



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

TRABAJO DE TITULACION PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

**MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES MENCIÓN GESTIÓN
DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

FOMENTO DE LA DEMANDA DE MALANGA ECUATORIANA MEDIANTE
UNA PROPUESTA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIÓN AL MERCADO
ESTADOUNIDENSE.

AUTORES:

Miguel Ángel Rodríguez Latorre

Elissa Gabriela Terán Cortez

Ana Lucía Orozco Guapulema

DIRECTOR:

Msc. Jaime Albuja

2021

Quito, Ecuador

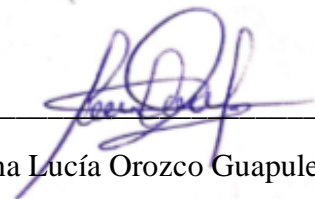
CERTIFICACIÓN

Nosotros, Elissa Gabriela Terán Cortez, Ana Lucía Orozco Guapulema y Miguel Ángel Rodríguez Latorre; declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

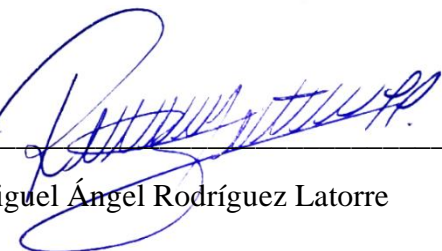
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Elissa Gabriela Terán Cortez



Ana Lucía Orozco Guapulema



Miguel Ángel Rodríguez Latorre

Yo, Jaime Guillermo Albuja Munive, declaro que, personalmente conozco que los graduados: Elissa Gabriela Terán Cortez, Ana Lucía Orozco Guapulema y Miguel Ángel Rodríguez Latorre, quienes son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Jaime Guillermo Albuja Munive

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a Dios, por darme la oportunidad de superarme profesionalmente, a mi esposo Edison Vallejo e hijos por el apoyo incondicional que me dieron para culminar este proyecto de vida, a mis compañeros de tesis por compartir sus conocimientos con dedicación, y hacer que este trabajo de titulación sea un éxito, al Magister Jaime Albuja tutor de tesis, por su constante dedicación y asesoría para culminar de mejor manera este proyecto. Y un agradecimiento especial a mis padres y hermana porque siempre están a mi lado dándome ánimos para alcanzar mis metas propuestas en cada momento de mi vida.

Ana Orozco

Agradezco en primer lugar a nuestro director de tesis Dr. Jaime Albuja por su constante revisión, apoyo y asesoría al trabajo de investigación realizado, fue fundamental su guía ya que sin él no habría sido posible llegar a los resultados alcanzados. También agradezco a mis padres quienes siempre han estado presentes dándome su amor y contención aún en los momentos más difíciles, a quienes dedico este logro. Por último, agradezco a todos mis profesores de la UIDE por formarnos con excelentes conocimientos con los cuales ahora podemos ejercer la especialización poniendo en práctica todo lo aprendido y sirviendo al país como expertos profesionales en la materia.

Elissa Terán

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme el privilegio de estar culminando esta gran etapa. A mi amada esposa Melanie Noboa, sin su incondicional apoyo y amor, nada de esto hubiera sido posible. A mis hijas Alicia y Manuela, por ser la inspiración de mi vida. A mi madre Marivi Latorre, que me mira desde el cielo. Por último, agradezco al Mgs. Jaime Albuja por su asesoría y dirección. Gracias Totales.

Miguel A. Rodríguez

INDICE

I.	CAPITULO 1 ASPECTOS METODOLOGICOS.....	6
1.1	Problema de investigación.....	6
1.2	Tema del trabajo de investigación.....	12
1.3	Objetivo General.....	12
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificación, práctica y delimitación.....	13
	Tipo de investigación.....	14
	Metodología.....	14
	Técnica cualitativa.....	14
	Técnica cuantitativa.....	16
	Modelo Canvas X.....	16
1.6	Fuentes de Recolección de información.....	17
II.	CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO.....	17
III.	CAPÍTULO 3 ESTUDIO DE MERCADO Y CANVAS X.....	23
	Segmentación de mercado.....	23
	Segmentación geográfica.....	24
	Exportadores Mundiales de Malanga.....	25
	Exportación De Malanga a País Destino.....	27
	Principales Exportadores en Ecuador.....	28
	Análisis FODA.....	31
	Matriz FODA.....	32
	Matriz EFI.....	34
	Matriz EFE.....	35
3.1	Modelo operativo Agro Exportación Canvas X.....	36
3.1.1	Propuesta de Valor.....	37
3.1.2	Segmentos de Clientes y Entorno Cultural.....	39

3.1.3	Canales de Distribución.....	40
3.1.4	Relaciones con los Clientes.....	41
3.1.5	Actividades Clave.....	41
3.1.6	Socios Clave & Equipo de Trabajo.....	44
3.1.7	Estructura de Costos.....	45
3.1.8	CANVAS X.....	45
3.1.9	Barreras de entrada a Estados Unidos.....	46
3.1.10	Innovación de Mercados.....	46
3.1.11	Innovación en Producción.....	46
3.1.12	Producto sustituto.....	46
3.1.13	Información de país de origen.....	46
3.1.14	Información de país de destino	47
3.1.15	Entorno de Negocio	47
3.1.16	Barreras de entrada a Estados Unidos.....	48
IV.	CAPÍTULO 4 PLAN OPERATIVO.....	48
4.1	Misión.....	40
4.2	Visión.....	40
4.3	Valores.....	41
4.4	Justificación.....	41
4.5	Objetivos.....	50
4.6	Estructura Organizacional MALANGAMAX SAS.....	50
4.7	Producto.....	55
4.8	Marca y Logotipo.....	55
4.9	Clasificación Arancelaria.....	56
4.10	Requisitos de exportación.....	57
4.11	Certificación Global GAP.....	61
4.12	Proceso de producción.....	62
4.13	Requisitos de etiquetado en Estados Unidos.....	66
4.14	Estudio Financiero y Factibilidad.....	71
V.	CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES...79	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo mostrar la importancia de la exportación de los productos no tradicionales para el Ecuador y el potencial que podrían tener dentro del PIB. En este caso, se enfatiza que hay un producto que se da en la Amazonía Ecuatoriana que no es endémico, por lo que es poco conocido por los ecuatorianos, pero tiene gran acogida por los centro-americanos por su calidad, textura y valor nutricional y por lo tanto, es una gran oportunidad de negocio para los pequeños productores en el extranjero.

La propuesta de este trabajo, es que se puede acceder a prácticas más sustentables con el medio ambiente, obteniendo un producto de calidad y con potencial de exportación para cambiar la matriz productiva a pesar de que mayoritariamente los recursos se destinan hacia el petróleo y sus derivados.

ABSTRACT

The present research project shows the importance of the export of non-traditional products and the potential that they could have to increase the GDP of our country. There is a product that is produced in the Ecuadorian Amazon that is not endemic, so it is unknown by Ecuadorians, but is well received by Central Americans for its nutritional value, therefore, it is a great business opportunity for small producers abroad.

As our proposal exposes, there are more sustainable agricultural practices, than we have nowadays. For that reason, our malanga has a huge export potential to change the productive matrix despite the fact that most of the resources are intended to oil and its derivatives.

CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Problema de investigación

La economía ecuatoriana mantiene una innegable dependencia de las exportaciones petroleras, y en menor grado de las exportaciones no petroleras, tanto tradicionales como no tradicionales. Se confirma que las exportaciones de Productos No Tradicionales muestran crecimiento progresivo, tal como se evidencia en las cifras. (Camara de Comercio, 2021, pág. s.p)

Tabla 1. EXPORTACIONES DE ECUADOR 2018 - 2020



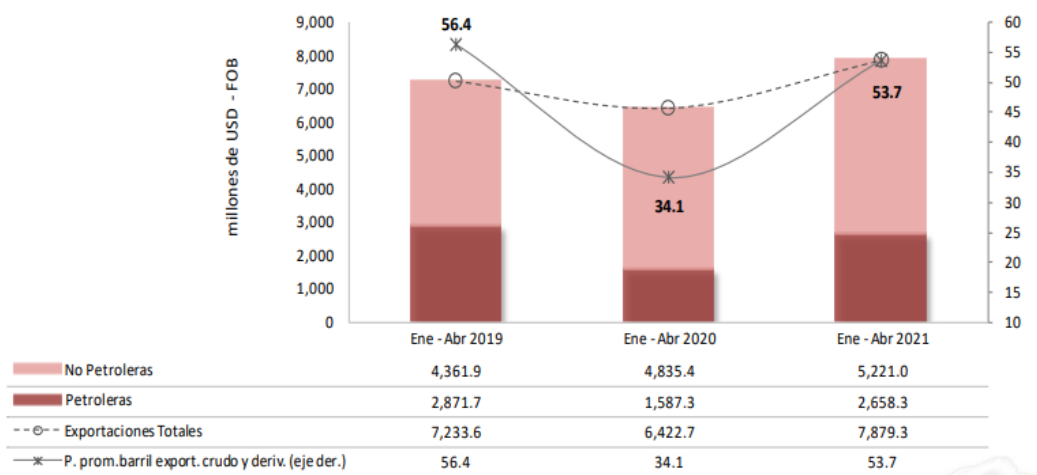
Fuente: Banco Central del Ecuador

De igual forma, en el año 2020 el saldo de la balanza comercial total alcanzó los USD 3.240 millones debido al aumento de las exportaciones de mercancías no petroleras y la contracción significativa de las importaciones que hicieron que la balanza comercial no petrolera llegara a los USD 641 millones de dólares (Ministerio de la Producción, 2021).

Asimismo, si evaluamos los resultados de exportaciones no petroleras en los meses de enero - abril de los años 2019, 2020 y 2021, tenemos como resultado que las exportaciones no petroleras tradicionales alcanzaron el valor de USD 2,964.8 millones de dólares, valor menor en 2.1%; respecto al registrado entre enero y abril de 2020, mientras que las no tradicionales alcanzaron el valor de USD 2,256.2

millones de dólares, 24.8% más que en el primer cuatrimestre de 2020. (Banco Central del Ecuador, 2021)

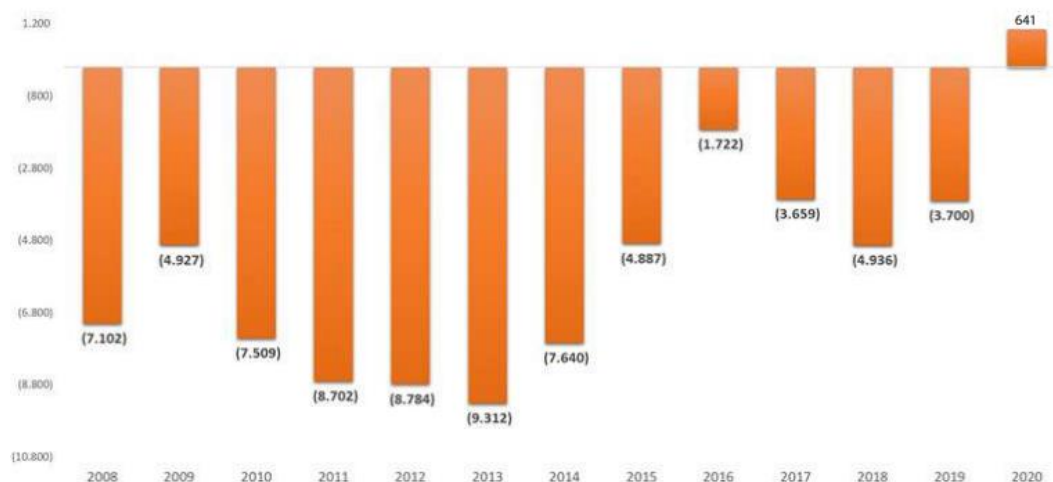
Tabla 2. EXPORTACIONES PETROLERAS Y NO PETROLERAS



Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se refleja en las cifras, el crecimiento paulatino de exportaciones de productos no tradicionales (frutas, tubérculos, derivados del pescado, etc.) es mucho mayor al de las exportaciones tradicionales (camarón, flores, cacao, etc.), en casi 200%.

Tabla 3. Balanza Comercial No Petrolera USD FOB

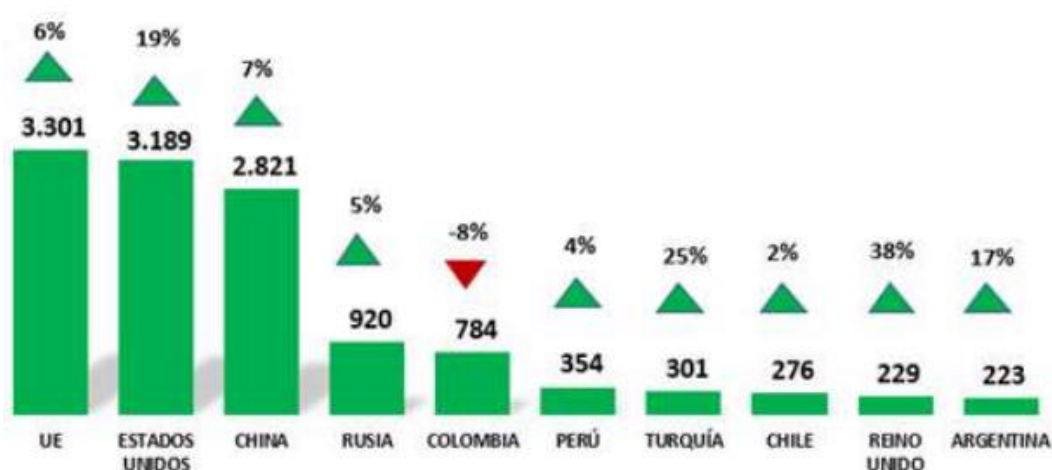


Fuente: BCE 2008 – 2020

Elaborado: Dirección de Estudios Económicos y Comerciales (DEECO)

Como se evidencia en la Tabla 3, es la primera vez en más de una década, que la Balanza Comercial No Petrolera supera el esquema en negativo, lo cual deja un resultado positivo de aplicabilidad para la exportación de productos no petroleros. Un factor importante en este resultado obedece a la pandemia por la COVID-19 que actualmente atravesamos todos los países, dejando en constancia la importancia de perseverar a los cambios y aprovechar las oportunidades que estos generan, en nuestro caso ecuatoriano en particular la exportación de productos de no tradicionales de alta demanda en países como Estados Unidos de América.

*Tabla 4. Principales Países destino de las Exportación
No Petroleras Ecuador, Millones USD*



Fuente: Ministerio de la Producción Informe de Gestión 2020

Elaborado: Dirección de Estudios Económicos y Comerciales (DEECO)

Como se muestra, los resultados obtenidos muestran que los productos no petroleros han mantenido un margen de crecimiento constante, especialmente a países como Reino Unido y Estados Unidos de América. El manejar cifras de crecimiento de casi el 20% anual refleja un ambiente positivo en la oferta exportable de productos no petroleros ecuatorianos, y que, si bien es cierto, el camarón es el principal producto no petrolero de exportación, los productos agrícolas, entre ellos la malanga, se encuentran en el Top 10 de productos de exportación y en constante crecimiento.

Gracias al incentivo de las exportaciones de productos no tradicionales, la cantidad de tubérculos enviados desde Ecuador hacia el mundo, ha presentado un incremento periódico, esto empezó a partir del año 2013, tomando fuerza en el año

2016 y manteniendo su crecimiento hasta la presente fecha. Es importante mencionar que la exportación de tubérculos se incrementó en un 20% a raíz de la pandemia de la COVID 19.

A pesar de este constante crecimiento en Ecuador se siguen registrando trámites demasiado burocráticos y extensos que dificultan el proceso de exportación de Productos No tradicionales, por lo que son necesarias nuevas políticas públicas eficientes de apoyo al sector exportador, que permitan ganar competitividad. En el caso de los tubérculos exóticos y los llamados *superfood*, como lo es la malanga, aún es mandatorio incrementar los niveles de producción para su exportación y mejorar los sistemas de control de pesticidas ya que los mercados internacionales son muy exigentes en cuanto a los límites máximos de residuos autorizados.

La producción y exportación de malanga no utiliza químicos abrasivos y agresivos en el proceso de producción, asimismo entre sus principales beneficios de cultivo y producción está la disponibilidad del producto durante todo el año, su gran sabor, su alto valor nutricional y el hecho que genera grandes márgenes de rentabilidad ya que el costo de oportunidad para el Ecuador es bajo al producirlo.

Los tubérculos y raíces son excelentes y básicos en la nutrición de las personas ya que son ricos en nutrientes, así como carbohidratos y vitaminas. En los tiempos actuales de pandemia, la tendencia es el consumo de alimentos saludables y la vida sana, sin duda los consumidores buscan alimentarse de productos que potencien las defensas naturales del organismo para tener buena salud (Espinosa Cuéllar, y otros, 2017).

La malanga es altamente consumida en ciertas zonas de Norteamérica, especialmente donde se han radicado comunidades de latinos; una de las zonas donde más se comercializa este tubérculo es en Florida, donde actualmente residen casi dos millones de latinos, por lo cual la venta y distribución de malanga es una gran oportunidad de negocios.

Desde hace más de 20 años que se siembra y cultiva malanga en Ecuador, la provincia de Santo Domingo de los Colorados fue el principal sector donde se cultivó este tubérculo con fines de exportación, y hasta la presente fecha donde se encuentran las principales exportadoras de malanga del país; sin embargo, desde el año 2010 se cambió el lugar principal de cultivo de malanga a el Oriente ecuatoriano

principalmente en la provincia de Orellana. Ecuador actualmente abarca el 70 % de la exportación mundial, ocupando el primer lugar en las exportaciones de malanga, y como determinan sus mayores exportadores: “*Con la pandemia no bajamos las exportaciones, por el contrario, este año aumentamos un 12% los envíos de las empresas*”. (Productor, 2021). En la actualidad, el 97% de malanga se exporta a EEUU y un 3% es consumido en Ecuador por la comunidad cubana y otra parte en Europa.

Es importante definir que la malanga es un tubérculo, que remonta su consumo a las épocas neolíticas. Según varios expertos determina que el origen de este tubérculo se establece en la Isla Trinidad y, progresivamente, fue expandiéndose hacia el resto del mundo, o por lo menos donde su cultivo puede ser certero. Es cultivo pertenece las *Araceae*, y se divide en dos géneros principales, según su posición geográfica: Por un lado, se encuentra la especie *Colocasia*, nativa del sureste de Asia, alcanzando las Islas Canarias, y a posteriormente se introdujo en América; y por otro lado se encuentra la especie *Xanthosoma*, originaria de Las Antillas.

En Ecuador, existen dos tipos de malanga altamente exportables, por un lado, tenemos la Malanga Blanca con nombre científico *Xanthosoma*, este tubérculo tiene su origen en las Antillas; y por otro lado, tenemos a la Malanga Lila con nombre científico *Colocasia Spp*, este tubérculo por su parte es originario de Asia.

