

NEGOCIOS INTERNACIONALES

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

AUTOR

Hugo Leonardo Torres Samaniego

TUTOR

Mgr. Alex Cárdenas

**Plan de exportación de cecina empacada al vacío producida por la
empresa lojana “La Malanita” para su inserción en el mercado de
España en el período 2025 - 2026.**

Aprobación del Tutor

Yo, MBA. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, certifico que conozco al autor del presente trabajo de titulación “Plan de exportación de cecina empacada al vacío producida por la empresa lojana “La Malanita” para su inserción en el mercado de España en el período 2025 – 2026”, Hugo Leonardo Torres Samaniego, siendo el responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad como de su contenido.

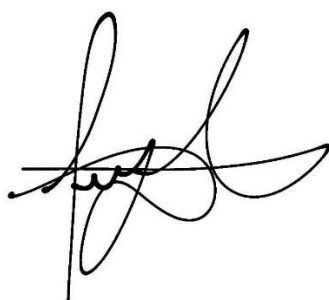


MBA. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Certificación de Autoría

Yo, Hugo Leonardo Torres Samaniego, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de exportación de cecina empacada al vacío producida por la empresa lojana “La Malanita” para su inserción en el mercado de España en el período 2025 – 2026**, siendo responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad como de su contenido.



Hugo Leonardo Torres Samaniego

AUTOR

Dedicatoria

A mi mami, mi mayor ejemplo de fortaleza, amor y perseverancia, quien ha sido mi guía constante en este camino académico y personal. Gracias por acompañarme en cada etapa, por creer en mí incluso en los momentos en que yo mismo dudaba y por enseñarme, con tu ejemplo, que el esfuerzo, la responsabilidad y la honestidad siempre abren puertas.

A mi tío Edmundo, por su guía firme, su consejo oportuno y su apoyo incondicional en los momentos más difíciles. Su orientación ha sido fundamental para mantenerme enfocado, tomar decisiones correctas y no rendirme ante los desafíos.

A mi tío Víctor, por enseñarme que los sueños sí se cumplen cuando se trabaja con disciplina, constancia y, sobre todo, con un profundo respeto por el trabajo arduo y honrado. Gracias, además, por inculcarme la importancia de ser disciplinado y constante, por recordarme que no debo rendirme ante las dificultades y por motivarme siempre a estudiar, prepararme y superarme cada día.

De manera muy especial, a mis abuelitos Víctor Hugo y Gladys María, por su amor incondicional, por su protección constante y por ser un pilar silencioso pero permanente en mi vida.

Asimismo, dedico este logro a todos mis tíos y primos, quienes han sido mi mayor inspiración y ejemplo de superación, unidad familiar y compromiso con sus metas.

A mis compañeros de la universidad, con quienes he compartido buenos y malos momentos, desafíos, aprendizajes y experiencias que nos han unido y nos han convertido en verdaderos amigos. Gracias por estar presentes tanto en los logros como en las dificultades, por el apoyo mutuo y por demostrar que el trabajo en equipo y la amistad también forman parte de este camino profesional.

Finalmente, a mis compañeros de trabajo, por su compañerismo, responsabilidad y compromiso diario. Gracias por estar siempre pendientes de su jefe, por el respeto, la colaboración constante y por hacer del trabajo un espacio de crecimiento, apoyo y confianza.

A todos ustedes, gracias por ser parte esencial de este camino y de este sueño que hoy se convierte en realidad.

Agradecimiento

Expreso mi más sincero y profundo agradecimiento al Magíster Alex Cárdenas Rodríguez, tutor de la presente tesis, por su acompañamiento académico, su permanente disposición y su valiosa orientación a lo largo de todo este proceso de investigación.

El desarrollo de este trabajo ha representado un camino exigente y, en muchos momentos, complejo, marcado por constantes correcciones, errores propios del aprendizaje y la necesidad de replantear criterios, enfoques y procedimientos. En este contexto, deseo destacar especialmente su tiempo, su paciencia y su comprensión, cualidades que fueron fundamentales para poder avanzar de manera progresiva y responsable en la construcción de esta tesis.

Agradezco de manera particular su voluntad permanente para orientarme, aconsejarme y guiarme, incluso en aquellos momentos en los que las dificultades técnicas y metodológicas parecían obstaculizar el avance del proyecto. Su criterio académico, su acompañamiento cercano y su compromiso con la formación del estudiante han sido determinantes para fortalecer mis competencias investigativas y para asumir este proceso con mayor disciplina, rigor y sentido crítico.

Finalmente, expreso mi agradecimiento a la universidad, por brindarme el espacio académico, los recursos formativos y las oportunidades necesarias para desarrollar este trabajo de investigación, contribuyendo de manera significativa a mi formación profesional y personal.

Índice de Contenidos

Aprobación del Tutor.....	II
Certificación de Autoría	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	VI
Índice de Contenidos	VII
Índice de Tablas.....	XI
Índice de Figuras	XII
Índice de Anexos	XIV
Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
Justificación	12
Objetivos.....	13
Objetivos específicos.....	13
Capítulo 1: Empatizar.....	14
1. Empatizar	14
1.1. Análisis PESTEL.....	17
1.2. Análisis interno.....	41
1.3. Análisis FODA	43
1.4. Principales hallazgos del problema u oportunidad.....	48
1.5. Mercado objetivo.....	51
1.6. Presentación de resultados de la investigación.....	53

Capítulo 2: Definición	68
2. Definición	68
2.3. Árbol de problemas	74
2.5. Mapa de empatía	70
2.6. Customer Journey Map	72
2.7. Declaración del punto de Vista (POV).....	75
Capítulo 3: Ideación	77
3. Ideación.....	77
3.1. Lluvia de ideas.....	77
3.2. Mapa mental	79
3.3. How Might We	81
3.4. Matriz de priorización (Impacto y Esfuerzo)	83
3.5. Propuesta de idea de negocio a implementar	85
Capítulo 4: Prototipo	86
4.1. Plan de exportación	87
4.2. Descripción del producto.....	87
4.3. Principales beneficios	88
4.4. Elementos diferenciadores.....	88
4.5. Certificaciones requeridas	89
4.7. Análisis del perfil del cliente objetivo.....	101
4.8. Requisitos de acceso al mercado	103

4.9. Estrategia de entrada al mercado	107
4.10. Análisis de Sensibilidad	142
Capítulo 5: Modelo de gestión.....	151
5. Modelo de gestión.....	151
5.1. Localización del proyecto.....	151
5.2. Localización desde el enfoque estratégico	152
5.3. Localización desde el enfoque operativo	152
5.4. Localización desde el enfoque de apoyo	153
Capítulo 6: Marketing Internacional.....	154
6. Marketing Internacional.....	154
6.1. Procesos estratégicos	154
6.2. Procesos operativos	155
6.3. Proceso de apoyo.....	155
6.4. Importancia del mapa de procesos	156
6.5. Flujograma.....	157
Capítulo 7: Estructura Organizacional operativa.....	158
7. Estructura Organizacional y gestión operativa	158
7.1. Propietario y niveles de gestión.....	158
7.2. Gestión de calidad	158
Capítulo 8: Planificación y tiempo en relación con los recursos.....	159
8. Planificación y tiempo en relación con los recursos.....	159

8.1. Gestión operativa.....	159
8.2. Distribución	159
8.3. Organigrama	160
8.4. Financiamiento	162
8.5. Presupuesto.....	163
8.6. Justificación del presupuesto	163
Conclusiones.....	164
Recomendaciones	166
Bibliografía.....	168
Anexos.....	187

Índice de Tablas

Tabla 1: <i>FODA</i>	44
Tabla 2: <i>Síntesis de entrevistas a participantes seleccionados</i>	66
Tabla 3: <i>Declaración del punto de vista</i>	75
Tabla 4: <i>Inversión inicial</i>	119
Tabla 5: <i>Costos operativos mensuales</i>	121
Tabla 6: <i>Costos variables</i>	121
Tabla 7: <i>Cálculo del precio EXW</i>	124
Tabla 8: <i>Cálculo del precio FOB Guayaquil</i>	125
Tabla 9: <i>Cálculo referencial del precio CIF Barcelona</i>	127
Tabla 10: <i>Margen del exportador (FOB Guayaquil)</i>	128
Tabla 11: <i>Precio minorista estimado en España</i>	129
Tabla 12: <i>Cuadro de resumen</i>	131
Tabla 13: <i>Volumen de ventas proyectados</i>	133
Tabla 14: <i>Flujo de caja proyectado (FOB Guayaquil)</i>	135
Tabla 15: <i>Flujos de caja proyectados (año 1 y 2)</i>	141
Tabla 16: <i>Escenario 1: Ventas disminuyen en 10%</i>	142
Tabla 17: <i>Escenario 2: Aumento del costo logístico en 15%</i>	143
Tabla 18: <i>Escenario 3: Fluctuación del tipo de cambio</i>	144

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Pregunta 1: La cecina como producto le genera principalmente</i>	54
Figura 2: <i>Pregunta 2: Has consumido cecina de cerdo en el último año</i>	55
Figura 3: <i>Pregunta 3: Con qué frecuencia la consume</i>	55
Figura 4: <i>Pregunta 4: Cuando consume porque lo hace</i>	57
Figura 5: <i>Pregunta 5: Conoce que productos cárnicos ecuatorianos se venden actualmente en España</i>	58
Figura 6: <i>Pregunta 6: Cual de estas redes sociales utiliza con mayor frecuencia para buscar productos cárnicos latinos.</i>	59
Figura 7: <i>Pregunta 7: Con qué frecuencia consume productos cárnicos</i>	60
Figura 8: <i>Pregunta 8: Conoce o ha probado la cecina lojana</i>	61
Figura 9: <i>Pregunta 9: Como conoció por primera vez la cecina lojana</i>	62
Figura 10: <i>Pregunta 10: Qué impresión le genera la cecina lojana</i>	63
Figura 11: <i>Pregunta 11: Si se vende cecina lojana en España con certificaciones sanitarias, que tan probable sería que la compre</i>	64
Figura 12: <i>Síntesis de entrevistas a participantes seleccionados</i>	65
Figura 13: <i>Mapa de afinidad</i>	69
Figura 14: <i>Árbol de problemas</i>	75
Figura 15: <i>Buyer persona</i>	69
Figura 16: <i>Mapa de empatía</i>	71
Figura 17: <i>Customer Journey Map</i>	74
Figura 18: <i>Lluvia de ideas</i>	78
Figura 19: <i>Lluvia de ideas general</i>	78
Figura 20: <i>Mapa mental</i>	80

Figura 21: <i>How Might We</i>	82
Figura 22: <i>Matriz de impacto y esfuerzo</i>	84
Figura 23: <i>Mapa de procesos</i>	156
Figura 24: <i>Flujograma del proceso integral de exportación de la cecina lojana producida por la empresa La Malanita</i>	157
Figura 25: <i>Organigrama</i>	162

Índice de Anexos

Anexo1: *Encuesta aplicada*.....187

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de exportación para la cecina lojana ahumada empacada al vacío, producida por la empresa La Malanita, orientado al mercado de Barcelona, España. El estudio analiza el entorno comercial, normativo y logístico, considerando los requisitos sanitarios europeos y las condiciones de acceso al mercado español para productos cárnicos artesanales. Metodológicamente, el trabajo integra un análisis de mercado, un estudio técnico y un plan financiero, permitiendo definir la estructura operativa, los procesos productivos, la localización del proyecto y la organización empresarial. Asimismo, se establece una estructura de costos y precios bajo el Incoterm FOB Guayaquil, alienada con el posicionamiento del producto como un bien premium de valor agregado. El plan de exportación propuesto demuestra que la cecina lojana posee un alto potencial de inserción en el mercado español siempre que mantenga una gestión eficiente, una estrategia de diferenciación basada en calidad y una planificación financiera prudente.

Palabras clave: cecina lojana, mercado español, requisitos sanitarios, producto premium.

Abstract

The objective of this research is to design an export plan for vacuum-packed smoked cecina lojana, produced by the company La Malanita, aimed at the market in Barcelona, Spain. The study analyzes the commercial, regulatory, and logistical environment, considering European health requirements and the conditions for access to the Spanish market for artisanal meat products. Methodologically, the work integrates a market analysis, a technical study, and a financial plan, allowing for the definition of the operational structure, production processes, project location, and business organization. Likewise, a cost and price structure is established under Incoterm FOB Guayaquil, aligned with the positioning of the product as a premium value-added good. The proposed export plan demonstrates that loja cecina has high potential for entry into the Spanish market, provided that it maintains efficient management, a differentiation strategy based on quality, and prudent financial planning.

Keywords: lojana cecina, Spanish market, health requirements, premium product.

Introducción

La ciudad de Loja, ubicada al sur del Ecuador, es reconocida como una de las ciudades con mayor riqueza cultural del país. Históricamente, ha sido un territorio que ha forjado su identidad a través del arte, la música y sus tradiciones. Su población ha demostrado, a lo largo del tiempo una notable capacidad de autosuperación, impulsando el desarrollo agrícola, ganadero que caracterizo a la región durante el siglo XX tal como señala Pio Jaramillo Alvarado ha sostenido su progreso gracias al esfuerzo colectivo de su gente y a su compromiso la cultura y el trabajo comunitario (Jaramillo Alvarado, 2002).

Hoy en día Loja se distingue no solo por su patrimonio artístico y musical, sino también por su gastronomía, considerada como uno de los mayores atractivos de la sierra ecuatoriana. Sus platos típicos reflejan la autenticidad de sus tradiciones culinarias y la conexión profunda de la comunidad con sus raíces. Dentro de esta diversidad destaca la cecina lojana, un producto emblemático elaborado a base de carne de cerdo adobada y asada con técnicas tradicionales de acuerdo con la prensa local. Este plato se ha convertido en un referente de la cocina lojana y un atractivo turístico por su sabor y su relevancia cultural (Crónica de Loja, 2024)

En este contexto, la empresa lojana La Malanita, dedicada a la producción de carnes procesadas, ha manifestado su interés en exportar cecina lojana empacada al vacío hacia el mercado europeo. Sin embargo, enfrenta limitaciones importantes, entre ellas la falta de información sobre los requisitos técnicos, sanitarios y logísticos exigidos por los países de destino, así como la ausencia de una planificación estratégica que facilite su internacionalización. A ello se suman desafíos de carácter estructural.

Diseñar un plan de exportación para expandirse internacionalmente, impulsar el crecimiento empresarial con estrategias efectivas y promover el desarrollo regional junto con la gastronomía ecuatoriana.

Justificación

El presente proyecto se justifica por la necesidad de fortalecer los procesos de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroalimentarias de la ciudad de Loja, aprovechando el valor cultural y productivo que caracteriza a la región. Loja posee una tradición histórica basada en el trabajo agrícola, ganadero y comunitario, lo que ha permitido consolidar productos con identidad propia, entre ellos, la cecina lojana, considerada un referente gastronómico local. Sin embargo, a pesar de su reconocimiento cultural y turístico, este producto aún presenta limitadas oportunidades de inserción en mercados internacionales debido a la falta de planificación técnica y comercial orientada a la exportación.

Desde el punto de vista económico, el diseño de un plan de exportación permitirá a la empresa “La Malanita” diversificar sus mercados, generar mayores ingresos y mejorar su competitividad mediante la incorporación de valor agregado a un producto tradicional. La exportación de cecina empacada al vacío representa una alternativa viable para aprovechar la demanda creciente en Europa por alimentos diferenciados, artesanales y con identidad de origen, contribuyendo así al desarrollo productivo local, la generación de empleo y el fortalecimiento de la cadena cárnica regional.

En el ámbito técnica y empresarial, el proyecto resulta pertinente porque proporciona una guía estructurada para cumplir con los requisitos sanitarios, logísticos y normativos exigidos en el comercio internacional de alimentos, reduciendo la incertidumbre que enfrentan las empresas locales al intentar acceder a mercados externos. De esta manera, se promueve la adopción de estrategias de comercialización, estándares de calidad y procesos de planificación que faciliten la inserción sostenible del producto en el mercado europeo. Busca posicionar la cecina lojana y difundir la gastronomía ecuatoriana a nivel global. También impulsa la rentabilidad y el reconocimiento internacional.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un plan de exportación de cecina empacada al vacío, producida por la empresa lojana “La Malanita”, con el propósito de impulsar la internacionalización de un producto tradicional ecuatoriano y contribuir al fortalecimiento del desarrollo económico local.

Objetivos específicos

- Identificar los requisitos técnicos, sanitarios, arancelarios y logísticos necesarios para la exportación de cecina empacada al vacío al mercado internacional.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proceso de exportación, determinando los costos, precios, márgenes de rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Capítulo 1: Empatizar

1. Empatizar

En esta primera fase del proyecto se desarrolla la etapa de empatía, la cual comprende la investigación y recopilación de información de fuentes primarias y secundarias mediante la observación, entrevistas y encuestas.

El objetivo es entender de manera profunda el problema o necesidad planteada. La fase de empatía permite conectarse con el mercado objetivo e identificar sus expectativas, problemas y oportunidades, lo cual serviría como base para diseñar una propuesta de exportación que aporte valor a la empresa.

En este proyecto, la fase de empatía adquiere una relevancia especial porque la cecina lojana no es únicamente un alimento, sino un símbolo cultural cargado de memoria, identidad y tradición. Comprender al consumidor implica analizar no solo lo que compra, sino también lo que siente, lo que extraña y lo que valora cuando piensa en los sabores de su tierra. Esta etapa permite identificar emociones vinculadas al consumo de productos tradicionales, aspectos fundamentales para un producto dirigido al mercado nostálgico ecuatoriano en España, donde la gastronomía funciona como un puente emocional con el país de origen (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2023).

La cecina Lojana es especialmente adecuada para esta fase porque forma parte del patrimonio culinario de la región y ha sido transmitida por generaciones mediante prácticas artesanales. Su aceptación no depende únicamente del precio o la disponibilidad, sino también de elementos sensoriales y simbólicos: el aroma de ahumado natural, el sabor del adobo y la textura característica del cerdo criollo un animal de crianza local que aporta un sabor más intenso y orgánico. Según el (Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, 2023), la cocina

tradicional ecuatoriana sigue siendo uno de los pilares más fuertes de la identidad colectiva, que influye directamente en la valoración del producto.

España se posiciona como de los países europeos con mayor consumo per cápita de carne de cerdo. De acuerdo con la Organización interprofesional del Porcino, en 2024 el consumo de carne y productos porcinos en España creció un 1,5%, alcanzando 1,01 millones de toneladas, lo cual evidencia una recuperación sostenida tras la caída de años anteriores (Interprofesional del Porcino de Capa Blanca [INTERPORC], 2024). Este comportamiento favorable del consumidor hacia los productos porcinos representa una oportunidad directa para alimentos derivados como la cecina lojana.

Los datos de Mercados Centrales de Abastecimiento (MERCASA), muestran que el consumidor español mantiene un hábito estable de compra de productos cárnicos transformados. En 2021, el consumo promedio por persona fue de 11,6 kg de carne transformada al año, además de 32 kg de carne fresca (Mercados Centrales de Abastecimiento [MERCASA], 2022). Estas cifras demuestran que productos como carnes curadas, embutidos y ahumados forman parte de la dieta cotidiana en España, lo que facilita la aceptación de la cecina lojana como una opción procesada para consumir.

El mercado europeo de carne procesada presenta un crecimiento significativo en la última década. Un informe de Market Data Forecast, señala que el sector alcanzó un valor estimado de USD 2,30 mil millones en 2024, con proyecciones de llegar a USD 4,05 mil millones en 2033, lo que equivale a una tasa de crecimiento anual compuesta de 6,47 % (Market Data Forecast, 2024). El dinamismo de esta industria refuerza la viabilidad de introducir productos como la cecina lojana en el continente.

Estudios europeos revelan que los consumidores valoran atributos intrínsecos sabor, textura, método de procesamiento como atributos extrínsecos origen, historia, certificaciones.

Un análisis multicéntrico concluye que la autenticidad, la procedencia y la calidad percibida son determinantes en la compra de carnes procesadas Koskinen, et al. (2020). Esto favorece a la cecina lojana, que posee un origen claramente identificable y un proceso artesanal con valor cultural agregado.

Europa vive una tendencia creciente hacia alimentos naturales, tradicionales y con una mínima intervención industrial. Un informe sobre la demanda de alimentos orgánicos y artesanales en Europa indica que los consumidores europeos asocian la autenticidad con mayor calidad y seguridad Borghoff et al. (2021). Este comportamiento coincide con las características de la cecina lojana, elaborada mediante procesos artesanales y técnicas tradicionales del ahumado.

El mercado de alimentos étnicos en España ha crecido de forma sostenida. Según ICEX, el sector aumento un 9,5 % en tres años, impulsado principalmente por comunidades latinoamericanas (España Exportación e Inversiones [ICEX], 2023) . Paralelamente, Eurostat reporta que en España residen más de 492.000 ecuatorianos, lo que convierte a esta comunidad en una de las más numerosas del país (European Commission [Eurostat], 2024) . Ambos datos evidencian la existencia de un nicho migrante con fuerte preferencia por productos tradicionales cómo la cecina.

La cecina lojana posee una ventaja competitiva clave: el proceso de ahumado y su respectivo empaque al vacío permiten prolongar la vida útil del producto y asegurar su conservación durante transporte internacional. La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria indica que los consumidores confían más en alimentos que cuentan con trazabilidad, certificación sanitaria y empaque seguro (European Food Safety Authority [EFSA], 2023). Esto refuerza la importancia del empaque al vacío como atributo clave para el mercado europeo

La combinación de un consumo elevado de productos cárnicos en España, el crecimiento del mercado europeo de carnes procesadas, la tendencia hacia productos artesanales y naturales, y el aumento del consumo de alimentos étnicos crea un entorno favorable para la exportación de cecina lojana. Asimismo, la presencia significativa de la población ecuatoriana en España y la preferencia por alimentos con identidad cultural convierten a la cecina en un producto competitivo y con alto potencial de aceptación. (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2022), los alimentos tradicionales refuerzan la identidad cultural y suelen presentar mayor aceptación entre comunidades migrantes.

1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se utiliza para observar cómo el entorno externo influye en el funcionamiento de una organización o proyecto. Esta herramienta permite identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden impactar en la toma de decisiones estratégicas según él (Oxford College of Marketing, 2023), el PESTEL es un modelo que ayuda a examinar de manera estructurada los elementos del entorno macro que afectan la viabilidad de una empresa.

Esta metodología permite identificar factores que no dependen directamente de la empresa, pero que igualmente condicionan sus decisiones y su capacidad para operar. Según la Comisión Europea (European Commission, 2024), los negocios están constantemente expuestos a cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, por lo que resulta útil evaluar cada uno de estos elementos para anticiparse a posibles riesgos u oportunidades. Estos seis factores conforman una estructura básica del PESTEL y ayudan a comprender de manera más amplia el contexto en el que se desarrolla una actividad comercial. En términos generales, ninguna empresa actúa aislada; siempre está sujeta a

regulaciones, variaciones en la economía, tendencias sociales o innovaciones tecnológicas que pueden favorecerla o limitarla. Por eso este tipo de análisis se aplica con frecuencia al estudiar mercados internacionales o proyectos de exportación, ya que permiten organizar la información y entender como el entorno externo puede influir en su viabilidad.

Factor Político

En el análisis del entorno político permite comprender cómo las decisiones y regulaciones de los gobiernos influyen en el proceso de exportar un alimento cárnico como la cecina lojana empacada al vacío. Este tipo de productos dependen mucho del marco político tanto del país que los produce como del país que lo recibe, porque su circulación está sujeta a acuerdos comerciales normas sanitarias y políticas agroalimentarias La Comisión Europea Señala que las relaciones comerciales con América Latina han avanzado hacia un escenario más estable y regulado donde se promueve el acceso a mercados para productos agropecuarios siempre que cumplan con los requisitos sanitarios y de sostenibilidad exigidos por la Unión Europea (European Commission, 2024). De manera similar en Ecuador se han impulsado políticas para fortalecer al sector agropecuario y mejorar su capacidad de inserción en mercados internacionales mediante programas de financiamiento y modernización productiva (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024) Analizar estos elementos ayuda a entender si el contexto político favorece o limita la posibilidad de exportar la cecina lojana ya que deben cumplirse para operar sin restricciones.

En el contexto europeo la política comercial y agroalimentaria tiene un peso directo en la exportación de productos cárnicos como la cecina lojana empacada al vacío.

La Unión Europea mantiene relación comercial activa con los países andinos esto ha permitido que varios productos agropecuarios de la región ingresen al mercado europeo bajo condiciones más estables de acuerdo con la Comisión Europea los acuerdos comerciales

firmados con Ecuador dentro del marco del Acuerdo Comercial Multipartes han reducido de manera progresiva los aranceles para la mayoría de productos agrícolas siempre que cumplan con las normas sanitarias y de sostenibilidad exigidas por la UE (European Commission, 2023). Esto crea un escenario relativamente favorable para empresas pequeñas que buscan internacionalizar alimentos procesados.

Además de los acuerdos comerciales La Unión Europea impulsa políticas agroalimentarias que buscan asegurar que los alimentos importados cumplan con los estándares altos de inocuidad, trazabilidad y responsabilidad ambiental. Entre estas iniciativas destacan el European Green Deal y la estrategia Farm to Fork.

El European Green Deal es la hoja de ruta ambiental de la Unión Europea cuyo objetivo es transformar el sistema productivo hacia un modelo sostenible, reduciendo emisiones, promoviendo energías limpias y garantizando que los productos agrícolas tengan menor impacto ambiental (European Commission, 2019) . Por su parte, la estrategia Farm to Fork busca asegurar que toda la cadena alimenticia desde la producción hasta el consumo cumpla estándares de sostenibilidad, bienestar animal, reducción de químicos y transparencia en la trazabilidad de los alimentos (European Commission, 2020).

La Unión Europea promueve que todos los productos que ingresen al mercado europeo cumplan con estos criterios de sostenibilidad, reducción de riesgos sanitarios y transparencia en la cadena de suministro (European Commission, 2024). Esto significa que cualquier empresa que aspire a exportar productos cárnicos debe demostrar que cumple estas exigencias desde su proceso de crianza hasta el empaquetado.

En los últimos años la Unión Europea (UE) también ha reforzado la cooperación con países de América Latina para apoyar la adaptación de sus sectores agro productivos a las nuevas normativas europeas.

Programas como el AL INVEST GREEN han financiado procesos de capacitación y asistencia técnica para mejorar la trazabilidad, promover prácticas sostenibles y facilitar el proceso a mercados europeos para pequeños y medianos productores de América Latina. AL INVEST GREEN es un programa de cooperación internacional de la Unión Europea que impulsa la transición hacia una economía más sostenible y baja en carbono, apoyando a empresas y cadenas productivas en la adopción de normas ambientales, prácticas responsables y requisitos de sostenibilidad exigidas por la UE (European Unión – International Partnerships, 2024).

Esto favorece a empresas ecuatorianas que trabajan con productos artesanales, ya que pueden ajustarse con mayor facilidad a los requisitos regulatorios del bloque europeo. Desde una perspectiva política, el entorno político de la Unión Europea representa oportunidades claras como la reducción de barreras arancelarias y la existencia de programas de cooperación, sin embargo, también implica desafíos importantes debido a la rigurosidad de sus normas sanitarias y ambientales para empresas como La Malanita. Este panorama significa que el acceso al mercado europeo es posible, pero depende de cumplir con estándares técnicos altos y demostrar prácticas responsables en toda la cadena productiva.

El contexto local y la situación política influyen directamente en la capacidad que tienen las pequeñas agroindustrias para incorporarse a mercados internacionales. En los últimos años, el país ha impulsado políticas orientadas a mejorar la competitividad del sector agropecuario, especialmente a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Dentro de la Política Agropecuaria 2025–2034, el Gobierno plantea fortalecer la producción sostenible, facilitar el acceso al financiamiento rural y modernizar los procesos de certificación para productos de origen animal, lo cual beneficia a los emprendimientos que buscan exportar alimentos procesados (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca [MAGP], 2024)

Estas políticas permiten que las empresas pequeñas tengan mayor apoyo técnico y un marco regulatorio más claro para cumplir con los estándares que exige el mercado internacional. Otro elemento político importante es el rol de Agrocalidad, la institución encargada de supervisar las Buenas Prácticas Pecuarias (BPP). La trazabilidad y la sanidad animal son requisitos clave: sin certificaciones de este organismo, un producto cárnico no puede optar a la exportación, de modo que su presencia regula y condiciona directamente el proceso. Agrocalidad mantiene lineamientos basados en normas internacionales y en los acuerdos sanitarios suscritos por Ecuador, los cuales obligan a las empresas a cumplir con procesos formales de control sanitario antes de enviar alimentos fuera del país (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2024).

El entorno político ecuatoriano también está influenciado por los acuerdos comerciales vigentes desde 2017 Ecuador forma parte del acuerdo multipares con la Unión Europea lo que permite que la mayoría de productos agrícolas ingresen al bloque europeo con reducciones arancelarias progresivas. El Ministerio de Producción reconoce que este acuerdo ha fortalecido las exportaciones del sector agropecuario y abierto oportunidades para productos con valor agregado que antes tenían más barreras para ingresar a Europa (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEI], 2024). Esto representa una ventaja para las pequeñas empresas que trabajan con alimentos tradicionales ya que el tratado establece un marco político estable para comercializar con Unión Europea (UE).

Sin embargo, también existen desafíos la estabilidad política del país ha sido variable y los cambios de gobierno afectan la continuidad de programas de apoyo al sector rural a esto se suma la necesidad de fortalecer los sistemas de control interno. La infraestructura productiva y los mecanismos de coordinación entre instituciones. Para una empresa pequeña como La Malanita Estos elementos pueden influir en la velocidad con la que se obtienen permisos

certificaciones y acompañamiento técnico. Aun así, el país cuenta con un marco político que reconoce la importancia del sector agro productivo y promueve la internacionalización de productos con identidad regional. Por lo que el entorno local presenta oportunidades siempre que la empresa logre alinearse a las exigencias institucionales.

