Depreciaciones	2.220	2.220	2.220	1.720	1.720
Preoperacionales	2.084				
Arriendo planda	9.600	9.705	9.810	9.917	10.025
Gastos de Ventas	43.497	46.810	49.065	51.382	53.725
Publicidad y Marketing	43.497	46.810	49.065	51.382	53.725
Total Gastos	97.864	101.248	104.064	106.448	109.364
Utilidad Operativa	26.117	21.538	24.722	29.044	33.087
Intereses préstamos	3.638	2.994	2.270	1.455	538
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>22.479</b>	<b>18.544</b>	<b>22.452</b>	<b>27.589</b>	<b>32.549</b>
Participación laboral	3.372	2.782	3.368	4.138	4.882
Impuesto a la renta	5.687	4.692	5.680	6.980	8.235
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>13.420</b>	<b>11.071</b>	<b>13.404</b>	<b>16.471</b>	<b>19.432</b>

### 7.1.2 Estado de situación

Al emprender el plan de negocios, los activos simbolizan un valor de \$55.112, que corresponde al valor de adquisición de toda la maquinaria, en cuanto a los pasivos, refleja un valor de \$33.067 y finalmente el patrimonio, que está constituido por el capital adquirido por parte de los socios o accionistas, el cual corresponde al 40% de la inversión inicial.

Tabla 26: Estado de Situación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	36.412	4.216	3.119	3.581	4.381	5.553
Cuentas x cobrar		45.309	48.761	51.110	53.523	55.963
Inventarios MP e insumos		14.335	15.438	16.185	16.945	17.721
Inventarios Prod terminado		10.700	11.845	12.476	12.944	13.597
Activos corrientes	36.412	74.560	79.162	83.351	87.793	92.834
Maquinaria	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Muebles y enseres	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Equipos de computación	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Dep. Acumulada		(2.220)	(4.440)	(6.660)	(8.380)	(10.100)
Activos Fijos netos	18.700	16.480	14.260	12.040	10.320	8.600
Activos diferidos						
Total activos	55.112	91.040	93.422	95.391	98.113	101.434
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar local		34.373	37.018	38.807	40.631	42.491
Pasivos Corrientes	-	34.373	37.018	38.807	40.631	42.491
Préstamos bancarios LP	33.067	27.913	22.114	15.592	8.254	-
Pasivos a Largo Plazo	33.067	27.913	22.114	15.592	8.254	-
Capital social	22.045	22.045	22.045	22.045	22.045	22.045
Utilidades retenidas		6.710	12.245	18.947	27.183	36.898
Total patrimonio	22.045	28.755	34.290	40.992	49.227	58.943
Total pasivo y patrimonio	55.112	91.040	93.422	95.391	98.113	101.434

### 7.1.3 Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

El flujo de efectivo y flujo de caja reflejan variables positivas en cada uno de los periodos durante los 5 años evaluados, evidenciando que se tiene un financiamiento del 60% el cual alcanza un flujo de caja anual para el quinto año de \$33.087.

## 7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

### 7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial para el proyecto es de \$ 55.112, la cual está constituida por Capital de Trabajo, muebles y enseres, maquinaria, material de computación y los activos intangibles, tales como permisos de funcionamiento de la planta de empaquetado.

Tabla 27: Inversión Inicial

Capital de Trabajo	\$ 36.412
Maquinaria	\$ 16.000
Muebles y enseres	\$ 1200
Equipos de computación	\$ 1500
Total activos fijos	\$ 18.700
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 55.112</b>

### 7.2.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo requerido para iniciar el proyecto es de \$ 36.412, el mismo que abarca todos los gastos para poner en marcha el funcionamiento de la empresa, la misma que debe pagar desde el comienzo de las actividades, hasta que los ingresos sean superiores a los gastos y Malanga Tropic pueda solventarse por sí misma.

### 7.2.3 Estructura de Capital

Malanga Tropic tendrá un financiamiento, del 60% de deuda, la misma que corresponde al valor de \$33.067, con una tasa de interés del 11,83% de acuerdo con el Banco Central del Ecuador, y el 40% restante que corresponde al valor de \$22.045 provendrá del capital propio.

Tabla 28: Capital

Préstamo	\$33.067	60%
----------	----------	-----

Accionista	\$22.045	40%
------------	----------	-----

### **7.3 Estado y Evaluación Financiera del Proyecto**

Según los resultados obtenidos en el plan financiero, se obtiene un VAN de \$20.958 y una TIR del 20,58% mayor al WACC el cual representa el 13,3%, lo que le convierte viable y factible al proyecto.

### **7.4 Índices Financieros**

El proyecto evidencia que los correctos índices de liquidez, los mismos que indican que el proyecto tendrá capacidad para solventar sus gastos, donde su nivel de apalancamiento será de un 0.68% el primer año y disminuirá al 0.42% en el quinto año al revestir sus gastos financieros. La ganancia que se obtendrá desde el primer año es del 23% sobre ventas; sin embargo, en el último año planteado su rentabilidad bajará al 21% en los ingresos, lo mismo que le ayudará a conseguir una rentabilidad sobre el patrimonio del 39%, con un nivel de rotación de sus activos de 78 veces, manteniendo plazo medio de pagos de 22 días a sus suministradores.