Imagen 1. Malanga Blanca



Nombre científico: *Xanthosoma spp*

Se puede consumir cocinada, en la preparación de sopas, puré, chips o como harina de malanga para la preparación de galletas.

Imagen 2. Malanga Lila o Taru



Nombre científico: *Colocasia Spp*

- Se puede preparar gran variedad de productos como refrescos, sopas y pastas, guisos, ensaladas, dulces, panes, pasteles, galletas y helado.

En nuestro país, la malanga es poco conocida por lo que no hay ningún producto derivado de este tubérculo, es por ello que las personas desconocen el potencial nutritivo que tiene ya que es rico en vitamina C, hierro, proteínas, carbohidratos y tiamina. (PRO ECUADOR, 2018)

La malanga es un tubérculo rico en vitaminas y minerales que son ideales para una dieta equilibrada. Es un carbohidrato bajo en proteínas, y su función principal es aportar energía por fácil absorción y muy importante para el crecimiento de los niños. Este tubérculo se lo puede conservar a siete grados Celsius (7° C) y en refrigeración hasta por 4 meses, esto quiere decir que el tubérculo conserva fácilmente la humedad por lo que es sencillo su almacenamiento a mediano y largo plazo.

Este producto contiene vitamina C y vitaminas del grupo B. En especial la del grupo B6 y vitamina E, además contienen minerales como el potasio, magnesio, manganeso y fósforo. Ayuda a disminuir el colesterol elevado en la sangre por su composición y fibra que posee, es por eso que al ser consumida la malanga aporta con 1 gr de grasa mientras que no aporta al colesterol, es muy beneficioso para el sistema digestivo. A su vez contiene fibra dietética aportando 7 gr que es el equivalente al 27% de la cantidad diaria recomendada que ayuda a acelerar y regular el tránsito intestinal. (Pillajo, 2015)

Imagen 3. Malanga Ecuatoriana



Imagen 4. Cultivo de Malanga Blanca 9 meses



2. Tema del trabajo de investigación:

Fomento de la demanda de malanga ecuatoriana mediante una propuesta de promoción de exportación al mercado estadounidense.

3. Objetivos:

i. General

Determinar la factibilidad de la exportación de malanga ecuatoriana como respuesta a la aceleración en la demanda del producto en el mercado estadounidense.

ii. Específicos:

- Explicar los aspectos metodológicos adecuados que permitan la promoción de consumo de malanga en el mercado estadounidense.
- Demostrar que se puede cambiar la matriz productiva ecuatoriana con la exportación de productos no petroleros no tradicionales.
- Definir las bases teóricas necesarias para comprender los aspectos generales de la aplicación del proyecto planteado.
- Realizar un estudio mercado sobre sus preferencias en la producción y consumo de malanga, que permita la correcta toma de decisiones para aprovechar la variación en la oferta.
- Proponer un plan de promoción de exportación de malanga como producto bruto o *commodity* y posteriormente con diferentes tipos de productos como snacks, harina, coladas, etc., en el mercado estadounidense.

4. Justificación, práctica y delimitación

Para la presente investigación, se busca fomentar la demanda de malanga ecuatoriana mediante la promoción de este producto ya que, de acuerdo a las cifras, la malanga tiene un gran potencial de consumo en el mercado estadounidense, además dado los adelantos tecnológicos los cuales han reducido los tiempos de tratamiento y han extendido la duración de frutas y tubérculos, se ha encontrado una gran oportunidad en la exportación de malanga commodity. Esto sumando las posibilidades que ofrece la ubicación geográfica de nuestro país en cuanto a clima y diversidad de tubérculos con las que no cuentan en Estados Unidos, ni en otras partes del mundo, por lo cual nos damos cuenta que la oportunidad de negocio es muy factible y por lo mismo podemos sacar una ventaja competitiva indiscutible.

Los productos no tradicionales, como tubérculos exóticos entre ellos yuca, malanga, papa china, etc., mostraron un comportamiento en el que en todos los casos Ecuador se consolidó como el país con mayor posicionamiento en el mercado internacional, con relación a los principales competidores.

Teniendo en cuenta lo dicho, el propósito de esta investigación es identificar los puntos para –de ser el caso- aumentar o mantener su consumo en los Estados Unidos de América ya que se promocionará a la malanga como un gran aporte a la

salud por lo que tendría gran aceptación en los tiempos actuales que vivimos. El fin de la presente investigación es promover un proyecto o plan de exportación de malanga ecuatoriana por el aumento significativo de consumo de este tubérculo en los Estados Unidos de América.

5. Tipo de investigación

Para el presente trabajo de titulación el tipo de investigación que se utilizará es cuantitativa y cualitativa ya que se observa el comportamiento del mercado internacional y esto va a permitir recopilar una gran cantidad de datos para verificar cómo reaccionan los compradores a este cambio en la oferta del consumo de malanga ecuatoriana con población finita.

6. Metodología

Para la presente investigación hemos determinado varias metodologías las cuales explicaran congruentemente el proyecto de exportación planteado, es así, que la presente investigación se resolverá sobre una metodología *mixta* la cual se desenvuelve en técnicas de investigación *cuantitativa* y *cualitativa*.

a. Técnica cualitativa

Es una investigación que se realiza desde internamente, en el que predomina lo individual y propio. Bajo un concepto de aspecto humanístico.

En nuestra tesis hemos realizado entrevistas semi-estructuradas con expertos en la producción y comercialización de la malanga, orientados a la internacionalización de este producto, en razón a la demanda existente en los Estados Unidos de América.

Experto No. 1

Sr. Diego Antonio Sarango Ureña. Productor de malanga en la provincia de Orellana, Cantón Joya de los Sacha, Parroquia San Carlos

Sr. Diego Antonio Sarango Ureña. Productor de malanga en la provincia de Orellana, Cantón Joya de los Sacha, Parroquia San Carlos.

Parte de la presente investigación se centró en la experiencia y recomendaciones de los agricultores del sector de la zona de San Carlos, en la Joya de los Sacha en la

provincia de Orellana; este sector se ha caracterizado desde hace ya casi 11 años, mantener y manejar a la comunidad de malangueros de todo el Ecuador. Nuestro experto, tiene una experiencia de más de 30 años en el tema de cultivos y siembra de frutas y tubérculos. La encuesta de preguntas semi estructuradas destaco a más de los hechos más relevantes sobre el cultivo y siembra de malanga , la historia de este tubérculo en el Ecuador, con lo cual el experto respondió, si bien es cierto, la malanga no es originaria de nuestro país, ni tampoco de ninguno de latino américa; sin embargo se ha desarrollado como tal desde el año 2008, cuando en Santo Domingo de los Colorados, empezó la siembra y cultivo de este tubérculo, existían muy pocos agricultores del tubérculo de la zona, pero fue clara la evidencia de crecimiento que tendría este tubérculo. En el año 2010, hubo un desafortunado manejo de pesticidas nocivos en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas, que hizo que el cultivo de malanga se vea muy afectado; los pocos productores que existían, cambiaron su sector de siembra a lugar igual o más húmedos para lograr excelentes resultados de cosecha; fue cuando con varios vecinos –igualmente agricultores del sector- optaron por la siembra de malanga; esta tiene características de siembra muy similar a la yuca, pero tiene un manejo de conservación y cosecha mucho más sencillo. En el año 2016, fue el año que más ingresos reportamos en la venta de malanga, principalmente de empresas de Santo Domingo, fue cuando nos enteramos que la malanga ecuatoriana estaba teniendo una simpatía y crecimiento en el mercado estadounidense. A partir de esa noticia se comenzó a tener un poco más de “sana” competencia, pero el trabajo era tan demandado que alcanzaba para todos comentó el experto. Posteriormente, con tristeza nos comentó que con su grupo de agricultores han tratado de expandir su negocio, a no solo ser únicamente productores, si no también vendedores, pero que las barreras culturales y burocráticas han frenado este sueño. La malanga es un producto noble y excelente

para la salud de sus consumidores, y que, si bien requiere de ciertos cuidados, no son equiparables para sus beneficios, tanto de salud como económicos. Continuando con la encuesta preguntamos al experto sobre la inversión a realizar y sobre la estructura de la siembra, para lo cual acertadamente respondió que esta debe ser realizada por hectárea de trabajo; en la actualidad se invierte aproximadamente USD 5000 dólares por hectárea, donde con todos sus gastos y reservas se está ganando casi USD 13000 dólares por hectárea. El negocio de cultivo y cosecha de la malanga es un hecho por demás demostrado nos comentó, sin embargo, es muy poco conocido tanto por empresarios y agricultores, el negocio requiere expandirse para ser mucho más conocido y que a su tiempo los agricultores de malanga sigan sembrando y evitan cambiar de producto o tubérculo como la remolacha y la yuca –mercados que actualmente se encuentran con grandes competencias-. Parte de la encuesta a más de verificar los costos reales de siembra y cultivo demostró lo importante de mantener una cooperación mutua con los productores, razón por la cual, luego de varias reuniones se accedió a mantener vínculos de cooperación mutua entre el experto, su grupo de trabajo y el proyecto MALANGAMAX.

Experto No. 2

Sr. Alex Valencia – Representante Pro Ecuador sede Estados Unidos

Según el experto, la malanga ecuatoriana se la consume fresca en la mayoría de los supermercados en Miami, y casi no se la encuentra en otra presentación. Se estima que el mercado de Miami es de casi \$100 millones de dólares.

En cuanto a las barreras arancelarias y no arancelarias, la malanga tiene arancel 0 para ingresar a Estados Unidos, basta con que cumpla con los requerimientos de Agro calidad en Ecuador y que el tubérculo cuente con la certificación FDA. No hay requerimientos adicionales. Para obtener la FDA no es complicado, es un

trámite documental que es la que norma cuales productos químicos se pueden utilizar en la siembra.

En cuanto a esta certificación, el experto sugiere que haya un representante en destino quien sea el responsable de reportar ante el FDA para que cualquier observación que se haga al producto sea canalizado a través de este contacto. Puede ser persona natural o persona jurídica.

Adicionalmente, el agente en destino se encarga de recibir los llamados de la FDA, puede ser un mayorista importador y usualmente cobran un fee anual. Para ingresar la carga a los supermercados, por lo general se lo realiza mediante distribuidores que manejarán un margen de ganancia de no menos de un 25% y las tiendas de no menos de un 35%.

Enfatiza el gerente de Pro Ecuador que el trabajo comercial de cualquier persona o empresa que desea incursionar en el negocio de exportación de comestibles en Estados Unidos es encontrar el bróker que asegure que el producto va a llegar con el precio justo al cliente final. El Precio de Venta al público va a definir los pedidos que se realicen en el futuro por lo que es importante buscar un diferenciador o un valor agregado y que se ofrezca al precio correcto que el cliente está buscando.

Indica además, que el negocio de comestibles y bebidas en Estados Unidos se mueve en tres ejes principales como son: Control sobre el proveedor, para que cumpla con fechas de entrega, Control sobre los canales de distribución para transparentar los costos y Control sobre los clientes para que nos elijan siempre frente a la competencia. Estos tres puntos aseguran el éxito de la gestión del negocio.

Por lo general, los súper mercados solo les compran a productores que ya están funcionando, gestionando y les han vendido por años. Durante los primeros seis meses el ejercicio de los compradores es probar que tan eficiente es la nueva empresa en las entregas, y que el producto llegue fresco y en las condiciones en que se negoció, pero la ventana de oportunidad en donde se puede lograr acogida es presentando, llegando a las personas y publicitando en la calle, asimismo, recomienda que al comenzar no solo se distribuya malanga sino que es importante tener a la mano otro tipo de hortaliza o fruta orgánica que sea igual de atractiva. Finalmente, analiza que el consumo de esta hortaliza es netamente en

preparaciones, no se la consume comúnmente como en chips, fritas o como snacks, por lo que el reto para diferenciarse en un mercado en el que no se ha desarrollado su consumo más allá de su presentación al natural y cocida en recetas específicas, será crucial explotar su parte gastronómica y su valor nutricional.

b. Técnica cuantitativa

Su objeto de estudio es externo y se intenta lograr la máxima parcialidad. Este tipo de investigación se refiere a recabar y analizar datos encontrados en varias fuentes de investigación, mismos que sirven para hacer proyecciones y obtener resultados de muestras globales y ésta a la vez sean confiables.

En nuestra investigación se registraron datos duros que existen sobre la malanga, para ejecutar la propuesta presentada. Asimismo, se utilizará esta técnica ya que permite la recolección de datos y el uso de números para evaluar la información propuesta. Esta técnica responde al uso sistematizado de datos y números que son analizados con un análisis estadístico para comprobar la hipótesis y realizar un seguimiento congruente del resultado a obtener y su dirección a mediano y largo plazo. (García Cabrero, 2011)

c. Modelo Canvas X

El modelo CANVAS es una herramienta estratégica utilizada para conocer de forma simplificada los aspectos de un negocio y como se relacionan y complementan entre si esta herramienta permite visibilizar los diferentes aspectos de una empresa permitiendo lograr reconocer deficiencias y rendimientos de una empresa.

El modelo CANVAS permite moldear a una empresa, implementar e innovar con datos y números y hacer todos los cambios que se desee o necesite.

Se investigará a las empresas que realizan este tipo de producto en Ecuador como FG Enterprise y Pro Ecuador por lo que la muestra es de población finita.

Es importante detallar que nuestro proyecto se desenvolverá en el nuevo modelo de negocios denominado CANVAS X en base a las necesidades y oportunidades identificadas en nuestro producto a comercializar y exportar.

7. Fuentes de Recolección de información

Fuentes primarias: Entrevistas sobre la aceptabilidad del producto a los productores del tubérculo mediante entrevistas semi - estructuradas vía Zoom, Skype, a los expertos de Pro Ecuador y productores de malanga nacionales.

Investigación a las empresas exportadoras de malanga en Ecuador entre ellas FG Enterprice S.A., Tropical Fruit C.A, para estar al tanto de los potenciales clientes en el mercado de Estados Unidos de América.

Fuentes secundarias: Se utilizarán datos estadísticos, páginas oficiales del, Ministerio del Comercio Exterior, Cámara de Comercio de Quito, Cámara de Comercio de Guayaquil, Acuerdos Comerciales, Ministerio de Producción, Comercio Exterior y Pesca, Legislación de Estados Unidos para el ingreso de mercancías, Normas Fitosanitarias, Tratados Bilaterales, Tablas Nutricionales. Fuentes bibliográficas como revistas, libros, artículos sobre el giro de negocio, libros físicos y virtuales de la Universidad Internacional del Ecuador.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

- **Demanda.** – “Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador está dispuesto a adquirir por un precio establecido, cuyo uso o consumo satisface parcial o totalmente sus necesidades.” (Andrade Espinoza, Simón, “Diccionario de Economía”, Editorial San Cristóbal, 2015).
- **Arancel.** - “Se denomina arancel al impuesto que se cobra a la importación de una mercancía determinada, para que pueda ingresar a un país” (Ceballos & Castro Lebrija, 2020, pág. s.p).
- **Malanga.** - Es una planta perenne tropical que se usa principalmente como verdura por su cormo comestible, es una raíz comestible de ciclo corto, que puede permanecer bajo tierra hasta 16 meses. (Mazariegos Sánchez, 2017).
- **“Orgánico.**- “Significa que es producido a través de prácticas amigables que cuidan el medio ambiente y entorno. La comercialización de productos orgánicos tiene mercados asegurados ya que actualmente los consumidores prefieren estos productos que los convencionales” (Freire Suraty & Jaime Malagón, 2020, pág. 28).

- **Economía Solidaria.** - Se la conoce como una solución alternativa a las prácticas tradicionales de comercio internacional. Se trata de una alianza comercial que beneficia al desarrollo sostenible de los productores menos favorecidos garantizando mejores oportunidades comerciales. Los criterios que deben cumplir los productos de este tipo de comercio varían según el producto, pero incluyen aspectos tales como la garantía de precios, regularizando el pago anticipado y directo a los productores y sus empresas. (Egas, 2017, pág. 106)
- **Comercio Electrónico.** -“Se lo conoce también como e-commerce, y es la práctica de comprar y vender bienes o servicios, a través del internet. Gracias a la globalización, este tipo de comercio creció rápidamente en el mundo, reflejando millones de dólares” (Ministerio de Telecomunicaciones, 2021).
Con la expansión del comercio electrónico usando la tecnología para informar y comunicar, ha permitido una interacción eficiente y eficaz entre vendedores y usuarios; asimismo diversifica la economía de una nación.

El crecimiento del comercio electrónico ayuda al cambio de la matriz productiva, ya que se realiza mediante diversas plataformas virtuales de compra y venta nacionales e internacionales.

- **Alimentos saludables.** -La malanga es un producto potencial de exportación, misma que ha ido creciendo considerablemente en los últimos años esto se debe a que la malanga tiene fama de ser un alimento muy nutritivo y fácilmente digerible, esta se utiliza tradicionalmente en la dieta infantil y para alimentar a enfermos, especialmente a los que padecen de úlceras gástricas y personas convalecientes.

En este tiempo de pandemia y proliferación de virus y enfermedades, la conservación de alimentos sobre todo debe mantener el valor nutritivo de los mismos, de tal manera que sean eliminadas todas las causas que puedan provocar su alteración.

- **Superalimento (Superfood).** - Este concepto destaca el alimentarse mejor y cuidar la salud como prioridad en la actual pandemia que vivimos a nivel mundial, ya que alimentarse mejor es vivir mejor. Bajo este criterio casi obligatoriamente las personas nos hemos visto en el compromiso personal de mejorar nuestros hábitos alimenticios, lo cual ha generado un importante

crecimiento de los denominados *superfood* o **superalimentos** como dieta principal en nuestras comidas.

Teniendo en cuenta este particular, es importante definir a los *superfood* como alimentos que concentran más vitaminas, minerales, nutrientes y energía que otros alimentos en igual cantidad de su consumo, entre la lista de estos alimentos se encuentran: el camote, la papa nativa (peruana), la malanga, entre otros.