En general el análisis del entorno político muestra que tanto Ecuador como la Unión Europea ofrecen un escenario mixto para la exportación de cecina lojana empacada al vacío. Por un lado, existen elementos que juegan a favor como el acuerdo multipares que reduce barreras arancelarias, las políticas agropecuarias que buscan fortalecer la producción nacional y los programas europeos orientados a apoyar prácticas sostenibles y mejorar la trazabilidad. Estos componentes crean una base relativamente favorable para que una empresa pequeña intente ingresar al mercado europeo, sin embargo, también se observan desafíos importantes sobre todo relacionados con la rigurosidad de las normas sanitarias de la UE, los procesos certificación en Ecuador y la inestabilidad política interna que suele afectar la continuidad de ciertos programas.

En este contexto, el factor político no impide la exportación, pero sí exige que las empresas cumplan con requisitos técnicos estrictos y planifique con cuidado para alinearse a las instituciones que regulan la actividad tanto es el país de origen como en el de destino.

Factor Económico

El factor económico permite entender cómo la situación financiera del país de origen y del país de destino puede influir en la posibilidad de exportar un producto como la cecina lojana empacada al vacío. La economía determina el poder de compra de los consumidores, los costos de producción, el comportamiento de la demanda y, en general las condiciones para que un negocio pueda mantenerse competitivo. Según el Fondo Monetario Internacional, las variaciones en el crecimiento económico y los niveles de consumo impactan directamente en

el comercio internacional, especialmente en los sectores alimentarios que dependen de estabilidad y previsión para operar (International Monetary Fund , 2024) . Por otro lado, a nivel local las cifras del Banco Central del Ecuador muestran que la recuperación económica del país avanza de manera desigual lo que obliga a muchas pequeñas empresas a buscar alternativas fuera del mercado Interno (Banco Central del Ecuador, 2024). Analizar ambos contextos ayuda a evaluar si existe un entorno económico favorable para que una empresa pueda exportar.

A nivel internacional la economía atraviesa un período de crecimiento moderado que influye directamente en el comercio exterior y la demanda de productos alimentarios. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, la proyección de crecimiento mundial para 2025 bordea el 3,2 %, una cifra que refleja una recuperación lenta y con diferencias entre regiones (International Monetary Fund, 2024). Esta dinámica afecta al mercado europeo donde el consumo ha mostrado señales de desaceleración debido a la inflación acumulada de los últimos años y a la reducción del poder adquisitivo en varios países de la zona europea.

En el caso específico de Europa, el Banco Central Europeo señala que la economía del bloque mantiene un comportamiento prudente, con un crecimiento estimado del 1,3% para 2025, acompañado de un consumo más selectivo por parte de los hogares (Banco Central Europeo, 2024). Esto significa que los consumidores europeos están priorizando productos con mayor valor agregado, garantías sanitarias y características que justifiquen el precio, algo que puede jugar tanto a favor como en contra para alimentos importados como la cecina lojana.

Por otro lado, el comercio internacional continúa enfrentando costos logísticos elevados, lo que afecta directamente a los productos que deben transportarse por vía marítima o aérea. Organismos como la Organización Mundial de Comercio han señalado que las tensiones geopolíticas, los precios de combustible y los problemas estructurales de la cadena logística global incrementan los gastos de transporte y reducen los márgenes de ganancias para pequeñas

empresas exportadoras (World Trade Organization, 2024). Esto implica que cualquier proyecto de exportación debe considerar cuidadosamente los costos logísticos, el tipo de transporte y la estabilidad del mercado.

El entorno económico global presenta un escenario de crecimiento lento pero estable, con consumidores europeos más exigentes y costos logísticos que continúan siendo un reto para Pequeños exportadores. Aun así, los productos con identidad territorial, trazabilidad y valor cultural suelen mantener una buena aceptación siempre que logren diferenciarse y adaptarse a las condiciones del mercado internacional.

En Ecuador la situación económica influye directamente en la capacidad de las pequeñas empresas para producir, sostener costos y pensar en exportar. Los últimos reportes del Banco Central del Ecuador muestran que la economía nacional ha tenido un crecimiento moderado afectado por la inestabilidad interna el bajo consumo y la desaceleración de varios sectores productivos (Banco Central del Ecuador, 2024). Aunque la inflación se ha mantenido relativamente baja, esto no necesariamente refleja una economía fuerte, sino que también está relacionada con una demanda limitada con la reducción del poder de compra de las familias ecuatorianas.

Por otro lado, el sector agropecuario sigue siendo uno de los pilares de la economía ecuatoriana. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGP), señala que este sector representa una

Fuente importante de empleo rural y genera productos con potencial para exportación, especialmente aquellos que cumplen con procesos sostenibles y con un valor agregado (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca [MAGP], 2024). Sin embargo, también reconoce que muchas pequeñas agroindustrias enfrentan problemas de financiamiento, limitaciones

tecnológicas y dificultades para acceder a certificaciones que les abarcan las puertas de mercados internacionales.

Por otra parte, los costos logísticos internos siguen siendo altos, el Banco Mundial ha señalado que Ecuador mantiene uno de los índices logísticos más bajos de la región, principalmente por la calidad de infraestructura vial y por la elevada dependencia de transporte terrestre (World Bank, 2023). Esto implica directamente en productos como la cecina, ya que su transporte desde zonas rurales hacia centros urbanos o puertos incrementa los costos finales y reduce los márgenes de ganancia.

A pesar de estas limitaciones el país cuenta con herramientas que apoyan la exportación. Programas como PRO ECUADOR y los créditos productivos de BanEcuador han ayudado a que pequeños productores accedan a asesorías, ferias internacionales y financiamiento a tasas preferenciales. Estos mecanismos buscan compensar las barreras económicas que normalmente enfrentan los emprendimientos rurales y permiten que los productos con identidad territorial tengan más posibilidades de llegar a mercados externos.

El conjunto, el entorno económico local presenta retos importantes como los costos logísticos, la baja demanda interna y las dificultades para acceder a financiamiento. Pero también ofrece oportunidades a través del apoyo institucional y del creciente interés por productos artesanales con sostenibilidad y origen claro.

El análisis económico muestra que tanto el contexto global como la situación interna influyen de manera directa en la viabilidad de exportar cecina lojana empacada al vacío. A nivel internacional la economía crece lentamente y los consumidores europeos se han vuelto más cuidadosos con sus gastos, lo que obliga a que los productos importados tengan un valor agregado claro para justificar su compra. Por otra parte, en el ámbito local, el mercado ecuatoriano se mantiene limitado por el bajo consumo interno, los altos costos logísticos y la

dificultad de acceder a financiamiento, factores que afectan especialmente a pequeñas empresas. A pesar de esto, tanto el entorno global como el nacional también presentan oportunidades. La demanda de alimentos con identidad cultural, los programas de apoyo institucional y la apertura comercial hacia la Unión Europea abre en un espacio posible para la exportación, el factor económico refleja un escenario retador, pero no imposible donde la empresa puede crecer si logra optimizar sus costos fortaleces su capacidad productiva y aprovechar las condiciones favorables del comercio exterior.

Factor Social

El factor social permite comprender cómo influyen los hábitos de consumo, las preferencias culturales y los cambios demográficos en la aceptación de un producto como la cecina lojana empacada al vacío dentro del mercado internacional. En el caso europeo, distintos estudios muestran que los consumidores ya no solo buscan alimentos por necesidad sino también que valoran su origen, la historia detrás del producto y el modo en que fue elaborado. La Comisión Europea señala que más del 60% de los ciudadanos del bloque prefiere alimentos producidos de forma responsable y con información clara sobre su procedencia (European Commission, 2023). A esto se suma que España mantiene una cultura gastronómica fuerte, donde los productos cárnicos tradicionales ocupan un lugar muy importante en la dieta. Por otro lado, la creciente presencia de migrantes latinoamericanos, especialmente ecuatorianos genera un mercado nostálgico que busca sabores y productos que recuerden su identidad. Analizar estos elementos permite entender la dinámica social que influye en el consumo y evaluar si existe un espacio real para introducir un alimento artesanal como la cecina Lojana en el mercado español.

A nivel global, el comportamiento de los consumidores ha cambiado de manera evidente en los últimos años. Las personas ya no solo se fijan en el precio o en la disponibilidad

de alimentos, sino que también valoran su origen, la forma en que fueron elaborados y el impacto que tienen en la salud y en el ambiente. La Comisión Europea señala que una parte importante de los ciudadanos del bloque Europeo prefieren alimentos con procesos más transparentes y con una identidad cultural reconocible, Lo que ha impulsado la demanda de productos artesanales y diferenciados frente a los industriales (European Commission, 2023). Este giro en las preferencias de consumo se observa en varios mercados europeos, donde existe mayor interés por alimentos que cuentan una historia y que reflejan tradiciones gastronómicas auténticas.

De acuerdo con estudios realizados por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA), muestran que los consumidores europeos presentan mucha atención a la seguridad alimentaria, la trazabilidad y el uso de métodos de producción responsable (European Food Safety Authority, 2024) . Esto afecta directamente a los productos importados, pues deben demostrar no solo calidad, sino también prácticas claras de inocuidad y manejo adecuado durante toda la cadena de producción. De cierta manera, esta tendencia favorece a alimentos artesanales con un proceso definido, como la cecina lojana, siempre que la empresa pueda garantizar los estándares mínimos exigidos por la Unión Europea (UE).

Otro elemento social global es el creciente interés por probar gastronomía de otros países. En ciudades europeas especialmente las capitales, Hay una apertura mayor hacia productos exóticos o de origen latinoamericano impulsada por la diversidad cultural y por el aumento de comunidades migrantes. Según datos del Eurostat, el número de residentes latinoamericanos en la Unión Europea ha aumentado de forma constante, generando una mezcla cultural que también se refleja en la oferta alimentaria (Eurostat, 2024). Esta tendencia abre oportunidades para productos como la cecina lojana, que pueden atraer tanto al mercado nostálgico como a consumidores europeos interesados en nuevas experiencias gastronómicas.

Desde el punto de vista social, el entorno social global muestra que existe una demanda creciente por alimentos con identidad, trazabilidad y origen claro. Aunque los consumidores europeos son más exigentes, también son receptivos a productos artesanales que representan culturas distintas. Esto crea un espacio real para que la cecina lojana pueda posicionarse, siempre que cumpla con estándares de calidad y logren comunicar su historia activa.

En Ecuador, los aspectos sociales también influyen en la forma que se producen y consumen los alimentos tradicionales especialmente en zonas como Loja donde la gastronomía tiene un valor cultural muy fuerte la cocina lojana es reconocida por su tradición familiar y por la transmisión de recetas de generación en generación lo que ha permitido que productos como la cecina formen parte de la identidad local.

El Instituto Nacional de Patrimonio Cultural ha señalado que la cocina tradicional ecuatoriana es un elemento de patrimonio inmaterial, ya que fortalece el sentido de pertenencia y mantiene vivas las prácticas culinarias de las comunidades (Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, 2023). Esto significa que alimentos como la cecina no sólo cumplen una función nutricional, sino que representan historia costumbre y memoria colectiva.

El consumidor ecuatoriano ha comenzado a cambiar sus hábitos alimentarios cada vez hay más interés por alimentos más naturales, con menos conservantes y con procesos de elaboración más transparentes. Este Este comportamiento favorece a pequeñas agroindustrias artesanales que trabajan con productos diferenciados, ya que la población valora que sean locales y provengan de sistemas de producción más responsables el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGP), ha reportado un incremento en la demanda de alimentos con origen claro y elaborados bajo buenas prácticas especialmente en zonas urbanas (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca [MAGP], 2024).

Otro elemento social importante es la migración, España es uno de los principales destinos de los ecuatorianos y en la actualidad más de 430.000 personas nacidas en Ecuador residen en ese país, formando comunidades culturales sólidas (Instituto Nacional de Estadística-España [INE], 2024) . Esta Población mantiene vínculos emocionales con alimentos tradicionales lo que crea un mercado nostálgico que busca productos que representan su identidad y origen.

El entorno social local muestra que la cecina tiene un valor cultural fuerte dentro de Ecuador y que existe un segmento de consumidores tanto dentro como fuera del país que aprecia los alimentos tradicionales y artesanales. Este contexto social favorece el posicionamiento del producto, siempre que la empresa logre comunicarse de forma adecuada y mantenga la autenticidad que caracteriza la gastronomía lojana.

El análisis del entorno social muestra que tanto en Europa como en Ecuador existe una valoración creciente por alimentos con identidad cultural, procesos artesanales y una historia que respalde su origen. En el mercado europeo los consumidores se han vuelto más exigentes y buscan productos que combinen calidad, trazabilidad y tradición, lo que abre un espacio para alimentos diferenciados como la cecina lojana al mismo tiempo la presencia consolidada de comunidades ecuatorianas en España genera un mercado nostálgico que mantiene vivo el interés por los sabores tradicionales del país.

A nivel local la gastronomía Lojana tiene una fuerte raíz cultural lo que refuerza la autenticidad del producto y lo convierte en un símbolo de identidad. Todo esto indica que el factor social no sólo respalda la posibilidad de exportar, sino que también ofrece una oportunidad real para posicionar la cecina en un mercado que valora tanto la historia como la calidad de los alimentos.

Factor Tecnológico

El factor tecnológico permite evaluar cómo los avances en digitalización, automatización y control sanitario influyen en la producción conservación y comercialización de alimentos como la cecina lojana ahumada empacada al vacío. En los últimos años la tecnología aplicada al sector agroalimentario ha crecido de forma acelerada, especialmente en temas relacionados con la trazabilidad, inocuidad empaques y monitoreo de procesos. La UE ha impulsado estrategias como el Farm to Fork una iniciativa que forma parte del European Green Deal y que tiene como objetivo transformar todo el sistema alimentario europeo hacia un modelo más sostenible. La estrategia Farm to Fork busca reducir el uso de químicos, mejorar el bienestar animal, garantizar la trazabilidad y promover sistemas de producción más eficientes y respetuosos con el ambiente en toda la cadena alimentaria (European Commission, 2020).

Esta estrategia promueve que todos los alimentos, incluidos los importados, cuenten con sistemas de producción más eficientes y sostenibles, apoyándose en herramientas digitales para asegurar la transparencia en toda la cadena de suministro (European Commission, 2024). Paralelamente, organismos internacionales como la FAO destacan que las tecnologías de empaque, conservación y registro digital son claves para mantener la calidad de productos cárnicos durante el transporte hacia mercados lejanos (Food and Agriculture Organization [FAO], 2023) .

A nivel global la tecnología se ha convertido en un eje central para el desarrollo del sector agroalimentario. En los últimos años la digitalización y la automatización avanzada con fuerza impulsadas por la necesidad de garantizar trazabilidad y no cuidar y eficiencia en todos los procesos relacionados con los alimentos La Unión Europea, Promueve el uso de sistemas electrónicos de monitoreos sensores de temperatura plataformas digitales para el control

sanitario y tecnologías de empaques avanzadas que permiten extender la vida útil de productos cárnicos durante su transporte y comercialización (European Commission, 2024) Estas innovaciones se han vuelto prácticamente obligatorias para cualquier empresa que quiera ingresar al mercado europeo, ya que ayudan a demostrar transparencia y cumplimiento de estándares de calidad.

La organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura (FAO), señala que las tecnologías relacionadas con el control microbiológico el envasado al vacío y el manejo de la cadena de frío son esenciales para asegurar la inocuidad de productos de origen animal, especialmente cuando deben viajar largas distancias (Food and Agriculture Organization [FAO], 2023). Esto aplica directamente a la cecina empacada al vacío que requiere garantizar estabilidad en su conservación y una adecuada manipulación para cumplir con los requisitos de esta importación establecidos por organismos europeos como la EFSA, la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria, encargada de evaluar riesgos sanitarios y emitir lineamientos sobre seguridad alimentaria en la UE.

En este contexto, la tendencia global hacia la sostenibilidad también influye en el desarrollo tecnológico del sector. Muchas cadenas agroalimentarias están incorporando herramientas que permiten medir el impacto ambiental de la producción como sistemas de rastreo digital calculadoras de huella hídrica y plataformas para evaluar el uso eficiente de recursos la Unión Europea ha impulsado estos mecanismos dentro del marco del European Green Deal que busca transformar la forma en que se produce y distribuyen los alimentos dentro y fuera del continente (European Commission, 2023). Para las empresas pequeñas que buscan exportar, esto significa que la tecnología no sólo es un requisito técnico sino también una oportunidad para demostrar prácticas sostenibles que agreguen valor al producto.

En el Ecuador, el avance tecnológico dentro del sector agroalimentario ha sido más lento en comparación con otros países de la región, pero aún existen esfuerzos importantes por modernizar los procesos de producción y mejorar la calidad de los alimentos destinados al consumo interno y a la exportación. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGP), ha impulsado programas de capacitación y asistencia técnica orientados a mejorar la digitalización la trazabilidad y el control sanitario dentro de las cadenas productivas rurales lo cual beneficia especialmente a pequeñas agroindustrias que buscan tecnificarse sin perder su carácter artesanal (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca [MAGP], 2024). Estos programas incluyen el uso de sistemas básicos de registro digital capacitaciones en buenas prácticas pecuarias y adopción de tecnologías eficientes para el manejo de los animales y la conservación de alimentos.

Agrocalidad por su parte su parte a reforzado los procesos de certificación y control de la inocuidad alimentaria mediante herramientas tecnológicas que permiten estandarizar la producción y revisar el cumplimiento de normas internacionales la entidad utiliza sistemas digitales para validar la trazabilidad del ganado emitir certificaciones sanitarias y supervisar prácticas de faenamiento y manipulación de alimentos (Agrocalidad, 2024).

En cuanto a la tecnología aplicada directamente en la producción muchas granjas ecuatorianas están incorporando prácticas sostenibles apoyadas en herramientas simples pero efectivas como sistemas de camas profundas manejo de bioinsumos y técnicas de conservación natural. Aunque estas tecnologías no son tan sofisticadas como las europeas permiten mejorar el control sanitario, reducir el desperdicio y mantener una producción más estable. De igual manera, algunas empresas han comenzado a implementar empaques al vacío controles de temperatura y métodos de conservación que aumentan la vida útil del producto y cumplen con estándares necesarios para su transporte internacional.

Finalmente existe un creciente interés en medir el impacto ambiental y la sostenibilidad dentro de la cadena productiva varias organizaciones y emprendimientos ecuatorianos han empezado a utilizar herramientas inspiradas en normas internacionales, como la ISO 59020, que permiten evaluar el nivel de circularidad y el uso eficiente de recursos. Aunque todavía es un proceso en desarrollo esta tendencia tecnológica se alinea con las exigencias de la Unión Europea y representa una oportunidad para que empresas pequeñas demuestren compromiso ambiental y mejoren su competitividad.

El análisis del factor tecnológico muestra que la innovación se ha convertido en un elemento clave para competir dentro del sector agroalimentario tanto a nivel global como en el contexto ecuatoriano los mercados internacionales especialmente el europeo exigen sistemas de trazabilidad confiables controles de inocuidad basados en herramientas digitales y tecnológicas de empaque que garanticen la calidad del producto durante todo el proceso de exportación aunque Ecuador todavía avanza a un ritmo más lento en comparación con estos estándares existen esfuerzos importantes desde las instituciones públicas y algunas prácticas sostenibles aplicadas.

Factor Ecológico

El factor ecológico permite analizar cómo las condiciones ambientales las políticas de sostenibilidad y las nuevas exigencias ambientales influyen en la posibilidad de exportar alimentos como la cecina lojana empacada al vacío. En los últimos años la preocupación por el impacto ambiental ha aumentado en prácticamente todos los mercados, especialmente en la Unión Europea, donde se exige que los productos importados cumplan con prácticas responsables tanto en el uso de recursos como en la gestión de residuos. La estrategia ambiental del European Green Deal establece que los alimentos que ingresan al mercado europeo deben provenir de sistemas productivos más sostenibles con menor huella ambiental y con procesos

que garanticen el bienestar animal (European Commission., 2023). De manera similar a organizaciones como la FAO han señalado que la sostenibilidad y la eficiencia en el uso de recursos se han vuelto criterios centrales dentro de la producción agroalimentaria mundial (Food and Agriculture Organization [FAO], 2023)

A nivel global, la sostenibilidad se ha convertido en uno de los pilares centrales del sistema agroalimentario. Los países importadores especialmente dentro de la Unión Europea han adoptado normas ambientales cada vez más estrictas para asegurar que los productos que ingresan a sus mercados cumplan con estándares de producción responsable. La estrategia del European Green Deal que plantea que el sistema alimentario europeo debe reducir su impacto ambiental, disminuir el uso de recursos y garantizar que los alimentos provengan de procesos más limpios y transparentes (European Commission, 2023). Esto afecta directamente a los productos importados, porque ahora deben demostrar prácticas sostenibles desde su origen incluyendo el manejo adecuado de residuos el bienestar animal y el uso eficiente de recursos naturales.

Por otro lado, organismos internacionales como la FAO han señalado que la producción de alimentos a nivel global enfrenta presiones relacionadas con el cambio climático la escasez de agua la degradación de suelos y la necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (Food and Agriculture Organization [FAO], 2023). Esto ha impulsado una tendencia mundial hacia métodos de producción más responsables, así como tecnologías que permitan optimizar el uso de recursos sin comprometer la calidad del producto estas exigencias son especialmente relevantes para productos cárnicos que suelen estar sujetos a controles ambientales más estrictos debido a su impacto en la cadena productiva.

Adicionalmente, existe un creciente interés por parte de los consumidores internacionales en conocer el origen y la huella ambiental de los alimentos que consumen. En

Europa varias encuestas han mostrado que los ciudadanos priorizan productos con menor impacto ecológico y que cuentan con certificaciones ambientales verificables esto genera una precisión adicional para los países exportadores, pero también abre oportunidades para aquellos productores que logran demostrar una cadena de valor más sostenible.

En el Ecuador los temas ambientales tienen un peso cada vez mayor dentro del sector agropecuario no sólo por las regulaciones internas sino también por las exigencias de los mercados internacionales hacia los que el país exporta organismos como el Ministerio del Ambiente han impulsado programas orientados a promover prácticas de productos más sostenibles especialmente en zonas rurales donde la actividad agrícola y pecuaria forma parte de la economía local entre estas iniciativas se encuentran la gestión responsable del agua el manejo adecuado de residuos y la conservación de ecosistemas elementos que se han vuelto obligatorios para muchas cadenas productivas que desean proyectarse hacia la exportación (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica., 2024).

En el caso específico de la producción de carnes y derivados Agrocalidad ha reforzado la implementación de buenas prácticas pecuarias (BPP), que incluye en el uso responsable de medicamentos veterinarios, la gestión ambiental de las granjas y el bienestar animal durante todas las etapas del proceso. Estas prácticas buscan asegurar que los productos pecuarios cumplan con criterios de inocuidad y sostenibilidad, lo cual es indispensable para acceder a mercados como el europeo donde estas certificaciones son evaluadas de forma rigurosa (Agrocalidad, 2024).

En el ámbito local, en regiones como Loja, donde se produce la cecina lojana, existen iniciativas locales que fomentan el uso eficiente de recursos, como sistemas de manejo ambiental en pequeñas granjas adopción de técnicas artesanales con menor impacto ecológico y capacitación comunitaria en conservación, aunque estas tecnologías y prácticas todavía son

básicas en comparación con las aplicadas en países desarrollados representan un avance importante hacia modelos de producción más limpios. Estas mejoras también permiten que productos tradicionales como la cecina lojana tengan mejores posibilidades de cumplir con criterios ambientales valorados por los mercados internacionales.

Por otro lado, cada vez más emprendimientos rurales han empezado a mostrar interés en incorporar herramientas para medir su impacto ambiental. Algunas iniciativas se inspiran en estándares internacionales como la ISO 14001 o la ISO 59020, que promueven procesos más circulares y sostenibles. Aunque todavía no son obligatorios para todas las pequeñas empresas estas prácticas pueden ayudar a mejorar la competitividad de productos artesanales especialmente cuando buscan diferenciarse en mercados que permitan la sostenibilidad.

En general el entorno ecológico local muestra avances importantes hacia una producción más responsable aún con sus limitaciones.

En relación con el factor ecológico, el análisis del factor ecológico demuestra que la sostenibilidad se ha convertido en un requisito clave dentro del comercio internacional de alimentos, especialmente en mercados como la Unión Europea donde las regulaciones ambientales son cada vez más exigentes. El enfoque global hacia la reducción del impacto ambiental el uso responsable de recursos y la trazabilidad ecológica condiciona directamente la forma en que los productos de origen animal pueden ingresar al mercado europeo por otra parte se observan avances importantes, aunque graduales orientados a fortalecer prácticas productivas más responsables desde la implementación de buenas prácticas pecuarias hasta la adopción de políticas que promueven la conservación y el uso eficiente de recursos naturales.

Factor Legal

El factor legal permite identificar todas las normas, regulaciones y requisitos que intervienen en el proceso de exportar un alimento cárnico como la cecina lojana tanto Ecuador

como la Unión Europea cuentan con marcos legales estrictos para garantizarla y no cuidar, la trazabilidad y la correcta clasificación de productos de origen animal. en el caso europeo el Reglamento 1169/2011 Establece normas claras sobre el etiquetado, la información alimentaria y la presentación de productos destinados al consumidor lo que implica que cualquier alimento importado debe cumplir con estos lineamientos para poder ingresar al mercado (European Unión, 2011). En cuanto a, las normas sanitarias y fitosanitarias del Reglamento (CE) 853/2004 definen los requisitos específicos para los productos de origen animal, incluyendo controles en la cadena de frío, manipulación y certificaciones obligatorias.

En Ecuador, el marco legal también exige controles rigurosos. Agrocalidad regula la producción pecuaria y emite las certificaciones sanitarias necesarias para la exportación de alimentos de origen animal. A esto se suman las normas del Ministerio de Salud Pública relacionadas con procesamiento de alimentos buenas prácticas de manufactura y riesgos sanitarios (Agrocalidad, 2024) .

La Unión Europea cuenta con uno de los Marcos legales más estrictos en materia de alimentos de origen animal, y cualquier producto que ingrese al bloque debe cumplir con una serie de normas que garantizan la inocuidad, la trazabilidad y la calidad del alimento. Uno de los pilares legales es el Reglamento (CE) 853/2004 que establece que los requisitos específicos para los productos de origen animal, incluyendo procesos de faenamiento, control de temperatura, manipulación, transporte y certificaciones sanitarias obligadas (European Unión, 2011). Para productos importados este reglamento es fundamental, ya que determina como debe aparecer en español según las normas del país de destino.

Además de estos elementos generales, España cuenta con normativas propias para el control sanitario de productos cárnicos importados. La Agencia Española de seguridad alimentaria y nutrición es la entidad encargada de supervisar el cumplimiento de los requisitos

sanitarios, realizar controles oficiales en frontera y verificar que los productos cumplan con la legislación europea y nacional antes de su distribución comercial (Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición [AESAN], 2024). España trabaja bajo el mismo estándar europeo, pero aplica procedimientos adicionales de verificación y un sistema de vigilancia alimentaria que revisa tanto la documentación del producto como su estado físico al momento de ingresar al país.

La Unión Europea también exige que los países terceros cuenten con sistemas oficialmente reconocidos de control sanitario, y solo aprueba la importación de productos pecuarios provenientes de establecimientos registrados y auditados esto significa que la empresa exportadora en Ecuador debe estar certificada por Agrocalidad y su planta debe aparecer dentro de los listados autorizados para exportar hacia la Unión Europea en conjunto con el marco legal europeo y español establece una ruta clara pero estricta que condiciona el proceso de exportación de la cecina lojana, desde su producción en origen hasta su entrada al mercado formal del país destino.

En Ecuador, la exportación de productos de origen animal está regulada por un conjunto de leyes y organismos que se encargan de garantizar la inocuidad, la trazabilidad y el cumplimiento de estándares internacionales. La institución más importante en este proceso es Agrocalidad, que es la autoridad competente en la materia sanitaria para productos pecuarios. De acuerdo con la normativa vigente, toda empresa que produzca alimentos de origen animal debe cumplir con las buenas prácticas pecuarias como mantener registros de trazabilidad y obtener los certificados sanitarios de exportación que exige el mercado internacional (Agrocalidad, 2024). Estas certificaciones verifican aspectos como el manejo del ganado, el proceso de faenamiento, las condiciones higiénicas del establecimiento y la conservación del producto.

Desde el ámbito institucional, el Ministerio de Salud Pública establece lineamientos relacionados con las buenas prácticas de manufactura y el registro sanitario que es obligatorio para cualquier alimento procesado que se comercialice dentro o fuera de país, este registro garantiza que el producto cumple con las normas de calidad, etiquetado, con posición e inocuidad alimentaria (Ministerio de Salud Pública del Ecuador [MSP], 2023).

Para la cecina lojana empacada al vacío, este requisito es fundamental ya que valida la seguridad del proceso de deshidratación, salado, almacenamiento y empaque.

En términos de comercio exterior, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca regula los procedimientos de exportación y administra las plataformas donde se registran las empresas exportadoras. También es la entidad encargada de coordinar con la Unión Europea el cumplimiento de las exigencias del Acuerdo Multipartes y de asegurar que el exportador esté habilitado para enviar productos hacia este bloque (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024). Esto incluye la aprobación sanitaria del establecimiento, la vigencia de los permisos y el cumplimiento de los requisitos documentales.

Finalmente, Ecuador cuenta con leyes ambientales que también influyen en la producción pecuaria. El Ministerio del Ambiente exige que las actividades agropecuarias cumplan con normativas de sostenibilidad, manejo de desechos y conservación de recursos naturales, especialmente en zonas rurales donde la producción artesanal es predominante. Aunque estas regulaciones no son exclusivas para la exportación, forman parte del marco legal que condiciona la operación de pequeñas empresas.