Tabla 29: Indicadores Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	23%	21%	21%	21%	21%
Costos/Ventas	77%	79%	79%	79%	79%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	24%	12%	14%	17%	20%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	61%	39%	39%	40%	39%
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	24%	20%	24%	30%	35%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	33	41	51	62	78
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
Costos/Cuentas por pagar	12,21	12,49	12,49	12,47	12,45
LIQUIDEZ					
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	2,17	2,14	2,15	2,16	2,18
prueba acida	1,44	1,40	1,41	1,43	1,45
RAZON DE ENDEUDAMIENTO					
Pasivos Totales/Activos Totales	68%	63%	57%	50%	42%
CICLO DE CAJA					
Plazo medio de inventarios	21	21	21	21	21
Plazo medio de cuentas por cobrar	30	30	30	30	30
Plazo medio de cuentas por pagar	29	29	29	29	29
CICLO DE CAJA	22	22	22	22	22

Al realizar el análisis comparativo de los indicadores financieros con relación a la industria, se seleccionó empresas que se encargan de la venta al por mayor de tubérculos de esta manera se establecieron los siguientes índices:

- **Razón corriente – Liquidez:** “Malanga Tropic ” cuenta con una razón corriente de \$ 2,18 al quinto año para proteger su deuda; sin embargo, la industria tiene una media de \$1,04; está información nos dice que “Malanga Tropic” tiene mayor liquidez debido a que brinda un producto innovador y no cuenta con mayor número de competidores directos.
- **Margen Neto de Utilidad:** En cuanto al margen neto de utilidad “Malanga Tropic” cuenta con 21% al finalizar el quinto año, la industria tiene 12%.

- **ROE:** El ROE calcula la rentabilidad financiera que posee el proyecto, “Malanga Tropic” sostiene un ROE de 39%, lo que representa que por cada \$1 se alcanza 0.39 de restitución.
- **Prueba Ácida:** La prueba ácida nos dice que cada dólar que adeuda Malanga Tropic, dispone de 1,45 para compensar las deudas al quinto año, entretanto la industria tiene 0,86 para anular sus deudas.

Tabla 30: Liquidez

<b>Liquidez</b>	<b>Margen Neto de Utilidad</b>	<b>ROE</b>	<b>Rotación Activos Fijos</b>	<b>Prueba Ácida</b>
1,04	12%	14%	4,14	0,86

Tomado de (Superintendencia de Compañías, s.f.)

## CONCLUSIONES

- La tendencia de consumo de los ciudadanos latinos radicados en Miami – Florida es hacia una dieta saludable, el 20, 6% de la población latina se fija en los beneficios y nutrientes de los productos alimenticios.
- Según la investigación cuantitativa realizada, el 100% de los encuestados estarían dispuestos a consumir frituras congeladas de malanga.
- Según los resultados que arrojan la investigación cuantitativa, para adquirir frituras congeladas de malanga, el 56% de los encuestados se fija en las propiedades curativas que brinda el producto.
- Conforme a la entrevista a los expertos, las exportaciones de cualquier tipo de industria producen rentabilidad, más aun provenientes de países agrícolas como el caso del Ecuador.
- La estrategia general de marketing de “Malanga Tropic” se enfocará en la diferenciación, es decir el valor agregado del producto; ya que se brindará frituras congeladas del mismo.
- Se realizará la exportación a través de un intermediario, por lo cual el canal de distribución se manejará con el incoterm FOB, (*Free on board*).
- La inversión total para iniciar el proyecto es de \$ 36.412, siendo la estructura de capital, el 40% por parte de accionistas con un valor de \$22.045 y un 60% financiado que corresponde al valor de \$33.067.
- Posteriormente al ejecutar el plan financiero, se obtiene un VAN \$20.958 y TIR 20.85%, lo que concluye que es un plan de negocios viable con una compensación total de la inversión en un promedio de 4 años y medio.

## REFERENCIAS

- América Economía. (30 de mayo de 2013). *Latinos con más ingresos marcarán tendencia de consumo en EE.UU.* Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/latinos-con-mas-ingresos-marcaran-tendencia-de-consumo-en-eeuu>
- Banco Mundial. (2015). *Estados Unidos*. Recuperado el 20 de enero de 2017, de <http://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>
- Banco Mundial. (11 de abril de 2017). *Ecuador: panorama general*. Recuperado el 11 de julio de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2017). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=US-EC>
- Banco Santander. (2017). *Estados Unidos: llegar al consumidor*. Recuperado el 11 de julio de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Banco Santander. (2017). *Estados Unidos: Política y Economía*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia?accepter\\_cookies=oui](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia?accepter_cookies=oui)
- Banco Santander. (Mayo de 2017). *Estados Unidos: Presentación general*. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general?actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=40&](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general?actualiser_id_banque=oui&id_banque=40&)
- COMEX. (2012). *Resolución No. 50*. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de [https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL\\_FINAL\\_1\\_DE\\_ENERO\\_R93.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf)
- Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. (2010). *Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de [http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056\\_AgendaInnovacion2010\\_2020.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_AgendaInnovacion2010_2020.pdf)
- Diario El Comercio. (2016). *Buena alimentación, deporte y descanso se propone en la Expo Be Fit para una vida saludable*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/sociedad-alimentacion-deporte-feria-cumbaya.html>
- Diario El Comercio. (2017). *La industria invirtió menos maquinaria durante el 2016*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/industria-inversion-maquinaria-ecuador-importaciones.html>