- **Productos Nostálgicos.** - Se definen como productos nostálgicos a todos aquellos bienes y servicios que forman parte de nuestra cultura, tradición y consumo. Así las frutas, tubérculos, dulces, licores, etc., son ejemplos de productos nostálgicos (García, 2015).
- **Exportaciones.**- Son productos o servicios vendidos por un país a territorio extranjero con fines comerciales.
La exportación debe ser una actividad prioritaria de las empresas ya que permite crear planes de negocio con otros países a largo plazo. Entre sus ventajas para las empresas están: Potencian las ventajas competitivas de los países, Pretenden satisfacer la necesidad que tienen las empresas de otros países con mayores números de habitantes y mejor poder adquisitivo, Permiten incrementar las ventas (Noboa Salazar, 2020, págs. 14-15).
- **Exportación y Desarrollo.** - Según la doctora Piedad Martínez, autora del artículo científico “Proceso del desarrollo exportador de las PYMES...” revela que la importancia de la exportación se enlaza a los beneficios comerciales que los gobiernos y las empresas obtienen de ella. A nivel de gobierno, la exportación facilita que las economías sean próspera y genera más oportunidades de empleo. A nivel de empresas, esta actividad aporta a la mejora de la innovación y desarrollo; disminuye el riesgo de las empresas; ayuda a que los recursos organizacionales se utilicen de mejor manera; y amplía competitividad de la empresa (Martínez Carazo, 2020, pág. 3).
- **Promoción de exportaciones.**- “Son las medidas de política pública que llevan a la actividad exportadora a nivel de empresas, industrias o a nivel nacional”. (Martínez Carazo, 2020, pág. 3) (Martínez Carazo, 2020, pág. 3) Carazo, 2007, pág.7). Fomentan la aplicación de ventaja competitiva sostenible por parte de

las empresas internacionalmente a través de acuerdos de cooperación. (Martínez Carazo, 2007, pág.18)

- **La promoción internacional.-** Es el resultado de la unión de marketing internacional que se utiliza para convencer al mercado exterior que un producto existe y está apto para su venta, con el propósito de influenciar a los consumidores, en cuanto a sus gustos y preferencias. (Becerra, 2017, pág 21)

Es decir, mediante diversas herramientas, una empresa puede dar a conocer sus productos para generar aceptación y ayuda para tener éxito entre los consumidores extranjeros. (Becerra, 2017, pág 21).

Los principales elementos para la promoción internacional son los siguientes:

1. E-commerce: La herramienta más novedosa para hacer promoción comercial, es el internet, para ser más exactos el comercio electrónico a través de websites. El mismo que es un fuerte recurso de la globalización que traspasa fronteras y hace posible la promoción comercial. (Becerra, 2017, pág 19).

El comercio electrónico se divide en tres puntos:

- B2B: Comercio electrónico entre dos empresas (negocio a negocio). (Becerra, 2017, pág 20)
- B2C: Comercio de empresa a consumidor (business to consumer)
- C2C: Consumidor a consumidor (consumer to consumer)

2. Ferias y exhibiciones comerciales internacionales: Son exposiciones que se realizan con regularidad en diferentes lugares, donde llegan oferentes, aquellos que fomentan sus productos, además de probables consumidores tanto mujeres y hombres que estén aptos a iniciar algún negocio como alianza estratégica, representación u otros, personas que a su vez buscan intercambiar ideas sobre inteligencia comercial y nuevas tendencias a fin de implementarlas en sus compañías". (Becerra, 2017, pág 23)

3. Misiones comerciales: Consiste en realizar una entrevista o viaje en grupo a un determinado país o región, con el objetivo de fomentar la adquisición de productos o servicios en el mercado seleccionado, frente a

posibles compradores o distribuidores. Por este motivo, las empresas tienen la posibilidad de diversificar sus actividades comerciales en el mercado internacional (Becerra, 2017, pág 23).

- **Marketing Internacional.** - Es “la disciplina dedicada a la elaboración de estrategias para las gestiones comerciales de las empresas en un entorno diferente al propio “ (Eserp Business and Law School, 2020, pág. s.p.).
- **Planificación estratégica en exportaciones.** - Son un conjunto de acciones que los gerentes de la empresa deben establecer para obtener el éxito y alcanzar los objetivos de la corporación” (Noboa Salazar, 2020, pág. 12).

Los pasos a seguir para esta planificación son:

- La formulación de la estrategia; que es la estructuración de la visión y misión de la empresa, el conocimiento de las oportunidades y amenazas para definir objetivos.
 - Ejecución de la estrategia; Es la puesta en acción las estrategias.
 - Evaluación de la estrategia; es la etapa final de la dirección estratégica, los gerentes se encargan de evaluar cuáles son las estrategias que funcionan o no adecuadamente (Noboa Salazar, 2020, págs. 11-12).
- **Ventaja Comparativa Revelada RCA.**- Revisando el concepto de RCA, se establece que: “Es un indicador para conocer directamente las ventajas comparativas que tiene el país, esto permite asignar de manera más eficiente los recursos, una mayor apertura para el intercambio comercial y la especialización en actividades con mayor rentabilidad o valor agregado. Todo con el objetivo de alcanzar el bienestar general de toda la nación.” (Arias Segura & Segura Ruiz, 2020, pág. 1).

El RCA muestra la destreza del país para competir internacionalmente con un determinado bien o servicio. El índice se calcula utilizando datos actuales de comercio como ingresos relativos, eficiencias, políticas y estructuras de mercado (Arias Segura & Segura Ruiz, 2020).

En el tiempo actual, “la agricultura orgánica constituye uno de los principales componentes para poder reducir el impacto ambiental que ha tenido debido al uso excesivo de químicos, fertilizantes y las malas prácticas culturales” (Freire Suraty & Jaime Malagón, 2020, pág. 37).

En el Ecuador se está optando por buscar la diversificación en la producción y exportación agrícola orgánica, lo que será un gran aporte para aumentar la economía del país y la mejora ambiental, que permitirá un estilo de forma 100% natural y los ingresos son representativos y rentables. Los países desarrollados por ser industrializados y por no gozar del clima adecuado para el cultivo de estos productos no pueden implementar este tipo de técnicas, por ello buscan a países como el nuestro que les brinden calidad, es así que Ecuador logrará convertirse en potencial productor y distribuidor alrededor del mundo (Freire Suraty & Jaime Malagón, 2020, págs. 37-38).

- **Consortio de exportación:** Es definido como un “Acuerdo voluntario de cooperación entre dos o más empresas, al objeto de desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores”. Existen consorcios de exportación en origen y en destino; de promoción comercial y de venta (Renart Cava, 1999, pág. 3).

CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO

Este capítulo tiene como objetivo analizar el mercado de la ciudad Miami - Estados Unidos. Se analizará antecedentes del mercado y su actualidad.

3.1. Segmentación de Mercado

La demanda del producto en Estados Unidos es cultural, por lo que está conformada por latinoamericanos, en especial caribeños, centroamericanos, mexicanos y venezolanos ya que lo consumen normalmente en su dieta como papa o yuca (Robles, 2014, pág. 23).

En el mercado interno estadounidense, los principales países que venden su malanga son Ecuador, Costa Rica, México, República Dominicana y Nicaragua.

Hasta el año 2020, Ecuador tuvo presencia en ciudades de Estados Unidos como Miami, Baltimore, Detroit, Atlanta, Bostón, Chicago, San Francisco, Filadelfia, New York y Los Ángeles con malanga blanca y con malanga lila o Taru en New York, Detroit, Atlanta, Baltimore, Miami, Bostón y Filadelfia. El segundo país exportador importante en Estados Unidos está Costa Rica que oferta malanga blanca en Atlanta, Boston, Detroit, y New York, por otro lado, con malanga Taru en Baltimore, Chicago, New York, Detroit y Miami. Después con menor importancia en la oferta está México con malanga blanca y lila en Detroit, y los

proveedores de malanga amarilla a la ciudad de New York y Filadelfia están República Dominicana y Costa Rica (ProEcuador, 2019).

Tabla 5. Exportaciones de Malanga 2020

EXPORTACIONES DE MALANGA A CIUDAD DESTINO AÑO 2020					
<i>MALANGA BLANCA</i>					
Pais Exportador	Ciudades EEUU				
Ecuador	Miami	Boston	Detroit	Chicago	Atlanta
	New York	San Francisco	Los Angeles	Filadelfia	Baltimore
Costa Rica	Detroit	Boston	New York	Atlanta	
Mexico	Detroit				
<i>MALANGA LILA</i>					
Pais Exportador	Ciudades EEUU				
Ecuador	Miami	Boston	Detroit	Filadelfia	Atlanta
	New York		Baltimore		
Costa Rica	Detroit	Boston	New York	Atlanta	Baltimore
Mexico	Detroit				
<i>MALANGA AMARILLA</i>					
República Dominicana	New York				
Costa Rica	Filadelfia				

Fuente: PRO ECUADOR 2021

3.2. Segmentación Geográfica

Al sur de Estados Unidos en la Costa Este, se ubica el estado de Florida siendo uno de los puntos más grandes de comercio con América Latina, cuenta con gran población latina y en su gran mayoría hablan el idioma castellano.

Tabla 6. Población Centroamericana de Inmigrantes

Área Metropolitana	Población inmigrante de Centroamérica	% de población metropolitana
Los Ángeles-Long Beach-Anaheim, CA	565,000	4.30%
Nueva York-Newark-Jersey City, NY-NJ-PA	377,000	2.00%
Washington-Arlington-Alexandria, DC-VA-MD-WV	305,000	4.90%
Miami-Fort Lauderdale-Pompano Beach, FL	257,000	4.20%
Houston-The Woodlands-Sugar Land, TX	251,000	3.60%
San Francisco-Oakland-Berkeley, CA	118,000	2.50%
Dallas-Fort Worth-Arlington, TX	112,000	1.50%
Boston-Cambridge-Newton, MA-NH	77,000	1.60%
Riverside-San Bernardino-Ontario, CA	75,000	1.70%
Atlanta-Sandy Springs-Alpharetta, GA	64,000	1.10%

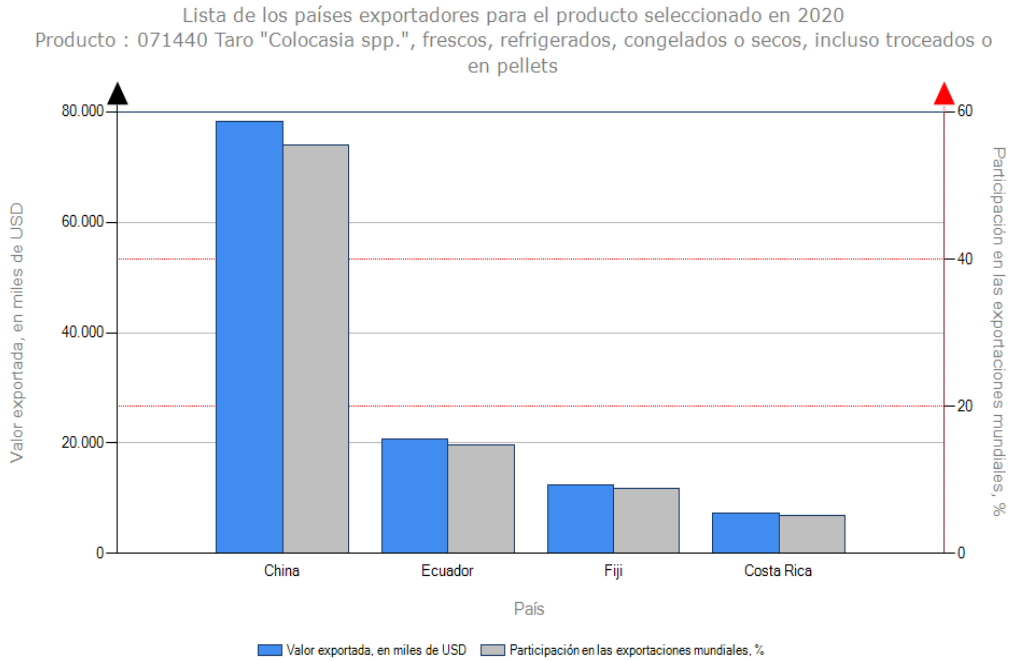
Fuente: Oficina de censos 2015-2019 en EE.UU.

El cuadro nos muestra que las cuatro ciudades con mayor concentración de latinos centroamericanos son Los Ángeles, Nueva York, Washington y Miami. La población de Miami Florida hasta 2020 es la cuarta ciudad que más consumió malanga Taru hasta 2020 por lo que es el mercado elegido para la exportación.

3.3. Exportadores Mundiales de Malanga

A nivel mundial los principales países que exportan este producto son China en primer lugar con 56% de participación, en segundo lugar, Ecuador con 16%, seguido de Fiji con 9% y Costa Rica con el 5%. Sin embargo, Estados Unidos consume el 97% de la producción. Existe competencia con otros países, como: Costa Rica, Nicaragua, parte de Colombia y República Dominicana en su producción

Tabla 7. Exportaciones Mundiales de Malanga Lila 2020



Fuente: Trademap 2021

Sin embargo, al referirnos a Malanga Blanca, Ecuador pasa a primer lugar en razón a la cantidad de exportaciones realizadas hasta el año 2020, con un valor exportado de USD 12.854 millones de dólares, tal como lo determina la siguiente tabla.

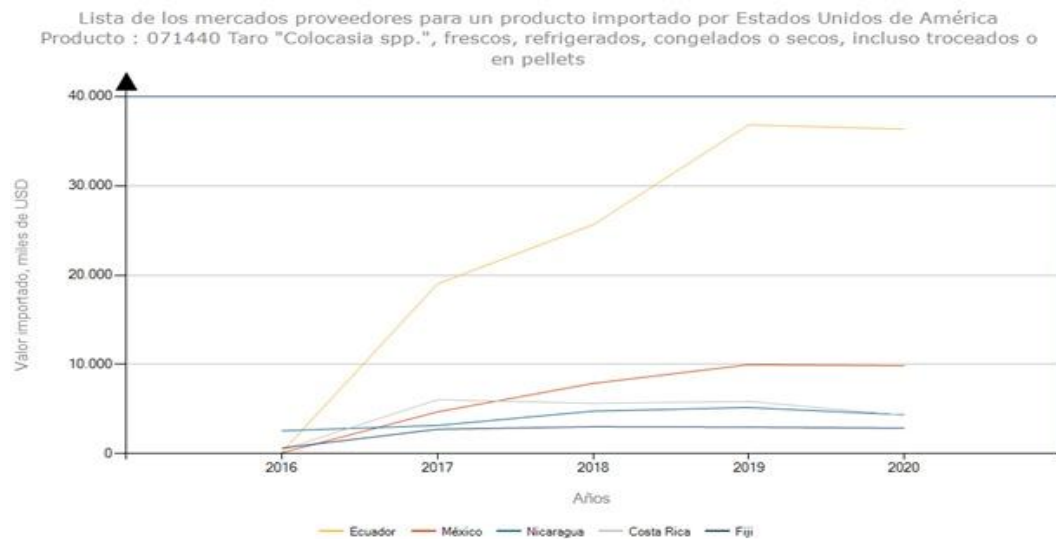
Tabla 8. Exportaciones de Malanga Blanca 2020



Fuente: Trademap 2021

El Ecuador ha sido el país que más ha crecido en exportaciones de Malanga TARU o *Colocasia Spp* desde 2016 a 2020. Las exportaciones hacia Estados Unidos representaron el 19.81% según los datos del Banco Central del Ecuador, siendo el primer destino de comercialización de los productos no petroleros del país. (ProEcuador, 2019).

Tabla 9. Exportación de Malanga USA

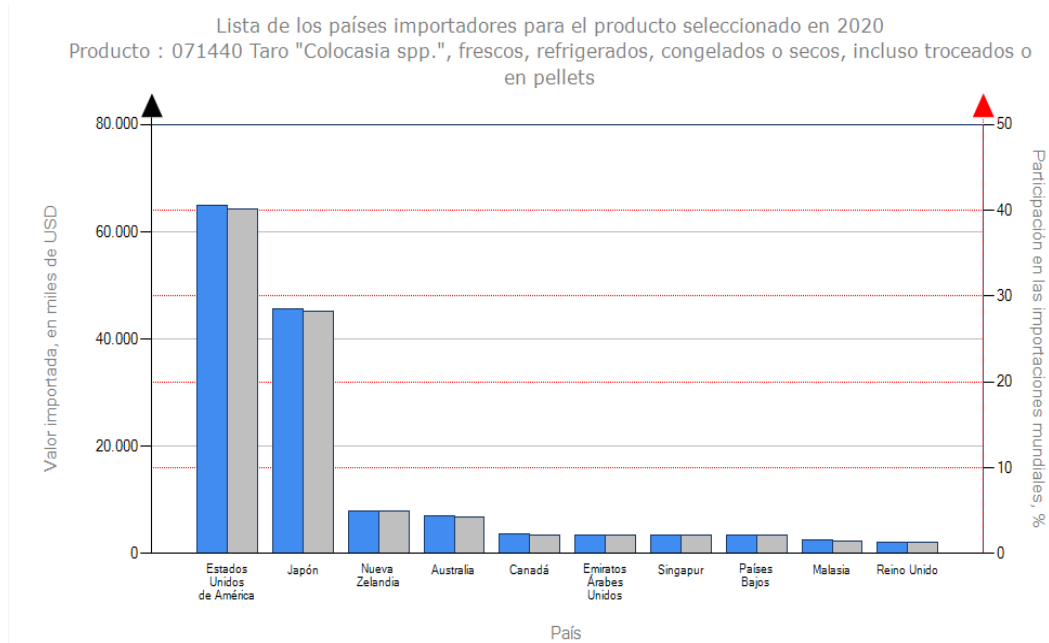


Fuente: Trademap 2021

3.4. Exportación De Malanga a País Destino

Estados Unidos es el principal importador de malanga blanca y taru a nivel mundial representa el 40% de importaciones de este producto a nivel mundial y casi \$65.000 millones de dólares.

Tabla 10. Importación de Malanga 2020



Fuente: Trademap 2021

Como se observa en la gráfica, los principales países que compran malanga en el mundo son Estados Unidos, seguido de Japón con casi 30% de participación, Nueva Zelanda y Australia con 4% y Canadá con casi 3%. La demanda de este producto para consumo a nivel internacional es escasa.

3.5. Principales Exportadores en Ecuador

Las principales empresas son las siguientes:

- FJ Enterprise S.A
- Agro Iriscorp S.A
- Durexporta S.A.
- Refin S.A
- Agripal S.A
- Jorge Salazar

- Malanga y Tropicales S.A (Mendez & Lozano, 2020, pág. 18)

Cabe destacar que varias de las empresas antes descritas actualmente se encuentran en liquidación y cancelación, debido a que no han sabido sacar provecho de las bondades del producto en el extranjero como producir derivados o se han dedicado a la exportación otro tipo de productos.

Además, hemos identificado que productos terminados también tienen un significativo porcentaje en las exportaciones a Estados Unidos, como es el caso de la harina de malanga, por sus propiedades y nutrientes que este producto posee.

3.6. ANALISIS FODA

El FODA o como también se lo conoce, DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un análisis que se realiza a un proyecto o empresa, basándose en la situación interna (debilidades y fortalezas) y sus circunstancias externas (oportunidades y amenazas), para diagnosticar soluciones concretas (Máxima Uriarte, 2021).

Esta técnica presenta la correlación entre los elementos analizados para obtener un escenario más realista del proyecto o empresa. (Espinoza, 2013).

La manera correcta de interpretar el FODA es determinando los parámetros fundamentales de la matriz externa compuesta por las oportunidades y amenazas, e interna que está compuesta por fortalezas y debilidades.

El análisis externo hace notar factores que están fuera del negocio que son fundamentales para el mismo, en este punto se analiza las oportunidades que en realidad son las ocasiones que se tiene para que el negocio mejore de manera significativa; en cambio las amenazas están principalmente constituidas por los factores que ponen en peligro la supervivencia de la empresa o en su efecto disminuir la participación en el mercado dentro del sector (Business School, 2021).

