

NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTORES:

Jenny Elizabeth Cali Cali

Matthew Daniel Maruri Chamba

TUTOR: Mgtr. Enma Del Cisne Jaramillo Carrión

**“Plan de exportación de bizcochuelos tradicionales “Martín”, elaborados con
harina de chuno, desde Loja hacia Queens, Nueva York, Estados Unidos”**

Aprobación del tutor

Yo, Enma del Cisne Jaramillo Carrión, certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación “PLAN DE EXPORTACIÓN DE BIZCOCHUELOS TRADICIONALES “MARTÍN”, ELABORADOS CON HARINA DE CHUNO, DESDE LOJA HACIA QUEENS, NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS”, Jenny Elizabeth Cali Cali y Matthew Daniel Maruri Chamba, quienes son los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad como de su contenido.



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**ENMA DEL CISNE
JARAMILLO CARRION**

.....

Mgr. Enma del Cisne Jaramillo Carrión

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Certificación de autoría

Nosotros, Jenny Elizabeth Cali Cali y Matthew Daniel Maruri Chamba, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador para que el trabajo sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás normativa aplicable.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jenny Cali', written over a horizontal line.

FIRMA AUTOR

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Matthew Daniel Maruri Chamba', written over a horizontal line.

FIRMA AUTOR

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios y a la Virgencita del Cisne, por haber sido mi guía y fortaleza durante todo este camino, por darme la sabiduría necesaria para seguir adelante y permitirme culminar una de las etapas más importantes de mi vida estudiantil.

Con todo mi amor y gratitud, dedico este logro a mi papá, Juan Carlos, y a su esposa María, quienes confiaron en mí y me brindaron su apoyo incondicional a lo largo de este proceso. Y también a mi Carito quien siempre estuvo para escucharme y estar para mí siempre en este proceso. Gracias por su esfuerzo, por su respaldo tanto económico como moral y, sobre todo, por creer en mí y en mis capacidades. Sin ustedes, llegar hasta aquí no habría sido posible.

A mi enamorado, Johel, por acompañarme durante este camino, por motivarme a seguir adelante cuando el cansancio y las dificultades aparecían, por brindarme su apoyo, paciencia y palabras de ánimo para continuar hasta el final. Gracias por estar presente y ser parte importante de este logro.

Este proceso no fue fácil; estuvo lleno de esfuerzo, sacrificios, aprendizajes y momentos difíciles, pero también me permitió comprender el valor de contar con personas que permanecen a nuestro lado y nos impulsan a no rendirnos.

A todos ustedes, que fueron parte fundamental de este camino, les dedico con mucho amor este logro, porque detrás de cada página también existe un poquito de su apoyo, confianza y cariño.

Con todo mi cariño y gratitud,

Jenny Elizabeth Cali Cali

Agradezco a Dios por permitirme cumplir esta meta, la cual con tanto esfuerzo y sacrificio nos ha tomado tiempo alcanzar, pero que se ha logrado. A mi familia, por ser mi apoyo y mi guía; a mis amigos, que también formaron parte de esta aventura que llega a su fin. Es momento de un nuevo comienzo, de nuevos aprendizajes, enseñanzas, logros y fracasos, pero siempre con la frente en alto.

A mi abuelito, José Nicolás Maruri Abab, que sé que estaría orgulloso y que lo está en este momento, viéndome desde el cielo.

Especialmente a mi papá, Segundo Leonardo Maruri Maruri, ya que, sin él, su esfuerzo y sacrificio no hubiera podido llegar hasta aquí.

Y con cariño me despido de esta gran Universidad Internacional del Ecuador, que nos abrió sus puertas y nos brindó el conocimiento necesario para llegar a la meta.

Matthew Daniel Maruri Chamba

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios y a la Virgencita del Cisne, por guiarme, darme fortaleza y permitirme culminar esta etapa tan importante de mi vida.

Nuestros sinceros agradecimientos a nuestra tutora, Ing. Enma Jaramillo, por su paciencia, orientación y conocimientos brindados durante el desarrollo de este trabajo. De igual manera, agradezco a la Ing. Mercy Namicela, por estar siempre pendiente de nuestro proceso y brindarme su apoyo para poder llegar hasta este momento, a la Ing. Lorena Tacuri por su apoyo incondicional y cariño brindado durante nuestro proceso de estudiantes.

Y a la Universidad Internacional del Ecuador por abrirnos las puertas y brindarnos su sabiduría en todo el trayecto recorrido.

Índice de Contenidos

Aprobación del tutor	II
Certificación de autoría.....	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento.....	VI
Índice de Contenidos.....	VII
Índice de Tablas	XI
Índice de Figuras.....	XV
Resumen.....	16
Abstract	17
Introducción	18
Justificación	19
Objetivos	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos	24
Capítulo 1: Contexto del tema	25
Capítulo 2: Marco Teórico.....	26
2.1. Análisis estratégico internacional del entorno	26
2.1.1. Comercio internacional	26
2.1.2. Entorno Internacional	27
2.1.3. Regulación y Normativa de exportación de alimentos a Estados Unidos.....	29
2.2. Internacionalización Empresarial	30
2.2.1. Estrategias de Internacionalización	31
2.2.2. Marketing Internacional	31
2.2.3. Evaluación Financiera	31
2.3. Plan de exportación.....	32
2.3.1. Componentes del plan de exportación.....	34

2.3.2. Proceso de exportación.....	35
2.3.3. Importancia del plan de exportación	37
Capítulo 3: Diseño Metodológico	39
3.1. Enfoque de la investigación.....	39
3.1.1. Tipo de investigación	39
3.1.2. Metodología de la investigación.....	39
3.1.3. Técnicas e instrumentos	40
3.2. Población y muestra.....	40
3.2.1. Población	40
3.2.2. Muestra.....	41
3.2.3. Procedimiento de recolección de datos	42
3.2.4. Técnica de análisis de datos	43
Capítulo 4: Desarrollo De La Propuesta Mediante La Metodología Design Thinking	46
4.1. Fase Empatizar.....	46
4.1.1. Análisis descriptivo de la empresa “Martín”	46
4.1.2. Análisis PESTEL.....	47
4.1.3. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a consumidores	52
4.1.4. Análisis FODA	69
4.1.5. Buyer Persona.....	69
4.1.6. Mapa de empatía del cliente	70
4.2. Fase Definir.....	71
4.2.1. Problemática.....	71
4.2.2. Problema.....	73
4.3. Fase de Idear	73
4.3.1. Brainstorming.....	73
4.3.2. Matriz de priorización de alternativas	74

4.3.3. Alternativa seleccionada.....	75
4.4. Fase Prototipar.....	75
4.4.1. Descripción del producto.....	75
4.4.2. Análisis y selección del mercado internacional objetivo	84
4.4.3. Negociación internacional.....	87
4.4.4. Gestión documental de exportación	89
4.4.5. Diseño de la logística internacional de exportación	92
4.4.6. Costeo de la exportación	97
4.4.7. Estrategias de internacionalización	102
4.4.8. Riesgos y estrategias de mitigación.....	106
4.5. Fase Testear.....	108
4.5.1. Diseño de la validación	109
4.5.2. Aplicación de instrumentos de validación.....	109
4.5.3. Resultados de la validación	110
4.5.4. Ajustes al Prototipo	111
Capítulo 5: Viabilidad de la propuesta.....	118
5.1. Estructura Organizacional.....	118
5.1.1. Perfiles requeridos.....	121
5.1.2. Mecanismos de coordinación y comunicación.....	122
5.1.3. Nivel de seguimiento y control	125
5.2. Diseño Técnico para la implementación de la propuesta	125
5.2.1. Recursos incrementales para la implementación del plan de exportación	126
5.2.2. Demanda internacional capturable de planificación	127
5.2.3. Capacidad productiva efectiva	127
5.2.4. Oferta exportable.....	128
5.2.5. Unidad de carga y almacenamiento.....	128
5.2.6. Capacidad de preparación del pedido.....	129

5.2.7. Capacidad logística y entrega FCA	130
5.2.8. Capacidad real de exportación	131
5.3. Evaluación económica y financiera del plan de exportación	134
5.3.1. Supuestos y criterios de evaluación financiera.....	134
5.3.2. Determinación del precio de venta y margen de contribución.....	135
5.3.3. Inversión inicial y estructura de financiamiento	136
5.3.4. Proyección del estado de resultados	137
5.3.5. Flujo de caja económico y financiero.....	138
5.3.6. Indicadores de evaluación económica y financiera.....	139
5.3.7. Punto de equilibrio y margen de seguridad	140
5.3.8. Análisis de sensibilidad por escenarios	141
Conclusiones	143
Recomendaciones	146
Bibliografía	149
Anexos	153
Apéndice A	153
Apéndice B.....	154
Apéndice C.....	161

Índice de Tablas

Tabla 1 Edad	52
Tabla 2 Género.....	52
Tabla 3 Ocupación	52
Tabla 4 Origen del encuestado.....	53
Tabla 5 Residencia actual	53
Tabla 6 Hábito de consumo	54
Tabla 7 Frecuencia de consumo.....	54
Tabla 8 Frecuencia de consumo de los tipos de producto.....	55
Tabla 9 Horario habitual de consumo	56
Tabla 10 Lugar de compra de productos de panadería o snacks dulces	56
Tabla 11 Preferencia según el factor de compra	57
Tabla 12 Sabores de mayor preferencia	58
Tabla 13 Presentación preferida por el consumidor.....	58
Tabla 14 Atributos valorados en productos de panadería artesanal.....	59
Tabla 15 Importancia de los ingredientes naturales o artesanales	59
Tabla 16 Consumo de alimentos latinoamericanos.....	60
Tabla 17 Valoración de los productos artesanales latinoamericanos.....	60
Tabla 18 Interés en probar bizcochuelos ecuatorianos artesanales.....	61
Tabla 19 Aspectos valorados de un bizcochuelo ecuatoriano.....	61
Tabla 20 Desconfianza del consumidor hacia productos importados.....	62
Tabla 21 Valoración de la oferta de panadería artesanal en Nueva York.....	63
Tabla 22 Principales tendencias en productos alimenticios.....	63
Tabla 23 Procedencia de origen	64
Tabla 24 Monto destinado a la compra de un bizcochuelo artesanal/importado	65

Tabla 25	Lugar deseado para la compra del producto	65
Tabla 26	Canales de influencia en la decisión de compra	66
Tabla 27	Opiniones frecuentes sobre productos artesanales o internacionales	66
Tabla 28	Principales causas de insatisfacción del consumidor.....	67
Tabla 29	Preferencias según el factor de compra	68
Tabla 30	Especificaciones técnicas de los bizcochuelos “Martín” para el mercado de Queens	81
Tabla 31	Requisitos para la salida del país de Ecuador	82
Tabla 32	Requisitos para la entrada al país de destino de Estados Unidos.....	83
Tabla 33	Clasificación arancelaria	84
Tabla 34	Selección del mercado destino para la exportación	86
Tabla 35	Términos de negociación	88
Tabla 36	Documentación logística.....	90
Tabla 37	Documentación aduanera.....	91
Tabla 38	Certificaciones y permisos requeridos	92
Tabla 39	Comparación de medios de transporte	93
Tabla 40	Riesgos susceptibles de cobertura en el tramo internacional.....	94
Tabla 41	Tiempos estimados del proceso	96
Tabla 42	Costos de producción de los bizcochuelos tradicionales “Martín”	97
Tabla 43	Costos asumidos por el vendedor (FCA Quito).....	98
Tabla 44	Costos asumidos por el comprador (Family Food).....	99
Tabla 45	Costos de acondicionamiento para exportación.....	100
Tabla 46	Costos documentales de exportación	101
Tabla 47	Costos logísticos nacionales	101
Tabla 48	Costos logísticos internacionales	102

Tabla 49 Propuesta de estrategias de promoción internacional	105
Tabla 50 Riesgos comerciales.....	106
Tabla 51 Riesgos logísticos.....	106
Tabla 52 Riesgos financieros	107
Tabla 53 Riesgos regulatorios.....	107
Tabla 54 Plan de mitigación.....	108
Tabla 55 Evaluación del plan de exportación	109
Tabla 56 Calificación del plan de exportación.....	110
Tabla 57 Cronograma para exportar	114
Tabla 58 Lista de verificación.....	115
Tabla 59 Roles y responsabilidades	120
Tabla 60 Perfil requerido para el puesto de Logística y Operaciones	122
Tabla 61 Coordinación y comunicación para la implementación del plan de exportación ..	124
Tabla 62 Recursos incrementales para la implementación del plan de exportación.....	126
Tabla 63 Demanda capturable.....	127
Tabla 64 Capacidad productiva efectiva de Bizcochuelos “Martín”	128
Tabla 65 Oferta exportable de Bizcochuelos “Martín”.....	128
Tabla 66 Diseño de la unidad de carga y almacenamiento de preembarque	129
Tabla 67 Capacidad de preparación del pedido de exportación.....	130
Tabla 68 Capacidad logística para el traslado Loja–Quito	131
Tabla 69 Determinación de la capacidad real de exportación	131
Tabla 70 Producción requerida y utilización de la capacidad productiva.....	132
Tabla 71 Frecuencia estimada de exportaciones.....	132
Tabla 72 Verificación de percibibilidad del volumen de exportación	133
Tabla 73 Condiciones finales para la ejecución de la capacidad propuesta.....	133

Tabla 74 Supuestos y criterios de evaluación financiera	135
Tabla 75 Determinación del precio de venta y margen de contribución	136
Tabla 76 Inversión inicial y estructura de financiamiento	136
Tabla 77 Flujo económico incremental y financiero proyectado.....	138
Tabla 78 Indicadores de evaluación.....	139
Tabla 79 Punto de equilibrio y margen de seguridad.....	140
Tabla 80 Análisis de sensibilidad por escenarios.....	141

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Análisis FODA de los Bizcochuelos "Martín"</i>	69
Figura 2 <i>Buyer Persona</i>	70
Figura 3 <i>Mapa de empatía</i>	71
Figura 4 <i>Brainstorming</i>	74
Figura 5 <i>Descripción y presentación del producto Bizcochuelos tradicionales "Martín"</i> ...	79
Figura 6 <i>Etiquetado y especificaciones del producto</i>	80
Figura 7 <i>Ruta logística</i>	95
Figura 8 <i>Organigrama estructural propuesto para la empresa Bizcochuelos "Martín"</i>	119
Figura 9 <i>Ingresos, costos y utilidad proyectada</i>	137
Figura 10 <i>Flujo de caja económico y financiero proyectado</i>	139
Figura 11 <i>Punto de equilibrio del plan de exportación</i>	141
Figura 12 <i>Análisis de sensibilidad del VAN</i>	142

Resumen

El objetivo de esta investigación es diseñar y evaluar la viabilidad comercial, técnica, regulatoria, logística y financiera de un plan de exportación de los bizcochuelos tradicionales “Martín”, elaborados en la ciudad de Loja, hacia el distrito de Queens, Nueva York, Estados Unidos. La investigación fue desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio y descriptivo, con diseño no experimental y corte transversal. Se empleó como técnica principal una encuesta estructurada aplicada a 384 participantes, complementada con la metodología Design Thinking para organizar y ajustar la propuesta a partir de los hallazgos obtenidos. El diagnóstico evidenció tendencias favorables hacia el consumo de productos artesanales y una intención declarada de probar bizcochuelos ecuatorianos, lo que representa una oportunidad comercial para el producto dentro del segmento de alimentos tradicionales y libres de gluten. A partir de estos hallazgos se diseñó una propuesta de exportación que integra un escenario operativo de distribución, los requisitos regulatorios, la planificación logística, la estructura de costos, el precio de exportación y la evaluación financiera. Los resultados obtenidos son favorables bajo el escenario técnico analizado; sin embargo, la viabilidad integral del plan permanece condicionada a la formalización de un importador-distribuidor, la validación comercial del precio, la confirmación de la oferta exportable, la verificación del cubicaje y peso del embarque y la rotación del producto dentro de su vida útil.

Palabras clave: plan de exportación, internacionalización, bizcochuelos tradicionales, viabilidad financiera, Queens, Estados Unidos

Abstract

The objective of this research is to design and evaluate the commercial, technical, regulatory, logistical, and financial feasibility of an export plan for the traditional “Martín” sponge cakes, produced in the city of Loja, to the borough of Queens, New York, United States. The research was carried out under a quantitative approach, of exploratory and descriptive type, with a non-experimental design and cross-sectional scope. A structured survey applied to 384 participants was used as the main technique, complemented by the Design Thinking methodology to organize and adjust the proposal based on the findings. The diagnosis revealed favorable trends toward the consumption of artisanal products and a stated intention to try Ecuadorian sponge cakes, which represents a commercial opportunity for the product within the segment of traditional and gluten-free foods. From these findings, an export proposal was designed, comprising an operational distribution scenario, regulatory requirements, logistical planning, cost structure, export price, and financial evaluation. The results obtained are favorable under the technical scenario analyzed; however, the overall feasibility of the plan remains subject to the formalization of an importer–distributor, commercial price validation, confirmation of exportable supply, verification of shipment volume and weight, and product turnover within its shelf life.

Keywords: export plan, internationalization, traditional sponge cakes, financial feasibility, Queens, United States.

Introducción

El comercio internacional constituye una oportunidad estratégica para que las empresas ecuatorianas amplíen sus mercados, diversifiquen sus fuentes de ingreso y fortalezcan su competitividad mediante la comercialización de productos con identidad y valor agregado. En este contexto, el interés de los consumidores por alimentos artesanales, tradicionales y elaborados con ingredientes diferenciados genera nuevas posibilidades para que productos representativos del Ecuador puedan ingresar a mercados internacionales con una propuesta vinculada a su origen y características particulares.

El presente trabajo desarrolla un plan de exportación de los bizcochuelos tradicionales “Martín”, elaborados con harina de chuno en la ciudad de Loja, hacia el distrito de Queens, Nueva York, Estados Unidos. Para determinar la viabilidad integral de la propuesta se analizan las características y preferencias del mercado objetivo, el entorno comercial, la estrategia de ingreso, los requisitos regulatorios y documentales, la capacidad productiva y operativa de la empresa, la distribución física internacional, los costos de exportación y los riesgos asociados con la operación.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance exploratorio y descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. Se aplicó una encuesta estructurada a 384 participantes seleccionados mediante un muestreo por conveniencia y se utilizó la metodología Design Thinking para organizar y ajustar la propuesta. Con los resultados obtenidos se estableció un escenario operativo de planificación y se evaluaron las condiciones necesarias para la posible ejecución del plan de exportación.

Justificación

Social

La presente investigación posee relevancia social debido a que contribuye al fortalecimiento de la actividad productiva de pequeños productores y emprendimientos agroalimentarios de la ciudad de Loja, promoviendo oportunidades de inserción en mercados internacionales para productos tradicionales elaborados con materias primas locales. La comercialización de productos con valor agregado en mercados externos puede generar efectos positivos sobre el empleo, los ingresos familiares y el desarrollo económico de las comunidades vinculadas a su producción (Porter, 1990).

De igual manera, los bizcochuelos “Martín” representan una expresión de la tradición gastronómica lojana, elaborados mediante conocimientos y prácticas transmitidas a través del tiempo. La valorización y difusión de productos alimentarios tradicionales contribuye a la preservación del patrimonio cultural alimentario y al fortalecimiento de la identidad local frente a los procesos de globalización de los mercados (Bérard & Marchenay, 2006).

Desde la perspectiva de los consumidores, la investigación adquiere importancia social debido al creciente interés por alimentos elaborados con ingredientes naturales y libres de gluten. Las personas con enfermedad celíaca, que por condición tienen sensibilidad al componente, o simplemente que optan por dietas libres del mismo, requieren alternativas alimenticias seguras y variadas que respondan a sus necesidades nutricionales y preferencias de consumo (Singh et al., 2018). En este sentido, la identificación de oportunidades para la comercialización internacional de productos naturalmente libres de gluten puede contribuir en ampliar la oferta disponible para estos grupos de consumidores.

De igual manera, el estudio favorece el intercambio cultural entre Ecuador y Estados Unidos mediante la promoción de un producto representativo de la gastronomía tradicional de Loja; la presencia de alimentos tradicionales en mercados internacionales permite difundir

conocimientos, costumbres e identidades culturales, fortaleciendo los vínculos entre comunidades latinas y sus lugares de origen, especialmente en territorios con importante presencia de población latinoamericana como el distrito de Queens, Nueva York (Wilk, 2006).

Por lo tanto, la presente investigación posee una dimensión social significativa al promover el fortalecimiento de emprendimientos locales, la generación de oportunidades económicas, la preservación del patrimonio gastronómico ecuatoriano y la ampliación de alternativas alimentarias para consumidores interesados en productos artesanales y libres de gluten.

Empresarial

La presente investigación tiene relevancia empresarial debido a que busca contribuir al crecimiento y fortalecimiento comercial de los bizcochuelos “Martín”, un emprendimiento de la ciudad de Loja dedicado a la elaboración artesanal de bizcochuelos a base de chuno, materia prima naturalmente libre de gluten. Este producto cuenta con registro sanitario y ha logrado posicionarse favorablemente en el mercado local gracias a su calidad, sabor tradicional y aceptación por parte de los consumidores, lo que evidencia su potencial para incursionar en nuevos mercados.

A pesar de la aceptación alcanzada a nivel local, el emprendimiento enfrenta el desafío de ampliar su cobertura comercial y acceder a mercados internacionales que permitan incrementar su volumen de ventas y fortalecer su competitividad. En un entorno económico globalizado, la internacionalización constituye una alternativa estratégica para las pequeñas empresas, ya que favorece la diversificación de mercados, la generación de nuevas oportunidades de negocio y la reducción de la dependencia del mercado nacional (Daniels et al., 2022).

Asimismo, la investigación permitirá obtener información relevante sobre las características del mercado objetivo, las preferencias de los consumidores, los canales de

comercialización más adecuados y las condiciones necesarias para la introducción de los bizcochuelos “Martín” en el distrito de Queens, Nueva York. Esta información contribuirá a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales y a establecer estrategias adecuadas para su comercialización internacional.

Por otra parte, la exportación de este producto representa una oportunidad para incrementar el reconocimiento de la marca “Martín” fuera del territorio ecuatoriano y posicionar un producto tradicional lojano en un mercado caracterizado por la diversidad cultural y el consumo de alimentos artesanales e internacionales. La presencia de comunidades latinoamericanas en Queens constituye un factor relevante para analizar el potencial de aceptación de un producto que forma parte de la tradición gastronómica ecuatoriana.

Adicionalmente, la investigación permitirá identificar los requisitos regulatorios, logísticos y comerciales exigidos por el mercado estadounidense, información indispensable para que el emprendimiento pueda desarrollar procesos de exportación de manera eficiente y sostenible. De esta forma, el estudio aportará herramientas para fortalecer la capacidad empresarial de la organización y mejorar sus perspectivas de crecimiento a largo plazo.

En consecuencia, la presente investigación se justifica desde el ámbito empresarial porque proporcionará información estratégica para evaluar la viabilidad de exportar los bizcochuelos “Martín” al mercado de Queens, Nueva York, contribuyendo al fortalecimiento del emprendimiento, al posicionamiento internacional de la marca y a la proyección de un producto tradicional de la ciudad de Loja en mercados extranjeros.

Económica

La presente investigación posee relevancia económica debido a que analiza la posibilidad de incorporar los bizcochuelos “Martín” al mercado del distrito de Queens, Nueva York, lo que podría representar una alternativa para la generación de mayores ingresos y el fortalecimiento de la actividad productiva del emprendimiento. La incursión en mercados

internacionales permite a las empresas ampliar su cartera de clientes, incrementar sus niveles de comercialización y diversificar sus fuentes de ingresos, reduciendo la dependencia del mercado local (Daniels et al., 2022).

Asimismo, la exportación de productos con valor agregado contribuye al desarrollo económico al promover una mayor participación de las pequeñas y medianas empresas en el comercio internacional. En este sentido, los bizcochuelos “Martín”, al ser un producto tradicional elaborado en la ciudad de Loja, representan una oportunidad para generar valor económico a partir de materias primas locales y procesos productivos que forman parte de la actividad empresarial de la provincia.

De igual manera, el crecimiento de la demanda puede generar efectos positivos en la generación de empleo directo e indirecto, tanto en las actividades de producción como en los procesos relacionados con empaque, transporte, comercialización y logística. Diversos estudios señalan que la internacionalización empresarial favorece el crecimiento económico de las organizaciones y fortalece las cadenas productivas vinculadas a la exportación (Krugman et al., 2017).

Por otra parte, la comercialización internacional de productos tradicionales contribuye al ingreso de divisas al país, aspecto relevante para economías que buscan fortalecer su sector exportador mediante la oferta de bienes diferenciados y con valor agregado. En el caso de Ecuador, la promoción de productos alimenticios no tradicionales constituye una estrategia para diversificar la oferta exportable y reducir la concentración en productos tradicionales de exportación.

Además, el mercado estadounidense representa un destino relevante para productos alimenticios de origen latino debido a su tamaño, capacidad de consumo y diversidad cultural. Por ello, identificar la viabilidad económica de exportar los bizcochuelos “Martín” permitirá disponer de información que facilite futuras decisiones de inversión y expansión comercial.

Los acuerdos comerciales constituyen instrumentos de política económica orientados a la eliminación o reducción de barreras arancelarias y no arancelarias que restringen el intercambio internacional. Su implementación favorece el acceso a nuevos mercados, fortalece la integración económica y contribuye al incremento de la competitividad de los sectores productivos en el ámbito global (Organización Mundial del Comercio, 2018). Según Macías (2020), la apertura comercial promueve la especialización de las actividades productivas y favorece la consolidación de las cadenas globales de valor, incrementando la eficiencia y la competitividad de los países en el comercio internacional. En el caso de Ecuador, la suscripción del Acuerdo de Primera Fase con Estados Unidos en 2020 permitió preservar los beneficios otorgados por el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), lo que resultó fundamental para mantener el acceso preferencial de diversos productos agrícolas, entre ellos la harina de chuno, al mercado estadounidense (Sánchez Torres et al., 2024).

En consecuencia, la presente investigación se justifica económicamente porque permitirá evaluar las oportunidades de generación de ingresos, creación de empleo, fortalecimiento productivo y obtención de divisas asociadas a la posible exportación de los bizcochuelos “Martín” hacia el mercado de Queens, Nueva York, contribuyendo al desarrollo económico del emprendimiento y de su entorno productivo local.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar y evaluar la viabilidad comercial, regulatoria, operativa, logística y financiera de un plan de exportación de los bizcochuelos tradicionales Martín, elaborados con harina de chuno, desde Loja hacia Queens, Nueva York, Estados Unidos.

Objetivos específicos

- Caracterizar de manera descriptiva los hábitos, preferencias, percepción e intención declarada de compra de la muestra estudiada en Queens, sin extrapolar estadísticamente sus resultados a la población total.
- Analizar el entorno comercial y definir la estrategia de entrada B2B mediante un importador-distribuidor, diferenciando al comprador potencial de un comprador confirmado.
- Determinar los requisitos regulatorios, sanitarios, de etiquetado, inocuidad y documentación aplicables al ingreso del producto a Estados Unidos.
- Diseñar la operación logística bajo FCA terminal de carga UIO, considerando producción, preparación, almacenamiento, vida útil, cubicaje, transporte, responsabilidades, tiempos, costos y riesgos.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera incremental del plan mediante costo FCA, precio, inversión adicional, capital de trabajo, flujo de caja, punto de equilibrio, VAN, TIR, relación beneficio/costo, recuperación y sensibilidad.

Capítulo 1: Contexto del tema

El sector alimentario ha experimentado cambios relacionados con la preferencia de los consumidores por productos artesanales, tradicionales y con identidad de origen. Esta tendencia genera oportunidades para que pequeños emprendimientos ecuatorianos puedan ampliar sus mercados mediante productos diferenciados que representen la cultura gastronómica del país.

En Ecuador, la diversidad de alimentos tradicionales constituye una alternativa para desarrollar propuestas con valor agregado. Entre estos productos se encuentran los bizcochuelos “Martín”, elaborados artesanalmente en la ciudad de Loja con harina de chuno. Sin embargo, su comercialización se concentra principalmente en el mercado nacional, lo que limita las posibilidades de crecimiento e internacionalización de la empresa.

En este contexto, la investigación busca determinar las condiciones comerciales, técnicas, regulatorias, logísticas y financieras necesarias para exportar los bizcochuelos “Martín” hacia el distrito de Queens, Nueva York, Estados Unidos. Para ello, se analiza el mercado objetivo, la capacidad operativa de la empresa, los requisitos de ingreso, la logística internacional y la rentabilidad del nuevo canal, estableciendo las bases para un plan de exportación viable y condicionado a la validación comercial y operativa correspondiente.

Capítulo 2: Marco Teórico

El presente marco teórico reúne los fundamentos conceptuales que sustentan el diseño del plan de exportación de los bizcochuelos tradicionales “Martín”, elaborados en la ciudad de Loja, hacia el distrito de Queens, Nueva York, Estados Unidos. En este capítulo se abordan conceptos relacionados con el comercio internacional, el análisis del entorno, el marketing internacional y las estrategias de internacionalización, necesarios para comprender las condiciones comerciales y estratégicas que intervienen en el ingreso del producto al mercado estadounidense, así como la evaluación económica y financiera.

2.1. Análisis estratégico internacional del entorno

2.1.1. Comercio internacional

El comercio internacional constituye una herramienta fundamental para el crecimiento económico y la expansión de las empresas hacia nuevos mercados, permitiendo el intercambio de bienes y servicios entre países y favoreciendo el aprovechamiento de ventajas competitivas. Sin embargo, la participación en los mercados internacionales implica enfrentar diversos desafíos relacionados con el cumplimiento de normativas, procedimientos aduaneros, barreras no arancelarias, acceso al financiamiento y conocimiento de los mercados de destino. Estas dificultades afectan especialmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales suelen disponer de menos recursos para afrontar los costos y requisitos asociados a los procesos de exportación. En este contexto, la internacionalización de productos tradicionales representa una oportunidad para generar valor agregado, diversificar mercados y fortalecer la competitividad empresarial mediante la inserción en cadenas de comercio global (World Trade Organization, 2025). Se explica, entre otros enfoques, por la teoría de la ventaja comparativa, según la cual los países se benefician cuando se especializan en la producción y exportación de aquellos bienes que pueden elaborar con menores costos relativos frente a otros países (Ricardo, 1817).