- Diario El Comercio. (3 de marzo de 2017). *La industria invirtió menos maquinaria durante el 2016*. Recuperado el 12 de julio de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/industria-inversion-maquinaria-ecuador-importaciones.html>
- Diario El Telégrafo. (2011). *Censo revela que los ecuatorianos aceptan sus orígenes étnicos*. Recuperado el 8 de julio de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/censo-revela-que-los-ecuatorianos-aceptan-sus-origenes-etnicos>
- Diario El Telégrafo. (2015). *La tendencia de alimentación sana impone retos y genera negocios*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- Diario La Hora. (2010). *Maquinaria agrícola para mejorar la producción agrícola*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <https://lahora.com.ec/noticia/1101009899/maquinaria-agrc3adcola-para-mejorar-produccic3b3n-agrc3adcola>
- Diario La Hora. (2012). *Clima afecta a producción agrícola*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <https://lahora.com.ec/noticia/1101365741/clima-afecta-produccic3b3n-agrc3adcola>
- Diario Las Américas. (28 de marzo de 2015). *Censo: Miami, entre las ciudades de mayor crecimiento*. Recuperado el 3 de junio de 2017, de <http://www.diariolasamericas.com/florida/censo-miami-las-ciudades-mayor-crecimiento-n3022842>
- Ecología Hoy. (17 de noviembre de 2014). *China y Estados Unidos se comprometen con la ecología*. Recuperado el 1 de junio de 2017, de <http://www.ecologiahoy.com/china-y-estados-unidos-se-comprometen-con-la-ecologia>
- Egan, M. (12 de mayo de 2016). *El riesgo político de EE.UU. está paralizando a los inversores*. Recuperado el 5 de julio de 2017, de [http://expansion.mx/economia/2016/05/12/el-riesgo-politico-de-eu-esta-paralizando-a-los-inversores?internal\\_source=PLAYLIST](http://expansion.mx/economia/2016/05/12/el-riesgo-politico-de-eu-esta-paralizando-a-los-inversores?internal_source=PLAYLIST)
- El Nuevo Herald. (25 de junio de 2015). *Población hispana es la que más crece en la Florida*. Recuperado el 1 de junio de 2017, de <http://www.elnuevoherald.com/noticias/sur-de-la-florida/article25479862.html>
- Food News. (19 de noviembre de 2015). *Tendencias de alimentación para el 2016*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://www.foodnewslatam.com/sectores/33-ingredientes/4634-tendencias-de-alimentación-para-el-2016.html>

- INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0)*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- INEC. (2016). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INFOBAES. (29 de junio de 2017). *Amazon "latino" en Miami: Comenzó a enviar alimentos regionales a domicilio*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://www.infobae.com/america/eeuu/2017/06/29/amazon-latino-en-miami-comenzo-a-enviar-alimentos-regionales-a-domicilio/>
- Interempresas. (18 de marzo de 2009). *La automatización de procesos, impulsora de múltiples sectores industriales*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://www.interempresas.net/Quimica/Articulos/29775-La-automatizacion-de-procesos-impulsora-de-multiples-sectores-industriales.html>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Compensaciones a exportadores*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/noticia-4/>
- Ministerio del Ambiente. (2012). *Huella Ecológica*. Recuperado el 8 de julio de 2017, de <http://huella-ecologica.ambiente.gob.ec>
- Ministerio del Ambiente. (2013). *Día mundial del ahorro y uso eficiente de energía*. Recuperado el 11 de julio de 2017, de <http://www.ambiente.gob.ec/dia-mundial-del-ahorro-y-uso-eficiente-de-energia/>
- Organización Mundial del Comercio. (2011). *Acuerdos comerciales y preferenciales*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/anrep\\_s/wtr11-2a\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr11-2a_s.pdf)
- Organization of American States. (2016). *Acuerdos comerciales*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de [http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAagreements\\_s.asp#Inforce](http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAagreements_s.asp#Inforce)
- Pérez, C. (Enero de 2017). *Malanga: beneficios y propiedades increíbles*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <https://www.naturasan.net/malanga-beneficios-y-propiedades-increibles/>
- Pro Ecuador. (2010). *FOB (Franco a bordo)*. Recuperado el 5 de junio de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/fob-franco-a-bordo/>
- Pro Ecuador. (2013). *Guía de Etiquetado*. Recuperado el 5 de junio de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/Guia-de-Etiquetado-para-Alimentos-y-Productos-textiles.pdf>

- Pro Ecuador. (2015). *Boletín de Comercio Exterior*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BoletinDiciembre14-final.pdf>
- Registrar Corp. (2016). *Assistance with U.S. FDA Regulations*. Recuperado el 6 de febrero de 2017, de <http://www.registrarcorp.com/?lang=es&gclid=CN6i98anz9MCFUMkhgodDtwNVw>
- Registro Oficial N° 452. (19 de mayo de 2011). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión. *Suplemento No. 351*. Quito, Ecuador. Recuperado el 2 de abril de 2017, de <http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/reglamento-codigo-organico-produccion-comercio-inversiones.pdf>
- Revista El Agro. (2016). *Malanga primer puesto para Ecuador*. Recuperado el 5 de junio de 2017, de <http://www.revistaelagro.com/malanga-primer-puesto-para-ecuador/>
- Rodríguez, R. (2 de junio de 2011). *EE.UU.: Política de Innovación, Ciencia y Tecnología*. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <http://www.ses.unam.mx/publicaciones/articulos.php?proceso=visualiza&idart=1136>
- Sicurello, C., Galluci, C., & Lambin, J. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa de mercado*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Superintendencia de Compañías. (2006). *Ley de empresas unipersonales de responsabilidad limitada*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <https://supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/LEY%20DE%20EMPRESAS%20UNIPERSONALES.pdf>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Portal de Información*. Recuperado el 1 de junio de 2017, de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Velasco, B. (30 de enero de 2017). *EE.UU. es el destino de su malanga*. Recuperado el 5 de julio de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/malanga-eeuu-destino-exportaciones-alimento.html>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Planta de malanga**