El análisis interno hace referencia al manejo de cada punto clave para el buen funcionamiento de la empresa tales como: producción, organización, financiamiento; cabe recalcar que al ser un negocio unipersonal el manejo de todos estos factores los hace el dueño del negocio, por esta razón se determina que las fortalezas son todos los recursos que se posee como empresa para poder explotar las oportunidades que nos puede presentar el mercado, las debilidades por otra parte hace referencia a los puntos más bajos de nuestro negocio, en el que en realidad es muy difícil competir en el sector (Business School, 2021).

3.5.1. Matriz FODA.

Tabla 11. Matriz FODA Malanga

Fortalezas	Oportunidades
Calidad de los productos.	Diversificación de productos relacionados.
Buen manejo de la cadena de distribución.	Alta demanda de Mercado en crecimiento
Posicionamiento con productores y ubicación	Capacidad de almacenaje superior a otros tubérculos
Poca competencia local	Producción todo el año
Nula u poca contaminación al medio ambiente	Pocos competidores
Producto catalogado como súper alimento.	Disposición del consumidor a pagar más
Estrechos vínculos con los agricultores de la Joya de los Sacha – Orellana.	Posibilidad de generar Consorcios con los productores
Debilidades	Amenazas
Nuevo ingreso en el mercado	Competencia consolidada
Poca investigación y desarrollo del producto.	Dificultad en acceso crediticios por inestabilidad a nivel país.
Poca experiencia en el mercado	Ingreso de nuevos competidores internacionales al sector.

Limitada producción frente a grandes mercados	Permisos de funcionamiento y operatividad en la Provincia de Orellana por factores políticos y sociales.
Producción limitada	Precios variables de producción.

Fuente: Autores

3.5.1.1. Matriz EFI

Como se puede verificar las fuerzas y debilidades son más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio, y adicional se podrá analizar e identificar las relaciones entre los factores críticos. Según el doctrinario Fred R, David “*Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades*”. (Fred R, 2013)

De acuerdo a nuestro caso, se analizó los factores de éxito más relevantes, en las fortalezas se puede observar que los factores internos que se manejan apuntan a calidad del producto conjuntamente con un buen manejo y distribución de los mismos. En Debilidades se puede observar que su factor con mayor fragilidad va a la inexperiencia a la hora de la exportación, lo cual va de la mano con nuestra principal amenaza ya que el principal competidor AEntreprice S.A, maneja el mercado casi en su totalidad desde el año 2016.

Tabla 12. Matriz EFI Malanga

FACTORES INTERNOS CLAVE		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Calidad de los productos	5%	2	0,1
2.	Buen manejo de la cadena de distribución	5%	2	0,1
3.	Posicionamiento con productores y ubicación	5%	2	0,1
4.	Poca competencia local	30%	4	1,2
5.	Nula u poca contaminación al medio ambiente	5%	3	0,15
6.	Producto catalogado como súper alimento.	20%	4	0,8
7.	Estrechos vinculos con los agricultores de la Joya de los Sacha – Orellana.	10%	3	0,3
Debilidades				
1.	Nuevo ingreso en el mercado	10%	2	0,2
2.	Poca investigación y desarrollo del producto.	5%	2	0,1
3.	Poca experiencia en el mercado	20%	4	0,8
4.	Limitada producción frente a grandes mercados	5%	2	0,1
5.	Producción limitada	10%	2	0,2
Total		100%		3,05

Fuente: Autores

Como podemos verificar la suma ponderada es **3.05**, que refiere a un balance positivo, lo cual nos demuestra que la empresa puede manejar un desarrollo fuerte y competente internamente.

3.5.1.2. Matriz EFE.

Por otro lado, la matriz EFE lo que nos facilita es poder hacer una evaluación de los factores externos, en este caso se analizará aspectos económicos, gubernamental y con la competencia directamente.

Asimismo, como se puede observar el análisis EFI determina que a pesar que existen grandes factores en debilidades como una competencia consolidada y un posible desabastecimiento de producto ante grandes demandas de cadenas distribuidoras, las oportunidades son más que aceptables, esto frente a productos similares como la yuca, el verde macho, la papa china, entre otras.

Tabla 13. Matriz EFE Malanga

FACTORES EXTERNOS CLAVE		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Diversificación de productos relacionados.	5%	2	0,1
2.	Alta demanda de Mercado en crecimiento	20%	4	0,8
3.	Capacidad de almacenaje superior a otros tubérculos	10%	2	0,2
4.	Producción todo el año	5%	3	0,15
5.	Pocos competidores	20%	4	0,8
6.	Disposición del consumidor a pagar más	5%	1	0,05
7.	Posibilidad de generar Consorcios con los productores	5%	2	0,1
Amenazas				2,2
1.	Competencia consolidada	10%	3	0,3
2.	Dificultad en acceso crediticios por inestabilidad a nivel país.	5%	2	0,1
3.	Ingreso de nuevos competidores internacionales al sector.	5%	1	0,05
4.	Permisos de funcionamiento en la Provincia de Orellana por factores políticos.	10%	2	0,2
5.	Precios variables de producción.	10%	2	0,2
Total		100%		0,85

Fuente: Autores

Como se puede observar la sumatoria de las oportunidades es mayor a las amenazas con un puntaje de **2.20** contra **0.85**. Dando como resultado que el entorno externo es favorable para la marca y la producción.

3.7. MODELO OPERATIVO PLAN DE NEGOCIOS AGRO EXPORTACIÓN CANVAS X

Dentro del presente proyecto, se analizan varias metodologías de investigación que obedecen a una demarcación clara de la viabilidad del proyecto y un modelo de negocio estable; por tal razón es imperante determinar la metodología presentada en la tesis doctoral denominada "*The 22 Business Model Ontology: a proposition in a design science approach*", del doctrinario y catedrático Alexander Osterwalder en el año 2004 en la Universidad de Laussane en Suiza; en la cual se origina el Modelo de Negocio CANVAS. Es importante de igual manera justificar que aparte de desarrollar el modelo metodológico CANVAS, esta investigación ha perfeccionado el modelo antes dicho en el modelo CANVAS X, que aborda ciertos conceptos más profundos y específicos en el desarrollo del proyecto MALANGAMAX.

Ahora bien, al hablar del modelo CANVAS X, es necesario analizar y justificar en primer lugar al modelo CANVAS, el cual es acertadamente definido por Steve Blank el cual comenta que este modelo es un lienzo que permite al emprendedor la libertad de estructurar su propia idea de negocio, y que a pesar de sobre entenderse de manera muy simple o abstracta, esta termina siendo muy completa y dinámica, ya que con su modelo de *building blocks* permite observar de manera amplia los nueve bloques de negocio en una sola página, es decir, manejar un amplia y completa perspectiva, de donde se pueden analizar todas las hipótesis

del proyecto (Blank, 2013). A continuación, se muestra el modelo Canvas partiendo desde la Propuesta de Valor:

Tabla 14. Matriz CANVAS



Fuente: Autores

3.7.1. Propuesta de Valor -

La reciente aparición de la COVID-19 ha cambiado drásticamente las costumbres de toda la población mundial, actualmente las tendencias de consumo de alimentos se centran en la importancia de una alimentación saludable; por tal razón el consumo de alimentos saludables se ha convertido en una necesidad global. De igual manera es importante destacar el constante crecimiento de exportación de productos no petroleros a lo largo de la última década, en los cuales se destaca la malanga con un crecimiento constante del 20% en exportaciones; al ser un producto nostálgico, que es consumido por la población latina en Estados Unidos de América nuestro producto está dirigido a todo tipo de personas, sean éstos: niños, jóvenes, adultos y/o ancianos; ya que fortalece el sistema inmunológico y ayuda al buen funcionamiento del mismo. La malanga ecuatoriana es conocida por su gran sabor y calidad a nivel mundial convirtiéndola como la mejor del mundo, y sus datos de exportación lo verifican y aprueban.

Producto

Se refiere a la introducción de productos con valor agregado o perceptiblemente mejorado con respecto a sus características originales, especificaciones técnicas, incorporación de prestaciones nuevas o componentes tangibles o intangibles que satisfacen clientes y dan prestaciones adicionales.

La malanga es un tubérculo con usos muy variados; se consume cocidos, fritos, pasta, ensaladas o como harina para algunos usos. Tiene un porcentaje de almidón superior al de la yuca. Las hojas verdes no se desperdician, si no que pueden consumirse cocinadas. Existen dos tipos de Malanga: lila y blanca, ambos son comestibles y tienen sabor similar (Camara de Comercio, 2021).

Tabla 15. Valor Nutricional Malanga Blanca y Lila

VALOR NUTRICIONAL		
Componente	Xanthosoma spp	Colocasia Esculenta
Agua	65.9	74.6
Proteina	1.7	1.6
Grasa	0.3	0.2
Carbohidratos (g)	30.9	22.4
Fibra Cruda (g)	0.6	0.8
Ceniza (g)	1.2	1.2
Calcio (mg)	14	96
Fosforo (mg)	56	88
Hierro (mg)	0.8	1.2
Vitamina A (ug)	10	5
Tiamina (mg)	0.13	0.08
Riboflavina (mg)	0.03	0.04
Niacina (mg)	0.7	0.07
Acido Ascórbico (mg)	5	7
Energia (kcal)	132	92

Fuente: Oficina regional de la FAO

Proceso del producto

Hay que considerar que la calidad de producto a exportar es primordial para captar clientes leales en Miami y poder incrementar la cartera de clientes en dicha ciudad.

La materia prima se obtiene desde la provincia de Orellana – Joya de los Sachas, que después de un minucioso cuidado durante la evolución del producto en tierra después de 6 a 9 meses del proceso de producción, se procede a realizar el cultivo, lavado, selección del producto, limpieza, secado y empacado en cajas certificadas para exportación.

3.7.2. Segmentos de Clientes y Entorno Cultural

Los consumidores latinos y centroamericanos son fieles y hogareños, pero también son muy exigentes. Analizan la relación calidad, precio, factores como el diseño y la funcionalidad.

Es importante para ellos el proceso de elaboración del producto, en el que valoran elementos como el respeto al medio ambiente y valor nutricional del contenido. Cualquier empresa que quiera entrar en este mercado debe tener un buen producto, con un valor añadido, que aporte algo nuevo al consumidor latino en Miami y con un buen precio para el consumidor final. La empresa debe ser sólida, estable y comprometida con sus compromisos adquiridos. Se exigirá el cumplimiento de plazos de entrega y calidad en el producto.

Por otro lado, una nutrición calidad se ha convertido en tendencia mundial, siendo este un generador para grandes oportunidades de negocio, ya que existe una elevada demanda por cubrir, igualmente está en auge el consumo de productos saludables, sugar free y gluten free.

Para realizar la segmentación de los clientes, se ha tomado como referencia las variables definidas por Jaume Muñoz. De las cuales se han tomado las más relevantes y que se tiene en mente que está estrechamente ligado a la investigación.

De manera que la segmentación para la investigación es la siguiente:

- **Variable demográfica:** Todo público en general
 - **Edad:** 1 a 80 años
 - **Género:** Masculino y femenino
 - **Estado civil:** Casados, solteros, divorciados, etc.
 - **Ocupación:** Todas las profesiones y ocupaciones en general
 - **Ingresos:** De \$200 en adelante
- **Variable geográfica:**
 - Personas que viven o visitan Miami, New York, Filadelfia, especialmente la población latina.

Se puede determinar que el segmento de mercado está dado por las preferencias del consumidor, para nuestro caso en particular un producto nostálgico determinado a la población latina y centroamericana.

3.7.3. Canales de Distribución

Los canales de distribución son las trayectorias por las cuales el producto llega al cliente y posteriormente ser consumido. Se define los siguientes canales de distribución del producto:

- Mercados In Situ
- Restaurantes
- Hoteles
- Cafeterías
- Aeropuertos
- Duty free
- Supermercados

3.7.4. Relaciones con los Clientes

- Fidelización de clientes
- Precio acorde a la calidad
- Capacitación al cliente sobre las bondades del producto
- Selección de puntos de venta al alcance del consumidor final

3.7.5. Fuente de Ingresos

- Ventas con distribuidores directos
- Eventos públicos.
- Canjes.
- B2B

3.7.6. Recursos Clave

- Recurso Monetario
- Capital Accionistas
- Capital Financiado
- Recursos Intelectual
- Know How para el diseño del producto y para la exportación del mismo
- Capital Humano
- Accionistas y Proceso de Selección para áreas estratégicas

- Automatización de procesos, Infraestructura, Camiones

3.7.6. Actividades Clave

3.7.6.1. Promoción

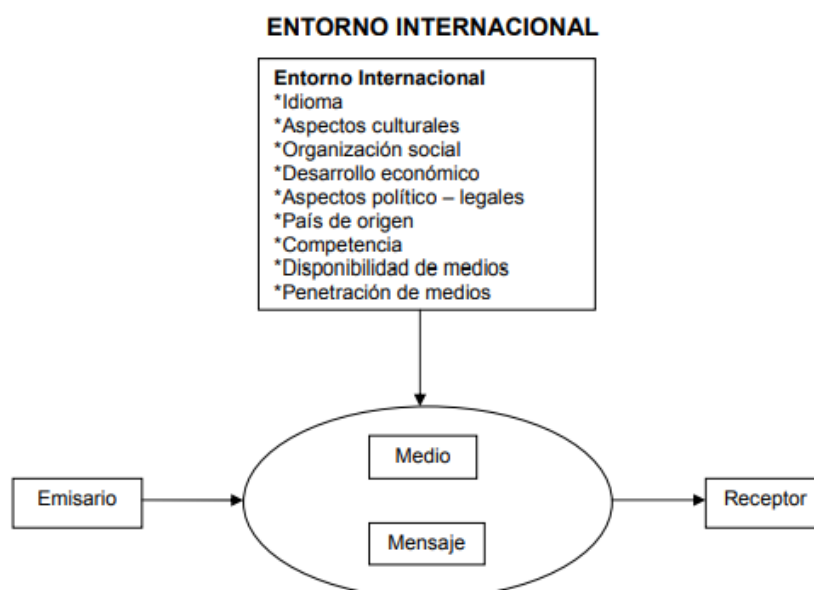
Se busca la relación cliente – producto y se lo aplicará en ferias internacionales donde encontraremos participantes de cadenas de supermercados, restaurantes, y público en general ante los cuales, se presentará el producto y sus diversos productos elaborados con malanga, de esta manera se podrá identificar de manera directa la opinión de los futuros consumidores.

Esta forma de promoción le permitirá a la empresa relacionarse con grandes empresarios tanto proveedores como consumidores, mismo que permitirá obtener contactos personales de futuros clientes e intermediarios. De la misma manera le permitirá difundir la imagen y productos, llegando a un gran número de personas.

Además, se promocionará mediante sitios web, redes sociales y avisos publicitarios que creará la empresa.

Es importante el análisis del entorno económico, político y sociocultural del mercado se analizarán para proyectarnos correctamente en el mercado (Camara de Comercio, 2021) internacional.

Tabla 16. Entorno Económico del Mercado



Fuente: Autores

El objetivo es tener presencia digital una vez analizados estos aspectos para diseñar plataformas virtuales para publicitar el producto a través de páginas web, redes sociales y blogs.

Establecer un sistema de trazabilidad que garantice cada uno de los procesos desde la compra de la materia prima, la preparación del producto, el relacionamiento con nuestros socios estratégicos, la distribución y venta. De esta manera, el sistema permitirá registrar la ruta del producto hasta su entrega al consumidor final.

3.7.6.2. Plaza / Distribución

El producto se comercializa desde la planta procesadora con la intermediación de un Agente Afianzado de Aduana que será la persona encargada de realizar todos los trámites aduaneros, una vez realizado el negocio con el importador, se procede a exportar bajo el Incoterm CFR (Perez & González, 2015, pág. 42).

Se realizará a distribuidoras mayoristas de productos alimenticios en la ciudad de Miami, que expenden a supermercados, tiendas de alimentos, entre otros.

La carga llegará a Florida puerto de Miami, previa coordinación con el importador, y el tipo de contrato se aplicará CFR. Una vez recibida la carga en el país de destino el importador está obligado a comunicar al vendedor a comunicar que llego la mercancía en buenas condiciones.

Existe una gran cantidad de cadenas de supermercados, muchas de ellas son importadores directos. Las cadenas más reconocidas en los Estados Unidos son trece y cuentan con cientos de tiendas ubicadas en puntos estratégicos y que llega directamente al consumidor final. Estas cadenas detalladas tienen aproximadamente 754 puntos de venta centrales donde distribuyen una amplia gama de diferentes productos.

Presencia en establecimientos de abastecimiento de alimentos

Tabla 17. Principales Supermercados en Florida

No.	Empresa	Número	Página web
1	Walmart supermarket	149	http://www.walmart.com/cp/grocery/976759
2	Albertsons	93	www.albertsons.com
3	Publix	89	www.publix.com
4	Sweet bay supermarket	89	http://www.sweetbaysupermarket.com/
5	Costco	45	www.costco.com
6	Save a lot	40	http://save-a-lot.com/
7	Stop & Shop	31	http://www.stopandshop.com/
8	Neighborhood market	19	http://www.neighborhood-market.com/
9	Bravo Supermarket	18	http://www.bravosupermarkets.com/
10	Food Lion	18	www.foodlion.com
11	Flashfoods	14	http://www.flashfoods.com/
12	Right Way Foods	13	http://www.rightwayfoodservice.com/
13	Tropical supermarket	10	http://sabortropicalsupermarkets.com/
Total		628	

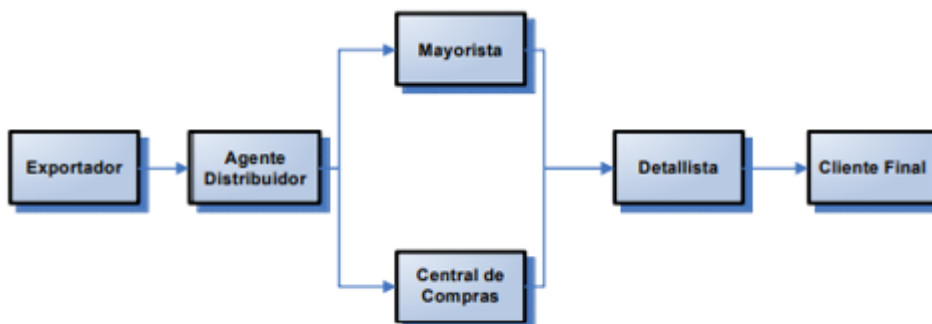
Fuente: Supermarketpage/Florida

Wall-Mart es la cadena con mayor presencia en los Estados Unidos posee alrededor de 4.500 locales, y solo en Florida tiene 149 puntos de venta. Albertsons tiene 93 puntos de venta; Publix y Sweet Bay Supermarket con 89 cada una; Costco tiene 45 puntos de venta; Save a Lot con 40; Stop And Shop con 31 locales; Neighborhood Supermarket con 19 locales; Bravo Supermarket y Food Lion con 18 locales cada una; Flashfoods tiene 14 locales; Right way Foods con 13 locales y Tropical Supermarket con 10 locales (Robles, 2014, pág. 36).