Desde el marco normativo ecuatoriano, el marco legal ecuatoriano establece un conjunto claro de requisitos que incluyen certificaciones sanitarias, permisos de manufactura, registro sanitario, prácticas ambientales responsables y la habilitación oficial del

establecimiento. Cumplir con estas normas es indispensable para que la cecina lojana pueda ser exportada y aceptada dentro de mercados altamente regulados como el europeo.

El análisis del factor legal muestra que tanto Ecuador como la Unión Europea cuenta con marcos normativo rigurosos que condicionan directamente la exportación de productos cárnicos como la cecina lojana empacada al vacío en el caso europeo, las normativas sobre higiene, trazabilidad y etiquetado establecen estándares muy específicos que deben cumplirse sin excepción, lo que obliga a que cualquier alimento importado demuestre un nivel alto de control sanitario y transparencia en su proceso de elaboración . Por su parte, Ecuador exige que las empresas exportadas cuenten con certificaciones sanitarias registros de manufactura y prácticas de producción que aseguren la inocuidad y la trazabilidad del producto.

El análisis PESTEL permite entender que la exportación de cecina lojana hacia la UE se desarrolla dentro de un entorno complejo, pero con oportunidades reales y la empresa logra adaptarse a las exigencias internas y externas. En el ámbito político legal, tanto la Unión Europea como Ecuador cuentan con marcos normativos estrictos que exigen trazabilidad certificaciones sanitarias y procesos transparentes lo cual representa un desafío, aunque también garantiza que los productos que ingresan al mercado europeo mantengan altos estándares. Desde la perspectiva económica, el escenario global muestra un crecimiento moderado y un consumo más selectivo, mientras que en el contexto ecuatoriano evidencia limitaciones como los altos costos logísticos y bajo poder adquisitivo con más factores que impulsan a pequeñas empresas a buscar mercados más amplios y estables en el exterior.

En plano social la creciente valoración por alimentos con identidad cultural y la presencia significativa de migrantes ecuatorianos en España crean un espacio favorable para productos tradicionales como la cecina a eso se suma que tanto a nivel global como local la tecnología se ha convertido en una herramienta clave para garantizarla inocuidad sostenibilidad

y eficiencia en los procesos productivos y de control sanitario. finalmente, el factor ecológico demuestra que la sostenibilidad dejó de ser opcional y se ha convertido en un requisito fundamental para participar en mercados internacionales como especialmente en la Unión Europea, donde los consumidores y las autoridades priorizan productos con menor impacto ambiental.

En general, el análisis PESTEL evidencia que la exportación de la cecina lojana es viable por requiere de una planificación cuidadosa y una alineación estricta con los requerimientos legales. sanitarios, tecnológicos y ambientales de la Unión Europea.

1.2. Análisis interno

La Malanita es una es una micro empresa lojana dedicada a la producción artesanal de productos cárnicos, el nombre de la marca proviene de un apodo familiar. Malanita utilizado durante años para referirse con afecto a la abuelita Emiliana, conocida en su comunidad por su cocina tradicional esta referencia cultural se mantiene como parte de la identidad de la empresa, pero dentro del análisis interno su función es contextual explica el origen del producto y su vínculo con la tradición local sin constituir un elemento operativo del negocio.

Desde el punto de vista formal, la empresa fue constituida legalmente en el año 2022 como un micro emprendimiento y se encuentra registrada ante el servicio de rentas internas su actividad económica corresponde al procesamiento de carne de cerdo, lo cual exige el cumplimiento de permisos sanitarios básicos, como el registro de funcionamiento emitido por la Agencia Nacional de Regulación, control y vigilancia sanitaria y la habilitación de la unidad productiva conforme los lineamientos de la agencia de regulación y control Fito Zoosanitario (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA], 2024).

Si bien estos requisitos permiten la comercialización interna, la empresa todavía no cumple con certificaciones avanzadas como buenas prácticas pecuarias BPP o buenas prácticas de manufactura BPM, obligatorias para exportar productos cárnicos a la Unión Europea.

A nivel productivo La Malanita trabaja con cerdos criollos criados en sistemas de pastoreo y con técnicas sostenibles como el uso de camas profundas, el manejo circular de residuos y la reutilización de materia orgánica para cultivos. Estos métodos aportan valor diferenciado y coherencia con prácticas rurales tradicionales, además de favorecer una trazabilidad básica, sin embargo, estos procesos, aunque culturalmente valiosos, aún no cuentan con la certificación oficial exige el comercio internacional para asegurar la inocuidad y control sanitario.

En términos operativos toma la empresa mantiene un proceso predominante artesanal que incluye el salado manual, el secado natural y el ahumado en leña su capacidad productiva es limitada y adecuada únicamente para la demanda local. La planta carece de infraestructura industrial como cámaras de refrigeración certificadas, sistemas de control de temperatura, áreas de procesamiento en acero inoxidable y equipos automatizados de envasado al vacío lo cual dificulta garantizar volúmenes constantes y cumplir con requisitos europeos de higiene y manipulación.

El talento humano se compone principalmente de miembros de la familia y pequeños productores rurales de la zona. Este modelo fortalece la identidad social del negocio, pero evidencia la falta de personal especializado en áreas técnicas como control de calidad, inocuidades normativas internacionales y logística de exportación. La ausencia de perfiles técnicos limita la capacidad de la empresa para implementar procesos avanzados dirigidos a la exportación.

En el ámbito comercial, La Malanita inició ventas el 11 de noviembre del 2022, inicialmente bajo un modelo B2C (venta directa al consumidor) y posteriormente ampliando su alcance a negocios B2B como restaurantes y tiendas locales. Aunque el crecimiento ha sido sostenido la empresa aún opera con ingresos modestos y depende de reinversiones internas para realizar mejoras cuenta con capital suficiente para financiar auditorías internacionales, certificaciones sanitarias, adecuaciones de planta o maquinaria industrial, aspectos indispensables para cumplir con estándares de exportación.

En cuanto a la propiedad intelectual, aunque la marca tiene presencia formal y reconocimiento local, no se registra evidencias de inscripción ante el servicio de derechos intelectuales esto presenta un riesgo para la empresa ya que la protección de marca es fundamental para evitar imitaciones y asegurar la exclusividad al ingresar a un mercado internacional.

En el conjunto, el análisis interno de evidencia que La Malanita posee atributos diferenciadores como su origen cultural, su historia familiar, su producción artesanal y su enfoque sostenible que fortalece en su propuesta de valor. Sin embargo, también muestra limitaciones importantes en infraestructura como certificaciones capacidad productiva, recursos financieros y especialización técnica. Estas habilidades deben ser abordadas antes de iniciar un proceso de exportación, ya que la Unión Europea exige altos estándares de inocuidad, trazabilidad, etiquetado y procesos productivos la empresa tiene potencial para internacionalizar sus productos, pero requiere un fortalecimiento interno que le permita cumplir con las exigencias regulatorias y operativas del mercado europeo.

1.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estrategia que permite evaluar la situación interna y externa de una organización mediante la identificación de sus fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenaza de acuerdo con la organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (United Nations Industrial Development Organization [UNIDO], 2022). Esta metodología ayuda a que las empresas comprendan sus capacidades reales y los factores del entorno que pueden influir en sus decisiones permitiendo planificar estrategias más eficientes para mejorar su competitividad el FODA no sólo describe el estado actual de una empresa, sino que sirve como un punto de partida para determinar qué acciones concretas deben implementarse para aprovechar sus ventajas y corregir sus limitaciones.

Asimismo, es importante destacar que la aplicación de este análisis no solo permitirá identificar aspectos estratégicos de manera general, sino que también brindará una visión más detallada y estructurada de cada uno de los factores que influyen en el proceso de internacionalización de La Malanita. Esto implica evaluar con mayor profundidad variables como la capacidad productiva, los costos asociados a la exportación, la adaptación del producto a normativas específicas y las oportunidades de diferenciación en el mercado español.

De esta forma, la empresa podrá desarrollar estrategias más sólidas y fundamentadas, que no solo respondan a las condiciones actuales del mercado, sino que también se anticipen a escenarios futuros, asegurando una inserción más eficiente, organizada y competitiva en el ámbito internacional.

A continuación, se presenta la tabla del análisis FODA de La Malanita, en la cual se identifican de manera estructurada las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en su proceso de internacionalización hacia el mercado español.

Este instrumento permite visualizar de forma clara los factores internos y externos que inciden en el desempeño de la empresa, facilitando la formulación de estrategias orientadas a potenciar sus ventajas competitivas, corregir sus limitaciones y aprovechar las condiciones favorables del entorno.

Tabla 1*FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Producción artesanal con receta tradicional certificable.</p> <p>La Malanita mantiene procesos heredados dentro de la familia, elaborando la cecina con técnicas tradicionales como el ahumado en leña y el secado natural. Este método aporta un valor cultural diferenciador que resulta atractivo para el mercado europeo, donde existe un interés creciente por alimentos con historia, origen claro y procesos artesanales verificables. Esta autenticidad fortalece la propuesta de exportación, ya que permite competir desde un nicho premium.</p> <p>Uso de cerdo criollo criado en pastoreo</p> <p>La empresa trabaja con animales criados en su propio sistema de pastoreo y alimentación natural, lo que mejora la textura, el sabor y la percepción de calidad del producto. Este tipo de crianza se alinea con las tendencias europeas de consumo responsable y bienestar animal, elemento que puede sumarse como argumento comercial en la exportación.</p> <p>Prácticas sostenibles y economía circular.</p> <p>La Malanita aplica prácticas ambientales como el uso de camas profundas, manejo circular de residuos y elaboración de bioinsumos. Estas acciones responden a los estándares de sostenibilidad que exige la Unión Europea y fortalecen la credibilidad de la empresa ante compradores extranjeros que priorizan productos con bajo impacto ambiental.</p> <p>Identidad cultural sólida y marca con historia</p>	<p>Amplia comunidad ecuatoriana residente en España.</p> <p>Con cientos de miles de ecuatorianos viviendo en España, existe un mercado nostálgico dispuesto a consumir productos tradicionales que recuerden los sabores del país. Este segmento es el ideal para introducir la cecina como primera etapa del proceso de internacionalización.</p> <p>Tendencia europea hacia alimentos artesanales y sostenibles.</p> <p>El mercado europeo valora productos con trazabilidad, ingredientes simples, procesos naturales y un origen cultural claro. La cecina de La Malanita encaja plenamente en esta tendencia, convirtiendo este nicho en una oportunidad real para ingresar y diferenciarse.</p> <p>Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea</p> <p>El Acuerdo Multipartes reduce barreras arancelarias y facilita el ingreso de productos agroalimentarios ecuatorianos a la UE. Esto mejora la competitividad del producto y reduce los costos asociados a trámites de exportación.</p> <p>Programas de apoyo institucional para exportadores Instituciones como BanEcuador, Pro-Ecuador y el Ministerio de Producción ofrecen financiamiento, capacitaciones y participación en ferias internacionales. Estos recursos pueden acelerar el proceso de internacionalización de La Malanita y reducir sus limitaciones financieras iniciales.</p>

El origen del nombre inspirado en la abuela Emiliana y la tradición familiar otorgan a la marca un valor emocional que conecta con consumidores ecuatorianos residentes en España. Este segmento nostálgico representa una puerta de entrada estratégica para posicionar el producto en el exterior.

DEBILIDADES

- ✓ Capacidad productiva limitada
- ✓ La empresa opera con procesos artesanales y sin maquinaria industrial suficiente, lo que restringe su capacidad de producción. Esto podría dificultar la continuidad de la oferta una vez que la demanda internacional aumente.
- ✓ Ausencia de certificaciones sanitarias internacionales.
- ✓ Para exportar alimentos cárnicos a la UE se requieren certificaciones como BPM, BPP y HACCP. La falta de estas certificaciones retrasa el proceso de exportación y obliga a realizar mejoras estructurales en la planta.
- ✓ Recursos económicos ajustados
- ✓ El financiamiento necesario para adecuar la infraestructura, implementar controles sanitarios avanzados y obtener certificaciones internacionales es elevado. La ausencia de capital inmediato puede ralentizar el proceso de exportación.
- ✓ Procesos internos en consolidación.
- ✓ La Malanita continúa formalizando sus procedimientos operativos, sanitarios y administrativos. Esta transición implica tiempo y capacitación, elementos críticos para garantizar estándares internacionales de inocuidad y trazabilidad.

AMENAZAS

- ✓ Normativas sanitarias estrictas de la Unión Europea
- ✓ La UE aplica controles rigurosos sobre productos de origen animal. Cualquier incumplimiento documental o sanitario puede generar rechazo del producto en frontera, lo que incrementa los riesgos para pequeños exportadores.
- ✓ Competencia internacional consolidada
- ✓ España posee una industria cárnica fuerte, especialmente en productos curados y ahumados. Para competir, La Malanita debe diferenciarse claramente mediante su origen, sostenibilidad y producción artesanal.
- ✓ Variaciones económicas y logísticas internacionales.
- ✓ Costos de transporte, fluctuaciones del dólar, disponibilidad de contenedores y alza de insumos pueden afectar los márgenes de exportación y el precio final del producto en Europa.
- ✓ Riesgos sanitarios en la producción pecuaria
- ✓ Cualquier brote de enfermedades animales en Ecuador puede generar restricciones inmediatas para la exportación de productos cárnicos. Esto coloca a la empresa en un entorno vulnerable frente a factores fuera de su control.

Nota. La presente tabla corresponde al análisis FODA realizado, considerando factores internos y externos de la empresa.

El análisis FODA permite identificar de manera clara la situación actual de la empresa y entender qué tan preparada se encuentra para iniciar un proceso de exportación hacia España. Las fortalezas evidencian que la empresa posee elementos diferenciadores importantes, su producción artesanal, el uso de cerdo criollo criado en pastoreo, su compromiso ambiental y una identidad cultural sólida que agrega valor al producto. Estos aspectos se alinean con tendencias del mercado europeo donde los consumidores buscan alimentos con historia, trazabilidad y sostenibilidad lo que posiciona La cecina lojana como un producto atractivo dentro de un nicho específico.

Las oportunidades Refuerzan este potencial, especialmente el hecho que existe una comunidad ecuatoriana numerosa en España que valora los alimentos tradicionales. A sí mismo, en la tendencia europea hacia productos naturales, el acuerdo comercial vigente entre Ecuador y la Unión Europea y el apoyo institucional para pequeños exportadores fortalecen la viabilidad del proyecto. Todo esto muestra que el entorno externo ofrece condiciones favorables para ingresar gradualmente al mercado internacional.

Por otro lado, las debilidades reflejan aspectos internos que la empresa debe fortalecer antes de exportar. La capacidad productiva limitada, la falta de certificaciones sanitarias internacionales y los recursos financieros ajustados son factores que pueden impedir cumplir con los estándares de la Unión Europea. Por otra parte, muchos de los procesos internos aún se encuentran en consolidación, lo que obliga a planificar cuidadosamente cada etapa del proceso de internacionalización.

Finalmente, las amenazas muestran riesgos reales que deben considerarse como especialmente las exigentes regulaciones sanitarias de la Unión Europea la competencia fuerte en el sector cárnico español, la volatilidad económica y los posibles riesgos sanitarios en la

producción pecuaria ecuatoriana. Estos factores externos pueden afectar directamente el proyecto si no se gestionan de forma estratégica.

En síntesis, el análisis FODA, demuestra que La Malanita tiene un potencial claro para exportar el producto al mercado español, pero requiere fortalecer sus capacidades internas y prepararse para cumplir con los estándares internacionales las oportunidades externas son significativas y están alineadas con Fortalezas del producto, lo que una planificación adecuada, la empresa puede avanzar hacia un proceso de internacionalización sostenible y competitivo.

1.4. Principales hallazgos del problema u oportunidad

En esta sección se presentan los resultados más relevantes de la fase de investigación desarrollada donde se analizó el entorno externo mediante el modelo PESTEL y la situación interna de la empresa a través del análisis FODA. El objetivo no es repetir toda la información previamente expuesta, sino sintetizar los elementos más significativos que, al observarlos al analizarlos de manera integrada, permiten justificar por qué la exportación de la cecina lojana de La Malanita hacia España se configura como una oportunidad real, pero también como un desafío que requiere planificación y ajustes internos.

A partir de los datos económicos, sociales y normativos obtenidos de fuentes oficiales, así como de la información proporcionada por el propietario de la empresa, se identificaron patrones claros. Por un lado, existe una demanda creciente en el mercado europeo por alimentos artesanales, sostenibles y con identidad cultural. Por otro lado, se evidencia que La Malanita posee un producto que encaja en estas tendencias, aunque aún enfrenta limitaciones relacionadas con su capacidad productiva, certificaciones y recursos disponibles. Esta combinación de potencial y restricciones da origen al problema central del proyecto y, al mismo tiempo, define la oportunidad estratégica que busca aprovechar.

En consecuencia, los hallazgos presentados a continuación tienen como finalidad demostrar, de forma argumentada, las causas que justifican la necesidad de diseñar un plan de exportación.

Al revisar la información del entorno y cruzarla con la realidad actual de La Malanita se ve que el problema y la oportunidad están bastante ligados por un lado España se ha convertido en un destino clave para la migración ecuatoriana un informe sobre la población inmigrante elaborada a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística indica que a comienzos del 2023 había 430.837 personas residentes en España nacidas en el Ecuador lo que refleja una comunidad numerosa estable y larga trayectoria migratoria (Servicio Jesuita a Migrantes, 2023). Muchas de estas personas llegaron en la década del 2000 y han construido su vida en ciudades como Madrid, Barcelona o Valencia donde la presencia latina es muy visible y dinámica (Estadística). Este contexto sugiere que existe un acuerdo nostálgico real con ecuatorianos que buscan productos que le recuerde su origen y que podrían estar dispuestos a consumir alimentos tradicionales como la cecina lojana.

Al mismo tiempo diversos estudios sobre el comportamiento del consumidor europeo muestran que la demanda de alimentos sostenibles con origen claro y producidos bajo criterio responsables viene creciendo de manera constante una revisión sistemática reciente sobre el consumo de alimentos sostenibles en Europa señala que la preocupación por el impacto nostálgico social y en la salud está influyendo cada vez más en las decisiones de compra aunque a veces el comportamiento no sea totalmente coherente con este discurso de Guth y Poczta (2024). Otras investigaciones y reportes de organizaciones de consumidores europeos destacan que se ha observado una ligera caída en el consumo de ciertas carnes y al mismo tiempo un aumento en el interés de productos orgánicos de proximidad y con información transparente sobre su procedencia (The Consumer Voice in Europe [BEUC], 2020). Este tipo de tendencias

se alinean bastante bien con el modelo de producción de La Malanita que trabaja con cerdo de pastoreo práctica de economía circular y un relato fuerte de identidad territorial. En el plano comercial el marco jurídico también abre la puerta a la internacionalización el acuerdo entre la Unión Europea y Colombia Perú y Ecuador establece la eliminación progresiva de aranceles para casi todas las exportaciones provenientes de Ecuador incluida la gran parte de los productos agrícolas y agroindustriales lo que mejora las condiciones de acceso al mercado europeo (Trada Promotion Europea [TPE], 2023). Esto significa que si la empresa logra cumplir con las normas sanitarias y de calidad exigidas el costo arancelario no sería el principal obstáculo para exportar más bien el reto está en la preparación interna certificaciones trazabilidad capacidad y productividad y Logística.

Ahí aparecen con más claridad las causas del problema La Malanita tiene un producto alineado con lo que piden muchos consumidores europeos y con lo que facilite el acuerdo comercial pero todavía no cuenta con certificaciones como buenas prácticas de producción sistemas formales de inocuidad ni una capacidad de producción que garantice volúmenes constantes para la exportación así como como un emprendimiento en crecimiento dispone de recursos financieros limitados para invertir de inmediato en infraestructura procesos y gestión de exportación Si estas brechas no se trabajan la consecuencia más probable es que la empresa no pueda aprovechar el momento del mercado seguirá existiendo pero serán otras marcas tal vez de España u otros países las que ocupen ese espacio con productos cárnicos artesanales

En el contexto local el impacto de no avanzar tampoco es menor La Malanita está vinculada a productos rurales y a mujeres de la zona de la provincia de Loja de modo que su crecimiento no sólo afecta a la empresa sino a toda una cadena de valor que podría beneficiarse de llegada a un mercado como el español si se logra diseñar y aplicar un plan de exportación bien estructurado la cecina lojana podría convertirse en un símbolo gastronómico que

represente a la provincia fuera del país generando más empleo más demanda de cerdo criollo y una mayor visibilidad para los productos tradicionales Si no se hace nada la empresa seguirá teniendo un producto de alta calidad pero su alcance quedaría limitado al mercado local y la oportunidad de posicionarse en el exterior quedara postergada para un futuro.

1.5. Mercado objetivo

De acuerdo con el censo anual de población del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y con el informe sobre la población de origen inmigrado en España 2023 a comienzos del 2023 España tenía alrededor de 48 millones de habitantes de los cuales 8,2 millones habían nacido en el extranjero es decir cerca del 18% de la población total (Servicio Jesuita a Migrantes, 2023).

Dentro de este grupo destaca la comunidad ecuatoriana en 2023 se registraron 430.837 residentes nacidos en Ecuador en España. Además de más de 120.000 personas con nacionalidad ecuatoriana (Servicio Jesuita a Migrantes, 2023) Esto confirma la existencia de una comunidad numerosa con larga trayectoria migratoria y concentrada principalmente en grandes áreas como lo es Madrid Barcelona y Valencia donde también se ha incrementado la presencia de la población latinoamericana en general (EL PAÍS, 2023).

Con base a estas cifras de la población objetivo del proyecto, estas se definen como personas nacidas en Ecuador o de origen ecuatoriano que residen en España mayores de 18 años que consuman productos cárnicos de forma habitual y que se encuentren principalmente en áreas metropolitanas con una alta concentración de migrantes latinoamericano. Se considera a toda la población ecuatoriana y no únicamente a los migrantes originario de Loja por que la cecina lojana es un producto conocido y valorado a nivel nacional, presente en mercados, festividades tradicionales y ferias gastronómicas, por lo que los ecuatorianos en general asocian este alimento con su identidad cultural, independientemente de su región de origen.

Para la recolección de información se aplicó un muestreo no probabilístico por convivencia, seleccionando a participantes ecuatorianos en España según su disponibilidad y cumplimiento de los criterios del estudio. Este tipo de muestreo es propio de investigaciones de carácter exploratorio y resulta adecuado cuando la población oficial actualizado que permita la aplicación de un muestreo probabilístico riguroso. La población seleccionada es relevante porque combina dos elementos clave: mantiene un vínculo emocional con la gastronomía ecuatoriana, lo que configura un mercado nostálgico, y dispone de acceso a canales de compra donde se comercializan productos importados desde Ecuador.

Delimitación de la población y cálculo de la muestra

Para efectos del estudio se toma como población finita de referencia (N) El número de residentes nacidos en Ecuador en España.

Población total (N) 430.837 personas nacidas en Ecuador residentes en España (Servicio Jesuita a Migrantes, 2023).

Nivel de confianza (Z) 95 % valor $Z = 1,96$

Probabilidad de éxito (p) y fracaso (q): $p = 0,5$ $q = 0,5$ (caso más conservador, cuando no se conoce la percepción real.

Margen de error permitido (e): 5% (0,05)

Fórmula para muestreo para población finita

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

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 430.0837}{0.05^2 (430.836 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{413.775,85}{1.078,05}$$

$$n = 383,8$$

Por lo tanto, para este estudio se considera necesario aplicar al menos 384 encuestas a personas ecuatorianas residentes en España que cumplan con criterios definidos ese tamaño muestral permite trabajar como un nivel de confianza del 95% y un error máximo del 5% adecuado para caracterizar al mercado objetivo del proyecto.

1.6. Presentación de resultados de la investigación

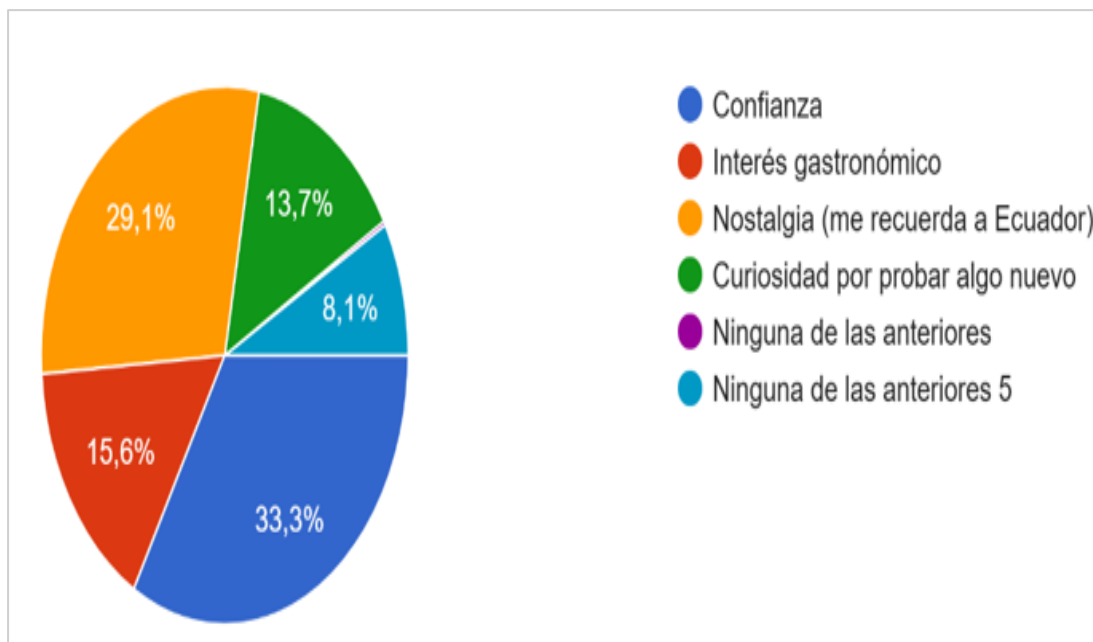
Con el fin de conocer la percepción real del mercado español con respecto a la cecina lojana Con más se aplicó una encuesta dirigida principalmente ecuatoriano residentes en diferentes ciudades de España y a consumidores interesados en el producto en estas encuestas forma parte del proceso de investigación de mercado y permite recopilar información directa sobre hábitos de consumo frecuencia de compra nivel de conocimiento del producto canales de búsqueda preferencias de presentación y disposición adquirir cecina elaborada de manera artesanal.

El análisis de estos datos no solo permite identificar la existencia de un nicho de mercado suficiente, sino también comprender los factores que influyen en la decisión de compra y los elementos que deben fortalecerse para lograr una inserción exitosa en el mercado español. En este apartado se presentan los principales resultados obtenidos y su relevancia para la propuesta de exportación.

Adicionalmente, este análisis proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo definir con mayor precisión el perfil del consumidor objetivo, las características diferenciadoras del producto y las estrategias de comercialización más adecuadas. De esta manera, se contribuye a reducir la incertidumbre del proceso de internacionalización y a orientar el proyecto hacia un enfoque más competitivo, sostenible y alineado con las exigencias del mercado internacional.

Figura 1

Pregunta 1: La cecina como producto le genera principalmente



Nota. La figura muestra los resultados de la Pregunta 1: percepción principal que genera la cecina en los encuestados

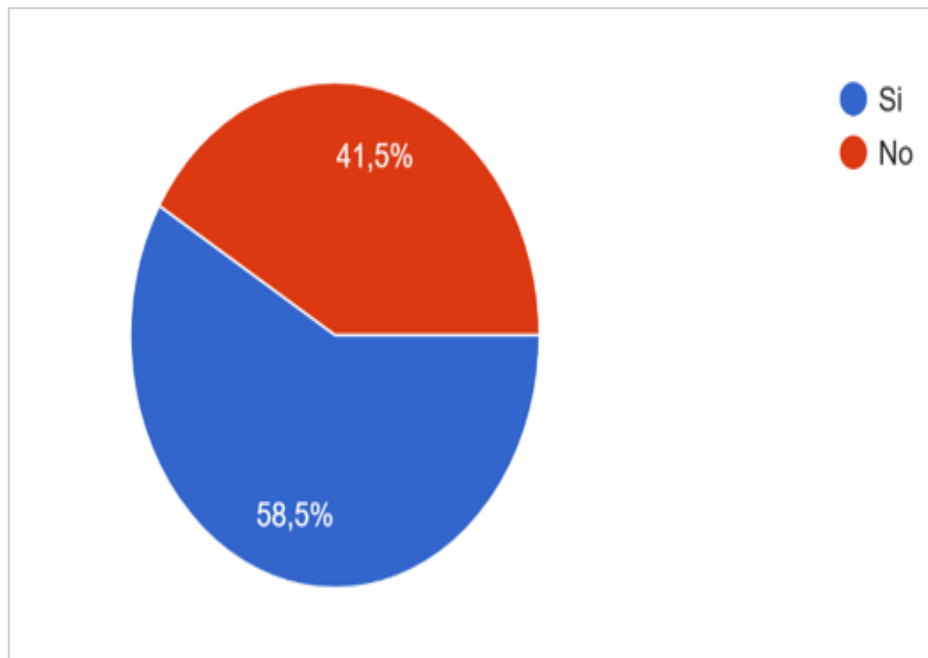
La gráfica evidencia que la cecina lojana genera principalmente confianza entre los encuestados (33,3%), lo cual es clave para introducir un alimento de origen animal en un mercado extranjero. A esto se suma un 29,1% que la asocia con nostalgia, indicando una fuerte conexión emocional con la comunidad ecuatoriana en España. Así mismo, un 15,6% muestra interés gastronómico y un 13,7% curiosidad por probar algo nuevo, lo que abre oportunidades para captar tanto al consumidor nostálgico como a segmentos gourmet y de fusión.

Finalmente, solo un 8,1% no se identifica con ninguna categoría, por lo que la percepción general del producto es clara y favorable.