## **Malanga**

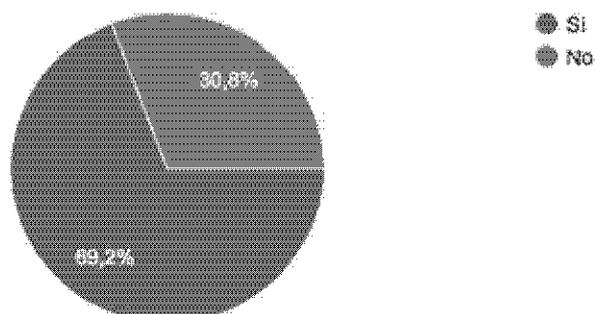




## Anexo 2: Encuesta y Tabulación

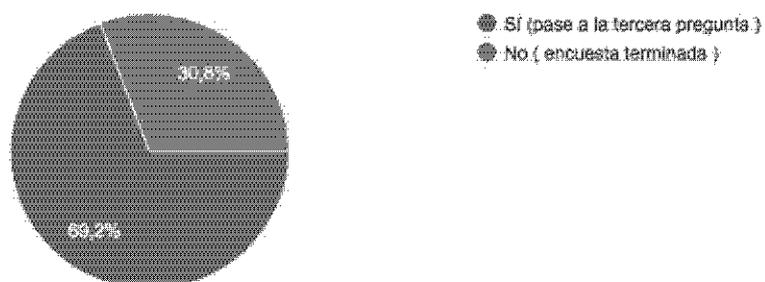
### 1. ¿Conoce o ha escuchado hablar acerca de la malanga?

13 respuestas



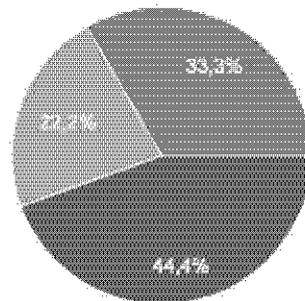
### 2. ¿Ha consumido alguna vez malanga?

13 respuestas



### 3. ¿En qué forma consume la malanga?

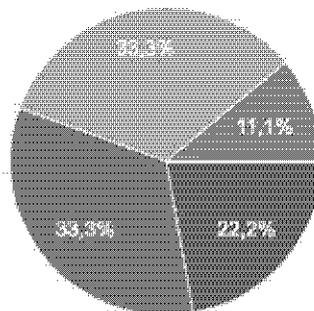
9 respuestas



- Snack
- Frituras
- Puré
- Homeadas
- Otro

### 4. ¿Con qué frecuencia consume el producto?

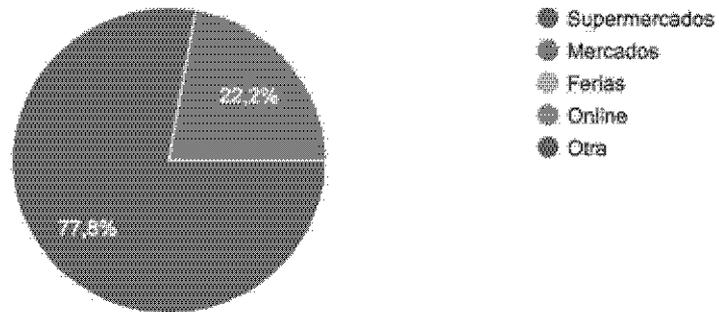
9 respuestas



- Todos los días
- 2 veces a la semana
- 3 veces a la semana
- 1 vez a la semana
- Cada 15 días
- 1 vez al mes

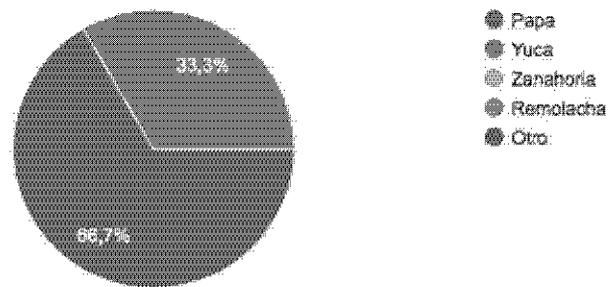
### 5. ¿Dónde suele comprar el producto?

9 respuestas



### 6. ¿Cuándo no encuentra la malanga, Qué producto suele comprar como sustituto?

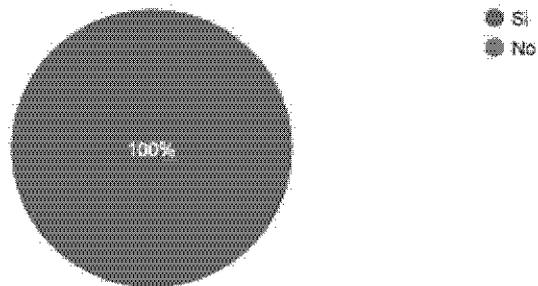
9 respuestas



Ahora le voy a presentar la malanga como usted conoce es un tubérculo similar a la papa, yuca, camote, rico en nutrientes, beneficios y propiedades. La malanga aporta con vitaminas C, E y minerales como: potasio, magnesio, fósforo y manganeso. El producto es proveniente de lugares tropicales y cálidos.

