



NEGOCIOS INTERNACIONALES

Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTORES:

Ana Cristina Astudillo Veintimilla
Isabella Nicole Vásquez Jaramillo
Anahí Mahetsu Hinojosa Sierra
Ayleen Milena Kam Montenegro
Cristian Fernando Macas Largo
Carlos Rafael Arcos Pérez

TUTOR:

Ing. Andrea Carolina Sotomayor Feijoó, Msc.

Plan de Negocios Para la exportación de tortillas de tiesto Milana a Estados Unidos.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Ana Cristina Astudillo Veintimilla, Isabella Nicole Vásquez Jaramillo, Anahí Mahetsu Hinojosa Sierra, Ayleen Milena Kam Montenegro, Cristian Fernando Macas Largo y Carlos Rafael Arcos Pérez, Ingdeclaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Ana Cristina Astudillo Veintimilla

Cédula: 1105853558



Isabella Nicole Vásquez Jaramillo

Cédula: 0705988285



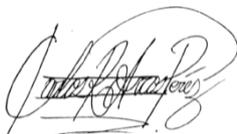
Anahí Mahetsu Hinojosa Sierra

Cédula: 1750298661



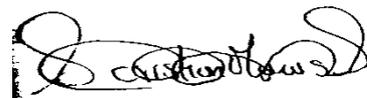
Ayleen Milena Kam Montenegro

Cédula: 0952622645



Carlos Rafael Arcos Pérez

Cédula: 1750345165

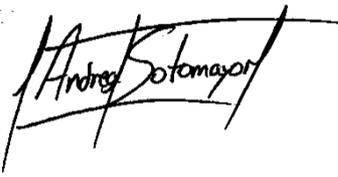


Cristian Fernando Macas Largo

Cédula: 1727434308

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Andrea Carolina Sotomayor Feijoó, certifico que conozco los autores del presente trabajo de titulación “Plan de Negocios Para la exportación de tortillas de tiesto Milana a Estados Unidos, para el Año 2025.”, Ana Cristina Astudillo Veintimilla, Isabella Nicole Vásquez Jaramillo, Anahí Mahetsu Hinojosa Sierra, Ayleen Milena Kam Montenegro, Carlos Rafael Arcos Pérez, Cristian Fernando Macas Largo, siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Andrea Sotomayor". The signature is stylized with a large initial 'A' and 'S'.

Andrea Carolina Sotomayor Feijoó

Resumen Ejecutivo

Este proyecto de grado desarrolla un plan de negocios para la exportación de tortillas de maíz de tiesto, precocidas con banana y con diferentes aderezos desde Ecuador hasta los Estados Unidos. En dicho plan de negocios se identificaron las oportunidades de mercado, se definieron estrategias de comercialización y se estableció un modelo financiero sostenible. El enfoque de la investigación fue cualitativo, de tipo documental, aplicando técnicas de recolección de datos como la entrevista semiestructurada y el *focus group*. Entre los resultados obtenidos se observó la creciente demanda de productos orgánicos, gluten free y de procedencia étnica y nostálgica, debido a la cantidad de ecuatorianos que han emigrado a los Estados Unidos y se han asentado, mayormente, en Nueva York, resultando este estado seleccionado para la exportación. Dicho de otra manera, se ha generado un mercado nostálgico en el país norteamericano debido al duelo por la necesidad de consumo de gastronomía nativa, produciendo pérdida de la cultura de los inmigrantes a nivel generacional. Asimismo, se propuso un plan de marketing con estrategias de posicionamiento de marca, selección de canales de distribución, programas de lealtad y marketing de contenidos. El estudio concluye que, con una implementación estratégica y una adaptabilidad al mercado, la marca Milana puede establecerse exitosamente, promoviendo la cultura ecuatoriana y satisfaciendo la demanda de alimentos auténticos y convenientes.

Palabras clave: Exportación, tortillas, maíz, Ecuador, Estados Unidos.

Abstract

This degree work develops a business plan for the export of potted corn tortillas, pre-cooked with banana and with different dressings from Ecuador to the United States. In this business plan, market opportunities were identified, marketing strategies were defined and a sustainable financial model was established. The research approach was qualitative, documentary type, applying data collection techniques such as semi-structured interviews and focus groups. Among the results obtained, the growing demand for organic, gluten-free and ethnic and nostalgic products was observed, due to the number of Ecuadorians who have emigrated to the United States and have settled, mostly, in New York, resulting in this state being selected for export. In other words, a nostalgic market has been generated in the North American country due to the mourning over the need to consume native cuisine, producing a loss of immigrant culture at a generational level. Likewise, a marketing plan was proposed with brand positioning strategies, selection of distribution channels, loyalty programs and content marketing. The study concludes that, with strategic implementation and market adaptability, the Milana brand can be successfully established, promoting Ecuadorian culture and satisfying the demand for authentic and convenient foods.

Key words: Export, tortillas, corn, Ecuador, United States.

Dedicatoria

A nuestros abuelos y padres por su amor incondicional y apoyo inquebrantable en cada paso de nuestra vida y carrera universitaria. A nuestros profesores y mentores, cuya guía y enseñanza nos han permitido crecer académica y profesionalmente. A nuestros compañeros, por su constancia y dedicación hasta en los momentos difíciles, porque gracias a sus *sueños, trabajo y perseverancia, han demostrado que con esfuerzo y determinación todo es posible. Que este trabajo sea un testimonio de que los límites solo existen en la mente.*

Agradecemos a todas las personas que, de una u otra forma han dejado una huella en nuestro camino. Gracias por creer en nosotros cuando más los necesitamos.

Dedico esta tesis a mi familia, que ha sido mi pilar y mi mayor fuente de motivación. A mis amigos, que han estado a mi lado en cada desafío. Y a todas las personas que, de una u otra forma, han dejado huella en mi camino. Gracias por creer en mí cuando más lo necesité.

Agradecimiento

Este proyecto, no habría sido posible sin el apoyo de todas personas que han formado nuestro sistema de apoyo, durante todo este camino.

En primer lugar, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestros padres, quienes con su amor, paciencia y apoyo incondicional han sido nuestra mayor fuente de inspiración y fortaleza. A nuestra familia, por creer en mí y alentarnos en cada desafío.

A nuestros abuelos, tanto a aquellos que aún nos acompañan como a los que ya no están físicamente, pero cuyo amor y enseñanzas siguen vivos en nuestro corazón y en cada paso que damos. Su ejemplo de esfuerzo, dedicación y valores ha sido la guía más importante en nuestras vidas, y esta meta alcanzada también les pertenece.

A nuestra asesora de tesis, Ing. Andrea Carolina Sotomayor Feijoó, Msc. por su guía, conocimientos y valiosas sugerencias que enriquecieron este trabajo. A nuestros profesores, quienes con su enseñanza han dejado una huella en nuestra formación académica y profesional.

A nuestros amigos y compañeros de estudio, por su compañía, arduo trabajo, consejos y palabras de aliento en los momentos difíciles. Su apoyo ha sido fundamental en este proceso.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de esta tesis. A todos ustedes, mi más profundo reconocimiento y gratitud.

Índice de contenido

FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO EL MARCO TEÓRICO.....	17
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	27
IDEA DE NEGOCIO.....	32
VALIDACIÓN DE FACTIBILIDAD - VIABILIDAD - DESEABILIDAD.....	47
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	62
PLAN DE MARKETING	80
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS.....	127

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Las mayores empresas productoras de tortillas en Estados Unidos</i>	36
Tabla 2. <i>Emigrantes ecuatorianos en el mundo</i>	47
Tabla 3. <i>Población inmigrante ecuatoriana en Estados Unidos por estado</i>	48
Tabla 4. <i>Listado de entrevistados</i>	55
Tabla 5. <i>Inversión Inicial</i>	100
Tabla 6. <i>Estructura de Financiamiento</i>	101
Tabla 7. <i>Institución Financiera</i>	101
Tabla 8. <i>Segundo Financiamiento</i>	102
Tabla 9. <i>Materia Prima</i>	103
Tabla 10. <i>Proyección de Producción Presupuesto de Ventas</i>	104
Tabla 11. <i>Proyección de ventas e ingresos</i>	105
Tabla 12. <i>Mercado meta</i>	105
Tabla 13. <i>Proyección mano de obra</i>	107
Tabla 14. <i>MOD</i>	107
Tabla 15. <i>Proyección de costos indirectos de fabricación</i>	107
Tabla 16. <i>Proyección de costos indirectos de fabricación - costo fabril / gastos indirectos</i>	108
Tabla 17. <i>Proyección de gastos de ventas mensual</i>	108
Tabla 18. <i>Proyección de gastos de ventas anual</i>	109
Tabla 19. <i>Proyección de gastos de administración mensual</i>	109
Tabla 20. <i>Proyección de gastos de administración anual</i>	109
Tabla 21. <i>Determinación del punto de equilibrio</i>	111
Tabla 22. <i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	112
Tabla 23. <i>Flujo de caja financiero</i>	113

Índice de ilustraciones

ilustración 1. <i>Factores De La Teoría De Heckscher - Ohlin</i>	19
Ilustración 2. <i>Buyer Persona</i>	23
Ilustración 3. <i>Mapa De Empatía</i>	24
Ilustración 4. <i>Matriz De Selección De Mercados</i>	26
Ilustración 5. <i>Diagrama De Ishikawa</i>	30
Ilustración 6. <i>Lean Canvas</i>	32
Ilustración 7. <i>Prototipo 1.0 Del Producto</i>	33
Ilustración 8. <i>Prototipo 1.1 Del Producto</i>	34
Ilustración 9. <i>Análisis Pestel De Estados Unidos</i>	38
Ilustración 10. <i>Matriz Foda</i>	45
Ilustración 11. <i>Foda Cruzado</i>	46
Ilustración 12. <i>Matriz De Análisis Cualitativo De Entrevistas</i>	56
Ilustración 13. <i>Prototipo 2.0</i>	59
Ilustración 14. <i>Modelo De Monetización</i>	61
Ilustración 15. <i>Investigación De Mercados</i>	63
Ilustración 16. <i>Estrategias De Entrada Al Mercado.</i>	64
Ilustración 17. <i>Acuerdos De La Organización Mundial De Comercio</i>	65
Ilustración 18. <i>Recursos Del Plan De Internacionalización</i>	66
Ilustración 19. <i>Actividades Clave Del Plan De Internacionalización</i>	67
Ilustración 20. <i>Matriz Comparativa De Opciones De Localización</i>	68
Ilustración 21. <i>Matriz De Localización Óptima Del Proyecto</i>	69
Ilustración 22. <i>Mapa De Procesos De La Empresa Milana</i>	71
Ilustración 23. <i>Operaciones Del Mapa De Procesos De La Empresa Milana</i>	72
Ilustración 24. <i>Proceso De Producción De Las Tortillas</i>	75

Ilustración 25. <i>Diagrama De Flujo Del Proceso De Elaboración De Tortillas</i>	76
Ilustración 26. <i>Organigrama De La Empresa Milana</i>	77
Ilustración 27. <i>Funciones De Los Departamentos De La Empresa Milana</i>	78
Ilustración 28. <i>Componentes Del Marketing Mix</i>	81
Ilustración 29. <i>Etapas Del Marketing Mix</i>	81
Ilustración 30. <i>Marketing Mix De Las Tortillas Milana</i>	83
Ilustración 31. <i>Propuesta De Diseño Que Refleja Los Elementos De La Identidad De Marca</i>	88
Ilustración 32. <i>Logo De La Marca</i>	90
Ilustración 33. <i>Propuesta De Pendón Publicitario Para Stand De Degustaciones</i>	91
Ilustración 34. <i>Propuesta De Email Marketing Con Encuesta De Satisfacción</i>	92
Ilustración 35. <i>Paleta De Colores De La Marca Milana</i>	93
Ilustración 36. <i>Flyer De Promoción 2x1</i>	94
Ilustración 37. <i>Propuesta De Post Sobre Tortillas Resaltando Su Practicidad</i>	95
Ilustración 38. <i>Propuesta De Stand Publicitario</i>	96
Ilustración 39. <i>Propuesta De Post Para Instagram Resaltando La Imagen Del Producto</i>	97
Ilustración 40. <i>Estilo Comunicacional De La Marca Milana</i>	98
Ilustración 41. <i>Propuesta De Post De Programa De Lealtad De Consumidores</i>	98
Ilustración 42. <i>Propuesta De Post Para Captación De Distribuidores</i>	99
Ilustración 43. <i>Proceso De Preparación De Tortillas Dulces</i>	105
Ilustración 44. <i>Estado De Costos</i>	110
Ilustración 45. <i>Punto De Equilibrio</i>	111
Ilustración 46. <i>Cálculo Del Wacc</i>	114
Ilustración 47. <i>Producto Y Medidas</i>	115
Ilustración 48. <i>Carga General Con Embalaje</i>	115
Ilustración 49. <i>Sin Paletizado</i>	116

Ilustración 50. <i>Películas Stretch</i>	116
Ilustración 51. <i>Contenedor Refrigerado</i>	117

Índice de gráficos

Gráfico 1. <i>Percepción Del Producto</i>	52
Gráfico 2. <i>Ocasión En La Que Consumirían El Producto</i>	53
Gráfico 3. <i>Cantidad Ideal Por Paquete</i>	54

Introducción

La gastronomía ecuatoriana y sus recetas están llenas de tradición e historia, en donde las tortillas de tiesto no son una excepción. Estas se han caracterizado siempre por su forma redonda y sus diferentes tipos de relleno como el queso, siendo este uno de los favoritos de los consumidores, así como otros acompañamientos como el aguacate, salsas y arrope. Su masa es de harina de maíz y su principal característica, como lo menciona su nombre, es que están tostadas en un tiesto. Según Pazos (2020), en su entrevista para la revista CHIU, explica que la historia de esta tortilla ecuatoriana tiene orígenes prehispánicos, empezando desde el viejo mundo y han cambiado con el tiempo; ya que, como todo aspecto cultural, cambian, desaparecen o se transforman adaptándose a las nuevas necesidades o modas que surgen.

Sin embargo, este producto en la actualidad sigue tratando de mantener la tradición y el sabor, siendo sus principales ingredientes el trigo y el maíz, hechas en una paila de barro. De acuerdo con el periódico El Herald el maíz constituye la esencia culinaria de la alimentación ecuatoriana, por lo cual la tortilla de tiesto representan al patrimonio gastronómico de los pueblos indígenas ecuatorianos (El Herald, 2023). No obstante, al emigrar a otros países el acceso a este patrimonio gastronómico puede dificultarse, así como la adquisición de los productos derivados del mismo.

En correspondencia, afirman Martínez y Cayón (2023) en su libro de psicología titulado: “Intervención con población vulnerable a la violencia y la exclusión” que los inmigrantes pasan por un proceso de pérdida en varias áreas, una de ellas es la cultural, en donde el inmigrante siente tristeza y nostalgia por haber dejado sus raíces, las tradiciones y costumbres, entre ellas la gastronomía típica; y tiene que enfrentar, comprender y adaptarse a una cultura nueva y diferente. En tal sentido, se genera un proceso de duelo por la pérdida de esa cultura nativa, extrañando la música, la gente, el idioma y la comida.

En consecuencia, señalan Romero y Monterde (2018) que ha surgido el Mercado de la Nostalgia, entendido como el segmento de consumidores hispanos que emigraron a Estados Unidos y demandan constantemente productos y marcas de su país de origen, los cuales consumieron desde su infancia hasta su madurez o hasta el momento de la emigración. Es un concepto que alude a los hábitos de consumo que comparten las personas que están lejos de su país, los cuales se esfuerzan en consumir alimentos, bebidas, postres, artesanías, artículos

para regalar, entre otros.

Actualmente, ya se ha logrado la industrialización de las tortillas de maíz ecuatorianas para entrar al mercado, en donde se ha cambiado las pailas o platos de tiesto, por planchas industriales que faciliten y agilicen el proceso de producción y se han adaptado sus sabores incorporando ingredientes más llamativos para las nuevas generaciones, así como otros tipos de rellenos y harinas. Es por esto, que se ha seleccionado la tortilla de maíz de tiesto con pedazos de plátano fresco como producto para el plan de negocios de este trabajo de grado sobre exportación, considerando que posee un sabor innovador para llegar al mercado global, sabiendo que no solo habrá consumidores ecuatorianos, sino también de diferentes partes del mundo y con diferentes culturas gastronómicas.

De acuerdo con el informe de “Situación Alimentaria Mundial” de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2024) la producción mundial de maíz representa alrededor del 80% de la totalidad de cereales secundarios, está por el orden de los 1217 millones de toneladas, mientras que los pronósticos mundiales 2024/2025 sobre utilización de cereales alcanzará las 2859 toneladas, reflejándose aumentos significativos cada año, cuya causa se la acuñan al uso cada vez más industrializado del maíz. En efecto, este cereal es el único que puede ser usado en cualquiera de sus etapas de desarrollo, teniendo una alta concentración de proteína, carbohidratos, hierro y fósforo; por encima del arroz y el trigo. Todo lo antes expuesto, es positivo para la selección del producto, ya que la materia prima para su elaboración debe ser accesible y nutritiva.

Conviene subrayar que, el mercado inmigrante actual además de ser nostálgico tiene tendencias más saludables, buscando variar en sus tipos de consumo, evaluando la calidad y los ingredientes que contienen los alimentos, siendo más afines a aquellos de tipo orgánicos y tradicionales. De modo que, se espera lograr entrar al mercado con la tortilla de tiesto tradicional ecuatoriana y así minimizar el duelo de los inmigrantes por la pérdida de su gastronomía típica satisfaciendo ese mercado nostálgico.

Para ello, se desarrolló este trabajo de grado dividido en capítulos en los que se abordará la fase de empatía, el marco teórico de la investigación, la identificación de la problemática, la idea de negocio, su validación, la investigación de mercado, el plan de marketing y la evaluación financiera del proyecto de negocios internacionales para la exportación de tortillas de tiesto precocidas ecuatorianas rellenas de banana.

Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios para la exportación de tortillas de tiesto precocidas con banana desde Ecuador a Estados Unidos, que permita identificar las oportunidades de mercado, definir estrategias de comercialización y establecer un modelo financiero sostenible.

Objetivos Específicos

- Analizar el mercado internacional para tortillas de tiesto precocidas, identificando las tendencias de consumo y las preferencias del consumidor.
- Evaluar la viabilidad técnica y operativa de la producción y exportación de tortillas de tiesto precocidas con banana en Ecuador.
- Desarrollar una estrategia de marketing que contemple el posicionamiento del producto, canales de distribución y promoción en el mercado estadounidense.
- Elaborar un análisis financiero que incluya proyecciones de costos, ingresos y rentabilidad del proyecto de exportación.

Fase de Empatía incluyendo el Marco Teórico

Marco teórico. Hallazgos de la Investigación Documental

En esta sección del trabajo se investigaron los fundamentos teóricos que sirven de pilares para el plan de negocios, los antecedentes de casos de éxito, los conceptos, las teorías más usadas en la actualidad en lo que respecta al tema de estudio y la metodología de investigación que se empleó. Todo lo antes expuesto, es de suma importancia para justificar y cimentar la elaboración de este proyecto.

Antecedentes

Mediante la investigación documental se indagó acerca los planes de negocio y el éxito de algunas empresas ecuatorianas y latinoamericanas, tomándolas como ejemplo o basamento en la debida construcción y aplicación de planes y estrategias para el logro del crecimiento empresarial en el mercado norteamericano o europeo.

Casos de éxito a nivel nacional: Paccari es una marca de chocolate orgánico que utiliza cacao fino de aroma ecuatoriano. Cuenta con 9 certificaciones internacionales y ha ganado 22 premios otorgados por la *Internations Chocolate Awards* (ICA) el único concurso mundial independiente para premiar a los mejores productos de chocolate fino. Paccari tiene 20 años de funcionamiento y se ha establecido en mercados gourmet en Estados Unidos y Europa. Es la única marca de chocolate ecuatoriano en alcanzar tal distinción (Paccari, 2022).

Por su parte, Nobis Holding de Inversiones es uno de los principales exportadores de frutas exóticas ecuatorianas, que ha logrado establecer relaciones comerciales sólidas en Estados Unidos y Europa, destacando la calidad del banano ecuatoriano. Han desarrollado más de 1000 hectáreas de producción propias y con productores locales que le han valido para tener un portafolio de agroexportación de frutas exóticas como la pitahaya roja, la amarilla, granadilla, arándanos, pepinos, maracuyá, tubérculos y una línea de productos orgánicos, entre los que se puede citar el jengibre. Poseen varias certificaciones gracias a su agricultura orgánica y productos de calidad, cuya exportación asciende a más de 1000 toneladas métricas (Nobis Holdings de Inversiones, 2022).

Vale la pena mencionar el caso de Promarisco, una empresa ecuatoriana que exporta y comercializa productos del mar a mercados como Estados Unidos y la Unión Europea,

específicamente, dedicada a la explotación de criaderos de camarones (camaroneras) y criaderos de larvas de camarón (laboratorios de larvas de camarón), implementando prácticas sostenibles en su producción. Se ha aliado con el Grupo Español Pescanova, fomentando el intercambio comercial entre los dos países, internalizando la empresa con apoyo de la embajada de España y la Cámara Oficial Española de Comercio del Ecuador (Cámara Oficial Española de Comercio del Ecuador, 2021).

Casos de éxito a nivel internacional: Concha y Toro es una de las marcas de vino más reconocidas de Chile, que ha logrado un gran éxito en mercados internacionales, incluyendo Estados Unidos y Europa. Ha ganado reconocimientos internacionales, como por ejemplo el “Vino del año 2024” otorgado a su vino Don Melchor 2021. Actualmente, la empresa tiene 3 orígenes de producción con más 12.000 viñedos en Chile, Argentina y Estados Unidos, tiene 12 oficinas comerciales y más de 130 países de destino (Viña Concha y Toro, 2024).

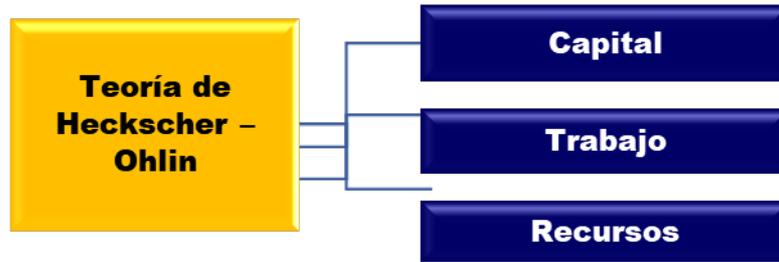
Otro caso que es digno de ser mencionado, es la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, esta organización promueve el café colombiano en mercados internacionales, destacando su calidad y origen. Es una organización sin fines de lucro y sin afiliaciones políticas, por lo que su misión es representar a los caficultores colombianos y promover el consumo de su café a nivel nacional e internacional teniendo éxito en Estados Unidos y Europa (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, s. f.).

Fundamentación teórica

Teoría de Heckscher – Ohlin

El modelo Heckscher – Ohlin es una teoría económica que hace una explicación del comercio internacional basándose en las ventajas comparativas de los países en sus producciones, considerando tres factores importantes: el capital, el trabajo y los recursos. Permite comprender los desafíos y oportunidades que viven las economías en el ámbito internacional, pudiendo así conocer, hacer una evaluación y explicación de cómo funcionan los flujos comerciales entre naciones, de manera específica entre dos países que poseen características y recursos medioambientales distintos (Universidad Internacional de La Rioja, 2024). En la figura 1 se aprecian los tres factores de esta teoría.

Ilustración 1. Factores de la teoría de Heckscher - Ohlin



Nota. Elaboración propia, 2024.

El principal fundamento de esta teoría es que los países deben exportar aquello que puedan producir abundantemente y con altos niveles de excelencia. Dicho de otra manera, esta teoría plantea que Ecuador debería exportar productos que se elaboren con materiales o recursos que posean en exceso e importar solo aquello que carezcan en la nación (Universidad Internacional de La Rioja, 2024).

Por lo tanto, esta teoría resulta de mucho interés en este proyecto porque permitirá comprender cómo se están comportando los 3 países seleccionados como candidatos para ser el destino de exportación de las tortillas de tiesto, también evaluará el equilibrio comercial entre Ecuador y el país seleccionado, asimismo estudia el elemento de producción mano de obra, en virtud de que el costo de este elemento puede variar dependiendo del país. Por último, esta teoría permitirá obtener una visión clara y amplia de la ventaja comparativa de Ecuador en la exportación de tortillas de maíz de tiesto, definida por la interacción de este país con sus recursos, nivel de producción agrícola de maíz, bajo costo de mano de obra e implementación de tecnología.

Ventaja Competitiva

Teniendo en cuenta a Lizano et al., (2022) en su artículo “Análisis Cuantitativo de la Competitividad de las Exportaciones de Malanga Ecuatoriana a Estados Unidos”, ellos explican que la competitividad surge a nivel mundial cuando una empresa decide incorporarse a los mercados extranjeros o cuando se refiere al desempeño macroeconómico una nación en específico. Ecuador ha ingresado a la competencia internacional debido a la aceptación extranjera de sus *commodities*. Por lo cual, la competitividad de una nación dependerá de la habilidad que posea para la innovación y la mejora continua, existen

indicadores específicos para determinarla como la alta obtención de ganancias, el logro de mayores tasas de crecimiento de productividad o los costos más bajos.

Considerando al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2022) en su informe “Pequeños empujones para América Latina y el Caribe” señala que Latinoamérica ha alcanzado una posición destacada gracias a sus *commodities* a nivel mundial, ya que se ha especializado en productos primarios y derivados gracias a sus ventajas comparativas. Entre los principales rubros de exportación agrícola figuran: la soja, el banano, el maíz, la azúcar, el café, el tabaco, el cacao y el trigo.

Productos Nostálgicos

Citando a Pacheco y León (2023) la ingesta de alimentos normalmente es atribuida a la necesidad biológica de los seres humanos para sobrevivir, no obstante, también se relaciona con aspectos como el estatus social, económico y cultural. Este último se entrelaza con las costumbre y tradiciones que puede poseer cada país, es decir que el consumo de alimentos va más allá de una funcionalidad fisiológica, sino que puede tener una funcionalidad sociocultural que influirá significativamente en el comportamiento del consumidor debido a sentimientos o emociones como la nostalgia o la añoranza. De aquí surgen los denominados productos de nostalgia entendidos como aquellos que inspiran este sentimiento en las personas debido a que la procedencia del producto no es del lugar en el que se encuentra en ese momento residiendo la persona.

En tal sentido, los productos de nostalgia reflejan la idiosincrasia y tradición de una nación, siendo elaborado en el lugar geográfico de origen de los consumidores, siendo consumido en otros lugares o países. En el caso de los alimentos, mantienen la receta, los ingredientes y el sabor original autóctono, es decir que son alimentos muy tradicionales que constituyen la herencia gastronómica de un pueblo.

Dicho de otra manera, el marketing de nostalgia es el uso de acciones y estrategias, en que se involucra el sentimiento de nostalgia, para motivar a los consumidores a decidirse a adquirir un producto. Por tal motivo, emergieron las estrategias de Marketing de Nostalgia sustentadas en las teorías del comportamiento del consumidor y las emociones que se presentan en las personas hacia sus recuerdos cuando vivían en sus países y compartían con

sus familiares y amigos, las experiencias de su infancia y juventud (Pacheco & León, 2023).

Alimentación Orgánica

Citando a Aparicio et al., (2022) en su artículo titulado “Beneficios nutricionales y sanitarios de los cereales de grano completo” al consumir cereales de grano entero se está consumiendo una gran cantidad de nutrientes, con beneficios para la salud frente a enfermedades como la obesidad, diabetes, enfermedades cardiovasculares o cáncer. Dichos beneficios se deben al alto contenido en vitaminas, minerales, fibra y compuestos bioactivos que contienen. Se conoce como cereales de grano completo aquello que mantienen el salvado, el endospermo y el germen, tales como el maíz, el trigo, la cebada, el arroz, el centeno, entre otros. El salvado contiene fibras, vitaminas y minerales; el endospermo contiene hidratos de carbono y proteínas; por último, el germen contiene fitonutrientes y antioxidantes.

Necesidades y Características del Segmento

Las tortillas de maíz de tiesto ecuatorianas buscan cubrir una necesidad en los consumidores potenciales en materia de nostalgia, acercamiento a sus raíces, practicidad y rapidez de cocción. Al encontrar estos puntos claves se ha determinado que el público objetivo son los emigrantes ecuatorianos que se encuentran en Estados Unidos, los cuales se establecen en estados de renombre, como Nueva York, a los cuales se busca llegar de la mejor manera. El producto aspira establecer un negocio internacional con la finalidad de un reconocimiento por el país al cual va a ser exportado y a la vez llevar ese producto muy reconocido por los ecuatorianos nativos, pero desconocido por las otras generaciones que hacen vida en dicho país, mostrando la tradición y cultura de Ecuador, para aquellos que no la conocen y recordándosela a los oriundos.

Adicionalmente, se han elegido a las tortillas de tiesto como producto de este plan de negocios, ya que son una alternativa de consumo saludable y sustentable a la hora de querer replazar algún producto similar que contenga harinas, ya que con las tortillas no solo se busca mantener un producto tradicional, sino más bien conservar la calidad y el sabor de un verdadero producto autóctono y orgánico. Las tortillas de tiesto son un alimento tradicional

de las comunidades indígenas las cuales guardan un gran legado desde tiempos antiguos y según la historia ecuatoriana se puede identificar este alimento como una pieza importante para la gastronomía ecuatoriana.

Así pues, al adentrarse a un mercado global muy competitivo, es importante tener en cuenta e identificar el tipo de producto a ofrecer; ya que, si no se tiene claro este aspecto es difícil competir en un mercado en donde el mínimo detalle cuenta mucho. Es así que, las tortillas de tiesto buscan presentarse de manera óptima y competitiva ante una gran variedad de productos de panadería, siendo importante destacar el país de origen y la esencia o sabor del producto que se quiere ofrecer. De esta manera, los principales consumidores que serán los migrantes ecuatorianos, podrán cubrir la necesidad de saborear productos típicos disminuyendo la nostalgia que sienten al estar lejos de su país de origen, brindándoles un sabor tradicional al mercado objetivo que son los jóvenes entre 20 y 35 años que estudian o trabajan en los Estados Unidos.

Específicamente, al enfocarse en el mercado estadounidense la finalidad es llegar con un producto que recuerde los sabores tradicionales y culturales a los futuros consumidores, ofreciéndoles un producto sano y novedoso, funcional para distintas ocasiones, muy idóneo para quien busque una nueva fuente de energía saludable y una opción diferente para sustituir el pan o varios productos derivados que existen, logrando de esta manera diversificar el mercado en el que se va a situar.

En un artículo publicado por el portal de noticias Infobae describen que las tortillas de maíz son saludables por su bajo contenido en grasa y su aporte de fibra, mientras que las tortillas de harina tienen más grasa y mayor índice glucémico, llegando a tener más calorías y menos beneficios para la salud. El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) asegura que las tortillas fritas son menos saludables ya que el aceite va a alterar su composición, esto hace que el cocerla en tiesto sea mucho mejor. También aconsejan acompañarlas de alguna proteína y vegetales para provechar todas sus bondades nutrimentales (Izquierdo, 2024).

Perfil del Cliente (Buyer Persona)

Desde el punto de vista de la empresa de software Hubspot (2023) el público objetivo es la definición que los negocios o marcas le atribuyen a un conjunto de personas, de acuerdo con determinadas características sociodemográficas y que parecen indicar que estas personas

se interesarán por el producto o servicio que están ofreciendo, lo que genera una alta posibilidad de que se convierta en cliente.

Mientras que el cliente ideal se entiende como la persona que posee intereses, necesidades o problemas que la marca o empresa puede resolverle, consumiendo de manera asidua y con la posibilidad de convertirse en embajador logrando la atracción de más clientes. Por lo tanto, viene a ser como el prototipo de cliente soñado. Por su parte, el buyer persona es una herramienta fundamental para entender las necesidades, objetivos y motivaciones específicas de los consumidores ideales basándose en datos reales. Es la etapa más profunda de la personalización agrupando características del público objetivo y del cliente ideal (HubSpot, 2023).

Ilustración 2. *Buyer persona*

MELANNY FLORES



COMPORTAMIENTO DE COMPRA

MOTIVACIONES

Deseo de mantener viva la cultura ecuatoriana a través de la comida.
Necesidad de opciones rápidas y convenientes que se alineen con su estilo de vida ocupado.
Interés en productos que sean saludables, orgánicos y nutritivos.

FRUSTRACIONES

Dificultad para encontrar productos tradicionales ecuatorianos en supermercados locales.
Falta de tiempo para preparar comidas complejas debido a su trabajo.

CANALES PREFERIDOS

Compras en línea a través de plataformas como Amazon o sitios especializados en productos latinos.
Redes sociales (Instagram y Facebook) para descubrir nuevas marcas y productos.