En términos generales, estos resultados muestran un panorama competitivo prometedor, donde la confianza y la nostalgia actúan como impulsores de la demanda inicial, apoyados por el interés culinario y la disposición a experimentar.

Figura 2

Pregunta 2: Ha consumido cecina de cerdo en el último año



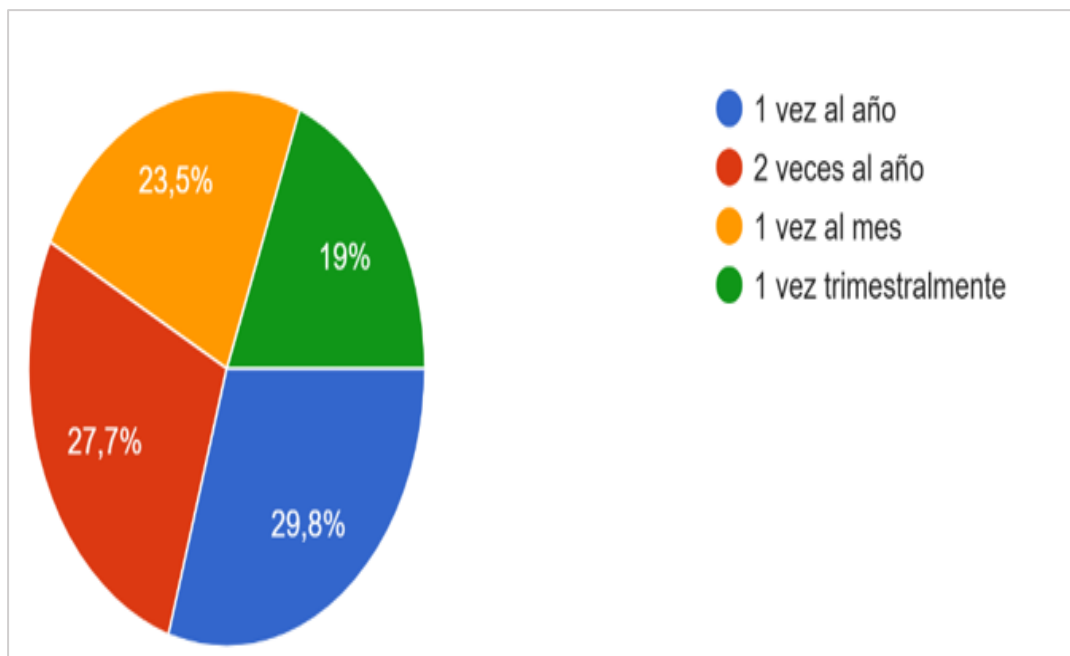
Nota. La figura muestra los resultados de la Pregunta 2: Ha consumido cecina de cerdo en el último año.

La gráfica muestra que el 58,5% de los encuestados a consumido cecina de cerdo durante el último año mientras que el 41,5% respondió que no. Este resultado relevante porque indica que más de la mitad de los participantes mantienen un consumo activo de este tipo de carne, lo que refleja familiaridad con el producto y una disposición positiva hacia alimentos procesados o deshidratados de origen animal

En general este gráfico demuestra que existe una base sólida de consumidores que ya conocen y consumen cecina y otro grupo importante que podría interesarse si el producto se introduce de manera adecuada. Esto permite diversificar los canales de comercialización y ampliar el alcance hacia distintos perfiles de consumidores. Asimismo, facilita la implementación de estrategias.

Figura 3

Pregunta 3: Con qué frecuencia la consume



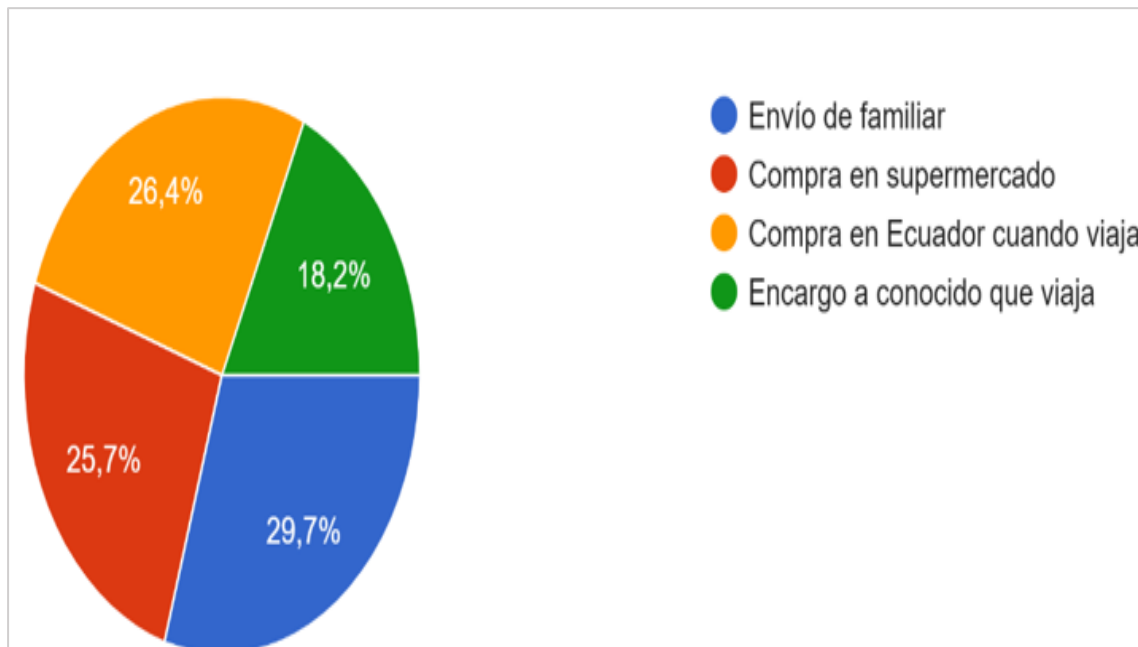
Nota. La figura muestra los resultados de la Pregunta 3: Con qué frecuencia la consume.

La gráfica muestra que la frecuencia de consumo de cecina entre los encuestados se distribuye de forma equilibrada: el 29,8 % la consume una vez al año y el 27,7 dos veces al año, lo evidencia un vínculo ocasional pero constante, comúnmente limitado por la baja disponibilidad del producto en España. A su vez, el 23,5 % afirma consumirla una vez al mes, reflejando un hábito más regular y un interés claro por adquirirla con mayor frecuencia si existirá una oferta estable. Finalmente, el 19% la consume cada tres meses, lo que confirma una demanda intermedia pero sostenida.

De acuerdo con los resultados sugieren que la baja frecuencia de consumo no responde a la falta de interés, sino a la ausencia del producto en el mercado español, por lo que su introducción formal podrá captar a un público dispuesto a incorporarlo de manera regular en su dieta siempre que se garantice calidad y autenticidad.

Figura 4

Pregunta 4: Cuando consume porque lo hace

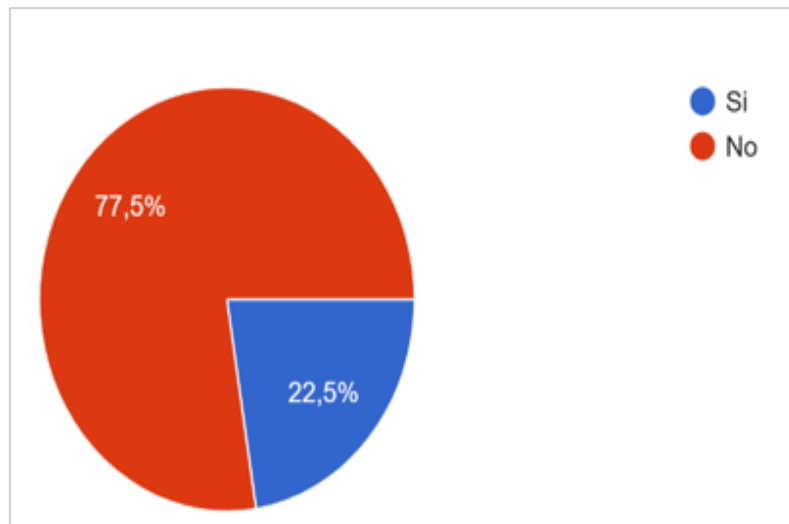


Nota. La figura muestra los resultados de la Pregunta 4: Cuando consume porque lo hace.

La gráfica muestra que el consumo de cecina entre los encuestados depende casi por completo de opciones informales de acceso: el 29,7% la obtiene mediante envíos familiares, el 26,4% la compra cuando viaja a Ecuador y el 25,7% la adquiere directamente en el país durante sus visitas, lo que evidencia que la disponibilidad en España es prácticamente inexistente. Asimismo, el 18,2% recurre a encargos a conocidos que viajan, reforzando que la obtención del producto se basa en redes personales más que en una oferta comercial formal. En síntesis, los resultados reflejan que el bajo consumo no responde a falta de interés, sino a la ausencia total de cecina lojana en el mercado español; la demanda existe, pero los consumidores deben recurrir a envíos costosos o viajes personales para obtener un producto altamente valorado por su sabor, tradición e identidad cultural. Esto confirma una oportunidad clara para introducir cecina certificada y disponible de manera estable en España.

Figura 5

Pregunta 5: Conoce que productos cárnicos ecuatorianos se venden actualmente en España

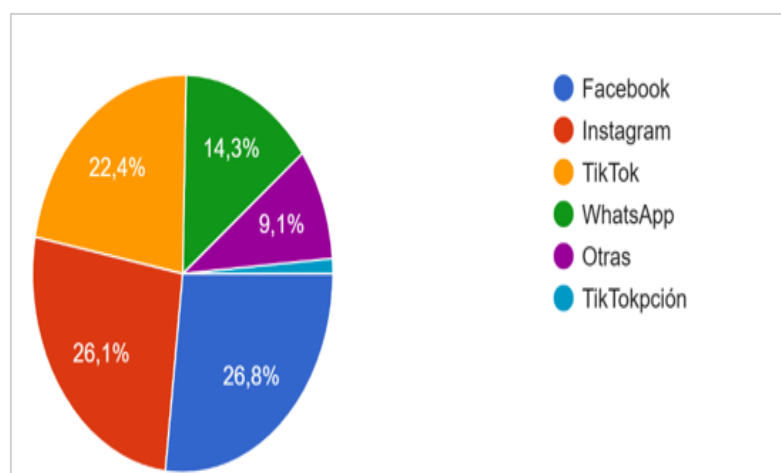


Nota. La figura muestra los resultados de la Pregunta 5: Conoce que productos cárnicos ecuatorianos se venden actualmente en España.

La gráfica muestra que el 77,5 % de los encuestados no conoce que productos cárnicos ecuatorianos se venden actualmente en España, mientras que solo el 22,5 % afirma que está informado. Está marcada la falta de conocimiento sugiere, por un lado, que la presencia de cárnicos ecuatorianos en el mercado español es muy limitada o poco visible y, por el otro que las marcas existentes no están comunicando de forma efectiva su origen ni su propuesta de valor. Aunque una minoría reconoce algunos productos generalmente embutidos o cortes marinaos presentes en tiendas latinas, el predominio del desconocimiento revela un espacio amplio para posicionar la cecina lojana como un producto diferenciado. Lejos de representar una barrera, este escenario constituye una oportunidad estratégica para introducir la cecina con una identidad clara, destacando su origen su carácter artesanal y su cumplimiento sanitario, aprovechando que prácticamente no enfrenta competencia directa en el segmento de cárnicos identificables en España.

Figura 6

Pregunta 6: Cual de estas redes sociales utiliza con mayor frecuencia para buscar productos cárnicos latinos.



Nota. La figura muestra los resultados de la Pregunta 6: Cual de estas redes sociales utiliza con mayor frecuencia para buscar productos cárnicos latinos.

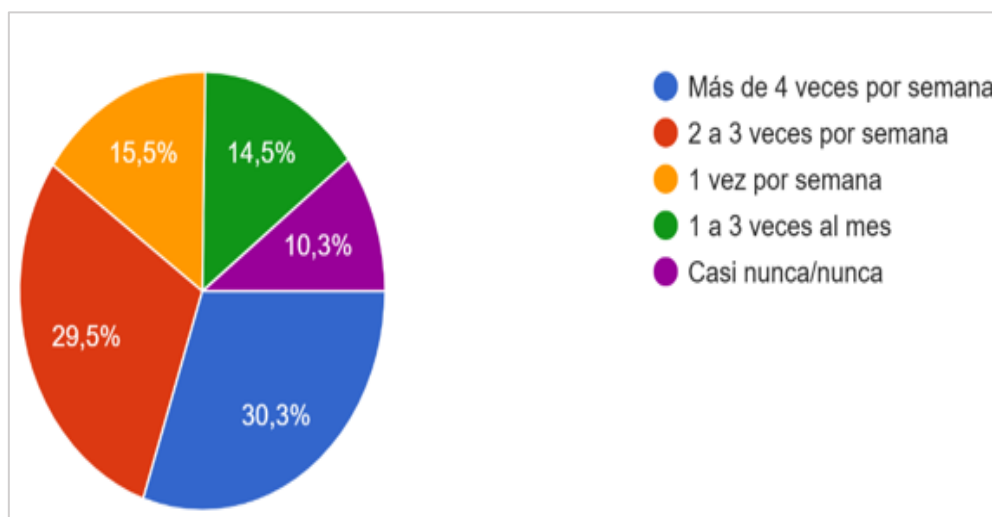
La gráfica muestra que las redes sociales más utilizadas para buscar productos latinos son Facebook (26,8%) e Instagram (26,1%), confirmando que ambas plataformas siguen siendo los principales canales de búsqueda y recomendación entre la comunidad ecuatoriana en España. TikTok aparece dividido por un error tipográfico en dos opciones (22,4% y 14,3%), pero en conjunto alcanza aproximadamente el 36,7%, posicionándose como la red con mayor potencial para promocionar la cocina lojana debido a su capacidad de viralizar contenido gastronómico y atraer tanto a público joven como adulto. Adicionalmente, el 9,1% utiliza otras plataformas y el 14,3% recurre a WhatsApp, especialmente para compras informales o recomendaciones entre familiares y conocidos.

En este contexto, estos resultados confirman que las redes sociales son esenciales para la búsqueda de productos latinos en España y que una estrategia digital efectiva para la cocina lojana debe centrarse en TikTok, Facebook e Instagram.

Complementándose con WhatsApp Business para fortalecer la comunicación directa con el público migrante.

Figura 7

Pregunta 7: Con qué frecuencia consume productos cárnicos



Nota. La figura muestra los resultados de la Pregunta 7: Con qué frecuencia consume productos cárnicos.

La gráfica muestra que el consumo de productos cárnicos entre los encuestados es elevado y constante: el 30,3% consume carne más de cuatro veces por semana y el 29,5% lo hace entre dos y tres veces por semana, lo que evidencia un hábito alimentario regular y una alta familiaridad con productos de origen animal. Un 15,5% la consume una vez por semana y un 14,5% entre una y tres veces al mes, lo que refleja niveles moderados pero sostenidos de consumo; ambos grupos representan segmentos que podrían incorporar la cecina lojana si estuviera disponible en España. Finalmente, solo el 10,3% afirma consumir carne casi nunca o nunca, por lo que su impacto en el mercado potencial es limitado. De forma consistente, los resultados confirman que la mayoría de los participantes mantiene una dieta con presencia frecuente de productos cárnicos, lo cual constituye un escenario favorable para la introducción

de la cecina lojana, especialmente si se destaca su sabor tradicional, su origen artesanal y una presentación adecuada para el mercado español.

Figura 8

Pregunta 8: Conoce o ha probado la cecina lojana



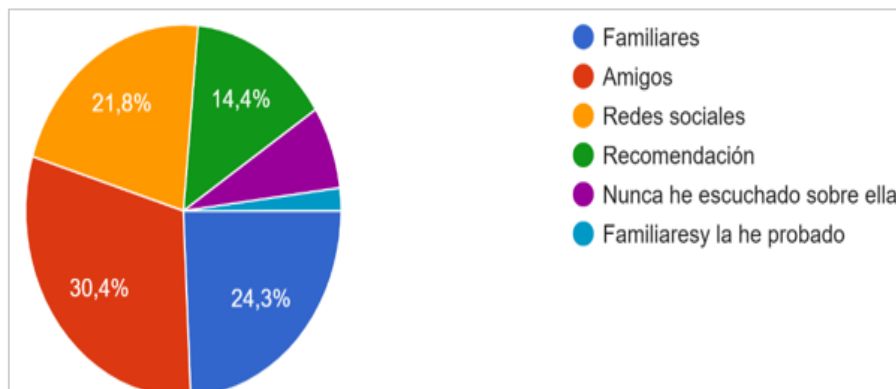
Nota. La figura muestra los resultados de la Pregunta 8: Conoce o ha probado la cecina lojana.

La gráfica muestra que el 42,3% de los encuestados conoce la cecina lojana y ha aprobado lo que evidencia un nivel significativo de reconocimiento y una alta probabilidad de compra, ya que este grupo cuenta con una experiencia previa positiva que facilita su aceptación inmediata en el mercado español. Así mismo el 35,5 % afirma conocerla, pero no haberla probado, un segmento especialmente valioso porque muestra que más de un tercio del público objetivo tiene una referencia clara del producto, aunque su falta de consumo responde únicamente a la ausencia de oferta en España y no a desinterés. Finalmente, el 22,4% no conoce la cecina, lo que representa un público nuevo que puede ver en este producto una alternativa gastronómica novedosa, en línea con la tendencia de curiosidad evidenciada en otras preguntas de la encuesta. En síntesis, los resultados confirman que la cecina lojana posee un nivel de reconocimiento amplio entre la comunidad ecuatoriana en España y un alto potencial para captar tanto a consumidores familiarizados con el producto como a quienes nunca han tenido

acceso a él, reforzando que la principal barrera para su consumo ha sido la falta de disponibilidad y no la ausencia de demanda.

Figura 9

Pregunta 9: Como conoció por primera vez la cecina lojana



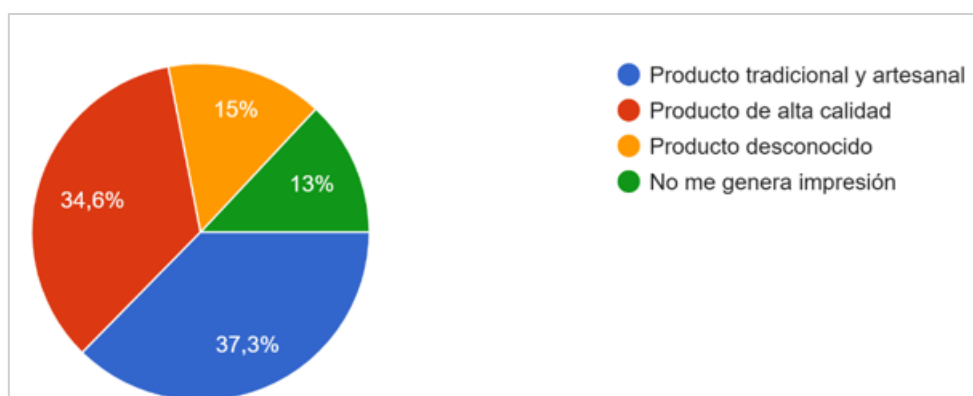
Nota. La figura muestra los resultados de la Pregunta 9: Como conoció por primera vez la cecina lojana.

La gráfica muestra que el conocimiento de la cecina lojana proviene principalmente de vínculos personales y sociales: el 30,4% de los encuestados la conoció a través de amigos y el 24,3% mediante familiares, lo que evidencia la importancia del boca a boca y de la transmisión cultural dentro de la comunidad ecuatoriana. Asimismo, el 21,8% afirma haberla conocido por redes sociales, lo que confirma que plataformas como Facebook, Instagram o TikTok también influyen en la difusión de productos tradicionales y abren oportunidades para estrategias de marketing digital. Un 14,4% la conoció por recomendaciones, reforzando el papel de los canales informales en la generación de confianza y curiosidad. Finalmente, solo el 3,2% nunca había escuchado sobre ella, lo que indica que el nivel de reconocimiento es alto y que existe un segmento pequeño, pero potencialmente receptivo a descubrir el producto. En términos generales, estos resultados evidencian que la difusión de la cecina lojana se sustenta en redes sociales, amistades y familias, lo que sugiere que una estrategia de exportación debe incluir

elementos emocionales, narrativas culturales y contenido digital para conectar con consumidores que descubren el producto a través de sus círculos sociales o plataformas digitales.

Figura 10

Pregunta 10: Qué impresión le genera la cecina lojana



Nota. La figura muestra los resultados de la Pregunta 10: Qué impresión le genera la cecina lojana.

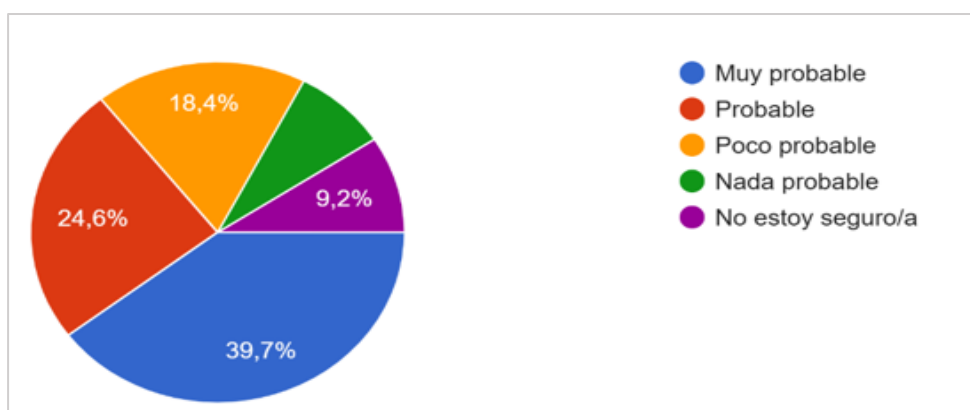
La gráfica evidencia que la cecina lojana genera impresiones mayormente positivas entre los encuestados: el 37,3% la identifica como un producto tradicional y artesanal, lo que confirma que su valor cultural y su autenticidad son atributos ampliamente reconocidos. A esto se suma el 34,6% que la considera un producto de alta calidad, percepción que refuerza su posicionamiento como un alimento con estándares superiores de sabor, textura y elaboración. Por otra parte, el 15% la clasifica como un producto desconocido, lo que representa una oportunidad para introducirla como una alternativa novedosa en el mercado español, mientras que el 13% afirma que no les genera ninguna impresión, probablemente por falta de experiencia o exposición al producto.

A partir del análisis realizado, estos resultados demuestran que la cecina lojana goza de una percepción sólida y favorable, destacando por su carácter artesanal y su calidad, lo que

configura un escenario propicio para su posicionamiento en España si estos atributos se utilizan como ejes centrales de la estrategia comercial.

Figura 11

Pregunta 11: Si se vende cecina lojana en España con certificaciones sanitarias, que tan probable sería que la compre



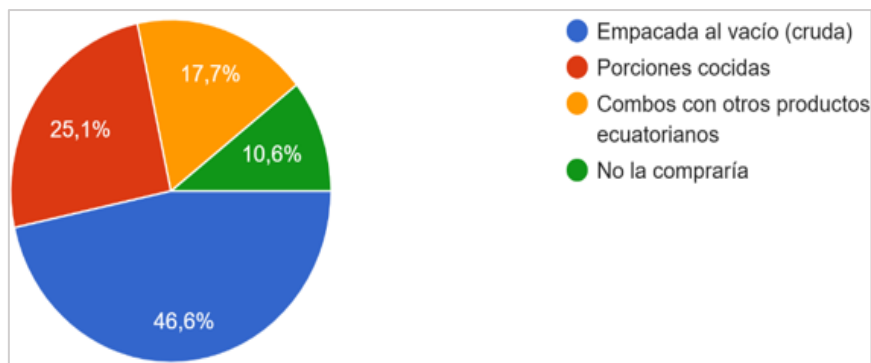
Nota. La figura muestra los resultados de la Pregunta 11: Si se vende cecina lojana en España con certificaciones sanitarias, que tan probable sería que la compre

La gráfica muestra que la disposición de compra es alta siempre que la cecina lojana cuente con certificaciones sanitarias válidas en España: el 39,7% de los encuestados afirma que es muy probable que la adquiriría y el 24,6% indica que sería probable, sumando un 64,3% de aceptación potencial, lo cual evidencia que la confianza sanitaria es un factor decisivo en la intención de compra. Por otro lado, el 18,4% señala que sería poco probable adquirirla, posiblemente por preferencias personales o hábitos de consumo, mientras que el 9,2% no está seguro, un grupo que podría convertirse en comprador con una adecuada comunicación sobre calidad, origen y proceso artesanal. Finalmente, un porcentaje mínimo considera que no la compraría. Los resultados confirman, cumplir con los requisitos sanitarios europeos no solo es una obligación técnica, sino un elemento clave para impulsar la demanda, ya que la cecina

lojana tendría un mercado receptivo y con intención real de compra al ingresar formalmente al mercado español.

Figura 12

Pregunta 12: En qué presentación preferiría comprar la cecina lojana



Nota. La figura muestra los resultados de la Pregunta 12: En qué presentación preferiría comprar la cecina lojana.

Los resultados evidencian una marcada preferencia por formatos que combinan practicidad, seguridad y autenticidad: el 46,6% de los encuestados prefiere la cecina empacada al vacío, lo que confirma que valoran la frescura, durabilidad, inocuidad y flexibilidad culinaria que ofrece este tipo de envasado, posicionándolo como la presentación ideal para ingresar al mercado español. Le sigue un 25,1% que opta por porciones cocidas, un segmento que prioriza la comodidad y la rapidez, especialmente relevante para consumidores con poco tiempo o desconocimiento de la preparación tradicional. A su vez, el 17,7% muestra interés por combos con otros productos ecuatorianos, lo que refleja una demanda por experiencias integradas que mezclen nostalgia y variedad, abriendo oportunidades para empaques conjuntos. Finalmente, solo el 10,6% afirma que no la compraría, un porcentaje reducido que coincide con otros resultados donde la falta de interés o conocimiento es minoritaria. En este contexto, los datos confirman que el envasado al vacío es la presentación más aceptada y cumple plenamente con los estándares europeos de inocuidad y trazabilidad.

Tabla 2*Síntesis de entrevistas a participantes seleccionados*

Aspecto	Cliente Potencial	Líder Local	Experta en el tema
Nombres	Anthony Jaramillo	Galo Luna	Roxana Luna
Consumo de carne	Consume de 2 a 3 veces por semana.	La comunidad latina mantiene consumo constante.	Mercado español exige alta calidad y trazabilidad
Relación con el producto	La conoce, la extraña y no la encuentra.	La cecina tiene un valor cultural y diferenciador.	Buen sabor y versatilidad culinaria.
Disponibilidad actual	No existe oferta en tiendas.	Productos latinos poco visibles en supermercados no ha entrado cecina lonja.	Los productos importados deben cumplir con normas estrictas.
Intención de compra	La compraría si está certificada y bien presentada.	Demanda fuerte si se comunica identidad y origen.	Alto potencial si cumple estándares sanitarios.
Motivación emocional	Nostalgia y conexión con raíces.	Identidad cultural y pertenencia.	Atractivo también para españoles curiosos.
Recomendación de mercado	Empaque al vacío y sabor tradicional.	Campañas en ferias latinas y eventos culturales.	Empaque premium, cadena de frío y estandarización.
Potencial de mercado	Alto para jóvenes migrantes.	Alto en mercado nostálgico y latino.	Potencial también en nichos gourmet.

Nota. La tabla presenta la síntesis de la información obtenida de las entrevistas a los participantes seleccionados.

Las entrevistas realizadas evidencian que la cecina lojana posee un alto potencial de aceptación en el mercado español, sustentado en tres elementos clave: la demanda nostálgica del consumidor migrante, la valoración cultural e identitaria destacada por el líder local y las oportunidades gastronómicas y de calidad resaltadas por la experta en el tema. De forma consistente, los testimonios coinciden en que la ausencia del producto en España no responde a la falta de interés, sino a la inexistencia de una oferta formal y certificada. Asimismo, los entrevistados remarcan que la presentación al vacío, el cumplimiento de normas sanitarias europeas, una adecuada estrategia de comercialización y la diferenciación del producto son factores decisivos para garantizar su entrada y posicionamiento. Estos hallazgos refuerzan que la cecina lojana no solo puede captar al mercado nostálgico, sino también expandirse hacia nichos gourmet y consumidores interesados en nuevas experiencias culinarias.

En este sentido, se evidencia una oportunidad estratégica para posicionar la cecina lojana como un producto con identidad territorial y valor agregado, capaz de competir en mercados exigentes mediante atributos como su origen, proceso artesanal y autenticidad.

Es claro mencionar que la adecuada articulación entre calidad, certificación y estrategia comercial permitirá no solo el ingreso al mercado español, sino también la construcción de una marca sólida que genere reconocimiento, confianza y fidelización en los consumidores a mediano y largo plazo. Además, resulta fundamental complementar esta estrategia con acciones de promoción y difusión que destaquen la historia, tradición y características diferenciadoras del producto, ya que el consumidor europeo valora cada vez más los alimentos con trazabilidad, sostenibilidad y respaldo cultural. Esto permitirá generar una conexión emocional con el cliente, fortaleciendo la percepción de valor y diferenciación frente a productos similares presentes en el mercado.

Capítulo 2: Definición

2. Definición

La fase de definición reúne y organiza toda la información obtenida en el mapa de empatía es decir los datos recogidos en las encuestas y entrevistas realizadas a la comunidad ecuatoriana residente en España, en esta etapa la información deja de estar dispersa y empieza a tomar forma permitiendo identificar con mayor precisión cuál es el problema central que afecta al consumidor y qué elementos influyen en su comportamiento.

Tal como señalan metodologías de diseños entrada en el usuario esta fase permite transformar los hallazgos en conocimiento accionable que guiará el desarrollo de soluciones posteriores (ideo.org, 2015).