Al no tener presencia física de la empresa en Miami, se utilizará un tipo de distribución larga para poder introducir el producto en el mercado. La ventaja en este tipo de distribución es su bajo costo ya que son menores los costos de transporte y almacenamiento (Flores, 2010, pág. 59).

El distribuidor se encarga de vender a los mayoristas hasta llegar al cliente final.

Tabla 18. Distribución Larga



Fuente: Autores

3.7.6.3. Posicionamiento

Nuestra carta de presentación como empresa será entregar un producto de calidad cumpliendo con todas las normativas aplicables a nuestro producto, en el tiempo oportuno para fidelizar a los futuros clientes, además mejorar los precios existentes en el mercado.

3.7.8. Socios Clave & Equipo de Trabajo

MALANGAMAX S.A.S, cuenta con personal capacitado en relaciones internacionales, además con productores de amplia experiencia en el cultivo de malanga. Los socios fundadores de la Sociedad son los autores de la presente investigación

3.7.9. Estructura de Costos

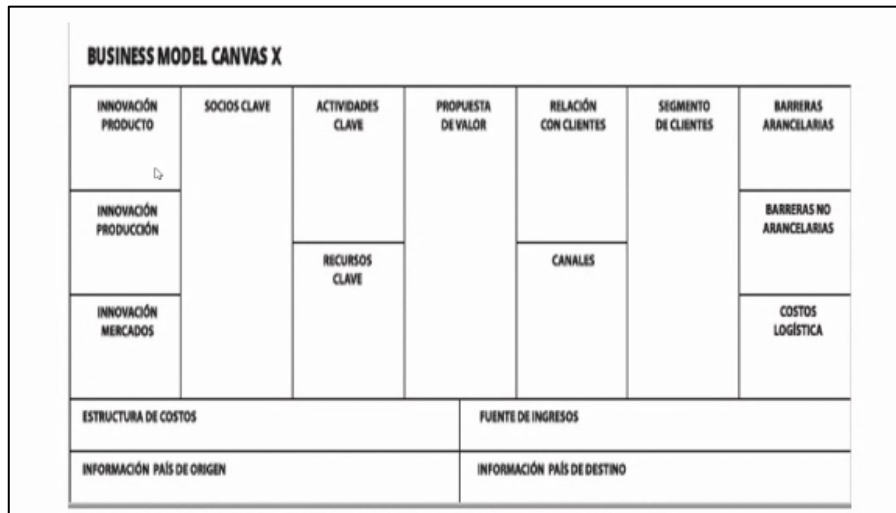
Precio

- Este depende en el mercado internacional de varios factores:
- La cultura del consumidor
- La oferta puede variar en función de fenómenos naturales
- La calidad del producto, entre otros
- El precio de la caja de malanga actualmente oscila entre 20 y 40 dólares de puerto a puerto.
- Como empresa se ha determinado vender la caja de 33 kg en 35 dólares, garantizando entregar un producto de calidad y cumpliendo con los tiempos de entrega establecidos en contrato.

3.8. CANVAS X

Como se determinó en la justificación del proyecto, la alineación de esta investigación es determinada por la metodología CANVAS X, la cual a más de detallar lo propuesto en un CANVAS habitual determina varios puntos adicionales, estos son:

Tabla 19. Modelo CANVAS X



Fuente: Autores

3.8.1. Innovación de Mercados

Indiscutiblemente que el e commerce es el canal conductor en esta área, las aplicaciones y redes sociales ayudarán a la propagación del mensaje bien realizado al mercado meta. La propagación de estos mensajes mediante QR en los empaques, la activación en redes de las propiedades nutricionales de la malanga, la colaboración al medio ambiente, el apoyo en la parte social a los trabajadores de la empresa y el beneficio para la salud de las personas son el mensaje a propagar en ferias virtuales, stands, redes sociales, mailing.

3.8.2. Innovación en Producción

Son cambios significativos en procesos productivos o de producción cuando al hacer inversión financiera se transforma en mejora del producto final, aumento de cantidades producidas, mejoramiento en características del producto o transformación de este.

En nuestro caso, al exportar Malanga commodity, se lo realizaría cuidando y manteniendo altos estándares de control y calidad en el proceso de producción, limpieza y empaquetado de producto para su posterior exportación, orientados a adquirir la aprobados por la FDA.

Asimismo, se estructura un plan para exportar a parte del *commodity*, una variedad de sub productos de malanga, tanto lila como blanca, estos productos son harina de malanga, snacks de malanga, licor de malanga, entre otros.

3.8.2.1. Producto Sustituto

Entre los sustitutos de la malanga se puede mencionar: la yuca, papa, ñame, por similares características y nutrientes que aportan estos productos. Sin embargo, ninguno de estos se lo cataloga como *superfood*, como lo es la malanga.

3.8.3. Información de país de origen

En Ecuador es poco conocido el cultivo de la Malanga, por ello existe una baja participación en el mercado internacional. Sin embargo, el cultivo de este tubérculo tiene bajo costo de producción por lo que puede ser acogido fácilmente por los productores siendo una excelente oportunidad para el Ecuador en elaborar y producir un producto terminado como es la harina de Malanga.

3.8.4. Información de país de destino

Estados Unidos es el principal punto de recepción de la malanga ecuatoriana. El 52,2% de la producción ecuatoriana de malanga se despacha a Norteamérica. Estados Unidos consume el 97% de la producción ecuatoriana y son en su totalidad inmigrantes provenientes de Centroamérica y el Caribe. El mercado de destino es la población latina residente en Miami que es del 69%, según estadísticas presentadas en las gráficas anteriores.

3.8.4.1. Entorno de Negocio

En cuanto a la etiqueta para los negocios, los norteamericanos son frontales y exigentes. Son muy seguros y espontáneos, no les cuesta mucho tiempo tomar decisiones. Les gusta que se hable claro y al punto. Son muy visuales, valoran un producto estético en un empaque llamativo con poco impacto ambiental y lo que les mueve es el sabor con ingredientes de calidad.

3.8.5. Barreras de entrada a Estados Unidos

3.8.5.1. Barreras Arancelarias

Son las tasas o tarifas oficiales donde se determinan y cobran a los importadores en las aduanas de cada país, por el ingreso de diferentes mercancías.

Para Ecuador aplica tarifa 0% para productos exportables.

Los países de Canadá y México integrantes de NAFTA, no pagan aranceles o son muy bajos.

Ecuador exporta Malanga hacia Estados Unidos a través de la partida arancelaria 071440000 con arancel 0%. (Marquez & Pérez, 2020)

3.8.5.2. Barreras no arancelarias

Son normativas y disposiciones gubernamentales aplicadas a mercancía que ingresa a un país.

3.8.5.3. Barreras Fitosanitarias

Estados Unidos no permite el uso de pesticidas y fungicidas en las etapas finales de la cosecha, el producto debe ingresar totalmente sano, sin ningún tipo de plagas, humedad y olores anormales.

CAPITULO IV: PLAN OPERATIVO

Datos informativos del beneficiario de la propuesta: Constitución de Compañía MALANGAMAX Sociedad Anónima Simplificada SAS enfocada en la producción, y exportación de malanga y sus derivados.

4.3. Misión

MALANGAMAX una empresa exportadora de malanga y otros productos derivados, con altos estándares de calidad y eficientes canales de distribución orientados a la optimización principalmente de tiempos y costos en mercado nacional e internacional.

4.4. Visión

Alcanzar un reconocimiento internacional como empresa ecuatoriana de líder en la producción y comercialización de malanga y sus derivados, por la calidad e innovación de sus productos.

4.5. Valores

- Trabajo en Equipo
- Respeto
- Calidad
- Profesionalismo

Justificación:

- Alta Demanda de consumo de malanga en el mercado estadounidense a raíz de la actual Pandemia causada por el virus Sars Cov 2 – COVID 19.
- Poca Oferta exportable de malanga en el Ecuador.
- Fomentar la Agro exportación sustentable de malanga como superalimento dentro del proyecto nacional por el cambio de la matriz productiva del país.
- Altas ganancias de ingresos económicos en la exportación de harina de malanga como superalimento y como producto de valor agregado.

4.4. Objetivos:

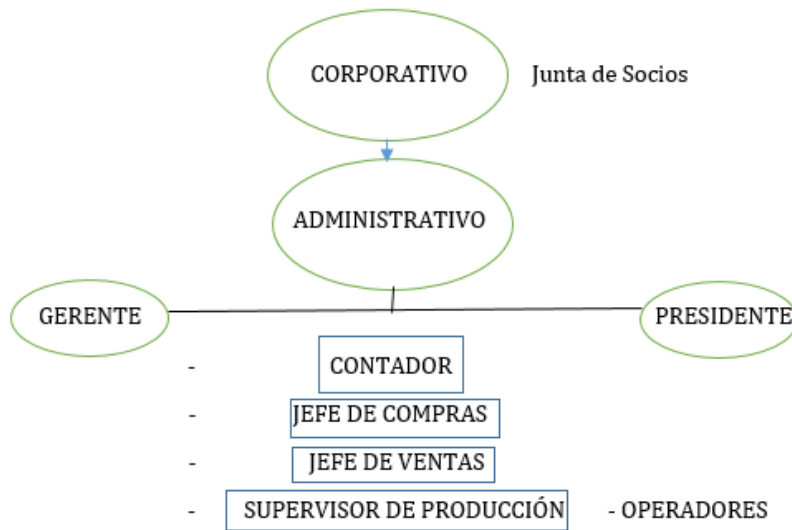
Objetivo General. – Desarrollar una Propuesta de promoción de exportación de malanga y sus derivados como harina de malanga por medio de la compañía MALANGAMAX para el mercado de estadounidense.

Objetivos Secundarios:

- Exportar de 1 a 2 contenedores de 40' de Malanga en el primer embarque, hacia el mercado estadounidense.
- Desarrollar vínculos de confianza con los productores de malanga en el sector San Carlos del Cantón La Joya de los Sacha de la provincia de Orellana.
- Generar prácticas de agro exportación sustentable en la producción de malanga en el sector San Carlos del Cantón La Joya de los Sacha de la provincia de Orellana.

4.6. Estructura Organizacional MALANGAMAX S.A.S

Tabla 20. Estructura MALANGAMAX S.A.S



Fuente: Autores

4.7. Descripción de puesto y funciones

Tabla 21. Perfil: Gerente General

PERFIL DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	GERENTE GENERAL
Objetivo:	Organizar, planificar, supervisar todos los recursos de la compañía, como recursos humanos, físicos y económicos
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Representante legal de la compañía	
Elaborar Planes de Trabajo, Elaborar propuestas laborales y de gestión, Evaluar indicadores estratégicos, Planificar Estrategia Productiva	
Controlar al personal administrativo, dar y exhibir cuentas económicas y administrativas a la Junta de Socios (Corporativo)	
Toma de decisiones en razón y lid a lo pactado con la Junta de Socios	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título de Tercer Nivel: Ingeniero Comercial, Administrativo, Ciencias Sociales o afines; experiencia mínima de 4 años	

Amplios y sólidos conocimientos en Liderazgo y manejo empresarial
Resolución y manejo de conflictos y trabajo en equipo.

Fuente: Autores

Tabla 22. Perfil: Presidente

PERFIL DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	PRESIDENTE
Objetivo:	Dirigir, organizar, suplir las funciones del gerente general en caso de ausencia del mismo.
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Suplir al Representante legal de la compañía	
Supervisar Planes de Trabajo, Elaborar propuestas laborales y de gestión, Verificar la Estrategia Productiva de la compañía	
Controlar al personal administrativo a su cargo, Gestionar en conjunto con el Gerente General la toma de decisiones	
Supervisar la contabilidad de la compañía	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título de Tercer Nivel: Administración de empresas, Ciencias Sociales o afines; experiencia mínima de 2 años	
Conocimientos medios en contabilidad y finanzas.	
Resolución y manejo de conflictos y trabajo en equipo.	

Fuente: Autores

Tabla 23. Perfil: Contador

PERFIL DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	CONTADOR
Objetivo:	Registrar de forma ordenada las transacciones de la compañía, llevar el registro diario contable,

	elaborar, subir y declarar ordenadamente los impuestos de la compañía
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Subir el registro contable, llevar el libro diario de la compañía	
Encargado de elaborar y subir la declaración de impuestos de la Compañía (Impuesto al Valor Agregado IVA; Impuestos a la Renta, entre otros)	
Elaborar y solicitar créditos y conciliaciones bancarias	
Elaborar la contabilidad de la compañía	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título de Tercer Nivel: Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Financiera; experiencia mínima de 4 años	
Experto en contabilidad y auditoría	
Conocimientos sólidos tributarios, NICs y NIFs	

Fuente: Autores

Tabla 24. Perfil: Jefe de Compras

PERFIL DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	JEFE DE COMPRAS
Objetivo:	Realizar la intermediación en la compra de materia prima con los productores de MALANGA en San Carlos, La Joya de los Sacha.
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Selección de proveedores de materia prima y maquinaria necesaria	
Selección de insumos de calidad	
Negociar e intermediar posibles condiciones de pago y entrega del materia prima	
Coordinar condiciones de entrega y recepción de materia prima y maquinaria	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título de Tercer Nivel: Ingeniero Comercial, Administrativo, Ciencias Sociales o afines; experiencia mínima de 2 años	

Edad mínima de 25 años
Capacidad de negociación directa e indirecta

Fuente: Autores

Tabla 25. Perfil: Jefe de Ventas

PERFIL DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	JEFE DE VENTAS
Objetivo:	Realizar la intermediación en la venta del producto terminado (harina de malanga) en MIAMI y por medio de PRO ECUADOR
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Verificación de posibles compradores y clientes potenciales	
Gestionar negociación con posibles clientes, cadenas de abastos y/o posibles intermediarios en MIAMI – EEUU	
Coordinar condiciones de entrega y recepción de producto.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Título de Tercer Nivel: Ingeniero Comercial, Administrativo, Ciencias Sociales o afines; experiencia mínima de 4 años	
Edad mínima de 25 años	
Inglés fluido, solidas capacidades de negociación	

Tabla 26. Perfil: Supervisor

PERFIL DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN
Objetivo:	Receptar órdenes de compra del departamento de ventas y gestionar las mismas en la planta central
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Coordinar cumplimiento de pedidos	

Coordinar a personal y operadores
Gestionar entrega de producto terminado en transportes seleccionados previamente.
REQUISITOS DEL PUESTO
Título de Tercer Nivel o Tecnología en Administración y procesos
Manejo de maquinaria de producción
Control del procesos de calidad

Fuente: Autores

Tabla 27. Perfil: Operadores

PERFIL DEL PUESTO	
Nombre del Puesto:	OPERADORES
Objetivo:	Ejecutar procesos productivos designados por el supervisor de planta.
DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL PUESTO	
Verificación de materia prima	
Verificación de maquinaria e insumos de producción	
Almacenamiento de producto terminado	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Bachiller	
Manejo de maquinaria de producción	
Disposición inmediata y de trabajo a presión	

Fuente: Autores

Es importante señalar que los puestos planteados obedecen a una realidad corporativa y a una estructura organizacional funcional de procesos para este tipo de negocio, esto de acuerdo a lo descrito por el doctrinario Gilli, donde determina: *“Los procesos representan la secuencia de actividades necesarias para*

transformar un insumo en un producto o servicio; podríamos asimilarlo al concepto de cadena valor Porter.” (Gilli, 2017).

4.8. Producto

Nombre Científico

Malanga (Xanthosoma spp)

Nombre Comercial

Malanga

El producto que se exportar será la malanga blanca en cajas de 33 kg, como se muestra en la grafica

Imagen 5. Caja Malanga



Marca y Logotipo

*Imagen 6. Logotipo
MALANGAMAX*



4.9. Clasificación Arancelaria

La exportación de malanga se registra con la partida arancelaria número 0714.50.00.00.

Tabla 28. Partida Arancelaria Malanga Blanca y Lila.

Código	Designación de la Mercancía	UF	Tarifa Arancelaria	OBSERVACIONES
07.14	Raíces de yuca (mandioca), arrurruz o salep, aguaturmas (patacas), camotes (batatas, boniatos) y raíces y tubérculos similares ricos en fécula o inulina, frescos, refrigerados, congelados o secos, incluso troceados o en «pellets»; médula de sagú.			
0714.10.00.00	- Raíces de yuca (mandioca)	Kg	25	
0714.20	- Camotes (batatas, boniatos):			
0714.20.10.00	-- Para siembra	Kg	15	
0714.20.90.00	-- Los demás	Kg	15	
0714.30.00.00	- Name (<i>Dioscorea spp.</i>)	Kg	15	
0714.40.00.00	- Taro (<i>Colocasia spp.</i>)	Kg	15	
0714.50.00.00	- Yautia (malanga) (<i>Xanthosoma spp.</i>)	Kg	15	
0714.90	- Los demás:			
0714.90.10.00	-- Maca (<i>Lepidium meyenii</i>)	Kg	15	
0714.90.90.00	-- Los demás	Kg	15	

Fuente: Trademap 2021

4.10. Requisitos de Exportación

Previo a realizar el procedimiento y/o tramitología en el proceso de exportación, se determinan los siguientes pasos:

Imagen 7. Exportación ADUANA del ECUADOR



Fuente: Aduana del Ecuador SENA E

Para ser exportador se debe cumplir con los siguientes requisitos:

1.- Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), en el mismo debe contar la actividad de exportación o intermediario de productos.

2.- Obtener el Certificado Firma de Digital tipo TOKEN, el referido certificado puede obtenido en el Banco Central del Ecuador y demás compañías privadas de certificación como Security Data.

4.10.1. Documentos necesarios para exportar

- Factura Comercial
- Orden de embarque
- Conocimiento de embarque

4.10.2. Documentos de acompañamiento generales

- Documento de transporte (Original)
- Aéreo - Guía Aérea
- Marítimo – Conocimiento de Embarque
- Terrestre – Carta de Porte
- Factura comercial (Original)
- Póliza de seguro (Original)

4.10.3. Específicos

- Certificado Sanitario fitosanitario (Emitido por las Instituciones que regulan los alimentos).
- Certificado de origen (Original)
- Lista de empaque (Original)
- Nota de pedido

4.11. Fase de pre embarque

En el sistema ECUAPASS se ingresa la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera Ecuatoriana DAE acompañada de la factura comercial con la documentación necesaria previo al proceso de embarque de la mercancía.

4.11.1. Datos que se ingresaran en la DAE:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignatario
- Destino de la carga

- Cantidades
- Peso

4.11.2. Documentos digitales que en el ECUAPASS que se ingresan en la DAE:

- Factura comercial original.
- Lista de empaque

4.11.3. Etapa Post embarque:

Regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación (RDAE) para obtener la DAE definitiva y finalizar la exportación con un registro electrónico, se tiene un plazo de 30 días después que se ha hecho el embarque.