NOMBRE: Melanny Flores
EDAD: 28 años
GÉNERO: Femenino
ESTADO CIVIL: Soltera
UBICACIÓN: Nueva York, Estados Unidos
OCUPACIÓN: Ingeniería de Software en una empresa tecnológica
NIVEL EDUCATIVO: Título Universitario

MENSAJE CLAVE

"Disfruta del sabor auténtico de Ecuador con nuestras tortillas precocidas, perfectas para una comida rápida, orgánica y deliciosa "

Nota. Elaboración propia, 2024.

En este caso, el Buyer Persona se enfoca en los 700.000 migrantes ecuatorianos aproximadamente que viven en Estados Unidos, específicamente en Nueva York y Nueva Jersey, donde existe una alta densidad de población ecuatoriana (United States Census Bureau, 2022). Este perfil busca identificar como ofrecer las tortillas de tiesto con banana precocidas congeladas como una solución cultural y práctica que conecte con su nostalgia y estilo de vida estadounidense.

Además, las tortillas son ideales para personas que desean perder o mantener su peso ideal, las fibras y los hidratos de carbono que posee generan un efecto de saciedad para tener un peso equilibrado, aunado a que son muy versátiles para preparar múltiples opciones de comida con distintos acompañamientos. Tienen una gran cantidad de vitaminas como B1, B3, ácido fólico, vitamina C, E, provitamina A y minerales como el zinc, magnesio y fósforo.

Mapa de Empatía

Ilustración 3. Mapa de empatía



Nota. Elaboración propia, 2024.

Matriz de selección de mercados

La matriz de selección de mercados es una herramienta de marketing internacional que permite la identificación y valoración de unos criterios para seleccionar de manera objetiva los países más favorables para un plan de internalización (Diccionario de Comercio Internacional Global Negotiator, s. f.). En este caso, se ha implementado esta matriz para comparar y evaluar tres países potenciales como destino de las tortillas de maíz de tiesto: Estados Unidos, Canadá y España. Para lo cual, se han considerado los siguientes factores críticos para el éxito:

- **Demanda del producto:** en este factor se hace la evaluación del interés y la aceptación de productos étnicos y saludables en cada uno de los países seleccionados. El tener una alta puntuación es indicativo de un mercado receptivo que valora los sabores tradicionales y auténticos.
- **Acceso al mercado:** es de gran relevancia considerar la facilidad con la que se pueden realizar importaciones de productos alimenticios. Al haber un buen acceso las barreras comerciales disminuyen generándose un entorno regulatorio muy favorecedor.
- **Competencia:** con este factor se puede medir el nivel de competencia que existe en el mercado local, cuando los entornos tienen menor competencia hay más oportunidades para los nuevos entrantes.
- **Costos logísticos:** estos costos se asocian con la distribución y el transporte, es un factor crítico que determina si un negocio es rentable, cuando se tienen costos logísticos menores se pueden ofrecer precios más competitivos.
- **Regulaciones:** existen normativas en cada país sobre la importación de alimentos, esto es esencial para garantizar que los productos como las tortillas cumplan con los estándares que se requieren.

Ilustración 4. Matriz de selección de mercados

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Estados Unidos		Canadá		España	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Demanda del producto	0,25	5	1,25	4	1	3	0,75
Acceso al mercado	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Competencia	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60
Costos logísticos	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60
Regulaciones	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
	1		3,85		3,60		3,00

Nota. Elaboración propia, 2024.

Según esta matriz, Estados Unidos sería el mercado más favorable para la exportación de tortillas de maíz de tiesto, seguido por Canadá y luego España. Esta información tiene un gran valor porque permitirá guiar las decisiones estratégicas para enfocar los esfuerzos en el área de marketing y recursos, de esta manera se maximiza el éxito de la empresa en el extranjero. La matriz ofrece una visión clara en cuanto a las oportunidades existentes en cada país y ayuda en la identificación de áreas que ameritan ser atendidas o mejorar antes de iniciar las exportaciones.

Identificación de la Problemática

Problemas del Segmento

1. **Dificultad para encontrar productos ecuatorianos nostálgicos:** los emigrantes ecuatorianos a menudo tienen dificultades para encontrar productos alimenticios que sean auténticos y representen su cultura, lo que puede afectar su conexión con sus raíces. Como afirma la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2021) el mercado de la nostalgia crece cada vez más en países como Estados Unidos, el cual registra altas tasa de inmigración y estos inmigrantes crean el mercado de la nostalgia.

Este grupo de potenciales consumidores, está conformado por una inmensa comunidad hispana que viven en los estados de California, Florida, Nuevo México, Arizona, Texas, Illinois, Nueva Jersey y Nueva York. Específicamente, en estos ocho estados se concentra el 74% de la población latina del país (Romero & Monterde, 2018). No muestra la dificultad para conseguir los productos.

2. **Limitaciones en opciones de comidas rápidas saludables:** Los jóvenes emigrantes buscan opciones de comidas rápidas que sean saludables y que se alineen con su estilo de vida ocupado, pero a menudo no encuentran alternativas satisfactorias. De acuerdo con el informe *“La escasez de comida en la mesa: un análisis de la inseguridad alimentaria de los latinos que viven en comunidades rurales de los Estados Unidos”* elaborado por la organización Unidos US (2023), en el año 2020 de los 331 millones de habitantes del país al menos 38 millones han sufrido inseguridad alimentaria, de los cuales el 17% corresponde a hogares de latinos.

Concretamente, la inseguridad alimentaria está asociada con efectos nocivos para la salud como el estrés, la ansiedad y el consumo de alimentos poco saludables lo que aumenta el riesgo de enfermedades crónicas entre otros problemas de salud. Entre las principales causas se señalan los altos precios de los alimentos frescos y saludables, por lo cual terminan adquiriendo productos poco sanos por ser de más bajo costo (Unidos US, 2023).

3. **Pérdida de Conexión Cultural:** La emigración puede llevar a una pérdida de conexión con la cultura natal, especialmente en lo que respecta a la gastronomía tradicional. Como afirma Unidos US (2023) que los latinos de nacimiento a diferencia de los de la primera y segunda generación nacidos en Estados Unidos tienden a consumir más comida típica tradicional de los países de sus padres, mientras que los más jóvenes prefieren comida más anglosajona.

4. **Necesidad de productos *gluten free* económicos para celíacos:** las personas con reacciones inmunológicas a la proteína del gluten deben evitar comer trigo, centeno y cebada, por lo cual las tortillas de maíz de tiesto son una excelente opción para alimentarse y preservar su salud. Tal como sostiene el portal estadístico Mordor Intelligence (2023) en su reporte “Análisis de participación y tamaño del mercado de alimentos y bebidas sin gluten de Estados Unidos tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)” hay un aumento en la demanda de alimentos sin gluten, ya que se han incrementado los casos de alergia y enfermedad celíaca en Estados Unidos.

Específicamente, en el año 2021 se calculó que 1 de cada 133 estadounidenses, lo que equivalía al 1% de la población tenía enfermedad celíaca, por lo cual ha crecido la concienciación sobre la salud y la búsqueda de alimentos de panadería y confitería *gluten free*. Por lo que el encontrar alimentos sanos que no empeoren su condición representa una gran dificultad para este segmento de la población (Mordor Intelligence, 2023).

5. **Desconocimiento de los beneficios de consumir productos hechos a base de maíz:** Opinan Aparicio et al., en su artículo científico “Beneficios nutricionales y sanitarios de los cereales de grano completo” (2022) que el consumo de granos y cereales es bajo debido a que la población desconoce la cantidad de minerales, fibras, vitaminas y compuestos bioactivos que estos tienen. Muchos consumidores, incluidos los migrantes ecuatorianos, pueden no estar completamente informados sobre los beneficios de consumir alimentos elaborados con maíz en lugar de harina de trigo u otros carbohidratos. Por lo cual, su bajo consumo lo atribuyen a la falta de información accesible y clara sobre los nutrientes que tienen los cereales de granos enteros y su relación con la prevención de enfermedades cardiovasculares, la obesidad, diabetes o cáncer.

Selección del Problema con Mayor Oportunidad de Negocio

Tomando en cuenta las diferentes problemáticas que se han encontrado en el segmento, se ha determinado que el problema con mayor oportunidad de negocio es el tercero, la pérdida de la conexión cultural que tienen inmigrantes ecuatorianos en Estados Unidos. Tal como lo afirman Martínez y Cayón (2023), los inmigrantes pasan por un proceso de duelo por la pérdida de su cultura.

De manera ampliada, Achotegui (2022) enumera al menos siete tipos de duelos por los que pasa el inmigrante, entendiendo que el sinónimo de duelo es pérdida, estos serían: la familia y los seres queridos, la lengua materna, la cultura (música, bailes, fiestas, comida), la tierra (los paisajes, la temperatura, los colores), el estatus social, el contacto con el grupo de pertenencia y los riesgos a la integridad física (accidentes, persecución o ataques durante el proceso de migración). Por lo cual, con el producto propuesto se busca minimizar el duelo cultural de los inmigrantes ecuatorianos en Estados Unidos al extrañar la gastronomía típica de su país.

Diagrama de Ishikawa

Ilustración 5. Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración propia, 2024

Propuesta Inicial (Fase 3 Ideación – Innovación e Impacto Social)

Analizando todas las problemáticas que el segmento presenta la que mayor oportunidad de negocio ofrece es la escasa venta de productos nostálgicos ecuatorianos elaborados en Estados Unidos, por lo cual, la empresa ha decidido exportar y producir tortillas de maíz de tiesto con relleno de banana, siendo esta una de las frutas favoritas de exportación. Las tortillas de tiesto vendrán en presentación de comida congelada o precocida para su rápida preparación, con un *icing* adicional sabor a manjar de leche originario y tradicional de Ecuador, lo que quiere decir que serán exportadas en *containers* fríos, con una presentación de empaque al vacío dentro de cajas con capacidad de 12 unidades, con su respectivo *icing*.

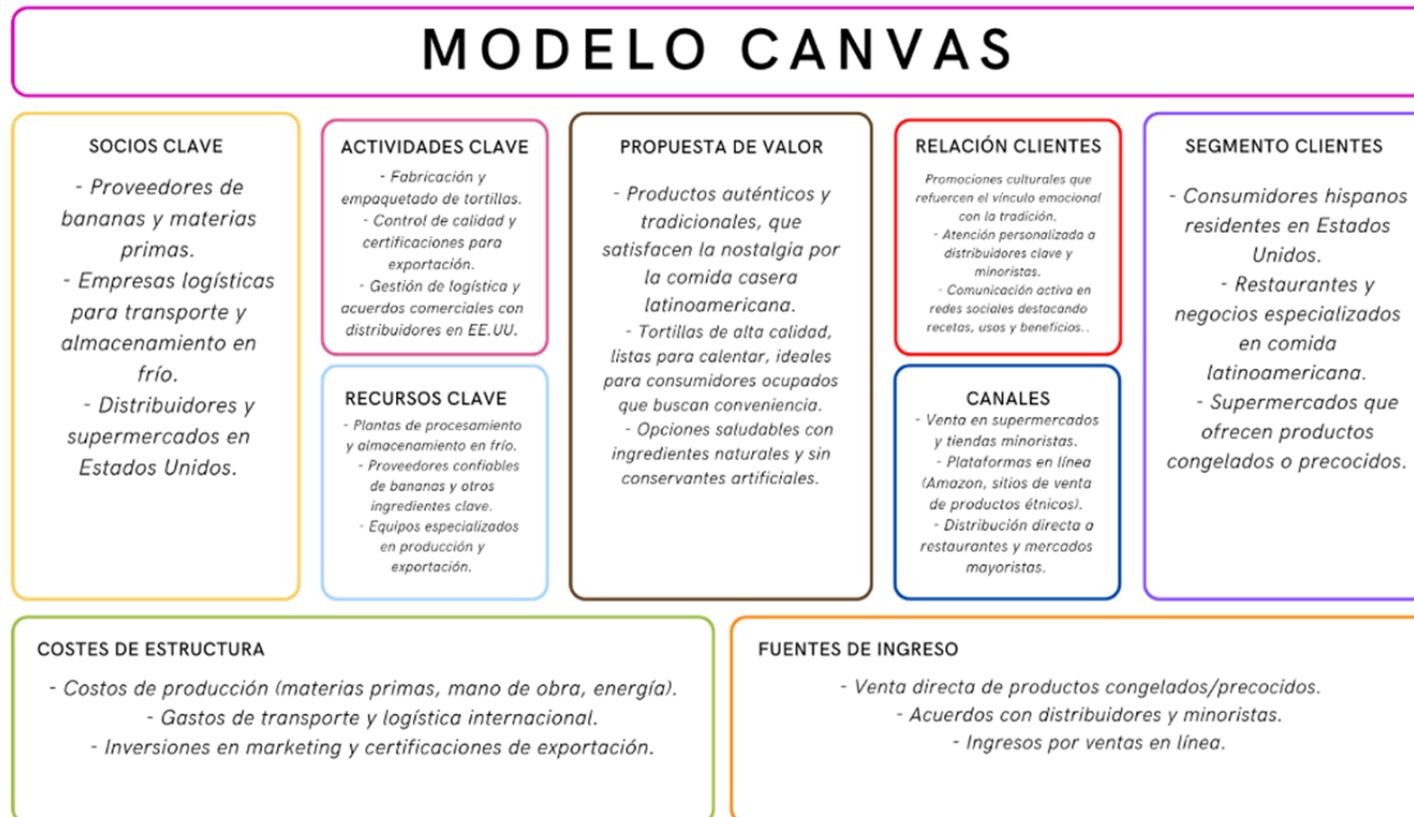
Como resultado, esto llevará a tener un gran impacto social, ya que se podrá llegar no solo al mercado específico por los emigrantes ecuatorianos, sino también al mercado latino en Estados Unidos; ya que es un producto atractivo, innovador, orgánico, práctico, delicioso y adecuado para las necesidades de los migrantes que han elegido a Estados Unidos como su país de acogida teniendo que adaptarse al estilo de vida de dicho país.

Sabiendo esto, se espera cumplir con la demanda y necesidad de los clientes, lograr cubrir esa nostalgia que sienten al no poder tener productos de su país y llenar ese vacío con un producto autóctono y orgánico. Además, sabiendo el gran impacto cultural que tiene la diversidad en un país, se espera influir de forma positiva en la dieta de todos aquellos que forman parte del país elegido y a su vez impulsar la cultura y tradición gastronómica que puede ofrecer Ecuador, llegando de esta manera a lograr la expansión en mercados globales que la empresa se ha planteado.

Idea de Negocio

Lean CANVAS

Ilustración 6. *Lean CANVAS*



Nota. Elaboración propia, 2024.

Prototipaje 1.0 (2 prototipos para poder testear) (2 páginas)

Ilustración 7. Prototipo 1.0 del producto



Nota. Elaboración propia, 2024.

El prototipo 1.0 presentado de tortillas de maíz “Milana” con glaseado de manjar de leche está diseñado estratégicamente para destacarse en el mercado estadounidense, combinando funcionalidad, creatividad y cumplimiento regulatorio. Este empaque incluye 36 tortillas de tiesto pequeñas, y un peso de paquete de 145 gr, una cantidad suficiente para compartir en reuniones familiares o entre amigos, reflejando los valores de comunidad y tradición, características esenciales de la cultura latina.

Además, el glaseado de manjar de leche se incluye en un empaque separado dentro de la misma funda, lo cual añade un factor innovador y atractivo al producto. Esta presentación incentiva la creatividad del consumidor, permitiéndole decidir cómo utilizarlo: como cobertura, relleno o incluso como acompañamiento independiente. Este enfoque interactivo fomenta una experiencia de personalización que puede capturar la atención de los consumidores interesados en opciones únicas y diferenciadas.

Igualmente, el material del empaque está diseñado para garantizar la frescura y

conservación óptima de las tortillas. En particular, el uso de un envase sellado y laminado es clave para prevenir la humedad, mantener la textura y prolongar la vida útil, cumpliendo con normativas de seguridad alimentaria de la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA) (2023), como el etiquetado claro y la resistencia a la manipulación. Asimismo, este empaque facilita la logística de exportación, reduciendo costos y asegurando la calidad durante el transporte, lo que también influye positivamente en el precio competitivo del producto.

Adicionalmente, las tortillas de maíz Milana vienen en presentación de 12 unidades la cual busca satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores, es por esto que se ofrece una presentación más amplia para compartir ya sea en familia o entre amigos. Las tortillas de maíz de tiesto son un producto saludable que se puede disfrutar de diferentes maneras y lo mejor de todo es un producto innovador que puede adaptarse a cualquier tipo de consumo.

Ilustración 8. Prototipo 1.1 del producto



Nota. Elaboración propia, 2024.

Este paquete de 12 tortillas estándar y peso de 145 gr cuenta con un glaseado adicional el cual puede usarse con las mismas tortillas y además adherir una guarnición al gusto del consumidor. Igualmente, se pueden consumir en su estado neutro, con dulce o con sal, la verdad no decepcionará, ya que es un producto que busca llegar a satisfacer el paladar del consumidor.

En cuanto al empaque del producto, se puede decir que juega un papel muy importante con la naturaleza, ya que por un lado conserva muy bien el producto interno, pero a la vez es un material biodegradable el cual busca contribuir con el cambio climático sumándose a la buena causa que es cuidar el planeta.

Análisis del Macroentorno – PESTEL

Existen tres mercados importantes que analizar para saber qué país es más factible para exportar las tortillas de maíz de tiesto que son Estados Unidos, Canadá y España, de los cuales Estados Unidos es el que más importa productos de panadería y sus derivados a nivel mundial. De acuerdo con el Observatorio de Complejidad Económica (OEC) (2023) entre el año 2021 y 2022 los países que más importaron productos de panadería, pastelería o galletería fueron Estados Unidos (\$1,81MM), Reino Unido (\$444M), Canadá (\$259M), Kuwait (\$255M) y Alemania (\$164M). Ubicándose estos productos en el número 97 de los más comercializados del mundo de un total de 1218 productos, alcanzando la cifra de \$48,4MM. Las estadísticas señalan que las exportaciones de los productos de panadería, pastelería o galletería tuvieron un incremento de 11.4% entre el 2021 y 2022, representando el 0.20% de todo el comercio mundial.

En el caso particular de Estados Unidos el 49.6% de productos de panadería importados proceden de Canadá, casi la mitad, el 23.2 % proceden de México y 4.12% de Italia. Lo antes expuesto rápidamente lleva a pensar que Estados Unidos es el mejor mercado a exportar tortilla de maíz de tiesto ecuatorianas, por su alto consumo en pan y sus derivados. Al investigar sobre Ecuador, se conoció que este país exporta el 55,9% de sus productos de panadería a Perú, en segundo lugar, está Estados Unidos con el 18% y en tercer lugar se encuentra Chile con un porcentaje 13.6% como importador de productos panaderos ecuatorianos (Observatorio de Complejidad Económica, 2023).

Por otro lado, España recibe la mayor cantidad importaciones de producto de panadería, pastelería y galletas de Alemania con un 20.2%, le sigue Italia con el 19.2% y Francia con el 16.3%, en cuarto lugar, se puede mencionar Polonia y en quinto lugar Bélgica. Realmente, no figura en el listado de los principales países que exportan productos panaderos a España ninguno de Latinoamérica, en los Anexos 2 y 3 se presentan el análisis PESTEL realizado a España. A nivel mundial, se posicionan como el principal exportador de este rubro Canadá \$2.76MM y el principal importador Estados Unidos con \$6.82MM (Observatorio de Complejidad Económica, 2023).

[VER ANEXO 2](#)

[VER ANEXO 3](#)

De manera muy detallada, en el informe “Producción de tortillas en Estados Unidos: Informe de investigación de mercado (2014-2029)” elaborado por IBISWorld (2024) en los Estados Unidos el tamaño del mercado de producción de tortillas es de \$ 6.8 mil millones en 2024. Se han contabilizado 1.291 empresas en la industria de producción de tortillas, con una cantidad de 22.608 empleados y una ganancia de 6.800 millones de dólares. Entre las empresas más grandes que operan en este mercado se encuentran Grupo Bimbo Sab De Cv, Gruma Sab De Cv y Tyson Foods, Inc; siendo la empresa con mayor participación de mercado en Estados Unidos Grupo Bimbo Sab De Cv.

Tabla 1. *Las mayores empresas productoras de tortillas en Estados Unidos*

Compañía	Ingresos Millones de dólares 2024	Beneficios \$ M	Margen de beneficio (%)
Grupo Bimbo Sab De Cv	302.0	24.5	8.1
Gruma Saber De Cv	261.6	32.2	12.3
Alimentos Tyson, Inc.	161.7	12.0	7.4

Nota. Adaptado de *Las mayores empresas productoras de tortillas en Estados Unidos*, IBIS World 2024. Elaboración propia 2024.

Asimismo, se evidencia que este mercado ha tenido una Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) del 4,2 % entre los años 2019 y 2024. Por lo tanto, en los últimos cinco años el tamaño del mercado de la industria de producción de tortillas en Estados Unidos ha

estado creciendo a una CAGR del 3,8 %, por lo que se prevé que durante los próximos cinco años la producción de tortillas en la industria de Estados Unidos siga incrementándose.

También, es importante analizar la existencia del producto en cada país, particularmente las tortillas de tiesto, no se han exportado aún del Ecuador, solo productos similares. Es así, que se puede identificar a Canadá y Estados Unidos como mercados potenciales por su cantidad monetaria de importación y exportaciones de productos de panadería y derivados; sin embargo, se deben considerar varios factores políticos, económicos, sociales, entre otros, para elegir uno de forma más precisa. Por ello en los Anexos 4 y 5 se realizó un análisis PESTEL de Canadá y en la ilustración 9 se presenta un análisis PESTEL de Estados Unidos.

[VER ANEXO 4](#)

[VER ANEXO 5](#)

Ilustración 9. Análisis PESTEL de Estados Unidos

Muy positivo ■ Positivo ■ Negativo ■ Muy negativo ■

Aspecto	Variable	Impacto			Amenaza	Oportunidad
Político	El Boletín Informativo de Integración Monetaria y Financiera (2021) menciona que el 8 de diciembre de 2020, Ecuador y Estados Unidos suscribieron un Acuerdo Comercial de Primera Fase, que representa un instrumento de comercio y transparencia impulsado entre las partes para facilitar el flujo comercial. Lo cual quiere decir que las exportaciones desde Ecuador se fortalecerán y facilitarán.					X
	Estados Unidos tiene un marco regulatorio comercial que puede ser complejo para las importaciones, incluyendo normativas sanitarias y fitosanitarias. Las políticas comerciales pueden variar según el gobierno en turno, afectando la facilidad para exportar productos alimenticios (Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos, 2024).				X	
	Barreras no arancelarias: repercuten económicamente en el comercio internacional de mercancías, alterando la cantidad de transacciones y los precios. Cuando se trata de exportar a Estados Unidos, la preparación adecuada es esencial para garantizar un proceso fluido y sin problemas. Una parte fundamental de esta preparación es asegurarse de tener todos los documentos necesarios en orden, dentro de estos documentos se encuentran las facturas comerciales, lista de empaque, certificados de origen, declaración aduanera, entre otros, (United Nations Conference on Trade and Development, 2021)				X	
Económico	El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Estados Unidos, en 2023, fue de 76.476 € euros. Esta cifra supone que sus habitantes tienen un buen nivel de vida, ya que ocupa el puesto número 8 en el ranking de 196 países del ranking de PIB per cápita (Datosmacro.com, 2024).					X

	Es el país más endeudado del mundo, con una deuda del 118,73% del PIB está entre los países con más deuda respecto al PÍB del mundo. Su deuda per cápita es de 90.797 € euros por habitante y los estadounidense son los segundos más endeudados del mundo (Datosmacro.com, 2024).					X	
	El ingreso familiar medio de los estadounidenses, ajustado a la inflación, tuvo un incremento del 4% que equivale a 80.610 dólares en 2023, con respecto a 77.450 dólares en 2022 (Associated Press, 2024).						X
	Estados Unidos se encuentra en el 8º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios (Datosmacro.com, 2024).						X
Social	En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los estadounidenses tienen una buena calidad de vida (Datosmacro.com, 2024).						X
	La ciudad de Nueva York es mundialmente conocida por ser culturalmente diversa, debido a su alta tasa de inmigración, lo que facilita la aceptación de productos étnicos como las tortillas de maíz de tiesto entre la comunidad ecuatoriana y otros grupos latinos (Departamento de Planificación Urbana de la ciudad de Nueva York, 2023)						X
Tecnológico	La tecnología ha transformado el comercio minorista, facilitando la venta en línea y la distribución eficiente de productos alimenticios. Esto es crucial para llegar a consumidores ocupados. El crecimiento del comercio electrónico en Estados Unidos ha permitido a los pequeños productores acceder a mercados más amplios (Statista, 2024a).						X
Ecológico	Hay una creciente preocupación por la sostenibilidad y el impacto ambiental de los productos alimenticios. Los consumidores están cada vez más interesados en opciones que sean ecológicas y sostenibles (Nielsen, 2022).						X
Legal	Hay requisitos para el ingreso de productos alimenticios, todos los alimentos que busquen llegar al mercado norteamericano					X	

	deberán contar, con los mismos requisitos como si hubieran sido fabricados dentro de este territorio, como las buenas prácticas de manufactura, las reglas de etiquetado, entre otras, establecidas por la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos, 2024).					
--	--	--	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia, 2024.

Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter

1- Poder de los compradores

Capacidad de los consumidores para influir en el precio y calidad (Bajo).

Motivo: La oferta de productos similares es limitada y el nicho puede justificar un precio premium.

Oportunidades:

- Crecimiento de la población hispana en USA que busca productos culturales por influencia nostálgica (Green Light Business, 2024).
- Interés creciente por productos saludables y orgánicos (Green Light Business, 2024).
- Los consumidores hispanos en EEUU están muy diversificados. Las comunidades mexicanas y centroamericanas predominan el oeste, mientras que en el este hay más inmigrantes de Sudamérica y el Caribe. Esto puede ser ventajoso para las tortillas de tiesto, que pretenden atraer tanto a los ecuatorianos nostálgicos como a otros latinos y estadounidenses interesados en productos étnicos auténticos.
- Los principales competidores indirectos, como las tortillas de harina, tienen usos diferentes como platos fuertes, ya que las tortillas de tiesto por otro lado se consideran un snack. Esto permite una diferenciación clara y una estrategia de precios más alta (Mercados y Tendencias, 2023).

Amenazas:

- Consumidores sensibles al precio debido a la competencia con alternativas más económicas (Green Light Business, 2024).
- Expectativas estrictas sobre etiquetado y calidad; incumplimientos sanitarios o expectativas frustradas podrían limitar las ventas (Green Light Business, 2024).

2- Nuevos o potenciales competidores

Facilidad de entrada al mercado por nuevas empresas. (Moderado)

Motivo: Dado que las grandes cadenas dominan ciertos segmentos, pero las tortillas de tiesto

se posicionarían en un nicho menos competitivo como producto artesanal.

Oportunidades:

- Baja competencia directa en el segmento de tortillas de tiesto, producto nostálgico y diferenciado (Diario Milenio, 2021).
- Oportunidad de crear un nicho con valor agregado: artesanal, orgánico, gluten free (Business Market Insights, 2023)
- Según un análisis de IBISWorld (2024) el 19% de la población estadounidense es hispana y los productos latinos están ganando popularidad en el público general, especialmente en las costas este y oeste, donde residen la mayoría de los hispanos. Las marcas latinas como Goya se enfocan más en productos como frijoles y salsas, lo que deja espacio para productos diferenciados como las tortillas de tiesto.
- El mercado de tortillas en EEUU está dominado por grandes empresas como Mission y Bimbo, que ofrecen tortillas mexicanas a precios bajos (12 tortillas por \$3 en promedio). Sin embargo, las tortillas de tiesto no tienen una competencia directa significativa, ya que no son un sustituto perfecto de las tortillas mexicanas para tacos y burritos (Walmart, 2024).

Amenazas:

- Altas barreras regulatorias debido a los requisitos de la FDA y normas de seguridad alimentaria (Green Light Business, 2024).
- Competidores con mayores recursos podrían imitar el producto y desplazarlo (Diario Milenio, 2021).

3- Rivalidad con los actuales competidores

Intensidad de la competencia en el mercado (Moderado)

Motivo: Al ser las tortillas de tiesto un producto innovador con mercado de interés en crecimiento, empresas grandes que encuentren interés pueden plagiar el producto con mayores inversiones económicas.

Oportunidades:

- Posibilidad de competir mediante diferenciación cultural y calidad superior (Green Light Business, 2024).
- Incremento en la demanda de productos innovadores puede abrir oportunidades (Business Market Insights, 2023).

Amenazas:

- Grandes empresas dominan el mercado donde se desea llegar, tales como: Gruma, Goya y marcas como Mission y Guerrero, con economías de escala significativa (Diario Milenio, 2021).
- Alta inversión en logística y estrategia de distribución por parte de competidores establecidos (Green Light Business, 2024).

4- Poder de los proveedores

Influencia de los proveedores sobre los costos y suministro. (Bajo - México) (Alto - Ecuador)

Motivo: Abundancia de sembradíos de maíz en México y múltiples proveedores. En cambio, en Ecuador por la oferta limitada y precios más altos. Por lo tanto, importar maíz desde México o realizar alianzas de producción y fabricación desde México podría ser una opción más rentable en analizar, representando una posible oportunidad.

Oportunidades:

- Disponibilidad local de materias primas como maíz en Ecuador o alianzas estratégicas de fabricación en México a costos competitivos (Green Light Business, 2024).
- Posibilidad de generar alianzas estratégicas con proveedores locales para asegurar calidad y certificaciones (Green Light Business, 2024).
- Según datos de Statista (2024), el precio promedio del maíz en México ha oscilado entre \$250 y \$300 USD por tonelada en los últimos 5 años, mientras que en Ecuador puede superar los \$400 USD por tonelada debido a costos de importación y producción local más limitada. Entonces por precio se puede realizar estrategias con México y por producto Premium realizar tácticas en Ecuador.

Amenazas:

- Dependencia de proveedores certificados y costos asociados a garantizar estándares internacionales (ISO, HACCP) (Green Light Business, 2024).
- Incremento en costos de logística para transporte y almacenamiento posible refrigerado a USA (Green Light Business, 2024).

5- Productos sustitutos

Alternativas que podrían reemplazar al producto (Moderado)

Motivo: Está creciendo el interés en EE. UU de productos de origen étnico o artesanal, pero las características únicas de las tortillas de tiesto las diferencian significativamente.

Oportunidades:

- Posibilidad de atraer consumidores interesados en opciones saludables y culturales, que ven las tortillas de tiesto como únicas (Business Market Insights, 2023).
- Diferenciación por autenticidad y tradición cultural puede minimizar el impacto de sustitutos (Green Light Business, 2024).
- Según datos de Nielsen (2022), el mercado de productos procedentes de Latinoamérica en Estados Unidos ha crecido un 12% promedio anual en los últimos años, lo que sugiere una creciente aceptación y curiosidad por productos como las tortillas de tiesto.

Amenazas:

- Sustituto como otros panes étnicos (pan pita, bagels) o productos de "Tex-mex" "Bimbo" pueden desplazar la demanda (Diario Milenio, 2021).
- Consumidores podrían optar por productos consolidados en el mercado con estrategias de publicidad y posicionamiento fuerte (Green Light Business, 2024).

Matriz Foda

Ilustración 10. Matriz FODA

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA



Nota. Elaboración propia, 2024.

Ilustración 11. FODA Cruzado

	<p>1 – (F) FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto auténtico que resuena con la cultura ecuatoriana. • Capacidad de producción sostenible y local. • Experiencia en la producción de alimentos tradicionales. • Relación positiva entre Ecuador y EE. UU. 	<p>3 – (D) DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento de marca en el mercado estadounidense. • Desafíos logísticos en la distribución y conservación del producto. • Limitaciones en recursos financieros para marketing y promoción. • Dependencia de un solo producto para exportar.
<p>2 – (O) OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda de productos étnicos en EE. UU. • Aumento del interés en opciones alimenticias saludables. • Expansión del comercio electrónico para facilitar ventas. • Comunidad ecuatoriana significativa en Nueva York que busca productos familiares. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el producto innovador y auténtico para captar la creciente demanda por productos étnicos en EE.UU., posicionando a "Milana" como una opción única en el mercado. • Utilizar el empaque atractivo para destacar la calidad del producto en campañas promocionales dirigidas a consumidores interesados en alimentación saludable. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores locales para compensar la falta de reconocimiento de marca y facilitar la entrada al mercado. • Construir relaciones con la comunidad ecuatoriana en Nueva York mediante eventos en vivo y degustaciones para fomentar el reconocimiento de marca y la lealtad hacia el producto. • Aprovechar el crecimiento del comercio electrónico para expandir las ventas y llegar a un público más amplio a través de una página web.
<p>4– (A) AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia intensa en el sector alimentario en EE. UU. • Cambios en regulaciones comerciales o aranceles que afecten la importación. • Preferencias cambiantes de los consumidores. • Riesgos asociados a la sostenibilidad y prácticas ambientales en la producción. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la autenticidad y calidad del producto como ventaja competitiva frente a marcas establecidas, destacando los beneficios culturales y nutricionales en la comunicación de marketing. • Implementar estrategias de marketing que resalten la conexión cultural para diferenciarse en un entorno competitivo, utilizando storytelling para construir una narrativa emocional alrededor del producto. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan financiero sólido que contemple fluctuaciones en el tipo de cambio y costos asociados a la exportación, asegurando así la viabilidad económica del proyecto frente a cambios en el mercado. • Realizar un análisis continuo del mercado para anticiparse a cambios en las preferencias del consumidor y ajustar la estrategia comercial según sea necesario, mitigando así los riesgos asociados a la competencia intensa.