Aquí se utilizan herramientas como el mapa del mapa de empatía, el planteamiento del problema, el árbol de problemas, Buyer persona, el Journey Map y la decisión del punto de vista.

Es preciso mencionar que todas estas herramientas facilitan clasificar los datos, agrupar patrones, identificar necesidades reales y detectar factores que limitan o favorecen el acceso de los ecuatorianos a la cecina lojana en España, esta fase se convierte en un puente clave entre el diagnóstico inicial y el diseño de estrategias que respondan verdaderamente a las expectativas del mercado.

2.1. Mapa de afinidad

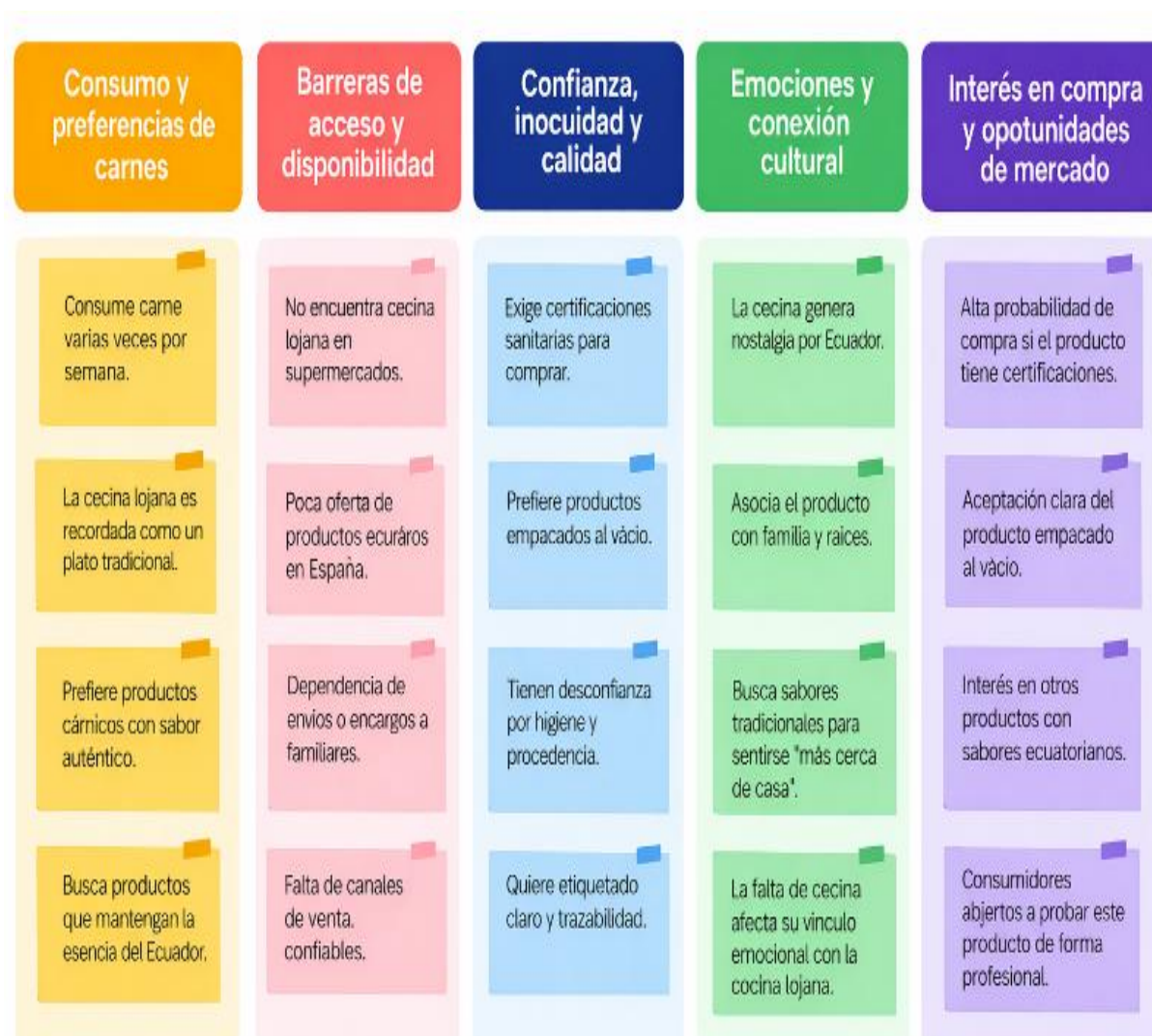
El mapa de afinidad es una herramienta que permite organizar grandes cantidades de información cualitativa agrupándola en categorías que comparten temas en común se utiliza principalmente en procesos de investigación centrados en el usuario como ya que ayuda a identificar patrones, conexiones y hallazgos repetitivos dentro de datos obtenidos mediante encuestas, entrevistas u observación directa (IDEO.org, 2015). Esta técnica facilita transformar

información dispersa en conocimiento claro y accionable, convirtiéndose en un paso clave para interpretar correctamente la voz del usuario.

Esta herramienta permite clasificar ideas, necesidades, dolores, motivaciones y comentarios de los participantes, agrupándolos visualmente en bloques lógicos se vuelve más sencillo reconocer que problemas se repiten, qué expectativas tiene el público y que factores influyen (Stickdorn & Schneider, 2022).

Los métodos de síntesis como el mapa de afinidad permiten dar sentido a los datos y detectar las ideas más relevantes que luego guiarán la definición del problema y las soluciones del proyecto.

En el estudio como el mapa de afinidad se utilizó para organizar toda la información obtenida en las encuestas y entrevista realizadas a la comunidad ecuatoriana residente en España. El objetivo es transformar los datos aislados en patrones concretos que permitan entender por qué la cecina lojana no está llegando al mercado de forma adecuada, que barreras existen, cuáles son las expectativas del consumidor y qué oportunidades emergen para construir una propuesta de valor coherente. A partir de esta agrupación, identificaron temas centrales relacionados con el acceso, la confianza sanitaria con la disponibilidad del producto, la carga emocional asociada a la cecina lojana y la intención de compra en el mercado español. Asimismo, este análisis permite comprender con mayor profundidad las preferencias y percepciones del consumidor frente a productos tradicionales importados, lo que facilita la adaptación de la oferta de valor de la cecina lojana a las exigencias del mercado español. En este contexto, aspectos como la confianza sanitaria, la disponibilidad constante del producto y la conexión emocional se convierten en factores clave que pueden influir directamente en la decisión de compra, permitiendo a la empresa diseñar estrategias más enfocadas y efectivas para lograr una mejor aceptación y posicionamiento en el mercado objetivo.

Figura 13*Mapa de afinidad*

Nota. La figura presenta el mapa de afinidad construido con base en los datos obtenidos durante la investigación.

El mapa de afinidad permitió organizar toda la información obtenida en las encuestas y entrevistas, agrupándolas en cinco categorías que revelan patrones claros sobre la situación actual de la cecina lojana en España. La primera categoría muestra que el consumo de carne entre los ecuatorianos es elevado y que existe una preferencia marcada por productos con sabor auténtico y tradicional. Esto conforma que la demanda por alimentos típicos está presente y activa, construyendo una base sólida para introducir la cecina en el mercado español.

La segunda categoría reúne las principales barreras de acceso y disponibilidad. Aunque el interés por la cecina es alto, la oferta es prácticamente inexistente. Los encuestados indicaron que no encuentran el producto en supermercados ni en tiendas latinas y que dependen de envíos informales o encargos familiares. Este patrón evidencia una desconexión entre necesidad del consumidor y la disponibilidad real del producto, lo cual explica la falta de compra, pero no la falta de interés.

La tercera categoría pone en evidencia un elemento crítico: la confianza sanitaria. Los consumidores en España, requieren certificaciones europeas, empaques confiables y sistemas de trazabilidad para decidir comprar un producto cárnico importado. Tanto la encuesta como las entrevistas muestran que existe desconfianza respecto al origen, la manipulación y las condiciones higiénico sanitarias, esta situación representa una barrera, pero también una oportunidad clara para diferenciar el producto mediante estándares de calidad reconocidos

La cuarta categoría refleja el fuerte componente emocional asociado a la cecina lojana. El producto no se percibe únicamente como un alimento sino como un símbolo de identidad, memoria y pertenencia. La nostalgia, la conexión familiar y los sabores tradiciones aparecen como motivaciones centrales, lo cual coincide con el estudio sobre alimentación de migrantes donde los productos típicos funcionan como un vínculo directo con el país de origen. Este hallazgo reafirma el valor cultural y emocional del producto dentro de la comunidad ecuatoriana en el exterior.

Finalmente, la quinta categoría evidencia un alto nivel de intención de compra. los consumidores firmaron que estarían dispuestos a adquirir cecina lojana si llega en un formato práctico empacada al vacío y con certificaciones sanitarias europeas. Así mismo, existe interés en presentaciones complementarias como combos con otros productos ecuatorianos, lo cual abre oportunidades para diversificar la oferta.

De manera integral, el mapa de afinidad demuestra que la oportunidad de mercado no consiste en crear la demanda, sino en atender una demanda existente que actualmente está desabastecida. También evidencia que las barreras no provienen del gusto del consumidor, sino de la falta de oferta formal, la poca visibilidad del producto y la usencia de estándares sanitarios. Este análisis permite avanzar con claridad hacia la definición del problema central y la elaboración de soluciones alineadas con las expectativas reales de la comunidad ecuatoriana residente en España.

2.2. Planteamiento del problema

El consumo de productos típicos ecuatorianos en España, ha aumentado en los últimos años, impulsado por el crecimiento sostenido de la comunidad migrante. Según el Instituto Nacional de Estadística España (Instituto Nacional de Estadística-España [INE], 2022), más de 430.000 personas nacidas en Ecuador residen actualmente en España, convirtiendo a este grupo en uno de los colectivos latinoamericanos más numerosos del país. Las investigaciones sobre alimentación migrante señalan que la comida típica cumple un rol esencial en la construcción de identidad y en el bienestar emocional, ya que permite mantener vínculos afectivos con el país de origen y facilita los procesos de adaptación cultural (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2022). En este contexto, la cecina lojana un producto tradicional de alto valor cultural aparece como un alimento con demanda potencial entre los ecuatorianos residentes en el exterior; sin embargo, su disponibilidad en el mercado español sigue siendo prácticamente nula.

Los resultados de las encuestas realizadas confirman que esta situación, aunque existe una fuerte intención de consumo más del 60% compraría la cecina lojana si cumple con las normativas sanitarias europeas la mayoría de los encuestados afirma que no encuentra el producto en supermercados, tiendas latinas ni en plataformas digitales esto obliga a los

consumidores a depender de envíos informales como encargos a familiares o compras ocasionales durante viajes a Ecuador. Esta forma de acceso no sólo limita la frecuencia de consumo, sino que incrementa la desconfianza sobre la inocuidad del producto, pues no siempre se garantiza la cadena de frío, ni la trazabilidad, ni el cumplimiento de los estándares sanitarios exigidos por la Unión Europea (European Food Safety Authority, 2024).

Al analizar el lado de la oferta, se observa que los pequeños productores de Loja enfrentan dificultades estructurales para exportar productos cárnicos. Las normativas europeas requieren certificaciones como BPM, BPP y HACCP, Además de registros oficiales, trazabilidad inspecciones y controles veterinarios obligatorios (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2004).

Sin embargo, la mayoría de los emprendimientos artesanales no cuenta aún con procesos estandarizados ni con infraestructura adecuada, tampoco con sistemas de aseguramiento de calidad que permitan cumplir con las exigencias sanitarias europeas. Como resultado, existe una brecha considerable entre la demanda real en España y la capacidad de producción formal en Ecuador. Este desajuste evidencia un problema central: la comunidad ecuatoriana que reside en España, tiene interés y predisposición para consumir cecina lojana, pero el producto no llega de manera regular, confiable ni conforme a los requisitos sanitarios europeos.

Al mismo tiempo, muchos productores locales enfrentan limitaciones técnicas y operativas que les impiden aprovechar un mercado con alto potencial tanto cultural como emocional.

La falta de oferta profesionalizada, certificaciones, canales de venta adecuados y estrategias de distribución provoca que un producto tradicional de alta aceptación permanezca fuera del alcance del consumidor objetivo.

Por lo tanto, el problema no radica en el gusto del cliente ni en la demanda sino en la combinación de:

- ✓ Ausencia de cecina lojana en el mercado español
- ✓ Desconfianza sanitaria debido a prácticas informales de envío
- ✓ Limitaciones productivas y desertificaciones en origen
- ✓ Falta de canales comerciales que conectan al productor con el consumidor migrante

Esta situación afecta al consumidor que pierde acceso a un alimento emocionalmente significativo y también a los productores lojanos ecuatorianos que dejan de aprovechar una oportunidad real de expansión comercial respaldada por un nicho nostálgico en crecimiento.

2.3. Árbol de problemas

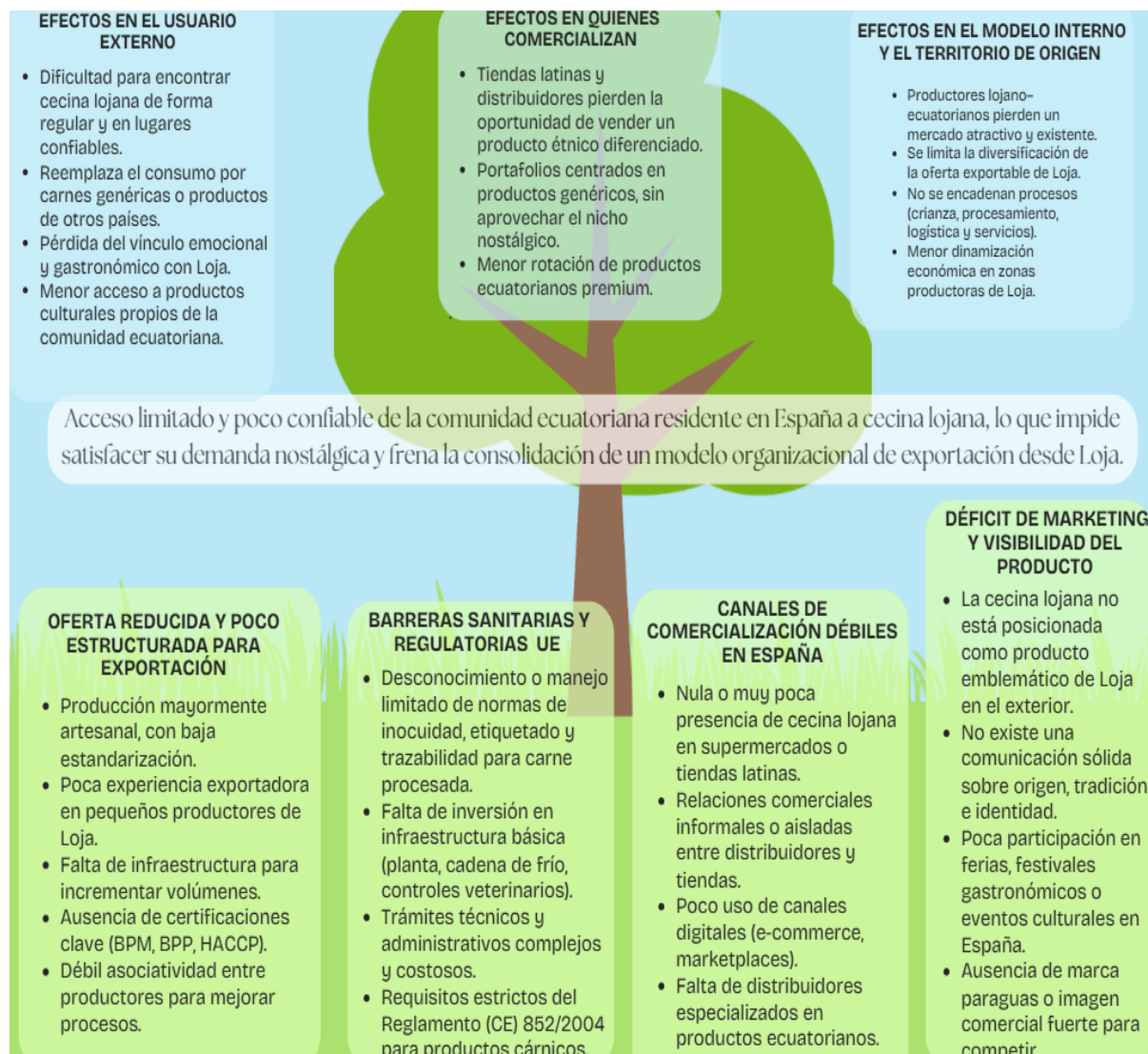
El árbol de problemas es una herramienta de análisis utilizada para identificar un problema central y descomponerlo en sus causas y consecuencias según la metodología del enfoque de mapeo logístico esta herramienta permite visualizar de manera estructurada las relaciones que originan una situación problemática y los efectos que produce facilitando así la formulación de intervenciones más precisas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

Su objetivo principal es ayudar a entender que un problema no es un hecho aislado sino el resultado de una cadena de factores que se conectan entre sí.

Esta técnica se construye a partir de tres elementos el problema central que describe la situación que afecta a la población o al proyecto las causas que explican por qué ocurre y las consecuencias que muestran los efectos que genera esta situación en los sectores involucrados tal como señala la Unión Europea en su guía de gestión de proyectos el árbol de problemas es fundamental porque permite analizar y sintetizar una información dispersa y convertirla en un diagnóstico claro y accionable (European Commission, 2021).

Figura 14

Árbol de problemas



Nota. La figura presenta el árbol de problemas, donde se analizan las causas y consecuencias que inciden en la baja rentabilidad y crecimiento del negocio.

El árbol de problemas permitió identificar que la situación de la cecina lojana en España, no responde a un solo factor, sino a un conjunto de causas interrelacionadas que afectan tanto a los consumidores como los productores en Loja. Aunque la demanda existe y es especialmente fuerte entre la comunidad ecuatoriana que busca mantener sus prácticas alimentarias y su conexión emocional con el país de origen, esta no puede satisfacerse debido a

que la oferta actual carece de formalización, certificaciones sanitarias estandarización productiva y una estructura comercial adecuada para ingresar al mercado europeo. las principales causas, producción poco estandarizada, limitaciones higiénico sanitarias, debilidad en los canales de comercialización y escasa visibilidad del producto evidencian que el problema no radica en la aceptación del consumidor sino en la ausencia de un sistema organizado que garantice calidad, seguridad y continuidad en la exportación. Como resultado los efectos se manifiestan en consumidores que no encuentran el producto en comercios que no pueden ofrecerlo y productos que pierden oportunidades económicas y culturales. Se evidencia que el árbol de problemas demuestra que la cecina lojana pose un potencial real para posicionarse como un producto étnico de alto valor en España, pero requiere superar barreras estructurales tanto en origen como en destino para avanzar hacia la siguiente etapa del proyecto.

2.4. Buyer persona

El Buyer persona es una representación semi ficticia de una cliente ideal creada a partir de datos reales sobre su comportamiento, motivaciones, necesidades y contexto. Esta herramienta permite comprender mejor a los usuarios y diseñar soluciones adaptadas a sus expectativas De acuerdo con (HubSpot, 2022). Los Buyer persona ayudan a identificar patrones dentro de los consumidores para orientar decisiones estratégicas marketing desarrollo de productos y diseño de servicios.

En este caso el Buyer persona sintetiza el perfil del ecuatoriano principalmente lojano que vive en España, mantiene un consumo regular de productos cárnicos y posee una fuerte conexión emocional con la comida tradicional este perfil permite entender cómo percibe la cecina lojana que factores influyen en su decisión de compra y cuáles son las barreras que enfrentan al intentar acceder al producto.

Figura 15

Buyer persona



Nota. La figura presenta el buyer persona construido con base en la información obtenida del estudio de mercado.

El Buyer Persona evidencia que el consumidor objetivo no solo busca un alimento, sino una conexión emocional con su identidad cultural. Su decisión de compra está condicionada por cuatro factores clave: la disponibilidad del producto en España, la confianza sanitaria mediante certificaciones claras, la autenticidad del sabor y la accesibilidad en tiendas físicas o plataformas digitales. Este perfil confirma que la demanda por la cecina lojana existe y es consistente; sin embargo, no puede ser satisfecha debido a la ausencia de una oferta formal, confiable y adaptada a las necesidades del consumidor migrante.

Desde este punto de vista, el Buyer Persona revela una brecha entre lo que el público desea y lo que el mercado actualmente ofrece, resaltando la oportunidad estratégica de introducir un producto auténtico, seguro y profesionalizado que responda tanto a la nostalgia cultural como a las expectativas de calidad del consumidor ecuatoriano en España.

2.5. Mapa de empatía


El mapa de empatía es una herramienta visual que permite comprender a profundidad al usuario al analizar lo que piensa, siente, dice, ve, oye y hace en relación con un producto o situación específica. Según (Osterwalder & Pigneur, 2010), este tipo de herramientas facilita mirar al usuario de manera integral y entender no sólo su comportamiento observable sino también sus motivaciones internas, emociones y frustraciones. Al organizar esta información en categorías como el mapa ayuda a sintetizar datos cualitativos y convertirlos en insight que orientan decisiones estratégicas dentro de un proyecto.

Se organiza la información de la fase de empatía para comprender al usuario desde una perspectiva humana. El análisis identifica percepciones, temores, hábitos y emociones vinculadas al consumo de cecina lojana.

Esto permite construir una visión clara del usuario para diseñar futuras soluciones.

Figura 16

Mapa de empatía

¿Qué piensa y siente?	
<ul style="list-style-type: none"> • Piensa que la comida típica es una de las pocas cosas que le hacen sentir “en casa” viviendo en España. • Siente nostalgia cuando recuerda las veces que comía cecina lojana con su familia en Loja. • Le preocupa comprar productos sin saber si realmente son ecuatorianos o si cumplen normas sanitarias. • Siente frustración cuando no encuentra cecina lojana auténtica en las tiendas latinas. • Tiene el deseo constante de mantener su identidad lojana a través de la comida, aunque viva lejos. 	
<p style="text-align: center;">¿Qué oye?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escucha a otros ecuatorianos decir que extrañan la cecina, el hornado, el cuy y otros platos tradicionales. • Oye comentarios de amigos que desconfían de productos sin registro o que han tenido malas experiencias con envíos informales. • Recibe recomendaciones de tiendas latinas específicas o contactos que “traen cosas de Ecuador”, pero sin garantía sanitaria. • Escucha que en Europa las normas de inocuidad son estrictas y que cualquier producto cárnico debe estar bien certificado. 	<p style="text-align: center;">¿Qué ve?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ve que en los supermercados españoles hay mucha oferta de carnes y embutidos, pero casi nada ecuatoriano. • En las tiendas latinas ve productos de varios países, pero muy poca presencia de Loja como origen. • Observa en redes sociales que otros migrantes comparten fotos de comida típica y emprendimientos que envían productos desde Ecuador. • Ve etiquetas poco claras en algunos productos “latinos”, lo que le genera dudas sobre su procedencia y calidad.
	
¿Qué dice y hace?	
<ul style="list-style-type: none"> • Comenta con sus amigos que le gustaría tener una cecina lojana “igualita a la de Loja” pero comprada de forma segura en España. • Cuando no encuentra el producto, termina comprando carnes genéricas o embutidos españoles/argentinos. • Busca en redes sociales páginas de emprendedores ecuatorianos que vendan productos típicos y pregunta precios y formas de envío. • Cocina en casa platos sencillos y, cuando consigue algún producto ecuatoriano, lo comparte con orgullo con sus amigos. 	
<p style="text-align: center;">¿Qué le duele?</p> <ul style="list-style-type: none"> • No poder acceder de forma regular a la cecina lojana auténtica. • Miedo a comprar productos sin control sanitario que puedan estar en mal estado. • Frustración por tener que conformarse con productos que no representan su identidad ni su región. 	<p style="text-align: center;">¿A qué aspira?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder comprar cecina lojana certificada, empackada al vacío y con información clara de origen y proceso. • Encontrar el producto en canales accesibles: tiendas latinas, supermercados específicos o ventas online confiables. • Disfrutar del sabor tradicional de Loja sin preocuparse por la inocuidad o la forma en la que llegó el producto.

Nota. figura presenta el mapa de empatía, elaborado para analizar las percepciones, pensamientos, emociones y comportamientos del usuario.

El mapa de empatía revela que el consumidor ecuatoriano en España, no solo busca un producto alimenticio, sino una forma de mantenerse conectado con su identidad y sus raíces. La cecina lojana representa para él un vínculo emocional con su familia y su ciudad de origen, por lo que su interés de compra está profundamente ligado a la nostalgia y el deseo de sentirse en casa, aunque viva lejos. Sin embargo, el consumidor enfrenta barreras importantes: no encuentra el producto en tiendas latinas, desconfía de la autenticidad de algunas carnes latinas y teme comprar alimentos sin certificaciones sanitarias claras. Esta combinación de factores genera frustración, ya que debe conformarse con productos genéricos que no representan su cultura.

El mapa también muestra que el comprador ideal aspira a contar con una cecina certificada, empacada al vacío y disponible en canales confiables como supermercados, tiendas latinas, plataformas online. En este contexto, desea un producto con origen claro, sabor tradicional y presentación profesional.

En síntesis, este análisis evidencia que la demanda existe y es fuerte, pero la falta de oferta formal visible y segura impide que el consumidor satisfaga su necesidad cultural gastronómica. Esto abre una oportunidad clara para introducir la cecina lojana en el mercado español de forma profesionalizada y organizada con las expectativas reales del público objetivo.

2.6. Customer Journey Map

El Customer Journey Map es una herramienta visual que permite comprender el recorrido completo que realiza un cliente desde que identifica una necesidad hasta que adquiere un producto y, eventualmente, lo recomienda. Según (Stickdorn M. &, 2011) esta metodología facilita el mapeo de interacciones, emociones, puntos de contacto, expectativas y frustraciones del usuario, con el fin de identificar oportunidades de mejora en su experiencia.

Su valor principal radica en que no solo muestra lo que el usuario hace, sino también lo que piensa, siente y necesita en cada etapa del proceso. En esta sección se desarrolla el Customer Journey Map con el objetivo de analizar de manera detallada la experiencia del consumidor ecuatoriano residente en España en relación con la búsqueda, el acceso y el posible consumo de cecina lojana.

La herramienta permite visualizar de forma estructurada cada etapa del recorrido del usuario, desde la aparición del deseo de consumir un alimento típico hasta la decisión final de compra y el uso del producto. Este análisis también revela emociones, barreras, motivaciones y comportamientos que no siempre se identifican mediante encuestas o entrevistas, pero que influyen directamente en la toma de decisiones.






Adicionalmente, la aplicación de esta herramienta facilita la identificación de puntos críticos y oportunidades de mejora dentro de la experiencia del consumidor, permitiendo diseñar estrategias más efectivas en aspectos como la distribución, la comunicación y la propuesta de valor. De esta manera, se contribuye a optimizar el proceso de comercialización y a fortalecer la conexión emocional con el cliente, incrementando las probabilidades de aceptación y fidelización en el mercado objetivo.

Asimismo, este enfoque permite a la empresa anticiparse a las necesidades y expectativas del consumidor, ajustando sus estrategias de manera oportuna para mejorar su competitividad en el mercado.

La comprensión detallada del recorrido del cliente facilita la implementación de acciones orientadas a generar experiencias positivas en cada punto de contacto, lo que no solo favorece la decisión de compra, sino que también promueve la recomendación del producto y el posicionamiento de la marca en el entorno internacional

Figura 17

Customer Journey Map

	CONCIENCIA	CONSIDERACIÓN	COMPRA	SERVICIO	LEALTAD
CLIENTE COMPORTAMIENTO	Ve fotos o videos de comida ecuatoriana en redes. Recuerda la cecina lojana que comia en Loja. Pregunta a amigos si en España se consigue cecina	Busca en Google y en redes "productos ecuatorianos en España"	Elige una tienda latina o canal online. Revisa empaque, origen y fecha de caducidad. Pide el pagoy se lleva el producto para probarlo.	Prepara la cecina en casa y la comparte con amigos ecuatorianos. Evalua sabor, rextura y facilidad de preparación. Si tiene dudas, escribe por WhatsApp o redes a la marca.	Decide si vuelve a comprar. Recomendando (o no) el producto a otros ecuatorianos. Comparte fotos y comentarios en redes sociales.
PUNTOS DE CONTACTO	TikTok, Instagram, Facebook. Historias de amigos y grupos de ecuatorianos	Página de tiendas latinas en España. Mensajes por WhatsApp, reseñas en redes sociales. Boca a boca.	Mostrador de tienda latina en España. Mensajes por WhatsApp, reseñas en redes. IChat o llamada para confirmar el pedido.	Atención, postventa por WhatsApp. Programas de fidelización o caefidos. Péerse de aeeniz y tenas.	Rades sociales de la marca. Programas de fidalización o decuacida. Eventos gastronómicos e ferias latinas.
EXPERIENCIA DEL CLIENTE					
PUNTOS DE DOLOR	No sabe dónde comprar cecina lojana auténtica. Información dispersa y poca visibilidad del producto.	Etiquetas poco claras, sin registro sanitario visible. Duda sobre la procedencia real del producto y su cadena de frio.	Precios altos y costos de envio. Rieego de que el producto llegue en mal estado o sin stock.	Sabor diferente al de Loja. Problemas de conservación o empaques defectuosos.	No siempre encuentra disponibilidad. No recibe beneficios per recomendar el producto.
SOLUCIONES	Generar contenido claro en redes que explique qué es la cecina lojana. Promocionar la cecina lojana en comunidades de migrantes-ecuatorio-	Mostrar certificaciones sanitarias y registrar origen ecuatoriano. Etiquetado mas claro y respof-ble con fotos y videos reales.	Ofrecer venta en tiendas latinas estrategicas y canal online. Enviar producto en cadena de frio con seguridad, costo y consciencia.	Acompañar con recetas facies y responder dudas. Brindar ssporte por cadena de frio con seguridad, costo y consciencia.	Mantener calidad y sabor restandarizado en cada lote. Implementar descuentos por recompra y flatioa-lojana en la cecina lojana atrender de las òana los- y la gastronomia de Loja.
SOLUCIONES	Generar contenido claro en redes que explique qué es la cecina lojana. Promocionar la cecina lojana en comunidades de e-tatonites.	Mostrar certificaciones sanitarias y registrar origen ecuatoriano. Etiquetado mas claro y respof-ble con fotos y videos reales.	Ofrecer venta en tiendas latinas estrategicas y canal online sencillo. Enviar producto en cadena de frio con seguridad, costo y consciencia.	Acompañar con recetas faciles y responder dudas. Brindar soporte por WhatsApp y redes psenatender quejas o reciamos.	