En el caso de Ecuador, el comercio internacional representa una oportunidad para diversificar la oferta exportable mediante la incorporación de productos con valor agregado. Entre estos se encuentran los alimentos tradicionales elaborados a partir de materias primas locales, los cuales pueden acceder a mercados internacionales aprovechando tendencias de consumo orientadas hacia productos naturales, artesanales y libres de gluten.

2.1.2. Entorno Internacional

Desde el punto de vista económico, Estados Unidos mantiene una elevada dimensión de mercado. En 2024, su Producto Interno Bruto alcanzó aproximadamente USD 29,3 billones, mientras que el ingreso personal disponible continuó mostrando crecimiento respecto del año anterior. Estos indicadores evidencian una amplia capacidad económica general del mercado estadounidense, aunque por sí solos no demuestran la demanda específica de bizcochuelos tradicionales sin gluten (U.S. Bureau of Economic Analysis, 2026).

En el ámbito social, las tendencias de consumo muestran una creciente preferencia por productos elaborados con ingredientes naturales, libres de aditivos artificiales y asociados a estilos de vida saludables. Diversas investigaciones han señalado que los consumidores estadounidenses valoran cada vez más la transparencia en los ingredientes, el origen de los productos y los atributos relacionados con la salud y el bienestar (Aschemann-Witzel et al., 2019).

Por otra parte, estudios recientes destacan que los consumidores no solamente buscan productos saludables, sino también alimentos que ofrezcan experiencias auténticas, atributos culturales y métodos de elaboración tradicionales. En este contexto, los productos artesanales presentan ventajas competitivas al incorporar elementos de identidad territorial, tradición gastronómica y diferenciación frente a los productos industrializados (Guerrero et al., 2009).

De acuerdo con Lizano-Arauz et al. (2022), en su estudio Análisis Cuantitativo de la Competitividad de las Exportaciones de Malanga Ecuatoriana a Estados Unidos, la

competitividad se manifiesta en el ámbito internacional cuando una empresa incursiona en mercados externos o cuando se analiza el desempeño macroeconómico de un país. En este contexto, Ecuador ha logrado posicionarse en el comercio internacional gracias a la creciente demanda de sus productos primarios o commodities en los mercados extranjeros. Asimismo, los autores señalan que la competitividad de una nación está estrechamente relacionada con su capacidad para innovar y mantener procesos de mejora continua. Para evaluar este desempeño, se consideran indicadores como la generación de mayores utilidades, el incremento de la productividad y la reducción de los costos de producción.

El distrito de Queens, ubicado en la ciudad de Nueva York, constituye uno de los mercados más dinámicos y diversos de Estados Unidos. De acuerdo con el U.S. Census Bureau (2025), Queens County cuenta con una población estimada de 2.358.182 habitantes en 2025. Asimismo, el registro anual de empleo reporta 1.157.546 personas empleadas en Queens County en 2025 (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2026). Estos indicadores muestran la amplitud del mercado potencial; sin embargo, no constituyen por sí solos una estimación de la demanda efectiva de los bizcochuelos.

Desde la perspectiva comercial, Queens dispone de una amplia red de supermercados, tiendas especializadas, establecimientos de panadería y plataformas de comercio electrónico que facilitan la distribución de productos alimenticios importados. Esta infraestructura comercial permite el acceso de nuevas marcas a consumidores interesados en productos diferenciados y de origen internacional.

Por consiguiente, el entorno analizado presenta condiciones que podrían favorecer la adaptación y comercialización del producto, debido al tamaño del mercado, al interés por productos artesanales y libres de gluten y a la presencia de consumidores que valoran alimentos diferenciados con identidad cultural y atributos asociados con la salud. No obstante, estas

condiciones no constituyen por sí solas evidencias de demanda efectiva para los bizcochuelos “Martín”.

2.1.3. Regulación y Normativa de exportación de alimentos a Estados Unidos

El ingreso de alimentos a Estados Unidos está regido por la U.S. Food and Drug Administration (FDA) y por disposiciones derivadas de la Food Safety Modernization Act (FSMA), promulgada en 2011. Esta normativa fortaleció el enfoque preventivo de inocuidad alimentaria y estableció el Programa de Verificación de Proveedores Extranjeros, mediante el cual los importadores deben comprobar que sus proveedores extranjeros cumplen con los estándares de seguridad alimentaria exigidos en Estados Unidos. En materia de etiquetado, la normativa federal establece que un producto solo puede declararse “gluten-free” si contiene menos de 20 partes por millón de gluten, criterio que busca proteger a las personas con enfermedad celíaca o sensibilidad al gluten y ofrecer confianza al consumidor (FDA, 2011, 2026). El cumplimiento de estas disposiciones constituye una condición indispensable para el acceso formal de alimentos sin gluten al mercado estadounidense.

De acuerdo con la U.S. Food and Drug Administration (2016), la norma FSVP exige que los importadores realicen actividades de verificación de proveedores extranjeros basadas en el riesgo para comprobar que:

- Los alimentos se producen de una manera que proporciona el mismo nivel de protección de la salud pública que la sección 418 (relativa al análisis de peligros y controles preventivos basados en el riesgo) o 419 (relativa a las normas para la producción y cosecha seguras de ciertas frutas y verduras que son productos agrícolas crudos (RAC) de la Ley FD&C (21 USC 350g y 350h), si corresponde;
- Los alimentos no están adulterados según la sección 402 de la Ley FD&C (21 USC 342); y

- El alimento para consumo humano no está mal etiquetado según la sección 403(w) de la Ley FD&C (21 USC 343(w)) (relativa al etiquetado de alérgenos alimentarios).

2.2. Internacionalización Empresarial

La internacionalización empresarial constituye un proceso mediante el cual las organizaciones amplían sus actividades económicas y comerciales hacia mercados extranjeros, incorporando progresivamente operaciones que trascienden el mercado nacional. Este proceso requiere analizar las condiciones del entorno internacional, las características de los mercados potenciales y los recursos disponibles en la organización, con la finalidad de seleccionar alternativas que permitan desarrollar actividades comerciales en otros países, abordan los negocios internacionales desde la integración de las condiciones del entorno y las decisiones empresariales necesarias para operar en mercados internacionales.

La internacionalización también implica definir la forma mediante la cual la empresa pretende ingresar y desenvolverse en un mercado extranjero. En este proceso intervienen decisiones relacionadas con el mercado objetivo, el producto, la estrategia comercial, los canales de distribución y los recursos que serán destinados a las operaciones internacionales. Por ello, la expansión hacia mercados externos debe entenderse como una decisión estratégica que requiere planificación y conocimiento de las condiciones particulares del país de destino.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, la exportación constituye una alternativa para iniciar o ampliar su participación internacional, debido a que permite comercializar productos en mercados externos sin que necesariamente exista una instalación productiva en el país de destino. Sin embargo, la decisión de exportar requiere evaluar previamente la capacidad de la empresa, las características del producto, las oportunidades del mercado y los requerimientos asociados con la operación internacional. En consecuencia, la internacionalización proporciona el marco estratégico dentro del cual se establecen las

estrategias de ingreso, las acciones de marketing internacional y la evaluación de la viabilidad de las operaciones de exportación.

2.2.1. Estrategias de Internacionalización

El modelo de Uppsala, propuesto por Johanson y Vahlne (1977), sostiene que la internacionalización es un proceso incremental, en el cual las empresas desarrollan conocimiento sobre los mercados extranjeros y aumentan progresivamente su compromiso a medida que reducen la incertidumbre.

Queens se ha consolidado como uno de los principales centros de diversidad gastronómica de Estados Unidos, caracterizándose por la presencia de comunidades provenientes de numerosos países y por una amplia oferta de alimentos internacionales. Esta diversidad ha favorecido la aceptación de productos étnicos y tradicionales dentro del mercado local, generando oportunidades para la comercialización de alimentos con identidad cultural diferenciada (El Universo, 2022).

2.2.2. Marketing Internacional

El marketing internacional adapta la oferta de valor a las características culturales, regulatorias y competitivas de cada mercado meta. Según Kotler y Keller (2016), el posicionamiento consiste en diseñar la oferta y la imagen de una marca para ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor objetivo. En este sentido, la gestión del producto, el precio, la distribución y la comunicación debe ajustarse a las necesidades y percepciones del mercado al que se dirige la empresa. Para un producto tradicional y sin gluten, la propuesta de valor puede construirse sobre atributos como autenticidad, diferenciación artesanal, seguridad alimentaria y adecuación a tendencias de consumo saludables.

2.2.3. Evaluación Financiera

La evaluación financiera constituye una herramienta fundamental dentro del análisis de un proyecto de inversión, debido a que permite determinar si los recursos que serán destinados

a una determinada actividad económica tienen la capacidad de generar beneficios suficientes para justificar la inversión realizada.

De acuerdo con Ávila Ramirez (2026), la evaluación financiera es una herramienta de apoyo en la toma de decisiones, que permite anticipar riesgos, detectar debilidades y, cuando corresponde, frenar a tiempo. Para que una evaluación económica y financiera cumpla su función, debe ofrecer respuestas concretas a tres preguntas clave:

1. **¿Con cuánto dinero se cuenta y cuánto se necesita?** De esta manera se puede saber si se cubren los costes previstos.
2. **¿Qué beneficios se esperan?** Para así, estimar el retorno de la inversión.
3. **¿Vale la pena frente a otras opciones?** Comparar con alternativas y elegir la más sólida.

Para desarrollar adecuadamente esta evaluación se deben considerar los supuestos del proyecto, la operación, la relación costo-precio, la inversión, el capital de trabajo, los flujos económicos, el punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad. Asimismo, se emplean indicadores como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), la relación beneficio/costo y el período de recuperación de la inversión.

2.3. Plan de exportación

El plan de exportación constituye una herramienta de planificación que permite organizar las decisiones y actividades necesarias para introducir un producto en un mercado internacional. Su elaboración facilita la identificación de los objetivos de exportación, las características del producto, las condiciones del mercado de destino y los recursos requeridos para ejecutar la operación. De acuerdo con la International Trade Administration (ITA, s. f.), un plan de exportación permite establecer objetivos específicos, definir un cronograma de

implementación y determinar parámetros que posteriormente permitan evaluar los resultados alcanzados.

La elaboración de este instrumento requiere analizar de manera conjunta las capacidades internas de la empresa y las condiciones existentes en el mercado internacional. Bancomext (2014) señala que el plan de exportación permite relacionar las oportunidades presentes en los mercados internacionales con las características del producto o servicio que una empresa pretende comercializar, considerando aspectos relacionados con el producto, el mercado objetivo y su evaluación financiera. De esta manera, el plan contribuye a reducir la incertidumbre asociada al proceso de internacionalización y facilita la toma de decisiones antes de ejecutar una operación comercial.

Asimismo, un plan de exportación debe contemplar aspectos comerciales y operativos que permitan determinar la factibilidad de ingresar al mercado seleccionado. Entre sus principales elementos se encuentran la identificación del producto con potencial exportador, la investigación y selección del mercado de destino, la estrategia de precios, los canales de comercialización y distribución, los requerimientos operativos, los recursos empresariales y los costos asociados a la exportación. La ITA (s. f.) también establece que la planificación debe considerar la capacidad productiva y financiera de la empresa, así como los mecanismos que permitan evaluar los resultados obtenidos y realizar ajustes cuando sean necesarios.

En Ecuador, la planificación de una exportación debe articularse con los procedimientos establecidos para la salida de mercancías del territorio nacional. El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, s. f.) establece que el proceso de exportación se inicia mediante la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) a través del sistema ECUAPASS, acompañada de la documentación correspondiente a la operación comercial. Por esta razón, un plan de exportación también debe considerar los

requerimientos documentales, aduaneros y logísticos necesarios para trasladar el producto desde el país de origen hasta el mercado de destino.

En consecuencia, para una empresa que busca ampliar su participación hacia mercados extranjeros, el plan de exportación permite integrar en una misma planificación los componentes comerciales, técnicos, logísticos y financieros de la operación. En el contexto de la presente investigación, estos fundamentos permiten orientar el análisis necesario para estructurar el ingreso de los bizcochuelos tradicionales “Martín” desde Loja hacia el distrito de Queens, Estados Unidos, considerando las características del producto, las condiciones del mercado objetivo y los requerimientos necesarios para desarrollar la operación internacional.

2.3.1. Componentes del plan de exportación

Un plan de exportación está conformado por un conjunto de elementos que permiten organizar y evaluar el ingreso de una empresa a un mercado internacional. La International Trade Administration (ITA, s. f.) establece que la planificación exportadora debe considerar, entre otros aspectos, los objetivos de la empresa, las características del producto, la selección de mercados, los recursos disponibles, la capacidad productiva, la estrategia de precios y los mecanismos para evaluar los resultados de la actividad internacional. La integración de estos elementos permite que la decisión de exportar responda a una planificación previa y no únicamente a una oportunidad comercial ocasional.

Asimismo, el análisis del mercado de destino constituye un componente relevante del plan, debido a que permite identificar las características del consumidor, las condiciones de acceso, los canales de comercialización y las posibilidades de aceptación del producto. Bancomext (2014) plantea que el plan de exportación relaciona las oportunidades existentes en los mercados internacionales con las características del producto o servicio de la empresa, incorporando también el análisis del mercado objetivo y la evaluación financiera de la iniciativa exportadora.

A estos elementos se incorporan los aspectos operativos y logísticos necesarios para trasladar el producto desde el país de origen hasta el mercado de destino. En una operación de exportación deben considerarse los procedimientos aduaneros, la documentación, el transporte y las responsabilidades asumidas por las partes involucradas. En Ecuador, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, s. f.) establece que el proceso de exportación comprende la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) mediante ECUAPASS y su correspondiente documentación de soporte o acompañamiento, según corresponda a la operación.

En el caso de la presente investigación, estos componentes permiten estructurar el plan de exportación de los bizcochuelos tradicionales “Martín”, elaborados con harina de chuno, desde Loja hacia el distrito de Queens, Nueva York. Para ello, el análisis integra las características del producto y su condición de alimento sin gluten, el mercado objetivo, la capacidad exportable de la empresa, los requisitos para el ingreso de alimentos a Estados Unidos, la logística internacional, los costos de la operación y la evaluación financiera. De esta manera, los diferentes componentes del plan proporcionan una base teórica para organizar y posteriormente evaluar la viabilidad comercial, técnica, logística y financiera de la propuesta.

2.3.2. Proceso de exportación

La planificación de la exportación de productos alimenticios requiere analizar de manera previa las condiciones comerciales, técnicas, regulatorias y logísticas que intervienen en el ingreso del producto al mercado de destino. La International Trade Administration (ITA, s. f.) señala que la preparación de un producto para mercados internacionales implica determinar su potencial de exportación, investigar el mercado seleccionado y verificar las posibles adaptaciones necesarias para cumplir con las normas, certificaciones, requisitos de empaque y etiquetado establecidos en el país importador.

La investigación del mercado constituye otro elemento relevante dentro de esta planificación, debido a que permite determinar si el destino seleccionado presenta condiciones apropiadas para la comercialización del producto. De acuerdo con la ITA (s. f.), la investigación internacional debe considerar aspectos como las características y tendencias del mercado, la presencia de competidores, las barreras arancelarias y no arancelarias y las condiciones particulares del territorio al cual se pretende ingresar. Estos elementos proporcionan información para seleccionar el mercado y formular una estrategia de entrada acorde con las capacidades de la empresa.

En el caso específico de los alimentos destinados a Estados Unidos, la planificación también debe incorporar las disposiciones sanitarias y regulatorias correspondientes. La U.S. Food and Drug Administration (FDA, s. f.) establece que los alimentos importados deben cumplir los mismos requisitos legales aplicables a los alimentos producidos en Estados Unidos y señala, entre otros aspectos, el registro de las instalaciones alimentarias y la presentación de la notificación previa (Prior Notice) de los alimentos que ingresarán al país. Asimismo, dependiendo de la operación, interviene el programa de verificación de proveedores extranjeros (Foreign Supplier Verification Program [FSVP]), mediante el cual los importadores sujetos a esta regulación deben verificar que sus proveedores extranjeros produzcan alimentos de acuerdo con los estándares estadounidenses de inocuidad.

Para la presente investigación, estos fundamentos son relevantes debido a que los bizcochuelos tradicionales “Martín”, elaborados con harina de chuno, corresponden a un producto alimenticio procesado cuyo ingreso al mercado de Queens requiere una planificación que articule las características del producto con las condiciones del mercado estadounidense. En consecuencia, el plan debe considerar aspectos relacionados con el cumplimiento regulatorio, el etiquetado y empaque, la conservación de las características del alimento durante el traslado, la logística internacional y el tiempo disponible para su comercialización,

especialmente por tratarse de un producto con vida útil limitada. De esta manera, la planificación permite establecer condiciones previas para que la operación de exportación sea comercial y técnicamente ejecutable.

2.3.3. Importancia del plan de exportación

La exportación de alimentos procesados hacia Estados Unidos requiere el cumplimiento de disposiciones regulatorias orientadas a garantizar la inocuidad, trazabilidad e información adecuada de los productos destinados al consumidor. La U.S. Food and Drug Administration (FDA, s. f.) establece que los alimentos importados deben cumplir los mismos requisitos legales aplicables a los productos elaborados dentro de Estados Unidos. En este sentido, los importadores son responsables de asegurar que los alimentos sean seguros, se produzcan bajo condiciones sanitarias adecuadas y se encuentren correctamente etiquetados conforme a la normativa estadounidense.

Entre los principales requisitos aplicables a la importación de alimentos se encuentra el registro de las instalaciones que fabrican, procesan, empaican o almacenan productos alimenticios sujetos a la regulación correspondiente. Asimismo, antes del ingreso de un alimento a Estados Unidos debe presentarse una notificación previa o Prior Notice ante la FDA. Este procedimiento permite que la autoridad disponga anticipadamente de información sobre los alimentos que serán introducidos al país y pueda determinar las acciones de control correspondientes en los puntos de entrada.

Otro elemento relevante es el Foreign Supplier Verification Program (FSVP), desarrollado en el marco de la Food Safety Modernization Act (FSMA). Este programa establece responsabilidades para los importadores sujetos a la normativa, quienes deben verificar que los proveedores extranjeros produzcan los alimentos de acuerdo con los estándares estadounidenses de inocuidad aplicables. Por tanto, la relación entre el exportador

y el importador adquiere importancia para demostrar el cumplimiento de las condiciones requeridas para la comercialización de alimentos procedentes del exterior.

El etiquetado constituye igualmente un componente fundamental para la comercialización del producto. Los alimentos importados deben presentar información veraz y cumplir las disposiciones estadounidenses aplicables al etiquetado. Este aspecto adquiere especial relevancia para los bizcochuelos “Martín” debido a su característica de producto sin gluten. La FDA establece que el uso de declaraciones como “sin gluten” (gluten-free) es voluntario; sin embargo, cuando un fabricante decide utilizar esta afirmación, el producto debe cumplir los requisitos establecidos por la regulación. Entre estos criterios se encuentra que la presencia inevitable de gluten debe mantenerse por debajo de 20 partes por millón (ppm) (FDA, 2026).

En el contexto de la presente investigación, estos requerimientos constituyen elementos relevantes para planificar el ingreso de los bizcochuelos tradicionales “Martín”, elaborados con harina de chuno, al mercado de Queens, Nueva York. El cumplimiento de las disposiciones aplicables de la FDA, la coordinación con el importador, la notificación previa, el registro correspondiente y la adecuación del etiquetado permiten establecer las condiciones regulatorias que deben considerarse antes de ejecutar la operación de exportación. Además, debido al posicionamiento del producto como una alternativa sin gluten, resulta necesario garantizar que cualquier declaración de este tipo utilizada en el etiquetado se encuentre respaldada por el cumplimiento del estándar establecido por la FDA.

Capítulo 3: Diseño Metodológico

3.1. Enfoque de la investigación

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, al combinar la recolección y el análisis de datos cuantitativos, con el propósito de obtener una comprensión más amplia del problema de investigación, lo que resulta especialmente útil cuando se requiere describir tendencias numéricas y, al mismo tiempo, profundizar en las necesidades del consumidor, sus predisposiciones de compra y el mercado preferencial, acorde a los parámetros que se van a analizar, edad, economía, ingredientes, etc. En este caso, el componente cuantitativo se materializa en la aplicación de encuestas estructuradas a consumidores potenciales en el distrito de Queens perteneciente al estado de Nueva York, EEUU.

3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo y aplicado. Es descriptiva porque busca identificar y caracterizar las condiciones del mercado de productos de panadería sin gluten en Queens, así como las preferencias y hábitos de consumo de los potenciales clientes. Asimismo, es aplicada debido a que pretende generar información útil para la toma de decisiones relacionadas con la exportación de los bizcochuelos tradicionales “Martín”. Según Haro Sarango et al. (2024), la investigación descriptiva tiene como finalidad caracterizar fenómenos y situaciones específicas mediante la recopilación sistemática de información, mientras que la investigación aplicada se orienta a la solución de problemas concretos y a la generación de conocimientos con utilidad práctica.

3.1.2. Metodología de la investigación

El diseño es no experimental y de corte transversal, puesto que los datos se recolectan en un único momento en el tiempo sin manipular deliberadamente las variables, con el fin de describir la situación existente en el período de análisis (Valladares Guamán, 2026).

3.1.3. Técnicas e instrumentos

La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta, dirigida principalmente a consumidores latinoamericanos residentes en el distrito de Queens y a personas que consumen o muestran interés en productos de panadería, repostería o snacks sin gluten o percibidos como saludables. Esta técnica permitió recopilar información relacionada con los hábitos de consumo, las preferencias de compra, la percepción de productos artesanales e importados, las tendencias de mercado y la intención declarada de compra de los bizcochuelos “Martín”.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado, que permitió obtener información cuantificable para el análisis estadístico de los resultados.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Asimismo, la totalidad de los encuestados corresponde a personas mayores de edad, entre las cuales se encuentran empleados, estudiantes y profesionales independientes. Esta condición permitió recopilar información de consumidores con capacidad de decisión y compra dentro del mercado de productos alimenticios. Los resultados evidenciaron que una proporción significativa de los participantes consumía productos de panadería o repostería dulce y mostró apertura hacia productos artesanales e importados.

Para la presente investigación, la población objetivo está conformada por personas residentes en Queens que pueden representar potenciales consumidores del producto. Como referencia para el dimensionamiento del universo se utiliza el registro anual de 1.157.546 personas empleadas en Queens County durante 2025, publicado por el U.S. Bureau of Labor Statistics y difundido mediante FRED (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2026). Este valor se emplea únicamente como base operativa para el cálculo muestral y no debe interpretarse como demanda efectiva del producto.

3.2.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de tamaño muestral para poblaciones finitas, considerando como población de referencia los 1.157.507 habitantes que tienen una fuente de ingreso y que se filtrarán acorde a la selección del perfil del consumidor que se quiere analizar del distrito de Queens:

Para determinar la muestra se aplicó la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N= 1.157.507 (Tamaño de la población)

Z= 1.96 (nivel de confianza 95%)

P= 0.5, q = 0.5 (probabilidad de éxito/ fracaso, suponiendo máxima variabilidad)

E = 0.05 (precisión o margen de error del 5%)

$$n = \frac{1157507(1.96)^2(0.5)(0.5)}{0.05^2(1157507-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{1157507(3.8416)(0.5)(0.5)}{0.0025(1157506)+3.8416(0.5)(0.5)}$$

$$n = 1111669.7228 / 2894.7254$$

$$n = 384.03$$

$$n = 384 //$$

Las 384 respuestas permiten describir tendencias de consumo, percepción y preferencia dentro del grupo encuestado. La diversidad de edades, ocupaciones y orígenes aporta información útil para el diseño comercial; sin embargo, por tratarse de un muestreo no probabilístico, la distribución observada no se utiliza para estimar parámetros de toda la población de Queens.

Dadas las limitaciones de acceso a un marco muestral exhaustivo y la naturaleza exploratoria-descriptiva del estudio, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, complementado con selección intencional de participantes vinculados con el mercado objetivo. Este tipo procedimiento permitió recopilar información útil para describir tendencias, percepciones y preferencias dentro del grupo encuestado; por tanto, los resultados no se extrapolan estadísticamente a la población total de Queens, se considera pertinente cuando no se dispone de un marco muestral completo o cuando las condiciones de tiempo, recursos y acceso geográfico dificultan la aplicación de procedimientos exactos de obtención de información, siendo adecuado para estudios de mercado que buscan describir tendencias y explorar percepciones del grupo encuestado. En este caso, la selección no probabilística, se orientó hacia consumidores mayores de edad, empleados, empresarios, estudiantes y profesionales independientes, residentes en Queens que consumen o muestran interés en productos de panadería, repostería o snacks percibidos como saludables y/o sin gluten, lo que asegura la pertinencia de la información recopilada para el análisis del mercado objetivo de los bizcochuelos “Martín”.

3.2.3. Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de una encuesta estructurada elaborada en la plataforma Google Forms, diseñada específicamente para el presente estudio. El enlace al formulario de encuesta se difundió de manera digital a través de la aplicación WhatsApp, priorizando la comunidad con la prerrogativa de que la comunidad encuestada pertenezca al distrito de Queens utilizando mensajes de difusión dirigidos a grupos conformados por residentes del distrito, con el fin de contactar de forma directa a potenciales consumidores de productos de panadería y repostería. Antes de responder el cuestionario, a los participantes se les informó, en la primera sección del formulario, sobre los objetivos de la investigación, el público al cuál se quería abarcar y el carácter voluntario de su participación y

la confidencialidad de la información proporcionada, recabando su consentimiento informado de forma explícita. El cuestionario incluyó preguntas cerradas y de opción múltiple, organizadas en secciones relacionadas con el perfil sociodemográfico, hábitos de consumo, preferencias de producto y percepción de los bizcochuelos ecuatorianos, lo que permitió una posterior sistematización y análisis estadístico de los datos.

3.2.4. Técnica de análisis de datos

Una vez concluido el proceso de recolección, las respuestas registradas en Google Forms fueron exportadas a una hoja de cálculo para su depuración, codificación y análisis. Se aplicó principalmente estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas y relativas (porcentajes) para caracterizar la muestra y describir los hábitos de consumo, preferencias de compra, percepción de productos artesanales e intención de adquisición de bizcochuelos ecuatorianos por parte de los encuestados. Los resultados se presentaron mediante tablas y gráficos, lo que facilitó la interpretación de las tendencias predominantes en el mercado objetivo y el contraste de estas con el marco teórico y los objetivos planteados en la investigación. Adicionalmente, se analizó la variabilidad de factores predisponentes sociodemográficos (edad, origen, ocupación) y de consumo, con el propósito de identificar patrones relevantes para el diseño de estrategias de comercialización y posicionamiento de los bizcochuelos tradicionales “Martín” en el distrito de Queens.

3.4. Metodología Design Thinking

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó la metodología Design Thinking, porque permitió construir una propuesta de exportación enfocada en las necesidades reales del mercado de Queens, Estados Unidos. Esta metodología facilitó comprender al consumidor, identificar oportunidades de negocio y diseñar una solución ajustada a las características del producto y del mercado. El proceso se desarrolló en cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

Empatizar

En esta fase se buscó comprender las necesidades, gustos y hábitos de consumo de los potenciales clientes en Queens. Para ello se aplicaron encuestas a consumidores del mercado objetivo y se elaboró un Buyer Persona, con el fin de identificar preferencias, motivaciones y factores de decisión de compra. Esto permitió conocer que los consumidores valoran productos artesanales, de buena calidad, con sabor tradicional y presentaciones diferenciadas.

Definir

Con la información obtenida en la fase de empatizar, se definió el problema principal y las necesidades no satisfechas del mercado objetivo. Se identificó la oportunidad de comercializar bizcochuelos tradicionales libres de gluten, con características artesanales y orientados a consumidores que buscan productos saludables y diferenciados.

Idear

En esta fase se generaron diversas ideas para crear valor al cliente, utilizando brainstorming. Se propusieron alternativas como empaques atractivos, catálogo digital, asesoría al cliente.

Prototipar

En esta etapa se estructuró la propuesta mediante el diseño preliminar del plan de exportación. Para ello se utilizó el Business Model Canvas, que permitió definir la propuesta de valor, los segmentos de mercado, los canales de distribución y los recursos necesarios. El prototipo consistió en el diseño del plan de exportación de bizcochuelos “Martín” hacia Queens, considerando aspectos comerciales, logísticos y financieros.

Testear

Finalmente, la fase Testear se desarrolló mediante la revisión del prototipo por un profesional con experiencia en comercio exterior y comercialización de alimentos en el mercado estadounidense. La validación consideró el estudio de mercado, la estrategia

comercial, la documentación internacional, logística, costos, riesgos y la aplicabilidad general.

El resultado constituye una opinión técnica externa sobre el prototipo y no reemplaza la comprobación documental, regulatoria, logística o financiera previa a la ejecución del plan.

Capítulo 4: Desarrollo De La Propuesta Mediante La Metodología Design Thinking

4.1. Fase Empatizar

4.1.1. Análisis descriptivo de la empresa “Martín”

Los bizcochuelos tradicionales “Martín” son un emprendimiento de la ciudad de Loja dedicado a la elaboración artesanal de productos de panadería a base de chuno, caracterizados por su sabor tradicional, calidad y naturalmente libre de gluten. La empresa ha logrado posicionarse en el mercado local gracias a la aceptación de sus productos y al reconocimiento de su valor gastronómico, lo que evidencia su potencial para incursionar en mercados internacionales.

Por otro lado, la oferta exportable representa la capacidad real que tiene la empresa para atender de manera continua y competitiva la demanda de un mercado externo. En este caso, los bizcochuelos “Martín” cuentan con atributos diferenciadores como su elaboración artesanal, su valor tradicional y su adecuada aceptación por parte de los consumidores, aspectos que fortalecen su posibilidad de exportación.

La empresa dispone de una base productiva que le permite mantener la elaboración del producto, aunque para ingresar al mercado de Queens, Estados Unidos, debe cumplir con requisitos de calidad, empaque, etiquetado, inocuidad y logística internacional. Asimismo, la continuidad de la oferta dependerá de la capacidad de producción, el control de calidad y la adaptación del producto a las exigencias del mercado objetivo.