Nota. Elaboración propia, 2024

Validación de Factibilidad - Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

De acuerdo con el *Migration Policy Institute* de Estados Unidos (2023) al iniciar la década de 1980 Ecuador empezó a experimentar tres grandes oleadas de emigración. La primera en 1980 cuyo país de destino fue Estados Unidos, la segunda ola debido a una crisis política y de las entidades bancarias a finales de 1990 y principios del 2000, en la cual se movilizaron 500.000 ecuatorianos a España, Estados Unidos e Italia. La tercera ola de emigración inició en 2019 hasta la actualidad, entre sus principales factores que se destacan el incremento de la violencia y la inseguridad interna en el país y los efectos económicos que dejó la pandemia de COVID – 19.

En el año 2020, 1.2 millones de ecuatorianos lo que representa el 8 % de su población vivían en el extranjero, siendo la tercera comunidad Latinoamérica más grande en países como España e Italia y el grupo más grande en el Distrito Metropolitano de Nueva York en Estados Unidos. El *Migration Policy Institute* de Estados Unidos (2023) sostiene que para el año 2020 había un 1.700.000 emigrantes ecuatorianos en el mundo, en la tabla 2 se pueden apreciar las cantidades y los principales países de destino.

Tabla 2. *Emigrantes ecuatorianos en el mundo.*

País	Población emigrante de Ecuador	Porcentaje de población emigrante
TOTAL	1.170.000	100%
Estados Unidos	481.000	41%
España	417.000	36%
Italia	83.000	7%
Chile	42.000	4%
Venezuela	35.000	3%
Colombia	19.000	2%
Canadá	16.000	1%
Perú	13.000	1%
Alemania	9.000	1%
Reino Unido	8.000	1%
Otro	47.000	4%

Nota. Adaptado de *Ecuadorianos en el Exterior: Tendencias en los principales países de destino*, Migration Policy Institute, 2023. Elaboración propia, 2024.

Por lo tanto, Estados Unidos figura como el primer destino migratorio de los ecuatorianos, seguido por España e Italia. Para el año 2013 el registro que se tenía de

ecuatorianos en Estados Unidos era de 429.000, en el año 2021 era de aproximadamente 481.000, mientras que para el 2024 es de más de 800.000 ecuatorianos (Migration Policy Institute, 2023).

Según varias encuestas hechas por la Organización Internacional de las Migraciones (OIM) (2024) la mayoría de migrantes ecuatorianos, son jóvenes entre 18 y 39 años y tienen el objetivo de llegar a Estados Unidos y Canadá, convirtiendo a México un país de tránsito por un periodo largo de tiempo, hasta que puedan cruzar o sus papeles sean aprobados para un asilo en Estados Unidos. Mientras que hay una cantidad aproximada de 370.000 ecuatorianos en edades comprendidas entre los 18 y 29 años que también aspiran salir del país. El 52.8 % de las personas encuestadas, ha elegido como su país de destino los Estados Unidos, seguido de España 18.3% y Sudamérica 8.3%, por citar los tres primeros lugares.

Por lo tanto, el producto que se propone debe ser diferente a los existentes en el mercado actual, pero a su vez muy arraigado al sabor y la tradición ecuatoriana, con un precio regular al alcance del público objetivo, que se acople a los gustos y deseos de jóvenes, e igualmente, que les facilite sus estilos de vida. Esta es la principal razón por la que se ha decidido que las tortillas de tiesto tradicionales con trozos de banano se exportaran precocidas, es decir frías. De esta forma, se cubre la necesidad de los jóvenes actuales de preferir alimentos precocidos por la falta de tiempo para cocinar.

Población (mercado objetivo)

Tabla 3. *Población inmigrante ecuatoriana en Estados Unidos por estado.*

Estado	Porcentaje de población inmigrante ecuatoriana
Nueva York	36 %
Nueva Jersey	20 %
Florida	11 %
California	5 %
Connecticut	4 %
Illinois	4 %
Texas	2 %
Minnesota	2 %
Pensilvania	2 %
Carolina del Norte	2 %
Otro	11 %
TOTAL	100 %

Nota. Adaptado de *Ecuadorianos en el Exterior: Tendencias en los principales países de*

destino, Migration Policy Institute, 2023. Elaboración propia, 2024.

Considerando que el estado de Nueva York es el que concentra el mayor número de inmigrantes, agrupando el 55% de ellos, siendo la tercera comunidad de inmigrantes latinoamericanos más grandes después de los dominicanos y los mexicanos se ha seleccionado este estado como población objeto de estudio. Las estimaciones señalan que en el año 2021 al menos 77.000 ecuatorianos habitaban en el distrito de Queens, siendo este distrito el predilecto para vivir por muchos años por los inmigrantes, el 20% se aloja en Nueva Jersey y el 11% en Florida, específicamente en el área metropolitana de Miami (Migration Policy Institute, 2023).

Muestra

Como sostiene la Migration Policy Institute (2023) en Nueva York hay aproximadamente 77.000 ecuatorianos. Por lo cual, se aplicará la técnica de muestreo en poblaciones finitas utilizando su fórmula que es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}{(N - 1) \cdot E^2 + z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (77,000)

Z = valor Z (nivel de confianza; por ejemplo, 1.96 para un 95% de confianza)

p = proporción estimada de la población (si no se conoce, se puede usar 0.5 para maximizar el tamaño de la muestra)

E = margen de error (por ejemplo, 0.05 para un 5% de margen de error)

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{77,000 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(77,000 - 1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}$$

Calculando:

$$n = \frac{77,000 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{76,999 \cdot 0.0025 + 3.8416 \cdot 0.25}$$
$$n = \frac{77,000 \cdot 0.9604}{192.4975 + 0.9604}$$
$$n = \frac{73,866}{193.4579}$$
$$n \approx 381$$

Por lo tanto, el resultado de la muestra es de 381 inmigrantes ecuatorianos del estado de Nueva York.

Instrumento de Recolección de Información

En este trabajo de investigación se realizó la técnica de investigación cualitativa *Focus group*, se hizo de manera virtual a través de la plataforma Zoom y en la misma participaron los integrantes de este trabajo de grado, asumiendo el rol como moderadora una de las autoras y participando en la discusión 6 inmigrantes ecuatorianos residenciados en Nueva York con edades comprendidas entre 20 y 30 años. Para la realización del *Focus group* se diseñó un instrumento de recolección de datos que estaba estructurado en 6 dimensiones para un total de 14 preguntas.

[VER ANEXO 1](#)

Primera dimensión Percepción inicial del producto:

Contempla las preguntas 1, 2 y 3 relacionadas con la opinión que tienen los participantes acerca de las tortillas de tiesto como un elemento cultural gastronómico de Ecuador, su percepción sobre la idea de un producto tradicional con un toque diferente como el glaseado de manjar de leche y su punto de vista sobre productos congelados y empacados al vacío.

Segunda dimensión Experiencia de consumo:

Corresponde a las preguntas 4 y 5 en las que se les consultó si consumirían el producto y de ser afirmativa la respuesta, cómo lo consumirían como desayuno, merienda, postre u ocasional. También se les consultó sobre los aspectos de una tortilla de tiesto que consideran de mayor importancia: textura, tamaño o sabor.

Tercera dimensión Disposición de compra:

Contiene las preguntas 6, 7, 8 y 9, en estas preguntas se indagó sobre los precios que los participantes estarían dispuestos a pagar en Estados Unidos por el paquete de 36 y 12 unidades, la cantidad de tortillas por paquetes que les parece ideal y sobre el empaquetado.

Cuarta dimensión Canal de venta:

Corresponde a la pregunta 10 que tiene que ver con dónde les resultaría más conveniente encontrar el producto: online, supermercado o tiendas pequeñas.

Quinta dimensión Branding:

Esta dimensión se indagó mediante las preguntas 11 y 12, se solicitó su opinión sobre el diseño del empaque y qué tipo de palabras enganchadoras debería incluir dicho empaque.

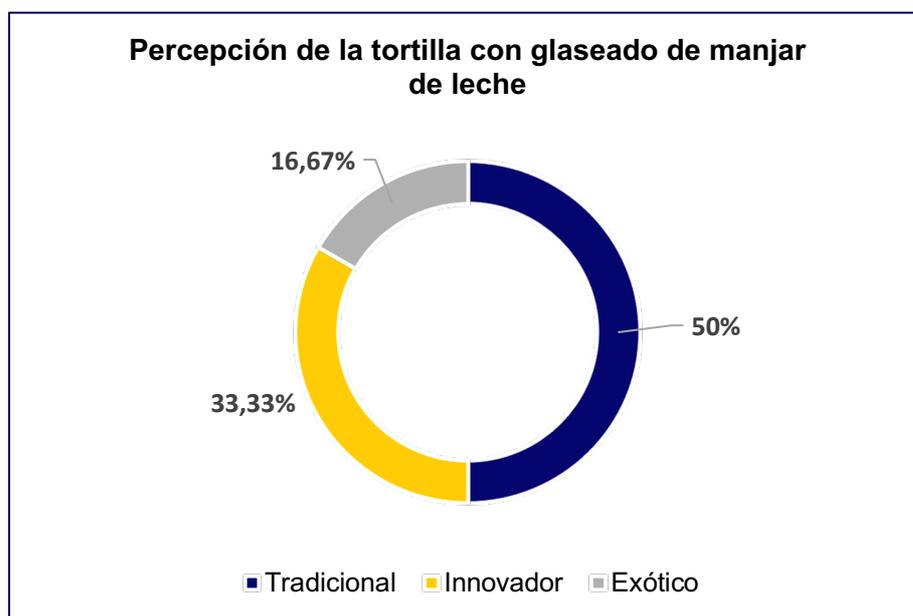
Sexta dimensión Generalidades:

Corresponden a las preguntas 13 y 14 en las que se les preguntó a los participantes que le cambiarían o mejorarían al producto y qué pensaban qué era lo más llamativo del producto.

4.4 Análisis de Resultados

En la primera dimensión Percepción inicial del producto los participantes opinaron que la exportación de tortillas de maíz de tiesto es una idea interesante que acercará a los inmigrantes ecuatorianos en Estados Unidos a sus raíces y que dará a conocer la gastronomía de la nación.

Gráfico 1. *Percepción del producto*

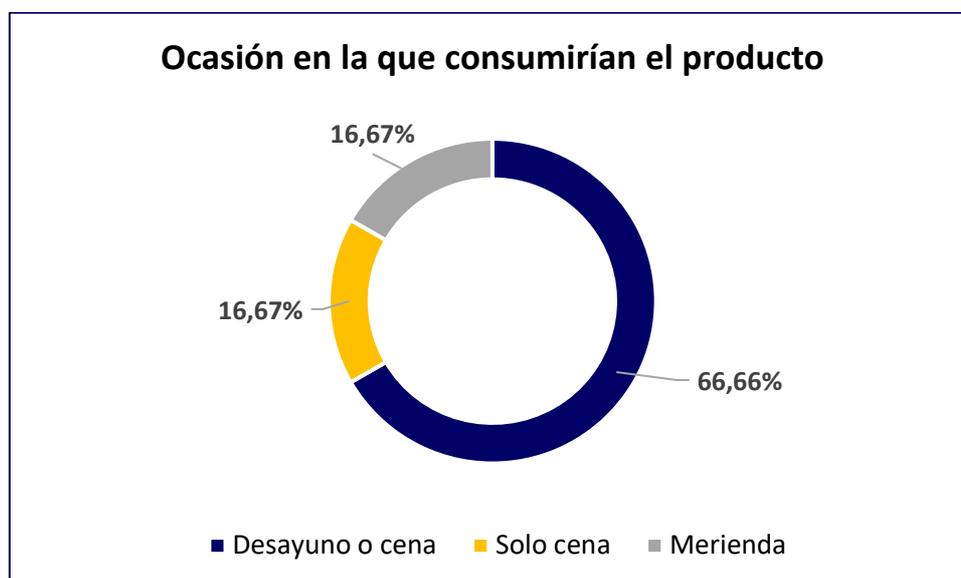


Nota. Elaboración propia, 2025.

En efecto, la idea de elaborar las tortillas con trozos de banana e incluirle un glaseado de manjar de leche lo hace más atractivo para el consumidor, dándole un valor agregado, fusionando lo tradicional con el toque único que aporta el banano, generando así “un sabor exótico” y “causando un mayor impacto y una diferencia a la de otros tipos de alimentos que se tienen aquí en el país”. En la figura se puede apreciar la percepción de los participantes en cuanto a la adición del manjar leche, aun cuando el 100% estuvo de acuerdo con ese *icing*, se puede observar cómo el 50% siguen considerando al producto tradicional, pero con un toque innovador o con un sabor más exótico.

En cuanto a su punto de vista sobre los productos congelados y empacados al vacío los participantes afirman que “es mucho más fácil de preparar en momentos que se está de apuro y no se tiene tiempo suficiente para poder elaborar la comida”, por lo que es algo que facilita o ayuda al consumo del producto. Esta modalidad es muy buena para las personas ocupadas que quieren llegar a casa después del trabajo y preparar una comida rápida y sencilla.

Gráfico 2. Ocasión en la que consumirían el producto

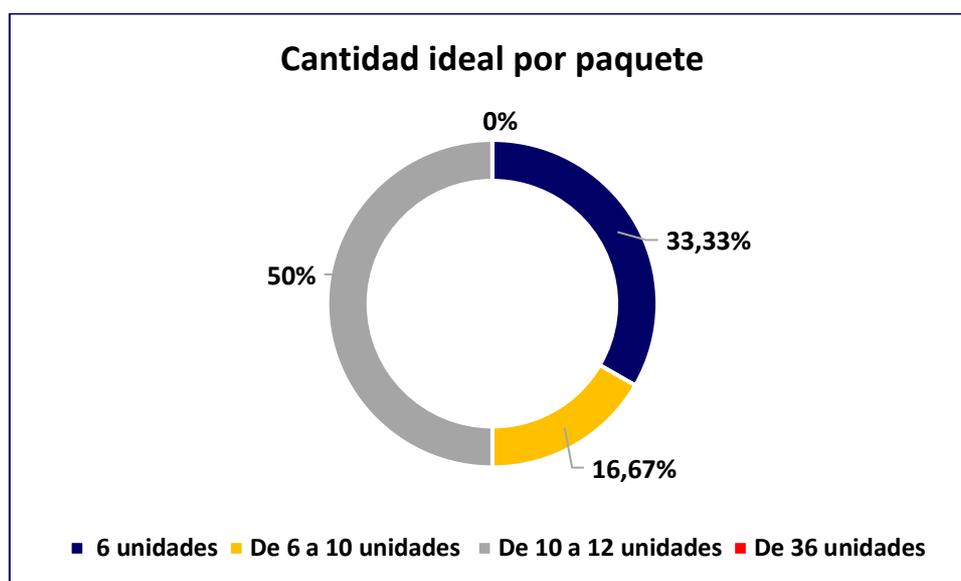


Nota. Elaboración propia, 2025.

En la segunda dimensión denominada Experiencia de Consumo la mayoría de los participantes afirmaron que consumirían el producto sobre todo en el desayuno o en la cena, específicamente el 66.66%, porque tratan a esas horas de hacer comidas más rápidas, mientras que el 16.67 eligió consumir las tortillas solo en la cena o como una merienda por la tarde. Igualmente, todos consideran de importancia en primer lugar el sabor y en segundo la textura que el producto tenga.

La tercera dimensión discutida en el *focus group* fue la Disposición de compra, los participantes afirman que están dispuestos a pagar de 12 \$ a 15 \$ por un paquete de tortillas de 36 unidades en Estados Unidos ya que “es un producto que no va ser encontrado con facilidad en el lugar donde me encuentro”. Mientras que por el paquete de 12 unidades pagarían máximo 8\$.

Gráfico 3. Cantidad ideal por paquete



Nota. Elaboración propia, 2025.

En cuanto a la cantidad ideal que debería contener el paquete, el 50% concuerdan que el máximo que debería contener son 12 unidades, les parece que es una cantidad adecuada para personas que vivan solas o en pareja, en cambio en cuanto a un paquete de 36 unidades alegan que “pudiera incluso hasta dañarse por no consumirlo en el tiempo” por lo que a ninguno de los participantes le agradó esta cantidad. Al tener el empaque mínimo 6 y máximo 12 tortillas piensan que hay más seguridad de que el producto siga siendo fresco a la hora de consumirlo. Igualmente, opinan que le agrada la idea de un empaque general, pero “que cada tortilla tenga su división para que al momento de separarlas no afecte a las demás en que se puedan romper”.

En lo que respecta a la cuarta dimensión Canal de venta, todos los participantes coinciden en que preferirían que se vendiera el producto en supermercados para un fácil acceso y garantizar la preservación del mismo al mantener la cadena de frío.

En la quinta dimensión llamada Branding, las personas opinaron que les pareció llamativo el empaque, el color rojo capta mucho la atención, piensan que tiene las especificaciones necesarias, les agradó la idea de que tuviera una foto del producto porque los clientes quieren ver lo que van a comprar para consumir. Además, señalaron que podrían añadirse palabras enganchadoras como “producto artesanal y listo para consumir”. Piensan

que estas palabras dan una idea directa del producto, aluden a su tradición y a la practicidad para consumirlo.

Por último, en la sexta dimensión Generalidad, los participantes sugieren que se podría “añadir al producto como más especificaciones, por decirlo tortillas hecha a base de tal y tal” es decir, hacer énfasis en los ingredientes, resaltar que son productos naturales e impulsar que es algo representativo del Ecuador, de su cultura y tradición, por lo que les agradó la bandera ecuatoriana en el empaque.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Para hacer la validación del segmento se realizaron unas entrevistas semiestructuradas a 6 profesionales cuyas áreas de desempeño se relacionan con el tema de estudio (Ver anexos del 6 al 11). En la tabla se puede observar los datos de los entrevistados.

Tabla 4. *Listado de entrevistados*

Nº	NOMBRE	PROFESIÓN/EXPERIENCIA	VÍNCULO
1	Juan Carlos Vásquez	Ingeniero. Comercio, Distribución al por mayor y por menor. Distribuidor de Pronaca en provincia de El Oro y Loja.	VER ANEXO 6
2	Irene Quezada	Licenciada, MGS Contabilidad y Auditoría CPA.	VER ANEXO 7
3	Cristina Escudero	Licenciada en Economía, Mgtr. Negocios Internacionales. Superv. Analista de Negocios y Crédito – Banco Internacional.	VER ANEXO 8
4	Luis Bedón	Ingeniero en Biotecnología	VER ANEXO 9
5	Andrea Jumbo	Analista Operativa Técnica de Proyectos	VER ANEXO 10
6	María José	Chef Pastelera	VER ANEXO 11

Nota. Elaboración propia, 2025.

Durante el proceso de entrevistas se les consultó a los especialistas sobre diversos tópicos relacionados con sus áreas profesionales, los aspectos que más se abordaron fueron: la Percepción sobre el producto, los Hábitos de consumo o compra, la Rentabilidad y Viabilidad económica del producto, Autenticidad, Nostalgia y Conexión cultural; Estrategias de marketing y Canales distribución, Incentivos de confianza y Recomendaciones en general. En la ilustración 12 se elaboró un resumen analítico de las principales opiniones de los entrevistados, para visualizar las entrevistas completas ver anexos del 6 al 11.

Ilustración 12. Matriz de análisis cualitativo de entrevistas.

ASPECTO	RESPUESTAS	ENTREVISTADOS
<p>Percepción del producto</p>	<p>-Practicidad: Los consumidores valoraron la facilidad de uso y la versatilidad de las tortillas en diversas recetas. “El producto tiene mucha dinamicidad, es fácil y práctico de sacar del empaque e inclusive para en pocos minutos estar listo para consumirse”.</p> <p>- Beneficios: Se destaca la calidad del producto y su autenticidad. Se percibe como un producto que puede conectar emocionalmente con los consumidores. Particularmente, “el relleno de plátano es innovador, ya que el potasio tiene muchos beneficios, aparte de ser una fuente de carbohidratos de vitaminas; también reduce la fatiga y el cansancio e inclusive regula la función intestinal de las personas”.</p> <p>- Presentación: Un empaque atractivo y funcional es crucial para captar la atención del consumidor. El empaque debe ser innovador y destacar en el mercado, su presentación facilita el acceso al producto.</p>	<p>Cristina Escudero Luis Bedón Andrea Jumbo</p>
<p>Hábitos de consumo</p>	<p>- Preferencias: Los consumidores prefieren alimentos listos para consumir o de rápida preparación, especialmente aquellos con un estilo de vida ocupado. Muchos prefieren productos que ofrezcan un equilibrio entre sabor y valor nutricional. Por lo cual, están dispuestos a probar nuevos sabores si se presentan adecuadamente.</p> <p>- La nostalgia puede ser un poderoso motivador para la compra, especialmente entre inmigrantes ecuatorianos en Estados Unidos.</p>	<p>Cristina Escudero</p>
<p>Rentabilidad y viabilidad del producto</p>	<p>- Rentabilidad: depende de la capacidad para competir en precio y calidad en el mercado estadounidense.</p> <p>- Viabilidad: Es fundamental tener una buena logística y estándares de calidad para asegurar la viabilidad del producto a largo plazo.</p> <p>- “En Estados Unidos hay una creciente población latina. Yo como consumidor siempre voy a buscar alimentos que me hagan sentir en mi país de origen. Y tener algo práctico y fácil de preparar, como un congelado, siempre será una buena elección”.</p> <p>-La viabilidad está relacionada con el reconocimiento de marca y la fidelización del cliente a través de experiencias positivas.</p>	<p>Irene Quezada María José Cristina Escudero</p>
<p>Autenticidad, Nostalgia y</p>	<p>-Autenticidad: El producto puede establecer una conexión emocional con el consumidor, ya que se puede mostrar la</p>	<p>María José Juan</p>

<p>Conexión cultural</p>	<p>autenticidad e identidad del producto, valor cultural, haciendo que sea más valioso y deseable para los consumidores.</p> <p>-“Debe tener un sabor que emocione al cliente, ya que lo que se espera es una recompra”.</p> <p>- Nostalgia: juega un papel importante en la elección de productos étnicos, buscando sabores que les recuerden a su país de origen. Este producto “ayuda a mantener un vínculo emocional con mi cultura y tradiciones, especialmente viviendo en el extranjero”.</p> <p>-Conexión Cultural: Su sabor y olor evocan recuerdos de reuniones familiares y con orgullo hablar de Ecuador.</p>	<p>Cristina Escudero</p>
<p>Estrategias de marketing y canales distribución</p>	<p>-Marketing: Se pueden hacer campañas de marketing para promocionar el producto en redes sociales como TikTok que está hoy en día de moda. Otra puede ser hacer publicidad en los supermercados.</p> <p>-Es crucial la investigación del mercado, también la definición de un público objetivo al cual se le va a ofrecer el producto, desarrollo del producto, la estrategia de marketing y servicio al cliente. Es decir, en definitiva, realizar un análisis exhaustivo del mercado para comprender las necesidades y preferencias del consumidor.</p> <p>- Canales de distribución: Para mejorar la rentabilidad del producto, se debe considerar integrarlo con otros elementos de la misma cultura ecuatoriana o de países latinos cuyos emigrantes residan en los Estados Unidos. Por ejemplo, establecer alianzas estratégicas con una marca de café y desarrollar promociones conjuntas, o abrirse el canal de distribución por medio de cafeterías o reposterías latinas. Esto no solo generará una experiencia cultural completa, lo que se está buscando, sino que también incrementa significativamente el atractivo del producto en mercados internacionales.</p> <p>-Hay múltiples oportunidades o estrategias para que los distribuidores puedan mejorar las ventas de las tortillas de maíz de tiesto y suplir o quitar de la percha alguna competencia. Una estrategia sería armar un rebate anual en donde si llega a cierto volumen daríamos una compensación económica. También puede ser implementar a personas que estén en percha promocionando el producto y así se benefician las dos empresas tanto el distribuidor como dueño de marca.</p> <p>- También se puede hacer contratos con empresas para que hagan degustaciones dentro del comisariato para el consumidor y así la gente pueda observar la calidad del producto y vender más.</p>	<p>Andrea Jumbo María José Cristina Escudero Juan Vásquez</p>

	-Es importante tener disponible el producto en tiendas físicas porque ofrecen la experiencia de compra directa, pero la venta en línea proporciona comodidad y alcance a un mercado más amplio.	
Incentivos de confianza	Ofrecer garantías sobre la calidad del producto, como el retiro en caso de defectos o caducidad. - Proporcionar información clara sobre ingredientes y procesos de producción puede aumentar la confianza del consumidor en el producto.	Juan Vásquez
Recomendaciones	- Negocio internacional: Es importante contar con una planificación y estrategia para entrar al mercado internacional, dicho producto debe ir acorde a las necesidades del consumidor, no dejando de lado el que la empresa cuente con un capital ya que la inversión realizada a la hora de exportar no se recupera a corto plazo debiendo hacer un esfuerzo económico durante los primeros años. - Financiera: “En todo negocio, llega un punto en el que, para crecer o satisfacer una mayor demanda, es necesario considerar el uso de financiamiento externo, como un crédito. Estas deudas, cuando se gestionan dentro de una estrategia bien planificada, pueden ser un motor para el avance del proyecto”. Producción: Una recomendación en cuanto a la producción es intentar hacer la nixtamalización de los granos de maíz. Esta nixtamalización se hace en agua, se remoja los granos de maíz en agua y se le añade cal alimentaria. Esto hace que los beneficios del maíz sean más fáciles de digerir e inclusive por el adicionamiento de cal alimentaria se puede prevenir daños por hongos o bacterias naturales del maíz que pueden afectar a las personas. - Gastronomía: Finalmente, una recomendación gastronómica fue reemplazar la grasa de cerdo que le agregan a la masa por mantequilla o manteca vegetal, ya que será una tortilla de maíz de tiesto con trozos de plátano con tendencia hacia lo dulce.	Irene Quezada Cristina Escudero Luis Bedón María José

Nota. Elaboración propia, 2024.

En líneas generales, los entrevistados consideran que la exportación del producto a los Estados Unidos es una idea innovadora que ofrece una serie de beneficios a los consumidores en materia de practicidad y versatilidad. Así mismo, observan el potencial económico de la marca divisoando su rentabilidad si se aplican planes y estrategias idóneas para manejar el financiamiento. Las tortillas de maíz de tiesto con trozos de banana tienen rasgos étnicos muy marcados, que se conectan con la cultura ecuatoriana y que es capaz de

producir sentimientos nostálgicos en sus consumidores al recordar vivencias y experiencias de su país de origen.

Prototipo 2.0

Para mejorar el prototipo 1.0 de las tortillas de maíz de tuesto con trozos de banana con *icing* de manjar de leche “Milana” se consideraron las opiniones de los participantes del *focus group*, por lo cual se proponen algunas sugerencias que aumenten la funcionalidad del producto, así como también su atractivo para el mercado en Estados Unidos.

Ilustración 13. *Prototipo 2.0*



Nota. Elaboración propia, 2024.

En tal sentido, se incorporarán dos nuevos aderezos uno de salsa de aguacate y otro de salsa picante lo que puede atraer a otros paladares. Los consumidores podrán experimentar diferentes combinaciones, haciendo el producto más versátil y diversificando la oferta. Asimismo, el empaque será de 12 unidades en lugar de 36, el cual puede ser consumido por una persona en pocos días o por dos personas en una sola comida, es fácil de transportar al ser más pequeño, lo que a su vez abaratará el costo. El envase también tendrá un beneficio adicional de interactividad al incluir un código QR que dirige a los consumidores a videos y recetas de preparación cuyo ingrediente principal son las tortillas, enseñando como utilizarlas de forma creativa y práctica, de esta manera, se incrementa la interacción de los

consumidores con la marca.

También habrá mejoras del empaque en cuanto a su diseño, se le incorporarán ventanas transparentes para que los consumidores puedan ver el producto antes de comprarlo eso inspira confianza al mostrar la calidad y frescura de las tortillas. Otro de los aspectos a mejorar será su diseño gráfico, haciéndolo más colorido y atractivo incorporando más elementos de la cultura ecuatoriana, como parques nacionales, elementos naturales, personajes históricos o patrimonios culturales; haciéndolo que se destaque en las estanterías, sea más llamativo y aporte ese factor de nostalgia por Ecuador.

En cuanto a la elaboración del empaque será de bioplástico, empleando ácido poliláctico que es un derivado de fuentes renovables como el maíz, es compostable y biodegradable. Este empaque brindará una barrera efectiva contra factores como la humedad manteniendo la frescura del producto.

Igualmente, incluirá una certificación orgánica y sin gluten, ya que la demanda de productos saludables y *gluten free* puede lograr atraer a un público más amplio, incluyendo a aquellos que padecen intolerancias a ciertos alimentos como los celíacos. Además, se incluirán cupones en el empaque para incentivar la compra repetida y probar la otra presentación con manjar de dulce de leche.

Modelo de monetización

El modelo de monetización de las tortillas de maíz de tiesto combina varias estrategias que generarán no solamente ingresos directos por la venta del producto, sino que también ayudarán en la construcción de una marca sólida que se posicione en las mentes de los clientes. Al poner en práctica estas estrategias, las tortillas Milana se podrán establecer como un producto deseable en el mercado estadounidense, aprovechando la oportunidad que ofrece la nostalgia cultural y las tendencias modernas de comida saludable. En la ilustración 14 se pueden apreciar las dos estrategias de monetización seleccionadas.

Ilustración 14. Modelo de Monetización



Nota. Elaboración propia, 2024.

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Plan de internacionalización

Para el desarrollo de un plan de internacionalización de las tortillas de maíz de tiesto con trozos de banano es de vital importancia establecer objetivos, estrategias y aspectos claves para guiar el proceso hacia el crecimiento y la expansión en el mercado estadounidense.

Objetivos de la internacionalización:

- Aumentar la cuota de mercado de "Milana" en Estados Unidos, capitalizando la creciente demanda por productos alimenticios auténticos y saludables.
- Generar nuevas fuentes de ingresos a través de la exportación, reduciendo la dependencia del mercado local.
- Posicionar la empresa "Milana" como una marca reconocida en el sector de alimentos étnicos, destacando su autenticidad y calidad.

Investigación de mercados:

El plan de internacionalización propuesto tiene su fundamento en el análisis de mercado, el cual revelará el interés en la gastronomía latina y la preferencia por productos diferentes y autóctonos que permitan al consumidor vivir experiencias únicas. Es importante resaltar que, la adaptación continua basada en la retroalimentación del consumidor será clave para asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo. En la ilustración 15 se pueden apreciar las tres acciones más importantes de este aspecto: el análisis del mercado internacional, selección de mercados adecuados y recopilación de datos de comercio exterior.

Ilustración 15. Investigación de mercados



Nota. Elaboración propia, 2025.

Producto

Identificación: El producto a ofrecer es un alimento típico de la gastronomía ecuatoriana, las tortillas de maíz de tiesto Milana con trozos de banana, con su distintivo glaseado de manjar de leche y con los aderezos añadidos de aguacate y salsa picante, están diseñados para captar la atención de un público diverso, desde las comunidades ecuatorianas y latinas hasta consumidores interesados en opciones saludables y gourmet en Nueva York.

Presentación: se ofrecerán en paquetes que contienen 12 y 24 unidades, con el glaseado de manjar de leche, el aderezo de aguacate o la salsa picante por separado, brindando así una experiencia diversa e interactiva al consumidor.

Cumplimiento con las características del mercado: en este aspecto la empresa Milana debe asegurarse que las tortillas de maíz cumplan con todas las normativas de seguridad alimentaria de la FDA, lo que incluye el etiquetado claro y los materiales biodegradables del empaque.