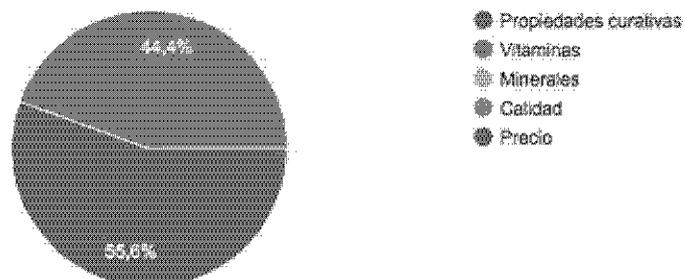
### 7. ¿Estaría interesado en el producto de forma congelada?

9 respuestas



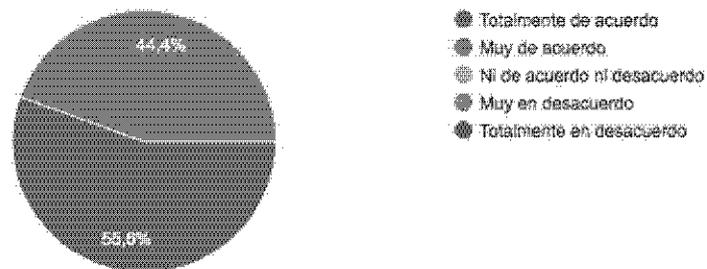
### 8. ¿Cuál(es) de los siguientes atributos son los más relevantes para Ud.?

9 respuestas



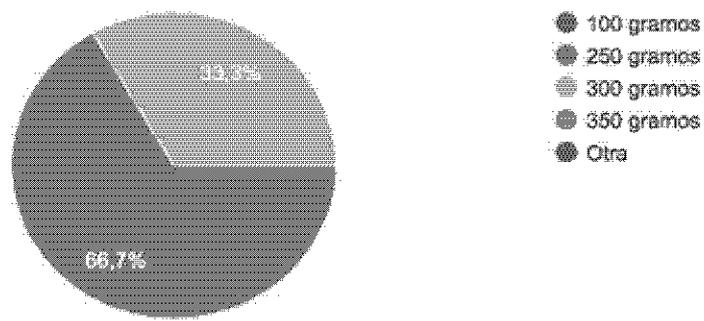
9. ¿De acuerdo a los atributos elegidos estaría de acuerdo en adquirir la malanga?

9 respuestas



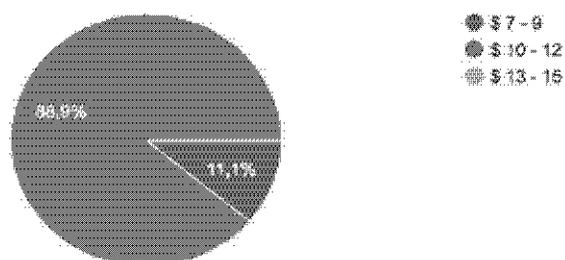
10. ¿En qué presentación es más atractiva para su compra?

9 respuestas



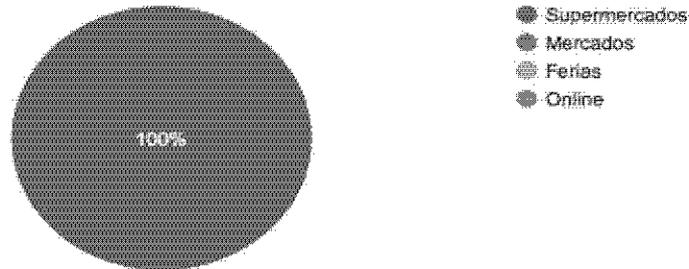
11. De acuerdo a la presentación elegida ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una funda de malanga congelada de 250 gramos ?

9 respuestas



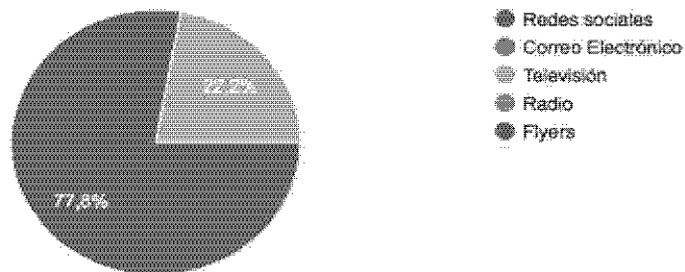
### 12. ¿Dónde le gustaría adquirir el producto?

9 respuestas



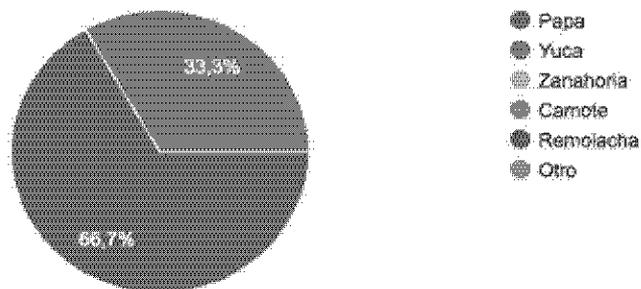
### 13. ¿Mediante qué medios de comunicación le gustaría conocer sobre el producto?