El sector de productos tradicionales y libres de gluten constituye una oportunidad de negocio con potencial exportador, debido al creciente interés de los consumidores por alimentos artesanales, saludables y diferenciados. Sin embargo, la empresa debe enfrentar exigencias sanitarias, logísticas y comerciales propias del mercado estadounidense, así como una competencia amplia en el segmento de productos de panadería y repostería. Por ello, resulta

necesario desarrollar una propuesta comercial clara y diferenciada que permita fortalecer su ingreso al mercado internacional.

4.1.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite evaluar factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la operación de una empresa en un país determinado (Santos, 2025).

Político

Estados Unidos presenta un entorno político y normativo relativamente estable, caracterizado por estrictos controles sanitarios para las importaciones de alimentos y un énfasis reforzado en la trazabilidad y la seguridad alimentaria posterior a la pandemia de COVID-19 (Calle, 2023). Este marco regulatorio, aunque exigente, ofrece cierta previsibilidad para las empresas que cumplen con los estándares requeridos.

Por su parte, Ecuador ha fortalecido su inserción internacional mediante el acuerdo comercial de primera fase con Estados Unidos, vigente desde 2021, el cual ha facilitado las exportaciones agrícolas y reducido algunas barreras no arancelarias (Ministerio de producción, 2021). Encontramos relevante que existe facilitación aduanera, mediante la reducción de trámites y modernización de procesos para agilizar el intercambio de mercancías, transparencia y anticorrupción, con los compromisos de alto nivel para normar prácticas regulatorias limpias en el comercio exterior y Apoyo a PYMES, con el estímulo a la participación de pequeñas y medianas empresas en mercados internacionales.

El entorno político *representa una oportunidad* para la exportación de los bizcochuelos tradicionales lojanos, debido a la estabilidad normativa del mercado estadounidense y al fortalecimiento de las relaciones comerciales entre ambos países, el acuerdo comercial vigente ha contribuido a la reducción de algunas barreras no arancelarias, mientras que la facilitación aduanera, la modernización de los procesos, la transparencia y el apoyo a las pequeñas y

medianas empresas favorecen el acceso de productos ecuatorianos al mercado internacional, aunque Estados Unidos mantiene estrictos controles sanitarios y mayores exigencias en materia de trazabilidad y seguridad alimentaria para los productos alimenticios, estas condiciones pueden convertirse en una ventaja competitiva para las empresas que cumplen con los estándares de calidad requeridos.

Económico

Las exportaciones ecuatorianas no petroleras registraron un crecimiento aproximado del 11 % durante el primer semestre de 2025, siendo Estados Unidos uno de los pioneros en ser socios comerciales. Este contexto genera oportunidades para diversificar la oferta exportable mediante productos de nicho con valor agregado, como el bizcochuelo de chuno. Sin embargo, factores como los elevados costos logísticos internacionales y las limitaciones de acceso al financiamiento afectan la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas exportadoras. En el caso de Loja, a pesar de su tradición agroindustrial, la economía local continúa mostrando una fuerte dependencia del mercado interno y restricciones financieras para las pymes, lo que hace necesario un análisis cuidadoso de costos y márgenes en procesos de exportación (Ministerio de Producción, 2025).

Este representa una oportunidad para la exportación de los bizcochuelos tradicionales lojanos, debido al crecimiento de las exportaciones ecuatorianas no petroleras y al fortalecimiento de las relaciones comerciales con Estados Unidos, uno de los principales socios comerciales del país, este escenario favorece la diversificación de la oferta exportable mediante productos con valor agregado y una fuerte identidad cultural, sin embargo, factores como los elevados costos logísticos internacionales, el acceso limitado al financiamiento y las restricciones económicas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas pueden afectar la rentabilidad del proceso de exportación, por lo que es necesario implementar una adecuada planificación financiera y logística.

Social

A nivel global, se observa una tendencia creciente hacia el consumo de productos auténticos, artesanales y con identidad cultural, especialmente aquellos asociados a experiencias étnicas y nostálgicas, fenómeno particularmente relevante en ciudades con alta concentración de población migrante (Jain, 2023). En el contexto local, el bizcochuelo “Martín” es consumido de manera transversal en la ciudad de Loja, tanto en celebraciones como en la vida cotidiana, y constituye un símbolo de identidad cultural.

El entorno social *representa una oportunidad* para la exportación de los bizcochuelos tradicionales lojanos, debido al creciente interés de los consumidores por productos artesanales, auténticos y con identidad cultural, es especialmente importante en mercados como Estados Unidos, donde existe una importante población migrante que busca alimentos vinculados con sus tradiciones y experiencias culturales. Además, el bizcochuelo “Martín” forma parte de la identidad gastronómica de la ciudad de Loja.

Tecnológico

Los avances tecnológicos en la industria alimentaria, como el uso de empaques inteligentes, sistemas de trazabilidad digital y plataformas de comercio electrónico, han incrementado la competitividad de los productos exportados y facilitado el acceso a mercados internacionales (García, 2023). En el caso del bizcochuelo “Martín”, el proceso productivo se caracteriza por el uso de equipamiento semimanual, propio de una producción artesanal.

El entorno *representa una oportunidad* para la exportación de los bizcochuelos tradicionales lojanos, ya que los avances en la industria alimentaria, como los sistemas de trazabilidad digital, los empaques innovadores y las plataformas de comercio electrónico, facilitan el acceso a mercados internacionales y mejoran la competitividad de los productos exportados. Aunque el proceso de producción del bizcochuelo “Martín” continúa siendo principalmente artesanal y utiliza equipamiento semimanual, la incorporación gradual de

herramientas tecnológicas puede contribuir a fortalecer la calidad del producto, optimizar los procesos y ampliar su presencia en el mercado estadounidense.

Ecológico

El comportamiento del consumidor en los mercados internacionales refleja una creciente inclinación hacia productos que garanticen un bajo impacto ambiental, cuenten con trazabilidad en su cadena de producción y sean elaborados mediante procesos sostenibles, en concordancia con tendencias como farm to table y el empleo de ingredientes naturales (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], s. f.). En este contexto, la producción de chuno en la provincia de Loja se caracteriza por desarrollarse, en su mayoría, bajo sistemas agrícolas diversificados y con un uso reducido de agroquímicos, lo que favorece el cumplimiento de criterios de sostenibilidad ambiental.

No obstante, esta actividad productiva enfrenta desafíos derivados de la expansión de monocultivos y de la presión ejercida sobre los ecosistemas locales. Frente a ello, programas como “Punto Verde” promueven la adopción de prácticas ambientalmente responsables y el acceso a certificaciones ambientales, las cuales incrementan el valor agregado del producto y fortalecen su competitividad en los mercados internacionales.

La creciente *representa una oportunidad* de preferencia de los consumidores internacionales por productos naturales, sostenibles y con menor impacto ambiental representa una oportunidad para el bizcochuelo “Martín”, ya que el uso de chuno y las prácticas agrícolas tradicionales de Loja pueden contribuir a su diferenciación y fortalecer su competitividad en mercados internacionales.

Legal

El marco legal para la exportación de alimentos hacia Estados Unidos exige que las empresas cumplan con disposiciones regulatorias establecidas por la U.S. Food and Drug

Administration (FDA), especialmente en aspectos relacionados con el etiquetado de alimentos y los requisitos aplicables a productos importados (FDA, 2026).

En Ecuador, la actividad exportadora está regulada por instituciones como el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) y el sistema de registros sanitarios, que fijan lineamientos para la producción y comercialización internacional de alimentos. El desconocimiento o incumplimiento de estas normas es una de las principales causas de rechazos aduaneros, lo que muestra la necesidad de capacitar y fortalecer las capacidades en gestión de calidad y cumplimiento legal (SENAE, 2025).

El análisis PESTEL señala que existen condiciones necesarias de analizar y contrastar equitativamente para acaparar la correcta exportación de los productos, tras existir un antecedente de comercialización positivo y se predispone siguiendo el esquema esperado, el bizcochuelo “Martín” tenga la acogida hacia el mercado del Estado de Nueva York, Queens. La estabilidad política y los acuerdos comerciales facilitan el acceso al mercado; las dinámicas económicas y sociales sostienen una demanda nostálgica en crecimiento; los avances tecnológicos y los criterios ecológicos se relacionan bien con el carácter artesanal y sostenible del producto; y el cumplimiento del marco legal contribuye a reducir barreras regulatorias y a fortalecer la viabilidad del proyecto de exportación.

Las estrictas exigencias legales y sanitarias para exportar alimentos hacia Estados Unidos pueden *representar una amenaza* para el bizcochuelo “Martín”, debido a que el incumplimiento de requisitos de etiquetado, registro, trazabilidad y control sanitario podría generar rechazos aduaneros, retrasos y mayores costos para la empresa.

4.1.3. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a consumidores

SECCIÓN 1. PERFIL DEL CONSUMIDOR

Tabla 1

Edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 – 25 AÑOS	98	25,60%
26 – 35 AÑOS	102	27,20%
36 – 45 AÑOS	115	30,67%
46 AÑOS O MÁS	69	16,53%
TOTAL	384	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

El grupo de 36 a 45 años registra la mayor participación de la muestra con 29,95%, seguido por 26 a 35 años con 26,56%, 18 a 25 años con 25,52% y 46 años o más con 17,97%. Estos porcentajes describen únicamente la composición de los participantes encuestados.

Tabla 2

Género

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	200	52,08%
MASCULINO	127	33,07%
PREFIERO NO RESPONDER	57	14,84%
TOTAL	384	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

La participación femenina representa 52,08% de la muestra, la masculina 33,07% y 14,84% prefirió no responder. Los resultados posteriores deben interpretarse considerando esta composición muestral.

Tabla 3

Ocupación

OCUPACIÓN	PORCENTAJE
EMPLEADO	26,93%
EMPRESARIO	13,60%
ESTUDIANTE	19,20%
OTRO	8,80%
PROFESIONAL INDEPENDIENTE	31,47%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayor proporción de los encuestados corresponde a profesionales independientes, quienes representan el 31,47% de la muestra. En segundo lugar, se encuentran los empleados con un 26,93%, seguidos por los estudiantes con un 19,20% y los empresarios con un 13,60%. Finalmente, el grupo denominado "Otro" representa el 8,80% de los participantes. Estos resultados justifican que la encuesta contó principalmente con la participación de personas económicamente activas, lo que aporta una perspectiva relevante sobre los hábitos de consumo y la posible aceptación de los bizcochuelos ecuatorianos artesanales en el mercado objetivo.

Tabla 4
Origen del encuestado

ORIGEN	PORCENTAJE
ECUATORIANO	35,34%
ESTADOUNIDENSE	26,03%
LATINOAMERICANO	38,63%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados de la encuesta reflejan que el grupo con mayor porcentaje referente de su origen, corresponde a los encuestados países de América Latina, quienes representan el 38,63% de la totalidad. En segundo lugar, se colocan las personas de Ecuador, con un 35.34%, seguidos por Estados Unidos con un 26.03%. Estos resultados evidencian que la mayor parte de la muestra está conformada por personas que provienen de otros países de América Latina, Ecuador y Estados Unidos, lo que aporta información relevante para evaluar la aceptación y el potencial de comercialización de los bizcochuelos ecuatorianos artesanales en el mercado de Nueva York, en el distrito de Queens.

Tabla 5
Residencia actual

RESIDENCIA EN NUEVA YORK	PORCENTAJE
NO	4,73%
SÍ	95,27%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados muestran una distribución entre los encuestados que residen actualmente en Nueva York y aquellos que no. Del total de participantes, el 95,27% indicó que sí reside en esta ciudad, mientras que el 4,73% respondió que no. Esta distribución permite obtener opiniones factibles de consumidores que forman parte directa del mercado objetivo al ser la mayoría, proporcionando una visión más amplia sobre la aceptación potencial de los bizcochuelos ecuatorianos artesanales.

SECCIÓN 2. HÁBITOS DE CONSUMO

Tabla 6

Hábito de consumo

CONSUMO DE PANADERIA	PORCENTAJE
NO	38,48%
SÍ	61,52%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados obtenidos indican que la mayoría de los encuestados consume productos de panadería o repostería dulce. En efecto, el 61,52% manifestó consumir este tipo de productos, mientras que el 38,48% señaló que no lo hace. Estos datos evidencian que la aceptación y demanda de consumo por productos de panadería es de índice elevado del 50% lo cual nos confiere también analizar los participantes que ya tienen hábitos de consumo, de los casos elegibles relacionados con la categoría de producto analizada.

Tabla 7

Frecuencia de consumo

PERIODO	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	20,97%
OCASIONALMENTE	31,18%
RARA VEZ	10,75%
VARIAS VECES POR SEMANA	37,10%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados muestran que la frecuencia de consumo más común es varias veces por semana, con un 37,10% de los encuestados, seguida del consumo ocasional con un 31,18%.

Por su parte, el 20,97% manifestó consumir este tipo de productos diariamente, mientras que solo el 10,75% indicó hacerlo rara vez. Estos datos reflejan que los productos de panadería y repostería dulce forman parte habitual de la alimentación de una gran proporción de los participantes, lo que evidencia una demanda potencial dentro de la categoría de productos referentes a panadería, en el mercado objetivo estimado.

Tabla 8

Frecuencia de consumo de los tipos de producto

PREFERENCIA	PORCENTAJE
BIZCOCHOS O BIZCOCHUELOS	15,78%
CUPCAKES	21,93%
MUFFINS	19,25%
PASTELES	25,94%
PRODUCTOS ARTESANALES DE PANADERÍA	17,11%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados evidencian que los pasteles son el producto de panadería y repostería dulce consumido con mayor frecuencia por los encuestados, alcanzando un 25,94%. En segundo lugar, se encuentran los cupcakes con un 21,93%, seguidos por los muffins con un 19,25%, los productos artesanales de panadería con un 17,11% y los bizcochos o bizcochuelos con un 15,78%. Estos datos muestran una diversidad en las preferencias de consumo, aunque también reflejan que la categoría específica de la cual se prevé acaparar posee menor preferencia que pasteles, cupcakes y muffins, no es de desconocimiento total, puesto que los bizcochuelos forman parte de los productos habitualmente consumidos por los participantes, lo que representa una oportunidad para introducir bizcochuelos ecuatorianos artesanales en el mercado objetivo

Tabla 9*Horario habitual de consumo*

HORARIO DE CONSUMO	PORCENTAJE
DESAYUNO	26,81%
MERIENDA	25,20%
POSTRE	18,77%
REUNIONES SOCIALES	8,04%
SNACK RÁPIDO	21,18%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados indican que el desayuno es el momento en el que los encuestados consumen con mayor frecuencia productos de panadería o repostería dulce, representando el 26,81% de las respuestas. Le siguen la merienda con un 25,20% y el consumo como snack rápido con un 21,18%. Por otro lado, el 18,77% de los participantes manifestó consumirlos como postre, mientras que el 8,04% lo hace durante reuniones sociales. Estos datos sugieren que los bizcochuelos ecuatorianos artesanales podrían tener una buena aceptación principalmente como acompañamiento en el desayuno y la merienda, momentos en los que se concentra una mayor demanda de este tipo de productos.

Tabla 10*Lugar de compra de productos de panadería o snacks dulces*

ESTABLECIMIENTO DE COMPRA	PORCENTAJE
CAFETERÍAS	22,73%
PANADERÍAS LOCALES	35,03%
SUPERMERCADOS	25,40%
TIENDAS LATINAS	10,70%
TIENDAS ONLINE	6,15%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados muestran que las panaderías locales constituyen el principal lugar actualmente de compra de productos de panadería o snacks dulces, con un 35,03% de las preferencias de los encuestados. En segundo lugar, se encuentran los supermercados con un 25,40%, seguidos de las cafeterías con un 22,73%. Por su parte, las tiendas latinas representan el 10,70% y las tiendas online el 6,15%. Estos datos evidencian que los consumidores prefieren

adquirir este tipo de productos en establecimientos físicos, especialmente en panaderías locales como canal de hábito de compra, pero lo que se espera complementar es potenciar el canal de venta “supermercado”, sin embargo, estos resultados sugieren que estos canales podrían ser los más adecuados para la comercialización de los bizcochuelos ecuatorianos artesanales en el mercado de Nueva York.

SECCIÓN 3. PREFERENCIAS DEL PRODUCTO

Tabla 11

Preferencia según el factor de compra

FACTOR DE COMPRA	PORCENTAJE
FRESCURA	26,13%
INGREDIENTES NATURALES	18,40%
MARCA	2,13%
PRECIO	11,20%
PRESENTACIÓN	8,00%
SABOR	34,13%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados reflejan que el sabor es el factor que más influye en la decisión de compra de los encuestados, alcanzando un 34,13% de las respuestas. En segundo lugar, se encuentra la frescura del producto con un 26,13%, seguida por los ingredientes naturales con un 18,40%. Por su parte, el precio representa el 11,20% de las preferencias, mientras que la presentación y la marca registran porcentajes menores, con 8,00% y 2,13%, respectivamente. Estos datos evidencian que los consumidores otorgan mayor importancia a las características intrínsecas del producto, especialmente al sabor y la frescura, aspectos que son elegibles elementos clave para poder implementar dentro de los bizcochuelos y así alcanzar los estándares esperados.

Tabla 12
Sabores de mayor preferencia

PREFERENCIA DE SABOR	PORCENTAJE
CANELA	16,40%
CHOCOLATE	26,61%
COCO	18,82%
FRUTAS TROPICALES	10,75%
VAINILLA	27,42%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados muestran que los sabores más atractivos para los encuestados son la vainilla y el chocolate, con porcentajes de 27,42% y 26,61%, respectivamente. En tercer lugar, se ubica el coco con un 18,82%, seguido de la canela con un 16,40% y las frutas tropicales con un 10,75%. Estos datos evidencian una preferencia por sabores tradicionales y ampliamente aceptados por los consumidores, lo que sugiere que el desarrollo y comercialización de bizcochuelos ecuatorianos artesanales debería priorizar estas opciones para aumentar su aceptación en el mercado objetivo.

Tabla 13
Presentación preferida por el consumidor

ELECCIÓN DE EMPAQUE	PORCENTAJE
EMPAQUE ECOLÓGICO	14,97%
EMPAQUE PREMIUM	5,61%
FAMILIAR	19,25%
INDIVIDUAL	30,21%
MINI PORCIONES	29,95%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados indican que la presentación individual es la preferida por los encuestados, con un 30,21% de las respuestas, seguida muy de cerca por las mini porciones, que alcanzan el 29,95%. Por otro lado, la presentación familiar representa el 19,25%, mientras que el empaque ecológico y el empaque premium obtienen el 14,97% y el 5,61%, respectivamente. Estos datos evidencian una mayor preferencia por presentaciones prácticas y de consumo inmediato, lo que sugiere que los bizcochuelos ecuatorianos artesanales podrían

tener una mejor aceptación en formatos individuales o de porciones pequeñas, adaptándose a las necesidades y hábitos de consumo actuales del mercado objetivo.

Tabla 14

Atributos valorados en productos de panadería artesanal

PREFERENCIA DE CALIDAD	PORCENTAJE
CALIDAD PREMIUM	5,38%
INGREDIENTES NATURALES	25,00%
PRODUCTO FRESCO	27,69%
SABOR CASERO	25,54%
TRADICIÓN CULTURAL	16,40%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados muestran que la característica más valorada por los encuestados en los productos de panadería artesanal es que sean productos frescos, con un 27,69% de las respuestas. Le siguen el sabor casero con un 25,54% y los ingredientes naturales con un 25,00%, evidenciando que los consumidores priorizan la calidad y autenticidad de los productos. Por otro lado, la tradición cultural representa el 16,40% de las preferencias, mientras que la calidad premium registra el porcentaje más bajo con un 5,38%. Estos resultados sugieren que los bizcochuelos ecuatorianos artesanales deberían destacar principalmente por su frescura, sabor casero e ingredientes naturales para lograr una mayor aceptación en el mercado objetivo.

Tabla 15

Importancia de los ingredientes naturales o artesanales

VALORACIÓN	PORCENTAJE
IMPORTANTE	32,80%
MUY IMPORTANTE	32,53%
NADA IMPORTANTE	8,33%
POCO IMPORTANTE	26,34%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados otorga relevancia a la presencia de ingredientes naturales o artesanales en los productos alimenticios. En conjunto, el 65,33% de los participantes considera este aspecto importante o muy importante, con porcentajes de 32,80% y 32,53%, respectivamente. Por otro lado, el 26,34% lo considera poco

importante y únicamente el 8,33% indicó que no tiene importancia. Estos datos evidencian una tendencia favorable hacia el consumo de productos elaborados con ingredientes naturales y procesos artesanales, lo que representa una ventaja competitiva para los bizcochuelos ecuatorianos artesanales dentro del mercado objetivo.

SECCIÓN 4. PERCEPCIÓN DE PRODUCTOS LATINOS E IMPORTADOS

Tabla 16

Consumo de alimentos latinoamericanos

REGULARIDAD DE CONSUMO	PORCENTAJE
FRECUENTEMENTE	26,67%
NUNCA	7,47%
OCASIONALMENTE	34,67%
RARA VEZ	31,20%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados muestran que el consumo de productos alimenticios latinoamericanos es relativamente frecuente entre los encuestados. El 34,67% indicó consumirlos ocasionalmente, seguido por un 31,20% que manifestó hacerlo rara vez y un 26,67% que los consume frecuentemente. Por otro lado, solo el 7,47% señaló que nunca consume este tipo de productos. Estos datos evidencian que existe familiaridad y aceptación hacia los alimentos latinoamericanos dentro de la muestra analizada, lo que representa una oportunidad favorable para la introducción y comercialización de bizcochuelos ecuatorianos artesanales en el mercado objetivo.

Tabla 17

Valoración de los productos artesanales latinoamericanos

PERCEPCIÓN	PORCENTAJE
BUENA	28,76%
MALA	6,45%
MUY BUENA	36,02%
REGULAR	28,76%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva hacia los productos artesanales latinoamericanos. El 36,02% de los encuestados calificó su percepción como muy buena, mientras que el 28,76% la consideró buena. Asimismo, otro 28,76% manifestó tener una percepción regular y únicamente el 6,45% indicó una percepción negativa. En conjunto, más del 64% de los participantes mantiene una valoración favorable de este tipo de productos, lo que sugiere un entorno propicio para la aceptación y comercialización de los bizcochuelos ecuatorianos artesanales en el mercado objetivo.

Tabla 18

Interés en probar bizcochuelos ecuatorianos artesanales

INTERÉS	PORCENTAJE
NO	25,20%
SÍ	53,08%
TAL VEZ	21,72%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

El 53,08% de la muestra manifestó que sí estaría dispuesto a probar bizcochuelos ecuatorianos artesanales, 21,72% respondió tal vez y 25,20% indicó que no. Este resultado constituye una señal de interés declarado dentro de la muestra, pero no equivale a una compra efectiva, a una demanda cuantificada ni a una orden del distribuidor.

Tabla 19

Aspectos valorados de un bizcochuelo ecuatoriano

VALORACIÓN DE ORIGEN	PORCENTAJE
CULTURA LATINOAMERICANA	14,17%
INGREDIENTES NATURALES	21,66%
PRODUCTO ARTESANAL	29,95%
PRODUCTO DIFERENTE/INNOVADOR	5,88%
SABOR TRADICIONAL	28,34%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados indican que el aspecto más atractivo de un bizcochuelo ecuatoriano para los encuestados es que sea un producto artesanal, con un 29,95% de las respuestas. Muy cerca se encuentra el sabor tradicional, que alcanza el 28,34%, seguido de los ingredientes naturales

con un 21,66%. Por su parte, la cultura latinoamericana representa el 14,17% de las preferencias, mientras que la característica de ser un producto diferente o innovador obtiene el porcentaje más bajo, con un 5,88%. Estos resultados evidencian que los consumidores valoran principalmente la autenticidad, la elaboración artesanal y los sabores tradicionales, factores que pueden constituir ventajas competitivas para la comercialización de los bizcochuelos ecuatorianos artesanales en el mercado de Nueva York.

Tabla 20

Desconfianza del consumidor hacia productos importados

RIESGO	PORCENTAJE
CALIDAD	24,73%
CONSERVACIÓN/FRESCURA	31,45%
FALTA DE INFORMACIÓN NUTRICIONAL	15,86%
INGREDIENTES DESCONOCIDOS	22,58%
MARCA POCO CONOCIDA	5,38%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados muestran que la principal preocupación de los encuestados al adquirir un producto importado está relacionada con su conservación y frescura, aspecto que representa el 31,45% de las respuestas. En segundo lugar, se encuentra la calidad del producto con un 24,73%, seguida por los ingredientes desconocidos con un 22,58%. Asimismo, el 15,86% manifestó desconfianza debido a la falta de información nutricional, mientras que la marca poco conocida obtuvo el porcentaje más bajo, con un 5,38%. Estos datos evidencian que los consumidores priorizan la seguridad, frescura y calidad de los alimentos importados, por lo que resulta fundamental que los bizcochuelos ecuatorianos artesanales garanticen estos atributos y los comuniquen de manera clara para generar confianza en el mercado objetivo.

SECCIÓN 5. TENDENCIAS Y MERCADO

Tabla 21

Valoración de la oferta de panadería artesanal en Nueva York

PERCEPCIÓN	PORCENTAJE
MUY VARIADA	32,08%
POCO VARIADA	26,42%
SATURADA	7,82%
VARIADA	33,69%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados muestran que la percepción de la oferta de productos de panadería artesanal en Nueva York es mayoritariamente positiva. El 33,69% de los encuestados considera que la oferta es variada, mientras que el 32,08% la percibe como muy variada. Por otro lado, el 26,42% opina que existe poca variedad y únicamente el 7,82% considera que el mercado se encuentra saturado. Estos datos evidencian que los consumidores perciben una amplia disponibilidad de productos artesanales en la ciudad, lo que indica la existencia de un mercado dinámico y competitivo. En este contexto, los bizcochuelos ecuatorianos artesanales podrían diferenciarse mediante atributos como su origen, sabor tradicional y elaboración artesanal para captar la atención de los consumidores.

Tabla 22

Principales tendencias en productos alimenticios

TENDENCIA	PORCENTAJE
EMPAQUES SOSTENIBLES	3,75%
OPCIONES SALUDABLES	19,30%
PRODUCTOS ARTESANALES	22,52%
PRODUCTOS INTERNACIONALES	23,86%
PRODUCTOS NATURALES	30,56%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados evidencian que la tendencia más importante para los encuestados en productos alimenticios es la preferencia por productos naturales, con un 30,56% de las respuestas. En segundo lugar, se encuentran los productos internacionales con un 23,86%, seguidos de los productos artesanales con un 22,52% y las opciones saludables con un 19,30%.

Por último, los empaques sostenibles representan el 3,75% de las preferencias. Estos datos reflejan que los consumidores valoran principalmente la naturalidad de los alimentos, así como la posibilidad de acceder a productos con características diferenciadas y de origen internacional. En este sentido, los bizcochuelos ecuatorianos artesanales pueden posicionarse favorablemente al destacar sus ingredientes naturales, su elaboración artesanal y su identidad cultural.

Tabla 23
Procedencia de origen

ORIGEN	PORCENTAJE
IMPORTANTE	29,57%
MUY IMPORTANTE	39,52%
NADA IMPORTANTE	5,91%
POCO IMPORTANTE	25,00%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados muestran que conocer el origen y la cultura de un producto alimenticio es un aspecto relevante para la mayoría de los encuestados. En efecto, el 39,52% considera que este factor es muy importante y el 29,57% lo califica como importante. Por otro lado, el 25,00% lo considera poco importante y únicamente el 5,91% manifestó que no tiene ninguna importancia. En conjunto, más del 69% de los participantes valora el origen y la identidad cultural de los productos que consume, lo que representa una oportunidad para posicionar los bizcochuelos ecuatorianos artesanales destacando su tradición, autenticidad y vínculo con la cultura ecuatoriana dentro del mercado de Nueva York.

SECCIÓN 6. INTENCIÓN DE COMPRA

Tabla 24

Monto destinado a la compra de un bizcochuelo artesanal/importado

COSTO	PORCENTAJE
ENTRE \$3 Y \$5	34,13%
ENTRE \$5 Y \$7	25,60%
MÁS DE \$7	4,00%
MENOS DE \$3	36,27%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

El 36,27% declaró pagar menos de USD 3, el 34,13% entre USD 3 y USD 5, el 25,60% entre USD 5 y USD 7 y el 4,00% más de USD 7. Estos valores corresponden a referencias de gasto retail declaradas por la muestra. No representan el precio FCA que recibirá Bizcochuelos Martín ni sustituyen la negociación B2B con el importador.

Tabla 25

Lugar deseado para la compra del producto

LUGAR DE COMPRA	PORCENTAJE
CAFETERÍAS	16,58%
PANADERÍAS	27,81%
PLATAFORMAS ONLINE	6,42%
SUPERMERCADOS	30,21%
TIENDAS LATINAS	18,98%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados muestran que los supermercados son el lugar preferido por los encuestados para encontrar este producto, con un 30,21% de las respuestas. En segundo lugar se encuentran las panaderías, con un 27,81%, seguidas por las tiendas latinas con un 18,98% y las cafeterías con un 16,58%. Por su parte, las plataformas online representan únicamente el 6,42% de las preferencias. Estos datos evidencian que los consumidores prefieren adquirir productos alimenticios en establecimientos físicos de fácil acceso y confianza, especialmente en supermercados y panaderías. En consecuencia, estos canales de distribución podrían ser los más adecuados para la comercialización de los bizcochuelos ecuatorianos artesanales en el mercado de Nueva York.

Tabla 26
Canales de influencia en la decisión de compra

CANALES	PORCENTAJE
EXPERIENCIA PREVIA	6,45%
OPINIONES ONLINE	12,90%
PUBLICIDAD	20,16%
RECOMENDACIONES	32,80%
REDES SOCIALES	27,69%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados indican que las recomendaciones son el medio que más influye en la decisión de compra de los encuestados, con un 32,80% de las respuestas. En segundo lugar se encuentran las redes sociales con un 27,69%, seguidas de la publicidad con un 20,16% y las opiniones online con un 12,90%. Por su parte, la experiencia previa representa el 6,45% de las preferencias. Estos datos evidencian que las recomendaciones de otras personas y la presencia en redes sociales desempeñan un papel fundamental en el proceso de compra, por lo que las estrategias de marketing para los bizcochuelos ecuatorianos artesanales deberían enfocarse en generar experiencias positivas, fomentar el boca a boca y fortalecer la promoción digital para incrementar su aceptación en el mercado objetivo.