Son necesarios los siguientes documentos:

- Copia de certificado de origen
- Copia de lista de empaque
- Copia de la Factura Comercial
- Copias no negociables del transporte

4.12. Requisitos necesarios para ingresar al mercado estadounidense

1.- Registrarse en la página web de la FDA (U.S. Food and Drug Administration) una vez registrados se debe escoger de sus listados un agente de aduana porque la empresa está situada fuera de territorio estadounidense y se exige un agente de aduanas con dependencias en EEUU este se hará cargo de los tramites de importación.

2.- Obtener el Registro Sanitario emitido por Arcsa (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria).

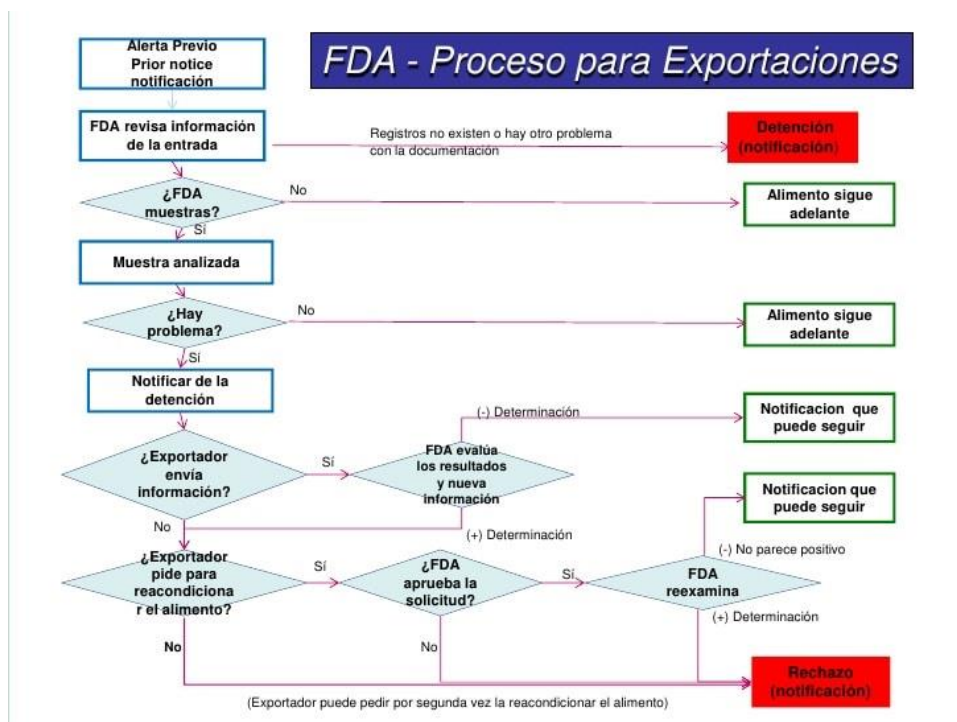
Este registro garantiza que un producto sea apto para el consumo del público, lo solicitan personas naturales o jurídicas es un requisito indispensable a la hora de elaborar y exportar productos.

3.- Registrar la Marca del producto en el SENADI (Secretaria Nacional de Propiedad Intelectual), el costo de registro de la Marca es de \$208 USD, este valor es opcional ya que no es indispensable a la hora de exportación.

4- Elaborar una lista de empaque. - Con esta lista se identifica la mercadería a exportar la cantidad de cajas, cantidad de productos, la numeración, símbolos que permitan identificar la mercadería a exportar

5.- Poseer Certificado de Origen que es un documento que acredita el país de origen de las mercancías, que se han producido o elaborado dentro del país.

Tabla 29. Proceso de Exportación FDA



Fuente: www.fda.gov

4.12.1. Pasos para obtener el Certificado de Origen

- 1.- Registrar en el ECUAPASS
- 2.- Generación de la declaración juramentada de origen DJO
- 3.- Generación de certificado de origen (ECUAPASS, 2021)

4.13. Requisitos Fitosanitarios y Declaraciones adicionales Oficiales para plantas y Productos Vegetales

Tabla 30. Requisitos Fitosanitarios Malanga

PAÍS	NOMBRE DEL PRODUCTO	NOMBRE BOTÁNICO	REQUISITOS FITOSANITARIOS	DECLARACIÓN ADICIONAL
Estados Unidos	Malanga	Xanthosoma sagittifolium	Certificado Fitosanitario del país de origen (emitido por Agrocalidad), Inspección	Ninguno

FUENTE: (AGROCALIDAD)

4.14. Trámite de Orden de Embarque

Cuando el exportador tramita una autorización de embarque Es necesaria cuando el exportador tramita una autorización de embarque, y deberá presentar como requisito previo una factura proforma y el RUC.

Según la descripción de FEDEXPORT, esta orden contiene:

- Datos del Cargador
- Datos de exportador
- Datos del consignatario
- Datos del importador
- Nombre del buque
- Puerto de carga y de descarga.
- Importe del flete; Indica si el flete es pagadero en destino o en origen,
- Marcas y números de contenedor o de los bultos.
- Número del precinto.
- Descripción de mercaderías, pesos bruto y neto, volumen y medida.
- Fecha de embarque. (FEDEXPORT) (Robles, 2014, pág. 52).

La orden de embarque es solo una declaración de intención a exportar, es necesario tener o saber la cantidad exacta a exportar, es importante ser el mismo producto.

Una vez adquirida la orden de embarque, la mercancía es trasladada a los patios del puerto, y se debe realizar el trámite de AVISO DE INGRESO Y SALIDA DE VEHICULOS –AISV. Esta orden tiene una validez de 30 días calendario,

dentro del cual la mercancía entra a un control aduanero e ingreso de la aduana ya con el trámite AISV. Posterior a este proceso existe un plazo de 15 días laborables para presentar el trámite de regularización, la declaración aduanera final.

4.15. Certificación Global G.A.P

La visión de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario es la encargada de garantizar la calidad de los alimentos en su primera fase de producción, de esta manera los productores deberán aplicar buenas prácticas de producción y control de contaminantes para asegurar la soberanía alimentaria del país (AGROCALIDAD, 2021). En este aspecto nace la importancia de implementar la certificación de BPA en el sector agrícola y la agencia promueve elementos que permitan a los productores obtener este tipo de certificación. (AGROCALIDAD, 2021)

Según GlobalSTD la certificación Globalgap es el sistema de BPA con más difusión a nivel global, presente en más de 120 países y con más de 150 mil productores certificados en todo el mundo. (GlobalSTD, 2019). Por tal razón es importante contar con esta certificación de buenas prácticas agrícolas para la exportación de malanga.

GLOBALG.A.P. "Frutas y Hortalizas" cubre todas las etapas de la producción, desde las actividades previas a la cosecha, como el manejo del suelo y las aplicaciones fitosanitarias, hasta la manipulación, el envasado y el almacenamiento de productos después de la cosecha. Las frutas y verduras GLOBALG.A.P. Han sido evaluadas con éxito de acuerdo con los requisitos de certificación GFSI, y han sido reconocidas por GFSI en el campo del procesamiento y reprocesamiento de productos agrícolas y vegetales B1.

Los requisitos para acceder a esta certificación varían dependiendo el producto, en el caso de la malanga la visita de inspección contemplará historial del sitio, higiene, planificación del manejo y prácticas para el futuro, entre otras.

Si bien es cierto, la certificación GLOBALGAP no es obligatoria actualmente para los procesos de exportación, sin embargo, es muy importante tomarla en cuenta ya que refleja una excelencia en la manipulación, trato y despacho de frutas y

tubérculos; por tal razón tener en cuenta esta certificación sin duda mejorara y sumara grandemente en la exportación de malanga.

4.16. Proceso de Producción

Para determinar los objetivos principales del proyecto se describirá el proceso y subprocesos de producción de malanga.

4.16.1 Localización

La empresa estará ubicada en la provincia de Orellana en la cual se podrá operar con toda la normalidad posible, porque se cumplirá con todas las especificaciones necesarias para su funcionamiento, la ubicación está en el Joya de los Sachas provincia de Orellana.

4.16.2. Terreno / Hectáreas

El espacio donde se está sembrando actualmente Malanga Blanca y Lila, es en la Provincia de Orellana, Cantón Joya de los Sacha, Parroquia San Carlos, Barrio – Sector San Carlos; en el mismo se encuentran más de 15 hectáreas, y que actualmente están en proceso de crecimiento más de 75000 *cormos* de Malanga Blanca y 25000 *cormos* de Malanga Lila, adicionalmente se comenta que se encuentran 15 hectáreas más barbechadas para su cultivo.

4.16.3. Proceso de Cultivo

Una vez se encuentra arada y tratada la tierra, es decir, desmontada y talada de árboles y maleza, se procede al riego y blandeo de tierra, es importante aclarar que para el proceso de cultivo es necesaria mucha agua, el suelo debe estar en un 85% de humedad para el cultivo, el Sector de San Carlos se caracteriza por sus lluvias frecuentes y los terrenos a disposición colindan con el Rio San Carlos.

Posterior al riego y arado, los trabajadores realizan la siembra sistematizada de malanga, aproximadamente 15000 *cormos* por hectárea. La producción y crecimiento del tubérculo tarda aproximadamente 8 meses para su despunte y cultivo, durante este tiempo se invierten aproximadamente USD 4.000,00 dólares en fertilizantes y herbicidas.

4.16.4. Proceso de Cosecha – Recolección

Una vez se encuentre lista la malanga -8 meses aprox.-, se procederá a la cosecha, la misma se realiza con el tumbado y corte del tallo fibroso a 2 cm del tubérculo y el *cormo*. Este proceso conlleva 3 días de trabajo por hectárea y cosechan el producto aproximadamente 10 personas. Una vez cosecha, es empacada y puesta en sacos, en el mismo ingresan de 180 a 200 tubérculos.

4.16.5. Clasificación de la malanga

Realizado la cosecha es importante realizar la clasificación del producto, para esto, se debe tener un control adecuado para obtener la malanga, seleccionando la materia prima adecuada, donde se verifica el tamaño y composición del producto para que se optimice y listo para empacar. Dentro de este sub proceso, se procede a clasificar entre producto de primera y segunda categoría dependiendo su porte y peso, igualmente se verifica que los tubérculos no tengan cornelos dañados, golpes y heridas.

Para la ejecución de este proyecto y por facilidades de logística, la planta de operaciones funcionará en la provincia de Orellana.

- **Relación con productores de malanga:** En búsqueda de una relación ganar-ganar con los productores, se buscará construir relaciones fundamentadas en los siguientes principios:
 - **Calidad del producto:** La empresa designará un determinado porcentaje del precio final, para invertir en capacitación y asistencia técnica a los agricultores, según corresponda, mediante actividades de campo y asistencia personal.
 - **Asociatividad:** Para reducir los costos de conexión con los productores, se buscará desarrollar relaciones comerciales con grupos de productores agremiados.
 - **Inclusión social:** La cooperativa de producción debe ser accionista de la empresa, por eso, además de conocer la información detallada del mercado internacional, también debe invertir gradualmente para beneficiarla.
 - **Producción:** Comprometidos con la expansión de mercado, además de los productos Premium, la empresa colocará la segunda y tercera categorías de productos, para que los productores puedan producir en su totalidad

- **Producción amigable con el ambiente:** Se trata de lograr una producción orgánica, a más de ello, durante el proceso de exportación se irá mejorando los procedimientos de producción y empaque amigables con el ambiente.

4.16.6. Base de trabajo, lavado y secado

Las instalaciones donde se encuentran las oficinas sectoriales, se encuentran a 5 minutos del área de cultivo, dos galpones bien equipados donde se procederá a dejar el producto.

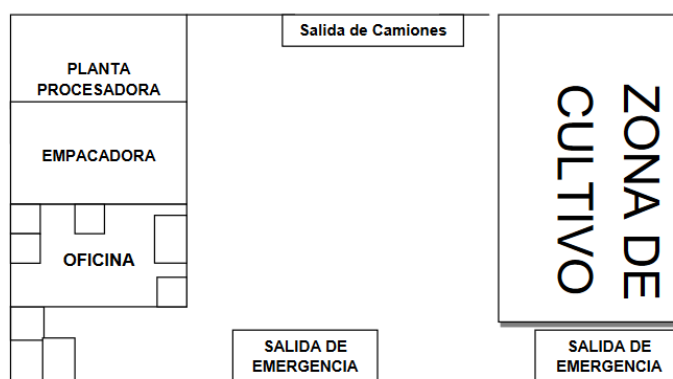
Una vez se descargue los sacos con malanga, se procederá a lavarlos en la Lavadora MT-200 – ya instalada previamente-, la mencionada maquina lava y centrifuga el producto para eliminar tierra y toxinas de la cosecha, el proceso de lavado conlleva a utilizar yodo para la desinfección del tubérculo. Una vez lavadas, estas son puestas en Javas plásticas y apiladas en mesas de secado donde permanecen 3 horas aproximadamente; para el proceso de exportación las instalaciones son verificadas y aprobadas por parte de la FDA o sus delegados.

El secado se puede realizar mediante métodos naturales o por maquinas secadoras. El secado natural aprovecha la energía solar, que consiste simplemente en secar el producto en tendales para evitar el apareamiento de moho u hongos, y se pueden secar los trozos de malanga, en una máquina secadora a 25°C por 25 minutos.

4.16.7. Proceso de empaçado

Concluido la limpieza, desinfección y secado del producto, empieza el empaquetado del mismo en cajas de cartón corrugado de 20 X 40 cm RSD, resistentes a golpes, ingresan de 20 a 25 tubérculos por caja y son apiladas para su transporte en frio hasta la ciudad de Guayaquil.

Tabla 31. DIAGRAMA DE PLANTA PROCESADORA DEL PRODUCTO



Fuente: Los autores

En caso de ser necesario se requerirá de proveedores adicionales para cubrir la demanda del producto. Para esto se realizará una selección de proveedores, los cuales se evaluarán de acuerdo a lo siguiente:

- ❖ **Perfil del productor:** Agricultor o productor con experiencia en siembra, cosecha y producción de malanga blanca y lila.
- ❖ **Recursos:** Ser propietario de propiedades y hectáreas de terrenos ubicado en la Joya de los Sacha.
- ❖ **Cantidad de provisión:** Capacidad de entrega de producción de una a dos hectáreas.

4.16.8. Envase y Empaque

Almacenaje

Se debe colocar en un lugar seco y ventilado, previo a su despacho en el camión tipo GH refrigerado.

Transporte y Venta

El proceso de producción concluye con el empaquetado de la malanga, mismo que posterior es encaminado al Puerto Miami, EEUU y el transporte se efectuará por vía marítima.

El Producto

Para la exportación el producto tendrá las siguientes características:

Estado: Fresco

Tamaño: 225-300 gms.

Por unidad Longitud: Mínimo 15 cm.

Embalaje: Caja de 40 lbs.

Duración: 3 meses en temperatura de hasta 7°C.

4.16.9. Requisitos de etiquetado en Estados Unidos:

La entidad encargada de la regulación del etiquetado de los alimentos que ingresan a los Estados Unidos es la Food & Drug Administration –FDA (Robles, 2014)

En el producto debe colocarse una etiqueta impresa en el cartón y contendrá la siguiente referencia:

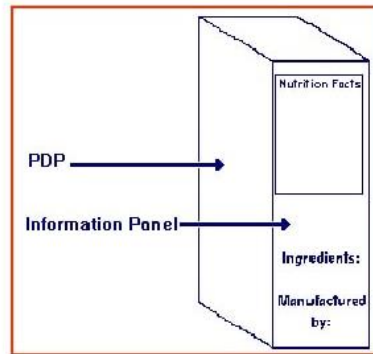
- Nombre común del producto y variedad los cuales deberán ir expresados en términos comerciales y botánicos. (Robles, 2014)
- Tamaño y clasificación del producto, expresados en kilogramos.
- Cantidad señalada como peso neto o volumen indicado por unidades métricas (kg)
- Especificaciones de calidad; como en el caso de la malanga el tipo de clase: Primera, Segunda.
- País de origen, región productora y fecha de empaque.
- Nombre de la marca del producto y logo.
- Nombre y dirección del empacador – exportador. (Robles, 2014)

A un costado de la caja debe contener información sobre uso y manejo, identificación de transporte, número de guía, puerto de llegada y el número total de unidades enviadas. (Robles, 2014).

Tabla 32. Panel de Caja Exportación

Panel de Información

- **Panel nutricional** (Nutrition Facts)
- **Listado de ingredientes**
- **Alérgenos**
- **Nombre, dirección y teléfono** del fabricante, empaquetador, o distribuidor
- **Información Relevante**
Información necesaria para utilizar el producto incluyendo las consecuencias que pueden resultar por el uso del artículo



Fuente: www.fda.gov

4.16.10. Logística de transporte

4.16.10.1. Embarque en campo

El día de cutt off naviero se procede al embarque del contenedor con 1540 en 40 pallets. Al momento del cierre del contenedor se verifica que la cantidad embarcada sean correctas y se colocan los sellos entregados por la naviera y el termógrafo para el control de temperatura durante el tránsito. (Marquez & Pérez, 2020, pág. 51)

4.16.10.2. Transporte

La malanga será enviada y transportada en un contenedor de 20 o 40 pies, dependiendo la disponibilidad, asimismo, debe estar refrigerado a 7° temperatura y un 60% en su ventilación.

4.16.10.3. Naviera

La reservación en la naviera determinara un tránsito marítimo por de 11 a 12 días. Asimismo, es importante tomar en cuenta la reserva *cut off* con 24 a 48 de anticipación a que llegue el buque.

El flete por contenedor de 40 pies tiene un costo de flete marítimo de USD 7725; mas costos adicionales por embarque en Ecuador suman USD 350,00. por contenedor de 40 pies refrigerado.

Líneas navieras: En el puerto de Guayaquil, se estacionan y dan servicio en varias rutas, la ruta Guayaquil-Florida, da servicio las navieras de la empresa Evergreen con itinerario Guayaquil – Miami, y RAFs.

4.16.10.4. Puerto

“Se coordina que el contenedor ingrese a tiempo, esto es, antes de las 48 horas del arribo de la nave a puerto. una vez dentro del puerto, la carga queda a potestad de la aduana ecuatoriana. El policía antinarcótico pudiera inspeccionar la unidad. Existen dos tipos de inspección:

5. Revisión completa: la carga y el contenedor son revidados completamente.
6. Inspección pre- embarque: se realiza en muelle o en patios de contenedores a unidades de productos seleccionas aleatoriamente, donde utilizan canes antinarcóticos”. (Perez & González, 2015, págs. 51,52)
El puerto de salida en la ciudad de Guayaquil será Contecón y el puerto de llegada será en el terminal Miami.