Nota. La figura presenta el Customer Journey Map, donde se analiza el comportamiento, interacción y experiencia del cliente en cada etapa del proceso de compra.

El Customer Journey Map muestra que los ecuatorianos en España, desean consumir cecina lojana, pero no pueden hacerlo porque la oferta formal casi no existe. A lo largo del recorrido del cliente aparecen siempre las mismas barreras: falta de información confiable, ausencia de certificaciones, poca visibilidad en tiendas y problemas de disponibilidad. Cuando el producto se presenta con empaque profesional, trazabilidad y venta segura, la experiencia mejora y aumenta la intención de compra.

De manera integral, el mapa confirma que el problema no es la demanda, sino la falta de una experiencia de compra completa que permita acceder al producto de forma segura y estable.

2.7. Declaración del punto de Vista (POV)

La declaración del punto de vista es una herramienta propia del diseño centrado en el usuario que sirve para resumir en una sola idea clara quién es el segmento al que se quiere atender, qué necesidad concreta tiene que información apareció al analizar su realidad no se trata sólo de repetir el problema general, sino de ordenar lo aprendido en la fase de empatía de manera que el proyecto tenga una brújula que oriente las decisiones posteriores (IDEO.ORG, 2015).

El POV es fundamental porque transforma al espectador en protagonista, puesto a que aumenta la inmersión y empatía al mostrar una escena desde los ojos de alguien, también se debe enfatizar que el POV es aquella técnica que permite analizar una situación desde diferentes perspectivas con la finalidad de fomentar el pensamiento crítico. Además, esta técnica contribuye a una mejor comprensión de las emociones, motivaciones y contextos de los personajes o situaciones presentadas. De igual manera, favorece la conexión directa con la audiencia, generando una experiencia más dinámica e interactiva. Asimismo, permite interpretar los hechos con mayor profundidad, evitando visiones limitadas o sesgadas.

Tabla 3*Declaración del punto de vista*

Segmento	Necesidad	Justificación	Relación
Migrantes ecuatorianos residentes en España, principalmente en Madrid Barcelona y Valencia que mantienen un fuerte vínculo emocional con la gastronomía tradicional de su país y consumen productos cárnicos de manera habitual	Necesitan acceder a productos cárnicos tradicionales ecuatorianos en especial a la cecina Lojana que sean auténticos seguros sostenibles y elaborados bajos procesos higiénicos que cumplan con los estándares europeos	Aunque los migrantes de ecuatorianos tienen una alta disposición a consumir productos típicos y a pagar por alimentos artesanales con identidad cultural no pueden acceder a la cecina lejana España, debido a barreras de oferta ausencia de exportadores certificados falta de canales formales y limitada capacidad productiva de las empresas ecuatorianas	¿Existe una oportunidad clara para que la Malanita ingrese al mercado español ofreciendo una cecina artesanal sostenible y culturalmente auténtica siempre que la empresa fortalezca su capacidad productiva obtenga certificaciones sanitarias internacionales y estructura un plan de exportación que cumpla con las exigencias de la Unión Europea?

Nota. La presente tabla detalla la declaración del punto de vista.

La declaración del punto de vista permitió sintetizar de manera precisa la esencia del problema y la oportunidad de identificar durante la fase de empatía al analizar las necesidades reales del segmento de migrantes ecuatorianos en España, se evidencia que existe un deseo profundo por encontrarse con los sabores tradicionales de su tierra especialmente con productos cárnicos artesanales como la cecina lojana sin embargo esta necesidad permanece insatisfecha debido a la ausencia de oferta formal a las limitaciones internas de la empresa y a los altos estándares que exige el mercado europeo.

Capítulo 3: Ideación

3. Ideación

La fase de ideación constituye el tercer paso del proceso metodológico que se desarrolla después de completar la fase de empatía y la fase de definición en esta etapa el propósito central es generar alternativas creativas viables y coherentes que permitan responder al problema identificado en el punto de vista y que se fundamenta en las necesidades reales del segmento objetivo a partir del análisis profundo del entorno la comprensión del mercado nostálgico ecuatoriano en España y las brechas internas detectadas en la Malanita la fase de ideación busca transformar esta información en propuestas de solución que permitan avanzar hacia el diseño de un plan de exportación sustentado y estratégico.

3.1. Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una técnica creativa que permite generar múltiples propuestas o alternativas para solucionar un problema de esta manera espontánea sin filtros iniciales el objetivo es estimular el pensamiento divergente y promover la participación amplia en la generación de ideas considerando que en esta etapa ninguna propuesta se descarta y todas pueden servir como un punto de partida para la creación de soluciones innovadoras.

Según (IDEO, 2024).

Una organización de referencia en innovación y diseño, la lluvia de ideas permite explorar diversas posibilidades sin limitar la creatividad del equipo, fomentando la colaboración y la construcción colectiva de soluciones. Asimismo, esta técnica impulsa la generación de propuestas innovadoras al integrar distintos puntos de vista y experiencias. Además, contribuye a fortalecer el trabajo en equipo y a crear un ambiente participativo que favorece el desarrollo de ideas más sólidas y efectivas.

Figura 18

Lluvia de ideas



Nota. Lluvia de ideas realizada para generar propuestas y posibles soluciones a la problemática identificada.

Figura 19

Lluvia de ideas general



Nota. La figura presenta la lluvia de ideas general, utilizada como técnica para identificar y proponer alternativas de solución.

La lluvia de ideas permitió identificar una amplia gama de soluciones estratégicas para facilitar el ingreso de la cecina lojana al mercado español. Las propuestas abarcan aspectos fundamentales como certificaciones sanitarias, mejora de la capacidad productiva y control de calidad, elementos esenciales para cumplir con los estándares exigidos por la Unión Europea. Del mismo modo, surgieron ideas enfocadas en el diseño de empaques profesionales, trazabilidad mediante códigos QR y etiquetas con normas europeas, lo que fortalece la confianza y la percepción de seguridad del consumidor.

En el ámbito comercial, se plantearon iniciativas como alianzas con tiendas latinas en ciudades clave, creación de una página web para pedidos, marketing emocional dirigido al público nostálgico y participación en ferias gastronómicas. Estas acciones buscan aumentar la visibilidad del producto y conectar emocionalmente con la comunidad ecuatoriana residente en España. También se propusieron estrategias de diversificación, como la creación de combos, líneas gourmet y materiales visuales que refuercen la identidad cultural de Loja.

En términos generales, las ideas generadas evidencian que existen múltiples caminos viables para introducir la cecina lojana en España. Estos resultados, permiten visualizar que el éxito dependerá de integrar tres componentes clave: formalización sanitaria, fortalecimiento productivo y una estrategia comercial sólida y culturalmente coherente. Esta combinación convierte a la lluvia de ideas en una base estratégica para seleccionar las soluciones más viables en la siguiente fase del proyecto.

3.2. Mapa mental

El mapa mental es una herramienta visual que permite organizar ideas conceptos o información de manera gráfica conectando elementos mediante ramas que muestran relaciones y jerarquía entre los temas su principal función es facilitar la comprensión global de un problema o una idea central permitiendo ordenar información compleja en estructuras simples

y fáciles de interpretar según MindTools los mapas mentales ayudan a visualizar conexión entre ideas estimular el pensamiento creativo y estructurar información de forma intuitiva (MindTools, 2024).

El mapa mental constituye el segundo paso dentro de la fase dirección y permite transformar la lluvia de ideas previa en una estructura visual organizada a través de este recurso las ideas generadas se agrupan en categorías temáticas que facilitan identificar patrones conexiones y posibles líneas de acción.

Figura 20

Mapa mental



Nota. La figura presenta el mapa mental, utilizado para estructurar y relacionar los conceptos clave de la investigación.

El mapa mental permitió organizar de forma clara los elementos centrales del proyecto de exportación de la cecina lojana hacia España. Gracias a esta herramienta, fue posible agrupar las ideas en categorías estratégicas como plan de acción, recursos disponibles, posibles soluciones, objetivo principal y resultados esperados. Esta estructura facilita visualizar como cada componente se articula con el problema identificado y con las necesidades del mercado ecuatoriano en España. En términos generales, el mapa ofrece una visión integrada del proyecto y funciona como guía inicial para avanzar con mayor coherencia a la siguiente fase.

3.3. How Might We

Es una herramienta de ideación que transforma un problema o necesidad identificada en una pregunta abierta que impulsa la creatividad. Su objetivo es convertir los retos detectados en la fase de definición en oportunidades para generar soluciones innovadoras. Estas preguntas empiezan como podríamos y que permiten guiar la búsqueda de alternativas sin limitar la imaginación ni anticipar respuestas según. Ideo las preguntas abren posibilidades creativas y ayudan a explorar caminos para resolver necesidades del usuario (IDEO, 2024).

En esta etapa del proyecto permite traducir el punto de vista definido previamente en las preguntas estratégicas que orientan la generación de soluciones tras comprender la necesidad del cliente analizar el mercado nostálgico ecuatoriano en España y reconocer las limitaciones actuales de La Malanaita.

El How Might We actúa como un puente entre la definición del problema y la búsqueda de alternativas innovadoras. Esta herramienta facilita identificar oportunidades clave para mejorar procesos fortalecer capacidades agregar valor al producto y diseñar un modelo de exportación viable y atractivo para el mercado español.

Figura 21

How Might We



Nota. La figura presenta la aplicación de la técnica How Might We, empleada para transformar necesidades y problemáticas en preguntas orientadas al diseño de soluciones.

La construcción de los How Might We permitió transformar el problema definido en el punto de vista en oportunidades concretas de solución alineadas con las necesidades del mercado y las capacidades actuales de La Malanita estas preguntas estratégicas funcionaron como un puente entre el análisis del problema y la generación de alternativas innovadoras, facilitando la exploración de múltiples caminos para abordar los principales desafíos identificados. certificaciones, capacidad productiva, empaque, logística, posicionamiento y acceso al mercado español.

3.4. Matriz de priorización (Impacto y Esfuerzo)

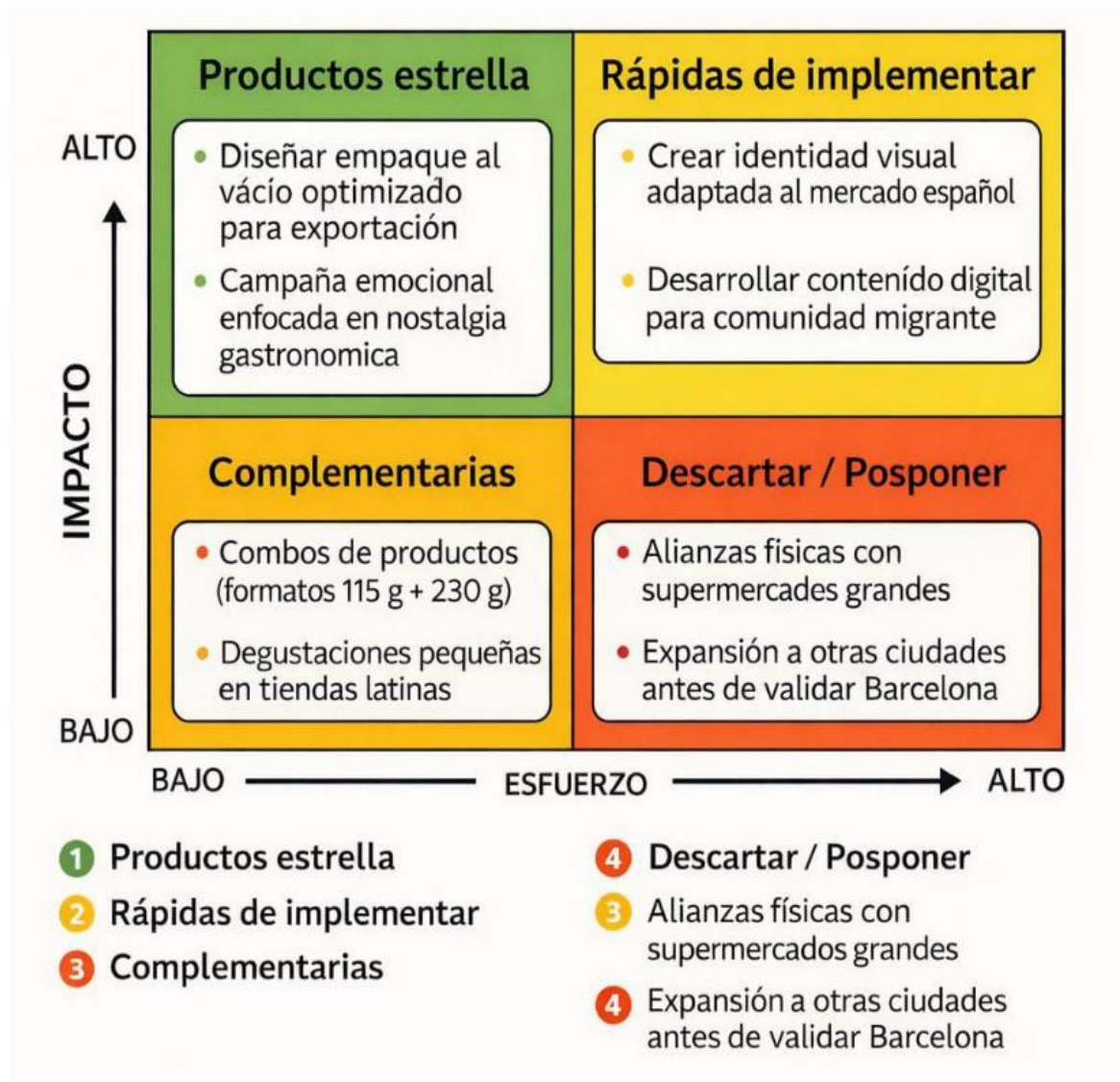
La matriz de impacto y esfuerzo es una herramienta de priorización utilizada para evaluar y clasificar ideas segundas criterios principales el impacto que genera en la solución del problema y el esfuerzo necesario para implementarlas. Este recurso permite identificar qué propuestas son más viables, cuales deben ejecutarse de inmediato y cuales requieren planificación a largo plazo.

Según Asana la matriz ayuda a tomar decisiones estratégicas asignando cuadrantes que diferencian en acciones rápidas, proyectos estratégicos tareas secundarias y actividades que pueden ponerse (Lean Academy, 2024).

La matriz de impacto y esfuerzo constituye un paso fundamental dentro de la fase de ideación ya que permite organizar y evaluar las propuestas generadas a través de esta herramienta las ideas se distribuyen en cuadrantes de acuerdo con su relevancia y exigencia de recursos facilitando la selección de alternativas que aporten mayor valor al proyecto en el contexto del plan de exportación de cecina lojana esta matriz permite identificar qué acciones pueden implementarse rápidamente, cuales requieren inversiones mayores, que actividades pueden considerarse en fases futuras.

Figura 22

Matriz de impacto y esfuerzo



Nota. Matriz de impacto y esfuerzo utilizada para priorizar las soluciones según su nivel de impacto y facilidad de implementación.

La matriz de impacto y esfuerzo permitió priorizar de manera clara y estratégica las ideas generadas en la fase de ideación, ordenándolas según su contribución al proyecto y el nivel de recursos necesarios para ejecutarlas. Gracias a esta herramienta, fue posible identificar acciones de alta prioridad los “productos estrella” como el diseño del empaque al vacío y la

creación de una identidad visual profesional, iniciativas que ofrecen un impacto inmediato y requieren un esfuerzo razonable. Estas actividades se convierten en la base para avanzar con el plan de exportación de la cecina lojana. La matriz también evidenció que propuestas como mejorar la capacidad productiva o cumplir procesos de certificación tienen un impacto elevado, pero requieren mayor inversión y tiempo; por tanto, deben ejecutarse a mediano plazo. Asimismo, se identificaron ideas complementarias que añaden valor, aunque no representan una urgencia, como el desarrollo de combos de productos.

Finalmente, se ubicaron actividades que demandan un alto esfuerzo, pero generan poco impacto en esta fase, como establecer alianzas en España, las cuales pueden postergarse o descartarse temporalmente. Desde el análisis de la matriz, la matriz facilita la toma de decisiones y permite enfocar los recursos en las acciones más efectivas para impulsar el ingreso de la cecina lojana al mercado español.

3.5. Propuesta de idea de negocio a implementar

Nombre de la propuesta: Plan de exportación de cecina empacada al vacío producida por la empresa lojana “La Malanita” para su inserción en el mercado de español. Descripción: Es una propuesta estratégica que tiene como finalidad preparar a La Malanita para iniciar un proceso de internacionalización mediante la exportación de cecina lojana empacada al vacío el plan integra aspectos sanitarios productivos, logísticos y comerciales, garantizando que el producto cumpla con las regulaciones de la Unión Europea y llega al consumidor en óptimas condiciones.

La propuesta se sustenta en la demanda existente dentro del mercado nostálgico ecuatoriano residente en España y en la oportunidad identificada durante la investigación la ausencia de cecina lojana en el mercado español.

Capítulo 4: Prototipo

4. Prototipo

El capítulo cuatro desarrolla el plan de exportación de la cecina lojana ahumada empacada al vacío producida por la empresa La Malanita consolidando toda la información obtenida en las fases anteriores del proyecto. Tras comprender al consumidor, definir el problema central y generar soluciones estratégicas mediante la fase de uno de ideación, este capítulo se enfoca en estructurar de manera técnica y operativa el proceso necesario para llevar el producto del mercado internacional.

En esta sección se describen las características del producto, su propuesta de valor y los atributos diferenciadores que lo convierten en una alternativa competitiva para el mercado europeo. Posteriormente, se analiza el entorno internacional con énfasis en España, país identificado como destino prioritario debido a la presencia de un mercado nostálgico, creciente con alta afinidad por productos tradicionales latinoamericanos.

En base a presente análisis, se selecciona el país de destino mediante criterios técnicos como acuerdos comerciales, demanda insatisfecha poder adquisitivo y accesibilidad logística.

El capítulo también examina el perfil del cliente objetivo integrando los hallazgos obtenidos con el fin de diseñar una estrategia orientada a un consumidor que valora autenticidad, seguridad alimentaria y conexión cultural. Se detallan igualmente los requisitos arancelarios y no arancelarios necesarios para ingresar al mercado español, destacando las certificaciones obligatorias, normas técnicas y documentos esenciales para la exportación de productos cárnicos procesados.

También, se consideran aspectos relacionados con los controles sanitarios y fitosanitarios exigidos por la normativa europea, así como los procedimientos de inspección y verificación en frontera.

4.1. Plan de exportación

Un plan de exportación es una herramienta estratégica que organiza de forma clara las acciones necesarias para que una empresa pueda ingresar a un mercado internacional. Este plan analiza el producto, el mercado objetivo, los requisitos regulatorios, la logística, los costos y las estrategias comerciales, permitiendo reducir riesgos y tomar decisiones informadas.

Su propósito central es asegurar que la empresa exporte con eficiencia, orden y coherencia frente a las condiciones del país destino.

4.2. Descripción del producto

La presente sección detalla las características esenciales del producto destinado a la exportación, incluyendo su naturaleza, composición, beneficios y elementos diferenciadores. Su propósito es definir con claridad que se ofrece al mercado internacional y porque este producto posee potencial competitivo.

Nombre del producto

Cecina lojana ahumada empacada al vacío

Tipo de producto

Producto agroalimentario tradicional, elaborado a partir de carne de cerdo criollo sometido a un proceso artesanal. La cecina producida por la empresa La Malanita se elabora con carne de cerdo criollo, previamente adobada con sal y aliños naturales como ajo, cebolla, pimienta, orégano, comino y naranja agria.

Luego se somete a un proceso de ahumado en leña, lo que le da su sabor característico, y finalmente se empaca al vacío para garantizar su durabilidad de ahumado y conservación natural. Este proceso permite mantener las propiedades organolépticas del producto, como su aroma, textura y sabor distintivo. Además, el empaque al vacío contribuye a preservar la calidad e inocuidad del alimento durante su almacenamiento y transporte.

Características técnicas

- Presentaciones: 115 g y 230 g
- Tiempo de conservación: 2 meses
- Conservación: refrigeración entre 4 °C y 7 °C
- No contiene conservantes
- Cuenta con notificación sanitaria
- Código de barras y trazabilidad básica

(Fuente: Ficha técnica de La Malanita, 2024)

4.3. Principales beneficios

La cecina lojana ofrece varios beneficios que la convierten en un producto atractivo para consumidores dentro y fuera del Ecuador. Por un lado, es un alimento práctico y fácil de preparar, lo que hace ideal para migrantes que buscan cocinar platos tradicionales en poco tiempo. De igual manera, su sabor ahumado conserva la esencia gastronómica de Loja, convirtiéndola en un producto altamente valorado por ecuatorianos que viven en el extranjero y buscan reconectar con sus raíces. Al estar empacada al vacío, su vida útil mejora sin necesidad de conservantes, lo que aporta seguridad al consumidor y facilita la exportación.

4.4. Elementos diferenciadores

Lo que realmente distingue a esta cecina de otras alternativas en el mercado es su origen y su forma de elaboración. La Malanita mantiene procesos tradicionales que se han transmitido por generaciones en la provincia de Loja, como el dorado natural al sol, el ahumado en hornos de barro y el uso de leña. Todos estos detalles le dan un aroma y sabor auténticos que no se replican en productos industrializados. Otro punto diferenciador es el enfoque de la empresa en prácticas responsables: promueve economía circular al trabajar con productores locales y emplea métodos que reducen el uso de aditivos químicos y minimizan el impacto ambiental.

Para consumidores nostálgicos o conscientes, este tipo de elaboración representa un valor agregado importante.

4.5. Certificaciones requeridas

Para ingresar al mercado español y, en general, al mercado de la Unión Europea, un producto cárnico procesado como la cecina debe cumplir con normativas estrictas relacionadas con la inocuidad, tasa habilidad y control sanitario. A continuación, entre los requisitos principales se encuentran los siguientes:

- Registro Sanitario ecuatoriano, emitido por ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria).
- Certificado sanitario de exportación emitido por Agrocalidad, que garantiza que el proceso cumple con estándares de inocuidad animal y buenas prácticas.
- Cumplimiento del Reglamento (CE) 852/2004, que establece normas generales de higiene para alimentos destinados al consumo humano (European Parliament and Council, 2004).
- Cumplimiento del Reglamento (CE) 853/2004, que norma específicamente productos de origen animal, incluyendo carnes procesadas. (European Parliament and Council, 2004).
- Etiqueta conforme al Reglamento (UE) 1169/2011, que exige información clara sobre ingredientes, alérgenos, país de origen y valor nutricional. (European Parliament and Council, 2011).
- Trazabilidad completa, desde el proveedor del cerdo hasta el producto final, como exige el sistema europeo de seguridad alimentaria. Asimismo, este control permite garantizar la transparencia en cada etapa del proceso productivo.

4.6. Análisis del mercado Internacional

El análisis del mercado internacional permite entender si la cecina lojana tiene potencial real para ingresar y posicionarse en Barcelona, evaluando el país destino, el tamaño del mercado, los hábitos de consumo y la existencia de nichos específicos. Este apartado reúne los datos, encuestas y tendencias que confirman que España y en especial Barcelona ofrece condiciones favorables para introducir un producto nostálgico, artesanal y con fuerte conexión cultural para la comunidad ecuatoriana.

País al que se desea exportar

La exportación de la cecina lojana se orienta al mercado de España, seleccionando a Barcelona como principal punto de entrada por su combinación de factores culturales, comerciales y demográficos. Esta ciudad concentra una de las comunidades ecuatorianas más grandes del país, lo que genera un mercado natural para productos de identidad y memoria gastronómica. Según los registros del Instituto Nacional de Estadística (Instituto Nacional de Estadística, 2023), en España residen más de 450.000 ecuatorianos, y Cataluña representa una de las regiones con mayor presencia, especialmente en zonas urbanas como Barcelona, Hospitalet de Llobregat, Badalona y Santa Coloma de Gramenet.

A nivel demográfico, los datos municipales muestran que Barcelona tiene una distribución de población migrante muy marcada por distritos. Ciutat Vella, Sants-Montjuïc y Nou Barris registran porcentajes altos de residentes procedentes de Latinoamérica, incluidos ecuatorianos, lo que incrementa la posibilidad de penetración del producto a través de tiendas latinas y mercados barriales (Ajuntament de Barcelona, 2023). Este tipo de barrios funciona como “puertas de entrada” para productos nostálgicos, ya que concentran locutorios, restaurantes latinos y pequeños comercios especializados.

En paralelo, España mantiene una fuerte dinámica de importación de productos cárnicos y derivados. Aunque no existe un flujo significativo de cecina ecuatoriana (por no contar con exportaciones formales), los datos de TradeMap muestran que España importa más de 1.4 mil millones USD anuales en carnes procesadas y productos preparados a base de carne, provenientes principalmente de la Unión Europea y países latinoamericanos como Brasil y Argentina (International Trade Centre, 2023). Esto evidencia que el mercado está acostumbrado al consumo de productos cárnicos importados y que existe espacio para propuestas diferenciadas con identidad cultural.

Sobre consumo, las estadísticas de Eurostat revelan que Cataluña se encuentra entre las comunidades con mayor gasto anual en alimentos cárnicos, representando un promedio de 270–300 euros por persona al año en productos procesados, ahumados o listos para cocinar (Eurostat, 2023) Este patrón coincide con la preferencia por productos prácticos, empacados y con vida útil prolongada, lo cual encaja perfectamente con la cecina empacada al vacío.

En este contexto, el comportamiento de compra en tiendas latinas confirma la existencia de una demanda insatisfecha. Investigaciones realizadas por la (Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña, 2023) indican que los consumidores ecuatorianos suelen buscar productos tradicionales como mote, panela, ají, bebidas y embutidos, pero no encuentran cecina lojana en oferta formal, recurriendo a encargos informales o envíos familiares. Este vacío en el mercado refuerza la oportunidad de introducir un producto artesanal, con trazabilidad y certificación, capaz de generar confianza sanitaria y al mismo tiempo mantener la esencia de la gastronomía ecuatoriana.

Todo este conjunto de factores tamaño de la comunidad inmigrante, consumo elevado de productos cárnicos, canales de distribución latinos activos y ausencia de competencia directa

convierte a Barcelona en un destino estratégico para el ingreso de la cecina lojana como un producto nostálgico, cultural y de alto valor agregado

Tamaño del mercado y tendencia de crecimiento

El mercado español representa uno de los más amplios y dinámicos de Europa en cuanto al consumo de productos cárnicos. De acuerdo con datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023) , el sector de carnes procesadas en España mueve más de 8.500 millones de euros al año, siendo uno de los segmentos de mayor presencia en los hogares españoles. Cataluña, en particular, se sitúa entre las comunidades autónomas con mayor gasto per cápita en alimentos cárnicos, con un promedio anual que ronda los 280 a 300 euros por persona en embutidos, ahumados y productos listos para cocinar (Eurostat, 2023) Esta tendencia refleja un mercado maduro, acostumbrado a consumir productos cárnicos empacados y con valor agregado.

El tamaño del mercado de alimentos étnicos importados en España ha crecido sostenidamente según (Statista, 2024) , el consumo de productos latinoamericanos aumenta entre 8% y 12% cada año, impulsado por el crecimiento de comunidades migrantes y por el interés de consumidores españoles jóvenes que buscan alimentos exóticos o con origen cultural. Este crecimiento convierte al país en un destino atractivo para productos diferenciados como la cecina lojana, sobre todo si su proceso artesanal y su identidad geográfica se comunican adecuadamente.

En el caso específico de la población ecuatoriana principal nicho de entrada para la cecina, el tamaño del mercado es aún más claro. En España residen más de 450.000 ecuatorianos (Instituto Nacional de Estadística, 2023) y Cataluña es una de las regiones con mayor presencia. Barcelona sola concentra entre 45.000 y 60.000 ecuatorianos, según estimaciones municipales (Ajuntament de Barcelona, 2023) . Este grupo mantiene un

alto consumo de productos tradicionales, ya sea por nostalgia, costumbre o sentido de identidad. Los resultados de tu encuesta confirman esta tendencia: más del 70% de los encuestados afirmó que consumiría la cecina si estuviera disponible formalmente en tiendas latinas.

A nivel de importaciones, aunque España no registra compras significativas de cecina ecuatoriana (ya que Ecuador no exporta oficialmente este producto aún), sí existe un volumen considerable de importaciones de productos cárnicos preparados. Los datos de TradeMap indican que España importa más de 1.430 millones USD en carnes procesadas, principalmente desde la Unión Europea, Brasil y Argentina (International Trade Centre, 2023) Este flujo demuestra que el país importa y acepta de forma habitual carnes procesadas, abriendo una oportunidad real para ingresar con un producto diferenciado.

Por otro lado, la población migrante latinoamericana en Cataluña presenta patrones de consumo específicos: prefieren productos que les recuerden sus raíces, y valoran especialmente aquellos con procesos artesanales o sabores tradicionales. Un estudio de la Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña (Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña, 2023) señala que la demanda de productos culturales “de origen” supera la oferta disponible, generando vacíos comerciales que son cubiertos en muchos casos por envíos informales o compras en el mercado paralelo. Esto evidencia una demanda insatisfecha que puede ser aprovechada mediante un producto formal, con certificación sanitaria y empaque adecuado.