Tabla 27
Opiniones frecuentes sobre productos artesanales o internacionales

CRITERIO	PORCENTAJE
SON DE MEJOR CALIDAD	3,22%
SON MÁS AUTÉNTICOS	27,08%
SON MÁS COSTOSOS	24,13%
SON PRODUCTOS INNOVADORES	17,69%
TIENEN MEJOR SABOR	27,88%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados muestran que los comentarios más frecuentes sobre los productos artesanales o internacionales están relacionados con su mejor sabor y autenticidad, con porcentajes de 27,88% y 27,08%, respectivamente. Asimismo, el 24,13% de los encuestados considera que estos productos suelen ser más costosos, mientras que el 17,69% los asocia con

la innovación. Por otro lado, únicamente el 3,22% manifestó que se destacan principalmente por su calidad. Estos datos evidencian que los consumidores perciben los productos artesanales e internacionales como opciones diferenciadas por su sabor y autenticidad, características que pueden representar una ventaja competitiva para los bizcochuelos ecuatorianos artesanales en el mercado de Nueva York.

Tabla 28
Principales causas de insatisfacción del consumidor

INSATISFACCIÓN DE CONSUMO	PORCENTAJE
EXCESO DE AZÚCAR	25,47%
INGREDIENTES ARTIFICIALES	25,20%
PRECIO ELEVADO	16,09%
PRODUCTOS POCO FRESCOS	30,03%
EMPAQUES POCO PRÁCTICOS	3.21%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados muestran que la principal causa de insatisfacción en los productos de panadería o snacks dulces es la falta de frescura, aspecto señalado por el 30,03% de los encuestados. En segundo lugar, se encuentran el exceso de azúcar y la presencia de ingredientes artificiales, con porcentajes de 25,47% y 25,20%, respectivamente. Por su parte, el precio elevado representa el 16,09% de las respuestas, mientras que los empaques poco prácticos constituyen el factor menos relevante, con apenas un 3,21%. Estos datos evidencian que los consumidores valoran principalmente la frescura y la calidad de los ingredientes, por lo que los bizcochuelos ecuatorianos artesanales deberían destacar estos atributos para satisfacer las expectativas del mercado y fortalecer su aceptación entre los potenciales compradores.

Tabla 29
Preferencias según el factor de compra

ELECCIÓN	PORCENTAJE
INGREDIENTES NATURALES	24,39%
OPCIONES MÁS SALUDABLES	5,42%
PRESENTACIÓN ATRACTIVA	19,51%
PRODUCTO FRESCO	28,46%
SABOR AUTÉNTICO	22,22%
TOTAL	100,00%

Nota. Encuesta consumidores del distrito de Queens.

Los resultados evidencian que la característica más valorada por los encuestados en un bizcochuelo artesanal o importado es que sea un producto fresco, con un 28,46% de las respuestas. Le siguen los ingredientes naturales con un 24,39% y el sabor auténtico con un 22,22%, lo que demuestra una clara preferencia por productos que transmitan calidad y autenticidad. Asimismo, el 19,51% de los participantes considera importante una presentación atractiva, mientras que solo el 5,42% prioriza la disponibilidad de opciones más saludables. Estos resultados sugieren que los bizcochuelos ecuatorianos artesanales deberían enfocarse en destacar su frescura, ingredientes naturales y sabor tradicional, atributos que representan los principales factores de interés para los consumidores del mercado objetivo.

4.1.4. Análisis FODA

Figura 1

Análisis FODA de los Bizcochuelos "Martín"

	 OPORTUNIDADES (O)	 AMENAZAS (A)
 FORTALEZAS (F) • Producto tradicional lojano con identidad cultural clara. • Elaboración artesanal, lo que le da valor agregado. • Materia prima naturalmente libre de gluten. • Cuenta con registro sanitario. • Tiene aceptación en el mercado local. • Se diferencia de productos industrializados por su autenticidad.	 ESTRATEGIAS FO (Fortalezas + Oportunidades) • Aprovechar la identidad cultural del bizcochuelo lojano para posicionarlo como un producto auténtico dentro de la comunidad latina de Queens. • Promover el atributo "libre de gluten" para atender el crecimiento de consumidores que buscan alimentos saludables. • Utilizar el registro sanitario y la calidad artesanal para ingresar a tiendas especializadas y supermercados étnicos. • Desarrollar campañas de marketing resaltando la tradición y origen del producto.	 ESTRATEGIAS FA (Fortalezas + Amenazas) • Diferenciar el producto frente a la competencia mediante su elaboración artesanal y autenticidad. • Mantener estrictos controles de calidad para cumplir con la normativa de la FDA. • Utilizar materia prima de calidad para conservar las características del producto durante el transporte. • Reforzar la propuesta de valor basada en la tradición para competir con productos industrializados.
 DEBILIDADES (D) • Bajo posicionamiento de marca en el mercado internacional. • Necesidad de inversión en promoción y distribución. • Dependencia de una logística eficiente por la vida útil del producto. • Posible falta de experiencia del exportador en el entrocamiento. • Limitada capacidad de competir en nichos con marcas ya posicionadas. • Riesgo de que el empaque y presentación no comuniquen bien el valor del producto.	 ESTRATEGIAS DO (Debilidades + Oportunidades) • Implementar campañas de promoción digital dirigidas al mercado latino de Queens para aumentar el reconocimiento de la marca. • Establecer alianzas con distribuidores especializados en productos latinos y saludables. • Fortalecer la experiencia exportadora mediante asesoría en comercio internacional. • Aprovechar el crecimiento del mercado de alimentos artesanales para introducir gradualmente el producto. • Mejorar la presentación y empaque resaltando los atributos culturales y saludables para diferenciarse.	 ESTRATEGIAS DA (Debilidades + Amenazas) • Diseñar un plan logístico que reduzca riesgos de deterioro durante el transporte internacional. • Gestionar certificaciones y documentación necesaria para evitar inconvenientes regulatorios. • Optimizar los costos de exportación mediante una adecuada planificación logística. • Incrementar la inversión en marketing para competir con marcas ya posicionadas en el mercado estadounidense. • Desarrollar empaques atractivos y funcionales que comuniquen el valor del producto y cumplan con normativas.

Nota. La gráfica representa el análisis FODA de los bizcochuelos “Martín”.

4.1.5. Buyer Persona

El buyer persona es una representación semificticia del cliente ideal, construida a partir de datos reales sobre características, objetivos y comportamiento de compra, que permite orientar las estrategias de marketing a un perfil concreto en lugar de a un público masivo (RD Station, 2024).

Figura 2
Buyer Persona



Nota. La figura presenta el perfil del consumidor potencial de Bizcochuelos Martín en Queens.

4.1.6. Mapa de empatía del cliente

El mapa de empatía es una estrategia visual de diseño centrado en el usuario que se utiliza para comprender en profundidad a un cliente o usuario, organizando lo que piensa y siente, ve, oye, dice y hace, así como sus frustraciones y aspiraciones, con el fin de detectar oportunidades para ofrecerle mayor valor (España, 2024).

Figura 3
Mapa de empatía



Nota. La figura describe las percepciones, necesidades, comportamientos y aspiraciones del consumidor potencial de Bizcochuelos Martín en Queens.

4.2. Fase Definir

En la fase Definir se analizó la información obtenida durante la etapa de empatización para identificar las necesidades más relevantes del mercado objetivo. Este proceso permitió establecer los aspectos prioritarios que orientarán el diseño de la propuesta de exportación, enfocándose en los requerimientos con mayor impacto para los consumidores.

4.2.1. Problemática

El incremento de variación de consumo en productos ha conllevado análisis de su contenido que no sea nocivo para la salud, se encuadra que la frescura constituye uno de los atributos más valorados por los consumidores al momento de adquirir productos que no contienen gluten, ya que se asocia con una mayor percepción de calidad, seguridad y sabor. Asimismo, se observa un creciente interés por este tipo de alimentos, impulsado tanto por

personas con intolerancia al gluten como por consumidores que buscan alternativas más saludables dentro de su alimentación. En cuanto al precio, este representa un factor determinante en la decisión de compra, debido a que los productos libres de gluten suelen tener un costo superior al de los productos convencionales. Por ello, los consumidores evalúan la relación entre calidad y precio antes de realizar su compra, mostrando una mayor disposición a adquirir estos productos cuando perciben un valor agregado. Respecto al canal de comercialización, se analiza la preferencia por adquirir productos sin gluten en supermercados, tiendas especializadas y plataformas de comercio electrónico, debido a la mayor disponibilidad, variedad de marcas y facilidad de acceso. En conjunto, estos factores reflejan que la decisión de compra de productos libres de gluten depende de una combinación de atributos relacionados con la calidad del producto, el interés del consumidor, la accesibilidad económica y la conveniencia del canal de distribución en dónde se contrasta el producto objetivo elaborado a base de chuno, que permiten ofrecer alimentos seguros sin necesidad de recurrir a sustituciones complejas en la formulación.

De manera paralela, los alimentos tradicionales han cobrado importancia en los mercados internacionales por su capacidad de representar la identidad cultural, el patrimonio gastronómico y el saber hacer transmitido entre generaciones (Rocillo-Aquino, 2021), señalan que un producto alimentario tradicional se caracteriza por mantener técnicas de elaboración, ingredientes y prácticas de producción que forman parte de la memoria colectiva, lo que les confiere un valor distintivo frente a las alternativas altamente industrializadas. Este tipo de productos suele ser apreciado por los consumidores por su autenticidad, su vínculo con un territorio concreto y el significado cultural asociado a su consumo, elementos que se traducen en una propuesta de valor diferenciada en nichos de mercado específicos.

En este contexto, el distrito de Queens, ubicado en la ciudad de Nueva York, representa un mercado potencialmente atractivo para la comercialización de alimentos tradicionales y

diferenciados. Con una población estimada superior a 2,3 millones de habitantes y una elevada diversidad cultural, donde aproximadamente el 28,5 % de los residentes son de origen hispano y cerca del 47,6 % nació fuera de Estados Unidos, Queens se caracteriza por una amplia aceptación de productos étnicos e internacionales (U.S. Census Bureau, 2025). Asimismo, la diversidad gastronómica del distrito ha favorecido el desarrollo de mercados especializados y una creciente oferta de productos orientados a consumidores con preferencias alimentarias específicas, incluyendo opciones libres de gluten.

4.2.2. Problema

Este contexto resulta especialmente relevante en el distrito de Queens, en Nueva York, reconocido como una de las zonas con mayor diversidad cultural de Estados Unidos. De acuerdo con U.S. Census Bureau (2025), una proporción importante de sus habitantes corresponde a población nacida en el extranjero y a comunidades de origen latinoamericano, asiático y europeo. Esta composición demográfica ha impulsado la consolidación de un mercado caracterizado por una amplia oferta de productos étnicos e internacionales. No obstante, dicha diversidad también configura un escenario de elevada competencia para la introducción de nuevos productos alimenticios, particularmente aquellos elaborados por pequeñas empresas de carácter artesanal que buscan posicionarse en el mercado estadounidense.

4.3. Fase de Idear

4.3.1. Brainstorming

El *brainstorming* es una técnica grupal de generación de ideas que permite proponer alternativas de forma libre, espontánea y creativa, sin evaluarlas de inmediato, con el fin de identificar soluciones viables al problema planteado. En este estudio, se aplicó para definir estrategias que favorezcan la comercialización de los bizcochuelos “Martín” en Queens, permitiendo proponer presentaciones individuales o en mini porciones, empaques que

transmitan frescura e ingredientes naturales, que se evidencie el costo accesible, mensajes promocionales enfocados en el sabor tradicional y la autenticidad, también que se manifieste como primordial, que el producto no contiene gluten para contrastar con el mercado llamativo esperado, así como acciones de difusión mediante redes sociales y recomendaciones personales. Además, ayudó a identificar canales de distribución potenciales como panaderías locales, supermercados y tiendas latinas, acordes con los hábitos de compra observados en el mercado objetivo.

Figura 4
Brainstorming

1 Disparar con empatía cultural Diseñar un empaque atractivo con talleres y tradición culinaria ecuatoriana.	2 Implementar un etiquetado bilingüe Etiquetar al español e inglés. Aprovechar los EE.UU. y posicionamiento de salud, resaltar atributo.	3 Desarrollar campañas de marketing digital en español Dirigir la contenido mediante influencers, contenidos creados, sorteos, beneficios y montaje lenis.	4 Crear un storytelling con identidad de marca Conocer la historia de la familia, la tradición, talleres y elaborados artesales como panes panecillo.	5 Establecer alianzas con organizaciones Trabajar con cadenas comerciales te como la corona y coona y Queen, demostrando.
6 Realizar degustaciones en espacios latinos Ofrecer degustaciones gratis y generar curiosidad para probar de compras.	7 Comercializar el producto en canales digitales Vender a través de plataformas digitales y redes sociales para emprender al alcance y comodidad.	8 Participar en ferias ferias y eventos culturales Participar al aumentar eventos para productos posicionamiento y credibilidad.	9 Implementar un plan de fidelización Incentivar la recompra con clientes frecuentes con promociones especiales.	10 Ofrecer experiencias sensoriales Desarrollar presentaciones adaptadas al consumidor.

Nota. La figura presenta las alternativas propuestas para el ingreso de Bizcochuelos Martín al mercado de Queens.

4.3.2. Matriz de priorización de alternativas

Nº	ALTERNATIVAS
1	Storytelling de la marca
2	Campañas de marketing digital
3	Empaque con identidad lojana
4	Etiquetado bilingüe + naturally gluten free
5	Alianzas con distribuidores
6	Comercio electrónico
7	Participación en ferias
8	Programa de fidelización
9	Degustaciones
10	Presentaciones individuales y familiares

Nota. Propuestas para facilitar el ingreso y posicionamiento de Bizcochuelos Martín

Por consiguiente, se procede a calificar, de la siguiente manera:

5	Muy favorable
4	Favorable
3	Medio
2	Bajo
1	Muy bajo

Nota. Escala de valoración de las alternativas, de 1 a 5.

4.3.3. Alternativa seleccionada

ALTERNATIVA	COSTO	IMPACTO	PLAZA	VIABILIDAD	TOTAL
1	5	5	5	5	20
2	4	5	5	5	19
3	3	5	4	5	17
4	4	5	4	4	17
5	3	5	3	4	15
6	3	4	3	4	14
7	2	4	3	3	12
8	3	3	3	4	13
9	2	4	2	3	11
10	3	3	2	3	11

Nota. La alternativa 1 obtuvo el mayor puntaje, con un total de 20 puntos.

4.4. Fase Prototipar

4.4.1. Descripción del producto

El producto considerado dentro de la presente propuesta de exportación corresponde a los Bizcochuelos Tradicionales “Martín”, elaborados artesanalmente a base de harina de (chuno), ingrediente representativo de la gastronomía tradicional de la provincia de Loja. Este producto al ser naturalmente libre de gluten, constituyéndose en una alternativa alimenticia diferenciada para consumidores que buscan opciones saludables, productos artesanales y alimentos con identidad cultural.

El producto se destaca por su elaboración mediante un proceso de horneado que permite obtener una textura suave, ligera y de alta aceptación sensorial. Su composición incluye ingredientes seleccionados que garantizan la conservación de las propiedades organolépticas, tales como sabor, aroma, color y consistencia, manteniendo los estándares de calidad requeridos para su comercialización en mercados internacionales.

- **Utensilios y equipos:** La elaboración del producto requiere el uso de moldes de horneado, batidoras y herramientas manuales especializadas, además de hornos destinados al proceso de cocción.
- **Proceso productivo:** La fabricación comprende diversas etapas, entre ellas la preparación y mezcla de ingredientes, el batido de la masa, el horneado y la fase final de enfriamiento del producto.
- **Mano de obra:** El proceso mantiene un enfoque predominantemente artesanal, lo que permite conservar técnicas tradicionales y aportar características diferenciadoras a cada unidad elaborada.

Características

- **Esponjosidad:** La textura ligera, suave y aireada del producto se obtiene mediante un proceso de batido adecuado y una cocción cuidadosamente controlada, factores que contribuyen a su calidad característica.
- **Sabor:** Presenta un perfil dulce y agradable, con posibles variaciones según los ingredientes incorporados en su elaboración, como harina de chuno, que aporta matices distintivos al producto final.
- **Durabilidad:** La harina de chuno pasa por un proceso de liofilización natural que contribuye a aumentar la durabilidad del producto, debido a que elimina gran parte del agua del alimento mediante sublimación, reduciendo la humedad y, principalmente, la actividad de agua. Esto limita el crecimiento de bacterias, levaduras y mohos, y

disminuye algunas reacciones de deterioro. Además, el jugo cítrico incorporado en la mezcla aporta compuestos antioxidantes, especialmente vitamina C y otros compuestos fenólicos, que pueden contribuir a retrasar procesos de oxidación que afectan el color, el aroma y la calidad del producto. El segundo punto crítico corresponde al proceso de horneado, debido a su incidencia sobre la estabilidad y la vida útil. Durante esta etapa, el control de variables como la temperatura, el tiempo de exposición y la humedad final permite reducir la cantidad de agua disponible en el alimento y, consecuentemente, disminuir su actividad de agua, parámetro relacionado con la capacidad de desarrollo de microorganismos y con las reacciones de deterioro. En conjunto, estas condiciones del proceso de elaboración sustentan la vida útil estimada de 30 días considerada para el producto en el presente plan de exportación. Por esta razón, el control uniforme de las etapas de preparación, horneado, enfriamiento y empaque resulta relevante para conservar las características previstas del bizcochuelo durante su manejo, almacenamiento y distribución dentro del período establecido.

Al momento de que el producto llega a los Estados Unidos, es en dónde se aplican los mecanismos de control y verificación establecidos por la Food and Drug Administration (FDA), entidad responsable de supervisar el cumplimiento de los requisitos sanitarios y de inocuidad aplicables a los alimentos importados. Como parte de sus facultades de control, la FDA debe realizar inspecciones, efectuar exámenes físicos y tomar muestras para análisis cuando el nivel de riesgo o las condiciones de la importación lo ameriten. Estos procedimientos permiten verificar el cumplimiento de los requisitos regulatorios y determinar la admisibilidad del producto para su ingreso al mercado estadounidense.

En esta parte como elemento complementario de seguridad, el importador debe implementar mecanismos de verificación de la inocuidad del producto y de su proveedor extranjero, de acuerdo con el Foreign Supplier Verification Program (FSVP) (FDA USA,

2026). En este contexto, parámetros como el pH, el contenido de humedad, la actividad de agua y los análisis microbiológicos constituyen herramientas técnicas relevantes para evaluar la estabilidad, calidad e inocuidad del alimento y sustentar las condiciones establecidas para su conservación y vida útil. La selección de estos análisis debe responder a las características y riesgos específicos del producto.

En consecuencia, el control de estos parámetros, junto con las condiciones adecuadas de procesamiento, envasado, almacenamiento y distribución, permite establecer un sistema integral de aseguramiento de la calidad. Este enfoque contribuye a garantizar que el producto mantenga sus características de inocuidad y calidad durante su comercialización, fortaleciendo el compromiso de la empresa con la protección y satisfacción del consumidor.

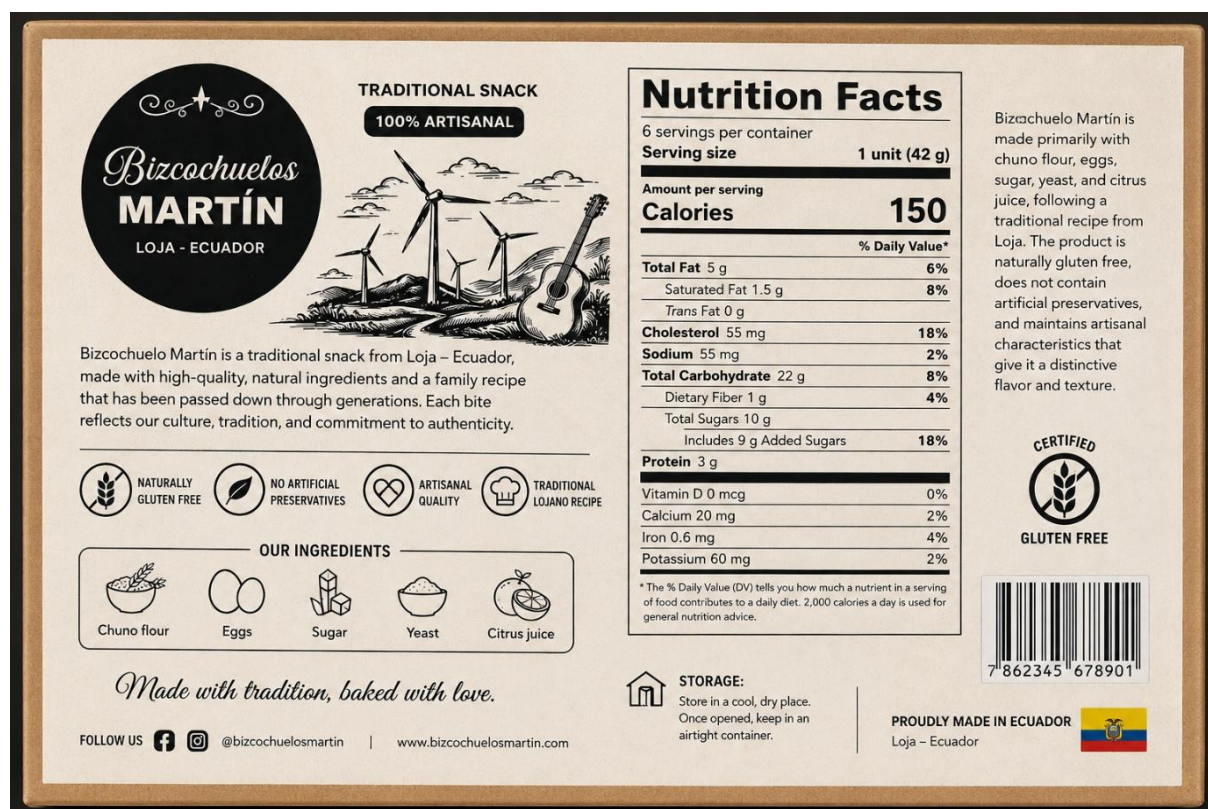
Figura 5

Descripción y presentación del producto Bizcochuelos tradicionales “Martín”



Nota. La figura presenta las principales características del producto y su propuesta de empaque para la comercialización en el mercado de Queens.

Figura 6
Etiquetado y especificaciones del producto



Nota. La figura presenta una propuesta referencial de etiquetado en inglés para el ingreso del producto al mercado estadounidense; su contenido deberá validarse conforme a los requisitos de la FDA antes de su comercialización.

Bizcochuelos Tradicionales ‘Martín’ presenta de forma estructurada las principales características del producto y su presentación comercial, con 6 unidades que tienen de peso proporcional individualmente 41.6 gramos cada porción, con un total de producto accesible de 250gr por paquete, permitiendo una comprensión integral de su identidad, composición y atributos de valor.

Perfil Microbiológico Esperado (referencial)

Debido a que la presente tesis no incorpora resultados de análisis microbiológicos del producto, no corresponde afirmar valores específicos, ni ausencia total de microorganismos. La condición microbiológica y cualquier declaración asociada con inocuidad deberán

respaldarse mediante los análisis y controles correspondientes antes de la comercialización internacional.

La oferta exportable técnica se estima a partir de la capacidad productiva efectiva mensual de 15675 cajas, menos 5400 cajas destinadas al mercado nacional, 730 cajas de reserva y una merma estimada del 4%, equivalente a 627 cajas. Bajo estos supuestos, la oferta exportable técnica es de 8918 cajas comerciales por mes. Este resultado es referencial y deberá actualizarse con registros reales de producción, ventas, inventario y merma antes de cada embarque.

Especificaciones técnicas

Tabla 30

Especificaciones técnicas de los bizcochuelos “Martín” para el mercado de Queens

Característica	Descripción
Composición	El bizcochuelo Martín está elaborado principalmente con harina de chuno, huevos, azúcar, levadura y jugo cítrico, siguiendo una receta tradicional lojana. El producto es naturalmente libre de gluten, no contiene conservantes artificiales y mantiene características artesanales que le otorgan un sabor y textura distintivos.
Dimensiones	Para la presentación propuesta de exportación, el producto tendrá un empaque individual con dimensiones aproximadas de 15 cm de largo × 10 cm de ancho × 5 cm de alto, facilitando su almacenamiento, transporte y exhibición en supermercados hispanos y tiendas latinas de Queens.
Peso	La presentación seleccionada para el mercado objetivo será de 250 gramos por paquete en total, porciones divididas en 6 unidades de 41.6gr, tamaño que permite un consumo práctico como snack, acompañamiento o producto para compartir en el entorno familiar, manteniendo una adecuada relación entre precio y cantidad para el consumidor latino.

Nota. Las dimensiones y la presentación corresponden a la propuesta de exportación; cada paquete contiene seis unidades, con un peso neto total de 250 g.

Certificaciones obligatorias

Para la exportación de los bizcochuelos “**Martín**” a Estados Unidos, en el distrito de Queens que es el mercado esperado, se tiene en cuenta que es indispensable cumplir con

certificaciones y estándares que garanticen la calidad, inocuidad y trazabilidad del producto durante su producción y comercialización. Estas certificaciones facilitan el cumplimiento de los requisitos exigidos para la salida del producto desde Ecuador y su ingreso al país de destino, fortaleciendo la confianza de las autoridades sanitarias, distribuidores y consumidores.

Tabla 31

Requisitos para la salida del país de Ecuador

Requisitos legales	Descripción
Ruc activo	Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) activo ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), con una actividad económica relacionada con las operaciones realizadas por la empresa.
Firma electrónica	Obtener un certificado digital de firma electrónica emitido por una entidad autorizada, necesario para la autenticación y realización de trámites en el sistema ECUAPASS.
Registro de ECUAPASS	Registrarse como exportador en el sistema ECUAPASS, crear el usuario y la contraseña, aceptar las políticas de uso y registrar la firma electrónica.
Declaración Aduanera de Exportación	Transmitir electrónicamente la DAE mediante ECUAPASS. Esta declaración contiene información del exportador, mercancía, cantidades, peso, consignatario y destino de la carga.
Documentos comerciales	Presentar la factura comercial y, según corresponda, la lista de empaque, el documento de transporte, las autorizaciones previas y el certificado de origen.

Nota. Información adaptada del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, 2025).

Tabla 32*Requisitos para la entrada al país de destino de Estados Unidos*

Requisito / elemento	Aplicación
Registro de instalación alimentaria ante FDA	Obligatorio cuando la instalación extranjera está sujeta al registro.
Agente estadounidense para el registro FDA	Requerido para la instalación extranjera.
FSMA / controles preventivos FSVP	Cumplimiento regulatorio aplicable según las características de la instalación y del alimento. Responsabilidad del importador estadounidense, que debe verificar al proveedor extranjero.
Prior Notice	Notificación previa por cada embarque de alimento.
Etiquetado FDA	Denominación, ingredientes, alérgenos, información nutricional y demás información aplicable en inglés.
Declaración “gluten free”	Es voluntaria; si se utiliza, el alimento debe cumplir el límite regulatorio de menos de 20 ppm y contar con controles frente a contaminación cruzada.
HACCP e ISO 22000	Herramientas/sistemas de gestión que pueden ser exigidos por clientes o adoptados voluntariamente; no deben presentarse como certificaciones federales obligatorias generales para este producto.

Nota. Información adaptada de los requisitos establecidos por la U.S. Food and Drug Administration (FDA).

Además, normas voluntarias que se aplican para la entrada tenemos:

- **Certificación Kosher** Acredita que el producto cumple con normas dietéticas judías, ampliando el acceso a mercados específicos y consumidores especializados.
- **Certificación de Empaque Sostenible:** Respalda el uso de materiales reciclables o biodegradables, alineándose con tendencias de consumo responsable y sostenibilidad ambiental.

Clasificación arancelaria

Con el fin de identificar los requisitos arancelarios aplicables a la exportación de los bizcochuelos “Martín” desde Ecuador, es necesario determinar la clasificación arancelaria del producto y el tratamiento tributario correspondiente.

Tabla 33
Clasificación arancelaria

Requisitos Arancelarios	Descripción
	Código 1905
PARTIDA ARANCELARIA	Productos de panadería, pastelería o galletitería, incluso con cacao; hostias, cápsulas vacías para medicamentos y productos similares
	Código 1905.90.10.50
SUBPARTIDA ARANCELARIA	Los demás productos de panadería, pastelería o galletitería.
RANCEL DE EXPORTACIÓN	0%. Ecuador no aplica aranceles a la exportación de este tipo de productos; el exportador únicamente debe cumplir con los procedimientos aduaneros y la normativa vigente para la salida de mercancías.

Nota. La tabla presenta la clasificación arancelaria aplicable a Bizcochuelos Martín y el tratamiento arancelario establecido para su exportación desde Ecuador.

La clasificación utilizada para la exportación desde Ecuador debe diferenciarse de la clasificación HTSUS utilizada para la importación en Estados Unidos. La subpartida estadounidense deberá confirmarse con la formulación y descripción comercial definitivas y con el broker/importador antes del embarque; por ello, la tesis no asigna automáticamente un arancel de importación a partir del código ecuatoriano.

Para entradas formales en Estados Unidos, el Merchandise processing (MPF) se calcula al 0,3464% del valor de la mercancía, sujeto para el FY2026 al mínimo y máximo aplicables. Con el precio técnico FCA utilizado en la evaluación financiera de USD 2,90 por caja y un lote de 3800 cajas, el valor FCA referencial del embarque es de USD 11.020,00 y el MPF aritmético sería aproximadamente USD 38,17. Este valor corresponde al comprador bajo el escenario FCA y deberá confirmarse con el bróker/importador antes del embarque.