9 respuestas



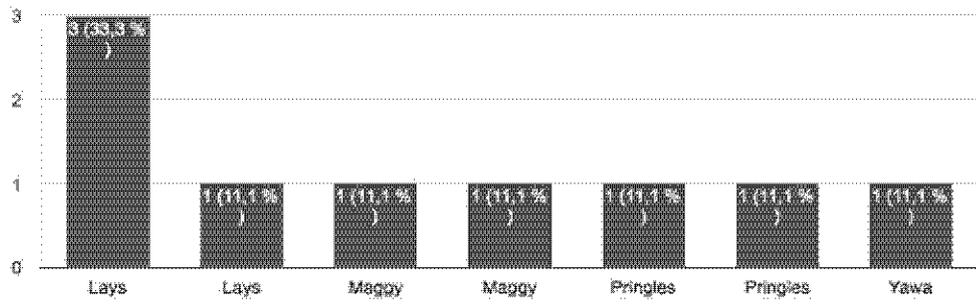
### 14. Cuando no encuentra la malanga que producto suele consumir:

9 respuestas



### 15. Qué marca del producto del seleccionado anteriormente:

9 respuestas



### Anexo 3: Presupuesto para gastos de plaza mensual

Luz	500	mensual
Agua	50	mensual
Teléfono	35	mensual
Internet	60	mensual
Suministros de oficina	50	mensual
Mantenimiento de la fábrica	300	mensual
Limpieza	150	mensual
Transporte	120	mensual
Arriendo planta	800	mensual
Otros gastos	50	mensual
<b>Total</b>	<b>2.115</b>	<b>mensual</b>

### Costos maquinaria y equipo 1 vez

Maquinaria y equipos	Cantidad	Costo Unit	Costo Total	
Empacadoras	2	6000	12.000	1 vez
Cámara de frio	1	4000	4.000	1 vez
<b>Total</b>			<b>16.000</b>	

### Costos Unitarios de Materia Prima

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malanga kilos	0,55	0,56	0,56	0,57	0,57
Fundas	0,25	0,25	0,25	0,25	0,26
Cajas	2,25	2,27	2,30	2,32	2,35

### Requerimiento de Materia Prima e insumos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malanga kilos	570.240	607.500	630.000	652.500	675.000
Fundas	380.160	405.000	420.000	435.000	450.000
Cajas	2.534	2.700	2.800	2.900	3.000
<b>TOTAL</b>	<b>952.934</b>	<b>1.015.200</b>	<b>1.052.800</b>	<b>1.090.400</b>	<b>1.128.000</b>

## Rol de Pagos

ROL AÑO 1												
CARGO	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Coordinador Adm fina	900	1	10.800	1.020	9.780	900	375		450	1.312	3.037	13.837
Coordinador logístico	700	1	8.400	793	7.607	700	375		350	1.021	2.446	10.846
<b>MOD</b>												
Operarios	375	3	13.500	1.275	12.225	1.125	1.125		563	1.640	4.453	17.953
<b>TOTAL</b>	<b>1.975</b>	<b>5</b>	<b>32.700</b>	<b>3.089</b>	<b>29.611</b>	<b>2.725</b>	<b>1.875</b>	<b>-</b>	<b>1.363</b>	<b>3.973</b>	<b>9.956</b>	<b>42.636</b>

ROL AÑO 2												
CARGO	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Coordinador Adm fina	910	1	10.918	1.031	9.887	910	375	910	455	1.327	3.976	14.894
Coordinador logístico	708	1	8.492	802	7.690	708	375	708	354	1.032	3.176	11.667
<b>MOD</b>												
Operarios	379	3	13.647	1.289	12.358	1.137	1.125	1.137	569	1.658	5.626	19.273
<b>TOTAL</b>	<b>1.997</b>	<b>5</b>	<b>33.056</b>	<b>3.122</b>	<b>29.934</b>	<b>2.753</b>	<b>1.875</b>	<b>2.755</b>	<b>1.377</b>	<b>4.016</b>	<b>12.778</b>	<b>45.835</b>

ROL AÑO 3												
CARGO	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Coordinador Adm fina	920	1	11.037	1.042	9.994	920	375	920	460	1.341	4.015	15.052
Coordinador logístico	715	1	8.584	811	7.773	715	375	715	358	1.043	3.206	11.790
<b>MOD</b>												
Operarios	383	3	13.796	1.303	12.493	1.150	1.125	1.150	575	1.676	5.675	19.471
<b>TOTAL</b>	<b>2.018</b>	<b>5</b>	<b>33.417</b>	<b>3.156</b>	<b>30.261</b>	<b>2.783</b>	<b>1.875</b>	<b>2.785</b>	<b>1.392</b>	<b>4.060</b>	<b>12.897</b>	<b>46.314</b>