Estrategias de entrada al mercado:

Se debe seguir un conjunto de pasos estratégicos que faciliten el ingreso y establecimiento en el mercado estadounidense de una forma exitosa. En correspondencia, estas estrategias se basan en la Exportación directa, la Partida arancelaria vigente e Incoterms que ayudarán a evitar malentendidos y asegurarán que ambas partes, el vendedor y comprador, estén alineadas en cuanto a sus responsabilidades. Estas estrategias se explican en la ilustración 16.

Ilustración 16. *Estrategias de entrada al mercado.*



Nota. Elaboración propia, 2025.

Aspectos legales:

Se considerarán las regulaciones internacionales las cuales han sido establecidas por la Organización Mundial de Comercio (OMC) y las leyes locales de Nueva York que influyan en la actividad comercial. Además, se debe cumplir con las normativas sanitarias que requiere la FDA para garantizar que las tortillas de maíz de tiesto son seguras y cumplen con los estándares establecidos. En la ilustración 17 se pueden apreciar los principales acuerdos comerciales.

Ilustración 17. Acuerdos de la Organización Mundial de Comercio

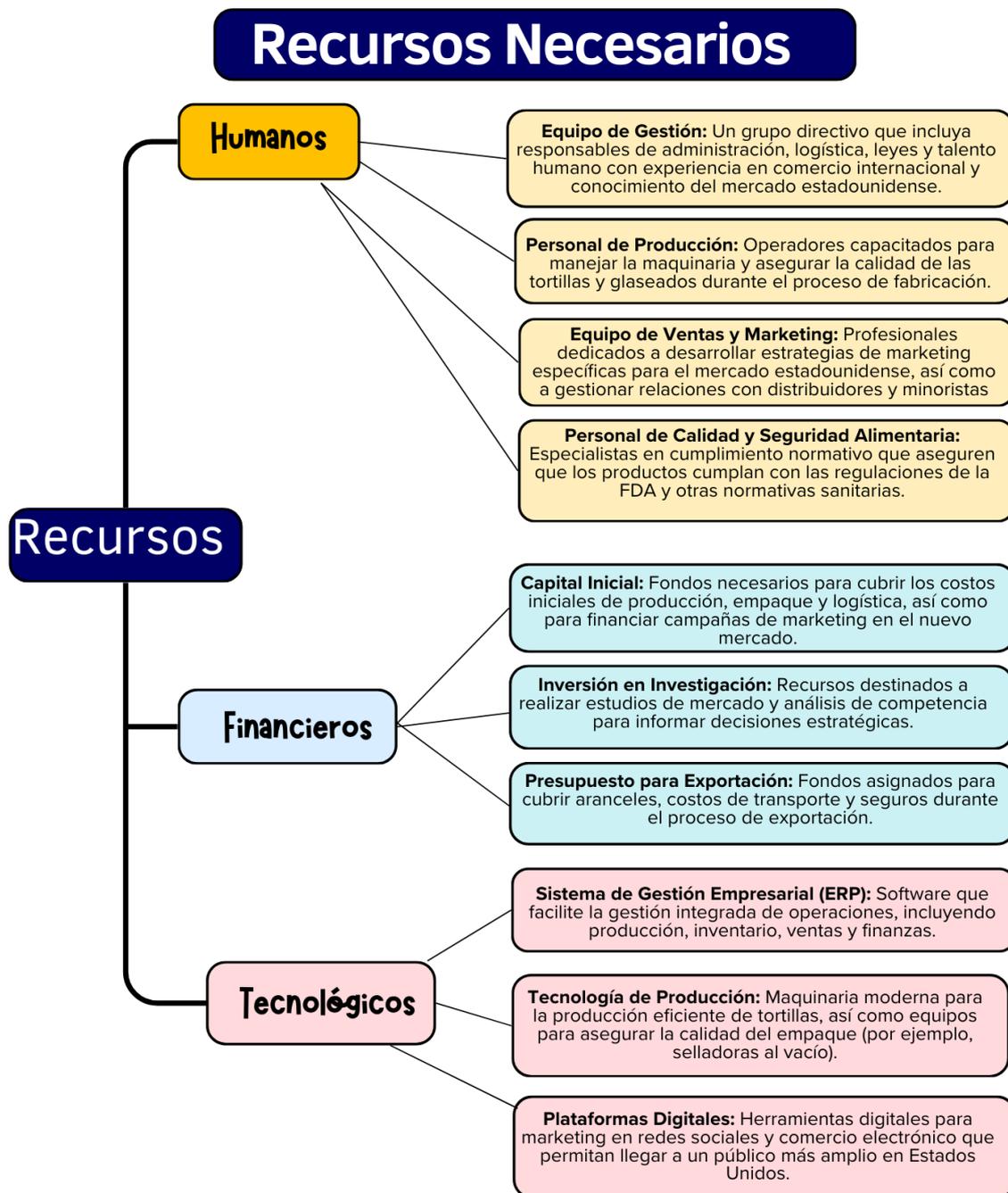


Nota. Elaboración propia, 2025.

Recursos:

Para poder poner en práctica el plan de internacionalización se deben precisar los recursos humanos, financieros y tecnológicos. Al asegurar que se cuente con los recursos adecuados la empresa podrá establecerse con éxito en el mercado de Estados Unidos, maximizando sus oportunidades para crecer económicamente y sostenerse a largo plazo. En la ilustración 18 se hace una descripción de estos tres recursos.

Ilustración 18. Recursos del plan de internacionalización



Nota. Elaboración propia, 2054.

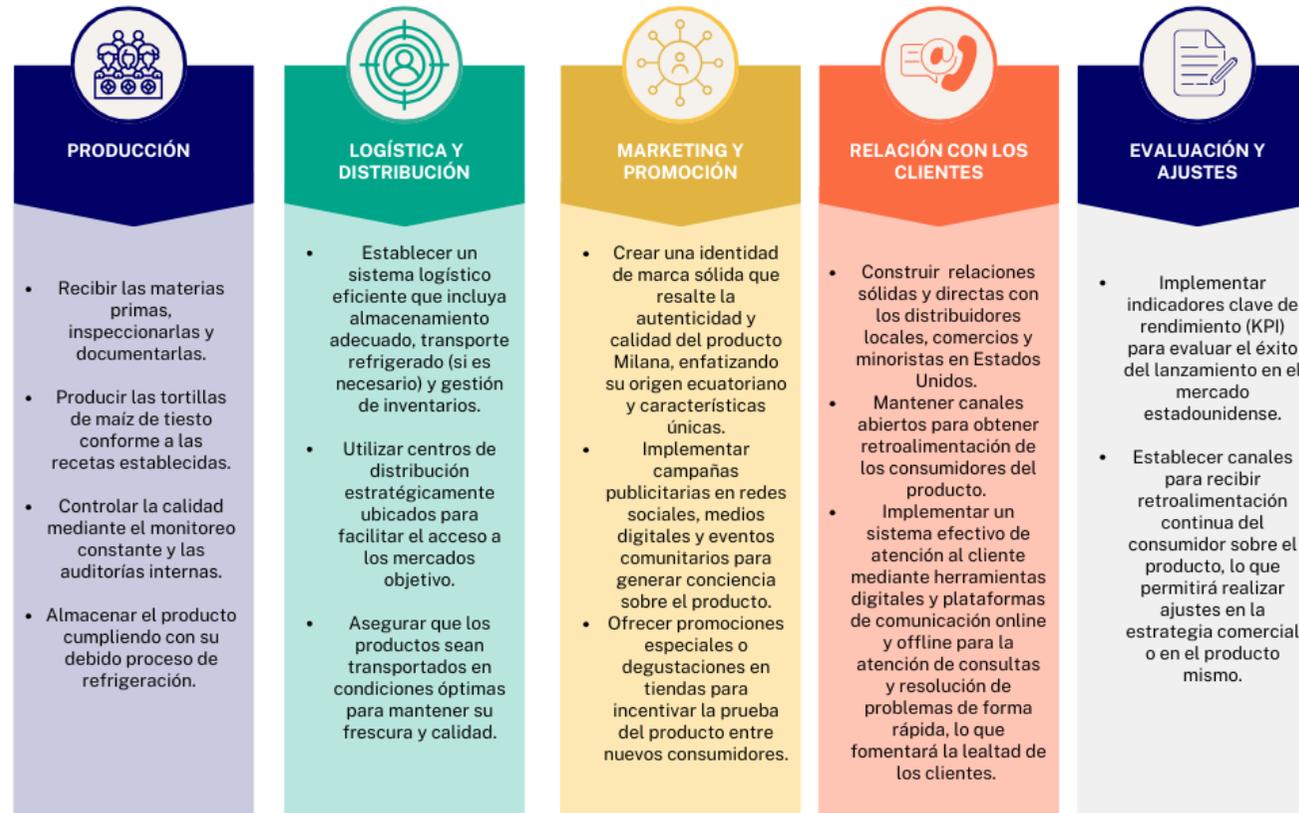
Actividades clave:

Se deben establecer actividades esenciales como producción, marketing, logística, atención al cliente y evaluación que apoyen la estrategia general, todo en función del logro de los objetivos. En la ilustración 19 se han precisado acciones para cada una de estas actividades.

Ilustración 19. Actividades clave del Plan de internacionalización

ACTIVIDADES DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

TORTILLAS DE MAÍZ DE TIESTO



EMPRESA MILANA S.A.

Nota. Elaboración propia, 2025.

Localización

Para seleccionar la ubicación geográfica de la empresa que producirá las tortillas de maíz de tiesto Milana para exportarlas a Estados Unidos se han considerado varios factores, uno de ellos es que las provincias tengan un reconocimiento por su producción de maíz y que aporten ventajas en materia de logística. En la ilustración 20 se presentan dos opciones de localización y una matriz comparativa con seis factores.

Ilustración 20. *Matriz comparativa de opciones de localización*

Factor	Manabí	Guayas
Producción de maíz	Manabí es una de las provincias con mayor producción de maíz en Ecuador, especialmente en la zona rural.	Guayas también produce maíz, pero su enfoque principal es en otros cultivos como el arroz y la caña de azúcar.
Acceso a infraestructura	Buenas carreteras y acceso a puertos como el Puerto de Manta, facilitando la exportación.	Acceso a importantes puertos como el Puerto Marítimo de Guayaquil, que es uno de los más grandes del país.
Costos Logísticos	Costos logísticos moderados debido a la proximidad al puerto y buenas conexiones viales.	Costos logísticos competitivos gracias a la infraestructura portuaria avanzada y servicios logísticos establecidos.
Mano de obra	Disponibilidad de mano de obra local calificada en la producción agrícola y procesamiento de alimentos.	Mayor disponibilidad de mano de obra debido a una población más grande y diversas oportunidades laborales.
Mercado Local	Mercado local con una cultura alimentaria rica en productos a base de maíz, lo que puede facilitar pruebas y ajustes del producto.	Mercado más grande con una diversidad cultural que incluye una población significativa interesada en productos étnicos.
Regulaciones	Las regulaciones son manejables, pero se deben cumplir normativas locales para la producción alimentaria.	Mayor complejidad regulatoria debido a ser un centro comercial más grande, pero también más recursos disponibles para cumplirlas.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Al observar el análisis comparativo ambas provincias poseen ventajas importantes para poder producir y exportar las tortillas de maíz de tiesto congeladas. La provincia de Manabí puede resultar idónea si enfoque se centra en la producción agrícola, el acceso a productos frescos, la herencia cultural relacionada con el maíz y por supuesto su cercanía con el Puerto de Manta lo que ofrece grandes facilidades en materia de transporte marítimo. Por su parte, la provincia de Guayas tiene una infraestructura logística mayor, debido al acceso a uno de los puertos más grandes del país lo que es muy favorable para actividades comerciales a gran escala. En tal sentido, para seleccionar la provincia ideal se realizó una matriz de localización óptima del proyecto por el método cualitativo por puntos descrita en la ilustración 21.

Ilustración 21. *Matriz de localización óptima del proyecto*

Factor	Ponderación	Manabí Puntuación	Manabí Ponderación	Guayas Puntuación	Guayas Ponderación
Producción de maíz	0.20	5	1.00	3	0.60
Acceso a infraestructura	0.15	4	0.60	5	0.75
Costos Logísticos	0.15	4	0.60	4	0.60
Disponibilidad de mano de obra	0.15	4	0.60	5	0.75
Mercado Local	0.25	5	1.25	4	1.00
Regulaciones	0.10	4	0.40	3	0.30
Total	1		4.05		3.90

Nota. Elaboración propia, 2024.

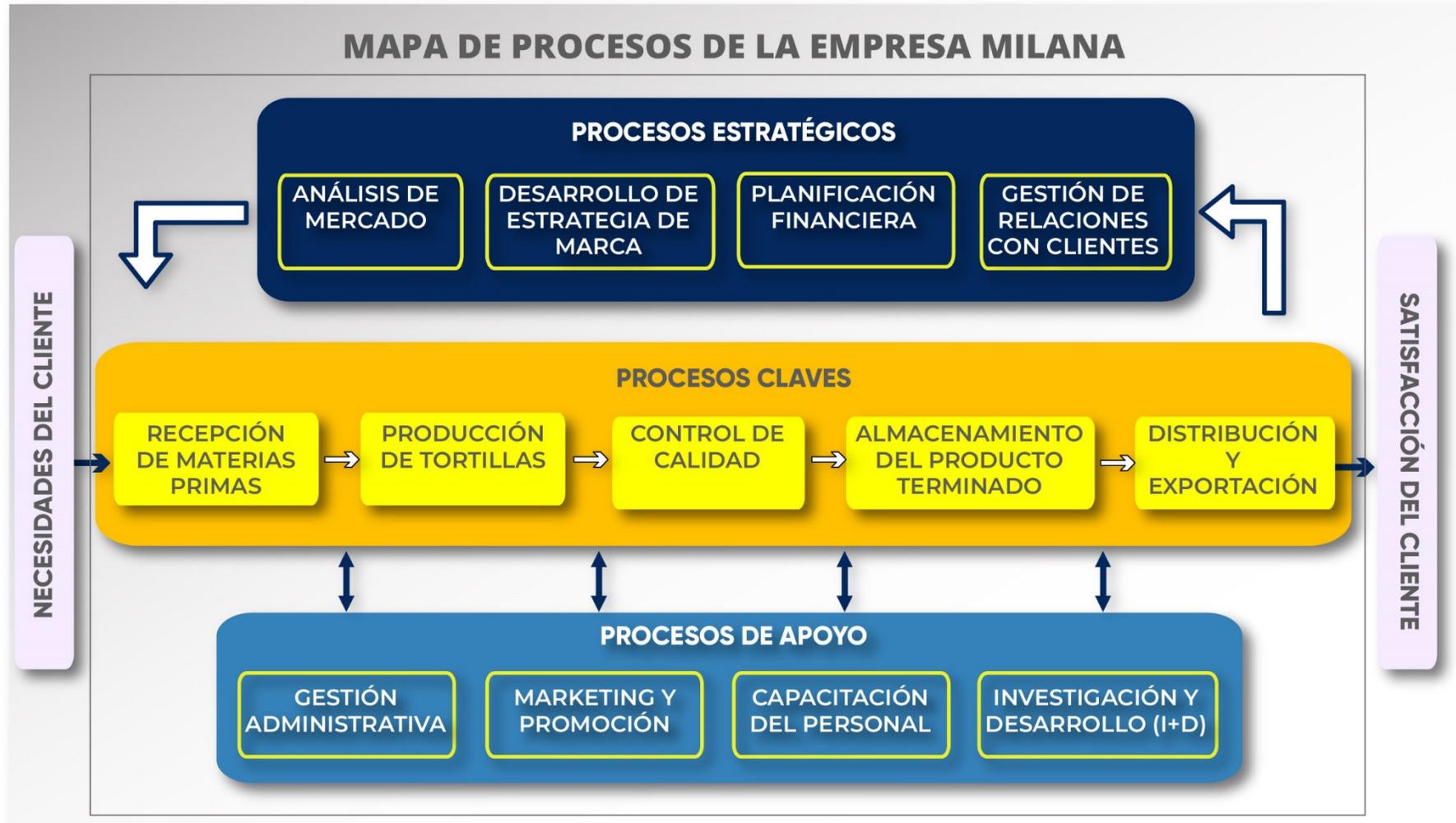
La matriz de localización muestra que la provincia de Manabí obtuvo 4.05 de puntaje por encima del 3.90 obtenido por Guayas, por lo cual Manabí es la opción más favorable para ubicar la empresa de producción de tortillas de maíz de tiesto con trozos de banana Milana y la posterior exportación del producto, en virtud del alto potencial de cultivo de maíz que posee y un mercado local que se identifica y valora los productos autóctonos. Sin embargo, tiene un acceso portuario menos robusto que Guayas. Manabí tiene una comunidad local que

está conectada muy fuertemente con el maíz y sus productos derivados, lo que garantiza la disponibilidad de mano de obra. La evaluación cualitativa por puntos ofreció una base sólida para decidir qué ubicación es la más óptima para la empresa Milana en Ecuador, tomando en cuenta el proceso de producción y los factores logísticos necesarios para las actividades de exportación a Estados Unidos.

Diseño Operacional (Mapa de procesos)

En esta sección se han seleccionado los procesos que formarán parte de las operaciones de la empresa Milana, estos procesos se han dividido en tres tipos: 4 Procesos Estratégicos, 5 Procesos Clave y 4 Procesos de Apoyo. El mapa de procesos de la empresa Milana agrupa todos los departamentos responsables y presenta una estructura sencilla y clara de cómo se gestionarán las distintas actividades. Los departamentos tienen funciones y roles específicos y necesarios para alcanzar el éxito del proyecto, el cual se asocia desde luego con los objetivos operativos y estratégicos de la compañía. En la ilustración 22 se hace mención a cada uno de estos procesos, mientras que en la figura 26 se hace una descripción detallada del mapa de procesos que incluye la categoría de proceso, el tipo, los objetivos, los departamentos involucrados y las actividades.

Ilustración 22. Mapa de procesos de la empresa Milana



Nota. Elaboración propia, 2024.

Ilustración 23. Operaciones del mapa de procesos de la empresa Milana

PROCESOS ESTRATÉGICOS			
Proceso	Objetivo	Involucrados	Actividades
Análisis de Mercado	Realizar investigaciones sobre tendencias del mercado, preferencias del consumidor y análisis de la competencia.	Departamento de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar encuestas y grupos focales para recopilar información sobre las preferencias del consumidor en el mercado estadounidense. ▪ Analizar tendencias de consumo y competidores en el sector de alimentos étnicos. ▪ Elaborar un informe sobre oportunidades y amenazas en el mercado, incluyendo recomendaciones estratégicas.
Desarrollo de Estrategia de Marca:	Definir la identidad de la marca "Milana" y su propuesta de valor en el mercado estadounidense.	Departamento de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir la misión, visión y valores de la marca "Milana". ▪ Diseñar un logotipo y elementos visuales que reflejen la identidad cultural ecuatoriana. ▪ Crear una narrativa de marca que conecte emocionalmente con los consumidores, destacando la autenticidad del producto.
Planificación Financiera	Establecer presupuestos anuales y proyecciones financieras para asegurar la viabilidad económica del proyecto	Departamento de Administración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un presupuesto anual que contemple costos operativos, marketing y proyecciones de ventas. ▪ Realizar análisis financieros periódicos para evaluar el desempeño económico y ajustar estrategias según sea necesario. ▪ Preparar informes financieros para presentar a inversores o stakeholders.
Gestión de Relaciones con Clientes	Desarrollar estrategias para construir relaciones sólidas con los clientes y fomentar la lealtad hacia la marca.	Departamento de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) para recopilar y almacenar información sobre los clientes, incluyendo preferencias, historial de compras y feedback. ▪ Establecer un equipo dedicado a la atención al cliente que responda consultas, resuelva problemas y gestione quejas a través de diversos canales (teléfono, correo electrónico, redes sociales). ▪ Desarrollar e implementar programas de lealtad que recompensen a los clientes frecuentes con descuentos, promociones exclusivas o productos gratuitos.

PROCESOS CLAVES			
Proceso	Objetivo	Involucrados	Actividades
Recepción de Materias Primas	Control de calidad y almacenamiento adecuado del maíz y otros ingredientes necesarios para la producción.	Departamento de Logística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspeccionar la calidad del maíz y otros ingredientes al momento de la recepción. ▪ Documentar la cantidad y calidad de los insumos recibidos en el sistema de gestión de inventarios. ▪ Almacenar adecuadamente los ingredientes en condiciones óptimas para preservar su frescura.
Producción de Tortillas:	Preparación de la masa, formación, cocción, enfriamiento y empaque de las tortillas.	Departamento de Producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medir y mezclar los ingredientes según las recetas establecidas para garantizar la consistencia del producto. ▪ Operar las máquinas para la formación y cocción de las tortillas, asegurando que se sigan los tiempos y temperaturas adecuados. ▪ Realizar pruebas de calidad durante el proceso para verificar que las tortillas cumplan con los estándares establecidos.
Control de Calidad	Monitoreo constante durante el proceso productivo para asegurar que las tortillas cumplan con los estándares establecidos.	Departamento de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar un sistema de control que evalúe la calidad del producto en diferentes etapas del proceso (recepción, producción, empaque). ▪ Realizar auditorías internas periódicas para asegurar el cumplimiento de las normativas.. ▪ Documentar resultados y acciones correctivas en caso de no conformidades.
Almacenamiento del Producto Terminado	Gestión del almacenamiento en cámaras refrigeradas o congeladas para mantener la frescura antes de la distribución.	Departamento de Logística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificar las tortillas empacadas según su tipo (por ejemplo, con glaseado de manjar de leche o aderezo de aguacate) y etiquetarlas con información relevante como fecha de producción, fecha de caducidad y número de lote. ▪ Monitorear continuamente las condiciones ambientales en las cámaras refrigeradas o congeladas donde se almacenan las tortillas, para asegurar la frescura. ▪ Utilizar un sistema de gestión de inventarios para registrar entradas y salidas de productos, así como para realizar conteos periódicos del stock disponible.
Distribución y Exportación	Coordinar logísticamente el envío del producto a Estados Unidos, incluyendo carga y transporte.	Departamento de Logística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar y seleccionar las rutas más eficientes y las empresas para el transporte de las tortillas desde la planta de producción hasta el puerto de embarque, considerando factores como costos, tiempos de tránsito y condiciones del tráfico. ▪ Preparar toda la documentación necesaria para la exportación, incluyendo facturas comerciales, certificados de origen, y cumplir con las regulaciones aduaneras y sanitarias de Estados Unidos. ▪ Organizar la carga de las tortillas en contenedores o camiones, asegurando que estén correctamente embaladas para evitar daños durante el transporte terrestre y marítimo. ▪ Implementar un sistema para rastrear el envío en tiempo real, permitiendo a la empresa conocer la ubicación del producto durante su tránsito hacia el mercado estadounidense. ▪ Coordinar con el importador o distribuidor en Estados Unidos para asegurar que se realice la recepción adecuada del producto, incluyendo inspecciones de calidad al llegar.

PROCESOS DE APOYO			
Proceso	Objetivo	Involucrados	Actividades
Gestión Administrativa	Supervisar operaciones diarias, gestión financiera, control de inventarios y cumplimiento normativo	Departamento de Administración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisar el cumplimiento normativo en todas las áreas operativas, asegurando que se sigan las regulaciones locales e internacionales. ▪ Gestionar los recursos humanos, incluyendo reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal. ▪ Controlar los costos operativos y realizar ajustes presupuestarios según sea necesario.
Marketing y Promoción	Implementar campañas publicitarias, gestionar redes sociales y realizar actividades promocionales para aumentar la visibilidad del producto	Departamento de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar campañas publicitarias para aumentar la visibilidad del producto en redes sociales y otros canales digitales. ▪ Organizar eventos promocionales o degustaciones en tiendas locales para atraer a nuevos consumidores. ▪ Monitorear el desempeño de las campañas publicitarias mediante análisis de métricas y <i>feedback</i> del consumidor.
Capacitación del Personal	Proporcionar formación continua al personal sobre procesos operativos, manejo seguro de alimentos y atención al cliente	Departamento de Administración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar e implementar programas de capacitación sobre procesos operativos, manejo seguro de alimentos y atención al cliente. ▪ Evaluar el desempeño del personal mediante evaluaciones regulares y retroalimentación constructiva. ▪ Fomentar un ambiente colaborativo donde los empleados puedan compartir ideas para mejorar procesos.
Investigación y Desarrollo (I+D)	Innovar en productos y procesos, incluyendo el desarrollo de nuevas recetas o mejoras en el empaque.	Departamento de I+D / Innovación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experimentar con diferentes combinaciones de ingredientes y métodos de preparación para crear nuevas variedades de tortillas, como opciones sin gluten o con sabores innovadores (por ejemplo, tortillas de maíz con hierbas o especias). ▪ Realizar pruebas sensoriales con grupos de consumidores para evaluar la textura, sabor y presentación de las tortillas. Recopilar <i>feedback</i> para realizar ajustes necesarios. ▪ Investigar y evaluar materiales de empaque biodegradables o reciclables que mantengan la frescura del producto mientras minimizan el impacto ambiental.

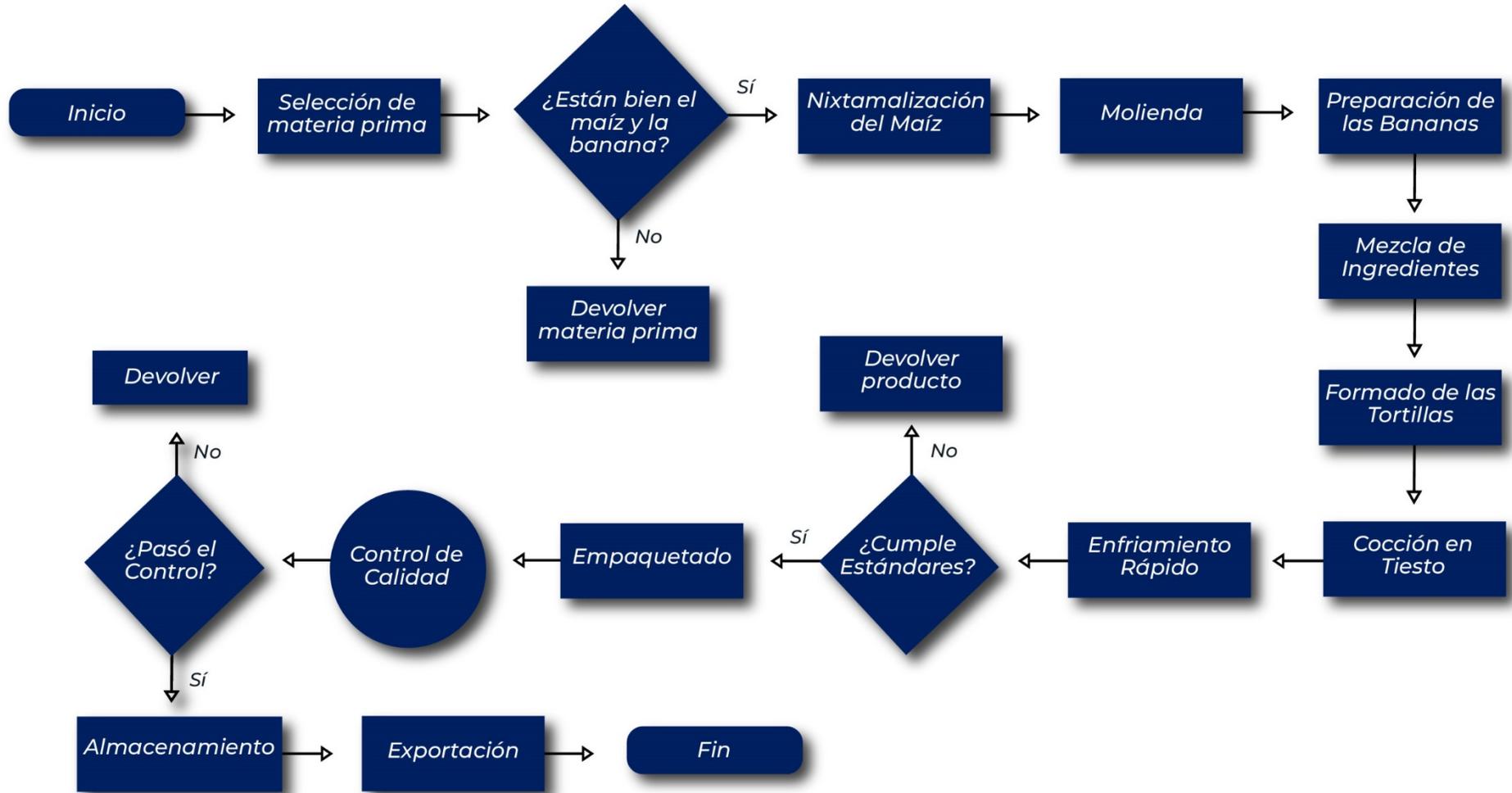
Nota. Elaboración propia, 2024.

Ilustración 24. Proceso de producción de las tortillas



Nota. Elaboración propia, 2024.

Ilustración 25. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de tortillas



Nota. Elaboración propia, 2024.

Diseño Organizacional y funciones (Organigrama)

El diseño organizacional contempla la definición de los departamentos clave, la funciones que llevarán a cabo cada uno de ellos y el diseño de un organigrama que refleje la estructura jerárquica de la empresa. En tal sentido, la empresa Milana contará con una Dirección general, seis departamentos y tres coordinaciones adjuntas. En la ilustración 26 se presenta la propuesta de organigrama.

Ilustración 26. Organigrama de la empresa Milana



Nota. Elaboración propia, 2024.

El diseño organizacional propuesto brinda una estructura clara que simplifica el proceso comunicativo y la colaboración interdepartamental, delimitando las funciones que debe ejecutar cada área. La integración de los departamentos y el apoyo mutuo son esenciales en la optimización de los procesos, la mejora continua del producto tortillas de maíz de tiesto y consolidar un posicionamiento de marca en el mercado estadounidense. En tal sentido, en la ilustración 27 se han descrito las principales funciones de la dirección general y sus seis departamentos.

Ilustración 27. Funciones de los departamentos de la empresa Milana



Funciones de la Dirección General:

- Establecer la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa, alineando todas las áreas hacia un propósito común y asegurando el crecimiento sostenible en el mercado.
- Monitorear el desempeño general de la empresa, asegurando que los departamentos cumplan con sus metas y estándares operativos, y tomando decisiones informadas para optimizar procesos.
- Administrar el presupuesto general de la empresa, evaluando inversiones y gastos para garantizar la viabilidad económica y el retorno sobre la inversión.



Funciones del Departamento de Producción

- Supervisar el proceso de producción de tortillas, asegurando la calidad y eficiencia.
- Mantener y operar maquinaria necesaria para la producción.
- Implementar controles de calidad durante el proceso productivo.



Funciones del Departamento de Logística

- Gestionar la recepción y almacenamiento de materias primas.
- Planificar y coordinar la distribución y exportación del producto terminado.
- Monitorear el inventario y asegurar que se mantengan niveles adecuados.



Funciones del Departamento de Calidad

- Desarrollar e implementar políticas y procedimientos que aseguren que todos los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos, así como las regulaciones sanitarias pertinentes.
- Realizar inspecciones y auditorías regulares durante el proceso de producción para identificar desviaciones y asegurar que se mantengan los estándares de calidad en cada etapa.
- Proporcionar formación continua al personal sobre prácticas de calidad, manejo seguro de alimentos y cumplimiento normativo, fomentando una cultura organizacional enfocada en la excelencia.



Funciones del Departamento de Marketing

- Desarrollar e implementar estrategias de marketing para aumentar la visibilidad del producto.
- Realizar investigaciones de mercado para entender las preferencias del consumidor.
- Gestionar las relaciones con los clientes y desarrollar programas de fidelización.



Funciones del Departamento de Ventas:

- Establecer relaciones con distribuidores y minoristas en el mercado objetivo.
- Realizar seguimiento a las ventas y analizar resultados para ajustar estrategias.
- Proporcionar atención al cliente y resolver consultas relacionadas con ventas.