4.4.2. Análisis y selección del mercado internacional objetivo

La selección del mercado internacional objetivo se llevó a cabo mediante el análisis de diversos criterios estratégicos, entre los que destacan el tamaño del mercado, el comportamiento del consumidor, la presencia de población latina, la demanda de productos

artesanales y libres de gluten, así como la factibilidad logística y el cumplimiento de los requisitos normativos. La evaluación de estos factores permitió identificar un mercado con condiciones favorables para la introducción y comercialización del producto, incrementando las posibilidades de éxito en el proceso de internacionalización.

En este sentido, los bizcochuelos “Martín”, producto tradicional de la ciudad de Loja elaborado a base de chuno, constituiría una alternativa con potencial de internacionalización, debido a sus características artesanales, su vínculo con la gastronomía local y su condición de alimento naturalmente libre de gluten. Por ello, el estudio del comercio internacional proporcionaría las bases teóricas necesarias para analizar la viabilidad de su exportación hacia el distrito de Queens, Nueva York, considerando las oportunidades y desafíos que presenta el mercado estadounidense.

Selección de mercado

Tabla 34
Selección del mercado destino para la exportación

Criterios de evaluación	Peso (%)	Estados Unidos	Canadá	Alemania	Brasil
Crecimiento económico	20	5	4	4	3
Tamaño del mercado	25	5	3	4	5
Demanda de productos de panadería	20	5	4	4	4
Mercado para productos saludables y libres de gluten	20	5	5	5	3
Facilidad de acceso comercial	15	5	4	3	3
Puntaje total	100	5	4	4	3,7
Escala de valoración:	1 = Muy bajo	2 = Bajo	3 = Medio	, 4 = Alto	5 = Muy alto

Nota. Evaluación ponderada de los mercados potenciales, en una escala de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto).

Estados Unidos fue seleccionado como mercado objetivo para la exportación de los bizcochuelos tradicionales "Martín", debido a que ofrece mayores oportunidades comerciales y un mercado potencial conformado por consumidores interesados en productos artesanales, saludables y de origen latinoamericano, especialmente en ciudades como Queens, Nueva York, presenta condiciones favorables para la exportación de bizcochuelos por su tamaño de mercado, estabilidad comercial y exigencias claras de ingreso; además, la demanda muestra oportunidades concretas, ya que existe consumo frecuente de panadería y repostería, preferencia por productos naturales y artesanales, y buena disposición a probar bizcochuelos ecuatorianos.

El mercado de Queens, Nueva York, presenta una competencia alta debido a la presencia de panaderías, tiendas latinas y negocios especializados que ofrecen productos de repostería similares. Sin embargo, también existe una oportunidad de diferenciación para los bizcochuelos “Martín” al tratarse de un producto artesanal, tradicional y con identidad ecuatoriana, orientado a consumidores que valoran alimentos naturales y auténticos.

Las principales barreras de acceso para este mercado son el cumplimiento de las normas sanitarias y de etiquetado exigidas en Estados Unidos, la necesidad de contar con registros y certificaciones para alimentos, y los costos logísticos asociados al transporte y distribución. Además, la competencia con productos ya posicionados y la exigencia de mantener una oferta constante y de calidad pueden dificultar la entrada inicial.

4.4.3. Negociación internacional

La negociación internacional constituye un proceso esencial en las operaciones de comercio exterior, ya que permite definir las condiciones comerciales y operativas que regirán una exportación. A través de este proceso se establecen aspectos fundamentales, como el medio de transporte, el Incoterm aplicable, la modalidad de pago, la moneda de la transacción y el plazo de cobro acordado entre las partes. Su importancia radica en que contribuye a minimizar los riesgos asociados a la operación, facilita una negociación ordenada entre el exportador y el importador, y fortalece la seguridad jurídica, financiera y logística durante el desarrollo de las actividades de comercio internacional.

Tabla 35
Términos de negociación

Terminos de negociación	Selección	Justificación
Medio de transporte	Aéreo	Es el medio más adecuado para productos de panadería con vida útil limitada, ya que reduce el tiempo de tránsito y ayuda a mantener la frescura y calidad del producto.
Incoterm	FCA (Free Carrier) Aeropuerto de salida en Ecuador, terminal de carga del Aeropuerto Mariscal Sucre, Quito, Incoterms® 2020	El exportador entrega la mercancía al transportista designado por el comprador en el lugar acordado y debe asegurarse de que esté lista para su despacho en las condiciones establecidas.
Forma de pago para evaluación financiera	30% de anticipo y 70% contra documentos conformes/entrega FCA	30% de anticipo antes de iniciar la preparación del pedido y 70% contra documentos conformes/entrega FCA.
Naturaleza	Criterio técnico conservador	Criterio técnico conservador por información comercial limitada; deberá sustituirse por la condición firmada con el importador.
Moneda	USD	Dólar estadounidense (USD).
Plazo del saldo	Sin cartera posterior en el escenario base	El porcentaje de anticipo se reduce respecto de la versión anterior para no sobreestimar la liquidez del proyecto mientras no exista contrato firmado.

Nota. Condiciones de negociación establecidas para el escenario técnico y financiero del plan de exportación, sujetas al acuerdo definitivo con el importador.

Las condiciones contractuales constituyen los lineamientos fundamentales que regulan la operación de exportación y delimitan con precisión las obligaciones asumidas por las partes involucradas. En el caso de los bizcochuelos “Martín”, es indispensable establecer de manera clara y detallada la cantidad, el precio, los plazos de entrega y pago, así como las garantías de cumplimiento y las penalizaciones aplicables ante posibles incumplimientos, con el fin de reducir riesgos y asegurar una relación comercial ordenada y transparente. En cuanto a la cantidad, se recomienda definir un volumen inicial que permita realizar una primera incursión

comercial en el mercado estadounidense sin comprometer en exceso la operación, facilitando así la evaluación de la aceptación del producto. Respecto al precio, este deberá expresarse en dólares estadounidenses y calcularse a partir de la estructura de costos de exportación previamente determinada, incorporando los costos de producción, empaque, logística internacional y margen de rentabilidad. Los plazos, por su parte, deben contemplar de manera realista el tiempo requerido para la fabricación, preparación documental, coordinación logística y entrega de la mercancía bajo el Incoterm FCA terminal de carga del Aeropuerto Mariscal Sucre, Quito, Incoterms® 2020, garantizando así el cumplimiento oportuno de cada etapa del proceso.

En relación con las garantías, el contrato deberá asegurar que el producto cumpla con las especificaciones técnicas, de calidad, presentación, etiquetado y condiciones sanitarias previamente acordadas, incluyendo, cuando corresponda, la correcta declaración de atributos como “sin gluten”. Finalmente, las penalizaciones deberán establecerse para los casos de retrasos injustificados, incumplimiento en las cantidades pactadas o entrega de mercancía que no cumpla con los requisitos estipulados, pudiendo traducirse en descuentos sobre el valor del pedido o en compensaciones económicas previamente acordadas, con el propósito de salvaguardar los intereses de ambas partes y fortalecer la seguridad jurídica de la operación.

4.4.4. Gestión documental de exportación

Antes de que un embarque de bizcochuelos "Martín" pueda salir de Ecuador, debe respaldarse con un conjunto de documentos que acrediten tanto la operación comercial como el cumplimiento normativo exigido por las autoridades ecuatorianas y, posteriormente, por las estadounidenses. Bajo el Incoterm FCA, terminal de carga del Aeropuerto Mariscal Sucre, Quito, Incoterms® 2020, la responsabilidad documental de Bizcochuelos "Martín" se concentra en la fase previa a la entrega de la mercancía al transportista designado por Family

Food Distributors en el aeropuerto de salida; a partir de ese punto, la gestión documental de la etapa internacional recae principalmente en el importador.

La documentación comercial reunirá los documentos que formalizarían la relación de compraventa entre Bizcochuelos “Martín” y el importador-distribuidor que finalmente se formalice. Family Food Distributors Inc. Se mantiene únicamente como contraparte potencial de referencia mientras no exista una carta de intención, orden de compra o contrato firmado.

La documentación logística respalda el traslado físico de la mercancía; bajo FCA, buena parte de estos documentos pasa a depender del transportista contratado por el importador una vez entregada la carga en Quito.

Tabla 36
Documentación logística

Documento	Función	Responsable de emisión
Air Waybill (AWB)	Contrato de transporte aéreo; bajo FCA lo emite la aerolínea contratada por el importador, aunque acompaña la entrega en el aeropuerto de origen.	Aerolínea / agente designado por Family Food Distributors
Packing list	Detalla contenido, peso y cantidad de cada bulto.	Bizcochuelos "Martín"
Certificado de origen	Acredita la fabricación en Ecuador. / opcional salvo exigencia comercial o preferencial	Entidad habilitada (Cámara de Comercio)
Póliza de seguro internacional	Cubre la mercancía durante el tránsito; al no ser obligatoria bajo FCA, su contratación queda a criterio del importador.	Family Food Distributors Inc. (opcional)

Nota. La tabla describe los principales documentos logísticos requeridos para el transporte aéreo de

Bizcochuelos Martín y las responsabilidades de emisión asignadas bajo el Incoterm FCA.

La documentación aduanera acredita la salida legal de la mercancía desde Ecuador y su posterior ingreso a Estados Unidos, siendo indispensable para evitar retrasos o rechazos durante el despacho.

Tabla 37
Documentación aduanera

Documento	Función	Entidad emisora
Declaración Aduanera de Exportación (DAE)	Formaliza la salida legal de la mercancía; se transmite antes del embarque a través del sistema ECUAPASS y crea un vínculo legal y obligacional desde su transmisión, no una simple intención de embarque.	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)
Registro de planta ante la FDA	Habilita a la empresa como establecimiento extranjero productor de alimentos para el mercado estadounidense.	FDA (EE. UU.)
Prior Notice	Notificación previa obligatoria por embarque, exigida por la FSMA.	Exportador / agente en EE. UU.
Registro o certificado sanitario ecuatoriano	Acredita el cumplimiento de condiciones de inocuidad en planta.	Autoridad sanitaria nacional

Nota. La tabla presenta los documentos aduaneros y sanitarios necesarios para autorizar la salida de

Bizcochuelos Martín desde Ecuador y su ingreso al mercado estadounidense.

Bizcochuelos Martín debe mantener vigente la documentación de exportación y la información requerida para el registro de la instalación y el etiquetado aplicable. El importador estadounidense es responsable del FSVP y debe identificar al proveedor extranjero y cumplir sus obligaciones de verificación. La Prior Notice debe presentarse antes de la llegada de cada embarque por la parte o agente que se defina en la operación. El cumplimiento de estos requisitos permite la presentación del alimento a importación, pero no debe describirse como una aprobación previa individual de la FDA.

Tabla 38
Certificaciones y permisos requeridos

Documento	Carácter	Entidad responsable
Declaración Aduanera de Exportación (DAE)	Obligatorio	SENAE
Registro de planta FDA	Obligatorio	FDA
Prior Notice	Obligatorio (por embarque)	FDA
Registro sanitario ecuatoriano	Obligatorio	Autoridad sanitaria nacional
Certificado de origen	Según requerimiento comercial	Cámara de Comercio
Certificado de análisis de gluten (< 20 ppm)	Obligatorio si se declara "gluten free"	Laboratorio acreditado
Factura comercial y packing list	Obligatorio	Bizcochuelos "Martín"
Air Waybill (AWB)	Obligatorio	Aerolínea / agente del importador

Nota. La tabla resume el carácter obligatorio o condicionado de los documentos requeridos para la exportación de Bizcochuelos Martín y las entidades responsables de su emisión.

4.4.5. Diseño de la logística internacional de exportación

Preparación de la carga

A diferencia de un producto vivo, lo que exige cuidado aquí no es la supervivencia del producto sino su frescura: los bizcochuelos "Martín" tienen una vida útil de 30 días, y cualquier exposición a humedad, calor o manipulación brusca puede acelerar su deterioro antes de llegar al consumidor final en Queens.

El embalaje contemplará una presentación primaria (empaquete individual sellado, con barrera contra humedad y oxígeno, adecuada para preservar textura y evitar contaminación cruzada con gluten), una presentación secundaria (cajas de cartón corrugado que agrupan las unidades individuales) y una unitarización terciaria mediante paletizado, para optimizar el manejo en el aeropuerto y reducir tiempos de carga.

El etiquetado, por su parte, deberá cumplir lo ya establecido en el apartado de adaptación del producto: nombre del alimento en inglés, lista de ingredientes, información nutricional, datos del fabricante, país de origen y, cuando corresponda, la declaración "gluten free" respaldada por análisis de laboratorio. A esto se suman símbolos internacionales de

manejo en el embalaje exterior ("Frágil", "Manéjese con cuidado", "Manténgase en lugar fresco y seco"), que faciliten una manipulación adecuada durante las operaciones logísticas y reduzcan el riesgo de daños físicos al producto.

Las dimensiones de Pallet Americano son de 120 x 100 cm, con un soporte de carga hasta de 1000 kg.

La caja mide 64 x 55 cm, con una capacidad interna de 50 cajas de bizcochuelos, con una carga bruta de 25 cajas por Pallet NIMF-15 utilizado.

Transporte internacional

Para justificar la elección del transporte aéreo ya planteada en la tesis, se comparan a continuación sus ventajas y desventajas frente a otras alternativas disponibles.

Tabla 39
Comparación de medios de transporte

Criterio	Marítimo	Aéreo	Terrestre
Tiempo de tránsito	Alto	Bajo	No aplicable (transoceánico)
Costo	Bajo	Alto	Medio
Riesgo de pérdida de frescura	Alto	Bajo	Medio
Adecuado para producto perecedero de vida útil corta	Bajo	Alto	Bajo
Frecuencia de vuelos/salidas	Media	Alta	Limitada

Nota. La tabla compara las alternativas de transporte según el tiempo, costo, frecuencia y conservación del producto, destacándose el transporte aéreo como la opción más adecuada para Bizcochuelos Martín.

El transporte aéreo se confirma como la opción más adecuada, ya que reduce el tiempo entre producción y consumo, factor crítico para un producto con solo 30 días de vida útil.

Almacenamiento y manejo de mercancía

En origen, el producto permanecerá el menor tiempo posible en bodega antes del despacho, bajo el principio PEPS y en un área exclusiva para alimentos, separada de otras mercancías. Cada lote llevará un registro interno (fecha de elaboración, número de lote,

destino) que facilite la trazabilidad ante cualquier inspección de la autoridad sanitaria ecuatoriana o, posteriormente, de la FDA. Bajo el Incoterm FCA, la responsabilidad de Bizcochuelos "Martín" sobre el almacenamiento y manejo del producto concluye en el momento en que la carga se entrega al transportista designado por Family Food Distributors en el aeropuerto de Quito; el almacenamiento en tránsito y en destino corresponde ya al ámbito de gestión del importador.

Seguro internacional

Al ser FCA un Incoterm que no obliga contractualmente a ninguna de las partes a contratar seguro, se recomienda, aunque no sea obligatorio para el exportador que Bizcochuelos "Martín" sugiera a Family Food Distributors la contratación de una póliza de cobertura amplia para el tramo internacional, dado que el riesgo de pérdida o deterioro se traslada al importador desde la entrega en Quito. Los principales riesgos que podrían cubrirse se resumen a continuación.

Tabla 40

Riesgos susceptibles de cobertura en el tramo internacional

Riesgo	¿Aplica cobertura?
Daños físicos por manipulación	Sí
Pérdida o extravío de la carga	Sí
Deterioro por retraso en tránsito	Parcial, según póliza
Robo	Sí
Contaminación cruzada por mal manejo	Generalmente excluido; se controla por empaque, no por seguro

Nota. La tabla identifica los principales riesgos durante el transporte de Bizcochuelos Martín.

Ruta logística internacional

Loja (producción) → transporte terrestre → Quito, Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (entrega FCA al transportista) → transporte aéreo internacional → Aeropuerto Internacional John F. Kennedy (JFK), Nueva York → importador-distribuidor confirmado → puntos de venta potenciales en Queens → consumidor final. Family Food Distributors Inc. Y

los establecimientos mencionados se utilizan únicamente como referencias comerciales potenciales y no como compradores o canales confirmados.

Figura 7
Ruta logística



Nota. La figura presenta las etapas de la ruta logística Loja–Quito–Nueva York–Queens y los medios de transporte utilizados. Las distancias y los tiempos son referenciales.

Una vez que la carga arriba al aeropuerto Mariscal Sucre en Quito para que proceda a llegar al de destino en Estados Unidos, la gestión de la cadena logística posterior a la llegada queda bajo responsabilidad del importador. Esta etapa comprende la coordinación del despacho de la mercancía, su retiro del área de almacenamiento temporal y su posterior traslado hacia los puntos de distribución establecidos.

En este proceso, los costos asociados al almacenamiento, manipulación, transporte interno y distribución de la mercancía son asumidos y gestionados por **Family Food Distributors**, cuya sede principal se encuentra en Kearny, Nueva Jersey. Desde este centro logístico se coordinará la distribución de los productos hacia el mercado objetivo de Queens, Nueva York, donde se desarrollará su comercialización.

En términos de gestión de la cadena de suministro, el esquema permite delimitar las responsabilidades entre el exportador y el importador, estableciendo que, una vez que la mercancía es entregada en el punto acordado de destino, el importador asume la gestión de las operaciones logísticas posteriores, incluyendo almacenamiento, transporte doméstico, distribución y costos asociados. De esta manera, se garantiza la continuidad del flujo físico de la mercancía desde su ingreso al territorio estadounidense hasta su llegada al mercado objetivo.

Tiempos logísticos

Tabla 41

Tiempos estimados del proceso

Etapas	Tiempo estimado	Responsable
Producción y control de calidad	1- 2días	Bizcochuelos "Martín"
Transporte terrestre Loja–Quito	1 día	Bizcochuelos "Martín"
Documentación y DAE (ECUAPASS)	1 día	Bizcochuelos "Martín"
Entrega FCA terminal de carga del Aeropuerto Mariscal Sucre, Quito, Incoterms® 2020al transportista en Quito	—	Bizcochuelos "Martín"
Tránsito aéreo internacional	1 día	Aerolínea (contratada por Family Food)
Nacionalización e ingreso en EE. UU.	1-2 días	Family Food Distributors Inc.
Distribución final en Queens	1 día	Family Food Distributors Inc.

Nota. Los tiempos son estimados y las responsabilidades se distribuyen conforme al Incoterm FCA.

El lote objetivo contiene 3.800 cajas comerciales y un peso neto de 950 kg. por peso, el vehículo de 3,5 toneladas no constituye la restricción principal. No obstante, el número definitivo de pallets, el peso bruto, la altura de estiba y el cubicaje deben conciliarse con las dimensiones reales de la caja máster y con la unidad de carga antes del despacho. Por tanto, la

capacidad logística por volumen permanece condicionada y no se considera demostrada únicamente por la referencia de dos pallets.

4.4.6. Costeo de la exportación

La estructura de costos de exportación permite identificar los gastos necesarios para llevar el producto desde su lugar de producción hasta el mercado de destino. Su análisis facilita la determinación del costo total de exportación y la fijación de un precio competitivo para los bizcochuelos tradicionales “Martín”.

- **Costos de producción**

Tabla 42

Costos de producción de los bizcochuelos tradicionales “Martín”

Categoría	Costo (USD/caja)
Materia prima	0,72
Mano de obra directa e indirecta	0,23
Costos indirectos	0,25
Costo total de producción	1,20

Nota. Los valores corresponden al costo estimado de producción por caja, cuyo total asciende a USD 1,20.

El costo de producción utilizado en la evaluación es de USD 1,20 por caja comercial. Este valor proviene de la suma de los componentes consignados en la Tabla 44 y deberá actualizarse si la empresa dispone de una ficha de costos más reciente.

- **Costos cotizados en Courier Trans loja**

Tabla 43*Costos asumidos por el vendedor (FCA Quito)*

Concepto	Costo
Transporte Loja–Quito	590
Manipulación en origen	25
Paletizado	40
Materiales de paletizado/protección	25
Almacenamiento temporal	15
Traslado interno al aeropuerto UIO	30
Total, costos de origen no duplicados	725

Nota. Los valores corresponden a los costos estimados para un embarque de 3.800 cajas bajo el Incoterm FCA.

La siguiente tabla 45 presenta los costos logísticos que son asumidos por la empresa Bizcochuelos “Martín” bajo el Incoterm Free Carrier (FCA) – Quito, el cual establece que el exportador es responsable de preparar la mercancía y entregarla al transportista designado por el comprador en el lugar convenido. En este caso, los costos comprenden el transporte terrestre desde la ciudad de Loja hasta Quito, la manipulación de la carga, el embalaje, el etiquetado, el paletizado, los materiales de protección, el almacenamiento temporal y el traslado al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Estas actividades garantizan que el producto llegue en condiciones adecuadas al punto de entrega, cumpliendo con los requisitos de exportación y preservando la calidad e inocuidad de los bizcochuelos durante la etapa previa al transporte internacional. El costo logístico asumido por el exportador oscila en USD 825,00, dependiendo principalmente del valor del transporte terrestre desde la planta de producción hasta Quito.

Tabla 44
Costos asumidos por el comprador (Family Food)

Concepto	Descripción breve	Detalle	Moneda	Costo (USD)
Cargos aeroportuarios en origen	THC	Terminal Handling Charge.	USD	85
Emisión de documentos	Air Waybill (AWB)	Emisión del conocimiento aéreo y gestión documental.	USD	30
Flete aéreo	Quito (UIO) → New York (JFK)	Transporte internacional.	USD	1.650,00
Seguro internacional	Cobertura All Risk	Seguro de transporte internacional.	USD	66
Cargos en destino	Handling	Manipulación, inspección y liberación en JFK.	USD	120
Transporte JFK → Queens	Transporte terrestre	Desde el aeropuerto hasta el importador.	USD	180
Entrega final	Almacén del importador	Entrega en Queens.	USD	60
Total, aproximado asumido por el comprador				USD 2.191,00

Nota. Los valores son referenciales y corresponden a los costos asumidos por el comprador desde la entrega FCA.

Los USD 2.191,00 se mantienen como referencia de costos posteriores al punto FCA y, por tanto, corresponden al comprador/importador en el escenario comercial. No se incorporan como salida de caja de Bizcochuelos Martín ni como parte de su costo directo FCA. Se utilizan únicamente para construir un landed cost preliminar del importador y deberán actualizarse con cotización aérea, 99róker y cargos de destino vigentes.

- **Costos de acondicionamiento**

Tabla 45*Costos de acondicionamiento para exportación*

Categoría	Concepto	Descripción	Costo (USD/caja)
Empaque primario	Bolsa grado alimenticio	Protección directa del producto.	0,12
Empaque secundario	Caja de cartón	Caja resistente para exportación.	0,28
Etiquetado	Etiqueta bilingüe	Información nutricional y comercial en español e inglés.	0,1
Sellado	Cierre del empaque	Sellado para garantizar la conservación del producto.	0,05
Costo total de acondicionamiento			0,55

Nota. Los valores corresponden al costo estimado de empaque, etiquetado y sellado por cada caja.

Los costos de acondicionamiento incluyen los materiales necesarios para proteger el producto durante el transporte y cumplir con los requisitos de comercialización en el mercado estadounidense. El mayor rubro corresponde al empaque secundario, debido a que la caja de cartón debe proporcionar resistencia suficiente para soportar la manipulación durante la cadena logística. Asimismo, el etiquetado bilingüe responde a las exigencias de información para el consumidor y facilita el ingreso del producto al mercado de destino.

- **Costos documentales y aduaneros**

Tabla 46*Costos documentales de exportación*

Concepto	Descripción	Costo (USD/caja)
Factura comercial	Documento comercial de exportación.	0,05
Packing List	Lista de empaque.	0,04
Declaración Aduanera de Exportación (DAE)	Trámite ante SENA. E.	0,08
Agente de aduanas	Gestión documental del despacho.	0,18
Costo total documental		0,35

Nota. Los valores corresponden a la distribución estimada de los costos documentales y aduaneros por caja.

Los costos documentales comprenden los trámites indispensables para formalizar la exportación de los bizcochuelos "Martín". Aunque representan un porcentaje reducido del costo total, su cumplimiento es esencial para garantizar un despacho aduanero eficiente y evitar retrasos en el proceso logístico.

- **Costos logísticos nacionales**

Tabla 47*Costos logísticos nacionales*

Concepto	Descripción	Costo (USD/caja)
Transporte Loja–Quito	Traslado terrestre hacia el Aeropuerto Mariscal Sucre.	0,32
Manipulación de carga	Recepción, almacenamiento temporal y carga aérea.	0,18
Costo logístico nacional		0,5

Nota. Los valores representan el costo estimado del traslado y la manipulación nacional por caja.

Los costos logísticos nacionales incluyen el traslado terrestre desde la planta de producción ubicada en Loja hasta el aeropuerto internacional de Quito, así como las actividades de manipulación y preparación de la carga para su embarque. Estos procesos garantizan que la mercancía llegue en condiciones adecuadas antes del transporte internacional.

- **Costos logísticos internacionales**

Tabla 48*Costos logísticos internacionales*

Concepto	Descripción	Costo (USD/caja)
Flete aéreo internacional	Transporte Quito– Nueva York (JFK).	0,85
Seguro internacional	Cobertura de la mercancía durante el transporte.	0,1
Transporte local hasta Queens	Entrega en el lugar convenido bajo Incoterm FCA.	0,3
Costo logístico internacional		1,25

Nota. Desglose de costos logísticos internacionales.

Para la evaluación financiera del exportador se utiliza una sola estructura sin duplicaciones: costo de producción USD 1,20/caja + acondicionamiento USD 0,55/caja + documentación USD 0,35/caja + USD 725 de costos no duplicados de origen por embarque. La Tabla 49 se conserva únicamente como referencia descriptiva y no se vuelve a sumar, debido a que reproduce transporte/manipulación ya incluidos. Los costos internacionales de la Tabla 50 corresponden al comprador bajo FCA y no se incorporan al flujo de Bizcochuelos Martín.

4.4.7. Estrategias de internacionalización

La estrategia de entrada se estructura como B2B mediante un importador-distribuidor estadounidense. Family Food Distributors Inc. se utiliza como referencia de una contraparte potencial por su perfil comercial; sin embargo, al no existir en la documentación actual una orden de compra, carta de intención o contrato firmado, se considera contraparte potencial no confirmada. En consecuencia, volumen, frecuencia, precio, forma de pago y las responsabilidades definitivas deberán formalizarse antes de ejecutar el primer embarque.

Segmentación de clientes

Se centra en el distribuidor, que es el actor encargado de importar, almacenar y comercializar el bizcochuelo de chuno dentro del mercado estadounidense. Este intermediario

resulta clave porque conecta a la empresa productora en Loja con los supermercados hispanos, tiendas latinas y otros puntos de venta del mercado de destino, facilitando la distribución formal, la presencia del producto en anaqueles y su rotación comercial.

Modelo de negocio internacional

La elección del modelo B2B se justifica porque el distribuidor compra como empresa y luego coloca el producto en supermercados, tiendas latinas y otros puntos de venta. Esto hace que la empresa exportadora concentre sus esfuerzos en producir con calidad, cumplir requisitos sanitarios y mantener un abastecimiento constante, en lugar de invertir de inmediato en una red propia de ventas al detalle. El distribuidor “Family Food Distributors” es una compañía fundada por migrantes latinoamericanos que distribuye una amplia gama de productos hispanos a cientos de supermercados y tiendas en varios estados, lo que la convierte en un aliado adecuado para llegar de forma rápida a pasillos latinos de cadenas como Key Food, C-Town y a minimarkets de barrio. En este esquema, el distribuidor actúa como importador-mayorista: gestiona la parte aduanera y documental en Estados Unidos, organiza la logística interna y negocia con los puntos de venta, reduciendo el riesgo y la complejidad que asumiría la empresa ecuatoriana si intentara entrar sola al mercado desde el inicio.

Canales de distribución

La distribución internacional de los bizcochuelos “Martín” se realizará a través de un distribuidor especializado en el mercado de Estados Unidos, encargado de importar, almacenar y colocar el producto en los puntos de venta correspondientes en Nueva York. Este canal permitirá asegurar una entrada más ordenada al mercado, facilitar el manejo logístico y comercial, y garantizar una mayor presencia del producto en los establecimientos atendidos por el distribuidor.

Estrategia de precio internacional

La estrategia de precio internacional se orienta a fijar un valor coherente con la posición del bizcochuelo “Martín” como producto artesanal, tradicional y de nicho en el mercado de destino. Para ello, se considera una estructura de precios basada en los costos de producción, empaque, logística, comercialización y margen de rentabilidad, de manera que el precio refleje tanto la calidad del producto como su valor cultural y diferenciador. Al tratarse de una exportación dirigida a un distribuidor, la estrategia debe mantener un equilibrio entre competitividad y rentabilidad, asegurando que el producto resulte atractivo para el canal comercial sin perder su percepción de autenticidad. En este sentido, el precio internacional no solo cumple una función económica, sino también estratégica, ya que contribuye al posicionamiento del bizcochuelo dentro del segmento de consumidores que valoran alimentos tradicionales ecuatorianos en el mercado estadounidense.

Estrategias de promoción internacional

Tabla 49

Propuesta de estrategias de promoción internacional

Estrategia	Objetivo	Acción específica	Público objetivo	Medio / canal	Resultado esperado
Ferias internacionales	Dar a conocer la marca en espacios comerciales especializados.	Participar con stand, degustación y material promocional en ferias de alimentos, productos latinos o gastronomía internacional en Estados Unidos. Publicar catálogo, ficha técnica, presentación comercial y datos de contacto para negociaciones con importadores.	Importadores, distribuidores, supermercados hispanos, restaurantes y consumidores latinos.	Ferias comerciales y eventos gastronómicos.	Generar contactos comerciales y reconocimiento de marca.
Plataformas B2B	Establecer relaciones comerciales con compradores mayoristas.		Distribuidores, mayoristas y tiendas especializadas.	Plataformas B2B y portales comerciales.	Ampliar la red de clientes y facilitar negociaciones internacionales.

Nota. Estrategias diseñadas para la promoción y comercialización del producto en el mercado de destino.

4.4.8. Riesgos y estrategias de mitigación

La identificación temprana de riesgos permite anticipar medidas preventivas antes de que se conviertan en pérdidas económicas o logísticas. Se agrupan a continuación en cuatro categorías: comerciales, logísticos, financieros y regulatorios.