4.16.11. Agencias reguladoras de productos agrícolas en Estados Unidos

- The Animal and Plant Health Inspection Service, APHIS/USDA,
- U.S. Patent and Trademark Office USPTO,
- U.S. Customs and Border Protection, CBP,
- Food & Drug Administration –FDA-,
- U.S. Custom Service, Department of the Treasury,
- U.S. Environmental Protection Agency, EPA/USDA,
- U.S. Department of Agriculture, USDA,
- U.S. International Trade Commission, USITC (Robles, 2014, pág. 49).

4.16.12. Empaque

El organismo responsable garantizar el uso de los empaques es la FDA mediante la CFSAN.

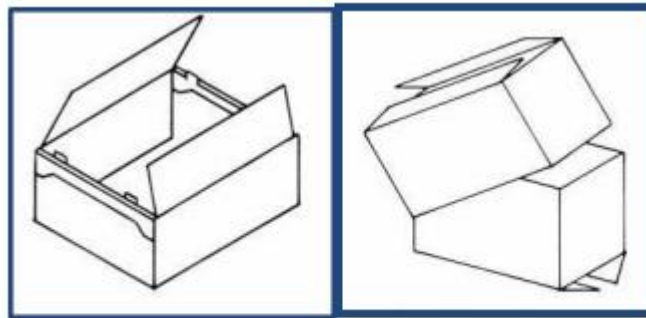
Los establecimientos donde es receptada la malanga para proceder con el lavado, secado y empacado tienen que tener certificados sanitarios y de bioterrorismo.

En la página de la FDA de los Estados Unidos el exportador debe registrar las instalaciones alimentarias con esto se demuestra que las instalaciones cuentan con un nivel de sanidad adecuado para el consumo.

El empaque que se utilizará será el cartón corrugado siendo el más utilizado para el empaque de frutas y hortalizas y van de 2 o 3 láminas resistente al agua, estos pueden ser de cera, parafina o polietileno.

En cada esquina de la caja tiene refuerzos para evitar el deterioro por la humedad y precautelar el producto. El tipo de cartón a utilizar es el RSC.” (Robles, 2014, pág. 50).

Imagen 8 Caja RCA



http://interletras.com/manualCCI/Conservac_empaque_transp/transpack20.htm

La caja con medidas de 44 cm de ancho x 44 cm de largo x 20cm de alto, tiene capacidad hasta 40 kgs.

Pallets: son herramientas que se utilizan para ordenar la mercancía en el momento de embarcar, esto facilita la transportación de los productos y reduce el riesgo de que se pierdan o se deteriore las cajas. Los pallets pueden ser de madera o plástico firme.

Embalaje de Madera: reguladas por las Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias -NIMF-15- (Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones, 2010), de la IPP (International Plant Protection Convention) de la ONU,

Esta Norma tiene dos requisitos básicos:

- Certificado de origen del pallet
- Certificado de tipo de tratamiento aplicado para su desinfección (Se requiere saber el tratamiento térmico HT (Heat Treatment) y la fumigación con bromuro de metilo MB (PROECUADOR, 2011).
- “El tratamiento térmico, tiene que ser permanente, mientras el tratamiento de bromuro tiene que ser aplicado cada dos meses.” (Robles, 2014, pág. 51).

La Norma Internacional sobre Medidas Fitosanitarias NIMF-15 fue adoptada por la FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION -FAO- en el año 2002 y actualizada en el 2006 para reducir el riesgo de introducción y diseminación de plagas (Ibídem).

El sello de los Pallets: Para garantizar que el pallet esté totalmente desinfectado y este, se debe someter a uno de los tratamientos ya mencionados, se debe especificar:

- ✓ El logo de IPPC, código del productor/proveedor, ejemplo:
EC-R130 (EC Ecuador, R: inicial de provincia, 130: número de registro),
HT tratamiento térmico o MB bromuro Metilo, AGROCALIDAD.
- ✓ El registro de operadores es indispensable que tengan las empresas productoras de pallets de madera.

4.17. Estudio Financiero y Factibilidad

Teniendo en cuenta el proceso y descripción del mismo, es importante detallar las fuentes de financiamiento, inversión inicial, aprovisionamiento por hectárea de producción, maquinarias, costos de mano de obra, entre otros. Una vez obtenidos estos valores se describirán los ingresos que generara la compañía MALANGAMAX S.A.S con todo el proceso de exportación de malanga. Como conclusión en el ámbito financiero se determinarán los valores de resultado integral donde se describirá si el proyecto es viable y factible.

4.17.1. Constitución de compañía

Es importante destacar que, para el cometimiento del presente proyecto, fue imperioso levantar y constituir una compañía con personería y capacidad jurídica. Por tal razón se decidió levantar una Sociedad Anónima Simplificada SAS, la referida sociedad es novísima en el sistema societario ecuatoriano; el catedrático ecuatoriano Andrés Noboa, determinan a la sociedad por acciones simplificadas como una nueva especie societaria que se constituye como la innovación más grande que ha existido en el derecho societario ecuatoriano en el transcurso de los últimos años, pues reduce las barreras de entrada para su constitución y de igual forma la salida para su cancelación registral, con la entrada en vigencia de la Ley de Emprendimiento e Innovación. (Andrés, 2020). Por tal razón elegimos este tipo de sociedad, ya que, al ser un proyecto de exportación, es muy importante

deslindarse de procesos engorrosos y costosos como los son la constitución de una compañía.

Para la constitución de una Sociedad por Acción Simplificada SAS, es necesario de un contrato u acto constitutivo, el mismo puede constituirse unipersonalmente (solo una persona) o más personas para asociarse; este documento privado se debe inscribir y solicitar en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, es aquí donde la sociedad tiene una personalidad jurídica la cual es regulada por sus representantes como personas naturales; y esta adquiere obligaciones y derechos como entidad ya que es una persona jurídica y su origen se da por una autorización de parte del Poder Ejecutivo del Estado y debe estar constituida conforme solicita la ley. La SAS es tiene personaría jurídica y tiene su patrimonio, domicilio y representación frente a terceros. El trámite en sí, es relativamente veloz ya que se lo puede realizar de manera electrónica, para lo cual se compartieron páginas oficiales de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, para su correcta y rápida constitución. (ANEXO 1)

4.17.2. Capital Inicial y Financiamiento

El proyecto MALANGAMAX determina una sociedad estratégica con los productores de San Carlos de la Joya de los Sacha, el proyecto abarca aproximadamente 15 hectáreas de trabajo perteneciente a uno de los socios, de igual forma el capital a invertirse se dividirá en partes iguales con todos los socios iniciales. Sin embargo, el aprovisionamiento de insumos y capital de trabajo determinan los siguientes costos:

4.17.3. Inversión Inicial

5. Dentro de la Inversión Inicial se detallan los valores principales que son necesarios para el envío de 1540 cajas de 40 libras que refleja el trabajo de 2 hectáreas de siembra y cultivo, más su envío correspondiente a Guayaquil para su carga correspondiente. De igual forma es importante determinar el capital de Trabajo Inicial que se lo consideran como la inversión en los niveles de activo circulante que se necesita para sostener el nivel de operaciones empresariales (Selpa, 2009).

6. *Tabla 33. Inversión Inicial Activos Fijos MALANGAMAX*

INVERSIÓN INICIAL ACTIVOS FIJOS	
ITEM	VALOR
Maquinaria y Equipo	\$ 3.200,00
Equipos de Oficina	\$ 1.590,00
Muebles y enseres	\$ 1.126,00
VALOR TOTAL	\$ 5.916,00

7.

8. Fuente: Autores

9. *Tabla 34. Capital de Trabajo MALANGAMAX*

CAPITAL DE TRABAJO	
ITEM	VALOR
Arriendo Galpon	\$ 1.500,00
Insumos de producción	\$ 5.187,00
Transporte Orellana - Guayaquil	\$ 800,00
Registro FDA Alimentos	\$ 500,00
Mano de Obra	\$ 3.400,00
Servicios Basicos	\$ 1.120,00
Costos de Exportación	\$ 8.564,00
Costos de Distribución	\$ 960,00
VALOR TOTAL	\$22.031,00

10.

11. Fuente: Autores

11.17.3. Maquinaria y Equipo

Para asegurar la asepsia y manejo adecuado del producto, es indispensable contar con los equipos adecuados para el lavado y peso de los tubérculos, es así, que dentro de la inversión inicial, se detallan los valor de una balanza digital de piso, donde se pesaran las cajas a ser almacenadas en el container; igualmente se presupuestó la adquisición de una Lavadora y Peladora de Tubérculos tipo MT-200, la misma prepara, limpia, y de ser el caso pela la malanga, la cual posteriormente será puesta a secar en las correspondientes mesas secadora.

Tabla 34. Maquinaria y Equipo MALANGAMAX

MAQUINARIA Y EQUIPO			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR
Balanza digital de plataforma	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Lavadora y peladora MT-200	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
TOTAL		\$	3.200,00

Fuente: Autores

11.17.4. Insumos de Producción

El fertilizante elegido para el abono y nutrición correspondiente al terreno es Yaramila, esta marca de acuerdo al consumo previamente utilizado por uno de los socios a determinado excelentes resultados en la producción. Es importante acotar que los insumos de producción responden a los gastos generados por hectárea, es decir que para el primer envío se deberá –y a la propuesta inicial del presente proyecto- se requerirá una inversión de USD 5187.88, lo cual responde a la producción de 1540 cajas de 40 libras aproximadamente del producto.

Tabla 35. Insumos de Producción por Hectárea MALANGAMAX

INSUMOS DE PRODUCCIÓN / HECTAREA				
ITEM	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Yaramila Complex	50 kg/saco	20	\$49,50	\$ 990,00
Yaramila Integrador	50 kg/saco	20	\$52,00	\$ 1.040,00
Yaramila Actyva	50 kg/saco	20	\$50,00	\$ 1.000,00
Vitavax 300 PM	500G	40	\$ 15,00	\$ 600,00
Agente 36 SL	Litro	30	\$ 3,00	\$ 90,00
Yodo Solution Wilk	Litro	4	\$80,00	\$ 320,00
Fleje Industrial	metro	1300	\$ 0,03	\$ 39,00
Cajas de cartón corrugado RSC	unidad	1540	\$ 0,72	\$ 1.108,80
TOTAL			\$	5.187,80

Fuente: Autores

11.17.5. Equipo de Oficina

Asimismo, es importante determinar los costos por equipo de oficina, que si bien es cierto no son costos directos en la producción, si son costos necesarios para la conformación del centro de trabajo administrativo del proyecto.

Tabla 36. Equipos de Oficina MALANGAMAX

EQUIPO DE OFICINA				
ITEM	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Célular	unidad	5	\$ 90,00	\$ 450,00
Laptop	unidad	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Telefono Fijo	unidad	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Impresora / Copiadora	unidad	2	\$ 250,00	\$ 500,00
TOTAL	\$			1.590,00

Fuente: Autores

11.17.6. Muebles y Enseres

Teniendo en cuenta los gastos de cultivo y producción es necesario estructurar costos de enseres, tanto para el área administrativa como productiva; como se describe en el cuadro adjunto, la cantidad de enseres para el empaquetado y limpieza de malanga, se estructura con 10 trabajadores.

Tabla 37. Enseres MALANGAMAX

ENSERES				
ITEM	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorios	unidad	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Basureros Grandes	unidad	5	\$ 4,00	\$ 20,00
Archivador Metalico	unidad	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Cuchullos Industriales	unidad	6	\$ 25,00	\$ 150,00
Javas plasticas 18 cm	unidad	40	\$ 3,50	\$ 140,00
Botas plasticas	unidad/par	10	\$ 13,00	\$ 130,00
Mandiles plasticos	unidad	20	\$ 2,50	\$ 50,00
Guantes Industriales/Nitrilo	unidad/par	20	\$ 1,80	\$ 36,00
Mesas de escurrido	unidad	10	\$ 40,00	\$ 400,00
TOTAL	\$			1.126,00

Fuente: Autores

11.17.7. Transporte

Una vez gestionado los valores de cultivo, producción y empaquetado, se realizará el transporte equivalente a 1540 cajas de malanga, que se configura en dos hectáreas

de producción, las cuales a su vez se almacenará en un container de 40 pies. Cabe destacar que el valor propuesto responde a 1540 cajas de almacenamiento.

Tabla 38. Transporte Logístico MALANGAMAX

TRANSPORTE				
CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Camión GH Refrigerado 16 ruedas	350 Quintales	2	\$ 400,00	\$ 800,00

Fuente: Autores

4.17.10. Mano de Obra por Hectárea

La Mano de Obra se determina en razón al oficio generado, es decir, se cancelará el día de trabajo y no una mensualidad. Esta propuesta se genera ya que el trabajo puede ser variable y no sería viable un pago mensualizada por trabajador, lo cual determinaría en una pérdida económica para el proyecto.

Tabla 39. Mano de Obra MALANGAMAX

MANO DE OBRA POR HECTAREA			
TAREA	PERSONAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Limpieza y desmonte	20	\$ 35,00	\$ 700,00
Poda de arboles y deshierve	20	\$ 30,00	\$ 600,00
Roturar, Labrar y siembra	20	\$ 70,00	\$ 1.400,00
Desglose y Herbisida	10	\$ 15,00	\$ 150,00
Fertilizar cada 2 meses	10	\$ 55,00	\$ 550,00
TOTAL	\$		3.400,00

Fuente: Autores

4.17.11. Servicios Básicos

Tabla 40. Servicios Básico MALANGAMAX

SERVICIOS BÁSICOS				
ITEM	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Luz	KWH	10	\$ 22,00	\$ 220,00
Agua	M3	10	\$ 65,00	\$ 650,00
Internet	Mensualidad	10	\$ 25,00	\$ 250,00
TOTAL	\$			1.120,00

Fuente: Autores

4.17.12. Costos de Distribución

Tabla 41. Costos de Distribución MALANGAMAX

COSTOS DE DISTRIBUCIÓN				
TAREA	PERSONAS	DIAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Limpieza de Tubérculos	10	5	\$ 10,00	\$ 500,00
Empequetado	10	5	\$ 8,00	\$ 400,00
Carga Transporte	6	1	\$ 10,00	\$ 60,00
TOTAL	\$			960,00

Fuente: Autores

4.17.13. Costos de Exportación

Los costos de exportación están anclados -como se mencionó con anterioridad-, al Incoterm 2020 CFR (Cost and Freight), es importante destacar que estos valores responden a servicios nacionales como internacionales. Se aclara que se determinó utilizar este Incoterm por la facilidad en la entrada y salida de la mercadería, CFR, va a ser muy recomendable, ya que los costos van a ser muy controlables y verificables; igualmente con CFR se va a asumir el control de gran parte de la exportación lo cual generara una mayor rentabilidad al momento de enviar el producto; asimismo, es importante destacar que el riesgo se transmite en el origen, es decir en el puerto de Miami y se va tener mejor control sobre la mercancía, el destino, los tiempos y la posible búsqueda de soluciones ante conflictos o problemas que puedan suscitarse.

Los valores internacionales descritos corresponden al Flete Marítimo por un contenedor de 40 pulgadas Refrigerado en 7° y ventilado en un 60%, características necesarias para un correcto almacenamiento de la mercancía. De igual manera se destacan Gastos por manipulación en la Terminal o por sus siglas en ingles Terminal Handling Charges Op. -THCO-, básicamente estos gastos son por la manipulación, cargo y descarga de la mercancía en el puerto de origen -Miami-. Ahora bien referente a los gastos nacionales o costos locales, se destacan valores por costos de emisión del conocimiento de embarque o *Bill of lading* BL. Adicionalmente hay que tomar en cuenta los *acarreo* o *handling* del contenedor en el puerto destino, los cuales van de la mano de la verificación y control del contenedor.

Teniendo en cuenta estos costos de exportación, los cuales determinan los valores de las 1540 cajas de Malanga Blanca Premium, ponemos en consideración el hecho

que nos estamos ahorrando los costos por tramitología como la Declaración Aduanera de Exportación -DAE- que la realizaremos personalmente.

Tabla 42. Costos de Exportación INCOTERMS 2020 CFR

SERVICIOS INTERNACIONALES	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
FLETE MARÍTIMO 40' RF	1,00	7725,00	7725,00
THCO	1,00	195,00	195,00
		TOTAL	7920,00
COSTOS LOCALES	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
COSTOS POR BL	1,00	150,00	150,00
COSTOS POR CONTENEDOR	1,00	350,00	350,00
HANDLING	1,00	75,00	75,00
		SUBTOTAL SUJETO A IVA	575,00

RESUMEN DE OFERTA

SERVICIOS INTERNACIONALES 7920,00
 COSTOS LOCALES 575,00
 I.V.A. \$ 69,00

TOTAL	\$ 8.564,00
--------------	--------------------

Fuente: Autores

4.17.14.COSTOS DE PRODUCCIÓN TOTAL

Como se evidencia en todos los valores de Costos generados en la producción de 2 hectáreas de malanga que equivalen a 1540 cajas de 40 libras aproximadas de producto. Lo cual nos deja como resultado estos costos de producción:

Tabla 43. Costos de Producción MALANGAMAX

C O S T O S	Detalle	1 Envio	2 Envio	3 Envio	4 Envio
	Activos Fijos	\$ 5.916,00	\$ 5.916,00	\$ 5.916,00	\$ 5.916,00
	Costos Fijos	\$ 2.620,00	\$ 5.240	\$ 10.480	\$ 10.480
	Costos Variables	\$ 6.947,80	\$ 13.896	\$ 27.791	\$ 27.791
	Costo de Exportación CFR	\$ 8.564	\$ 16.628	\$ 32.256	\$ 32.256
	Costo de Producción y Envío	\$ 24.047,80	\$ 41.679,60	\$ 76.443,20	\$ 76.443,20
	Tasa por año FDA Frutas y Tubérculos	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
	MANO DE OBRA POR CONTENEDOR	\$ 3.400	\$ 6.800	\$ 13.600	\$ 13.600
Total Costo de Producción	\$ 27.947,80	\$ 48.980	\$ 90.543	\$ 90.543	
Costo por Caja (CVU)	\$ 18,1479	\$ 15,90	\$ 14,70	\$ 14,70	
Costos Unitarios de Producto (CVU)	\$ 0,70	\$ 0,61	\$ 0,57	\$ 0,57	

Fuente: Autores

Es importante acotar que en la *tabla 43* estamos realizando un análisis de costos de producción desde el primer envío hasta el cuarto envío, donde para el segundo envío se enviarían dos contenedores, es decir 3080 cajas de producción, y a partir del 3 envío se enviarían 4 contenedores, es decir 6160 cajas de malanga blanca.

Adicionalmente se explica que el valor por la producción por caja en el primer envío es de **USD 18,15**, este valor contempla el envío de aproximadamente 26 tubérculos por caja, configurando un valor de **USD 0,70** por Malanga Blanca tipo Premium.