ROL AÑO 4												
CARGO	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Coordinador Adm fina	930	1	11.157	1.054	10.103	930	375	930	465	1.356	4.055	15.212
Coordinador logístico	723	1	8.678	820	7.858	723	375	723	362	1.054	3.237	11.913
<b>MOD</b>												
Operarios	387	3	13.946	1.317	12.629	1.162	1.125	1.162	581	1.694	5.725	19.671
<b>TOTAL</b>	<b>2.040</b>	<b>5</b>	<b>33.781</b>	<b>3.191</b>	<b>30.590</b>	<b>2.813</b>	<b>1.875</b>	<b>2.815</b>	<b>1.408</b>	<b>4.104</b>	<b>13.017</b>	<b>46.798</b>

ROL AÑO 5												
CARGO	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
<b>ADMINISTRATIVOS</b>												
Coordinador Adm fina	940	1	11.279	1.065	10.213	940	375	940	470	1.370	4.095	15.374
Coordinador logístico	731	1	8.772	829	7.944	731	375	731	366	1.066	3.268	12.041
<b>MOD</b>												
Operarios	392	3	14.098	1.332	12.767	1.175	1.125	1.175	587	1.713	5.775	19.873
<b>TOTAL</b>	<b>2.063</b>	<b>5</b>	<b>34.149</b>	<b>3.225</b>	<b>30.924</b>	<b>2.846</b>	<b>1.875</b>	<b>2.846</b>	<b>1.423</b>	<b>4.149</b>	<b>13.139</b>	<b>47.288</b>

## Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas:</b>	<b>543.708</b>	<b>585.129</b>	<b>613.315</b>	<b>642.273</b>	<b>671.559</b>
<b>Costos</b>	<b>419.727</b>	<b>462.343</b>	<b>484.529</b>	<b>506.781</b>	<b>529.108</b>
Materia Prima e insumos	412.474	444.215	465.688	487.577	509.888
MOD	17.953	19.273	19.471	19.671	19.873
Inventario Inicial de Prod Terminado	-	10.700	11.845	12.476	12.944
(-) Inventario final de Prod Terminado	(10.700)	(11.845)	(12.476)	(12.944)	(13.597)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>123.981</b>	<b>122.786</b>	<b>128.786</b>	<b>135.492</b>	<b>142.451</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>54.367</b>	<b>54.438</b>	<b>54.999</b>	<b>55.066</b>	<b>55.639</b>
Sueldos y beneficios	24.683	26.561	26.842	27.127	27.414
Luz	6.000	6.065	6.132	6.198	6.266
Agua	600	607	613	620	627
Teléfono	420	425	429	434	439
Internet	720	728	736	744	752
Suministros de oficina	600	607	613	620	627
Mantenimiento de la fábrica	3.600	3.639	3.679	3.719	3.760
Limpieza	1.300	1.320	1.339	1.360	1.380
Transporte	1.440	1.456	1.472	1.488	1.504
Gastos varios	600	607	613	620	627
Depreciaciones	2.220	2.220	2.220	1.720	1.720
Preoperacionales	2.084				
Arriendo planta	9.600	9.705	9.810	9.917	10.025
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>43.497</b>	<b>46.810</b>	<b>49.065</b>	<b>51.382</b>	<b>53.725</b>
Publicidad y Marketing	43.497	46.810	49.065	51.382	53.725
<b>Total Gastos</b>	<b>97.864</b>	<b>101.248</b>	<b>104.064</b>	<b>106.448</b>	<b>109.364</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>26.117</b>	<b>21.538</b>	<b>24.722</b>	<b>29.044</b>	<b>33.087</b>
Intereses préstamos	3.638	2.994	2.270	1.455	538
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>22.479</b>	<b>18.544</b>	<b>22.452</b>	<b>27.589</b>	<b>32.549</b>
Participación laboral	3.372	2.782	3.368	4.138	4.882
Impuesto a la renta	5.687	4.692	5.680	6.980	8.235
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>13.420</b>	<b>11.071</b>	<b>13.404</b>	<b>16.471</b>	<b>19.432</b>
Pago de dividendos	6.710	5.535	6.702	8.235	9.716
Utilidades retenidas	6.710	5.535	6.702	8.235	9.716

## Estado de Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	36.412	4.216	3.119	3.581	4.381	5.553
Cuentas x cobrar		45.309	48.761	51.110	53.523	55.963
Inventarios MP e insumos		14.335	15.438	16.185	16.945	17.721
Inventarios Prod terminado		10.700	11.845	12.476	12.944	13.597
Activos corrientes	36.412	74.560	79.162	83.351	87.793	92.834
Maquinaria	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Muebles y enseres	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Equipos de computación	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Dep. Acumulada		(2.220)	(4.440)	(6.660)	(8.380)	(10.100)
Activos Fijos netos	18.700	16.480	14.260	12.040	10.320	8.600
Activos diferidos						
<b>Total activos</b>	<b>55.112</b>	<b>91.040</b>	<b>93.422</b>	<b>95.391</b>	<b>98.113</b>	<b>101.434</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar local		34.373	37.018	38.807	40.631	42.491
Pasivos Corrientes	-	34.373	37.018	38.807	40.631	42.491
Préstamos bancarios LP	33.067	27.913	22.114	15.592	8.254	-
Pasivos a Largo Plazo	33.067	27.913	22.114	15.592	8.254	-
Capital social	22.045	22.045	22.045	22.045	22.045	22.045
Utilidades retenidas		6.710	12.245	18.947	27.183	36.898
<b>Total patrimonio</b>	<b>22.045</b>	<b>28.755</b>	<b>34.290</b>	<b>40.992</b>	<b>49.227</b>	<b>58.943</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>55.112</b>	<b>91.040</b>	<b>93.422</b>	<b>95.391</b>	<b>98.113</b>	<b>101.434</b>