Funciones del Departamento de Administración:

- Supervisar las operaciones financieras, incluyendo presupuestos y contabilidad.
- Gestionar recursos humanos, incluyendo reclutamiento y capacitación del personal.
- Asegurar el cumplimiento normativo en todas las áreas operativas.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Conformación Legal

En la conformación legal de la empresa Milana se han considerado aspectos importantes y necesarios para definir su estructura y su funcionamiento dentro del marco legal ecuatoriano y estadounidense. Con el abordaje de estos aspectos clave se garantizará el

éxito operativo y comercial, y la construcción de una imagen positiva y respetable en el mercado. Los aspectos a considerar son los siguientes:

- 1. Tipo de entidad legal:** se definió que será Milana S.A. lo cual influye en las responsabilidades legales de sus propietarios, así como también en su estructura fiscal.
- 2. Registro de empresa:** Se debe realizar el registro oficial de la empresa ante las autoridades competentes como lo son el Registro Mercantil o la Superintendencia de Compañías de Ecuador. Igualmente, se procurará la obtención del Número de Identificación Tributaria (RUC) con el objetivo de cumplir con las obligaciones tributarias estipuladas por la ley.
- 3. Estatutos Sociales:** la empresa tendrá un funcionamiento interno, por lo cual se deben establecer estatutos que lo rijan, los cuales deben incluir aspectos tales como: objetivos y actividades de la compañía, los derechos que gozan los socios o accionistas, así como las obligaciones que deben cumplir cada uno de ellos y las normas que orienten el proceso de toma de decisiones y la distribución de utilidades.
- 4. Licencias y permisos:** se gestionará la obtención de todas las licencias, permisos y registros necesarios para el libre funcionamiento de la empresa en el sector alimentario, estos incluyen: permisos sanitarios y de seguridad alimentaria emitidos por el Ministerio de Salud Pública (MSP), la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), así como también la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), que establece las normas de exportación a Estados Unidos. Se registrará la marca y las patentes para proteger legalmente la propiedad intelectual, el nombre de la empresa, el producto y las innovaciones que se realicen en el mismo.
- 5. Regulaciones laborales:** la empresa se propone cumplir con las leyes laborales del Ecuador, abarcando la contratación, los derechos de los empleados y las obligaciones concernientes con la seguridad social y los beneficios de ley.
- 6. Responsabilidad Social Empresarial:** se definirán políticas orientadas hacia la

sostenibilidad y responsabilidad medioambiental para contribuir con el bienestar de la sociedad y el planeta.

Plan de Marketing

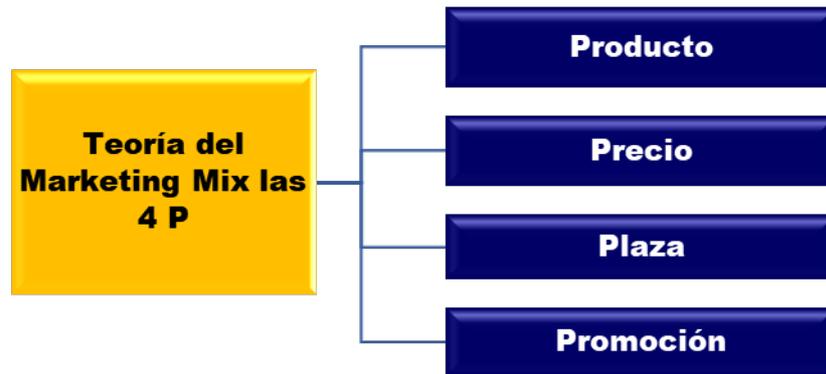
El marketing es un conjunto de estrategias, principios y prácticas que sirven para analizar cómo se comportan los consumidores satisfaciendo sus necesidades, cubriendo sus expectativas y logrando posicionar los productos o servicios en sus mentes. Al definir las estrategias, la necesidad de brindar un servicio de calidad y vender con el corazón deben estar presentes, vendiendo así experiencias y emociones. En tal sentido, el marketing digital consiste en aplicar estrategias y técnicas de comercialización usando medios digitales logrando una comunicación y conexión más directa con los clientes. Utiliza dispositivos electrónicos, la tecnología y las plataformas como sitios web, email, aplicaciones móviles, redes sociales, periódicos digitales, foros, blogs, revistas, entre otros, (Shum, 2021).

Concretamente, la estrategia digital es el proceso de planificar y ejecutar un conjunto de acciones cuyo propósito es el logro de los objetivos específicos en el entorno digital, guiando a las empresas en el logro de sus metas comerciales con la utilización de herramientas, plataformas y tecnologías digitales, mejorando la experiencia de los clientes / usuarios / consumidores. Entre las principales estrategias de marketing se encuentra el Social media, el SEO, el SEM, marketing de contenidos, publicidad online, email marketing, analítica y medición, automatización de marketing, entre otras (Martínez, 2024).

Marketing Mix (4Ps)

De acuerdo con Zamarreño (2020) el marketing mix agrupa todas las herramientas y variables de las que dispone el marketing y se congregan los 4 elementos o dimensiones básicas, los cuales se conocen como las 4 Ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción. En este modelo se aplican los principios del marketing tomando decisiones en cuanto a los productos que se ofrecen y el precio que los clientes pagarán, por lo cual las empresas deben tener claro el retorno económico si desean invertir en mejorar un producto o al aumentar su precio. En la ilustración 28 se pueden visualizar los 4 componentes del marketing mix.

Ilustración 28. Componentes del Marketing Mix



Nota. Elaboración propia, 2024.

Al mismo tiempo, para la Escuela de Negocios para la Innovación y los Emprendedores (IEBS) (2023) el marketing mix es una mezcla de mercadotecnia que consiste en un cúmulo de actividades que tienen como propósito promover y comercializar la marca o el producto en el mercado. Por su parte, Philip Kotler, citado por el IEBS lo define de la siguiente manera: “el marketing mix es una herramienta clásica para ayudar a planificar qué ofrecer a los consumidores y cómo ofrecérselo”. Por lo cual, su principal objetivo siempre será lograr la mayor retención y fidelizar a los clientes al satisfacer totalmente sus necesidades. En la ilustración 29 se pueden apreciar las etapas del marketing mix.

Ilustración 29. Etapas del Marketing Mix.



Nota. Elaboración propia, 2024.

Producto

En palabras de Prieto (2023) es un conjunto de atributos que los clientes piensan que posee un bien específico para satisfacer alguna necesidad o deseo. Los fabricantes lo conciben como un conjunto de elementos físicos y químicos ensamblados para que el

consumidor / usuario los pueda utilizar. Muchas veces los consumidores identifican los productos por sus marcas.

Precio

Representa al dinero u otra consideración de valor, que son intercambiados para ser el propietario o usar un producto o servicio. Es un factor determinante para los clientes, aun cuando la empresa no alcanza la diferenciación de la competencia el precio siempre será un factor decisivo. Los precios de los productos deben tener un rango de amplitud para obtener ingresos y que costeen los gastos y que produzcan beneficios, considerando el rango más alto que el cliente esté dispuesto para pagar (Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores, 2023).

Plaza

Es el lugar en el que se realiza el intercambio de productos y servicios por dinero, inclusive en el ámbito tecnológico mediante el internet. En la etapa de distribución de los productos están incluidos desde el stock, los puntos de venta, intermediarios, repartidores, entre otros. resulta de gran importancia siempre tener actualizado el stock, porque las malas gestiones de inventario pueden ocasionar la pérdida de numerosas ventas (Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores, 2023).

Promoción

En el ámbito comercial tiene que ver con promocionar o impulsar un producto con el objetivo de aumentar las ventas del mismo. A diferencia de la publicidad, la promoción se dirige a una audiencia menos masiva, pretendiendo estimular de manera directa e inmediata la demanda a corto plazo de un producto o servicio determinado, siendo vista como una herramienta de comunicación. Por lo tanto, la eficacia de las promociones se disipa en el tiempo, al contrario de la publicidad. De manera que, en líneas generales, la promoción de ventas son todas las técnicas que emplean incentivos económicos o de otra especie para impulsar la adquisición de productos por los clientes o usuarios (García, 2008)

Mediante la teoría del marketing mix se podrá seleccionar el producto de las tortillas de maíz de tiesto, ofrecerlo en un país con alto índice de inmigrantes ecuatorianos, promocionarlo por distintos medios considerando la dinámica de trabajo y el estilo de vida de ese país, para finalmente, adjudicarle un precio tanto accesible como competitivo en el

mercado.

Ilustración 30. Marketing Mix de las tortillas Milana



Nota. Elaboración propia, 2024.

Con la aplicación de la teoría del Marketing Mix se ha podido diseñar un plan estratégico que abarca los elementos más importantes y necesarios para posicionarse en el mercado de Estados Unidos. Se ha procurado poner el enfoque en un producto que reboza de autenticidad y atractivo, adjudicándole un precio competitivo y accesible para el público objetivo, garantizando una distribución efectiva y proponiendo promociones llamativas para dar a conocer a Milana entre los consumidores ecuatorianos, latinos, veganos y celiacos de Nueva York.

[VER ANEXO 12](#)

Establecimiento de Objetivos de Marketing

Objetivo general:

Desarrollar un plan de marketing que posicione las tortillas de maíz Milana en el

mercado estadounidense, aumentando su reconocimiento y ventas en un 20% durante el período de tres meses.

Objetivos específicos:

1. Incrementar la visibilidad de la marca Milana.
2. Impulsar la prueba del producto tortillas de maíz de tiesto.
3. Establecer relaciones sólidas con los consumidores y distribuidores del producto.

Definición de Estrategias y Acciones

Se ha elaborado un plan de marketing para la empresa Milana considerando su producto de exportación las tortillas de maíz de tiesto con trozos de banana y glaseado de manjar de lecha, aderezos de aguacate y salsa picante, el mercado al norteamericano y el público objetivo constituido por inmigrantes ecuatorianos del estado de Nueva York. En consecuencia, se ha establecido un objetivo general enfocado en el reconocimiento y las ventas de la marca y tres objetivos específicos para lograrlo.

El primer objetivo específico está orientado al incremento de la visibilidad de la marca Milana, para lo cual se han diseñado dos estrategias. La primera es la implementación de campañas publicitarias por las redes sociales Facebook, Instagram y Tik Tok, ya que son las más usadas actualmente. Esta estrategia contempla acciones como la creación de contenido de valor que sea visual y atractivo, en el que se resaltarán los ingredientes del producto, su valor nutricional, contenido de fibras, bajas calorías, gluten free y por supuesto su practicidad para consumirlo, haciendo hincapié en que las tortillas están precocidas y se pueden calentar en pocos minutos en un microondas o sartén.

En tal sentido, la estrategia estará dirigida a la población adulta joven que mora en Nueva York y que se dedica a trabajar, estudiar o ambos inclusive y que no disponen del suficiente tiempo para cocinar, bien sea por sus ocupaciones o por cansancio, ofreciéndoles así el producto como una opción rápida para el desayuno o la cena, saludable, orgánica, dietética y autóctona de su país natal. Asimismo, se contratará publicidad por las citadas redes sociales para aumentar el alcance de la promoción y llegar a más público estableciendo los parámetros de segmentación que estas plataformas ofrecen.

Otra de las acciones establecidas en la primera estrategia es hacer alianzas con chef reconocidos para producir videos cortos, con contenido de valor que trate sobre la elaboración de recetas sencillas que incluyan las tortillas de maíz, pero que a su vez sean deliciosas, especificando los ingredientes y el modo de preparación. Estos videos podrán ser visualizados mediante el escaneo del código QR que aparece en el empaque, lo cual los dirigirá al link de la publicación del video en la plataforma de Tik Tok de la marca en alianza con el chef colaborador.

Esta acción se ha considerado muy beneficiosa porque combina lo tradicional que es el producto en físico con lo moderno y digital que son los códigos QR y las redes sociales. Esto generará una mayor interacción entre los consumidores y la marca, animándolos a participar de manera activa incrementando el *engagement*. Además, si el video logra tener aceptación del público puede viralizarse al ser compartido por las personas al considerarlo divertido o interesante. Utilizando las herramientas de la plataforma con la que se generó el código QR se podrán rastrear el número de escaneos para obtener información sobre los usuarios, el alcance y rendimiento que ha tenido esta acción.

La segunda estrategia del primer objetivo específico tiene que ver con la participación en ferias gastronómicas y eventos de comunidades ecuatorianas y latinas en Nueva York. Para lograr esto se han propuesto acciones como la identificación de ferias locales de alimentos, culturales, navideñas o con algún otro propósito social o ambientalista. Mediante la colocación de un stand publicitario de la marca Milana, se hará acto de presencia en estos eventos para captar la atención del público presente, haciendo publicidad dando a probar el producto y ofreciendo promociones. También, se recogerá información de los consumidores, específicamente sus correos electrónicos para enviar encuestas de satisfacción en línea que permitirán monitorear y hacer mejoras en las campañas y el producto.

El segundo objetivo específico se relaciona con impulsar la prueba del producto, en tal sentido se propone como primera estrategia contactar a los supermercados para hacer degustaciones y que los clientes puedan probar gratuitamente las tortillas de maíz de tiesto con trozos de banana y sus tres aderezos, ofreciéndoles descuentos del 10% en la compra del producto. Como segunda estrategia, se ofrecerán promociones de 2X1, es decir dos paquetes de tortillas de 12 unidades por el precio de uno, para incentivar las ventas. Tanto las

degustaciones, como las promociones y descuentos se publicarán por las redes sociales para invitar a los usuarios a acudir al supermercado para probar y adquirir el producto.

Para la implementación de ambas estrategias, se debe elaborar un plan logístico que incluya contactar los supermercados, fijar las fechas de las degustaciones, preparación del material publicitario que será utilizado, pendones, stand, *flyer*, panfletos, los productos, el personal que estará en el sitio haciendo la degustación, entre otros.

Para el logro del tercer objetivo específico del plan, se estableció como primera estrategia la creación de un programa de lealtad para consumidores llamado “Milana Rewards” en el que habrá un sistema de puntos en el que los consumidores acumularán un punto por cada dólar invertido en cada compra. Igualmente, existirán niveles de membresía como bronce, plata y oro a los cuales se accederá de acuerdo al número de puntos acumulados. Se fijarán descuento de acuerdo a la cantidad de puntos, por ejemplo: por 100 puntos obtendrán 20% de descuento o por 200 puntos 50% de descuento en la compra.

La segunda estrategia tiene que ver con la captación y contratación de distribuidores en Nueva York, para lo cual se usarán las redes sociales para anunciar la búsqueda y ofrecer un plan de incentivos por ventas para atraerlos y fidelizarlos. Se monitorearán sus ventas mensuales y evaluará su desempeño, ofreciéndoles una remuneración competitiva y beneficiosa. Todos los objetivos, acciones y estrategias anteriormente descritas, así como también los posibles costos que se podrían generar al implementarlas y los responsables de cada una de ellas están especificadas en el anexo 12.

Presentación comercial del prototipo (Branding)

Branding corporativo

Como señala Elisava Facultad de Diseño e Ingeniería de Barcelona (2021) el branding, conocido como gestión de marca, es una herramienta para conquistar la mente y los corazones de los clientes. En tal sentido, está integrado por una serie de acciones que se relacionan con el posicionamiento, el propósito y los valores de una marca. Tiene como objetivo fundamental la creación de conexiones con el público objetivo, influenciando sus decisiones de compra. Dicho de una manera sencilla, con el branding se logra que una marca sea conocida, deseable y con una imagen positiva.

En consecuencia, el branding corporativo puede entenderse como las experiencias vividas y los sentimientos generados en un cliente a través de los servicios o productos ofrecidos por una empresa, logrando identificarla, diferenciarla y darle visibilidad. Por lo tanto, hay muchos elementos que lo integran, el kit de marca logra agrupar a la mayoría de ellos.

La marca

Afirma Melo (2022) que la marca tiene un gran poder en la simplificación de toma de decisiones de los consumidores e incluso un organismo vivo. Cuando las marcas son muy deseadas, las expectativas y el nivel influencia será mucho mayor en el segmento de mercado. En consecuencia, funcionan como un indicador de credibilidad y confianza en los productos que ofrece. Por tanto, existen tres elementos de gran relevancia para que una marca se posicione en el mercado: el nombre, el logo y el lema.

Nombre de la marca

De acuerdo con Kotler y Keller (2006) citados por Melo (2022) hay algunos principios que deben ser tomados en la selección de los elementos de una marca, como el ser memorable, significativo, deseable o transferible. De ahí que, el nombre de la marca es Milana C.A. es un nombre corto, sencillo y fácil de recordar. Asimismo, se espera que cobre significado para el producto que se va a comercializar (tortillas de maíz ecuatorianas) en su categoría correspondiente (productos de panadería).

También se espera que sea deseable por el público objetivo, los inmigrantes ecuatorianos residenciados en Nueva York y que sea transferible al punto de que los consumidores al referirse a el producto sustituyan en la frase: “vamos a comprar tortillas de maíz de tiesto” por la frase “Vamos a comprar unas Milana”.

Ilustración 31. Propuesta de diseño que refleja los elementos de la identidad de marca.



Nota. Elaboración propia, 2024.

El logo

Se entiende como la representación gráfica de la marca, por lo tanto, los valores y las características de la empresa deben estar reflejados en él. Los logos se utilizan para que los clientes hagan una asociación de los productos o servicios con la marca (Melo, 2022). Por tal motivo, la marca Milana ha decidido crear su logo enfocándose en la historia de su fundación.

La Panadería y Distribuidora Milana, inició en un barrio popular de la ciudad de Quito en Ecuador, un país en el que la gastronomía representa tradición y familia. La empresa logró posicionarse en la localidad sus tortillas de tiesto, convirtiéndose en su producto estrella por ser el favorito entre los clientes. Las tortillas eran elaboradas con la receta original y el toque moderno del relleno de banano las hacía únicas y fáciles de consumir. Eran producidas por la fundadora de la marca en su propia casa y desde allí las vendía a sus vecinos. Poco a poco la fama se fue extendiendo y cada vez más personas de calles o vecindarios más alejados venían a comprar las particulares tortillas de maíz de tiesto con sabor a banana.

En la casa había una pequeña perrita que cada día acompañaba a su dueña en el frente de la casa al despachar las tortillas y siempre saludaba a los clientes. Las personas rara vez preguntaban o recordaban el nombre de la fundadora de la marca, pero todos sí conocían el de la amigable y alegre perrita “Milana”. De allí se empezó a popularizar la frase “vamos a comprar tortillas a la casa de Milana” o “compremos unas Milanitas”.

Inspirados en la dulzura, fidelidad y fama de Milana, la fundadora de la marca la eligió como mascota oficial y a su vez como elemento característico de su logo. Al igual que Milana, que nunca dejaba pasar un buen pedacito de tortilla sin probarlo, la empresa se asegura de ofrecer solo lo mejor en cada tortilla exportada. Milana representa fidelidad y amor por la cocina artesanal, así como también lo hogareño y la tradición que simboliza a los pequeños negocios familiares del país.

El nombre Milana está conectado directamente con esta nostálgica historia que refuerza la identidad del producto como auténtico y artesanal. El incluir una mascota en el logo no solo sensibiliza la marca, sino que produce emociones positivas de confianza, calidez y familia, las cuales pueden resonar tanto en los consumidores en Ecuador como en los que han emigrado a los Estados Unidos.

Asimismo, el gorro de chef en el logo alude al enfoque en la excelencia culinaria. En consecuencia, el vínculo entre el logo, el nombre y el producto crea una narrativa que refuerza su *branding* corporativo, convirtiéndose no solo en una marca creada por una

experiencia personal, sino en un puente entre el mundo y la tradición, la familia y el sabor típico del Ecuador.

Ilustración 32. *Logo de la marca*



Nota. Elaboración propia, 2024.

El slogan

Es un lema que permite la creación de diferencias en el mercado, contribuyendo de manera eficiente al posicionamiento y a la construcción de una imagen positiva de la marca, ya que se conecta directamente con ella. Debe usarse constantemente, de acuerdo a la necesidad, hasta lograr que forme parte de la cotidianidad de los clientes y su vocabulario (Melo, 2022). El lema que se ha seleccionado para las tortillas de maíz de tiesto Milana es “El sabor de Ecuador en cada bocado”. En la figura 33 se puede apreciar una propuesta de pendón publicitario para stand de degustaciones que incluye el nombre, el eslogan y el logo.

Ilustración 33. Propuesta de pendón publicitario para stand de degustaciones



Nota. Elaboración propia, 2024.

Ilustración 34. Propuesta de email marketing con encuesta de satisfacción



MILANA
FAMILIA Y SOSTENIBILIDAD

¡HOLA ALEJANDRA!

¿Sabes las saberes de casa? Milana te trae un poco de Ecuador (toda su masa) en estas tortillas de maíz que pueden ser 100% orgánicas, libres de gluten y perfectas para preparar tus preferidas.

¿Quieres saber tu opinión? Participa en nuestra breve encuesta y ayúdanos a mejorar nuestras prácticas, sabores, formas o oportunidades de ganar increíbles premios.

¡GRACIAS POR TU TIEMPO!

REALIZAR ENCUESTA

1. ¿Con qué frecuencia consumes tortillas de maíz?

Diariamente

Varias veces a la semana

Una vez a la semana

Ocasionalmente

Nunca

2. ¿Qué te motivó a probar las tortillas Milana?

Publicidad en redes sociales

Recomendación de un amigo/familiar

Vi el producto en el supermercado

Otro (especificar)

3. ¿Qué aspectos valoras más en una tortilla de maíz?

Sabor

Textura

Que sea orgánica

Que sea libre de gluten

Precio

Otro (especificar)

4. ¿Cómo calificas el sabor de las tortillas Milana?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Con qué frecuencia comprarías las tortillas Milana?

Siempre

A menudo

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

6. ¿Recomendarías las tortillas Milana a tus amigos y familiares?

Sí, definitivamente

Probablemente

Tal vez

Probablemente no

No

7. ¿Cuál es tu edad?

8. ¿Cuál es tu género?

Masculino

Femenino

Prefiero no responder

ENVIAR

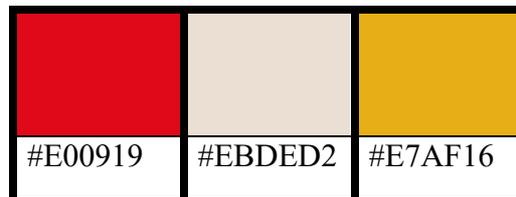
Nota. Elaboración propia, 2024.

Paleta de colores

Sostiene Echeverri (2023) que los colores pueden afectar la percepción y el comportamiento humano, conociéndose este aspecto como la psicología del color creada por Johann Goethe. En el *branding* se emplea el color para lograr que un empaque, producto o marca se diferencie de otra. Adicionalmente, los colores tienen la propiedad de transmitir o generar emociones, pudiendo crear vínculos entre los consumidores y la marca, haciendo posible que sea recordada. Por consiguiente, las marcas no solo escogen un color para ser identificadas, sino que seleccionan una paleta de tres o cinco colores, en el que uno usualmente es el dominante y el restante son complementarios y que puedan utilizar en diferentes ámbitos con la intención de transmitir una emoción.

Concretamente, el color rojo genera atracción, distinción, dinamicidad y deseo. El amarillo produce vitalidad, felicidad y naturaleza; por último, el beige se asocia con la calma, serenidad y elegancia. Estos tres colores se han seleccionado para la paleta de colores de la marca Milana, el rojo también se le asocia con el hambre y el amarillo, específicamente con el color de las tortillas de maíz. En la ilustración 35 se puede observar la paleta de colores seleccionada.

Ilustración 35. *Paleta de colores de la marca Milana.*



Nota. Elaboración propia, 2024.

Ilustración 36. Flyer de promoción 2X1



Nota. Elaboración propia, 2024.

Fuentes tipográficas

Los tipos de letras que se emplean en el branding sirven para comunicar tanto el mensaje como la personalidad de las marcas, considerando criterios como la legibilidad, su modernidad o si es tradicional. Se suelen escoger dos o tres fuentes para títulos, subtítulos y texto normal (Echeverri, 2023).

Las fuentes tipográficas seleccionadas para la marca Milana son:

- **Principal:** Horks Beans.
- **Secundaria:** Poppins.

Estilo de imágenes y videos

La marca Milana debe establecer un estilo para sus imágenes, videos y elementos gráficos que sea coherente con su identidad corporativa que se conecte con su público objetivo, transmitiendo sus valores y propósitos en sus diseños de manera visual.

Imágenes:

El estilo visual de las fotografías debe ser vibrante y coloridas para que transmitan la esencia de la cultura ecuatoriana. Se deben mostrar las tortillas en fotos reales en diferentes contextos, como: comidas familiares o eventos culturales, la fotografía debe enfatizar el color, la textura y la frescura del producto.

También, se debe manejar la autenticidad mediante la incorporación de elementos gráficos culturales ecuatorianos como la bandera nacional, el tiesto donde se cocinan, otros utensilios de cocina y paisajes del país, con el objetivo de reforzar la conexión cultural y la sensación de hogar y la tradición nacional. Se usará el formato vertical para post e historias en plataformas como Instagram y Facebook, con muy alta resolución para garantizar la calidad.

Ilustración 37. *Propuesta de post sobre tortillas resaltando su practicidad*



Nota. Elaboración propia, 2025.

Videos:

El estilo narrativo de los videos debe ser el contar historias que hagan conexión emocional con los clientes, se mostrará el producto, así como también el contexto cultural, relatos de cómo se elabora de manera artesanal y el origen de las tortillas. En tal sentido, los videos tendrán también un componente educativo histórico, así como gastronómico, mostrando diversas recetas que enseñan a consumir las tortillas de manera variada. Se pueden incluir también testimonios de clientes satisfechos, los cuales ayudan en el aumento de la credibilidad.

En cuanto a su duración, se sugiere que sea corta entre 45 segundos y 1 minuto, dado que el público objetivo es bastante ocupado. Se le pueden incluir subtítulos para que los usuarios lo puedan ver sin necesidad de activar el sonido, por si están en el trabajo o en algún ambiente que se lo impida. En materia de estética, la cinematografía debe ser de luz cálida y acogedora, con tomas cercanas que muestren el producto, la preparación, con música alegre y representativa del Ecuador.

Propuesta de video

Link de acceso a video promocional:

Ilustración 38. *Propuesta de stand publicitario*



Nota. Elaboración propia, 2025.

Ilustración 39. Propuesta de post para Instagram resaltando la imagen del producto.



Nota. Elaboración propia, 2025.

Estilo comunicacional

En el estilo comunicacional se han definido el tono, la voz, el mensaje y el storytelling de la marca, los cuales se usarán en el plan de marketing a través de las distintas plataformas y formatos para promocionar las tortillas. Estos aspectos son importantes para fortalecer la identidad de marca y conectar con el público, en la figura se explica cada uno de ellos.

Ilustración 40. *Estilo comunicacional de la marca Milana*



Ilustración 41. *Propuesta de post de programa de lealtad de consumidores*



Nota. Elaboración propia, 2024.

Ilustración 42. Propuesta de Post para captación de distribuidores

¿QUÉ TE OFRECEMOS?

- 01 MAYOR VISIBILIDAD**
Llega a miles de potenciales clientes en Facebook e Instagram.
- 02 AUMENTO EN LAS VENTAS**
Aumento en las ventas: Impulsa tus ventas y gana más comisiones.
- 03 SOPORTE PERSONALIZADO**
Soporte personalizado: Nuestro equipo de expertos te acompañará en todo el proceso.
- 04 MATERIAL PROMOCIONAL GRATUITO**
Material promocional gratuito: Obtén material de marketing para tus puntos de venta.

¿CÓMO PARTICIPAR?

- 1.Regístrate:** Completa el formulario de inscripción y únete al programa.
- 2.Crea tus campañas:** Con la ayuda de nuestro equipo, crea campañas efectivas en Meta Ads.
- 3.Alcanza tus metas:** Cumple los objetivos de ventas y recibe increíbles recompensas.

¡No pierdas esta oportunidad de hacer **crecer económicamente con Milana!**
¡**Contáctanos** hoy mismo y descubre cómo puedes unirte a nosotros
y **beneficiarte** de este programa!

MILANA
PANADERÍA Y DISTRIBUIDORA

+593 4257803324 | milanafree@grupo.net | www.TortillasMilana.net

Nota. Elaboración propia, 2024.

Evaluación Financiera

Inversión Inicial

Las inversiones implican los activos requeridos para el funcionamiento del emprendimiento productivo, comprende en lo fundamental la maquinaria, los equipos y la infraestructura.

Las maquinarias y equipos se detallan a continuación:

Tabla 5. *Inversión Inicial*

CUADRO DE INVERSIONES	
Utensilios	\$ 1,000.00
Adecuaciones	\$ 10,000.00
Maquinaria	\$ 10,000.00
Equipos	\$ 8,000.00
Muebles y enseres	\$ 4,000.00
Capacitación en Producción	\$ 2,000.00
Capacitación en Comercio Exterior	\$ 2,000.00
Capacitación en Ventas - Marketing Internacional	\$ 5,000.00
Certificaciones (Calidad - Procesos)	\$ 5,000.00
Imprevistos	\$ 3,000.00
Total Inversión	\$ 50,000.00

Nota. Elaboración propia, 2025.

Segundo Financiamiento

Tabla 6. Estructura de Financiamiento

Estructura de Financiamiento		
Fuente	Monto	%
Capital Propio	\$30,000.00	60%
Préstamo Bancario	\$20,000.00	40%
TOTAL	\$50,000.00	100%

Nota. Elaboración propia, 2025.

<https://www.banecuador.fin.ec/simulador-de-credito/>

El financiamiento comprende dos rubros en lo fundamental. El primer rubro, es para el equipamiento e infraestructura y pre operacional, que de acuerdo al análisis financiero puede ser abonado en los tres primeros años de gestión. El segundo corresponde a un préstamo bancario para brindar liquidez al emprendimiento, que puede ser pagado en primer año de operación.

El detalle del financiamiento del emprendimiento se presenta en la siguiente tabla y se encuentra desglosado el aporte de los socios que van a conformar el proyecto y un aporte a nivel de capital semilla, para financiar las erogaciones de la inversión, costos fijos y variables. Por otra parte, se ha calculado el costo de oportunidad del emprendimiento, a través de la aplicación del WACC, que es la tasa mínima para cubrir los gastos y costos de las inversiones y de financiamiento. Es importante mencionar que, la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto debe ser mayor a la (WACC) para que sea factible rentablemente

Tabla 7. Institución Financiera

Institución Financiera:	BANECUADOR
Monto	\$20,000.00
Plazo	5
Tasa Interés anual	12.53%
Frecuencia	12
Periodos Mensualidad	60
Cuota Mensual	\$450.26

Nota. Elaboración propia, 2025.

Tabla 8. Segundo Financiamiento

Periodo	Cuota Mensual	Intereses	Abono a Capital	Saldo Final	
0				\$20,000.00	
1	\$450.26	\$208.83	\$ 241.43	\$19,758.57	\$7,736.86
2	\$450.26	\$206.31	\$ 243.95	\$19,514.62	
3	\$450.26	\$203.77	\$ 246.50	\$19,268.12	
4	\$450.26	\$201.19	\$ 249.07	\$19,019.05	
5	\$450.26	\$198.59	\$ 251.67	\$18,767.37	
6	\$450.26	\$195.96	\$ 254.30	\$18,513.07	
7	\$450.26	\$193.31	\$ 256.96	\$18,256.11	
8	\$450.26	\$190.62	\$ 259.64	\$17,996.47	
9	\$450.26	\$187.91	\$ 262.35	\$17,734.12	
10	\$450.26	\$185.17	\$ 265.09	\$17,469.03	
11	\$450.26	\$182.41	\$ 267.86	\$17,201.18	
12	\$450.26	\$179.61	\$ 270.66	\$16,930.52	\$2,333.69
13	\$450.26	\$176.78	\$ 273.48	\$16,657.04	
14	\$450.26	\$173.93	\$ 276.34	\$16,380.70	
15	\$450.26	\$171.04	\$ 279.22	\$16,101.48	
16	\$450.26	\$168.13	\$ 282.14	\$15,819.34	
17	\$450.26	\$165.18	\$ 285.08	\$15,534.26	
18	\$450.26	\$162.20	\$ 288.06	\$15,246.20	
19	\$450.26	\$159.20	\$ 291.07	\$14,955.13	
20	\$450.26	\$156.16	\$ 294.11	\$14,661.02	
21	\$450.26	\$153.09	\$ 297.18	\$14,363.84	
22	\$450.26	\$149.98	\$ 300.28	\$14,063.56	
23	\$450.26	\$146.85	\$ 303.42	\$13,760.15	
24	\$450.26	\$143.68	\$ 306.59	\$13,453.56	\$6,867.80
25	\$450.26	\$140.48	\$ 309.79	\$13,143.77	
26	\$450.26	\$137.24	\$ 313.02	\$12,830.75	
27	\$450.26	\$133.97	\$ 316.29	\$12,514.46	
28	\$450.26	\$130.67	\$ 319.59	\$12,194.87	
29	\$450.26	\$127.33	\$ 322.93	\$11,871.94	
30	\$450.26	\$123.96	\$ 326.30	\$11,545.64	
31	\$450.26	\$120.56	\$ 329.71	\$11,215.93	
32	\$450.26	\$117.11	\$ 333.15	\$10,882.78	
33	\$450.26	\$113.63	\$ 336.63	\$10,546.15	
34	\$450.26	\$110.12	\$ 340.14	\$10,206.01	
35	\$450.26	\$106.57	\$ 343.70	\$9,862.31	
36	\$450.26	\$102.98	\$ 347.29	\$9,515.03	\$6,344.95
37	\$450.26	\$99.35	\$ 350.91	\$9,164.12	
38	\$450.26	\$95.69	\$ 354.58	\$8,809.54	
39	\$450.26	\$91.99	\$ 358.28	\$8,451.26	

40	\$450.26	\$88.25	\$ 362.02	\$8,089.24	
41	\$450.26	\$84.47	\$ 365.80	\$7,723.44	
42	\$450.26	\$80.65	\$ 369.62	\$7,353.83	
43	\$450.26	\$76.79	\$ 373.48	\$6,980.35	
44	\$450.26	\$72.89	\$ 377.38	\$6,602.97	
45	\$450.26	\$68.95	\$ 381.32	\$6,221.65	
46	\$450.26	\$64.96	\$ 385.30	\$5,836.35	
47	\$450.26	\$60.94	\$ 389.32	\$5,447.03	
48	\$450.26	\$56.88	\$ 393.39	\$5,053.64	\$5,752.69
49	\$450.26	\$52.77	\$ 397.50	\$4,656.15	
50	\$450.26	\$48.62	\$ 401.65	\$4,254.50	
51	\$450.26	\$44.42	\$ 405.84	\$3,848.66	
52	\$450.26	\$40.19	\$ 410.08	\$3,438.58	
53	\$450.26	\$35.90	\$ 414.36	\$3,024.22	
54	\$450.26	\$31.58	\$ 418.69	\$2,605.54	
55	\$450.26	\$27.21	\$ 423.06	\$2,182.48	
56	\$450.26	\$22.79	\$ 427.48	\$1,755.01	
57	\$450.26	\$18.33	\$ 431.94	\$1,323.07	
58	\$450.26	\$13.82	\$ 436.45	\$886.62	
59	\$450.26	\$9.26	\$ 441.01	\$445.61	
60	\$450.26	\$4.65	\$ 445.61	\$0.00	\$ 5,053.64
	\$27,015.84	\$7,015.84	\$20,000.00		

Nota. Elaboración propia, 2025.