4.17.15.Precio de Venta

Una parte importante de nuestra investigación fue la verificación de precios en el mercado internacional, específicamente en Miami-EEUU, donde se determinó que desde el año 2017 hasta el 2021, el precio de una caja de malanga blanca se encuentra entre los USD 16 y los USD 60 dólares (Diario, 2017). Teniendo en cuenta este particular e igualmente lo determinado por el experto Alex Valencia, donde nos explicó congruentemente que nuestra producción en primera instancia, va a ser vendida a Intermediarios competentes frente a las grandes cadenas de distribución (Walmart, Costco, etc.), el precio a venta va a ser de **USD 36** dólares, determinado de esta forma las siguientes ganancias:

El precio terminado sugiere un precio muy competitivo ya que dependiendo mucho de la calidad de producto este valor puede bajar como subir, actualmente el valor descrito responde a las exigencias del mercado y también al de los competidores que mantienen su margen de ganancia en los mismos rangos. Donde la ganancia operativa es de \$25.146,35 para el primer año.

Tabla 44. Ganancias Totales MALANGAMAX

VALORACIÓN DE PROYECTO MALANGAMAX					
	0	1	2	3	4
VENTAS		55.440,00	110.880,00	221.760,00	221.760,00
COSTOS FIJOS		3.120,00	6.240,00	12.480,00	12.480,00
COSTOS DE MATERIA PRIMA		5.187,80	10.375,60	20.751,20	20.751,20
COSTOS DE MANO DE OBRA		3.400,00	6.800,00	13.600,00	13.600,00
COSTOS DE EXPORTACIÓN		8.564,00	17.128,00	34.256,00	34.256,00
COSTOS DE OPERACIÓN		1.760,00	3.520,00	7.040,00	7.040,00
DEPRECIACIONES		750,60	1.501,20	3.002,40	3.002,40
GASTOS FINANCIEROS		0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA		32.657,60	71.555,20	143.110,40	143.110,40
15 % PARTICIPACION A TRABAJADORES					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		32.657,60	71.555,20	143.110,40	143.110,40
IMPUESTO A LA RENTA 25%		7.511,25	17.888,80	35.777,60	35.777,60
RESULTADO DEL EJERCICIO		25.146,35	53.666,40	107.332,80	107.332,80

Fuente: Autores

4.17.16 Resultado TIR & VAN

De acuerdo a la tabla adjunta, se puede determinar que el proyecto es muy viable, debido a que la Tasa interna de retorno o TIR se maneja con un porcentaje del 1,56%, lo cual es mayor a la Tasa de mercado la cual es del 10%, y a su vez en Valor Anual Neto de recuperación es de USD 210.524,18 lo cual nuevamente ratifica que el proyecto es rentable y viable.

Tabla 46. TIR & VAN

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$	-27.947,80	\$	25.896,95	\$	55.167,60	\$	110.335,20	\$	126.556,46
FACTOR DE DESCUENTO		1,00		1,10		1,21		1,33		1,46
FLUJO DESCONTADO	\$	-27.947,80	\$	23.542,68	\$	45.593,06	\$	82.896,47	\$	86.439,77
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$	210.524,18								
CON LOS INGRESOS DE EFECTIVO FUTUROS SE RECUPERAN TODOS LOS COSTOS DE OPERACIÓN E INVERSIÓN Y TAMBIÉN EL COSTO DE OPORTUNIDAD DEL DINERO (10%), Y SE OBTIENE UN EXCEDENTE ADICIONAL DE USD 210.524,18 POR LO TANTO EL PROYECTO ES VIABLE FINANCIERAMENTE.										
TIR	156%									
COMO LA TIR ES SUPERIOR A LA TASA DE DESCUENTO (10%) EL PROYECTO ES VIABLE FINANCIERAMENTE										

Fuente: Autores

La tasa de Descuento se calcula en base a los pasivos y al capital de trabajo, lo que recomendamos en este proyecto es aplicar una tasa del 10%.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Es importante determinar dos grandes puntos en la aceleración de la demanda de malanga en el mercado estadounidense. Por un lado, el consumo de malanga en Estados Unidos de Norte América, ha venido en aumento desde aproximadamente 7 años, esto por el alto consumo de la malanga por los latinos residentes y no residentes en los diferentes estados, principalmente en Miami y New York; estos son estados donde la comunidad latina ha logrado calar en su economía y mercado de manera muy significativa. Por otro lado, la Pandemia de la COVID-19 ha reestructurado sin duda al mercado, ya que ha puesto a la salud como prioridad principal para la comunidad estadounidense –sean latinos o no-; sin duda una buena alimentación es sinónimo de salud por lo cual alimentarnos con propiedad y con los mejores productos, ha cambiado de ser un lujo a una necesidad.

Como se expuso anteriormente, son dos los factores de la gran demanda que actualmente mantiene el mercado estadounidense referente al consumo de malanga, por un lado, el ya consumo de la comunidad latina de malanga como un producto nostálgico y por otro la actual pandemia de la Covid 19 que ha reestructurado los consumos alimenticios de la comunidad estadounidense. Al combinar estos factores obtenemos sin duda una gran oportunidad de negocios al exportar la ya demandada malanga desde hace 7 años con la gran demanda de consumir alimentos saludables o *superfoods*.

De igual manera, parte de la misión de cada gobierno ecuatoriano en turno es el de cambiar la matriz productiva, este discurso se viene repitiendo por más de 40 años, donde por diferentes épocas varios grupos y personas han tratados de salir de la sombra del petróleo y su necesaria exportación para la economía de nuestro país; sin embargo, durante los últimos años se ha visto un importante crecimiento de exportación de productos no tradicionales, los cuales hacen eco en varios mercados internacionales, uno de estos productos es la malanga, que lastimosamente es un tubérculo desconocido por la mayoría de ecuatorianos, pero que es muy conocido por la comunidad centroamericana, la cual la consideran como *básico* en su dieta diaria.

Dentro de las estadísticas de exportación de productos no tradicionales de los últimos años, la malanga no solo ha tenido un gran protagonismo, sino que a la fecha se ha consolidado como el producto de mayor exportación por parte de Ecuador teniendo su destino principal Estados Unidos con 95% de exportaciones anuales.

Un gran reto que se evidencio en esta investigación es la poca afluencia de siembra y producción del tubérculo por parte de los agricultores de la zona de la Joya de los Sacha, sin embargo, poco a poco estos datos se van elevando. Parte de este proyecto va a demostrar que la malanga no solo tiene la capacidad de superar exportaciones como las de la yuca o el verde, si no que sus derivados, que tienen un gran potencial en mercados internacionales; como podrían ser mercados europeos.

En la actualidad, Estados Unidos es el principal cliente de nuestro país y en general es el mejor cliente de los países productores como lo es Costa Rica y Nicaragua, donde se exporta cerca del 100% de la producción de malanga; esto ya que existe una importante de inmigrantes centroamericanos en ese país.

Es importante considerar de igual manera que en la actualidad existen muy pocos exportadores de malanga a nivel país, lo cual genera grandes expectativas para los pequeños productores y exportadores; configurando de esta forma grandes posibilidades de crecimiento, lo cual permite a MALANGAMAX S.A.S ingresar a este mercado en varias maneras; en una primera instancia, en una fase preliminar se considerara la exportación de malanga sin procesar a modo de *commodity* y posteriormente nos centraremos en ingresar al mercado productos elaborados como lo es la harina procesada sus derivados, snacks, coladas y licores.

En la actualidad, el principal propósito de las personas es cuidar su salud, esto ya que hasta la actualidad vivimos una pandemia donde la salud ha demostrado ser el pilar fundamental en todo hogar; la malanga al ser un producto considerado como súper alimento o *superfood* es sin duda un producto que fácilmente puede escalar posiciones en la dieta diaria no solo de sus ya consumidores, si no también nuevos como lo es la comunidad americana y europea, esto ya que su aporte nutritivo resalta en consumidores de todas las edades.

Adicional a lo dicho es importante denotar que en la actualidad en nuestro país no existen competidores directos en la producción de productos derivados de la

malanga como la harina, lo cual brinda al país una excelente ventaja en el mercado internacional, especialmente con nuestros principales competidos como los son Costa Rica y Nicaragua; sin embargo, es solo cuestión de tiempo para que grandes industrias apuesten a la elaboración y exportación de harina de malanga.

Otro factor que revisamos en la presente investigación, es su ventaja comparativa frente a la favorabilidad de cultivo de este tubérculo, ya que, al ser un producto de fácil almacenaje, se reducen los costos de cuidado y riego. Asimismo, frente a sus productos similares como los son la yuca y la papa china, esta no requiere de una refrigeración inmediata y su cultivo se lo realiza prácticamente todo el año, y puede ser cosechada hasta 16 meses posteriores a su siembra lo cual es casi el doble que la yuca.

Por último, dentro de la investigación se determinó el plan estratégico para el manejo adecuado del producto, para su mejor posicionamiento en el mercado internacional, elaborando diferentes estrategias para que de esta manera se puedan encontrar posibles falencias en la producción, distribución y exportación, y a su vez con este planteamiento estratégico se podrá llevar el negocio a un siguiente nivel en producción y distribución al cliente, denotando claramente un mejoramiento en las ventas. Utilizando este contexto se logrará observar cuales son las falencias y se las logra corregirlas con impacto prometedor.

5.2. RECOMENDACIONES

- Estrechar lazos mediante alianzas estratégicas, consorcios y asociaciones con los productores de la zona, generando estabilidad de producción y fidelidad de ventas.
- Fomentar la producción de productos de valor agregado como lo es la harina en primera instancia, pero dejando la oportunidad de producir diferentes tipos de productos.
- Estructurar planes de cuidado ambiental mediante prácticas responsables de cultivo, cuidando la tierra y los desechos de siembra, cuidado, cosecha y producción.
- Publicitar los esfuerzos compartidos tanto de los agricultores y de exportadores, dejando saber que la marca país son productos de primera calidad, y van a los mejores mercados del mundo.

- Conforme se demostraron en los datos se recomienda iniciar la ejecución y puesta en marcha del proyecto ya que el mismo cumple con todas las expectativas concebidas por los socios no solo en la recuperación del capital invertido, sino también en el fomento de creación de empleo, fomentando así el tan anhelado cambio de la matriz productiva.

Bibliografía

- AGROCALIDAD. (1 de noviembre de 2021). *AGROCALIDAD*. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/mision-vision/>
- Alcalde, J. C. (2017). Modelo canvas. *Economipedia.com*.
- Andrés, N. &. (2020). *Elementos de las SAS*. ELIESER.
- Arias Segura, J., & Segura Ruiz, O. (24 de Septiembre de 2020). *Área de Comercio y Agronegocios*. Obtenido de http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5885/1/2005112116568_VentajaComparativaRevelada.pdf
- Banco Central del Ecuador, B. (2021). *Evolución de la Balanza Comercial Enero - Abril 2021*. Quito.
- Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Boston: Harvard Review.
- Business School, O. (26 de Abril de 2021). *Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>
- Camara de Comercio, Q. (2021). *Criterio Digital*.
- Cantero, E. A. (1992). *Metodología cuantitativa vs cualitativa-CC-02art7ocrpdf*. Obtenido de <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/8536>
- Casavilca, G. (12 de 2020). <https://www.redagricola.com/pe/yaramila-complex-el-fertilizante-edafico-mas-completo/>.
- Ceballos, A., & Castro Lebrija, R. (24 de Septiembre de 2020). *Comercio y Aduanas*. Obtenido de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterior/aduanas/que-es-arancel/>
- Comercio. (24 de Septiembre de 2020). *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de Comercio Justo, una estrategia de inclusión económica: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/comercio-justo-ecuador.html>
- Diario, E. (2017). La Malanga se abre campo. *eldiario.ec*, 1.

- Digital, R. G. (2017). *Gestión Digital*. Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/tendencia-creciente-de-exportaciones-no-petroleras-aun-no-es>
- ECUAPASS. (01 de 12 de 2021). REQUISITOS ECUAPASS. *REQUISITOS PARA OBTENER ECUAPASS*. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR: ADUANAS DEL ECUADOR.
- Egas, F. A. (2017). Comercio Justo o Economía Popular y Solidaria. *AFESE*, 106.
- Eserp Business and Law School. (24 de Septiembre de 2020). *Eserp*. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-el-marketing-internacional/>
- Espinoza, R. (29 de Julio de 2013). *La Matriz de Analisis DAFO*. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Exterior, T. C. (2020). *Todo Comercio Exterior*. Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/importancia-de-las-exportaciones-no-tradicionales-del-ecuador>
- Flores, C. (Abril de 2010). *Proyecto de factibilidad para el cultivo de harina de malanga*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2066/1/CD-2862.pdf>
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Freire Suraty, N. M., & Jaime Malagón, L. B. (24 de Septiembre de 2020). *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3469/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-181.pdf>
- Garcia Cabrero, B. y. (octubre de 2011). *Entorno virtual para el desarrollo*. Obtenido de <http://entornovirtualparaeldesarrollode.weebly.com>
- Garcia, J. (2015). *Los efectos de la recesión económica estadounidense sobre la exportación*. Guatemala: Biblioteca USAC.
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- GLOBALGAP. (01 de Agosto de 2021). *Norma GLOBALG.A.P. para Frutas y Hortalizas*. Obtenido de <https://www.globalgap.org/es/for-producers/globalg.a.p./integrated-farm-assurance-ifa/crops/FV/>
- GlobalSTD. (24 de Mayo de 2019). *RECOMENDACIONES PARA CERTIFICARSE EN GLOBALG.A.P.* Obtenido de <https://www.globalstd.com/blog/recomendaciones-para-certificarse-en-globalg-a-p/>
- La Nación. (7 de Septiembre de 2015). *La Nación*. Obtenido de <https://lanacion.com.ec/mas-frutas-que-captan-mercados/>
- Lili Cuellar, S. (2018). *depreciacion.net*.

- Marquez, S. M., & Pérez, C. M. (2020). *T-TUGSE-PRE-ESP-CFI-578*. Obtenido de file:///C:/Users/Ana%20Orozco/Desktop/ANITA/UIDE/TESIS/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-578.pdf
- Martínez Carazo, P. C. (24 de Septiembre de 2020). *Pensamiento y Gestión*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3513/2247>
- Máxima Uriarte, J. (26 de Octubre de 2021). *Analisis FODA*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/analisis-foda/>
- Mazariegos Sánchez, A. (2017). Cultivo de la Malanga. *AGROPRODUCTIVIDAD*, 25.
- Ministerio de la Producción, M. (2021). *Informe de Gestión 2020*. Quito.
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2021). *Minsiteiro de Telecomunicaciones*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/comercio-electronico-una-oportunidad-para-el-desarrollo-de-negocios-a-traves-de-la-web/>
- Ministerio de Telecomunicaciones . (2021). *Ministerio de Telecomunicaciones*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/comercio-electronico-una-oportunidad-para-el-desarrollo-de-negocios-a-traves-de-la-web/>
- Morales, O. (Octubre de 2013). Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2933/1/109330.pdf>
- Noboa Salazar, M. S. (24 de Septiembre de 2020). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37794/1/Tesis%20Noboa.%20.pdf>
- Perez, G., & González, K. (2015). *Análisis de factibilidad para el Cultivo, Transformación en producto*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10701/1/imprimir%20tesis%20Oempastados.pdf>
- Pillajo, D. A. (2015). Obtenido de Este producto contiene vitamina C y vitaminas del grupo B. En especial la del
- PRO ECUADOR. (2018). *Informe ficha comercial malanga*. Quito.
- Productor, E. (20 de Febrero de 2021). ECUADOR PRIMER EXPORTADOR DE MALANGA A EE.UU. *La Nación*.
- ProEcuador. (2019).
- Renart Cava, L. (1999). Consorcios de exportación y otros tipos de asociación entre empresas . En L. Renart Cava. Aula de formación.
- Robles, J. (Mayo de 2014). *Exportación de Malanga hacia Miami*. Obtenido de https://minio2.123dok.com/dt02pdf/123dok_es/pdf/2020/07_31/ttipht1596

173115.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=LB63ZNJ2Q66548XDC8M5%2F20211024%2F%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20211024T234935Z&X-Am

Selva, A. Y. (2009). La gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa. *Gestión Joven*, 25.

Steen, M. V. (2018). Unión Europea: Socio estratégico para el desarrollo de Ecuador. *Ekos*.

ANEXO 1



REPÚBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

ABSOLUCIÓN DE DENOMINACIONES
OFICINA: QUITO

FECHA DE RESERVACIÓN: 11/11/2021 12:00 AM
NÚMERO DE RESERVA: 7955087
TIPO DE RESERVA: CONSTITUCIÓN
RESERVANTE: 1717530081 RODRIGUEZ LATORRE MIGUEL ANGEL

PRESENTE:

A FIN DE ATENDER SU PETICIÓN, PREVIA REVISIÓN DE NUESTROS ARCHIVOS, LE INFORMO QUE SE HA APROBADO LA SIGUIENTE DENOMINACIÓN.

NOMBRE PROPUESTO: MALANGAMAX S.A.S.

ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	A0150.00	EXPLOTACIÓN MIXTA DE CULTIVOS Y ANIMALES SIN ESPECIALIZACIÓN EN NINGUNA DE LAS ACTIVIDADES. EL TAMAÑO DEL CONJUNTO DE LA EXPLOTACIÓN AGRÍCOLA NO ES UN FACTOR DETERMINANTE SI EL CULTIVO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS O LA CRÍA DE ANIMALES REPRESENTAN EN UNA UNIDAD DETERMINADA UNA PROPORCIÓN IGUAL O SUPERIOR AL 80% DE LOS MÁRGENES BRUTOS CORRIENTES. LA ACTIVIDAD MIXTA NO DEBE CLASIFICARSE EN ESTA CLASE, SINO ENTRE LOS CULTIVOS O LAS ACTIVIDADES DE CRÍA DE ANIMALES.
ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	C1030.14	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS A PARTIR DE (UN SOLO COMPONENTE) FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS; INCLUSO SNACKS DE PLÁTANO (CHIFLES), YUCA, FRUTAS, ETCÉTERA, EXCEPTO PAPA.
ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	A0163.01	ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN DE LA COSECHA PARA SU COMERCIALIZACIÓN EN LOS MERCADOS PRIMARIOS: LIMPIEZA, RECORTE, CLASIFICACIÓN, DESINFECCIÓN, EMPACADO POSCOSECHA, ENCERADO DE
ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	A0161.03	SUMINISTRO DE MAQUINARIA AGRÍCOLA CON OPERADORES Y PERSONAL.
ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	A0161.04	MANEJO DE SISTEMAS DE RIEGO CON FINES AGRÍCOLAS.
ACTIVIDAD PRINCIPAL	G4630.12	VENTA AL POR MAYOR DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	G4610.07	INTERMEDIARIOS DEL COMERCIO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO.
ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	G4711.02	VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN SUPERMERCADOS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS, COMO PRENDAS DE VESTIR, MUEBLES, APARATOS, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, COSMÉTICOS, ETCÉTERA.
ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA	G4721.01	VENTA AL POR MENOR DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS FRESCAS O EN CONSERVA EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.