Los riesgos comerciales están asociados directamente a la relación de compraventa entre Bizcochuelos "Martín" y su distribuidor en Estados Unidos.

Tabla 50
Riesgos comerciales

Riesgo	Descripción	Impacto potencial
Incumplimiento de pago	El distribuidor no cumple el pago pactado.	Pérdida de liquidez
Cancelación de pedidos	Anulación antes del despacho.	Acumulación de inventario perecedero
Variación de la demanda	Caída inesperada en el consumo.	Reducción de ingresos

Nota. Riesgos comerciales que podrían afectar el desarrollo del plan de exportación.

Los riesgos logísticos cobran especial relevancia por tratarse de un producto perecedero cuyo control, bajo FCA, pasa a manos del importador desde la entrega en Quito.

Tabla 51
Riesgos logísticos

Riesgo	Descripción	Impacto potencial
Retrasos en el tramo internacional	Demoras en vuelos, ya fuera del control directo del exportador bajo FCA.	Pérdida de frescura del producto
Daños en manipulación	Golpes o mal manejo en aeropuerto o durante el vuelo.	Deterioro o rechazo por el distribuidor
Pérdida de mercancía	Extravío durante el tránsito internacional.	Pérdida económica

Nota. Riesgos logísticos identificados en la cadena de suministro internacional y su posible efecto sobre la operación.

Los riesgos financieros se relacionan con variaciones en costos y condiciones monetarias que pueden afectar la rentabilidad del proyecto.

Tabla 52
Riesgos financieros

Riesgo	Descripción	Impacto potencial
Riesgo cambiario	Variación en política monetaria entre ambos países, aunque mitigado al negociar en USD.	Afectación marginal de rentabilidad
Incremento de costos de producción o empaque	Variación en insumos como el chuno o el empaque especializado.	Reducción del margen

Nota. Riesgos financieros del proyecto y su impacto potencial.

Finalmente, los riesgos regulatorios están vinculados al cumplimiento normativo exigido por la FDA para el ingreso de alimentos al mercado estadounidense.

Tabla 53
Riesgos regulatorios

Riesgo	Descripción	Impacto potencial
Cambios en normativa FDA	Nuevas exigencias de etiquetado o registro.	Retrasos o rechazo del embarque
Incumplimiento del umbral de gluten (20 ppm)	Contaminación cruzada no controlada.	Pérdida de la declaración "gluten free" y de confianza del consumidor

Nota. Riesgos regulatorios aplicables al producto y su efecto sobre la operación.

Frente a estos riesgos, se plantean estrategias concretas de mitigación con responsables asignados dentro y fuera de la empresa.

Tabla 54
Plan de mitigación

Riesgo identificado	Estrategia de mitigación	Responsable
Incumplimiento de pago	Anticipo bancario y plazos de pago cortos ya definidos en la negociación.	Bizcochuelos "Martín"
Retrasos o daños en tránsito	Sugerir a Family Food Distributors trabajar con aerolíneas experimentadas en carga alimentaria y contratar seguro internacional.	Family Food Distributors Inc.
Contaminación cruzada de gluten	Controles de formulación y análisis de laboratorio periódicos.	Bizcochuelos "Martín"
Cambios normativos FDA	Monitoreo constante de la normativa vigente.	Área administrativa

Nota. Medidas y responsables para reducir o controlar cada riesgo identificado.

4.5. Fase Testear

Antes de dar por cerrada la propuesta, resultaba necesario someterla al juicio de alguien externo al proceso de investigación: un profesional que, desde su experiencia en comercio exterior o distribución de alimentos hacia Estados Unidos, pudiera identificar vacíos que el propio desarrollo del trabajo no permite ver con claridad. Esta es la lógica detrás de la validación aplicada una vez terminado el prototipo del plan de exportación de los bizcochuelos "Martín".

Para estructurar esa revisión se construyó un instrumento con cinco ejes de evaluación, elegidos por representar los pilares sobre los que se sostiene cualquier operación de exportación de alimentos: el sustento del estudio de mercado, la coherencia de la estrategia comercial, el cumplimiento normativo ante la FDA, la solidez de la logística internacional y la viabilidad financiera del proyecto. Cada eje se calificó en una escala de 1 (muy deficiente) a 5 (excelente), dejando además espacio para observaciones abiertas.

Con esto se buscaba una sola respuesta de fondo: si el plan diseñado para los bizcochuelos "Martín" resiste el contraste con la realidad operativa de una exportación hacia Queens, Nueva York.

4.5.1. Diseño de la validación

Tabla 55

Evaluación del plan de exportación

Criterio de evaluación	1	2	3	4	5
El estudio de mercado justifica adecuadamente la selección de Queens, Estados Unidos.				X	
Las estrategias comerciales propuestas son aplicables al mercado objetivo.				X	
La documentación comercial y aduanera es suficiente para la operación de exportación.				X	
La propuesta logística garantiza el adecuado transporte de los bizcochuelos Martín.				X	
El embalaje y etiquetado protegen correctamente el producto.				X	
Los costos permiten determinar la viabilidad económica.				X	
Los riesgos identificados corresponden a la realidad del proceso exportador.				X	
El plan puede implementarse dentro de la empresa.					X
El documento presenta coherencia entre todos sus componentes.					X
Considera que el plan constituye una propuesta viable para los bizcochuelos Martín.					X

Nota. Criterios de evaluación aplicados al plan de exportación.

Escala: 1 = Muy deficiente; 2 = Deficiente; 3 = Aceptable; 4 = Bueno; 5 = Excelente.

4.5.2. Aplicación de instrumentos de validación

Quien validó la información propuesta fue un profesional con trayectoria en comercio exterior y comercialización de alimentos importados en el mercado estadounidense, perfil elegido precisamente porque su trabajo diario lo enfrenta a los mismos obstáculos que este plan intenta anticipar. La sesión de validación consistió en recorrer con él cada componente del prototipo del plan de exportación de los bizcochuelos tradicionales "Martín" hacia Queens estudio de mercado, estrategia comercial, logística, exigencias de la FDA, análisis financiero

y gestión de riesgos para que, a partir de ahí, calificara y comentara cada punto con criterio técnico y no meramente académico.

A partir de esa revisión, el evaluador emitió observaciones orientadas a fortalecer la propuesta desde una mirada práctica, contrastando el documento con las actividades que normalmente se desarrollan en una operación real de exportación de alimentos.

4.5.3. Resultados de la validación

El puntaje global ubicó al prototipo en un nivel de aceptación alto (4,29 sobre 5, equivalente a 85,7 %), lo que en términos prácticos significa que el plan es, en su mayoría, técnicamente sólido y aplicable. Pero el dato más útil no es el promedio, sino el contraste entre criterios.

Tabla 56
Calificación del plan de exportación

Criterio	Calificación
Investigación de mercado	5
Estrategia comercial	5
Documentación internacional	3
Logística internacional	3
Costos	5
Gestión de riesgos	4
Aplicabilidad general	5

Nota. Calificación por cada criterio de evaluación del plan de exportación.

La validación constituye una opinión técnica externa sobre el prototipo y no reemplaza la comprobación documental, regulatoria, logística o financiera. Para evitar inconsistencias, el resultado debe reportarse únicamente sobre los criterios efectivamente calificados y conservar evidencia del instrumento completo. Las observaciones del evaluador se utilizan para mejorar documentación, logística y control operativo; la viabilidad financiera se determina posteriormente mediante el modelo económico desarrollado en esta tesis.

4.5.4. Ajustes al Prototipo

Más allá de los números, lo que dejó la sesión de validación fue un diagnóstico bastante puntual: el plan tiene buenos cimientos, pero le falta terminar de bajar a tierra la parte operativa. El evaluador no cuestionó la decisión de exportar a Queens ni la estrategia comercial planteada de hecho fueron los puntos mejor calificados; sus observaciones se concentraron en la fase de ejecución.

En concreto, planteó que la documentación exigida por la FDA y por aduanas está identificada pero no lo suficientemente desglosada en responsables y plazos; que el plan necesita un cronograma que ordene la operación de punta a punta; que el manejo del producto durante el almacenamiento previo al embarque merece más detalle, dada su corta vida útil; y que falta prever qué hacer cuando algo sale mal en el transporte internacional hacia el aeropuerto JFK, más que asumir que todo saldrá según lo previsto.

A esto añadió dos observaciones que miran más allá del primer embarque: la conveniencia de medir el desempeño de cada exportación con indicadores concretos, y la de pensar, ya con la operación en Queens consolidada, en una expansión hacia otras comunidades latinas de Estados Unidos.

Si algo deja claro la validación es que la logística de este producto no puede pensarse igual que la de una mercancía no perecedera. Los bizcochuelos "Martín" tienen alrededor de 30 días de vida útil, y eso obliga a que cada decisión logística ruta, tiempos de espera, documentación lista con anticipación se tome pensando en preservar frescura y no solo en llegar a destino.

Por ello, la operación se plantea con una coordinación previa entre la empresa, el agente de carga, la aerolínea contratada por el importador y el importador-distribuidor que se formalice para la operación, de modo que el embarque quede programado según su disponibilidad de vuelos y con la documentación correspondiente antes del despacho en Quito.

A esto se suma una revisión final de la carga mediante un checklist, que reduzca el riesgo de observaciones en el control aduanero de salida o en la inspección de ingreso a Estados Unidos.

La ruta de exportación propuesta para los bizcochuelos “Martín” iniciará en la ciudad de Loja, lugar donde se realiza la producción y acondicionamiento del producto. Posteriormente, la mercancía será transportada por vía terrestre hasta la ciudad de Quito, desde donde se efectuará el despacho internacional a través del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre.

Debido a que los bizcochuelos poseen una vida útil de 30 días, se propone la utilización del transporte aéreo internacional con destino al Aeropuerto Internacional John F. Kennedy (JFK) de Nueva York, reduciendo los tiempos de tránsito y garantizando la conservación de la calidad, frescura y características organolépticas del producto.

Una vez nacionalizada la mercancía en Estados Unidos, esta será trasladada al distrito de Queens para su distribución en tiendas latinas, panaderías especializadas, cafeterías y establecimientos orientados a la comercialización de productos internacionales y libres de gluten.

La ruta logística propuesta es la siguiente:

Loja → Quito → Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre → Aeropuerto Internacional John F. Kennedy (JFK), Nueva York → Queens → Distribuidor/Punto de venta → Consumidor final.

Para la presente propuesta de exportación se selecciona el Incoterm FCA (Free Carrier), debido a que establece una distribución clara de responsabilidades entre exportador e importador. Bajo este término, el exportador se encarga de la preparación, embalaje y despacho de la mercancía para exportación, así como de su entrega al transportista designado por el comprador en el punto acordado en origen. Esto implica asumir los costos y riesgos hasta el momento en que la mercancía es cargada y puesta a disposición del transportista.

A partir de ese punto, el importador asume los costos y riesgos relacionados con el transporte internacional, así como la coordinación de la llegada de la carga, los trámites de importación, nacionalización y el pago de impuestos en destino, incluyendo su recepción final en Queens, Nueva York.

Además, este Incoterm resulta adecuado para productos alimenticios de vida útil limitada, como los bizcochuelos “Martín”, ya que permite mantener un mayor control sobre la cadena logística hasta el punto de entrega acordado, contribuyendo a preservar la calidad del producto durante el proceso de exportación.

Con el fin de optimizar la implementación del plan de exportación y atender la observación del evaluador relacionada con la incorporación de un cronograma para el proceso exportador, se plantea estructurar las distintas actividades que conforman la operación internacional, definiendo responsables y estableciendo tiempos estimados para su ejecución.

Tabla 57
Cronograma para exportar

Actividad	Responsable	Tiempo estimado
Selección y control de calidad de los bizcochuelos	Bizcochuelos "Martín"	1 día
Verificación de inocuidad y cumplimiento HACCP	Departamento de Calidad	1 día
Notificación previa (Prior Notice) a la FDA	Agente en EE. UU. / Exportador	1-2 días
Elaboración de documentos comerciales	Bizcochuelos "Martín"	1 día
Reserva del transporte aéreo	Agente de carga	1 día
Despacho aduanero	Agente afianzado / SENA	1 día
Transporte internacional	Aerolínea	1 día
Nacionalización e ingreso en Estados Unidos	Agente aduanero EE.UU	1-2 días
Entrega A Family Food	Distribuidor	1 día

Nota. Secuencia de actividades, responsables y tiempos estimados para el proceso de exportación.

El establecimiento de este cronograma operativo permite coordinar adecuadamente las actividades de todos los actores involucrados en la exportación, reducir los retrasos identificados como oportunidad de mejora durante la validación, y facilitar el seguimiento de cada etapa del proceso, desde la selección del producto en Loja hasta su entrega al distribuidor en Queens.

Tabla 58
Lista de verificación

Aspecto a verificar	Cumple
Aspecto a verificar	x
Estado de frescura y calidad de los bizcochuelos	x
Registro de planta vigente ante la FDA	x
Factura comercial elaborada	x
Prior Notice presentado para el embarque	x
Packing List elaborado	x
Certificado de origen	x
Certificado o registro sanitario ecuatoriano vigente	
Etiquetado bilingüe conforme a norma FDA (incluye "gluten free" si aplica)	x
Embalaje en condiciones adecuadas para preservar frescura	x
Reserva de espacio aéreo confirmada	x
Póliza de seguro emitida	x

Nota. Requisitos y documentos que deben verificarse previamente al embarque de la mercancía.

La implementación de esta lista de verificación permite minimizar errores durante el proceso operativo y disminuir la posibilidad de retrasos derivados de la falta de documentación o del incumplimiento de los requisitos establecidos para la exportación. De esta manera, se fortalecen los aspectos relacionados con la documentación y la logística internacional, que fueron los criterios con menor puntuación durante la validación del proyecto.

Durante el período de almacenamiento previo al embarque, los bizcochuelos "Martín" deberán conservarse en un espacio exclusivo para alimentos destinados a la exportación, separado de otros productos y con condiciones controladas de temperatura y humedad que permitan preservar su calidad, considerando que su vida útil es de 30 días. Además, se recomienda aplicar el método PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) para garantizar una adecuada rotación del inventario y evitar tiempos de almacenamiento excesivos que puedan afectar la frescura, la textura y las características propias del producto libre de gluten.

De igual manera, cada lote deberá estar identificado mediante un registro interno que incluya información como el número de lote, la fecha de producción, el destino de exportación y el resultado de la inspección de calidad realizada antes del despacho. Este procedimiento

fortalece la trazabilidad del producto y facilita las verificaciones e inspecciones efectuadas por las autoridades competentes tanto en Ecuador, como Agrocaldidad y el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), como en Estados Unidos, a través de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA).

Finalmente, durante las actividades de carga y descarga se procurará reducir al mínimo la manipulación de la mercancía, utilizando un embalaje apropiado y personal capacitado en el manejo de alimentos perecederos. Antes de entregar el producto al transportista internacional, se realizará una inspección final para comprobar que el embalaje se encuentre en óptimas condiciones, que el etiquetado bilingüe sea correcto y que exista concordancia entre la mercancía física y la documentación requerida para la exportación.

Tras evaluar las diferentes opciones de transporte, se ratifica que el envío por vía aérea con destino al Aeropuerto Internacional John F. Kennedy (JFK) continúa siendo la alternativa más adecuada para la exportación de los bizcochuelos "Martín", ya que permite disminuir considerablemente el tiempo de tránsito y reducir el riesgo de deterioro del producto, un aspecto fundamental debido a su naturaleza perecedera.

Como parte de las mejoras planteadas a partir del proceso de validación, se recomienda programar los embarques en vuelos directos o, en su defecto, con el menor número de escalas posible, priorizando itinerarios que reduzcan el tiempo de permanencia de la mercancía en las terminales aeroportuarias. Asimismo, es aconsejable contratar aerolíneas y operadores logísticos con experiencia en el transporte internacional de alimentos perecederos, puesto que disponen de protocolos especializados para el manejo seguro de este tipo de productos.

Adicionalmente, se sugiere implementar un monitoreo permanente del envío mediante los sistemas de rastreo proporcionados por la aerolínea y el agente de carga, con el fin de conocer la ubicación de la mercancía durante todo el recorrido y actuar de forma oportuna ante posibles retrasos o eventualidades. Esta medida fortalece la gestión logística y responde a la

recomendación del evaluador de establecer procedimientos específicos para afrontar contingencias durante el proceso de exportación.

Capítulo 5: Viabilidad de la propuesta

5.1. Estructura Organizacional

En el caso de Bizcochuelos "Martín", la estructura organizacional tiene como finalidad facilitar la implementación del plan de exportación hacia el distrito de Queens, en la ciudad de Nueva York, mediante la asignación clara de responsabilidades, la coordinación entre las áreas funcionales y el establecimiento de mecanismos de supervisión que permitan controlar el desarrollo de las operaciones de comercio internacional. La propuesta responde a las características de una microempresa ecuatoriana dedicada a la producción artesanal de productos de panadería, por lo que se plantea una estructura organizacional, en la cual determinados colaboradores podrán asumir funciones complementarias sin afectar el adecuado control de los procesos críticos.

La estructura propuesta permitirá coordinar las actividades relacionadas con la planificación de la producción, el aseguramiento de la calidad, la gestión documental de exportación, la logística nacional e internacional, la relación comercial con el importador y el seguimiento del desempeño operativo. De esta manera, se busca fortalecer la capacidad organizacional de la empresa para responder a los requerimientos del mercado de Queens y garantizar el cumplimiento de las exigencias establecidas por organismos como la Food and Drug Administration (FDA), Agrocalidad y el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), aspectos previamente identificados dentro del diseño de la propuesta de internacionalización.

Asimismo, la estructura organizacional facilitará la comunicación entre las áreas responsables, optimizando la toma de decisiones y reduciendo los riesgos asociados al proceso exportador. La implementación de esta organización permitirá mejorar la eficiencia operativa, asegurar la trazabilidad del producto durante toda la cadena de suministro y fortalecer la competitividad de Bizcochuelos "Martín" en el mercado internacional.

Considerando el tamaño actual de la empresa, el volumen proyectado de exportación y la naturaleza de las operaciones internacionales, se propone una estructura organizacional de tipo funcional, caracterizada por la especialización de actividades y la centralización de la toma de decisiones estratégicas en la Gerencia General.

Esta estructura facilita la coordinación entre las áreas involucradas en la implementación del plan de exportación, permitiendo una distribución eficiente de responsabilidades y favoreciendo la integración de los procesos productivos, comerciales, logísticos y administrativos. Su diseño responde a las recomendaciones metodológicas para planes de exportación, donde se establece que la organización debe contemplar únicamente las áreas necesarias para ejecutar la operación internacional, evitando estructuras sobredimensionadas para empresas de pequeña escala.

Figura 8

Organigrama estructural propuesto para la empresa Bizcochuelos “Martí”



Nota. Estructura jerárquica propuesta para la organización y funcionamiento de la empresa.

La Figura 8 presenta la estructura organizacional propuesta para la implementación del plan de exportación de los bizcochuelos tradicionales “Martín” hacia el distrito de Queens, Nueva York. La Gerencia General se mantiene como el nivel principal de dirección, del cual dependen las áreas de Producción, Administración y Finanzas, y Ventas y Contabilidad. A su vez, Logística y Operaciones se incorpora bajo el área de Producción, debido a la relación

directa que mantiene con la preparación, acondicionamiento y salida del producto destinado a exportación.

La propuesta conserva la estructura actual de Bizcochuelos “Martín” e incorpora únicamente la función de Logística y Operaciones para atender las actividades adicionales generadas por el plan de exportación. Esta función permitirá coordinar el control del producto terminado, almacenamiento temporal, trazabilidad, preparación del pedido, despacho y transporte terrestre desde Loja hasta el punto de entrega establecido bajo el Incoterm FCA en Quito. De esta manera, la empresa contará con una estructura funcional sencilla para ejecutar los pedidos destinados al distrito de Queens, sin crear niveles administrativos adicionales que incrementen innecesariamente los costos de implementación.

Tabla 59
Roles y responsabilidades

Área	Función dentro de la empresa	Participación en la implementación de la exportación hacia Queens
Gerencia General	Dirige y supervisa las actividades generales de la empresa.	Aprueba la ejecución del plan de exportación, supervisa su cumplimiento y autoriza las decisiones necesarias para atender los pedidos destinados al distrito de Queens.
Administración y Finanzas	Gestiona los recursos económicos y administrativos de la empresa.	Controla los recursos asignados a la operación, registra y supervisa los costos derivados de la implementación y proporciona la información financiera necesaria para evaluar los resultados del plan.
Producción	Elabora los bizcochuelos tradicionales “Martín” conforme a las características establecidas para el producto.	Programa la producción requerida para los pedidos destinados a Queens, controla la disponibilidad de materias primas y coordina a los trabajadores asignados para cumplir con el volumen previsto.
Logística y Operaciones	Coordina las actividades logísticas vinculadas directamente con el producto terminado y depende funcionalmente de Producción.	Controla la trazabilidad y el almacenamiento temporal del lote, coordina el acondicionamiento y preparación del pedido, organiza el despacho y gestiona el transporte terrestre Loja–Quito hasta la entrega FCA al transportista designado.
Ventas y Contabilidad	Gestiona las ventas, facturación y registros contables de la empresa.	Registra el pedido destinado a Queens, prepara la información comercial y de facturación correspondiente y comunica a las áreas involucradas la cantidad confirmada para cada operación.

Nota. Distribución de roles, funciones y responsabilidades por área en el proceso de exportación.

La distribución de responsabilidades mantiene las funciones habituales de la empresa y delimita aquellas relacionadas directamente con la exportación. La principal incorporación corresponde a Logística y Operaciones, cuya dependencia de Producción facilita la coordinación entre la disponibilidad del producto y su preparación para el despacho. Gerencia General mantiene la supervisión de la propuesta, Administración y Finanzas controla los recursos económicos y Ventas y Contabilidad gestiona la información comercial asociada con los pedidos destinados al distrito de Queens.

5.1.1. Perfiles requeridos

La incorporación de Logística y Operaciones responde a la necesidad de contar con un responsable que coordine las actividades que se generan a partir de la implementación del plan de exportación hacia el distrito de Queens, Nueva York. A diferencia de las demás funciones de la estructura organizacional, que forman parte de la operación habitual de Bizcochuelos “Martín”, este perfil deberá fortalecer específicamente la gestión del flujo del producto desde su preparación para exportación hasta la entrega al transportista designado en Quito.

Esta función adquiere especial importancia debido a las características del producto y de la operación planteada. La tesis establece que los bizcochuelos poseen una vida útil de 30 días, por lo que se ha seleccionado el transporte aéreo para reducir el tiempo entre la producción y el consumo; además, antes del despacho se requiere almacenamiento bajo el principio PEPS, trazabilidad por lote y traslado terrestre desde Loja hasta Quito. Por esta razón, el responsable deberá contar con conocimientos que permitan coordinar estas actividades sin generar retrasos que puedan afectar la calidad del producto o el cumplimiento de la exportación.

Tabla 60*Perfil requerido para el puesto de Logística y Operaciones*

Elemento	Perfil requerido
Cargo	Responsable de Logística y Operaciones
Formación	Formación de tercer nivel o tecnológica en Logística, Negocios Internacionales, Comercio Exterior, Administración o áreas afines.
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en actividades relacionadas con logística, almacenamiento, distribución o manejo de mercancías.
Conocimientos técnicos	Gestión de inventarios, almacenamiento y método PEPS; preparación de pedidos; embalaje y etiquetado; trazabilidad; coordinación de transporte terrestre; documentación básica de exportación e Incoterms, con énfasis en FCA.
Competencias	Organización, planificación, capacidad de coordinación, atención al detalle, resolución de problemas y cumplimiento de tiempos.
Responsabilidad en la propuesta	Coordinar la preparación logística del pedido destinado a Queens, controlar el producto terminado y su trazabilidad, organizar el despacho y coordinar el transporte Loja–Quito hasta la entrega de la mercancía al transportista designado bajo FCA.

Nota. Requisitos de formación, experiencia y competencias para el puesto de Logística y Operaciones.

La definición de este perfil no implica necesariamente la creación inmediata de un departamento con varios colaboradores, sino la asignación de un responsable especializado que concentre las actividades logísticas derivadas de la exportación. Su incorporación permitirá articular la producción con la preparación y despacho de los pedidos destinados al mercado de Queens, manteniendo el control de la mercancía hasta el punto en que, de acuerdo con el Incoterm FCA establecido en la propuesta, Bizcochuelos “Martín” realiza la entrega al transportista designado en Quito. A partir de este punto, las actividades correspondientes al transporte internacional, nacionalización y distribución en Queens se encuentran bajo la gestión del importador, conforme a la cadena logística planteada en el plan de exportación.

5.1.2. Mecanismos de coordinación y comunicación

La implementación del plan de exportación requiere establecer mecanismos de coordinación que permitan integrar las actividades desarrolladas por Producción, Logística y Operaciones, Ventas y Contabilidad y Gerencia General, principalmente durante los días

previos al despacho de los pedidos destinados al distrito de Queens, Nueva York. Esta coordinación resulta necesaria debido a que el producto cuenta con una vida útil aproximada de 30 días y, por lo tanto, los tiempos comprendidos entre producción, preparación, despacho y entrega al transportista deben mantenerse bajo control. La propuesta logística desarrollada previamente establece precisamente que la documentación y programación del embarque deben gestionarse antes del despacho para evitar tiempos de espera que afecten la frescura del producto.

Para evitar la creación de procedimientos administrativos complejos que no correspondan con el tamaño de Bizcochuelos “Martín”, se propone una coordinación operativa directa. El responsable de Logística y Operaciones funcionará como enlace entre las actividades internas relacionadas con la preparación del pedido y los actores externos que intervienen hasta la entrega FCA en Quito. De esta manera, Producción informará la disponibilidad del lote; Ventas y Contabilidad confirmará la información correspondiente al pedido y facturación; Logística y Operaciones verificará inventario, trazabilidad, acondicionamiento y despacho; y Gerencia General supervisará el cumplimiento de la operación y resolverá situaciones que requieran autorización.

Tabla 61*Coordinación y comunicación para la implementación del plan de exportación*

Relación de coordinación	Información que se comunica	Mecanismo	Momento
Ventas y Contabilidad Producción	Pedido confirmado, cantidad requerida y fecha prevista para el despacho hacia Queens.	Registro del pedido y comunicación directa.	Al confirmarse cada pedido.
Producción → Logística y Operaciones	Cantidad producida, número de lote, fecha de elaboración y disponibilidad del producto.	Registro de producción y comunicación directa.	Durante y al finalizar la producción del lote.
Logística y Operaciones → Producción	Estado del acondicionamiento, preparación del pedido y novedades que puedan afectar el despacho.	Registro de seguimiento y comunicación directa.	Durante la preparación del lote.
Ventas y Contabilidad → Logística y Operaciones	Información comercial del pedido y documentación necesaria para coordinar el despacho.	Correo electrónico y documentación digital.	Antes de preparar el pedido.
Logística y Operaciones → Administración y Finanzas	Requerimientos de transporte, materiales de acondicionamiento y demás recursos necesarios para la operación.	Solicitud interna y documentación de respaldo.	Antes de cada despacho.
Administración y Finanzas → Gerencia General	Costos previstos, recursos requeridos y resultados económicos relacionados con la operación.	Reporte financiero y comunicación directa.	Antes y después de cada operación.
Logística y Operaciones → Transportista nacional	Cantidad de carga, número de pallets, fecha y horario de retiro y punto de entrega en Quito.	Correo electrónico, teléfono y confirmación del servicio.	Antes del transporte Loja–Quito.
Logística y Operaciones → Gerencia General	Estado general del pedido y novedades que puedan afectar el cumplimiento de la entrega FCA.	Reporte de seguimiento y comunicación directa.	Antes del despacho o cuando exista una novedad.

Nota. Flujos de coordinación, información, mecanismos y momentos de comunicación entre las partes

involucradas en el proceso.

La coordinación propuesta establece un flujo de información acorde con la estructura organizacional de Bizcochuelos “Martín”. Ventas y Contabilidad comunica la confirmación del pedido; Producción organiza la elaboración del lote; Logística y Operaciones coordina su preparación y traslado hasta Quito; Administración y Finanzas controla los recursos requeridos; y Gerencia General supervisa el cumplimiento de la operación. De esta manera, cada área

interviene de acuerdo con sus funciones, evitando duplicidad de responsabilidades durante la preparación de los pedidos destinados al distrito de Queens.

5.1.3. Nivel de seguimiento y control

Para asegurar el cumplimiento de la propuesta de exportación hacia el distrito de Queens, el seguimiento se concentrará en las actividades críticas que pueden afectar directamente la salida oportuna del producto. Considerando que Bizcochuelos “Martín” posee una vida útil aproximada de 30 días, el control se orientará principalmente a verificar la disponibilidad del lote, su trazabilidad y el cumplimiento del despacho dentro del cronograma previsto.

El responsable de Logística y Operaciones verificará, antes de cada envío, que la cantidad preparada corresponda al pedido confirmado, que cada lote mantenga su registro de identificación y que la mercancía se encuentre lista para el traslado desde Loja hacia Quito. Para ello se utilizarán los registros internos de producción e inventario y la lista de verificación previa al embarque ya establecida en el plan.

El control finalizará con la comprobación de la entrega de la mercancía al transportista designado bajo el Incoterm FCA en Quito. Cualquier retraso, diferencia de cantidad o inconveniente detectado durante la preparación o el traslado deberá ser comunicado a Gerencia General para tomar las acciones correctivas necesarias antes de que la situación afecte la entrega del producto destinado al mercado de Queens.

5.2. Diseño Técnico para la implementación de la propuesta

Una vez establecida la organización necesaria para ejecutar el plan, el diseño técnico se orienta a determinar los recursos adicionales que Bizcochuelos “Martín” deberá incorporar para preparar y entregar el volumen proyectado de exportación hacia el distrito de Queens, Nueva York. Al tratarse de una empresa que actualmente se encuentra en funcionamiento, la propuesta no parte de la creación de una nueva unidad productiva, sino del aprovechamiento de la

infraestructura, maquinaria, personal y procesos existentes, complementándolos únicamente con aquellos recursos que resulten necesarios para atender la operación exportadora.