Materia prima

Tabla 9. *Materia Prima*

Detalle	Costo		12
	Estimado (USD)		
Elemento	Costo Total (12 tortillas)	Costo por Tortilla	
Harina	0.6	\$0.05	
Plátanos	\$2	\$0.17	
Dulce de leche	\$4	\$0.33	
Otros ingredientes (agua, sal, etc.)	\$5	\$0.42	
Cocción del maíz	\$4	\$0.33	
Pelado y corte de plátanos	\$2	\$0.17	
Cocción de plátanos	\$4	\$0.33	

Mezcla con dulce de leche	\$3	\$0.25
Aplanado de la masa	\$4	\$0.33
Relleno en el centro de la tortilla	\$3	\$0.25
Uso del tiesto (comal)	\$3	\$0.25
Enfriamiento	\$3	\$0.25
Empaque	\$5	\$0.42
Almacenamiento	\$3	\$0.25
Distribución	\$5	\$0.42
Envío por carga marítima/aérea	\$4	\$0.33
Impuestos de importación	\$3	\$0.25
Seguro de la carga	\$3	\$0.25
Certificados, permisos, etc.	\$3	\$0.25
Costo Total		\$5.30
Sobre el costo total		\$6.89

Nota. Elaboración propia, 2025.

En la tabla se presenta un resumen de los costos de materias primas, costos directos, costos de producción local. Los mismos, que sirven para la determinación del precio de venta sugerido, para el producto objeto de la presente investigación. La información, es muy importante ya que se utilizará para la determinación de las ventas proyectadas.

Tabla 10. *Proyección de Producción Presupuesto de Ventas*

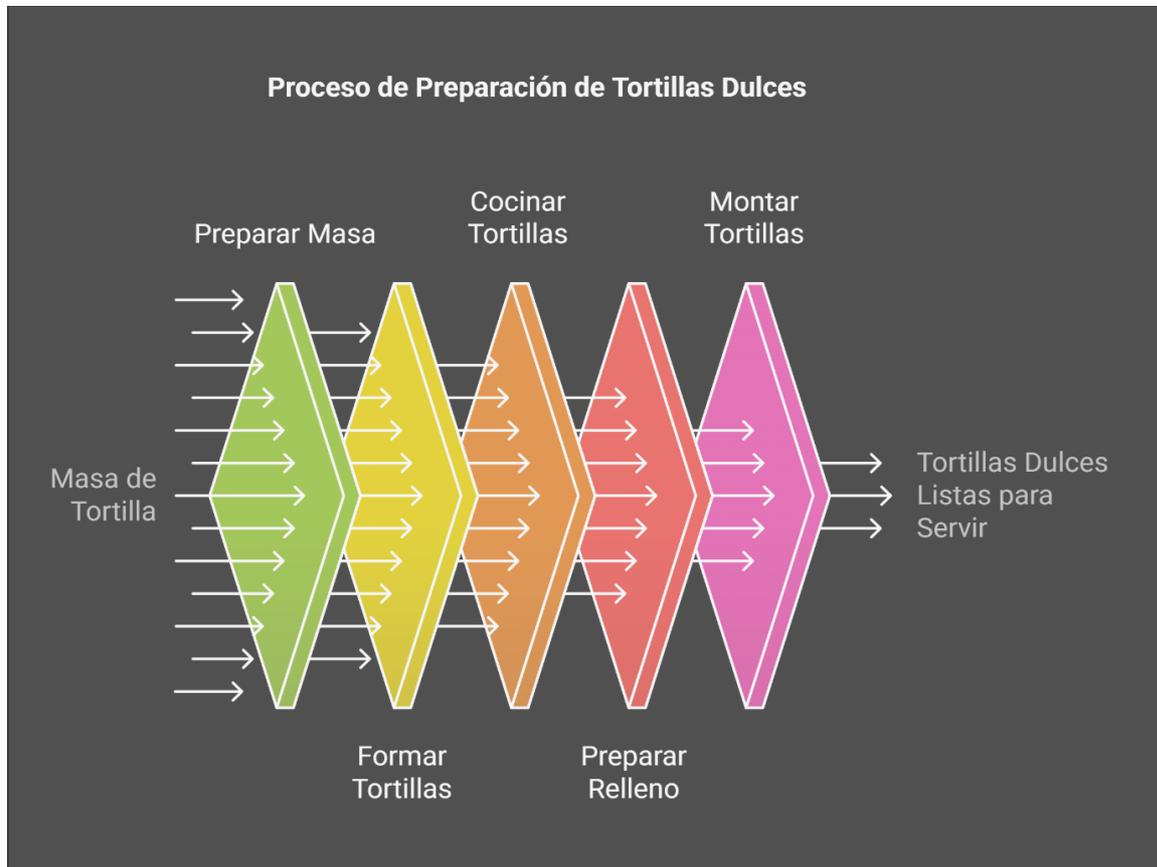
Proyección de Producción Presupuesto de Ventas	
	Total Anual (unidades)
Año 1	23,100.00
Año 2	24,255.00
Año 3	25,467.75
Año4	26741.1375
Año5	28078.19
	Proyección de Ventas
	Total Anual
Año 1	\$ 122,430.00
Año 2*	\$ 128,551.50
Año 3*	\$ 134,979.08
Año 4*	\$ 141,728.03

Año 5*

\$ 148,814.43

Nota. Elaboración propia, 2025.

Ilustración 43. Proceso de preparación de tortillas dulces



Nota. Elaboración propia, 2025.

Tabla 11. Proyección de ventas e ingresos

Periodos	Unidades a Vender*	Precio de Venta	Ingresos Anuales
1	23,100	\$ 7.72	\$178,321.52
2	24,255	\$ 7.33	\$ 177,791.79
3	25,468	\$ 8.09	\$ 205,997.79
4	26,741	\$ 7.68	\$ 205,318.09
5	28,078	\$ 8.31	\$ 233,354.20

Nota. Elaboración propia, 2025.

Tabla 12. Mercado meta

Mercado Meta		77,000
Año 1	5.0%	3,850
	1.00	23,100
Año 2 (crecimiento del 5%)		24,255
Año 3 (crecimiento del 5%)		25,468
Año 4 (crecimiento del 5%)		26,741
Año 5 (crecimiento del 5%)		28,078

Nota. Elaboración propia, 2025.

En base a lo expuesto, se presenta una tabla con la proyección de las ventas en función de las unidades estimadas que se pretende comercializar de acuerdo al análisis en el estudio de mercado.

Para la determinación de los ingresos anuales, se parte del siguiente análisis. Se estima un mercado 77.000 clientes y bajo un criterio conservador por el inicio del proyecto, se ha proyectado un 5% del mercado meta, con un número de 3.850 paquetes (cada paquete con una cantidad de 6 tortillas), los que nos brinda una cantidad de 23.100 unidades por año. La tasa de crecimiento para este tipo de producto en un escenario normal, se ha considerado un crecimiento de 5% anual para los próximos 5 años que se estima el proyecto. Con la

obtención previa del precio de venta y las unidades, se puede ya obtener los ingresos anuales, aplicando la fórmula de Ventas (precio estimado x cantidad).

Mano de obra

Tabla 13. Proyección mano de obra

N°	Años				
	1	2	3	4	5
Trabajadores					
3	\$ 23,741.25	\$ 23,741.25			
4			\$ 31,654.99	\$ 31,654.99	
5					\$ 39,568.74

Nota. Elaboración propia, 2025.

Tabla 14. MOD

COSTO MOD	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte Patronal IESS (11.15%)	Fondos de Reserva (8.33%)	Vacaciones	TOTALES
Enero	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 659.48
Febrero	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 659.48
Marzo	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 659.48
Abril	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 659.48
Mayo	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 659.48
Junio	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 659.48
Julio	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 659.48
Agosto	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 659.48
Septiembre	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 659.48
Octubre	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 659.48
Noviembre	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 659.48
Diciembre	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 659.48
TOTALES	\$ 5,640.00	\$ 470.04	\$ 470.04	\$ 628.86	\$ 469.81	\$235.00	\$7,913.75

Nota. Elaboración propia, 2025.

Proyección de costos indirectos de fabricación

Tabla 15. Proyección de costos indirectos de fabricación

Monto Año 1	Monto Año 2	Monto Año 3	Monto Año 4	Monto Año 5
\$ 3,561.19	\$ 3,561.19	\$ 4,748.25	\$ 4,748.25	\$ 5,935.31
\$ 3,561.19	\$ 3,561.19	\$ 4,748.25	\$ 4,748.25	\$ 5,935.31
\$ 3,561.19	\$ 3,561.19	\$ 4,748.25	\$ 4,748.25	\$ 5,935.31
\$ 3,561.19	\$ 3,561.19	\$ 4,748.25	\$ 4,748.25	\$ 5,935.31
\$ 3,561.19	\$ 3,561.19	\$ 4,748.25	\$ 4,748.25	\$ 5,935.31
\$ 3,561.19	\$ 3,561.19	\$ 4,748.25	\$ 4,748.25	\$ 5,935.31
\$ 3,561.19	\$ 3,561.19	\$ 4,748.25	\$ 4,748.25	\$ 5,935.31
\$ 3,561.19	\$ 3,561.19	\$ 4,748.25	\$ 4,748.25	\$ 5,935.31
\$ 3,561.19	\$ 3,561.19	\$ 4,748.25	\$ 4,748.25	\$ 5,935.31
\$ 3,561.19	\$ 3,561.19	\$ 4,748.25	\$ 4,748.25	\$ 5,935.31
\$ 3,561.19	\$ 3,561.19	\$ 4,748.25	\$ 4,748.25	\$ 5,935.31
\$ 42,734.24	\$ 42,734.24	\$ 56,978.99	\$ 56,978.99	\$ 71,223.74

Nota. Elaboración propia, 2025.

Tabla 16. Proyección de costos indirectos de fabricación - costo fabril / gastos indirectos

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 42,734.24	\$ 42,734.24	\$ 56,978.99	\$ 56,978.99	\$ 71,223.74

Nota. Elaboración propia, 2025.

Porcentaje para el cálculo de CIF (% de la MOD) 15%

Proyección de gastos

Tabla 17. Proyección de gastos de ventas mensual

DETALLE	COMISIONES VENTAS	TRANSPORTE LOGISTICA NACIONAL	MARKETING PROMOCION*	COSTOS DE EXPORTACION	Total Mensual
Enero	\$ 553.96	\$ 1,000.00	\$ 1,100.00	\$ 4,200.00	\$ 6,853.96
Febrero	\$ 553.96	\$ -	\$ 1,100.00	\$ -	\$ 1,653.96
Marzo	\$ 553.96	\$ -	\$ 1,100.00	\$ -	\$ 1,653.96
Abril	\$ 553.96	\$ 1,000.00	\$ 1,100.00	\$ 4,200.00	\$ 6,853.96
Mayo	\$ 553.96	\$ -	\$ 1,100.00	\$ -	\$ 1,653.96
Junio	\$ 553.96	\$ -	\$ 1,100.00	\$ -	\$ 1,653.96
Julio	\$ 553.96	\$ 1,000.00	\$ 1,100.00	\$ 4,200.00	\$ 6,853.96
Agosto	\$ 553.96	\$ -	\$ 1,100.00	\$ -	\$ 1,653.96
Septiembre	\$ 553.96	\$ -	\$ 1,100.00	\$ -	\$ 1,653.96
Octubre	\$ 553.96	\$ 1,000.00	\$ 1,100.00	\$ 4,200.00	\$ 6,853.96
Noviembre	\$ 553.96	\$ -	\$ 1,100.00	\$ -	\$ 1,653.96
Diciembre	\$ 553.96	\$ -	\$ 1,100.00	\$ 4,200.00	\$ 5,853.96

TOTAL ANUAL	\$	6,647.55	\$	4,000.00	\$	13,200.00	\$	21,000.00	\$	44,847.55
--------------------	----	----------	----	----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------

* tener en cuenta los gastos del Plan de Mkt

Nota. Elaboración propia, 2025.

Tabla 18. Proyección de gastos de ventas anual

DETALLE	COMISIONES VENTAS	TRANSPORTE LOGISTICA NACIONAL	MARKETING PROMOCION	COSTOS DE EXPORTACIÓN	TOTAL
Año 1	\$ 6,647.55	\$ 4,000.00	\$ 13,200.00	\$ 21,000.00	\$44,847.55
Año 2	\$ 6,647.55	\$ 4,000.00	\$ 13,200.00	\$ 21,000.00	\$44,847.55
Año 3	\$ 6,647.55	\$ 4,000.00	\$ 13,200.00	\$ 21,000.00	\$44,847.55
Año 4	\$ 6,647.55	\$ 4,000.00	\$ 13,200.00	\$ 21,000.00	\$44,847.55
Año 5	\$ 6,647.55	\$ 4,000.00	\$ 13,200.00	\$ 21,000.00	\$44,847.55

Nota. Elaboración propia, 2025.

Tabla 19. Proyección de gastos de administración mensual

Mes	Arriendos	Agua, Internet, Plan celular, Movilización, Cafetería, etc.	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte Patronal IESS (11.15%)	Fondos de Reserva (8.33%)	Vacaciones	TOTALES
Enero	\$ 1,000.00	\$ 300.00	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 1,959.47
Febrero	\$ 1,000.00	\$ 300.00	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 1,959.47
Marzo	\$ 1,000.00	\$ 300.00	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 1,959.47
Abril	\$ 1,000.00	\$ 300.00	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 1,959.47
Mayo	\$ 1,000.00	\$ 300.00	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 1,959.47
Junio	\$ 1,000.00	\$ 300.00	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 1,959.47
Julio	\$ 1,000.00	\$ 300.00	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 1,959.47
Agosto	\$ 1,000.00	\$ 300.00	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 1,959.47
Septiembre	\$ 1,000.00	\$ 300.00	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 1,959.47
Octubre	\$ 1,000.00	\$ 300.00	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 1,959.47
Noviembre	\$ 1,000.00	\$ 300.00	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 1,959.47
Diciembre	\$ 1,000.00	\$ 300.00	\$ 470.00	\$ 39.17	\$ 39.17	\$ 52.41	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 1,959.47
TOTAL ANUAL	\$ 12,000.00	\$ 3,600.00	\$ 5,640.00	\$ 470.00	\$ 470.00	\$ 628.86	\$ 469.81	\$ 235.00	\$ 23,513.67

Nota. Elaboración propia, 2025.

Tabla 20. Proyección de gastos de administración anual

Detalle	TOTAL
Año 1	\$ 23,513.67
Año 2	\$ 23,513.67
Año 3	\$ 23,513.67
Año 4	\$ 23,513.67

Año 5	\$	23,513.67
-------	----	-----------

Nota. Elaboración propia, 2025.

Tasa de crecimiento de los costos indirectos (año) 10%

Para una mejor comprensión del desempeño financiero del proyecto, es fundamental analizar detalladamente los costos y las ventas involucradas. A continuación, se presenta un cuadro que desglosa estos elementos, permitiendo evaluar tanto los ingresos generados como los gastos incurridos. Este análisis proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la planificación futura del negocio.

Ilustración 44. Estado de costos

ESTADO DE COSTOS DE PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$ 122,430.00	\$ 128,551.50	\$ 134,979.08	\$ 141,728.03	\$ 148,814.43
Mano de obra directa	\$ 23,741.25	\$ 23,741.25	\$ 31,654.99	\$ 31,654.99	\$ 39,568.74
Costos indirectos de Fabricación	\$ 42,734.24	\$ 42,734.24	\$ 56,978.99	\$ 56,978.99	\$ 71,223.74
Costo de producción (Costo Variable)	\$ 66,475.49	\$ 66,475.49	\$ 88,633.99	\$ 88,633.99	\$ 110,792.48
COSTO VARIABLE UNIT	\$ 2.88	\$ 2.74	\$ 3.48	\$ 3.31	\$ 3.95
Gastos Administrativos	\$ 23,513.67	\$ 23,513.67	\$ 23,513.67	\$ 23,513.67	\$ 23,513.67
Gastos de Ventas	\$ 44,847.55	\$ 44,847.55	\$ 44,847.55	\$ 44,847.55	\$ 44,847.55
Gastos Financieros	\$ 2,333.69	\$ 1,926.21	\$ 1,464.63	\$ 941.78	\$ 349.53
Gastos de Operación (Costos Fijos)	\$ 0,694.91	\$ 70,287.43	\$ 69,825.85	\$ 69,303.01	\$ 68,710.75
Costo total	\$ 137,170.40	\$ 136,762.92	\$ 158,459.84	\$ 157,936.99	\$ 179,503.23
Utilidad	\$ 41,151.12	\$ 41,028.88	\$ 47,537.95	\$ 47,381.10	\$ 53,850.97
Ventas	\$ 178,321.52	\$ 177,791.79	\$ 205,997.79	\$ 205,318.09	\$ 233,354.20
Precio de Venta Unitario	\$ 7.72	\$ 7.33	\$ 8.09	\$ 7.68	\$ 8.31

Nota. Elaboración propia, 2025.

Punto de equilibrio

Tabla 21. Determinación del punto de equilibrio

AÑO	CANTIDAD	VALOR MONETARIO
AÑO 1	14601	\$ 112,712.30
AÑO 2	15315	\$ 112,261.43
AÑO 3	15152	\$ 122,558.84
AÑO 4	15883	\$ 121,946.01
AÑO 5	15741	\$ 130,823.41

Nota. Elaboración propia, 2025.

Ilustración 45. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO =	COSTOS FIJOS				
	(MARGEN CONTRIBUCION NI - COSTO VARIABLE UNIT)				
	1	2	3	4	5
PQ= \$	70,694.91	70,287.43	69,825.85	69,303.01	68,710.75
\$	4.84	4.59	4.61	4.36	4.37
PQ=	14,600.90	15,315.11	15,152.09	15,882.55	15,741.24
PE\$= \$	70,694.91	70,287.43	69,825.85	69,303.01	68,710.75
	0.37	0.37	0.43	0.43	0.47
PE\$= \$	70,694.91	70,287.43	69,825.85	69,303.01	68,710.75
\$	0.63	0.63	0.57	0.57	0.53
PE\$= \$	112,712.30	112,261.43	122,558.84	121,946.01	130,823.41

Nota. Elaboración propia, 2025.

Los cálculos de PQ, PE (en unidades) y PE\$ ayudará a comprender mejor los niveles de ventas necesarios para cubrir tus costos y planificar estrategias de precios y ventas. El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el que los ingresos totales igualan los costos totales, es decir, no hay ganancias ni pérdidas. Para el análisis es necesario previamente mencionar los siguientes conceptos:

- Costos Fijos: La cantidad fija que se debe cubrir con las ventas.

- Margen de Contribución: La diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario.
- PE (en unidades): Número de unidades que deben venderse para cubrir los costos fijos.
- PE\$: El valor en dólares en el que se alcanza el punto de equilibrio.

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades se ha utilizado la siguiente fórmula:

Fórmula del Punto de Equilibrio:

$$PE = \text{Costos Fijos} / (\text{Margen de Contribución})$$

$$\text{Margen de Contribución} = \text{Precio de Venta Unitario (PV UNI)} - \text{Costo Variable Unitario (C.V. UNI)}$$

Con el adecuado implemento de las fórmulas anteriores, se puede determinar el punto de equilibrio en unidades y dólares. A continuación, se presenta el siguiente cuadro con los datos comentados anteriormente.

Estado de pérdidas y ganancias

Para proporcionar una visión clara y completa de la situación financiera del proyecto, es esencial revisar el estado de pérdidas y ganancias. A continuación, se presenta un cuadro que detalla los ingresos y gastos durante los años que se propone, permitiendo evaluar la rentabilidad y la eficiencia operativa del emprendimiento. Este análisis es crucial para tomar decisiones informadas y estratégicas.

Tabla 22. *Estado de pérdidas y ganancias*

Estado de Pérdidas y Ganancias						
	1	2	3	4	5	
Ingresos	\$ 178,321.52	\$ 177,791.79	\$ 205,997.79	\$ 205,318.09	\$ 233,354.20	
Costo de Producción	\$ 66,475.49	\$ 66,475.49	\$ 88,633.99	\$ 88,633.99	\$ 110,792.48	
Utilidad Bruta	\$ 111,846.03	\$ 111,316.30	\$ 117,363.81	\$ 116,684.10	\$ 122,561.71	
(-) Gastos Operacionales	\$ 68,361.22	\$ 68,361.22	\$ 68,361.22	\$ 68,361.22	\$ 68,361.22	
(-) Depreciación	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
Utilidad Operación	\$ 42,484.81	\$ 41,955.08	\$ 48,002.59	\$ 47,322.88	\$ 53,200.49	
Gastos Financieros	\$ 2,333.69	\$ 1,926.21	\$ 1,464.63	\$ 941.78	\$ 349.53	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 44,818.50	\$ 43,881.29	\$ 49,467.22	\$ 8,264.67	\$ 53,550.02	
Impuesto a la Renta 22%	\$ 9,860.07	\$ 9,653.88	\$ 10,882.79	\$ 10,618.23	\$ 11,781.00	
Utilidad Neta	\$ 34,958.43	\$ 34,227.41	\$ 38,584.43	\$ 37,646.44	\$ 41,769.01	

Nota. Elaboración propia, 2025.

Flujo de caja

Para obtener una visión completa de la salud financiera del proyecto, es esencial revisar el flujo financiero neto. A continuación, se presenta un cuadro que desglosa las entradas y salidas de fondos durante un período específico, proporcionando una evaluación clara de la rentabilidad neta del negocio.

Tabla 23. *Flujo de caja financiero*

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Por Ventas		\$ 178,321.52	\$ 177,791.79	\$ 205,997.79	\$ 205,318.09	\$ 233,354.20
Financiamiento	\$ 20,000.00					
Total Ingresos	\$ 20,000.00	\$ 178,321.52	\$ 177,791.79	\$ 205,997.79	\$ 205,318.09	\$ 233,354.20
Costos de Producción		\$ 66,475.49	\$ 66,475.49	\$ 88,633.99	\$ 88,633.99	\$ 110,792.48
Gastos Operación		\$ 68,361.22	\$ 68,361.22	\$ 68,361.22	\$ 68,361.22	\$ 68,361.22
Intereses		\$ 2,333.69	\$ 1,926.21	\$ 1,464.63	\$ 941.78	\$ 349.53

Amortización Préstamo O Capital del Préstamo Impuestos		\$ 5,403.17	\$ 5,403.17	\$ 5,403.17	\$ 5,403.17	\$ 5,403.17
Inversión	\$ 30,000.00					
Total Egresos	\$ 30,000.00	\$ 152,433.64	\$ 151,819.97	\$ 174,745.80	\$ 173,958.38	\$ 196,687.40
Flujo Neto Financiero	\$ -	\$ 25,887.88	\$ 25,971.82	\$ 31,252.00	\$ 31,359.70	\$ 36,666.80
Flujo Neto Financiero Neto	\$ -	\$ 23,418.06	\$ 23,494.00	\$ 28,270.42	\$ 28,367.85	\$ 33,168.62
Flujo Neto Acumulado	\$ -	\$ -	\$ -3,087.94	\$ 25,182.48	\$ 53,550.33	\$ 86,718.95

Nota. Elaboración propia, 2025.

Para obtener una comprensión integral de la viabilidad financiera del proyecto, es esencial analizar los indicadores financieros clave. A continuación, se presenta un cuadro que detalla el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación. Este análisis proporciona una evaluación clara de la rentabilidad y los riesgos asociados con el proyecto.

WACC

Ilustración 46. Cálculo del WACC

	TIPO DE FINANCIAMIENTO					
	1	2	3	4	5	Promedio
PASIVO NO CORRIENTE	\$7,736.86	\$7,329.38	\$6,867.80	\$6,344.95	\$5,752.69	\$ 6,806.34 D
PATRIMONIO	\$ 50,000.00	\$ 84,292.60	\$ 118,483.33	\$ 158,098.29	\$ 197,582.54	\$ 121,691.35 E
TOTAL	\$ 57,736.86	\$ 91,621.98	\$ 125,351.13	\$ 164,443.24	\$ 203,335.23	\$ 121,691.35 V

FORMULA WACC =	DEUDA EXTERNA	+	DEUDA PROPIA
	$K_d * (1-t) * D \div V$		$K_e * E \div V$
	12.53%		78.00%
			0.06
			10%
			1.00

CÁLCULO WACC =	10.55%
	11%

Nota. Elaboración propia, 2025.

Componentes:

$K_d =$ Tasa Activa Efectiva Máxima (BCE)

$K_e =$ Tasa Mínima Requerida por Accionistas

$t =$ Impuesto a la Renta 22%

Proceso de exportación

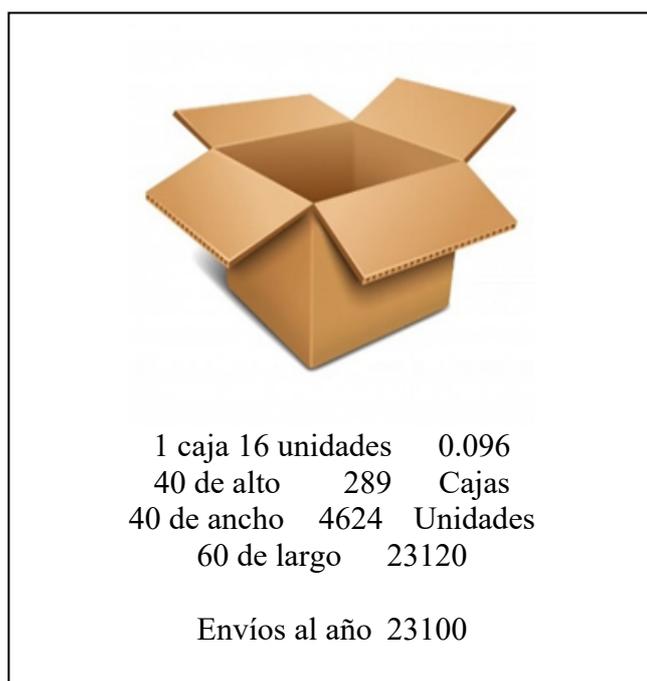
Embalaje y contenedor Método FOB

Ilustración 47. *Producto y medidas*



Nota. Elaboración propia, 2025.

Ilustración 48. *Carga general con embalaje*



Nota. Elaboración propia, 2025.

Ilustración 49. *Sin paletizado*



Nota. Elaboración propia, 2025.

Ilustración 50. *Películas stretch*



Nota. Elaboración propia, 2025.

Ilustración 51. *Contenedor refrigerado*



Nota. Elaboración propia, 2025.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El diagnóstico y selección del problema de pérdida cultural de los inmigrantes ecuatorianos en Estados Unidos, aunado al duelo por la necesidad de consumo de la gastronomía autóctona ecuatoriana, genera un mercado nostálgico en el país norteamericano que constituye un nicho para que empresas como Milana exporten su producto y capten la atención de ese mercado.

Por lo cual, el objetivo general de este trabajo de grado se orientó hacia el desarrollo de un plan de negocios para la exportación de tortillas de maíz de tiesto precocidas de Ecuador a Estados Unidos, considerándose estas tortillas como parte del patrimonio gastronómico ecuatoriano cuyo origen se remonta a la era prehispánica.

Para el logro del primer objetivo específico de la investigación se analizó el mercado internacional, se identificaron las tendencias de consumo y las preferencias de los consumidores, evidenciándose una creciente demanda por productos étnicos y auténticos en el mercado estadounidense. Razón por la cual, se seleccionó Estados Unidos como país de destino de exportación y se definieron las características sociodemográficas del público objetivo al que se dirige el producto, dichas características fueron imprescindibles para el plan de marketing.

En particular, las investigaciones arrojaron que Estados Unidos es un gran importador de productos de panadería, así como también el principal destino migratorio de los ecuatorianos, específicamente, el estado de Nueva York ocupa el primer lugar de residencia de estos inmigrantes. Este análisis permitió comprender mejor el contexto en el que se insertará la marca Milana, destacando la importancia de ofrecer un producto que no solo sea innovador, sino que también resuene con las raíces culturales de los consumidores.

Asimismo, para alcanzar el segundo objetivo se evaluó la viabilidad técnica y operativa de la producción y exportación de tortillas de maíz de tiesto con banana precocidas. La aplicación de los instrumentos de recolección de datos como el *focus group* y las entrevistas arrojaron como resultado que el producto es innovador al añadirle plátano y

glaseado de manjar de leche, pero a la vez conserva la tradición al ser cocinado en tiesto.

Vale la pena señalar, que unas de las características que se destacó como más favorable del producto es el ser precocido y congelado, lo que le da mucha practicidad y versatilidad a la hora de cocinarlo. Esas características, lo hacen ideal para consumidores adultos jóvenes que trabajen todo el día o estudien y que por sus múltiples actividades cotidianas no dispongan de tiempos prolongados para dedicarse a la cocción de alimentos. En tal sentido, Milana les ofrece la oportunidad de tener un producto con el sabor original de su cultura, ya cocinado, que incluya aderezos dulces y salados, solo para calentar en microondas o una sartén y añadirle una guarnición de embutido o enlatado.

Mediante este análisis, se demostró que Ecuador cuenta con las capacidades necesarias en materia de producción de materia prima para llevar a cabo este proyecto. Se identificaron procesos productivos eficientes y estándares de calidad, gracias a los diseños organizacionales y funcionales, que aseguran un producto competitivo en el mercado.

Igualmente, considerando el tercer objetivo se desarrolló una estrategia de marketing aspirando al posicionamiento del producto y considerando los canales de distribución y promoción en el mercado estadounidense. Los objetivos del plan contemplaban estrategias y acciones relacionadas con la implementación de campañas publicitarias, participación en ferias gastronómicas, degustaciones en supermercados, lanzamiento de descuentos y promociones del producto, colaboraciones con chef influencers, programas de recompensas para consumidores y de incentivos para distribuidores. El enfoque principal del plan fue la construcción de una marca que conecte emocionalmente con los consumidores.

Para el logro del cuarto objetivo se elaboró un análisis financiero que incluyó las proyecciones de costos, ingresos y rentabilidad del proyecto de exportación. Las proyecciones indican que, con una correcta implementación del plan y una adaptación continua a las dinámicas del mercado, Milana tiene el potencial no solo de ser rentable, sino también de convertirse en un referente en el sector de alimentos étnicos en Estados Unidos.

Recomendaciones

- Fortalecer el conocimiento del mercado mediante estudios periódicos, de esta forma tener actualizaciones constantes sobre las tendencias de consumo y las preferencias del público objetivo.
- Incluir nuevas variantes del producto como, por ejemplo: rellenos otras frutas tropicales.
- Continuar mejorando la biodegradabilidad del empaque o su reutilización para así reforzar el compromiso con el medio ambiente.
- Expandir la presencia en plataformas digitales para llegar al segmento de mercados que prefieren comprar solo en línea.