La tendencia de crecimiento no solo se observa en cantidad de consumidores, sino también en la evolución tecnológica del sector alimentario. El formato de alimentos empacados al vacío, con vida útil extendida, ha ganado presencia en supermercados y tiendas étnicas debido a su practicidad, seguridad alimentaria y facilidad de transporte. Esto beneficia

directamente a productos como la cecina lojana, ya que su presentación empacada al vacío se adapta completamente al estilo de consumo europeo actual.

Hábitos de consumo

Los hábitos de consumo del público objetivo muestran un comportamiento muy claro hacia los productos cárnicos tradicionales y, especialmente, aquellos que evocan recuerdos del país de origen. En las encuestas realizadas para este proyecto, la mayoría de participantes ecuatorianos residentes en Barcelona manifestó consumir productos cárnicos con frecuencia de 2 a 3 veces por semana, lo que coincide con los patrones generales de consumo en Cataluña, una de las regiones con mayor gasto anual en carnes procesadas dentro de España (Eurostat, 2023).

Un dato importante obtenido de las encuestas es que más del 70% de los encuestados dijo que estaría dispuesto a comprar cecina lojana si estuviera disponible de manera formal en tiendas latinas o supermercados especializados. Esta predisposición se explica tanto por la nostalgia asociada al producto como por la preferencia por alimentos listos para cocinar, una tendencia predominante en comunidades migrantes que viven en grandes ciudades donde el ritmo de vida es más acelerado.

De acuerdo con los encuestados señalaron que su compra de productos tradicionales se realiza principalmente en tiendas latinas, pequeños supermercados y negocios de barrio. Esto coincide con estudios de la Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña (Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña, 2023) que indican que más del 65% de los consumidores latinoamericanos adquieren productos culturales en este tipo de establecimientos debido a la cercanía, familiaridad y disponibilidad de sabores propios.

También se identificó que el consumidor ecuatoriano moderno es más exigente en temas de inocuidad en las entrevistas dijeron revisar etiquetas, fechas de caducidad y el tipo de

empaque antes de comprar un producto cárnico. Esto coincide con los reportes de la European Food Safety Authority (European Food Safety Authority, 2022) que muestran un incremento en la preferencia por alimentos trazables y con certificaciones claras de origen y proceso.

Nichos específicos

El nicho principal para la cecina lojana en España está compuesto por los ecuatorianos residentes en Barcelona, un grupo que mantiene un vínculo emocional muy fuerte con los sabores de su tierra. Según el (Instituto Nacional de Estadística, 2023) España alberga más de 450.000 ecuatorianos, y una parte importante se concentra en Cataluña, donde la gastronomía tradicional tiene un peso cultural relevante dentro de la comunidad migrante. Este segmento busca productos que les recuerden su hogar, lo que convierte a la cecina en un alimento con alto potencial de aceptación. Un segundo nicho lo conforman los latinoamericanos que consumen carnes procesadas similares (como cecina peruana, charqui o embutidos), lo que facilita la adaptación del producto en tiendas étnicas y supermercados latinos. Este tipo de consumidor prioriza alimentos prácticos, con sabor intenso y una historia cultural detrás, lo cual coincide con el perfil de la cecina lojana.

Existe también un nicho emergente en el público gourmet y foodie español, que muestra interés creciente por productos artesanales, ahumados y con identidad geográfica. En los últimos años, ha aumentado la demanda de alimentos con procesos tradicionales y origen claro, especialmente entre consumidores jóvenes. (Statista, 2024) indican que los productos étnicos y “de autor” registran un crecimiento anual sostenido en España.

Finalmente, dentro de Barcelona, las tiendas latinas, mercados barriales y comercios especializados funcionan como puntos de distribución estratégicos. Estudios de la Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña (Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña, 2023) muestran que estos locales no solo atienden a migrantes, sino también a

consumidores europeos interesados en nuevas gastronomías. Esto amplía la oportunidad del producto más allá del público ecuatoriano.

Competidores directos en el mercado español

En el mercado español no existe un competidor que ofrezca un producto igual o equivalente a la cecina lojana empacada al vacío, lo que representa una ventaja estratégica para la entrada del producto. La cecina ecuatoriana no se comercializa de manera formal en España, y las tiendas latinas tampoco la incluyen dentro de su oferta debido a la ausencia de proveedores autorizados. Esto genera un vacío comercial que tu producto puede cubrir de manera directa.

Aunque no hay competencia directa, sí existen productos sustitutos que ocupan categorías próximas dentro del mercado de carnes procesadas. Uno de los más conocidos es la cecina de León, un producto español protegido por Indicación Geográfica Protegida, Sin embargo, se diferencia completamente de la cecina lojana por su tipo de carne generalmente bovina, su textura, proceso de curado y perfil de sabor. Por tanto, no compite en el segmento nostálgico ecuatoriano ni en el nicho de productos latinos. Otro sustituto presente en tiendas latinas es la cecina amazónica peruana, que sí tiene cierta circulación en mercados étnicos. No obstante, su preparación, sabor y uso culinario difieren del producto lojano. Así mismo, su presencia es limitada y no existe una marca posicionada de manera consistente en el mercado español. En supermercados especializados o tiendas gourmet, los principales productos similares son carnes ahumadas, embutidos artesanales y cortes curados. Sin embargo, ninguno combina los elementos que caracterizan a la cecina lojana:

- ✓ Proceso artesanal tradicional,
- ✓ Sabor asociado a la gastronomía ecuatoriana,
- ✓ Producto nostálgico orientado a migrantes,
- ✓ Empacado al vacío y listo para preparación

En tiendas latinas de Barcelona como “Mi Tierra Market”, “Latino Supermercados” o “La Esquinita Latina”, no se comercializa cecina ecuatoriana, lo que confirma nuevamente la existencia de un mercado sin competidores directos. Esta ausencia, sumada al creciente consumo de productos tradicionales latinoamericanos en España con un crecimiento anual del 8% al 12% (Statista, 2023) demuestra que la cecina lojana puede posicionarse rápidamente como un producto novedoso y diferenciador.

El mercado español presenta sustitutos, pero no un producto equivalente. Esto abre una oportunidad clara para posicionar la cecina lojana como un alimento identitario, artesanal y culturalmente relevante para la comunidad ecuatoriana y para nichos gourmet interesados en sabores auténticos.

Demanda insatisfecha

Los resultados de la investigación realizada muestran una demanda insatisfecha clara y consistente en el mercado español, especialmente en Barcelona, donde reside una comunidad significativa de ecuatorianos que mantienen hábitos de consumo ligados a los sabores tradicionales de su país. En las encuestas aplicadas, más del 70% de los participantes manifestó que consumiría cecina lojana si estuviera disponible en tiendas latinas o supermercados especializados. Sin embargo, la mayoría indicó que actualmente no encuentra el producto en el mercado formal, lo que demuestra un vacío real en la oferta.

La falta de disponibilidad impulsa a muchos consumidores a recurrir a envíos informales, encargos a familiares o compras irregulares, prácticas que no garantizan inocuidad ni trazabilidad. Este comportamiento es un indicador fuerte de que el mercado está dispuesto a adquirir el producto, pero la ausencia de una cadena de suministro formal impide que la demanda sea satisfecha. Este fenómeno también se observa en estudios sobre consumo latino en Europa, donde se afirma que los hogares migrantes buscan alimentos que mantengan su

identidad cultural, pero muchas veces no encuentran productos auténticos o certificados (Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña, 2023).

A nivel del mercado español, el crecimiento del consumo de alimentos étnicos entre un 8 % y 12 % anual, (Statista, 2024) refleja que no solo los ecuatorianos buscan este tipo de productos. Consumidores latinos y españoles jóvenes muestran interés por alimentos artesanales, ahumados y con origen cultural. A pesar de esta tendencia positiva, la cocina ecuatoriana no figura dentro de la oferta comercial, ni en tiendas latinas ni en supermercados de productos internacionales.

La revisión de catálogos de comercios especializados en Barcelona confirma la ausencia total de cocina lojana o de productos equivalentes provenientes del Ecuador. Esto coincide con los datos de TradeMap, donde no se registran exportaciones ecuatorianas formales de cocina hacia España, lo que evidencia que el mercado no ha sido explotado y que la competencia directa es prácticamente nula.

Los consumidores consultados expresaron que valoran atributos como: autenticidad del sabor, proceso artesanal, seguridad sanitaria, empaque adecuado para conservación.

La mayoría afirmó que estaría dispuesta a pagar un precio competitivo si el producto cumple con certificaciones europeas y garantiza inocuidad.

Todo esto demuestra que la demanda existe, pero el mercado no la está atendiendo. La cocina lojana empacada al vacío puede cubrir esa necesidad combinando tradición, calidad y seguridad alimentaria, posicionándose como un producto nostálgico y diferenciado en un mercado que aún no ofrece alternativas comparables. Además, esta propuesta de valor permite captar la atención de consumidores que buscan productos auténticos y con identidad cultural, generando una ventaja competitiva frente a opciones genéricas.

Selección del País de Destino

España fue seleccionado como país destino para la exportación de la cecina lojana debido a su combinación de factores comerciales, migratorios y sanitarios que lo convierte en el mercado más estratégico para iniciar el proceso de internacionalización.

El acuerdo comercial vigente entre la Unión Europea y Ecuador permite el ingreso del producto con arancel 0% lo que mejora la competitividad frente a otros mercados (European Commission, 2025).

Desde la perspectiva demográfica España, cuenta con una comunidad ecuatoriana que supera los 450.000 residentes, Concentración en Barcelona, donde existe una demanda insatisfecha por productos tradicionales como la cecina (Instituto Nacional de Estadística, 2023).

El consumo elevado de carnes procesadas en Cataluña, el crecimiento del mercado étnico y la baja competencia directa para productos equivalentes refuerzan la oportunidad comercial identificada.

Cercanía Geográfica

Aunque España no es el País más cercano físicamente, cuenta con rutas marítimas y áreas consolidadas desde Ecuador hacia puertos como Barcelona y Valencia, lo que permite tiempos de tránsito eficientes y costos logísticos competitivos.

Aranceles Favorables

Gracias al Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea la mayoría productos agroalimentarios procesados ingresan con arancel 0% lo que reduce barreras de entrada y mejora el margen comercial, este beneficio arancelario incrementa la competitividad del producto ecuatoriano frente a otros países que no cuentan con condiciones preferenciales (European Commission, 2023).

Acuerdos Comerciales

El acuerdo de la Unión Europea con Ecuador garantiza condiciones claras para la exportación normativas transparentes y un marco estable para empresas ecuatorianas.

Nivel de riesgo país

España tiene un riesgo país bajo, según la clasificación internacional publicada por la OCDE. En la escala utilizada por este organismo, que va del 0 riesgo mínimo al 7 (riesgo máximo), España se ubica en el nivel 1, lo que refleja estabilidad económica, política y regulatoria (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2023).

Esta calificación permite operar con mayor seguridad en transacciones internacionales, ya que reduce la probabilidad de incumplimientos financieros y facilita la relación comercial entre empresas de ambos países.

Para un producto como la cecina lojana, ingresar a un mercado con riesgo bajo mejora la viabilidad del proyecto y reduce incertidumbres asociadas al proceso de exportación.

Nivel de competencia

No existe competencia directa para la cecina lojana. Existen sustitutos, como la cecina de León o productos peruanos, pero ninguno cubre el nicho ecuatoriano ni el producto artesanal específico.

Poder Adquisitivo del consumidor

El ingreso medio per cápita en España supera los 30.000 euros anuales, y en Barcelona, el poder adquisitivo es superior al promedio nacional, lo que facilita la compra de productos gourmet y étnicos (Eurostat, 2023).

Oportunidad de nicho

La comunidad ecuatoriana y latinoamericana conforma un público nostálgico con demanda insatisfecha.

Paralelamente, el crecimiento del mercado gourmet y de alimentos étnicos abre oportunidades más allá del público migrante.

4.7. Análisis del perfil del cliente objetivo

Tipo de clientes consumidores finales o empresas (B2C, B2B)

El mercado objetivo de la cecina lojana empacada al vacío está compuesto principalmente por consumidores finales (B2C), especialmente ecuatorianos y latinoamericanos residentes en Barcelona que buscan productos tradicionales que conecten con su identidad y cultura. Este segmento tiene alta frecuencia de consumo de carnes procesadas y muestra una disposición clara a comprar alimentos nostálgicos que transmiten autenticidad.

En menor escala, el proyecto también contempla un segmento B2B, integrado por tiendas latinas, distribuidores especializados, minimarket étnicos y pequeños importadores que suelen abastecer a la comunidad migrante. Estos negocios se encuentran en distritos con alta presencia de población latinoamericana y funcionan como los principales puntos de venta de productos culturales.

Edad, ingresos, estilo de vida

El análisis sociodemográfico de Barcelona muestra que el perfil del consumidor es variado, pero mantiene patrones comunes. La mayoría de encuestados pertenece al rango de 25 a 45 años, un grupo económicamente activo, con ingresos estables y hábitos alimentarios prácticos debido a su ritmo de vida laboral.

En cuanto a ingresos, según (Ajuntament de Barcelona, 2023), los migrantes latinoamericanos suelen ubicarse en un nivel de ingreso medio, suficiente para consumir productos importados ocasionalmente, especialmente aquellos que representan tradición y valor emocional. Este grupo prioriza alimentos listos para preparar, accesibles y con sabor auténtico, lo que coincide con el formato de la cecina empacada al vacío.

El estilo de vida es urbano, multicultural y mercado por la nostalgia gastronómica. Muchos emigrantes ecuatorianos viven solos o con familiares cercanos, lo que favorece el consumo de alimentos que requieren poca preparación pero que mantienen sabores tradicionales. La cecina lojana encaja en estas preferencias por su practicidad, versatilidad y carga cultural.

Empresas compradoras importadores o distribuidores

El segmento B2B está integrado por:

- ✓ Tiendas latinas (Mi Tierra Market, Supermercado Latino, La Esquinita Latina)
- ✓ Pequeños importadores de productos latinoamericanos
- ✓ Distribuidores étnicos que abastecen bares, restaurantes y negocios dedicados a comida sudamericana

Mercados barriales en distritos con alta densidad ecuatoriana.

Estos negocios buscan productos que se diferencien de la oferta habitual y que tengan rotación fácil. Según (Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña, 2023) los productos más exitosos en este tipo de tiendas son aquellos con empaques seguros, que garanticen la protección del alimento y cumplan con las normativas sanitarias vigentes.

Certificaciones sanitarias, sabor auténtico y conexión cultural

La cecina lojana cumple estos criterios y paralelamente tiene una ventaja competitiva: no existe competencia directa, por lo que los distribuidores pueden incorporar un producto nuevo que atraiga a un público fiel.

Motivos de compra: A partir de las encuestas entrevistas y observaciones del mercado se identifican los siguientes motivos principales

Motivos emocionales Nostalgia: El producto recuerda a Ecuador, especialmente a Loja, Identidad cultural: refuerza el vínculo con las tradiciones gastronómicas.

Motivos funcionales: Fácil de preparar, Se conserva bien gracias al empaçado al vacío.

Es un producto versátil que puede acompañar diferentes comidas.

Motivos sanitarios y de confianza: Preferencia por productos con certificación europea, Seguridad alimentaria y trazabilidad en comparación con envíos informales.

Motivos sociales: Recomendación entre familiares y amigos, Intercambio cultural en redes sociales y espacios comunitarios.

Necesidades específicas del mercado: El análisis revela que los consumidores ecuatorianos y latinos en Barcelona tienen necesidades claras disponibilidad real del producto. Actualmente no existe cecina ecuatoriana en tiendas formales, lo que genera demanda insatisfecha.

Confianza en la inocuidad: La comunidad exige productos certificados, con etiquetado claro y trazabilidad completa. Esto es una prioridad después de la pandemia.

Sabor auténtico y proceso tradicional: El consumidor busca alimentos que mantengan características originales: ahumado en horno de barro, adobo tradicional, textura y sabor fieles a lo lojano.

Precio accesible y formatos adecuados: Los migrantes prefieren tamaños familiares o porciones pequeñas que permitan un consumo práctico y accesible.

Experiencia de compra sencilla: El mercado busca productos fáciles de encontrar en tiendas latinas, marketplace, o distribuidores cercanos a sus barrios.

4.8. Requisitos de acceso al mercado

Arancel de importación del producto

La cecina lojana empacada al vacío se clasifica en el sistema arancelario europeo dentro del capítulo relacionado con carnes y despojos preparados o conservados. Gracias al Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, este tipo de productos ingresa con

arancel 0 % al mercado europeo, siempre que cumpla con los requisitos de origen y certificación correspondientes (European Commission, 2023).

Esta preferencia arancelaria reduce considerablemente los costos de acceso y mejora la competitividad del producto frente a otras carnes procesadas importadas.

Preferencias arancelarias según acuerdos comerciales

España, como miembro de la Unión Europea, aplica las condiciones negociadas con Ecuador en el Acuerdo Multipartes, lo que implica:

Desgravación total del arancel para productos procesados de origen animal

Acceso preferencial siempre que el exportador demuestre reglas de origen ecuatoriano, mediante certificado válido. Este marco comercial favorece la entrada de productos como la cecina lojana, que se produce íntegramente en Ecuador.

Requisitos no arancelarios: Los requisitos no arancelarios son los más importantes al tratarse de un producto cárnico destinado al consumo humano. Incluyen normas sanitarias, técnicas y de etiquetado que deben cumplirse antes de ingresar al mercado europeo.

Certificaciones de calidad e inocuidad: La Unión Europea exige que todos los productos de origen animal cumplan con estándares estrictos de higiene y producción. Para la cecina lojana se necesitan:

Registro Sanitario ecuatoriano ARCSA: Permite demostrar que el producto cumple con la normativa ecuatoriana de inocuidad alimentaria antes de ser exportado.

Certificado sanitario de exportación – Agrocalidad: Es obligatorio para todos los productos cárnicos exportados. Verifica: inocuidad, buenas prácticas de manufactura, control de origen animal, cumplimiento de estándares sanitarios.

Certificaciones europeas aplicables: Reglamento (CE) 852/2004. Higiene de alimentos.

Exige instalaciones adecuadas, manipulación segura, controles sanitarios y trazabilidad (European Parliament, 2004).

Reglamento (CE) 853/2004. Normas específicas para productos de origen animal

Norma estrictamente el procesamiento de carnes, temperaturas, transporte y etiquetado sanitario (European Parliament, 2004).

Reglamento (UE) 1169/2011 – Información alimentaria al consumidor

Obliga a incluir en la etiqueta: ingredientes, alérgenos, país de origen, lote, instrucción de conservación, valor nutricional.

Trazabilidad completa “Del campo al consumidor”

Cada etapa (crianza del cerdo, faena, ahumado, empaque, exportación) debe ser verificable.

Permisos sanitarios y fitosanitarios

Aunque la cecina es un producto cárnico y no vegetal, se exige: Certificación sanitaria del establecimiento productor, Aprobación del sistema de autocontrol (HACCP).

- Inspección de condiciones de transporte y empaque
- Registro del exportador ante autoridades europeas
- Etiquetado Obligatorio
- El etiquetado debe cumplir completamente el Reglamento 1169/2011 e incluir:
- Nombre del alimento
- País de origen:
- Lista de ingredientes
- Alérgenos
- Peso neto
- Lote

- Condiciones de conservación
- Información nutricional
- Datos del productor/exportador
- Método de producción (ahumado, artesanal, empacado al vacío)
- Normas técnicas aplicables
- La UE exige que todo producto cárnico cumpla con estándares como
- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
- Sistema HACCP
- Límites estrictos de patógenos
- Restricción de aditivos no autorizados
- Control de Residuos de sustancias veterinarias
- Límite de ingredientes y residuos permitidos
- Los reglamentos de la UE fijan límites máximos para
- Nitritos, Nitratos
- Sal
- Residuos de medicamentos veterinarios
- Hidrocarburos aromáticos derivados del ahumado
- Por ello el producto debe mostrar inocuidad química y microbiológica
- Mediante análisis de laboratorio acreditado
- Documentos necesarios para exportar
- Factura comercial
- Describe el contenido de envío, pesos, dimensiones y número de cajas
- Certificado de origen

- Demuestra que el producto es ecuatoriano o para acceder al arancel 0 %. Emitido por la cámara de comercio
- Conocimiento de embarque
- Documento emitido por la naviera o aerolínea sirve como contrato de transporte y prueba de recepción de la carga
- Certificado sanitario de exportación
- Obligatorio para productos de origen animal
- Registro sanitario ecuatoriano ARCSA
- Exigido para alimentos procesados
- Certificado de análisis de Laboratorio
- Ensayos microbiológicos y físico químicos.

4.9. Estrategia de entrada al mercado

Para introducir la cecina lojana empacada al vacío en el mercado español, la estrategia más adecuada es iniciar mediante un esquema combinado de venta a importadores y distribuidores especializados en productos latinoamericanos, especialmente en la ciudad de Barcelona. Este método permite ingresar al mercado de forma gradual, reduciendo riesgos logísticos y financieros mientras se construye presencia de marca en un nicho altamente específico.

Los importadores y distribuidores que ya operan en el mercado español poseen experiencia en trámites sanitarios, cadena de frío, normativas europeas y canales de abastecimiento para tiendas latinas. Trabajar con ellos facilita la entrada porque ya cuentan con relaciones comerciales establecidas y puntos de venta activos tiendas latinas, supermercados étnicos y minimarket que son precisamente los lugares donde los ecuatorianos y latinos realizan sus compras habituales, según tus encuestas y entrevistas.

De esta manera, este método permite posicionar el producto dentro del segmento nostálgico y cultural sin asumir de inicio el costo de abrir un canal propio. La comunidad ecuatoriana suele recomendar entre sí los productos que percibe como auténticos y confiables, lo que significa que, una vez ingresado en tiendas estratégicas, la difusión orgánica puede ser muy fuerte. Usar distribuidores locales ayuda a estar presente justo donde este consumidor compra.

El mercado español todavía no comercializa cecina ecuatoriana de forma formal, lo que implica que no existe competencia directa, pero sí una demanda insatisfecha. Por eso, trabajar con distribuidores permite llenar ese vacío rápidamente y con menores costos iniciales. Con el tiempo, y si la marca gana reconocimiento, se podría implementar una estrategia complementaria: presencia en marketplace internacionales como Amazon o Glovo Store, o incluso alianzas con restaurantes latinoamericanos interesados en integrar el producto en sus menús.

En resumen, la mejor estrategia de entrada es iniciar con importadores y distribuidores especializados, porque este modelo reduce riesgos, aprovecha redes comerciales existentes, facilita el cumplimiento normativo y permite llegar rápido al consumidor ecuatoriano y latino, que es el primer nicho clave para consolidar el producto en España.

Precio de Exportación

En esta parte del proyecto se calcula cuanto constara realmente enviar el producto a Barcelona, sumando todos los gastos que influyen en su valor final: producción, empaque, transporte interno, logística internacional y el incoterm. El objetivo es definir un precio competitivo que permita cubrir costos y generar rentabilidad sin perder coherencia con el mercado objetivo. Como explica el (International Trade Centre, 2023) , una correcta estructura de precios es clave para un producto pueda posicionarse adecuadamente en mercados externos.

Costo de producción

Para la presentación de 230 gramos, la empresa La Malanita registra un costo de producción estimado de 3.60 \$ por unidad, considerando materia prima, insumos de adobo, proceso de ahumado natural y mano de obra especializada. Este valor se tomó como referencia oficial para el cálculo del precio de exportación.

Costo Logístico interno

Incluye la movilización desde la planta de producción hasta el agente de carga en Loja, manipulación inicial, almacenamiento temporal y transporte hacia el puerto de Guayaquil. Se estima en 1.10 \$ por unidad, debido al manejo de productos perecibles y la necesidad de mantener la cadena de frío.

Costo de empaque para exportación

Para garantizar la inocuidad y cumplir estándares europeos, se considera un costo adicional de 0.45 \$ por unidad, que incluye funda termo sellada, caja reforzada para transporte marítimo y etiquetado preliminar conforme a los requisitos técnicos.

Documentación exportadora

Se estima un costo de 0.25 \$ por unidad, correspondiente a certificación sanitaria de Agrocalidad, registro sanitario ecuatoriano, servicios del agente de carga y documentación básica (factura comercial, lista de empaque y certificación de origen).

Incoterm elegido: CIF Barcelona

El incoterm seleccionado para este proyecto es el CIF (Cost, Insurance, and Freight). Barcelona, ya que permite entregar el producto directamente en el puerto destino, asumiendo flete internacional y seguro obligatorio. Este método facilita las operaciones del importador y aumenta la probabilidad de aceptación comercial, especialmente para productos nuevos en el

mercado europeo. Este enfoque, ofrece mayor control a La Malanita durante la primera fase de internacionalización (Commerce, 2023).

Costo FOB

Para calcular el costo FOB es necesario partir del valor EXW, que corresponde al costo de la cecina en la planta de La Malanita, incluyendo producción, empaque, documentación básica y los gastos internos iniciales. El termino (Ex Works) significa que el producto está disponible en las instalaciones del fabricante y que el comprador asume toda la logística a partir de ese punto. En cambio, FOB (Free on Board) incorpora los costos necesarios para trasladar la mercadería hasta el puerto de Guayaquil, cubrir la manipulación portuaria, consolidación y dejar la carga lista para ser embarcada hacia España.

Por esta razón el valor FOB resulta de sumar al EXW los gastos portuarios, obteniendo un costo final más completo dentro del proceso exportador.

$$\text{FOB} = \text{EXW} + \text{Manejo Portuario}$$

$$5,40 + 0,35 = 5,69 \text{ \$ por unidad}$$

Costo CIF

Incluye flete marítimo internacional y seguro de (0.5% del valor del FOB)

Flete LCL: 0,65\$

Seguro: 0.03

$$\text{CIF} = \text{FOB} + \text{flete} + \text{seguro}$$

$$5,69 + 0,65 + 0,03 = 6,37 \text{ \$}$$

Precio al importador (mayorista)

Se aplica un margen conservador del 25% considerando que el distribuidor en España requiere cubrir almacenamiento, transporte interno y comercialización.

$$\text{Precio mayorista} = 6,37 \times 1,25 = 7,96 \text{ \$}.$$

Precio minorista estimado

Los comercios latinos y supermercados españoles suelen aplicar márgenes de comercialización que oscilan entre 40% y 60 % sobre el precio de venta al distribuidor.

Considerando un margen promedio del 50%, el cálculo del precio minorista se determina de la siguiente manera:

$$\text{Precio minorista} = \text{Precio base} \times (1 + \text{margen})$$

$$\text{Precio minorista} = 7,96 \times 1,50 = 11,94$$

El valor se puede redondear estratégicamente a \$11,99, con fines comerciales y de posicionamiento psicológico del precio.

Es importante mantener coherencia en la moneda utilizada; por lo tanto, el precio se expresa en euros (€), ya que el mercado objetivo es España.

Este precio se encuentra dentro del rango de mercado para carnes crudas y empacadas al vacío en tiendas latinas de Cataluña entre 9 y 15 euros (€) por unidad, lo que demuestra competitividad dentro del segmento.

El análisis de costos demuestra que la cecina lojana empacada al vacío puede ingresar al mercado español con un precio competitivo, manteniendo un margen razonable para el exportador y el importador.

En este sentido, el precio final al consumidor se ubica dentro del promedio del mercado de productos cárnicos premium orientados a comunidades migrantes, lo cual confirma su potencial.

Logística Internacional

La logística internacional para exportar la cecina lojana empacada al vacío hacia Barcelona se define tomando en cuenta la naturaleza del producto, el costo por unidad, la vida útil y la necesidad de mantener un equilibrio entre el precio final y tiempos de entrega. Por eso

se selecciona un esquema logístico que garantice la inocuidad, trazabilidad y eficiencia económica sin poner en riesgo la calidad del producto durante el transporte.

Incoterm utilizado

Para esta operación se elige el incoterm FOB Guayaquil, ya que permite que el exportador entregue la mercancía lista en el puerto ecuatoriano, asumiendo únicamente los costos internos y manejo portuario. A partir de allí, el importador se encarga del flete marítimo hasta España y del resto de la cadena logística internacional, lo que reduce los riesgos y costos para una empresa que está iniciando su proceso de internacionalización.

El FOB es también uno de los incoterms más utilizados en comercio exterior para productos agroalimentarios por su claridad en la distribución de responsabilidades.

Ruta logística

Ruta propuesta: Planta de producción La Malanita (Loja) – Guayaquil – Puerto de Barcelona – Centro logístico del importador – Distribución a tiendas latinas y minoristas.

Esta ruta es hoy la más eficiente para productos ecuatorianos enviados por la Unión Europea, ya que Guayaquil concentra el mayor parte de las exportaciones y Barcelona tiene la infraestructura adecuada para productos cárnicos procesados.

Tipo de transporte

Transporte terrestre interno: Loja – Puerto de Guayaquil.

Se realiza mediante camión refrigerado para asegurar que la temperatura del producto no se vea comprometida, transporte internacional: Marítimo LCL (carga consolidada).

Es la opción más adecuada para un volumen inicial de exportación, ya que permite compartir contenedor y reducir costos por unidad.

Transporte urbano en destino: Desde el puerto hasta el centro logístico en Barcelona.

Costos logísticos estimados

Con base en la ficha técnica de costos definida: transporte interno refrigerado: \$1,10 por unidad. Manejo portuario y consolidación: \$ 0,35 por unidad. Flete marítimo LCL hasta Barcelona: \$ 0,55 por unidad. Costo logístico internacional total estimado: \$2.00 por unidad, dependiendo del volumen y temporada.

Tiempos de transito

Loja – Guayaquil (terrestre) 10 – 12 horas. Procesos portuarios, consolidación y embarque 3-5 días. Flete marítimo Guayaquil – Barcelona 22-28 días. Desconsolidación inspección y entrega al importador 3-6 días. Tiempo total estimado de exportación: 28-40 días, según condiciones del puerto y la naviera.