## Flujo de Efectivo

### ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		13.420	11.071	13.404	16.471	19.432
(+) depreciación		2.220	2.220	2.220	1.720	1.720
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		*(45.309)	(3.452)	(2.349)	(2.413)	(2.441)
(-) Incrementos de inventarios		*(25.035)	(2.248)	(1.377)	(1.229)	(1.429)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		*34.373	2.645	1.789	1.824	1.859
Flujo neto de caja operativo		(20.331)	10.236	13.687	16.373	19.141
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos		(18.700)	-	-	-	-
Preoperaciones		-	-	-	-	-
Flujo de caja neto por inversiones		(18.700)	-	-	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Préstamos		33.067	-	-	-	-
Aportes accionistas		22.045	-	-	-	-
Pago de Préstamos		-	(5.154)	(3.798)	(6.523)	(8.254)
Dividendos pagados a accionistas		-	(6.710)	(5.535)	(6.702)	(8.235)
Flujo neto de caja por act. Financieras		55.112	(11.864)	(11.334)	(13.225)	(17.970)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
FLUJO DE CAJA NETO		36.412	(32.195)	(1.098)	463	800
Caja al inicio		36.412	4.216	3.119	3.581	4.381
Caja Final		36.412	4.216	3.119	3.581	5.553

## CAPM

### CAPM

Beta	0,75			
Bono del estado	10,8%			
Riesgo País	7,2%			
Prima de Mercado	4,6%			
<b>Costo de oportunidad Apalancado</b>	<b>19,7%</b>			
	<b>Total</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo de imp</b>	<b>CPPC</b>
Crédito	60,0%	11,83%	33,7%	4,7%
Aportes socios	40,0%	21,4%		8,6%
	100,0%		<b>CPPC</b>	<b>13,3%</b>

## Evaluación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		26.117	21.538	24.722	29.044	33.087
(+) Gastos de depreciación		2.220	2.220	2.220	1.720	1.720
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		(3.372)	(2.782)	(3.368)	(4.138)	(4.882)
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		(5.687)	(4.692)	(5.680)	(6.980)	(8.235)
(*) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O.)		19.278	16.285	17.894	19.646	21.690
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(36.412)					
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(35.971)	(3.055)	(1.936)	(1.818)	(2.010)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						81.202
(-) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(35.971)	(3.055)	(1.936)	(1.818)	79.192
INVERSIONES	(18.700)					
RECUPERACIONES						8.600
(+) Recuperación activos fijos						8.600
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)						8.600
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(55.112)	(16.693)	13.230	15.957	17.828	109.482
(+) Préstamo	33.067					
(-) Gastos de Interés		(3.638)	(2.994)	(2.270)	(1.455)	(538)
(-) Amortización del capital		(5.154)	(5.798)	(6.523)	(7.338)	(8.254)
(+) Escudo Fiscal		1.226	1.009	765	490	181
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(22.045)	(24.259)	5.446	7.930	9.526	100.871
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(55.112)	(16.693)	13.230	15.957	17.828	109.482
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(22.045)	(24.259)	5.446	7.930	9.526	100.871

## Punto de Equilibrio

	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>	<b>2.471</b>	<b>2.631</b>	<b>2.728</b>	<b>2.826</b>	<b>2.923</b>
Costos Variables	419.727	462.343	484.529	506.781	529.108
Gastos Adm, ventas y finan	101.502	101.248	104.064	106.448	109.364
<i>Costo y gasto total</i>	521.229	563.591	588.593	613.228	638.472
<b>Precio de venta</b>	<b>220,00</b>	<b>222,40</b>	<b>224,82</b>	<b>227,27</b>	<b>229,75</b>
<b>Costos Fijos por Unidad</b>	<b>41,07</b>	<b>38,48</b>	<b>38,15</b>	<b>37,67</b>	<b>37,41</b>
<b>Costos Variables por Unidad</b>	<b>169,83</b>	<b>175,73</b>	<b>177,61</b>	<b>179,33</b>	<b>181,02</b>
	50,17				
<b>Costo Unitario</b>	<b>210,90</b>	<b>214,21</b>	<b>215,76</b>	<b>217,00</b>	<b>218,43</b>
<b>Utilidad bruta por Producto</b>	<b>9,10</b>	<b>8,19</b>	<b>9,06</b>	<b>10,28</b>	<b>11,32</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION LABORAL</b>	<b>22.479</b>	<b>21.538</b>	<b>24.722</b>	<b>29.044</b>	<b>33.087</b>
<b>Cantidad de Equilibrio</b>	<b>2.023</b>	<b>2.169</b>	<b>2.204</b>	<b>2.220</b>	<b>2.244</b>
<b>% proyectado</b>	<b>81,87%</b>	<b>82,46%</b>	<b>80,80%</b>	<b>78,56%</b>	<b>76,77%</b>

## Índices Financieros

	<b>PROYECTO</b>	<b>INVERSIONISTA</b>
<b>VAN</b>	<b>20.958</b>	<b>26.100</b>
<b>TIR</b>	<b>20,85%</b>	<b>27,23%</b>
<b>B/C</b>	<b>1,38</b>	<b>2,18</b>
<b>Plazo de pago</b>	<b>4,64</b>	<b>4,52</b>