5.2.1. Recursos incrementales para la implementación del plan de exportación

La operación internacional requiere una coordinación específica entre producción, acondicionamiento, documentación, trazabilidad y despacho. La propuesta asigna una función de Logística y Operaciones, incorpora dos trabajadores temporales durante los ciclos de exportación y utiliza materiales de acondicionamiento y una unidad de carga estandarizada.

Tabla 62

Recursos incrementales para la implementación del plan de exportación

Recurso	Cantidad	Aplicación
Responsable de Logística y Operaciones	1 función	Coordina pedido, documentación, trazabilidad, despacho y entrega FCA.
Personal temporal de apoyo	2 trabajadores	Interviene 4 días en producción y 6 días en preparación por operación.
Cajas máster	50 por embarque	Cada caja máster agrupa 76 cajas comerciales.
Pallets	2 por embarque	25 cajas máster por pallet.
Acondicionamiento y etiquetado	3.800 unidades	Bolsa, caja comercial, etiqueta y sellado.
Registro de trazabilidad	1 por lote	Identifica producción, cantidad, destino y despacho.
Área de preembarque	3 posiciones palletizadas	Dos posiciones para el lote y una posición libre para manipulación.
Transporte Loja–Quito	1 servicio por operación	Traslado hasta el punto FCA acordado en Quito.

Nota. La empresa mantiene la infraestructura y los equipos que ya utiliza en su operación nacional; estos recursos no generan inversión fija adicional.

Para efectos financieros, Bizcochuelos Martín se considera una empresa en funcionamiento. No se vuelve a cargar como inversión la infraestructura, hornos, batidoras, instalaciones ni personal que ya opera para el mercado actual. La evaluación incorpora

únicamente recursos adicionales atribuibles al plan: coordinación de Logística y Operaciones, refuerzo temporal de Producción, acciones B2B, cumplimiento y capital de trabajo adicional.

5.2.2. *Demanda internacional capturable de planificación*

El estudio de mercado sustenta la existencia de una oportunidad comercial en Queens y permite estructurar el escenario B2B. Para efectos de capacidad y evaluación financiera se adopta una demanda internacional capturable de planificación de 15.200 cajas anuales. El valor corresponde a cuatro operaciones de 3.800 cajas y no se interpreta como una extrapolación estadística de toda la población de Queens.

$$D_{B2B} = 3.800 \text{ cajas/operación} \times 4 \text{ operaciones/año} = 15.200 \text{ cajas/año}$$

Tabla 63
Demanda capturable

Variable	Valor
Volumen por operación	3.800 cajas
Frecuencia	4 operaciones/año
Demanda capturable de planificación	15.200 cajas/año
Promedio aritmético mensual	1.266,67 cajas/mes

Nota. Valores referenciales para la planificación operativa.

5.2.3. *Capacidad productiva efectiva*

La empresa registra una producción habitual aproximada de 300 cajas diarias con dos operarios. Para el lote de exportación se incorporan temporalmente dos trabajadores adicionales. Con el equipo reforzado se adopta un rendimiento de 950 cajas diarias, 22 días productivos mensuales y una eficiencia operativa del 75%.

$$CP_t = 950 \times 22 = 20.900 \text{ cajas/mes}$$

$$CP_e = 20.900 \times 0,75 = 15.675 \text{ cajas/mes}$$

Tabla 64*Capacidad productiva efectiva de Bizcochuelos “Martín”*

Dato	Valor
Producción diaria con refuerzo	950 cajas/día
Días productivos	22 días/mes
Capacidad teórica	20.900 cajas/mes
Factor de eficiencia	75%
Capacidad productiva efectiva	15.675 cajas/mes

Nota. La capacidad productiva efectiva supera el lote de 3.800 cajas, por lo que la producción no constituye la principal restricción del escenario.

5.2.4. Oferta exportable

La oferta exportable se calcula después de cubrir las ventas nacionales, mantener una reserva operativa y reconocer una merma técnica del 4%.

$$\text{Merma} = 15.675 \times 0,04 = 627 \text{ cajas/mes}$$

$$\text{OE} = 15.675 - 5.400 - 730 - 627 = 8.918 \text{ cajas/mes}$$

Tabla 65*Oferta exportable de Bizcochuelos “Martín”*

Componente	Valor mensual
Capacidad productiva efectiva	15.675 cajas
Ventas nacionales	5.400 cajas
Reserva operativa	730 cajas
Merma técnica	627 cajas
Oferta exportable	8.918 cajas

Nota. La oferta exportable estimada cubre el pedido de 3.800 cajas y mantiene disponibilidad para atender el mercado nacional.

5.2.5. Unidad de carga y almacenamiento

La presentación de exportación pesa 250 g y tiene dimensiones aproximadas de 15 cm × 10 cm × 5 cm. Para eliminar la inconsistencia existente entre cajas máster de 50 y 76 unidades, el diseño final adopta una sola configuración: 76 cajas comerciales por caja máster. La caja máster se diseña con una capacidad geométrica de 80 posiciones, organizada en cuatro unidades a lo largo, diez a lo ancho y dos niveles; se ocupan 76 posiciones y se mantienen

cuatro posiciones de holgura para separación y protección. La dimensión útil nominal resultante es aproximadamente 60 cm × 100 cm × 10 cm.

$$\text{Peso neto por caja máster} = 76 \times 0,250 \text{ kg} = 19,0 \text{ kg}$$

$$\text{Cajas máster requeridas} = 3.800 \div 76 = 50$$

La unidad de carga se organiza sobre pallets de 1.200 mm × 1.000 mm. En cada nivel se colocan dos cajas máster de 60 cm × 100 cm. Con 25 cajas máster por pallet se requieren 13 niveles, alcanzando una altura nominal de producto de aproximadamente 130 cm, sin incluir la altura del pallet. Cada pallet contiene 1.900 cajas comerciales y 475 kg netos; el embarque completo utiliza dos pallets y suma 950 kg netos.

Tabla 66

Diseño de la unidad de carga y almacenamiento de preembarque

Variable	Resultado
Cajas comerciales por caja máster	76
Peso neto por caja máster	19 kg
Dimensión útil nominal de caja máster	60 × 100 × 10 cm
Cajas máster por embarque	50
Cajas máster por pallet	25
Cajas comerciales por pallet	1.900
Pallets por embarque	2
Peso neto por pallet	475 kg
Peso neto total	950 kg
Posiciones de preembarque asignadas	3
Posiciones utilizadas	2
Posición libre para manipulación	1

Nota. La capacidad de preparación se calcula para un período de seis días por operación.

5.2.6. Capacidad de preparación del pedido

La preparación comprende revisión, etiquetado, empaque, embalaje y acondicionamiento. La versión anterior mezclaba un cálculo de dos días con una tabla de seis días. El cálculo definitivo utiliza seis días, porque con dos trabajadores, seis horas efectivas

diarias y un rendimiento de 60 cajas por hora y trabajador se necesitan 5,28 días para completar el lote.

$$\text{Días requeridos} = 3.800 \div (60 \times 6 \times 2) = 5,28 \text{ días}$$

$$\text{CP}_{\text{emb}} = 60 \times 6 \times 2 \times 6 = 4.320 \text{ cajas/embarque}$$

Tabla 67

Capacidad de preparación del pedido de exportación

Dato	Valor
Rendimiento	60 cajas/hora/trabajador
Horas efectivas	6 horas/día
Trabajadores	2
Días programados	6
Capacidad de preparación	4.320 cajas
Volumen de exportación	3.800 cajas
Margen técnico	520 cajas

Nota. El refuerzo temporal queda definido en diez días por operación.

5.2.7. Capacidad logística y entrega FCA

El lote se traslada desde Loja hasta Quito en un vehículo con capacidad nominal de 3,5 toneladas. El peso neto de 950 kg representa aproximadamente el 27,14% de esa capacidad.

Para asegurar la compatibilidad volumétrica, el servicio contratado debe disponer como mínimo de dos posiciones de pallet de 1,20 m × 1,00 m y una altura útil superior a 1,50 m.

$$\text{Utilización por peso} = 950 \div 3.500 \times 100 = 27,14\%$$

La entrega se realiza bajo FCA Quito. Conforme a Incoterms® 2020, cuando el lugar nombrado es distinto de las instalaciones del vendedor, la entrega se produce cuando la mercancía llega al punto acordado sobre el medio de transporte del vendedor, lista para su descarga y a disposición del transportista designado por el comprador. Desde ese punto se transfieren el riesgo y los costos posteriores al comprador.

Tabla 68
Capacidad logística para el traslado Loja–Quito

Variable	Resultado
Lote	3.800 cajas
Cajas máster	50
Pallets	2
Peso neto	950 kg
Capacidad nominal del vehículo	3.500 kg
Utilización por peso	27,14%
Área mínima de piso requerida	2,40 m ²
Altura útil mínima requerida	1,50 m
Punto de entrega	FCA Quito

Nota. Capacidad logística estimada para el traslado Loja–Quito bajo FCA.

5.2.8. Capacidad real de exportación

La capacidad real se determina comparando el volumen por operación con la capacidad productiva, la oferta exportable, la capacidad de preparación y la unidad logística. Todas las capacidades son iguales o superiores al lote de planificación.

$$CE = \min(3.800; 15.675; 8.918; 4.320; 3.800) = 3.800 \text{ cajas/operación.}$$

Tabla 69
Determinación de la capacidad real de exportación

Restricción	Capacidad	Resultado
Demanda capturable por operación	3.800 cajas	Límite del escenario
Capacidad productiva	15.675 cajas/mes	Cumple
Oferta exportable	8.918 cajas/mes	Cumple
Preparación	4.320 cajas/embarque	Cumple
Unidad logística	3.800 cajas/operación	Cumple
Capacidad real	3.800 cajas/operación	Resultado

Nota. La capacidad real se establece en 3.800 cajas por operación.

- **Producción requerida y utilización de la capacidad**

$$PR = (5.400 + 3.800 + 730) \div (1 - 0,04) = 10.343,75 \approx 10.344 \text{ cajas}$$

$$\text{Utilización} = 10.343,75 \div 15.675 \times 100 = 65,99\% \approx 66\%$$

Tabla 70*Producción requerida y utilización de la capacidad productiva*

Variable	Resultado
Ventas nacionales	5.400 cajas
Lote de exportación	3.800 cajas
Reserva operativa	730 cajas
Merma	4%
Producción requerida	10.344 cajas
Capacidad efectiva	15.675 cajas
Utilización	66%
Holgura	34%

Nota. La producción requerida utiliza el 66 % de la capacidad efectiva disponible.

- ***Frecuencia de exportaciones***

$$FE = 15.200 \div 3.800 = 4 \text{ operaciones/año}$$

Tabla 71*Frecuencia estimada de exportaciones*

Variable	Resultado
Demanda capturable de planificación	15.200 cajas/año
Volumen por operación	3.800 cajas
Frecuencia	4 operaciones/año
Periodicidad	Trimestral

Nota. Se establece una frecuencia estimada de cuatro operaciones anuales con periodicidad trimestral.

- ***Perecibilidad y rotación del lote***

La vida útil establecida para el producto es de 30 días. Para el cálculo conservador se consideran cuatro días de producción, seis días de preparación, un día Loja–Quito, un día de tránsito aéreo, dos días de nacionalización y un día de distribución final. La documentación se gestiona en paralelo durante la preparación, por lo que no se añade como un día adicional al ciclo.

$$\text{Tiempo hasta disponibilidad} = 4 + 6 + 1 + 1 + 2 + 1 = 15 \text{ días}$$

$$\text{Vida útil remanente} = 30 - 15 = 15 \text{ días}$$

Rotación mínima = $3.800 \div 15 = 253,33$ cajas/día

Tabla 72

Verificación de perecibilidad del volumen de exportación

Variable	Resultado
Vida útil total	30 días
Tiempo hasta disponibilidad en Queens	15 días
Vida útil remanente	15 días
Lote	3.800 cajas
Variable	Resultado
Rotación requerida	253,33 cajas/día
Rotación semanal equivalente	1.773 cajas/semana

Nota. Perecibilidad del volumen de exportación.

La política comercial del plan establece que cada embarque se produce contra pedido.

El importador-distribuidor debe programar la salida de 3.800 cajas dentro de los 15 días de vida útil remanente, evitando inventarios especulativos en destino.

- **Condiciones técnicas finales**

Tabla 73

Condiciones finales para la ejecución de la capacidad propuesta

Aspecto	Resultado final
Capacidad productiva	15.675 cajas/mes
Oferta exportable	8.918 cajas/mes
Preparación	4.320 cajas/embarque
Unidad logística	50 cajas máster / 2 pallets
Peso neto	950 kg
Capacidad por operación	3.800 cajas
Producción requerida	10.344 cajas
Utilización de capacidad	66%
Frecuencia	4 operaciones/año
Volumen anual	15.200 cajas
Refuerzo temporal	10 días/operación; 40 días/año
Vida útil remanente	15 días
Rotación requerida	253,33 cajas/día

Nota. Condiciones técnicas establecidas para la ejecución del plan de exportación.

- ***Requisitos regulatorios vinculados al diseño técnico***

El proceso de exportación desde Ecuador se inicia con la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación mediante ECUAPASS. SENAE señala que la DAE puede ser transmitida por el exportador, un agente de aduana o un agente de carga de exportaciones, acompañada de la factura comercial y de las autorizaciones que correspondan. Por esta razón, la función de Logística y Operaciones asume la gestión documental ordinaria del plan y no se incorpora una tarifa pública por caja para factura, packing list o DAE.

En Estados Unidos, el alimento debe cumplir las exigencias de seguridad y etiquetado de la FDA. La instalación extranjera queda sujeta al registro de instalación cuando corresponda, cada embarque requiere Prior Notice y el importador debe cumplir las obligaciones del Foreign Supplier Verification Program. La declaración “gluten-free” solo se utiliza si el producto cumple el límite regulatorio inferior a 20 ppm de gluten.

5.3. Evaluación económica y financiera del plan de exportación

5.3.1. Supuestos y criterios de evaluación financiera

Para evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de exportación se establecen los supuestos que delimitan el escenario base de análisis. La evaluación considera únicamente los ingresos, costos, gastos y requerimientos de capital adicionales atribuibles al ingreso de los bizcochuelos “Martín” al mercado de Queens, debido a que la empresa se encuentra actualmente en funcionamiento y dispone de infraestructura y equipos para su actividad productiva. El horizonte de evaluación es de cinco años, considerando un volumen de planificación de 15.200 cajas anuales, correspondiente a cuatro operaciones de 3.800 cajas.

Tabla 74
Supuestos y criterios de evaluación financiera

Supuesto	Valor	Criterio
Volumen por embarque	3.800 cajas	Lote de planificación
Embarques anuales	4 operaciones	Frecuencia trimestral
Volumen anual	15.200 cajas	3.800×4 operaciones
Precio FCA	USD 2,60/caja	Precio de introducción
Costo de producción	USD 1,20/caja	Costo completo conservador
Acondicionamiento	USD 0,55/caja	Empaque, etiqueta y sellado
Costos de origen FCA	USD 725/embarque	Costos de origen y traslado Loja–Quito
Comisión bancaria	1 % de las ventas	Costo financiero de la operación
Anticipo del comprador	30%	30 % al pedido y 70 % bajo condición FCA
Participación trabajadores	15%	Aplicada sobre la utilidad correspondiente
Impuesto a la renta	25%	Tasa utilizada en el modelo
TMAR	15 % anual	Tasa mínima de aceptación
Horizonte de evaluación	5 años	Período 2027–2031

Nota. Los supuestos corresponden al escenario base utilizado para evaluar la viabilidad económica.

5.3.2. Determinación del precio de venta y margen de contribución

Para determinar el precio de venta FCA se consideran los costos directamente atribuibles a la operación de exportación. El costo directo FCA por caja está conformado por el costo de producción, el acondicionamiento del producto y la distribución de los costos de origen entre las 3.800 cajas previstas por embarque. A partir de esta estructura se establece un precio FCA de USD 2,60 por caja y se determina el margen de contribución disponible para cubrir los costos fijos incrementales del plan y generar rentabilidad.

Tabla 75*Determinación del precio de venta y margen de contribución*

Concepto	USD/caja
Costo de producción	1,2
Acondicionamiento	0,55
Costos de origen FCA	0,19
Costo directo FCA por caja	1,94
Precio de venta FCA	2,6
Comisión bancaria	0,03
Margen de contribución unitario	0,63
Margen de contribución porcentual	24,35%

Nota. El margen de contribución se determina descontando del precio FCA.

5.3.3. Inversión inicial y estructura de financiamiento

Para el escenario base del plan no se contempla inversión fija incremental, debido a que Bizcochuelos Martín es una empresa en funcionamiento y dispone de la infraestructura, equipos y personal necesarios para su operación habitual. El requerimiento financiero inicial se concentra en el capital de trabajo necesario para ejecutar el primer ciclo de exportación. Se propone cubrir dicho requerimiento mediante un anticipo del 30 % del valor de la factura por parte del comprador y recursos propios de la empresa para completar el saldo, sin recurrir a endeudamiento bancario en esta etapa inicial.

Tabla 76*Inversión inicial y estructura de financiamiento*

Concepto	Valor (USD)	Participación
Necesidad bruta del primer ciclo	8.253,91	100,00%
Anticipo del comprador (30 % de la factura)	2.964,00	35,91%
Recursos propios de Bizcochuelos Martín	5.289,91	64,09%
Deuda bancaria	0	0,00%
Total, fuentes de financiamiento	8.253,91	100,00%

Nota. Valores calculados para el primer ciclo de exportación según el escenario base del plan.

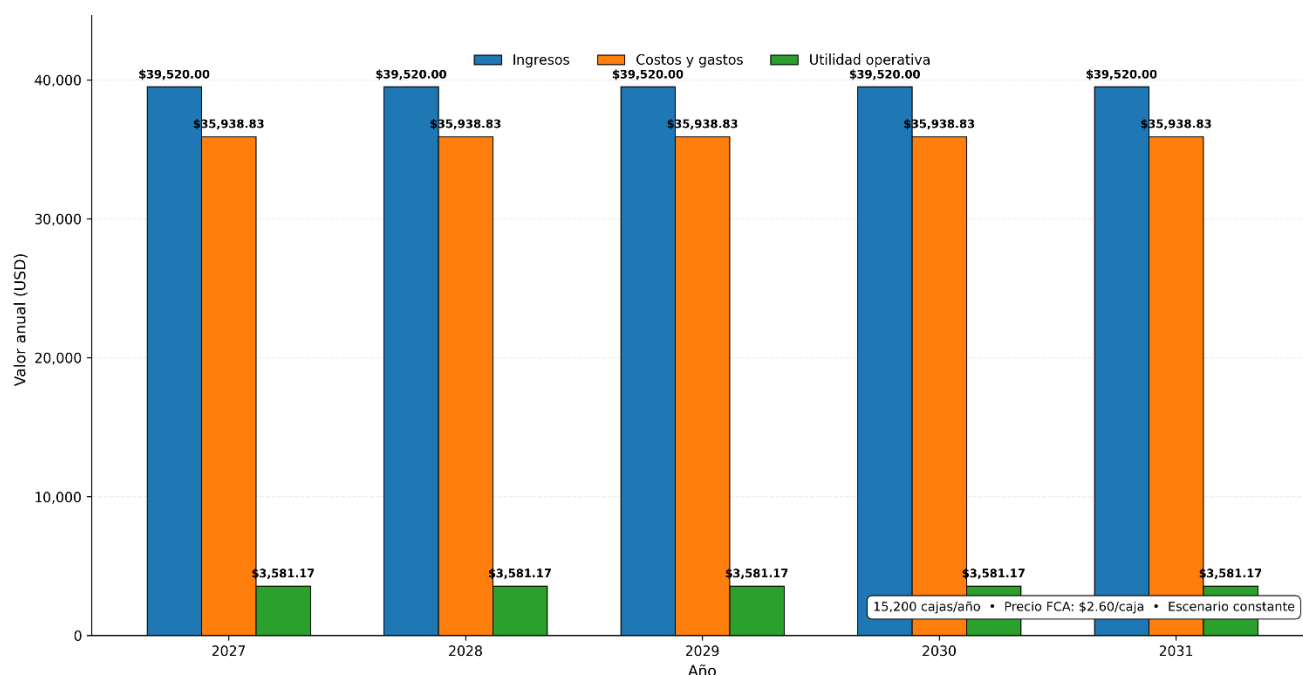
La estructura propuesta permite cubrir la necesidad inicial de USD 8.253,91 sin recurrir a financiamiento bancario. El anticipo del comprador aporta USD 2.964,00, mientras que los

USD 5.289,91 restantes se cubren con recursos propios de Bizcochuelos Martín. Esta alternativa resulta adecuada para la etapa inicial del plan, ya que evita asumir obligaciones financieras antes de comprobar la continuidad de los pedidos en el mercado de Queens.

5.3.4. Proyección del estado de resultados

La proyección del estado de resultados permite estimar el desempeño económico incremental del plan durante el período 2027–2031. Para su elaboración se consideran únicamente los ingresos, costos y gastos adicionales relacionados con las operaciones de exportación hacia Queens, sin incorporar los resultados de la actividad nacional que Bizcochuelos Martín mantiene actualmente.

Figura 9
Ingresos, costos y utilidad proyectada



Nota. Elaboración propia con base en los resultados del modelo financiero para el período 2027–2031.

En el escenario base no se calcula el Índice de Cobertura del Servicio de la Deuda (DSCR), debido a que la estructura de financiamiento propuesta no contempla crédito bancario ni obligaciones financieras que generen pagos de capital e intereses. El requerimiento inicial se cubre mediante el anticipo del comprador y recursos propios de Bizcochuelos Martín; por

tanto, no existe servicio de deuda sobre el cual determinar este indicador. En consecuencia, el DSCR se considera no aplicable (N/A) para el escenario financiero evaluado.

5.3.5. Flujo de caja económico y financiero

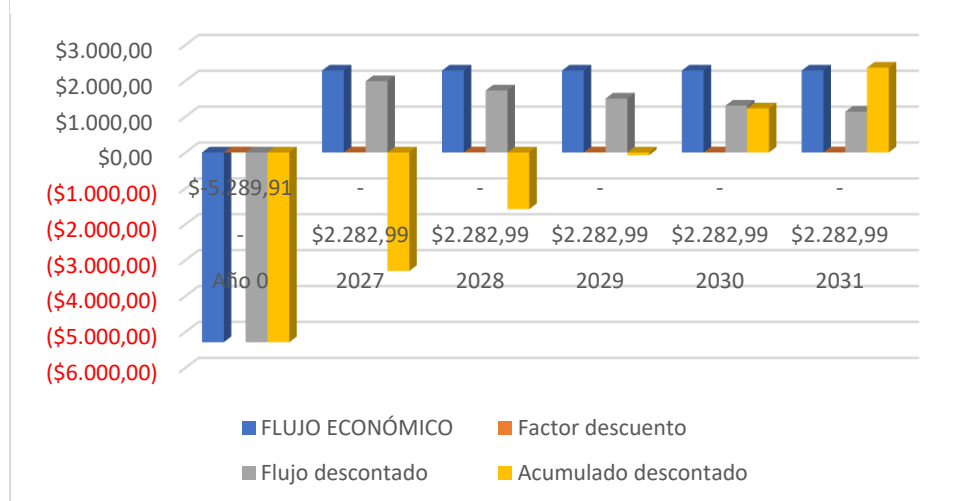
El flujo de caja proyectado permite analizar la generación de efectivo atribuible al plan de exportación durante el período 2027–2031. En el escenario base no se contempla financiamiento mediante deuda bancaria, por lo que no existen intereses ni amortizaciones de préstamos. El desembolso inicial corresponde al capital de trabajo requerido por la empresa, mientras que los flujos posteriores se generan a partir de los resultados incrementales de las operaciones de exportación.

Tabla 77
Flujo económico incremental y financiero proyectado

Concepto	Año 0	2027	2028	2029	2030	2031
Flujo operativo	-	\$2.282,99	\$2.282,99	\$2.282,99	\$2.282,99	\$2.282,99
Capital de trabajo	(\$5.289,91)	-	-	-	-	-
FLUJO ECONÓMICO	(\$5.289,91)	\$2.282,99	\$2.282,99	\$2.282,99	\$2.282,99	\$2.282,99
Factor descuento	1,0000	0,8696	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972
Flujo descontado	(\$5.289,91)	\$1.985,21	\$1.726,27	\$1.501,11	\$1.305,31	\$1.135,05
Acumulado descontado	(\$5.289,91)	(\$3.304,70)	(\$1.578,43)	(\$77,32)	\$1.227,99	\$2.363,04

Nota. Con base en la evaluación financiera aplicada.

Los flujos proyectados muestran la capacidad del plan para recuperar el capital de trabajo inicial mediante los resultados generados por las exportaciones. Al no existir financiamiento bancario, no se generan pagos de intereses ni amortizaciones, por lo que el análisis se concentra en la recuperación de los recursos propios comprometidos y en la generación de valor durante el horizonte evaluado.

Figura 10*Flujo de caja económico y financiero proyectado*

Nota. Con base en la evaluación financiera aplicada.

5.3.6. Indicadores de evaluación económica y financiera

Los indicadores de evaluación permiten determinar la viabilidad económica y financiera del plan a partir de los flujos de caja proyectados. Para el análisis se consideran la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la relación beneficio/costo y el período de recuperación, con el propósito de establecer si los resultados esperados justifican los recursos comprometidos en la ejecución del plan.

Tabla 78*Indicadores de evaluación*

Indicador	Resultado
Inversión inicial	\$5.289,91
TMAR	15,00%
VAN	\$2.363,04
TIR	32,65%
B/C	1,018x
Índice de rentabilidad	1,447x
Payback simple	2,32
Payback descontado	3,06

Nota. Indicadores calculados a partir del flujo de caja proyectado y una TMAR del 15 %.

Los resultados muestran un VAN positivo de USD 2.363,04 y una TIR del 32,65 %, superior a la TMAR del 15 %. Asimismo, la relación beneficio/costo es mayor a uno y el índice de rentabilidad alcanza 1,447, mientras que la inversión se recupera en 2,32 años en términos

simples y 3,06 años considerando el valor del dinero en el tiempo. En conjunto, estos resultados indican que el escenario base del plan presenta viabilidad económica y financiera bajo los supuestos establecidos.

5.3.7. Punto de equilibrio y margen de seguridad

El punto de equilibrio permite determinar el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir los costos asociados al plan de exportación, sin generar pérdidas ni utilidades. Por su parte, el margen de seguridad permite establecer cuánto puede disminuir el volumen de ventas previsto antes de alcanzar dicho punto. Para este análisis se considera el volumen anual planificado de 15.200 cajas y los costos establecidos en el escenario base.

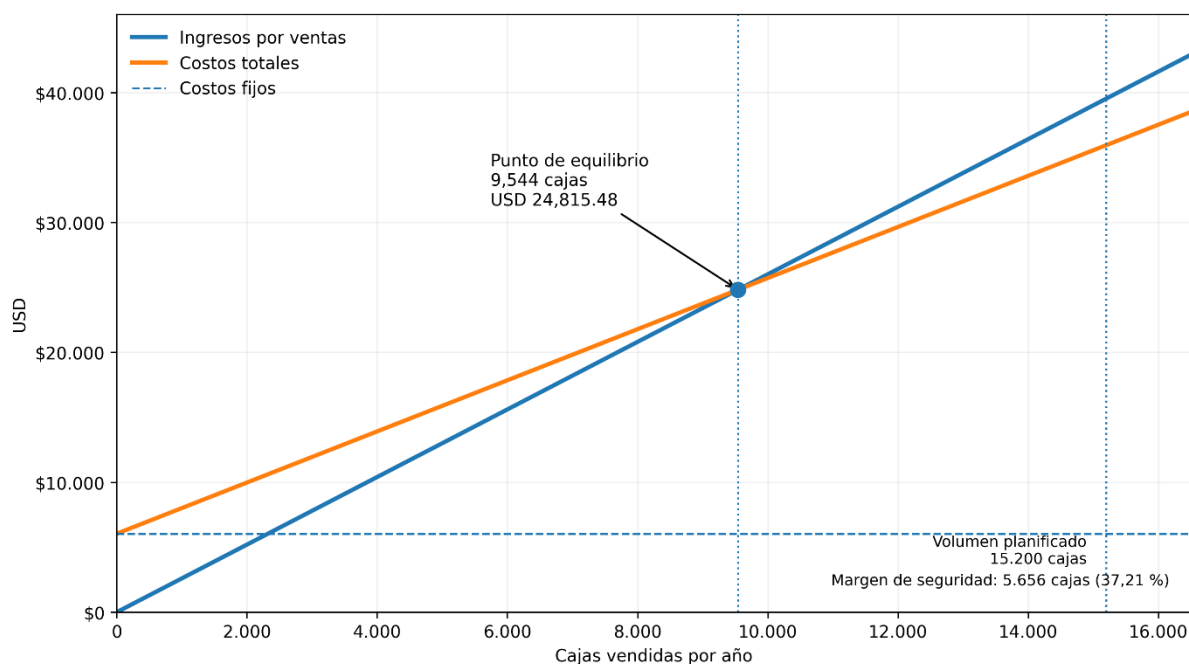
Tabla 79

Punto de equilibrio y margen de seguridad

Concepto	Resultado
Volumen anual planificado	15.200 cajas
Margen de contribución unitario	USD 0,6332
Costos fijos incrementales anuales	USD 6.043,63
Punto de equilibrio	9.544 cajas/año
Margen de seguridad en cajas	5.656 cajas
Margen de seguridad	37,21%

Nota. Cálculos realizados con los valores del escenario base del modelo financiero.

El punto de equilibrio se alcanza con aproximadamente 9.544 cajas anuales, volumen inferior a las 15.200 cajas previstas en el escenario base. Esto genera un margen de seguridad del 37,21 %, equivalente a aproximadamente 5.656 cajas, lo que indica que el volumen planificado podría disminuir hasta ese límite antes de que el plan deje de cubrir sus costos.

Figura 11*Punto de equilibrio del plan de exportación*

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del modelo financiero.