Bibliografía

- Achotegui, J. (2022). *Los siete duelos de la migración y la interculturalidad*. NED Ediciones.
<https://acortar.link/Jdrm3M>
- Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos. (2023). Are You Storing Food Safely? *FDA*. <https://www.fda.gov/consumers/consumer-updates/are-you-storing-food-safely>
- Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos, H. F. (2024, noviembre 12). *Importing Food Products into the United States*. FDA; FDA. <https://www.fda.gov/food/food-imports-exports/importing-food-products-united-states>
- Aparicio, A., Salas-González, M. D., Lorenzo-Mora, A. M., Bermejo, L. M., Aparicio, A., Salas-González, M. D., Lorenzo-Mora, A. M., & Bermejo, L. M. (2022). Beneficios nutricionales y sanitarios de los cereales de grano completo. *Nutrición Hospitalaria*, 39(SPE3), 3-7.
<https://doi.org/10.20960/nh.04301>
- Associated Press. (2024, septiembre 10). *Ingreso promedio de los hogares de EEUU repuntó en 2023 a niveles anteriores a la pandemia*. Voz de América.
<https://www.vozdeamerica.com/a/ingreso-promedio-hogares-eeuu-repunto-ano-pasado-niveles-previos-pandemia-/7778925.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Pequeños empujones para América Latina y el Caribe*.
<https://acortar.link/rX4R5B>
- Boletín Informativo de Integración Monetaria y Financiera, Boletín 40 4 (2021).
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN402021.pdf>
- Business Market Insights. (2023). *Tortilla Market in North America report 2027 | Size, Share, Growth by Business Market Insights*. Business Market Insights.
<https://www.businessmarketinsights.com/reports/north-america-tortilla-market>
- Cámara Oficial Española de Comercio del Ecuador. (2021). *Promarisco S.A. - Grupo Pescanova*.
Cámara Oficial Española de Comercio del Ecuador.
<https://www.camaraofespanola.org/afiliados/414/promarisco-sa-grupo-pescanova/>
- Datosmacro.com. (2024). *Economía y demografía de Estados Unidos 2024*.

<https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>

Departamento de Planificación Urbana de la ciudad de Nueva York. (2023). *Planificación-Población-Población de la ciudad de Nueva York—DCP*. <https://www.nyc.gov/site/planning/planning-level/nyc-population/nyc-population.page#>

Diario Milenio. (2021, junio 12). *Tortilla mexicana se posiciona a nivel internacional*. Grupo Milenio. <https://www.milenio.com/negocios/tortilla-mexicana-se-posiciona-a-nivel-internacional>

Diccionario de Comercio Internacional Global Negotiator. (s. f.). ¿Qué es Matriz de selección de países? Definición y significado. *Diccionario de comercio internacional*. Recuperado 31 de diciembre de 2024, de <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/matriz-de-seleccion-de-paises/>

Echeverri Cañas, L. M. (2023). *Plan estratégico de marketing: El arte de cautivar a través de estrategias que enamoran*. Editorial Universidad del Rosario. <https://acortar.link/hR1XtA>

El Heraldó. (2023, junio 4). Maíz, esencia gastronómica en la alimentación. *El Heraldó*. <https://www.elheraldo.com.ec/maiz-esencia-gastronomica-en-la-alimentacion/>

Elisava Facultad de Diseño e Ingeniería de Barcelona. (2021, septiembre 6). ¿Qué es el branding y cuál es su objetivo? Elisava. <https://www.elisava.net/que-es-branding/>

Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores. (2023). Qué es el Marketing Mix y sus variables: Las 9P's del marketing. *Thinking for Innovation*. <https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s. f.). Quiénes Somos. *Federación Nacional de Cafeteros*. Recuperado 16 de diciembre de 2024, de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/federacion/quienes-somos/>

García Sánchez, M. D. (2008). *Manual de marketing*. ESIC Editorial. <https://acortar.link/i7CuoZ>

Green Light Business. (2024, marzo 13). *Guía Completa: Cómo Exportar Tortillas a Estados Unidos Exitosamente*. <https://greenlightb.com/como-exportar-tortillas-a-estados-unidos/>

HubSpot. (2023, enero 20). *Público objetivo: Qué es y diferencias con cliente ideal y buyer persona*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-publico-objetivo>

- IBISWorld Inc. (2024). *Tortilla Production in the US - Market Research Report (2014-2029)*.
<https://www.ibisworld.com/default.aspx>
- Izquierdo, I. (2024, febrero 2). *¿Las tortillas de maíz son más saludables que las tortillas de harina?*
Infobae. <https://www.infobae.com/mexico/2024/02/02/las-tortillas-de-maiz-son-mas-saludables-que-las-tortillas-de-harina/>
- Lizano Arauz, C. D., Ronquillo Bolaños, C. L., Román Ordóñez, F. G., & Vera Loor, R. Y. (2022).
Análisis Cuantitativo de la Competitividad de las Exportaciones de Malanga Ecuatoriana a
Estados Unidos. *Economía y Negocios*, 13(2), Article 2.
<https://doi.org/10.29019/eyn.v13i2.1075>
- Martínez, J. (2024). *Marketing Digital: Estrategias y Tácticas para el Éxito Online*. Juan Martinez.
<https://acortar.link/26yu9E>
- Martínez-Otero Pérez, V., & Cayón Peña, J. (2023). *Intervención con población vulnerable a la
violencia y la exclusión*. Editorial Dikynson. <https://acortar.link/IHRrRM>
- Melo, E. B. (2022). *Marketing y Branding: El arte de desarrollar y gestionar marcas* (Primera
edición). Editorial Selete. <https://acortar.link/qmNvvi>
- Mercados y Tendencias. (2023, abril 24). *Productos alimenticios producidos en América Latina están
en alta tendencia en Estados Unidos*. Mercados & Tendencia. <https://acortar.link/8vVNrN>
- Migration Policy Institute, B. D. (2023, octubre 16). *Ecuador hace malabares con la creciente
emigración y los desafíos para acomodar la llegada de venezolanos*. Migrationpolicy.Org.
<https://www.migrationpolicy.org/article/ecuador-emigracion-migracion-venezolanos>
- Mordor Intelligence. (2023). *Estados Unidos alimentos y bebidas sin gluten Tendencias del Mercado*.
<https://acortar.link/5VuBDw>
- Nielsen. (2022). *Nielsen Brand Sustainability Report*. Nielsen. <https://acortar.link/GkTTdd>
- Nobis Holdings de Inversiones. (2022). *Unidad Agroexportación*. <https://nobisholdings.com/unidad-agroexportacion/>
- Observatorio de Complejidad Económica. (2023). *Productos de panadería, pastelería o galletería*.
Observatorio de Complejidad Económica. <https://oec.world/es/profile/hs/baked-goods>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2021). *Análisis de la*

- oferta exportable de los productos agrícolas de la región del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)*. Food & Agriculture Org. <https://acortar.link/dO4Bp1>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2024). *Nota informativa de la FAO sobre la oferta y la demanda de cereales*.
<https://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es>
- Paccari. (2022). *Recibimos 22 premios en el Internations Chocolate Awards*.
<https://www.paccari.com/recibimos-22-premios-en-international-chocolate-awards-americas/>
- Pacheco Navarro, A., & León López, L. (2023). *Prácticas de marketing y estudios en los mercados de consumo* (Primera Edición). Comunicacion Científica. <https://acortar.link/IdJ1Gv>
- Pazos Carrillo, S. (2020, enero 6). Una breve historia de las tortillas ecuatorianas. *Revista CHIÚ*.
<https://www.revistachiu.com/art/tortillas-cocina-ecuatoriana-historia>
- Prieto Herrera, J. E. (2023). *Marketing Personal. Promociona, Posiciona y Vende tu marca: Curso Práctico*. Ra-Ma Editorial. <https://acortar.link/cH09BH>
- Romero Vivar, N. G., & Monterde Valenzuela, M. de los Á. (2018). El consumo por nostalgia, un negocio creciente en Estados Unidos. *Biolex: Revista Jurídica del Departamento de Derecho*, 10(18), 45-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7928654>
- S. W. I. swissinfo.ch. (2024, noviembre 21). Unas 1,2 millones de personas de Ecuador tendrían la intención de emigrar, según la OIM. *SWI swissinfo.ch*. <https://acortar.link/kPL9o2>
- Shum Xie, Y. M. (2021). *Marketing digital: Navegando en aguas digitales, sumérgete conmigo*. Ediciones de la U. <https://acortar.link/uSZ6el>
- Statista. (2024a, 10). *E-commerce worldwide*. Statista. <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>
- Statista. (2024b, septiembre 11). *Valor de producción de cultivos cíclicos por tipo México 2023*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/592433/valor-de-la-produccion-de-los-distintos-cultivos-ciclicos-en-mexico/>
- Unidos US. (2023). *La escasez de comida en la mesa: Un análisis de la inseguridad alimentaria de los latinos que viven en comunidades rurales de los Estados Unidos*. https://unidosus.org/wp-content/uploads/2023/01/unidosus_laescasezdecomidaenlamesa.pdf

United Nations Conference on Trade and Development. (2021). *Clasificación internacional de las medidas no arancelarias 2019*. United Nations. <https://doi.org/10.18356/9789210042024>

United States Census Bureau. (2022). *Hispanic or Latino Origin*.
<https://data.census.gov/table/ACSDT1Y2022.B03001>

Universidad Internacional de La Rioja. (2024, marzo 8). *El modelo Heckscher-Ohlin de comercio internacional*. UNIR. <https://www.unir.net/revista/empresa/modelo-heckscher-ohlin/>

Viña Concha y Toro. (2024, noviembre 20). *Don Melchor cosecha 2021 es elegido “Vino del Año”*.
Viña Concha y Toro. <https://vinacyt.com/noticia/excelencia/don-melchor-cosecha-2021-es-elegido-vino-del-ano/>

Walmart. (2024). *Tortilla De Harina*. Walmart.com. <https://www.walmart.com/c/kp/tortilla-de-harina>

Zamarreño Aramendia, G. (2020). *Fundamentos de Marketing* (Primera Edición). Editorial Elearning, S.L. <https://acortar.link/1SRB0S>

Anexos

Anexo 1: Técnica Del Focus Group

PERCEPCIÓN INICIAL DEL PRODUCTO	
PREGUNTA 1 ¿Cuál es su opinión acerca de las tortillas de tiesto como un elemento cultural gastronómico de Ecuador?	
PARTICIPANTE 1	Mas que todo, del enfoque del proyecto que son para para personas que no están dentro de su país pienso que es algo interesante poder acercarlos se podría decir a su raíz.
PARTICIPANTE 2	Me parece súper interesante lo que nos estás contando Yo sí he escuchado acerca de estas tortillas me parece que igual la presentación al tener 36 lo hace más fácil para poder uno servirlo y es algo que lo usa muchísimo en la sierra para poder preparar bueno sus comidas típicas de allá y me parece súper buena la presentación
PARTICIPANTE 3	Me parece un producto que es muy llamativo para las personas que no tienen la accesibilidad en otros países para tenerlo y la presentación del empaque está perfecta para ellas porque pueden servirse de diferentes maneras así no quieren usar una cosa o la otra
PARTICIPANTE 4	Es un producto Interesante sobre el país y me parece importante pues que se de a conocer para las personas que no están en el país y conozcan de la gastronomía ecuatoriana.
PARTICIPANTE 5	A mí me parece que el producto es realmente interesante he escuchado algo similar pero esta es una gran idea y pienso que al público le va a llamar mucho la atención.
PARTICIPANTE 6	Bueno con respecto a la pregunta así mismo concuerdo con el resto que bueno es una buena idea y que de cierta manera nos representa bastante lo que son las tortillas
PREGUNTA 2: Cómo perciben la idea de un producto tradicional con un toque diferente como el glaseado de banana?	
PARTICIPANTE 1	Al ser diferente a lo tradicional que es la tortilla de tiesto que es solo el maíz o el trigo agregarle el glaseado de banana lo hace un poco más atractivo para el consumidor ya que es algo diferente ya se le está dando un valor agregado que motiva a las personas a probar.
PARTICIPANTE 2	concuerdo con lo que te estaba mencionando Carlos le da un valor agregado bueno las tortillas para alguien que quiere probar también algo lo mismo pero con un toque diferente pueden tener muchas más opciones para no siempre ir por el mismo sabor y me parece súper innovador la verdad
PARTICIPANTE 3	la verdad que me parece una propuesta que logra fusionar lo mejor de lo tradicional con la reinención moderna que resalta el toque único que es lo que es el banano y las personas pueden usarlas de diferentes maneras
PARTICIPANTE 4	siento que es increíble esta combinación porque es como un sabor exótico pues que le da a las tortillas
PARTICIPANTE 5	Yo pienso que es muy interesante porque es súper innovador y en realidad a muchas personas como que les gusta como probar lo

	tradicional y siempre algo nuevo entonces siento que esta idea es muy interesante por eso
PARTICIPANTE 6	asimismo hablando de los aspectos positivos que puede ser muy atractivo para las personas que no conocen quizás nuestras tradiciones o culturas y también puede causar un mayor impacto y una diferencia al lado de otros de otros tipos de alimentos que se tienen pues aquí en el país.
PREGUNTA 3 ¿Cuál es su punto de vista generalmente en productos congelados y empacados al vacío? Les resulta conveniente o les da un sentimiento de desconfianza?	
PARTICIPANTE 1	Al ser un producto congelado y empacado al vacío es mucho más fácil de preparar en momentos que se está de apuro y no se tiene tiempo suficiente para poder elaborar la comida que deseas hacer. Entonces, pienso que es algo que facilita o ayuda al consumo del producto
PARTICIPANTE 2	sí a mí también personalmente me parece súper buena bueno soy es una de las personas que consume que prefiere productos congelados por un ejemplo siento que se conservan mucho mejor cualquier tipo de fruta incluso yo normalmente la banana que es una fruta que se daña muy rápido siempre trato de congelarla para que pueda preservarse más entonces también cualquier otro tipo de alimentos siento que se conserva mucho más congelado y es más fácil también como mencionaba Carlos uno poder simplemente descongelar y poder reparar su todo cualquier tipo de alimento no tiene una o sea más larga duración.
PARTICIPANTE 3	también me parece muy útil los productos congelados o empaquetados ya que hay personas que tienen una vida una vida muy ocupada y al momento de llegar sus hogares lo único que quieren es algo más fácil para hacer esa es una solución muy práctica para las personas que te van a decir la vida muy ocupado o simplemente necesitan al momento algún alimento
PARTICIPANTE 4	me parece una buena idea ya que las personas que no están en el Ecuador lo pueden o sea como que llevar a los otros países.
PARTICIPANTE 5	a mí también me parece una buena idea porque como mencionaron es como una opción súper buena para las personas que buscan ahorrar tiempo y preparar algo rápido y que les guste claro también entonces por eso me parece que los productos congelados y empacados al vacío son una buena opción
PARTICIPANTE 6	bueno yo también concuerdo con todos que los productos congelados de cierta manera nos brindan una mayor duración y por ende facilidad para diferentes situaciones.
EXPERIENCIA DE CONSUMO	
Pregunta 4 ¿Consumirían el producto? Y de ser sí la respuesta, como lo consumirían (desayuno, merienda, postre, ocasional) por qué?	
PARTICIPANTE 1	personalmente o desayuno o como merienda porque sería como un snack y por el aporte nutricional
PARTICIPANTE 2	sí concuerdo de igual manera yo personalmente lo he usado para desayuno o cena que son las comidas que yo trato de hacerlas más rápido por decirlo así siento que como mencioné anteriormente es algo rápido y se conserva mucho más así que puedo hacer varias cosas con esos productos congelados.
PARTICIPANTE 3	en parte también haría lo mismo lo consumiría en el desayuno o en la cena para combinarla con diferentes productos ya que se lo puede usar de manera muy variable.

PARTICIPANTE 4	yo igual lo consumiría en el desayuno o en la tarde
PARTICIPANTE 5	yo lo consumiría en la cena porque en la cena siempre intento hacer comidas rápidas entonces al ser un producto congelado siento que me ahorraría tiempo y podría hacerlo rápido
PARTICIPANTE 6	yo lo consumiría en las mañanas o en las meriendas así mismo por la facilidad para poder prepararlos
Pregunta 5 ¿Qué aspectos de una tortilla de tiesto consideras de mayor importancia? (textura, tamaño, sabor)	
PARTICIPANTE 1	Personalmente lo que más considero para un alimento así es el sabor 100%.
PARTICIPANTE 2	Yo personalmente priorizo mucho el sabor, y también el aporte nutritivo que pueda tener ese producto.
PARTICIPANTE 3	Yo también le pongo más importancia al sabor y a la textura de un producto.
PARTICIPANTE 4	Yo igual al sabor y a la textura.
PARTICIPANTE 5	Yo al sabor.
PARTICIPANTE 6	Bueno también al sabor, que es lo primordial, pues que sea del gusto de cada quien, y pues por ende la textura que también creo que es algo clave dentro de cualquier alimento.
DISPOSICIÓN DE COMPRA Tomando en cuenta que un paquete de 8 unidades de tortillas de tiesto, en Ecuador, cuesta 1\$	
Pregunta 6 ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un paquete de 36 unidades? (como un migrante viviendo en U.S.A)	
PARTICIPANTE 1	Poniéndome en la posición de migrante en los Estados Unidos, creo que si pagaría hasta 12 a 15 dólares por un paquete de 36 unidades.
PARTICIPANTE 2	Bueno yo igualmente, aquí los precios son muchos más altos no, si estaría dispuesta a pagar también alrededor de 12 hasta 15 dólares máximo.
PARTICIPANTE 3	Yo también o sea considerando como es un país de los Estados Unidos yo también pagaría entre 12 a 15 dólares.
PARTICIPANTE 4	Siento que acá en los Estados Unidos, el mercado es más grande y todo eso, entonces yo estaría dispuesto a pagar también alrededor de 10 a 15 dólares.
PARTICIPANTE 5	Yo también estaría dispuesto a pagar un máximo de 15 dólares.
PARTICIPANTE 6	Bueno en lo personal también pagaría 15 dólares o hasta máximo 20 dólares por el mismo hecho de que es un producto que no va ser encontrado con facilidad pues, en el lugar donde me encuentro.
Pregunta 7 ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un paquete de 12 unidades? (como un migrante viviendo en U.S.A)	
PARTICIPANTE 1	Siendo la presentación de 12 unidades creería yo que 6 o 8 dólares por el paquete de 12.
PARTICIPANTE 2	Yo de igual manera esperaría que entre 4 a 8 dólares.
PARTICIPANTE 3	De igual manera los precios óptimos para un país como los Estados Unidos, pagaría entre 8 a 10 dólares por un paquete de 12 unidades.
PARTICIPANTE 4	Por ese paquete yo siento que estaría dispuesta igual a pagar de 4 a 9 dólares.
PARTICIPANTE 5	Yo creo que sería ideal de 6 a 8 dólares.
PARTICIPANTE 6	Bueno en lo personal, estaría bien 8 a máximo 10 dólares.
Pregunta 8 ¿Qué cantidad por paquete te parece ideal?	

PARTICIPANTE 1	Dependería mucho de la persona, si es en mi caso, yo pienso que un paquete para 6, vivo solo, estaría bien, pero sería recomendable que hubieran presentaciones con mayor cantidad para una familia más grande. De igual manera pienso yo que hasta 24 unidades por paquete, para que pueda seguir siento fresco el producto.
PARTICIPANTE 2	De igual manera, yo creo que la cantidad ideal sería de 10 a 12 unidades. Hablando hasta por términos de que si existiera de 36 unidades o más de eso, pudiera incluso hasta dañarse por no consumirlo en el tiempo adecuado. Así que yo creo de 10 a 12, estaría perfecto.
PARTICIPANTE 3	Anteriormente comentabas depende la cantidad de personas que hayan en un hogar, en una familia, yo la verdad por mi parte yo consumiría solo de 6 a 10 máximo. Para mí sería el paquete ideal.
PARTICIPANTE 4	Siento que el paquete de 10 a 12 unidades está perfecto.
PARTICIPANTE 5	Yo también creo que el paquete de 10 a 12 unidades es el mejor.
PARTICIPANTE 6	Para mí sería bien como mínimo 6 y como máximo 12.
Pregunta 9 En cuanto al empaquetado, ¿prefieren un empaquetado por tortilla (Cada tortilla en su propia funda / empaque) o empaquetado general de todas las tortillas?	
PARTICIPANTE 1	Creo yo que podría ser un empaque general de todas las tortillas pero que tengan su división para que al momento de separarlas no afecten a las demás en que se puedan romper o algo así. O sea sería un empaque general pero con una división entre cada una de ellas.
PARTICIPANTE 2	Conuerdo, para mí también sería ideal un paquete en general con sus divisiones para que se puedan incluso preservar mejor.
PARTICIPANTE 3	Comparto lo mismo, yo creo que estar empaquetados todos en un mismo empaque para no desperdiciar el plástico, pero con una división para cada tortilla para que no se logren pegar.
PARTICIPANTE 4	Yo opino lo mismo, o si no el individual.
PARTICIPANTE 5	Sí, yo opino igual, que sea así que tengan una división, lo que sean empaquetadas individualmente
PARTICIPANTE 6	Para mí estaría bien que estén todas en un mismo empaque, que no estén en diferentes fundas, pero claro que estén cada una en su lugar para evitar la posibilidad que haya algún inconveniente entre las mismas.
CANAL DE VENTA	
Pregunta10 ¿Dónde te resultaría más conveniente encontrar el producto; online, supermercado o tiendas pequeñas?	
PARTICIPANTE 1	Por el tipo de producto y si se habla que lo van a tener congelados, pienso yo que en supermercados o en tiendas pequeñas
PARTICIPANTE 2	Yo creo que personalmente, soy más consumidora de bueno estos alimentos que estén en supermercados o tiendas online que tienen aplicaciones y lo pides por ahí y te llegan a tu casa. Para mí me parece perfecto online en una aplicación y en súper mercados físicos.
PARTICIPANTE 3	Para mí lo mejor me convendría mucho un supermercado ya que tengo varias cercas y lo podría consumir rápido.
PARTICIPANTE 4	Si estamos hablando que un supermercado sería la mejor opción.
PARTICIPANTE 5	Yo también pienso que la mejor opción sería un súper mercado.
PARTICIPANTE 6	He, pienso igual, la mejor opción en lo personal sería un súper mercado, ya que al estar en un súper mercado te da mayor seguridad un producto, más confianza que estar en una tienda pequeña para poder iniciar. Y en el aspecto online pues hay muchas veces que las personas no conocen estos medios y por ende me parece más conveniente en súper mercados.

BRANDING	
Pregunta 11 ¿Qué opinas del diseño del empaque?	
PARTICIPANTE 1	El diseño del empaque se ve bien llamativo, tiene las especificaciones de las tortillas y sobre todo tiene la imagen del producto que se está ofreciendo y, tiene todo detallado lo que contiene. Me parece bien.
PARTICIPANTE 2	Si, de igual manera siento que el diseño del empaque del producto tiene que ser muy llamativo y el que tenga una foto de referencia en el empaque ayuda más o menos darse la idea de que es lo que más o menos tiene ahí o va a consumir, así que me parece muy bueno la verdad.
PARTICIPANTE 3	A mí también, a parte el empaque es muy llamativo a la atención al ojo porque a parte da curiosidad y va a verlo, y tiene todas las especificaciones necesarias para saber lo que contiene a dentro.
PARTICIPANTE 4	Lo mismo, la presentación súper buena, las letras, la imagen y todo eso.
PARTICIPANTE 5	Me parece que el empaque llama mucho la atención, en lo cual es muy importante, me gusta mucho.
PARTICIPANTE 6	Conuerdo, creo que el color rojo siempre va a ser una manera de poder captar la atención de las personas porque es un color llamativo y así mismo poder dar con una imagen lo cual le pueda dar una mayor idea del producto que vas a comprar.
Pregunta 12 ¿Qué tipo de palabras enganchadoras opinas que deberían incluir en el empaque? (artesanal, práctico, tradicional).	
PARTICIPANTE 1	Podría ser producto artesanal y listo para consumir.
PARTICIPANTE 2	A mí personalmente me llama la atención igual una palabra alusión a lo tradicional, siento que lleva el producto y está hecho con ingredientes básicos que se tiene o sea, que se tiene que tener, tampoco nada mas como añadido, que no sea tan nutritivo por decirlo así.
PARTICIPANTE 3	La verdad le añadiría lo práctico, porque es, o sea llama más la atención cuando son más fácil para el uso para la cocina.
PARTICIPANTE 4	Siento que la palabra artesanal sería muy enganchadora para el público.
PARTICIPANTE 5	Yo también siento que la palabra artesanal sería algo que podría llamar más la atención de las personas.
PARTICIPANTE 6	NO RESPONDIÓ
GENERALIDAD	
Pregunta 13 ¿Qué cambiarías / mejoras del producto?	
PARTICIPANTE 1	No sé, quizás saber las dimensiones, el tamaño del alimento que están ofreciendo, eso, y ahí creo que nada más.
PARTICIPANTE 2	Personalmente quizás le podría añadir al producto como más especificaciones, por decirlo tortillas hecha a base de tal y tal, para poder llamar un poco más la atención. Pero ahí en la realidad me parece que todo lo que le han incorporado la verdad está bien y llama la atención.
PARTICIPANTE 3	Yo no le cambiaría nada, me llama mucho la atención el producto y todo lo que conlleva eso.
PARTICIPANTE 4	Lo que sería una opción le pusieran que son productos naturales.
PARTICIPANTE 5	A mí me parece que el producto está bien la verdad.
PARTICIPANTE 6	En lo personal opino que también el producto está bien, quizás podría ser algo más representativo, no se sobre el Ecuador, podría ser.
Pregunta 14 ¿Qué crees que es lo más llamativo del producto?	
PARTICIPANTE 1	Que es un producto tradicional y representan una cultura.

PARTICIPANTE 2	De igual manera, que es un producto tradicional, fácil de usar y que es hecho con un producto a basa de Ecuador 100% naturales.
PARTICIPANTE 3	La verdad lo que me llama mucho la atención es lo práctico del uso de cada día.
PARTICIPANTE 4	A mí la imagen y la bandera del País.
PARTICIPANTE 5	A mí que es un producto artesanal.
PARTICIPANTE	Así mismo lo que es la bandera del Ecuador que puede representarnos en otras partes del mundo y saber un poco más de nuestra gastronomía.

Anexo 2: Análisis Pestel: Producción y exportación de tortillas de tiesto precocidas con relleno de banana a España.



Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político - Legal	Fomento de negocios Bilaterales Excelente relación entre países se ha fomentado el comercio desde muchos años atrás, experimentando un notable crecimiento desde el año 2017 superando la línea de mil millones de euros. Se caracteriza por tener cooperación “profundamente positiva” (Cámara Oficial de Comercio de España en Ecuador, 2017)			X
	Estándares alimenticios Como miembro de la Unión Europea, España exige estándares exhaustivos referentes a seguridad alimentaria como el Reglamento (CE) 178/2002 y HACCP, esto puede causar conflicto regulatorio. (Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), n.d.)		X	
	Leyes de propiedad Intelectual España tiene fuertes leyes acerca de protección de creaciones originales,		X	

	patentes y marcas. Lo cual se debe tener en cuenta para no caer en una infracción legal. (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2017)					
Económico	Competencia: En España, el mercado de productos latinos ha crecido, incluso contando con grandes distribuidoras como Latinoandina las cuales ofertan variedad de productos para consumidores inmigrantes. Estas empresas se encuentran ya posicionadas, lo cual requiere ser muy competitivos e implementar estrategias competitivas para poder sobresalir.				X	
Social	Demanda de productos latinos Debido a la alta cantidad de migrantes en España, la demanda de productos ecuatorianos ha ido en aumento. Existe cerca de medio millón de habitantes de nacionalidad ecuatoriana que actualmente residen en España. (Statista, 2023)					X
Tecnológico	Auge de Marketing Digital Para el público español, las herramientas de e-commerce y redes sociales tienen gran presencia al momento de conocer a una marca. Estas					X

	<p>herramientas tienen un menor costo y mayor facilidad de implementación (PuroMarketing, 2023).</p>					
Ecológico	<p>Política de Medio Ambiente UE España al formar parte de la Unión Europea, necesita seguir directrices de precaución y prevención de contaminación en fuente, lo cual incluye a fases de producción hasta cadena de suministro lo cual podría elevar los costos. (Parlamento Europeo, s.f)</p>					X

Anexo 3: Análisis PESTEL y Fuentes Útiles de España

POLÍTICO Y LEGAL	FUENTES
<ul style="list-style-type: none"> • POLÍTICO <p>-Fomento de negocios Bilaterales</p> <p>Excelente relación entre países se ha fomentado el comercio desde muchos años atrás, experimentando un notable crecimiento desde el año 2017 superando la línea de mil millones de euros. Se caracteriza por tener cooperación “profundamente positiva”</p> <p>-Estándares alimenticios</p> <p>Como miembro de la Unión Europea, España exige estándares exhaustivos referentes a seguridad alimentaria como el Reglamento (CE) 178/2002 y HACCP, esto puede causar conflicto regulatorio.</p> <p>Leyes de propiedad Intelectual</p> <p>España tiene fuertes leyes acerca de protección de creaciones originales, patentes y marcas. Lo cual se debe tener en cuenta para no caer en una infracción legal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara Oficial de Comercio de España en Ecuador. (2017). <i>Informe de Comercio Bilateral entre España y Ecuador</i>. Quito, Ecuador: Cámara Oficial de Comercio de España en Ecuador. • . Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN). (n.d.). <i>Legislación sobre la higiene de los alimentos</i>. Retrieved Noviembre, 2024 from https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/detalle/legislacion_higiene_alimentos.htm • Parlamento Europeo. (s.f). <i>Política de medio ambiente de la UE: Principios generales y marco básico</i>. From https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/71/la-politica-de-medio-ambiente-principios-generales-y-marco-basico
Social	FUENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de productos latinos <p>Debido a la alta cantidad de migrantes en España, la demanda de productos ecuatorianos ha ido en aumento. Existe cerca de medio millón de habitantes de nacionalidad ecuatoriana que actualmente residen en España.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Statista. (2023). <i>Población extranjera por país de nacimiento en España en 2023</i>. From Statista: https://es.statista.com/estadisticas/472512/poblacion-extranjera-de-espana-por-nacionalidad/

TECNOLÓGICO Y ECOLÓGICO	FUENTES
<p>- Auge de Marketing Digital</p> <p>Para el público español, las herramientas de e-commerce y redes sociales tienen gran presencia al momento de conocer a una marca. Estas herramientas tienen un menor costo y mayor facilidad de implementación en España.</p> <p>- Política de Medio Ambiente UE</p> <p>España al formar parte de la Unión Europea, necesita seguir directrices de precaución y prevención de contaminación en fuente, lo cual incluye a fases de producción hasta cadena de suministro lo cual podría elevar los costos.</p>	<p>PuroMarketing. (2023). From El 48,4% de las empresas españolas apuestan por las redes sociales como principal canal para atraer clientes.: https://www.puromarketing.com/42/214239/empresas-espanolas-</p> <p>Parlamento Europeo. (s.f). <i>Política de medio ambiente de la UE: Principios generales y marco básico</i>. From https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/71/la-politica-de-medio-ambiente-principios-generales-y-marco-basico</p>

ECONÓMICOS	FUENTES
<p>• ECONÓMICO</p> <p>-Competencia</p> <p>En España, el mercado de productos latinos ha crecido, incluso contando con grandes distribuidoras como Latinoandina las cuales ofertan variedad de productos para consumidores inmigrantes. Estas empresas se encuentran ya posicionadas, lo cual requiere ser muy competitivos e implementar estrategias competitivas para poder sobresalir..</p>	<p>•</p> <p> </p>

Anexo 4: Análisis PESTEL: Producción y exportación de tortillas de tueste precocidas con relleno de banana a Canadá

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político – Legal	<p>Potencial TLC Ecuador-Canadá</p> <p>TLC en proceso de formalización, desde finales del 2022 Ecuador realizo la reapertura de su oficina comercial en Canadá. En el año 2023 fueron anunciadas el inicio de la primera ronda negociaciones formales para el TLC, las cuales se entendieron hasta el 8 de mayo del 2024. (Ministerio de Produccion Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2024)</p> <p>Se han dado mayores progresos en el TLC, ya que en el presente año fueron realizadas la segunda, tercera y cuarta ronda de negociaciones. Estas siguen curso con un buen compromiso de parte de ambos países.</p>			X
	<p>Regulaciones Alimentarias Canadá</p> <p>Canadá exige una serie de requisitos para la importación de productos alimenticios.</p> <p>El reglamento sobre la salubridad de los Alimentos en Canadá tiene normas tanto para los productos como para los importadores de estos. También exige etiquetado bilingüe (inglés/francés). (Gobierno de Canadá, 2018)</p>		X	