5.3.8. Análisis de sensibilidad por escenarios

El análisis de sensibilidad permite evaluar el comportamiento de la viabilidad financiera del plan ante cambios en las principales variables del escenario base. Para ello, se consideran variaciones en el volumen de ventas, el precio FCA, los costos directos, los gastos fijos, el anticipo del comprador y los costos de gestión documental, con el propósito de identificar cuáles de estas variables generan mayor efecto sobre los resultados financieros del plan.

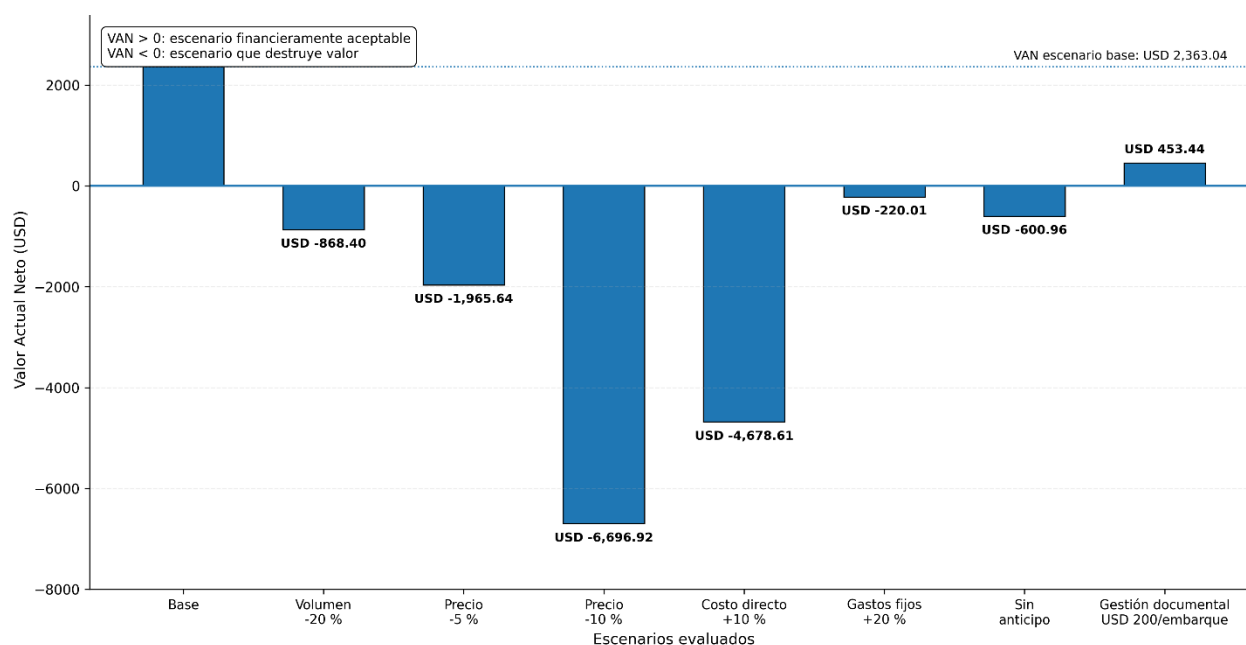
Tabla 80*Análisis de sensibilidad por escenarios*

Escenario	Inversión inicial	Flujo anual	VAN	TIR
Base	5.289,91	2.282,99	2.363,04	32,65%
Volumen -20 %	4.407,71	1.055,83	-868,40	6,33%
Precio -5 %	5.438,11	1.035,89	-1.965,64	-1,60 %
Precio -10 %	5.586,31	-331,31	-6.696,92	No calculable
Costo directo +10 %	6.027,41	402,37	-4.678,61	-28,12 %
Gastos fijos +20 %	5.289,91	1.512,43	-220,01	13,23%
Sin anticipo	8.253,91	2.282,99	-600,96	11,88%
Servicio documental USD 200/embarque	5.489,91	1.772,99	453,44	18,44%

Nota. Resultados obtenidos del análisis de sensibilidad del modelo financiero.

El escenario base presenta los mejores resultados, con un VAN de USD 2.363,04 y una TIR del 32,65 %. El análisis evidencia una mayor sensibilidad ante disminuciones del precio de venta y aumentos del costo directo, escenarios en los que el VAN se vuelve negativo. Asimismo, la ausencia del anticipo del comprador genera un VAN de USD -600,96, lo que demuestra la importancia de esta condición comercial para reducir el requerimiento inicial de recursos. En contraste, la contratación de gestión documental externa por USD 200 por embarque mantiene un VAN positivo de USD 453,44, aunque reduce la rentabilidad del plan.

Figura 12
Análisis de sensibilidad del VAN



Nota. Elaboración propia con base en los resultados del modelo financiero.

La representación gráfica confirma que la viabilidad del plan depende especialmente del comportamiento del precio de venta y de los costos directos. El escenario base mantiene un VAN positivo de USD 2.363,04, mientras que reducciones en el precio o incrementos en los costos pueden generar resultados negativos. Esto evidencia que, antes de ejecutar las operaciones de exportación, será necesario mantener un control permanente de los costos y validar las condiciones comerciales con el comprador, a fin de preservar la rentabilidad prevista en el escenario base.

Conclusiones

El estudio permitió determinar que existe una oportunidad comercial para la introducción de los bizcochuelos tradicionales “Martín” en Queens, Nueva York, debido a que los resultados obtenidos en la encuesta reflejan interés por productos artesanales, tradicionales y de origen ecuatoriano. Sin embargo, al haberse utilizado un muestreo por conveniencia, los resultados describen únicamente las preferencias e intención declarada de compra de los 384 participantes y no constituyen una estimación de la demanda total de Queens. Por esta razón, el ingreso al mercado deberá realizarse de manera progresiva y sustentado en pedidos comerciales confirmados.

La estrategia de internacionalización propuesta mediante un modelo B2B con un importador-distribuidor resulta adecuada para las características y tamaño actual de Bizcochuelos Martín, ya que permite ingresar al mercado estadounidense sin asumir directamente la distribución minorista en destino. El volumen de hasta 3.800 cajas por operación y 15.200 cajas anuales constituye un escenario de planificación y no una demanda asegurada; por ello, la ejecución del plan depende de formalizar la relación comercial con el importador y establecer previamente condiciones de precio, volumen, frecuencia y forma de pago. En la tesis actual, este volumen está expresamente planteado como escenario y no como una orden confirmada.

Desde el punto de vista regulatorio, se identificaron los requisitos sanitarios, documentales, de inocuidad y etiquetado necesarios para el ingreso del producto a Estados Unidos. Esto demuestra que el proceso de exportación puede estructurarse de forma compatible con las exigencias del mercado de destino; no obstante, el cumplimiento deberá verificarse documentalmente antes del primer embarque, especialmente en lo relacionado con el etiquetado, la declaración de producto libre de gluten, los registros aplicables y la documentación de exportación.

El análisis técnico y operativo evidencia que Bizcochuelos Martín puede atender inicialmente un lote de hasta 3.800 cajas por operación utilizando principalmente la infraestructura y capacidad actualmente disponibles, sin requerir una ampliación estructural inmediata de la empresa. La capacidad de producción, almacenamiento y preparación resulta suficiente bajo los parámetros analizados, aunque antes de cada operación deberán verificarse la oferta exportable neta, el peso bruto, el cubicaje definitivo y la disponibilidad real de producto. La propia evaluación de la tesis reconoce que estos elementos todavía deben confirmarse antes del despacho.

La logística planteada bajo el Incoterm FCA Terminal de Carga UIO, mediante la ruta Loja–Quito–JFK–Queens y transporte internacional aéreo, constituye una alternativa coherente con la naturaleza perecedera del producto. La vida útil de 30 días representa uno de los principales condicionantes de la propuesta, ya que aproximadamente la mitad de este periodo se emplea entre producción, preparación, traslado y llegada al mercado. En consecuencia, el volumen de cada embarque deberá ajustarse a la capacidad de rotación del importador y no únicamente a la capacidad máxima de producción, evitando pérdidas por vencimiento o baja rotación. Actualmente la tesis estima que un lote de 3.800 cajas requeriría una rotación cercana a 253 cajas diarias dentro del periodo comercial disponible.

Desde la perspectiva económica y financiera, la propuesta presenta resultados favorables bajo el escenario base analizado. El costo directo FCA se estimó en USD 1,94 por caja y el precio de venta FCA en USD 2,60 por caja, obteniéndose un margen de contribución unitario aproximado de USD 0,63. La evaluación financiera obtuvo un VAN de USD 2.363,04, una TIR de 32,65 %, una relación beneficio/costo de 1,018 y un punto de equilibrio de 9.544 cajas anuales. Asimismo, el período de recuperación se estimó en 2,32 años en términos simples y 3,06 años en términos descontados. Estos resultados indican que el escenario base presenta viabilidad económica y financiera bajo los supuestos establecidos.

No obstante, el análisis de sensibilidad demuestra que la rentabilidad del proyecto presenta una holgura limitada, debido a que variaciones desfavorables en precio, volumen de ventas o costos pueden provocar que el VAN se vuelva negativo. En consecuencia, los indicadores financieros no deben interpretarse de manera aislada como garantía de éxito, sino como evidencia de que el proyecto puede generar valor si se mantienen las condiciones comerciales y operativas planteadas. Por ello, el control de costos, la negociación del precio FCA y la confirmación del volumen real de compra constituyen factores críticos para la sostenibilidad del plan.

En términos integrales, se concluye que el plan de exportación de los bizcochuelos tradicionales “Martín” desde Loja hacia Queens, Nueva York, es viable bajo las condiciones técnicas, comerciales y financieras analizadas, pero su viabilidad es condicionada y no automática. La empresa cuenta con una base productiva y operativa que permite avanzar hacia su internacionalización, pero la ejecución del primer embarque deberá estar precedida por la formalización de un importador-distribuidor, la confirmación del pedido y precio, la verificación de la oferta exportable real, el cumplimiento regulatorio, la validación del cubicaje y peso definitivo de la carga y la comprobación de una rotación comercial compatible con la vida útil del producto.

Recomendaciones

Se recomienda que Bizcochuelos Martín inicie el proceso de internacionalización mediante una estrategia gradual y bajo pedido confirmado, evitando producir anticipadamente el volumen máximo previsto para exportación. Durante las primeras operaciones, la cantidad enviada deberá ajustarse a los pedidos reales y a la capacidad de rotación demostrada en Queens, especialmente por la vida útil limitada del producto.

Antes de realizar el primer embarque, se recomienda formalizar la relación con un importador-distribuidor mediante una carta de intención, orden de compra o contrato comercial en el que se establezcan claramente el precio FCA, volumen solicitado, frecuencia de compra, forma de pago, porcentaje de anticipo, responsabilidades logísticas y condiciones de entrega. Esta formalización permitirá sustituir los supuestos utilizados en el estudio por información comercial real. La tesis actualmente identifica esta confirmación como una condición previa fundamental.

Se recomienda verificar antes de cada exportación la oferta exportable neta disponible, considerando la producción efectiva, ventas nacionales, inventarios, merma y compromisos previamente adquiridos. De esta manera, el mercado internacional no afectará el abastecimiento habitual de Bizcochuelos Martín ni se asumirán volúmenes de exportación superiores a los realmente disponibles.

En el ámbito logístico, se recomienda realizar una validación física definitiva del embalaje y la carga antes del primer despacho, incluyendo las dimensiones de las cajas máster, peso neto y bruto, cantidad de cajas por pallet, altura de estiba y cubicaje total. Estos datos permitirán confirmar la configuración real del transporte Loja–Quito y entregar información precisa al operador logístico y al importador.

Debido a que la vida útil constituye uno de los principales factores críticos del proyecto, se recomienda establecer un sistema de control por lotes y fechas de producción, programando

la elaboración del producto lo más cerca posible de la fecha de salida. Asimismo, el importador deberá proporcionar información sobre la rotación real en los puntos de venta, de modo que los siguientes embarques puedan ajustarse al comportamiento del mercado y reducir el riesgo de vencimiento.

Se recomienda completar y verificar previamente todos los requisitos regulatorios, sanitarios, documentales y de etiquetado aplicables a la entrada del producto a Estados Unidos. Particularmente, la declaración “gluten free” y la vida útil del producto deberán estar respaldadas mediante los controles, documentación y análisis que correspondan antes de utilizarlas comercialmente en el mercado estadounidense. Esta recomendación también consta como aspecto pendiente en la versión actual de la investigación.

En relación con la comercialización, se recomienda desarrollar acciones dirigidas principalmente a tiendas latinas, supermercados, panaderías, cafeterías y establecimientos especializados, complementadas con estrategias digitales y promoción del origen lojano, la elaboración artesanal y las características diferenciadoras del producto. Los resultados de la encuesta muestran que las recomendaciones personales y las redes sociales se encuentran entre los medios que más influyen en la decisión de compra de los participantes.

Desde el punto de vista financiero, se recomienda actualizar los costos antes de cada operación, utilizando cotizaciones, facturas, nómina y comprobantes reales, especialmente para los componentes relacionados con acondicionamiento, documentación, personal adicional, servicios bancarios y cumplimiento regulatorio. El precio FCA deberá renegociarse cuando existan variaciones relevantes en estos costos.

Se recomienda utilizar el modelo financiero desarrollado en la investigación como una herramienta permanente de control y toma de decisiones, recalculando el VAN, TIR, relación beneficio/costo, punto de equilibrio, recuperación y sensibilidad cuando cambien el volumen de exportación, precio de venta, costos, condiciones de pago o rotación del producto. Esto

permitirá determinar si cada nueva operación mantiene las condiciones mínimas de rentabilidad identificadas en el estudio.

Finalmente, se recomienda realizar una evaluación posterior a los primeros embarques, comparando los resultados reales con los supuestos utilizados en la tesis. Variables como volumen vendido, tiempo de rotación, costos efectivos, cumplimiento logístico, aceptación del producto y recompra del distribuidor permitirán determinar si conviene mantener las 3.800 cajas por operación, reducir el volumen durante la introducción o ampliar progresivamente la presencia de Bizcochuelos Martín en Queens.

Bibliografía

- Aschemann-Witzel, J., de Hooge, I. E., & Almli, V. L. (2019). Suboptimal food? Food waste at the consumer–retailer interface. In C. M. Galanakis (Ed.), *Saving food: Production, supply chain, food waste, and food consumption* (pp. 347–368). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815357-4.00012-2>
- Bérard, L., & Marchenay, P. (2006). Local products and geographical indications: Taking account of local knowledge and biodiversity. *International Social Science Journal*, 58(187), 109–116. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2451.2006.00592.x>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., Sullivan, D. P., & Click, R. W. (2022). *International business: Environments and operations* (17th ed.). Pearson.
- El Universo. (2022, febrero 7). *Gracias a la inmigración, Queens se ha convertido en una ruta gastronómica con opciones de muchos países*. <https://www.eluniverso.com/entretenimiento/gastronomia/gracias-a-la-inmigracion-queens-se-ha-convertido-en-una-ruta-gastronomica-con-opciones-de-muchos-paises-nota/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (s. f.). *Sostenibilidad*. <https://www.fao.org/sustainability/es>
- Guerrero, L., Guàrdia, M. D., Xicola, J., Verbeke, W., Vanhonacker, F., Zakowska-Biemans, S., Sajdakowska, M., Sulmont-Rossé, C., Issanchou, S., Contel, M., Scalvedi, M. L., Granli, B. S., & Hersleth, M. (2009). Consumer-driven definition of traditional food products and innovation in traditional foods: A qualitative cross-cultural study. *Appetite*, 52(2), 345–354. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2008.11.008>
- Haro Sarango, A. F., Chisag Pallmay, E. R., Ruiz Sarzosa, J. P., & Caicedo Pozo, J. E. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de*

Ciencias Sociales y Humanidades, 5(2), 956–966.

<https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927>

International Trade Administration. (s. f.). *Develop an export plan*. U.S. Department of Commerce. <https://www.trade.gov/develop-export-plan>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2017). *International economics: Theory and policy* (11th ed.). Pearson.

Lizano-Arauz, C. D., Ronquillo-Bolaños, C. L., Román-Ordóñez, F. G., & Vera-Loor, R. Y. (2022). Análisis cuantitativo de la competitividad de las exportaciones de malanga ecuatoriana a Estados Unidos. *Revista Economía y Negocios*, 13(2), 71–92.
<https://doi.org/10.29019/eyn.v13i2.1075>

Macías, L. M. (2020). Exportaciones ecuatorianas: un análisis a la producción no afectada por la emergencia sanitaria. *Polo del Conocimiento*, 5(50), 89–103.

Organización Mundial del Comercio. (2018). *Incorporar el comercio para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/sdg_s.pdf

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

RD Station. (2024). *Buyer persona: Qué es y cómo crear uno para tu negocio*.
<https://www.rdstation.com/blog/es/buyerpersona/>

Sánchez Torres, Y. E., Velasco Alarcón, L. A., Aguas Alarcón, F. X., & Rivera Vallejo, R. A. (2024). Acuerdos comerciales y su impacto en el comercio exterior. *Ciencia Latina*

Revista Científica Multidisciplinar, 8(2), 7629–7679.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11162

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2025). *Plan institucional SENA E 2025–2029*.

<https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2026/01/Plan-Institucional-SENAE-2025-2029.pdf>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (s. f.). *Para exportar*.

<https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-exportar/>

Singh, P., Arora, A., Strand, T. A., Leffler, D. A., Catassi, C., Green, P. H., Kelly, C. P., Ahuja, V., & Makharia, G. K. (2018). Global prevalence of celiac disease: Systematic review and meta-analysis. *Clinical Gastroenterology and Hepatology*, 16(6), 823–836.e2.

<https://doi.org/10.1016/j.cgh.2017.06.037>

U.S. Bureau of Economic Analysis. (2026). *Gross domestic product* [Data set]. FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis. <https://fred.stlouisfed.org/series/GDPA>

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2026). *Employed persons in Queens County, NY* [Data set]. FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis. <https://fred.stlouisfed.org/series/LAUCN360810000000005A>

U.S. Census Bureau. (2025). *QuickFacts: Queens County, New York*. <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/queenscountynewyork/PST045225>

U.S. Food and Drug Administration. (2011). *Food Safety Modernization Act (FSMA)*. <https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/food-safety-modernization-act-fsma>

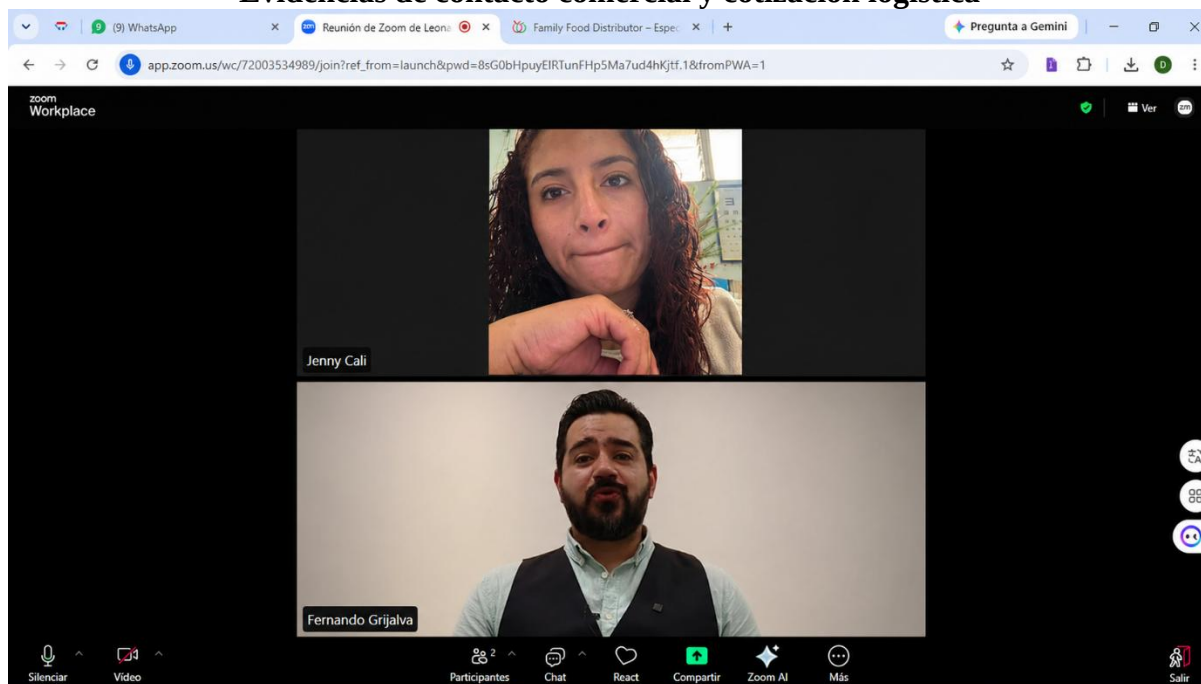
U.S. Food and Drug Administration. (2016, enero 26). *FSMA final rule on Foreign Supplier Verification Programs (FSVP) for importers of food for humans and animals*. <https://www.fda.gov/food/food-safety-modernization-act-fsma/fsma-final-rule-foreign-supplier-verification-programs-fsvp-importers-food-humans-and-animals>

- U.S. Food and Drug Administration. (2026). *Questions and answers on the gluten-free food labeling final rule*. <https://www.fda.gov/food/nutrition-food-labeling-and-critical-foods/questions-and-answers-gluten-free-food-labeling-final-rule>
- U.S. Food and Drug Administration. (s. f.). *Importing food products into the United States*. <https://www.fda.gov/food/food-imports-exports/importing-food-products-united-states>
- Wilk, R. (2006). *Home cooking in the global village: Caribbean food from buccaneers to ecotourists*. Berg.

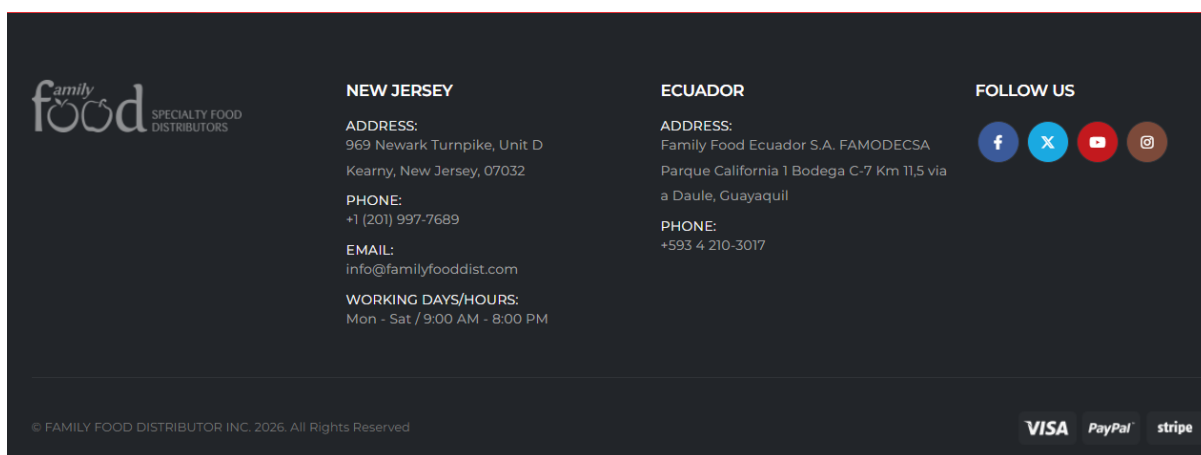
Anexos

Apéndice A

Evidencias de contacto comercial y cotización logística



Nota. Reunión virtual con el representante de Family Food Distributors Inc.



Nota. Datos de contacto y ubicación oficial de Family Food Distributors Inc. en Nueva Jersey y su filial en Ecuador.

Apéndice B

Encuesta realizada a consumidores estadounidenses del estado de Nueva York

SECCIÓN 1. PERFIL DEL CONSUMIDOR

1. Edad:

18 – 25 años

26 – 35 años

36 – 45 años

46 años o más

2. Género:

Masculino

Femenino

Prefiero no responder

3. Ocupación:

Estudiante

Empleado

Profesional independiente

Empresario

Otro

4. ¿Cuál es su origen?

Ecuatoriano

Latinoamericano

Estadounidense

Otro

5. ¿Reside actualmente en Nueva York?

Sí

No

SECCIÓN 2. HÁBITOS DE CONSUMO

6. ¿Consume productos de panadería o repostería dulce?

Sí

No

7. ¿Con qué frecuencia consume este tipo de productos?

Diariamente

Varias veces por semana

Ocasionalmente

Rara vez

8. ¿Qué tipo de productos consume con mayor frecuencia?

Muffins

Cupcakes

Pasteles

Bizcochos o bizcochuelos

Productos artesanales de panadería

9. ¿En qué momento suele consumir este tipo de productos?

Desayuno

Merienda

Postre

Snack rápido

Reuniones sociales

10. ¿Dónde suele comprar productos de panadería o snacks dulces?

Supermercados

Panaderías locales

Cafeterías

Tiendas latinas

Tiendas online

SECCIÓN 3. PREFERENCIAS DEL PRODUCTO

11. ¿Qué factor influye más en su decisión de compra?

Sabor

Frescura

Ingredientes naturales

Precio

Presentación

Marca

12. ¿Qué sabores le resultan más atractivos?

Chocolate

Vainilla

Canela

Coco

Frutas tropicales

13. ¿Qué presentación prefiere?

Individual

Familiar

Mini porciones

Empaque ecológico

Empaque premium

14. ¿Qué característica valora más en productos de panadería artesanal?

Sabor casero

Ingredientes naturales

Producto fresco

Tradición cultural

Calidad premium

15. ¿Qué tan importante es para usted que un producto tenga ingredientes naturales o artesanales?

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

SECCIÓN 4. PERCEPCIÓN DE PRODUCTOS LATINOS E IMPORTADOS

16. ¿Consume productos alimenticios latinoamericanos?

Frecuentemente

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

17. ¿Qué percepción tiene sobre los productos artesanales latinoamericanos?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

18. ¿Estaría dispuesto a probar bizcochuelos ecuatorianos artesanales?

Sí

No

Tal vez

19. ¿Qué aspecto le resultaría más atractivo de un bizcochuelo ecuatoriano?

Sabor tradicional

Producto artesanal

Ingredientes naturales

Cultura latinoamericana

Producto diferente/innovador

20. ¿Qué le generaría mayor desconfianza al comprar un producto importado?

Calidad

Conservación/frescura

Ingredientes desconocidos

Falta de información nutricional

Marca poco conocida

SECCIÓN 5. TENDENCIAS Y MERCADO**21. ¿Cómo percibe actualmente la oferta de productos de panadería artesanal en Nueva York?**

Muy variada

Variada

Poco variada

Saturada

22. ¿Qué tendencia considera más importante actualmente en productos alimenticios?

Productos naturales

Productos artesanales

Productos internacionales

Opciones saludables

Empaques sostenibles

23. ¿Qué tan importante es conocer el origen y cultura de un producto alimenticio?

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

SECCIÓN 6. INTENCIÓN DE COMPRA**24. ¿Cuánto paga por un bizcochuelo artesanal/importado?**

Menos de \$3

Entre \$3 y \$5

Entre \$5 y \$7

Más de \$7

25. ¿Dónde le gustaría encontrar este producto?

Supermercados

Panaderías

Tiendas latinas

Cafeterías

Plataformas online

26. ¿Qué medio influye más en su decisión de compra?

Redes sociales

Recomendaciones

Publicidad

Opiniones online

Experiencia previa

27. ¿Qué comentarios escucha frecuentemente sobre productos artesanales o internacionales?

Tienen mejor sabor

Son más auténticos

Son más costosos

Son productos innovadores

Son de mejor calidad

28. ¿Qué le genera mayor insatisfacción en productos de panadería o snacks dulces?

Productos poco frescos

Exceso de azúcar

Ingredientes artificiales

Precio elevado

Empaques poco prácticos

29. ¿Qué le gustaría encontrar en un bizcochuelo artesanal/importado?

Ingredientes naturales

Sabor auténtico

Producto fresco

Presentación atractiva

Opciones más saludables

Apéndice C

Cotización del servicio de transporte Loja–Quito


TRANSLOJA
 Soluciones en transporte y logística
 Moviendo tu mundo, siempre contigo

PROFORMA DE COTIZACIÓN

Nº: 2026-08212

Fecha: 12 de agosto del 2026
 RUC: 1804245858



DATOS DEL CLIENTE

Cliente:	Mateo
Correo:	mateo.10@outlook.es
Teléfono:	No especificado
Ciudad:	Loja / Ecuador
Dirección:	No especificada por el cliente

ruta de servicio

 **ORIGEN**
Loja - Ecuador
 
 **DESTINO**
Nacional

Tipo de vehículo:	Camión cerrado de 7.5 toneladas
Detalle:	Camión cerrado - 50 cajas
Fecha de servicio:	12 de agosto del 2026

DETALLE DE CARGA

Descripción:	Mercadería en cajas
Cantidad neta:	3800 unidades
Cantidad bruta:	50 cajas
Peso neto:	1.000 kg
Peso bruto:	1.050 kg
Tipo de empaque:	Cajas de cartón
Observaciones:	Carga lista para transporte y distribución



CONCEPTO	DETALLE	VALOR (USD)
Seguro Transporte (costa idea In Quia)	Cantidad bruta: 50 cajas	350,00
Carga, aseguramiento y estiba	Servicio: Paletizado	45,00
Valor de mercancía	/ Costo (USD/embarque)	30,00
TOTAL SERVICIO DE TRANSPORTE		\$ 725,00

CONDICIONES GENERALES

- ✓ Cotización válida por 15 días.
- ✓ Servicio sujeto a disponibilidad de unidades.
- ✓ Tiempo de entrega según ruta y condiciones.
- ✓ La mercadería viaja bajo responsabilidad del cliente, salvo cobertura contratada.
- ✓ Tarifas en dólares estadounidenses.
- ✓ Incluye servicio logístico y operativo descrito.

NOTAS IMPORTANTES

- ✓ Los valores mantienen según temporal / Costo (USD/embarque): 15,00.
- ✓ Se recomienda confirmar interino al aeropuerto UIO / Costo (USD/embarque): 30,00.
- ✓ Para servicios especiales, favor solicitar una nueva cotización personalizada.


transloja@gmail.com
www.transloja.com.ec

 +593 7 258 3690
 Loja, Ecuador
 transloja@gmail.com


Gerente General

Nota. Cotización del servicio de transporte Loja–Quito.