	<p>HACCP</p> <p>Los estándares HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) son exigidos con obligatoriedad, los cuales pueden resultar costosos para empresas pequeñas. (Instituto Canadiense de Seguridad Alimentaria, n.d.)</p>				X	
Económico	<p>Poder adquisitivo canadiense</p> <p>Provincias canadienses como Quebec y Ontario albergan a población de un alto poder adquisitivo.</p> <p>El ingreso promedio anual por hogar después de impuestos en Quebec es \$59,700 y en Ontario \$70,100; provincias como Alberta y Manitoba también presentan altos niveles de ingresos. (ExpertUp, 2024)</p>					X
	<p>Moneda canadiense fluctuante</p> <p>El dólar canadiense tiene tendencia a fluctuar debido a la relación que mantiene con los precios de materias primas, esto conllevaría al encarecimiento del producto en destino y afectar a la competitividad de este.</p>				X	
Social	<p>Cambios demográficos</p> <p>Canadá alberga a una cantidad de población migrante de un 23%, la cual sigue en constante aumento. (Radio-Canada International, 2022)</p> <p>Existe un número de migrantes latinoamericanos y ecuatorianos viviendo en Canadá que va en aumento, los cuales están en busca de alimentos tradicionales de su país.</p>					X
	<p>Preferencia en productos más saludables</p> <p>Existe la tendencia de los consumidores a preocuparse por la</p>					X

	<p>salud y por ende mejorar su calidad de nutrición. Productos que contengan altos niveles de carbohidratos, azúcares o grasas tienden a perder atractivo en los consumidores.</p>					
Tecnológico	<p>Vanguardia en canales de distribución Gracias al creciente auge del comercio electrónico, plataformas como Amazon, Instacart, Walmart, etc, permiten a pequeñas empresas formar parte del mercado con una mayor accesibilidad.</p>					X
	<p>Alto estándar tecnológico Debido al uso de sistemas automatizados, trazabilidad y diversas plataformas digitales, se debe implementar tecnologías compatibles con los estándares canadienses, lo que puede llegar a incrementar costos.</p>				X	
Ecológico	<p>Empaques biodegradables Canadá tiene políticas ambientales las cuales regulan tipos de empaques permitidos, los cuales deben ser biodegradables o reciclables, lo cual incrementa el costo final del producto.</p>				X	

Anexo 5: Análisis PESTEL Canadá y Fuentes Útiles

POLÍTICA Y LEGAL	FUENTES
<p>Potencial TLC Ecuador-Canadá</p> <p>TLC en proceso de formalización, desde finales del 2022 Ecuador realizó la reapertura de su oficina comercial en Canadá. En el año 2023 fueron anunciadas el inicio de la primera ronda negociaciones formales para el TLC, las cuales se entendieron hasta el 8 de mayo del 2024. (Ministerio de Produccion Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2024)</p> <p>Regulaciones Alimentarias Canadá</p> <p>Canadá exige una serie de requisitos para la importación de productos alimenticios.</p> <p>El reglamento sobre la salubridad de los Alimentos en Canadá tiene normas tanto para los productos como para los importadores de estos. También exige etiquetado bilingüe (inglés/francés). (Gobierno de Canadá, 2018)</p> <p>Se han dado mayores progresos en el TLC, ya que en el presente año fueron realizadas la segunda, tercera y cuarta ronda de negociaciones. Estas siguen curso con un buen compromiso de parte de ambos países.</p>	<p>Ministerio de Produccion Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2024, Septiembre 10). <i>Ministerio de Produccion Comercio Exterior Inversiones y Pesca</i>. From https://www.produccion.gob.ec/negociaciones-para-un-acuerdo-comercial-entre-ecuador-y-canada-avanza-con-participacion-de-diversos-sectores/</p> <p>Gobierno de Canadá. (2018). <i>Safe Food for Canadians Regulations</i>. From https://www.laws-lois.justice.gc.ca/eng/regulations/SOR-2018-108/FullText.html</p>

ECONOMÍA Y SOCIALES	FUENTES
<p>- Poder adquisitivo canadiense Provincias canadienses como Quebec y Ontario albergan a población de un alto poder adquisitivo.</p> <p>El ingreso promedio anual por hogar después de impuestos en Quebec es \$59,700 y en Ontario \$70,100; provincias como Alberta y Manitoba también presentan altos niveles de ingresos. (ExpertUp, 2024)</p> <p>- Moneda canadiense fluctuante El dólar canadiense tiene tendencia a fluctuar debido a la relación que mantiene con los precios de materias primas, esto conllevaría al encarecimiento del producto en destino y afectar a la competitividad de este.</p>	<p>- ExpertUp. (2024). <i>ExpertUp</i>. From Costo de Vida en Canadá por Ciudad y Provincia: https://expertup.ca/es/costo-de-vida-en-canada-por-ciudad-y-provincia-2024/</p>

TECNOLÓGICO Y ECOLÓGICO	FUENTES
<p>- Auge de Marketing Digital Para el público español, las herramientas de e-commerce y redes sociales tienen gran presencia al momento de conocer a una marca. Estas herramientas tienen un menor costo y mayor facilidad de implementación (PuroMarketing, 2023).</p> <p>- Política de Medio Ambiente UE España al formar parte de la Unión Europea, necesita seguir directrices de precaución y prevención de contaminación en fuente, lo cual incluye a fases de producción hasta cadena de suministro lo cual podría elevar los costos. (Parlamento Europeo, s.f)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ExpertUp. (2024). <i>ExpertUp</i>. From Costo de Vida en Canadá por Ciudad y Provincia: https://expertup.ca/es/costo-de-vida-en-canada-por-ciudad-y-provincia-2024/ - PuroMarketing. (2023). From El 48,4% de las empresas españolas apuestan por las redes sociales como principal canal para atraer clientes.: https://www.puromarketing.com/42/214239/empresas-espanolas-apuestan-redes-sociales-como-principal-canal-para-atraer-clientes#:~:text=Social%20Media%20Marketing-,El%2048%2C4%25%20de%20las%20empresas%20espa%C3%B1olas%20apuestan%20por%20las,%2C4%25%20de%20adpci%C3%B3n - Parlamento Europeo. (s.f). <i>Política de medio ambiente de la UE: Principios generales y marco básico</i>. From https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/71/la-politica-de-medio-ambiente-principios-generales-y-marco-basico

Anexo 6 Entrevista al Ing. Juan Carlos Vásquez

UIDE

LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

TÉCNICA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tema: Plan de negocios para la exportación de tortillas de tuesto precocidas con banana desde Ecuador a Estados Unidos **Estudiante:** **Dirección TFM:** Andrea Sotomayor **Fecha:** **Lugar:**

Entrevistado: Juan Carlos Vasquez. **Profesión:** Ingeniero **Años de experiencia:**

Cargo: Comercio, Distribución al por mayor y por menor. Distribuidor de Pronaca en provincia de El Oro y Loja.

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA
Presentación:	¿Podría presentarse indicando su nombre, profesión y años de experiencia?	
Criterios de inclusión	1. - ¿Qué criterios suelen evaluar los compradores al por mayor y los minoristas en productos novedosos para decidir si los incluyen en su portafolio?	El impacto más importante que toman en cuenta es el precio, ya que en comisariatos van a encontrar una competencia bastante fuerte en otras marcas. Adicionalmente, piden un empaque bastante atractivo lo cual genera que el cliente final perciba al producto como buena calidad. Otro punto, en este caso que es alimento, tiene que tener un sabor que emocione al cliente ya que lo que se espera es una recompra.
Estrategias de promoción	2. - ¿Cómo se pueden diseñar estrategias de promoción que conecten con los distribuidores?	Creo que hay múltiples oportunidades para que los distribuidores puedan mejorar las ventas y suplir o quitar de la percha algunas competencia para que puedan vender nuestro producto, la cual sería armar un rebate anual en donde si llega a cierto volumen daríamos una compensación económica. También puede ser implementar a personas que estén en percha promocionando el producto y así se benefician las dos empresas tanto el distribuidor como dueño de marca. También se puede hacer contratos con empresas para que hagan degustaciones dentro del comisariato para el consumidor y así la gente pueda observar la calidad del producto y vender más.
Incentivos de confianza	3. - ¿Qué tipos de incentivos o garantías suelen facilitar que los distribuidores y minoristas confíen en un nuevo producto?	Al ser un producto de consumo y de comida tiene fecha de caducidad, así que la garantía sería el retiro del producto en caso de fenecer el mismo. También puede ser que lleguen cajas aplastadas que se deteriore la presentación del producto lo cual puede ser otra garantía también, que se pueda restituir al distribuidor este producto.

Anexo 7 Entrevista a la Lcda. Irene Quezada

UIDE
LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
TÉCNICA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tema: Plan de negocios para la exportación de tortillas de tuesto precocidas con banana desde Ecuador a Estados Unidos

Estudiante: **Dirección TFM:** Andrea Sotomayor **Fecha:** **Lugar:**
Entrevistado: Irene Quezada **Profesión:** **Licenciada** **Años de experiencia:**
Cargo: MGS Contabilidad y Auditoría CPA

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA
Presentación:	¿Podría presentarse indicando su nombre, profesión y años de experiencia?	MGS Contabilidad y Auditoría CPA Lic. Irene Quezada
Variabilidad	1. Cómo manejar la variabilidad del tipo de cambio en las transacciones internacionales?	Primeramente, buscamos un método de ponderación adecuado, esto considerando la vulnerabilidad del impacto que ocasiona el valor de la moneda nacional en las transacciones internacionales. Es decir, la variabilidad es pertinente dentro del periodo de un contrato, ya que podría influir en decisiones a largo plazo afectando así las inversiones en un futuro.
Rentabilidad	2. ¿Qué considera más importante para asegurar la rentabilidad de un producto exportado?	Como exportador primero debe considerar buscar estrategias para ingresar al mercado, es decir contar los recursos económicos necesarios para poder obtener la infraestructura necesaria para el manejo del producto. También debe contar con una buena logística con estándares de seguridad y calidad.
Recomendaciones	3. ¿Qué recomendaciones les daría a las empresas que están considerando exportar por primera vez?	Entre las consideraciones que se puede dar sería primeramente contar con una planificación y estrategia para entrar al mercado internacional, dicho producto debe ir acorde a las necesidades del consumidor, no dejando de lado el que la empresa cuente con un capital ya que la inversión realizada a la hora de exportar no se recupera a corto plazo debiendo hacer un esfuerzo económico durante los primeros años.

Anexo 8: Entrevista a la Mgtr. Cristina Escudero

UIDE

LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES TÉCNICA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tema: Plan de negocios para la exportación de tortillas de tiesto precocidas con banana desde Ecuador a Estados Unidos

Estudiante: **Dirección TFM:** Andrea Sotomayor **Fecha:** **Lugar:**

Entrevistado: Cristina Escudero **Profesión:** Licenciada en Economía, Mgtr. Negocios Internacionales

Años de experiencia: **Cargo:** Superv. Analista de Negocios y Crédito – Banco Internacional.

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA
Presentación:	¿Podría presentarse indicando su nombre, profesión y años de experiencia?	Cristina Mercedes Escudero Bueno Profesión: Lcda. Economía Mgtr. Negocios Internacionales Cargo Profesional (Opcional): Superv. Analista de Negocios y Crédito – Banco Internacional.
conocimiento del producto	1. ¿Está familiarizado/a con las tortillas de tiesto ecuatorianas? Si es así, ¿qué le gusta más de ellas?	Sí, estoy familiarizada con las tortillas de tiesto ecuatorianas. Me gusta su textura y sabor a casa que transmite, ya que evocan una conexión con la gastronomía autóctona y son versátiles para diferentes acompañamientos.
	2. ¿Ha probado anteriormente tortillas de maíz con rellenos dulces o innovadores? ¿Cómo fue su experiencia?	He probado versiones similares en Carchi, y la experiencia fue interesante. El contraste entre lo dulce y lo tradicional resulta atractivo, sobre todo para quienes buscan sabores distintos.
	3. ¿Considera que un producto como tortillas de tiesto con relleno de banana sería atractivo para usted o su comunidad?	Sí, creo que sería atractivo, especialmente si se presenta como un producto ético diferenciado en los Estados Unidos. La Banana es un ingrediente popular y familiar para muchas culturas, pero las tortillas están más inclinadas a una cultura adulta, pero no para tan jóvenes. Enfocarse en gente que ha ido del Ecuador para Estados Unidos y a consolidado su vida allá por varios años podría facilitar su aceptación.
Hábitos de consumo	4 ¿Con qué frecuencia consume productos de origen étnico o tradicional ecuatoriano?	Momentos específicos, sobre todo en reuniones sociales donde busco salir de la rutina diaria o consumo de cafeterías de marcas internacionales, para tener una conexión con mi país y estar orgullosa de mi cultura.
	5 ¿Qué factores considera más importantes al elegir un alimento: sabor, precio, facilidad de preparación o valor nutricional?	Sabor y valor nutricional. Sin embargo, en un mercado competitivo como el de Estados Unidos, el precio y la facilidad de consumo también son clave para captar al público.
	6 En su rutina diaria, ¿prefiere alimentos	Prefiero alimentos frescos y listos para consumir porque ahorran tiempo, estrés y son

	listos para consumir o que requieran mínima preparación? ¿Por qué?	prácticos, especialmente para quienes tenemos una vida de oficina.
Nostalgia y conexión cultural	7 Suponiendo que reside fuera de Ecuador. ¿Qué tan importante es para usted consumir productos que le recuerden a su país de origen?	Es muy importante, ya que ayuda a mantener un vínculo emocional con mi cultura y tradiciones, especialmente viviendo en el extranjero.
	8 ¿Cree que las tortillas de tiesto podrían ser un puente para mantenerse conectado/a con su cultura ecuatoriana?	Definitivamente, su sabor y olor evocan recuerdos de reuniones familiares y con orgullo hablar de nuestro país.
	9 ¿Qué otros productos tradicionales ecuatorianos desearía tener más fácilmente disponibles en el exterior?	El queso de hoja, los tamales, y las empanadas de verde son productos que me gustaría encontrar con mayor facilidad en mercados internacionales.
Opinión sobre el Producto Propuesto	10 ¿Qué le parece la idea de incluir relleno de banana en las tortillas de tiesto? ¿Considera que este sabor podría ser atractivo para su entorno?	Me parece una propuesta interesante e innovadora. La banana es un ingrediente conocido y atractivo para diferentes culturas, y su sabor es aceptado por la mayoría de personas, por lo que podría tener buena aceptación.
	11 ¿Qué formato le parecería más conveniente para este producto: porciones individuales, paquetes familiares o ambos?	Ambos formatos serían útiles, paquetes individuales para consumidores ocasionales o personas solteras, y familiares para eventos o grupos.
	12 ¿Qué precio estaría dispuesto/a a pagar por un paquete de tortillas precocidas con relleno, y glaseado en un empaque separado dentro del paquete?	\$6 - \$ 8 Respuesta adicional: El precio puede ser muy elevado para Ecuador, pero para la economía estado unidense es un precio adecuado, pero todo dependerá de calidad del sabor, el empaquetado y la cantidad se perciba con el precio y el producto.
Canales de distribución	13 ¿Dónde suele comprar productos alimenticios de origen ecuatoriano o latino ?	Es muy fácil encontrar en cualquier supermercado en las secciones internacionales.
	14 ¿Utiliza plataformas digitales para adquirir	Sí, plataformas como Amazon, Mercado libre se usa bastante para pedir productos congelados o para preparar en Estados Unidos,

	alimentos tradicionales? Si es así, ¿Cuáles son sus preferidas?	y las típicas apps de delivery en donde se encuentra buena variedad de restaurantes con productos culturales.
	15 ¿Qué tan importante es para usted que el producto esté disponible en tiendas físicas versus en línea?	Ambos son importantes. Tiendas físicas ofrecen la experiencia de compra directa, pero la venta en línea proporciona comodidad y alcance a un mercado más amplio.
Barreras y Expectativa	15 ¿Qué desafíos ha enfrentado al intentar adquirir productos tradicionales en su área de residencia?	En el ámbito emprendedor, falta de variedad, una mala perspectiva de valor agregado que conlleva a precios elevados, y dificultad para encontrar productos frescos.
	16 ¿Qué espera de un producto nostálgico como este en términos de calidad y presentación?	Espero alta calidad en el sabor, si está seco u horrible ya no lo vuelvo a comprar y un empaque atractivo que destaque su origen ecuatoriano.
	17 ¿Qué tan importante es para usted que el empaque sea sostenible o ecológico?	Es muy importante, ya que cada vez más consumidores valoran productos que respeten el medio ambiente, y es una estrategia indirecta para fidelizar clientes.
Comentarios adicionales	En todo negocio, llega un punto en el que, para crecer o satisfacer una mayor demanda, es necesario considerar el uso de financiamiento externo, como un crédito. Estas deudas, cuando se gestionan dentro de una estrategia bien planificada, pueden ser un motor para el avance del proyecto. Mi recomendación es que, para garantizar el pago de créditos o incluso mejorar la rentabilidad del producto, consideren integrarlo con otros elementos de la misma cultura ecuatoriana o de países latinos que residan en los Estados Unidos. Por ejemplo, establecer alianzas estratégicas con una marca de café y desarrollar promociones conjuntas, o abrirse el canal de distribución por medio de cafeterías o reposterías latinas. Esto no solo generará una experiencia cultural completa, lo que se está buscando, sino que también incrementa significativamente el atractivo del producto en mercados internacionales.	

Anexo 9: Entrevista al Ing. En Biotecnología Luis Bedón

UIDE
LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
TÉCNICA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tema: Plan de negocios para la exportación de tortillas de tiesto precocidas con banana desde Ecuador a Estados Unidos **Estudiante:** **Dirección TFM:** Andrea Sotomayor **Fecha:** **Lugar:**
Entrevistado: Luis Bedón **Profesión:** Ingeniero en Biotecnología **Años de experiencia:** **Cargo:**

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA
Presentación:	¿Podría presentarse indicando su nombre, profesión y años de experiencia?	Luis Bedón, Ingeniero en Biotecnología
Practicidad del producto	1. ¿Teniendo en cuenta que queremos enfocarnos en un público objetivo que busca facilidad y salud al mismo tiempo en sus alimentos, cree usted que nuestro producto va acorde con las necesidades de segmento en las que nos queremos enfocar?	Mi punto de vista como ingeniero tomando el segmento del mercado de personas de 19 a 32 años cuyo estilo de vida laboral y sus largas jornadas laborales, no les permiten tener un tiempo prudente o un tiempo justo para poder tener una alimentación sana-saludable, e inclusive algunas personas tienen que comer mientras trabajan. Me llama mucho la atención el producto ya que tiene mucha dinamicidad, es fácil y práctico de sacar del empaque e inclusive para en pocos minutos estar listo para consumirse.
Beneficios del producto		Por otro lado, también me llama mucho la atención que hay en propuesto un relleno de plátano, ya que el potasio tiene muchos beneficios, aparte de ser una fuente de carbohidratos de vitaminas; también reduce la fatiga y el cansancio e inclusive regula la función intestinal de las personas. Se sabe por muchos estudios e inclusive se ha comprado científicamente que al tener una buena salud intestinal también la persona tiene un mejor enfoque y concentración en sus actividades.
Producción		Aparte del proceso de elaboración de las tortillas les podría recomendar que intenten hacer la nixtamalización de los granos de maíz. Esta nixtamalización se hace en agua, se remoja los granos de maíz en agua y se le añade cal alimentaria. Esto hace que los beneficios del maíz sean más fáciles de digerir e inclusive por el adicionamiento de cal alimentaria se puede prevenir daños por hongos. o bacterias naturales del maíz que pueden afectarnos a nosotros como personas.
Presentación		Fuera de esto el proceso, el producto y también la presentación me parece muy muy buena ya que como dije hay personas que tienen muy poco tiempo para consumir esos alimentos e inclusive no tienen una cocina a la mano y si su producto puede estar fácil ser instantáneo en microondas o en un sartén dependiendo los que tengan los usuarios pues me parecía muy muy factible y también

Anexo 10: Entrevista a la Técnica Andrea Jumbo

UIDE LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES TÉCNICA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tema: Plan de negocios para la exportación de tortillas de tiesto precocidas con banana desde Ecuador a Estados Unidos

Estudiante: **Dirección TFM:** Andrea Sotomayor **Fecha:** **Lugar:**
Entrevistado: Andrea Jumbo **Profesión:** Analista Operativa Técnica de Proyectos
Años de experiencia: **Cargo:**

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA
Presentación:	¿Podría presentarse indicando su nombre, profesión y años de experiencia?	Andrea Jumbo Analista Operativa Técnica de Proyectos
Hábitos de compra	1. ¿Podrías contarme un poco sobre tus hábitos de compra?	En mi casa se consume bastante fruta verdura y tratamos de combinar el tema de las carnes igual pollo y res cerdo o algo de pescado eh sí hacemos los 3 comidas, hay veces que sí se consume un snack en la mañana o en la tarde pero sí comemos bastante bien variado a pesar de que trabajamos tratamos algunos de llevar la comida y los que no en prácticamente comemos en algún restaurante fuera del del trabajo pero sí tratamos de que sea que tenga una porción de arroz algo de carne algo de verdura de fruta igual el tema de bebida entonces sí es un poco variada la alimentación
Percepción	2. ¿Qué te llamó la atención de este producto?	Me llama la atención la combinación de la tortilla de maíz con el relleno porque por lo general suele ser de queso son súper ricas esas tortillas y bastante llenadoras pero la verdad no había escuchado ese tipo de relleno que ustedes proponen enviar
	3. ¿Cómo describirías este producto en una sola palabra o una frase?	Diría que innovador
	4. ¿Te genera confianza en sí la marca de este producto?	Un poco porque es nueva la marca y no es reconocida sin embargo es algo llamativo el tema de la combinación que hacen sí la presentación también es buena y es bastante amigable se puede decir por el mismo contenido de tener bastantes tortillas de maíz no es que uno se acaba todas de una sola entonces es como que sí es bastante amigable en la presentación.
	5. ¿Hay alguna característica que te gustaría que mejorara o que no te convence del producto?	Puede ser tal vez un poco el color de la presentación y otra la parte de arriba las letras y no siento que no va en la parte de arriba porque uno por el tipo de empaque rasga la parte de arriba y digamos para consumir en las

Recomendaciones		siguientes veces solo se queda la parte de abajo entonces prácticamente las letras que están arriba se perdería ese contenido ese lo que se quiere
	6. ¿Recomendarías este producto a un amigo familiar?	Sí, como un snack sí súper bueno por qué lo recomendarías porque es aparte de que es un producto como mencionó anteriormente que llena o te puede servir digamos que te retrasaste en hora de almuerzo y puedes consumirlo digamos por mientras hasta que logras almorzar es no es muy dulce entonces eh creo que sí si tiene ese punto rico se puede decir en la combinación
	7. ¿Si pudieras tal vez tú sugerir una mejora para este producto que lo haga más útil o atractivo?	Puedes hacer tal vez agregar más tipos de relleno, esa es una y otra tal vez podría ser el tipo de presentación no meter tanto número de tortilla sino en menos cantidad.
Marketing	8. ¿Qué tipo de campaña de marketing crees que sería más efectiva para promocionar este producto?	Yo creo que uno puede ser el tema de redes sociales tipo TikTok lo que estaba hoy en día a la moda se puede decir y otra puede ser tal vez en supermercados por qué ahí a pesar de que hay muchas marcas y tipos de producto siempre de uno en lo que hace las compras por más ve la publicidad que es sea el rato de pagar o sea el rato de promocionar los productos, pero siempre está a la vista.

Anexo 11: Entrevista a la Chef Pastelera María José

UIDE LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES TÉCNICA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tema: Plan de negocios para la exportación de tortillas de tiesto precocidas con banana desde Ecuador a Estados Unidos

Estudiante: **Dirección TFM:** Andrea Sotomayor **Fecha:** **Lugar:**

Entrevistado: María José **Profesión:** Chef Pastelera

Años de experiencia: 10 años **Cargo:** Emprendimiento personal de pastelería y catering.

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA
Presentación:	¿Podría presentarse indicando su nombre, profesión y años de experiencia?	Yo estudié pastelería en la Escuela de los Chefs. Tengo 10 años de experiencia en el área. En la actualidad yo tengo un emprendimiento en donde me dedico a hacer tortas, bocaditos, postres clásicos. Aparte también hago comidas para eventos, bautizos, cumpleaños, etc.
	1. Dentro de la relación con la gastronomía ecuatoriana, ¿cuál es tu relación con la misma o con productos similares al que presentamos?	Bueno, mi relación con la gastronomía ecuatoriana es bastante amplia. Yo sé preparar muchos platos de nuestra gastronomía. Aparte, en relación con el producto que ustedes me han enseñado o me están hablando de este producto, yo trabajo con masas de pan, empanadas y tortas.
Percepción del producto	2. Como parte de la percepción del producto, ¿tú qué opinas sobre la idea de incorporar un relleno de banana en las tortillas de tiesto tradicionales?	Me parece una idea innovadora, ya que es la primera vez que escucho una tortilla de tiesto con relleno de banana, que para mí sería como un postre, un snack, porque normalmente la tortilla de tiesto tiene rellenos de sal.
	3. Y desde tu perspectiva, ¿cómo perciben los consumidores estadounidenses los productos tradicionales latinos?	Bueno, desde mi perspectiva, los consumidores estadounidenses perciben los productos tradicionales latinos de manera muy positiva. Cada vez están buscando nuevas experiencias culinarias y sabores auténticos. Además, la creciente población de latinos en Estados Unidos también ha desempeñado un papel fundamental, ya que muchos buscan productos que les recuerde a su hogar y a su cultura.
	4. ¿Qué tan creativo consideras este producto en términos de innovación y conexión cultural?	Bueno, es un producto innovador, ya que como lo dije anteriormente, es algo nuevo. Para mí, rellenar una tortilla de tiesto con banano es muy nuevo, o sea, nunca he escuchado sobre esto. En cuanto a conexión cultural, es bueno conectar con nuestra gastronomía tradicional y con nuestras raíces.

Viabilidad	Para entrar un poco a la parte de la viabilidad del producto, ¿tú crees que este tipo de producto podría tener cabida en mercados de alimentos congelados y precocidos en Estados Unidos?	Y justifica, por favor, tu respuesta. Si, porque en Estados Unidos hay una creciente población latina. Yo como consumidor siempre voy a buscar alimentos que me hagan sentir en mi país de origen. Y tener algo práctico y fácil de preparar, como un congelado, siempre será una buena elección.
	Dentro de este producto, ¿qué factores claves deberíamos considerar para garantizar la calidad y aceptación del producto en el mercado internacional?	Bueno, al lanzar un producto en el mercado internacional, es importante considerar algunos factores como, por ejemplo, el control de calidad, el cumplimiento de normas y regulaciones, y los materiales y componentes. Y si hablamos de aceptación, es necesario tener un conocimiento del mercado, la adaptación cultural, competencia, logística, embalaje y, lo más importante, para mí, el soporte y la atención al cliente.
	¿Qué tan importante crees que es resaltar la historia cultural detrás del producto para su comercialización?	Es importante porque se puede establecer una conexión emocional con el consumidor, ya que se puede mostrar la autenticidad e identidad del producto, valor cultural, haciendo que sea más valioso y deseable para los consumidores.
Autenticidad	Dentro de los aspectos técnicos y gastronómicos, desde tu punto de vista, ¿qué tan relevante es la autenticidad de los ingredientes y los procesos en este tipo de productos?	La autenticidad de los ingredientes y procesos es muy relevante en un producto, y sobre todo este que se promociona como tradicional, artesanal o cultural. Esto puede agregar valor, generar lealtad del consumidor y diferenciar el producto en un mercado competitivo.
Recomendaciones	¿Qué recomendaciones harías respecto a los puntos para mejorar la presentación, sabor o experiencia del producto?	Bueno, una de mis recomendaciones es que relleno de banano, le agreguen dulce de leche y chocolate para potenciar su sabor. Y bueno, como tal, la tortilla de tiesto, la masa normalmente lleva grasa de cerdo, entonces, como este es un producto dulce, mi recomendación es reemplazar esta grasa de cerdo por mantequilla o por grasa, o manteca vegetal, ya que será una tortilla de dulce, o sea, una tortilla de tiesto dulce.
	¿Qué innovaciones o tendencias gastronómicas actuales podrían complementar este producto?	Bueno, en tendencias gastronómicas puede ser la fusión de sabores y técnicas culinarias de diferentes culturas. También la cocina sostenible, que es una tendencia que se enfoca en reducir desperdicios y promover la sostenibilidad en la cocina. También técnicas de cocina innovadoras y

		<p>también proteínas alternativas, es decir, diferentes tipos de rellenos, ya que este tipo de tortilla es versátil, puede ir con cualquier relleno.</p>
	<p>Como tu opinión general y recomendaciones finales, ¿qué elementos consideras cruciales para que el producto sea exitoso en su introducción a un mercado tan competitivo como el estadounidense?</p>	<p>Bueno, es crucial la investigación del mercado, también la definición de un público objetivo al cual se le va a ofrecer el producto, desarrollo del producto, la estrategia de marketing y servicio al cliente. Es decir, en definitiva, realizar un análisis exhaustivo del mercado para comprender las necesidades y preferencias del consumidor.</p> <p>Bueno, quería agradecerte nuevamente por este momento que nos pudimos reunir, nos pudiste dejar tus valiosos comentarios y eso sería todo, muchas gracias. Gracias a ti, Ayleen por el tiempo.</p>

Anexo 12. Plan de Marketing de la marca

PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA MILANA

Objetivo general	Objetivos específicos	Estrategias	Acciones a realizar	Duración De La Campaña												Responsable	Costo
				MARZO				ABRIL				MAYO					
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Desarrollar un plan de marketing que posicione las tortillas de maíz "Milana" en el mercado estadounidense, aumentando su reconocimiento y ventas en un 20% durante el período de tres meses.	Objetivo específico 1: Incrementar la visibilidad de la marca Milana.	Estrategia 1: Implementar campañas publicitarias en redes sociales	1. Crear contenido visual, atractivo y de valor que resalte el producto.	X	X			X	X			X	X			Copywriter Diseñador	\$300
			2. Lanzar anuncios pagados en Facebook e Instagram.		X		X		X		X			X		Community manager	\$500
			3. Colaborar con influencers locales para promover el producto.				X			X				X		Social media manager	\$400
			4. Realizar un concurso en redes sociales para aumentar la interacción.	X				X				X				Community manager	\$200
			5. Analizar métricas de alcance y ajustar campañas según resultados.				X			X				X		Social media manager	\$100
		Estrategia 2: Participar en ferias gastronómicas y eventos comunitarios en Nueva York.	1. Identificar ferias locales relacionadas con alimentos ecuatorianos y latinos.	X				X				X				Brand manager	\$50
			2. Preparar material promocional y muestras del producto.	X				X				X				Brand manager	\$250
			3. Asistir a la feria y realizar degustaciones.	X				X				X				Departamento de marketing	\$600
			4. Recopilar información de contacto de interesados.		X				X				X			Departamento de marketing	\$50
			5. Enviar correos electrónicos de seguimiento a los contactos obtenidos.				X				X				X	Copywriter	\$30

PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA MILANA

Objetivo general	Objetivos específicos	Estrategias	Acciones a realizar	Duración de la campaña												Responsable	Costo
				MARZO				ABRIL				MAYO					
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Desarrollar un plan de marketing que posicione las tortillas de maíz "Milana" en el mercado estadounidense, aumentando su reconocimiento y ventas en un 20% durante el período de tres meses.	Objetivo específico 2: Impulsar la prueba del producto tortillas de maíz de tiesto.	Estrategia 1: Realizar degustaciones en supermercados y tiendas especializadas.	1. Contactar supermercados locales para coordinar degustaciones.	X				X				X				Brand manager	\$20
			2. Preparar un plan logístico para las degustaciones.	X				X			X					Brand manager	\$100
			3. Ejecutar degustaciones en dos supermercados durante el fin de semana.			X	X			X	X			X	X	Brand manager	\$400
			4. Recopilar <i>feedback</i> de los consumidores durante las degustaciones.				X			X					X	Investigación y Desarrollo	\$50
			5. Ofrecer descuento del 10% a los consumidores que compren el producto después de probarlo.	X				X								Departamento de Marketing	\$150
		Estrategia 2: Implementar promociones especiales por tiempo limitado.	1. Diseñar una campaña de promoción 2X1 en la presentación de 12 unidades en la primera semana.			X				X				X		Social media manager	\$50
			2. Anunciar la promoción a través de redes sociales y correo electrónico.		X				X			X				Community manager	\$100
			3. Monitorear las ventas durante la promoción y ajustar según sea necesario.			X	X			X	X			X	X	Departamento de Ventas	\$30
			4. Evaluar el impacto de la promoción en las ventas totales.				X				X				X	Departamento de Ventas	\$40
			5. Reiterar la promoción si se observa un aumento significativo en las ventas.													Copywriter	\$20