Requisitos de embalaje

El embalaje debe cumplir con normativas europeas de inocuidad y protección del producto:

- Empaque primario: Bolsa al vacío con material apto para contacto con alimentos.
- Empaque secundario: Fundas térmicas o cajas con aislamiento para mantener temperatura estable.
- Empaque terciario: Cajas corrugadas resistentes, aplicables y mercadas con información obligatoria: Lote, Fecha de producción, Fecha de caducidad, País de origen, Condiciones de almacenamiento, Advertencias sanitarias

En cuanto a los requisitos técnicos, todo el embalaje debe cumplir con la normativa ISPM 15 para exportación, que regula el uso de madera tratada en pallets.

Plan de Marketing Internacional

El plan de marketing internacional busca definir como la cecina lojana de La Malanita ingresara al mercado español de manera competitiva, conectando con el consumidor migrante

que valora el sabor auténtico, tradición y la calidad del producto. Todo el diseño se construye sobre los hallazgos de la fase de empatía, encuestas, entrevistas y análisis del consumidor nostálgico ecuatoriano en España, especialmente en Barcelona, donde existe una fuerte conexión emocional con los alimentos tradicionales. Desde el enfoque de marca, se usa como base la identidad visual oficial de la maca que resalta su origen artesanal y el legado cultural de más de 50 años. Esta identidad permite transmitir valores como tradición, calidad y autenticidad, elementos fundamentales para diferenciar el producto en mercados internacionales.

Además, contribuye a generar reconocimiento y recordación en los consumidores, fortaleciendo la imagen de la empresa y su posicionamiento en el mercado

A) Posicionamiento del producto

Que lo hace único

La cecina lojana de La Malanita se diferencia por:

- Ser elaborada con cerdo criollo, adobado con ingredientes naturales.
- Un proceso artesanal que incluye secado al sol ahumado en leña, técnicas tradicionales que no se encuentran en productos industriales.
- Empaque al vacío que conserva su sabor auténtico y garantiza inocuidad durante toda la cadena logística.
- Un valor cultural fuerte es un producto que representa el patrimonio gastronómico de Loja y la memoria afectiva de miles de ecuatorianos migrantes.
 - Mensaje que se comunicara
 - Un mensaje claro y emocional: Sabor que vuelve a casa: cecina lojana autentica, hecha como en Loja ahora en España.

- El objetivo es conectar con el componente nostálgico identificado en la fase de empatía y reforzar la autenticidad que los consumidores valoran.

B) Estrategias promocionales

1. Redes sociales

- Uso de Instagram, TikTok, Facebook y reels mostrando el proceso artesanal, recetas y testimonios de ecuatorianos en España.
- Contenido UGC (contenido generado por usuarios), mostrando a clientes preparando la cecina lojana en sus hogares.

2. Degustaciones o muestras

- Activaciones en tiendas latinas de Barcelona, mercados locales y espacio con alta afluencia de migrantes.
- Degustaciones en ferias gastronómicas para dar a conocer el sabor característico de la cecina lojana.

3. Influencers locales

- Colaboración con creadores de contenido ecuatorianos, latinos y foodies españoles que hablen de gastronomía tradicional y experiencias migrantes.
- Contenido con enfoque emocional: probare la cecina de mi tierra después de años.

4. Publicidad digital

- Campañas segmentadas en Meta Ads y Google Ads a residentes ecuatorianos y latinoamericanos en Cataluña,
- Estrategias de remarketing para quienes visiten la web o interactúen con el contenido de la marca.

5. Participación en ferias internacionales

- Asistencia en ferias como alimentaria Barcelona y Barcelona Degusta, que reciben compradores, distribuidores y consumidores en alimentos artesanales.
- Muestras del empaque, degustaciones y reuniones con importadores.

C) Imagen y marca

El diseño de empaque de la Malanita incluido en la fecha ya está adaptado a estándares internacionales que comunica:

- Origen (Loja, Ecuador).
- Proceso artesanal.
- Ahumado en leña.
- Cero aditivos
- Marca con más de 50 años de tradición

Empaque adaptado al mercado español

- Mantener el diseño original, pero incluir idioma de España con información acorde al reglamento UE 1169/ 20211 (alérgenos, origen ingredientes, valores y consumo).
- Agregar etiqueta suplementaria para cumplir normativas europeas de inocuidad y consumo.

Branding alineado al mercado objetivo

- Colores, tipografía y mensajes que resaltan identidad y tradición.
- Integración de elementos culturales de Loja que diferencian a la marca de embutidos industriales.
- La narrativa se enfoca en el producto artesanal lojano con historia. Asimismo, resalta sus raíces culturales y el proceso tradicional que le otorga autenticidad y valor diferenciador.

Plan Financiero

El presente plan financiero tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica del proyecto de exportación de cecina lojana hacia el mercado español, considerando los costos de producción, logística, certificaciones sanitarias y comercialización internacional. Esta sección permite tener una visión más clara del comportamiento económico de la operación, ayudando a identificar si la exportación es viable y que tan rápido se podría recuperar la inversión. Un plan financiero es un documento que organiza, analiza y proyecta los recursos económicos necesarios para desarrollar un proyecto. Incluye estimaciones sobre la inversión inicial, costos operativos, ingresos esperados, rentabilidad y proyecciones de flujo de caja, permitiendo evaluar si la propuesta es sostenible y rentable en el tiempo.

Según el Small Business Administration de Estados Unidos, un plan financiero sirve para comprender las necesidades económicas del negocio, anticipar escenarios futuros y tomar decisiones fundamentadas sobre su desarrollo (U.S. Small Business Administration, 2023).

Inversión inicial

La inversión inicial es el conjunto de recursos económicos que se necesitan para poner en marcha un proyecto antes de que empiece a generar ingresos. En esta etapa se incluyen todos los gastos que permiten dejar operativa la actividad de exportación, como trámites certificaciones, adecuación del producto, diseño de empaque, registros, marketing y el capital de trabajo necesario para cubrir los primeros meses. Es básicamente el despegue financiero del proyecto, porque sin esta inversión previa no sería posible cumplir con los requisitos técnicos y comerciales que exige el mercado internacional.

De acuerdo con la Small Business Administración, la inversión inicial corresponde a los costos previos necesarios para preparar el negocio y asegurar que pueda operar de forma adecuada (U.S Small Business Administration, 2023). Asimismo, esta inversión incluye gastos

relacionados con infraestructura, adquisición de equipos, cumplimiento de normativas y preparación del producto para su comercialización. Además, permite establecer una base sólida que facilite el desarrollo eficiente de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto.

Además, esta inversión no solo cubre aspectos operativos, sino que también permite establecer una base sólida para el crecimiento del proyecto, reduciendo riesgos y mejorando la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado.

De igual manera, facilita la planificación financiera y la proyección de resultados, contribuyendo a una gestión más eficiente y sostenible en el tiempo.

Asimismo, permite fortalecer la competitividad de la empresa al posibilitar la implementación de mejoras en infraestructura, tecnología y procesos productivos, aspectos clave para garantizar la calidad del producto y su aceptación en mercados internacionales. Esto se traduce en una mayor eficiencia operativa y en la capacidad de cumplir con estándares internacionales de manera constante.

Además, contribuye a generar confianza en socios comerciales y consumidores, consolidando la presencia de la empresa en el mercado exterior.

De igual manera, este fortalecimiento interno impulsa la innovación continua dentro de la empresa, permitiendo adaptarse a nuevas exigencias del mercado y tendencias de consumo. Asimismo, favorece la optimización de recursos y la mejora en la productividad, lo que impacta positivamente en la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Además, contribuye a la creación de ventajas competitivas sostenibles que diferencian a la empresa frente a otros actores del mercado.

Esto permite consolidar su posicionamiento y asegurar una participación más sólida en el entorno internacional.

Tabla 4*Inversión inicial del proyecto*

Rubro	Descripción	Monto
Certificaciones sanitarias	Registro ARCOSA, Agrocalidad, análisis microbiológicos, cumplimiento normas UE	\$1.500
Registro y trámites de exportación	Certificados de origen, permisos sanitarios, documentación aduanera	\$1.200
Diseño y adecuación del empaque	Etiquetado, registro de marca, empaques para exportación	\$1.800
Equipos de sellado al vacío	Maquinaria para el envasado del producto	\$3.000
Control de calidad	Pruebas sanitarias y verificación de inocuidad	\$1.200
Marketing internacional	Catálogo digital, promoción comercial y contacto con distribuidores	\$1.300
Logística inicial	Transporte interno, consolidación de carga y documentación	\$1.100
Capital de trabajo	Compra de materia prima y producción inicial	\$1.700
Certificaciones sanitarias	Registro ARCOSA, Agrocalidad, análisis microbiológicos, cumplimiento normas UE	\$1.700
Registro y trámites de exportación	Certificados de origen, permisos sanitarios, documentación aduanera	\$500
Total		15.000

Nota. Inversión inicial del proyecto detallada para identificar los recursos necesarios para su puesta en marcha.

La tabla presenta la inversión inicial del proyecto asciende a \$15.000, monto destinado a cubrir los costos necesarios para iniciar el proceso de exportación de cecina lojana hacia el mercado español. Esta inversión incluye certificaciones sanitarias exigidas por la Unión Europea, adecuaciones en el área productiva, diseño del empaque conforme a la normativa

internacional, marketing inicial para posicionar el producto y capital de trabajo para cubrir el primer mes de operación.

La estructura de inversión refleja los requerimientos básicos de un emprendimiento agroalimentario en fase de internacionalización, permitiendo cumplir con estándares sanitarios, logísticos y comerciales necesarios para ingresar al mercado europeo. Asimismo, este nivel de inversión se considera moderado para un proyecto exportador de alimentos artesanales con enfoque en productos premium.

Precios y costos del producto

- **Precio de exportación FOB:** \$18 por unidad
- **Costo variable unitario:** \$7,50
- **Margen de contribución:** $18 - 7,5 = 10,5$
- **Margen:** \$10,50

Costos Operativos Mensuales

Los costos operativos son los gastos que se generan de manera continua para mantener el funcionamiento del proyecto una vez que ya están en marcha. Incluyen actividades como logística interna, mano de obra, empaque, servicios, administración y otros procesos que permiten que la exportación se realice de forma regular. Según la Small Business Administración, estos costos representan los gastos necesarios para operar el negocio día a día y sostener su actividad económica. (U.S. Small Business Administration, 2023).

Después de realizar la inversión inicial, el proyecto requiere cubrir una serie de costos mensuales que permiten mantener la producción lista para exportación y asegurar que cada envío cumpla con los estándares exigidos por el mercado europeo.

En la siguiente tabla se detallan los principales costos operativos que tendrá la empresa durante el proceso de exportación.

Tabla 5*Costos fijos mensuales*

Concepto	Valor
Personal administrativo	\$1.100
Servicios y mantenimiento	\$300
Marketing y promoción	\$200
Gastos administrativos	\$400

Nota. La tabla presenta los costos fijos mensuales, utilizados para determinar los gastos recurrentes necesarios para la operación del proyecto.

Costos fijos mensuales \$2.000

Los costos operativos mensuales son de \$ 2.000, reflejando, los gastos necesarios para sostener de manera continua la operación del proyecto de exportación, independientemente del volumen comercial, este ajuste responde al incremento del nivel de actividad asociado a la exportación de 170 unidades mensuales, lo cual demanda mayor dedicación de Mano de obra operativa, un consumo más elevado de servicios básicos y un refuerzo del soporte administrativo y contable.

Estos costos permiten garantizar la continuidad y eficiencia de los procesos productivos y logísticos, asegurando que la empresa pueda cumplir de manera oportuna con los pedidos del mercado internacional.

De igual forma, evidencian la necesidad de una adecuada planificación financiera que permita cubrir estos egresos sin afectar la rentabilidad del proyecto, manteniendo un equilibrio entre costos y niveles de producción

Tabla 6*Costos variables mensuales*

Rubro	Descripción	Monto mensual
Logística interna	Transporte desde planta hacia Guayaquil (ajustando a 1,10 \$ por unidad)	1.100 \$
Empaque y materiales	Bolsas al vacío, etiquetas, cajas para exportación	400\$
Costo de export pack	Consolidación LCL, paletización film stretch	450 \$
Análisis de calidad rutinarios	Pruebas periódicas exigidas para trazabilidad	300 \$
Marketing mensual	Publicidad digital y esfuerzos de posicionamiento en Barcelona	350 \$
TOTAL		2.600\$

Nota. Costos variables mensuales estimados según el nivel de producción y ventas del proyecto.

Total, de costos operativos mensuales: 2.600 \$

Los costos operativos mensuales ascienden a aproximadamente 2.600 \$, cifra que incluye tanto rubros fijos como variables. Los costos fijos representan los gastos necesarios para mantener la estructura operativa de la empresa, mientras que los costos variables dependen del volumen exportado y los requerimientos logísticos y sanitarios de cada envío. Este nivel de gasto mensual es coherente con un proyecto agroalimentario que busca ingresar al mercado europeo, donde la trazabilidad, el control de calidad y la logística especializada constituye elementos esenciales para cumplir con la normativa vigente y asegurar un desempeño sostenible del proceso exportador.

Estructura de precios y margen

La estructura de precios es el proceso mediante el cual se calculan todos los costos asociados a la exportación para determinar el valor final al que el producto se ofrecerá en el mercado internacional. Incluye los costos en planta (EXW), los costos portuarios (FOB), los costos logísticos internacionales (CIF) y el margen de exportador.

De acuerdo con el International Trade Centre, una correcta fijación de precios es esencial para garantizar la competitividad y sostenibilidad financiera en mercados externos, (International Trade Centre, 2023).

Para definir el precio de exportación de la cecina lojana empacada al vacío, se considera los costos productivos, logísticos y comerciales necesarios para entregar el producto desde la planta de la Malanita hasta el puerto de Guayaquil, conforme al Incoterm FOB.

La estructura de precios permite identificar de manera progresiva los valores EXW Y FOB, mientras que el valor CIF se presenta únicamente como referencia informática para el importador en el mercado español. Asimismo, esta desagregación facilita la comprensión de los costos involucrados en cada etapa del proceso de exportación, permitiendo una mayor transparencia en la negociación comercial.

Además, contribuye a establecer acuerdos más claros entre las partes, definiendo responsabilidades y reduciendo posibles conflictos durante la operación. Esto favorece una relación comercial más confiable y eficiente en el proceso de internacionalización.

Del mismo modo, este enfoque permite a la empresa proyectar con mayor precisión su rentabilidad y márgenes de contribución, ajustando estrategias de precio según las condiciones del mercado y los costos logísticos. También facilita la planificación financiera y la toma de decisiones estratégicas, asegurando que cada etapa del proceso de exportación se ejecute de manera óptima y sostenible.

A Cálculo del precio EXW

Tabla 7

Cálculo del precio EXW

Concepto	Descripción	Valor unitario
Materia prima (carne de cerdo)	Materia prima (carne de cerdo)	2,40
Insumos de preparación	Insumos de preparación	0,35
Mano de obra directa	Mano de obra directa	0,50
Empaque primario	Bolsa al vacío apta para alimentos	0,30
Empaque secundario	Caja o protección adicional para exportación	0,20
Costos administrativos básicos	Costos administrativos básicos	0,39
TOTAL		4,14 \$

Nota. Cálculo del precio EXW (Ex Works), determinado con base en los costos de producción, sin incluir transporte ni gastos posteriores.

Total, EXW: 4.14 \$ por unidad

El precio EXW (Ex Works) representa el valor del producto en las instalaciones del productor antes de incluir costos logísticos de transporte interno o exportación. Este precio considera únicamente los costos relacionados con la elaboración del producto y su preparación inicial. Además, el EXW permite al comprador conocer el costo base del producto sin depender de los gastos adicionales de transporte o seguros, facilitando la comparación con otros proveedores.

El costo de producción, estimado en 3,60 USD por unidad, incluye la materia prima principal (carne de cerdo), los insumos utilizados en el proceso de preparación como sal, ajo y especias, así como la mano de obra directa empleada en la elaboración y ahumado de la cecina.

Adicionalmente, se incorpora un costo de empaque para exportación de 0,50 USD, correspondiente a la bolsa al vacío apta para alimentos y al material de protección utilizado para conservar el producto durante su manipulación y almacenamiento.

Finalmente, se considera un costo administrativo básico de 0,04 USD por unidad, que corresponde a gastos indirectos como control de calidad, supervisión del proceso y gestión interna del producto.

La suma de estos componentes permite obtener un precio EXW total de 4,14 USD por unidad, que representa el valor del producto disponible en la planta del productor antes de iniciar el proceso logístico de exportación.

B Cálculo del precio FOB Guayaquil

FOB incluye el EXW más los costos portuarios y manipulación. 1 costo de producción 3,60 por unidad. Este valor corresponde al costo directo de elaboración de una unidad de cecina lojana e incluye: Materia prima (cerdo criollo), Insumos de adobo y curado, Mano de obra directa de procesamiento, Consumo de energía directamente asociado a la producción

Este costo se expresa de manera unitaria, ya que cada pieza producida consume una cantidad definida de insumos y trabajo independientemente del volumen total mensual. 2 empaque para exportación 0,50 por unidad incluye: Empaque al vacío, Etiqueta conforme al reglamento (UE) 1169 / 2011, Caja individual o material protector primario.

El empaque y un costo estrictamente unitario, ya que cada unidad destinada a exportación requiere su propio sistema de empaque para cumplir con las normas sanitarias y de comercialización del mercado europeo. 3 costos administrativos 0,04 por unidad.

Este valor proviene de los costos administrativos mensuales directamente vinculados al proceso productivo y exportador

Ejemplo

Costos administrativos relevantes 200 por mes

Volúmenes proyectados en 190 unidades mensuales: $200 / 5000 = 0,04$ por unidad

Tabla 8

Cálculo del precio FOB Guayaquil

Concepto		Valor
Precio EXW	Valor del producto en planta incluyendo producción, empaque y costos administrativos básicos	6,55
Transporte interno	Traslado refrigerado desde la planta en Loja hasta el puerto de Guayaquil	0,70
Manipulación y carga	Carga, descarga y manipulación del producto durante el proceso logístico	0,15
Consolidación de carga	Preparación y agrupación de la mercancía con otros envíos para exportación	0,10
Precio FOB Guayaquil		7,50

Nota. Cálculo del precio FOB Guayaquil, determinado con base en los costos de producción, sin incluir transporte ni gastos posteriores.

El precio FOB Guayaquil se determina sumando el valor del producto en planta (EXW), los costos de transporte interno, manipulación y consolidación de carga. Para este proyecto, con una inversión inicial de \$15.000, el costo unitario en planta se ajustó a \$6,55, resultando en un precio FOB final de \$7,50 por unidad.

Este precio cubre los costos de producción y logística, permitiendo calcular márgenes y rentabilidad coherentes con el proyecto.

C Cálculo del precio CIF Barcelona

El precio CIF Barcelona se presenta únicamente como un valor referencial para el importador e incluye el transporte marítimo en modalidad LCL y seguro internacional. Este valor no constituye el precio de venta del exportador ya que la operación se estructura bajo el incoterm FOB Guayaquil.

Tabla 9

Cálculo referencial del precio CIF Barcelona

Concepto	Descripción	Valor unitario
Precio FOB Guayaquil	Valor del producto listo para embarque en el puerto de Guayaquil.	7,50
Flete marítimo internacional	Costo estimado del transporte marítimo hasta el puerto de Barcelona.	0,50
Seguro internacional	Seguro de transporte de la mercancía durante el envío.	0,12
TOTAL		8,12\$

Nota. La tabla muestra los resultados del cálculo referencial del precio CIF Barcelona.

Total, CIF referencial: 8,12 \$ por unidad

El cálculo del precio CIF Barcelona muestra que el costo total de la cecina lojana exportada asciende a \$ 8,12 por unidad, valor que incluye el precio FOB en el puerto de Guayaquil, el costo del flete marítimo internacional y el seguro de transporte. Este resultado permite estimar el costo del producto hasta su llegada al puerto de destino en España, constituyendo una referencia para la posterior determinación del precio de venta al importador.

D Margen del Exportador

El margen del exportador se establece a partir del precio FOB Guayaquil considerando la estructura de costos del proyecto y la etapa inicial de internacionalización.

Este margen permite asegurar la viabilidad económica de la operación sin comprometer la competitividad del producto en el mercado destino.

Tabla 10

Margen del exportador (FOB Guayaquil)

Concepto	Valor	Total, mensual (2.400 unidades)
Precio FOB Guayaquil	\$7,50	\$18.000
Margen del exportador	\$10,50	\$25.200
Precio de exportación (FOB)	\$18,00	43.200

Nota. Margen del exportador (FOB Guayaquil) financieros del proyecto.

Como se obtienen estos valores

$$\text{Costo total mensual} = 7,50 \times 2.400 = 18.000$$

$$\text{Margen total mensual} = 10,50 \times 2.400 = 25.200$$

$$\text{Ingreso total mensual} = 18 \times 2.400 = 43.200$$

La tabla muestra la determinación del precio de exportación FOB se estableció en \$18 por unidad. Considerando un costo variable unitario de \$7,50, se obtiene un margen de contribución de \$10,50 por unidad. Con una proyección de ventas de 2.400 unidades mensuales, el ingreso total alcanza los \$43.200, de los cuales \$18.000 corresponden a costos

de producción y \$25.200 representan el margen del exportador. Estos resultados evidencian la viabilidad económica del proyecto, ya que el margen generado permite cubrir los costos operativos y generar utilidad para la empresa. Asimismo, este nivel de ingresos proyectados refleja un potencial significativo de rentabilidad, siempre que se mantenga un adecuado control de costos y una estrategia comercial eficiente en el mercado internacional.

E Precio minorista estimado en España

Los productos cárnicos curados importados en España, presentan un precio minorista entre 6.90 y 14.90 euros por presentaciones de 150 – 300 g (Statista, 2024).

Tabla 11

Precio minorista estimado en España

Producto	Precio (€)	Presentación	Precio equivalente €/kg
Cecina española premium	12,50 €	200 g	62,50 €/kg
Chorizo artesanal latino	8,80 €	250 g	35,20 €/kg
Productos similares importados	14–18 €	200–300 g	60–70 €/kg
Cecina lojana (propuesta)	20 €	230 g	86,96 €/kg

Nota. La figura detalla el precio minorista estimado en España

El precio minorista estimado de 20,00 € por presentación de 230 g para la cecina lojana equivale aproximadamente a 86,96 €/kg, ubicándose por encima del promedio de productos locales, pero dentro del segmento premium de productos cárnicos curados importados en España. Este nivel de precio es coherente con productos artesanales y premium de

presentaciones similares, lo que permite competir sin recurrir a precios bajos. esta estrategia favorece el posicionamiento del producto en un segmento de mayor valor, donde los consumidores priorizan la calidad, el origen y la autenticidad. Además, contribuye a mantener márgenes de rentabilidad adecuados, fortaleciendo la sostenibilidad financiera del proyecto en el mercado internacional.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel mínimo de ventas que un proyecto necesita para cubrir todos sus costos sin generar pérdidas ni ganancias. Es decir, es el momento en el que los ingresos igualan a los costos totales. Según el Small Business Administración, este análisis sirve para identificar cuantas unidades deben venderse para sostener el negocio y evaluar si la operación es financieramente viable (U.S. Small Business Administration, 2023).

Formula del Punto de Equilibrio

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen}}$$

$$PE = \frac{15.000}{10,5}$$

$$PE = 190$$

$$PE = 190 \text{ Unidades}$$

El punto de equilibrio del proyecto se alcanza con la venta aproximada de 190 unidades de cecina lojana. Esto significa que, una vez vendida esta cantidad de producto, los ingresos generados permiten cubrir la inversión inicial del proyecto.

A partir de este nivel de ventas, las unidades adicionales representarían ganancias para la empresa.

Relación con la producción mensual

Se planea exportar 2.400 unidades al mes, por tanto:

Punto de equilibrio	190 unidades
Producción mensual	2.400 mensual

Resumen de la tabla

La siguiente tabla presenta un resumen de los principales indicadores utilizados para determinar el punto de equilibrio del proyecto de exportación de cecina lojana. En ella se incluyen los costos fijos mensuales, el precio de venta del exportador bajo el Incoterm FOB, el costo variable unitario y el margen de contribución obtenido por cada unidad vendida. Estos elementos permiten calcular el punto de equilibrio, que representa la cantidad mínima de unidades que la empresa debe vender para cubrir sus costos operativos mensuales sin generar pérdidas.

Tabla 12

Cuadro de resumen

Concepto	Descripción	Valor
Costos fijos mensuales	Gastos operativos que la empresa debe cubrir cada mes independientemente del volumen de producción, como mano de obra, servicios básicos, administración y alquiler de bodega.	2600 \$
Precio de venta del exportador (FOB)	Valor al que el exportador comercializa cada unidad de cecina lojana en el puerto de Guayaquil bajo el Incoterm FOB.	18,00\$
Costo variable unitario	Costo asociado directamente a la producción y logística por unidad exportada, calculado a partir del valor FOB unitario.	7,50\$
Margen de contribución	Diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario, que contribuye a cubrir los costos fijos del proyecto.	10,50 \$
Punto de equilibrio	Cantidad mínima de unidades que deben venderse para cubrir los costos fijos mensuales del proyecto	190 unidades

Nota. Cuadro de resumen sobre los resultados financieros del proyecto.

La tabla resume los principales valores utilizados para determinar el punto de equilibrio del proyecto de exportación de cecina lojana. Con costos fijos mensuales de 2.000 USD y un margen de contribución de \$10,50 por unidad, se determina que el proyecto alcanza su punto de equilibrio con la venta aproximada de 190 unidades. Considerando que la producción estimada es de 2.400 unidades mensuales, el proyecto presenta un amplio margen de rentabilidad.

Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado muestra el comportamiento del proyecto durante el primer año de exportación. Esta herramienta permite visualizar de manera más detallada los ingresos generados por las ventas, los costos operativos y el proceso de recuperación de la inversión inicial mes a mes. Su análisis resulta fundamental para evaluar la liquidez del proyecto y determinar si la operación puede sostenerse financieramente en su fase de crecimiento dentro del mercado internacional.

Supuestos utilizados

Para construir la proyección financiera se consideran los siguientes supuestos, coherentes con la estructura de costos y precios previamente definida:

Concepto	Valor
Inversión inicial	\$15.000
Costos fijos mensuales	\$2.000
Precio FOB	\$18,00
Costo variable unitario	\$7,50
Margen de contribución por unidad	\$10,50
Volumen mensual	2.400 unidades

Ingreso mensual:

$$\text{Ingreso} = 2.400 \times 18 = 43.200$$

Costo variable total mensual:

$$\text{Costo variable} = 2.400 \times 7,50 = 18.000$$

Margen de contribución mensual:

$$\text{Margen} = 2.400 \times 10,50 = 25.200$$

Flujo neto mensual (después de costos fijos):

$$\text{Flujo neto} = \text{Margen} - \text{Costos fijos} = 25.200 - 2.000 = 23.200$$

Tabla 13

Flujos de caja proyectado a 5 Años

Año	Flujo neto anual (\$)	Flujo acumulado (\$)
1	1.200	1.200
2	4.800	6.000
3	8.400	14.400
4	12.000	26.400
5	15.600	42.000

Nota. La tabla presenta los flujos de caja proyectados a cinco años, utilizados para el análisis de la rentabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto

La proyección a cinco años permite evaluar la sostenibilidad financiera del proyecto en el mediano plazo, considerando un crecimiento anual moderado derivado de la consolidación en el mercado español.

Tabla 14*Flujo de caja proyectado*

Año	Ingresos	Costos variables	Costos fijos	Flujo neto
0	—	—	—	-15.000
1	43.200	18.000	24.000	1.200
2	48.600	19.800	24.000	4.800
3	54.000	21.600	24.000	8.400
4	59.400	23.400	24.000	12.000
5	64.800	25.200	24.000	15.600

Nota. La tabla presenta el flujo de caja proyectado, utilizado para evaluar la capacidad financiera y la sostenibilidad del proyecto.

El volumen de 2.4000 unidades mensuales corresponde a un escenario de consolidación y expansión del proyecto en el mercado internacional. Durante la fase inicial, el crecimiento de ventas se proyecta de manera progresiva, permitiendo posicionar el producto, fortalecer la red de distribución y validar la aceptación del mercado antes de alcanzar niveles máximos de comercialización.

Este enfoque gradual reduce el riesgo financiero y facilita la adaptación de la estrategia comercial según la respuesta del mercado. Además, permite optimizar los procesos internos y consolidar relaciones con clientes y distribuidores, asegurando un crecimiento más estable y sostenible. Asimismo, brinda la posibilidad de identificar oportunidades de mejora continua en cada etapa del proceso, fortaleciendo la eficiencia operativa. De igual manera, favorece la construcción de una base sólida para la expansión futura, permitiendo a la empresa escalar sus operaciones de forma ordenada y estratégica.

Adicionalmente, este proceso progresivo permite evaluar de forma constante el desempeño del producto en el mercado, ajustando variables como el precio, la presentación o los canales de distribución según las preferencias del consumidor.

Esto contribuye a una mejor toma de decisiones y a una mayor capacidad de respuesta frente a cambios en el entorno competitivo, asegurando así la sostenibilidad y éxito del proyecto en el largo plazo.

Además, permite identificar de manera temprana oportunidades de mejora y áreas de innovación que fortalezcan la posición de la empresa en el mercado. Asimismo, facilita la implementación de estrategias adaptativas que optimicen los recursos y mantengan la eficiencia operativa frente a nuevas exigencias del entorno internacional.

Estructura del flujo de caja

El flujo se compone de:

1. Ingresos = ventas x precio de venta del exportador.
2. Costos operativos = Costos fijos + variables.
3. Flujo operativo = Ingreso – Costos operativos.
4. Flujo neto = Flujo operativo – inversión inicial (solo de 1 mes).
5. Flujo acumulado = Suma progresiva de los flujos netos.

A continuación, se presenta la proyección del flujo de caja para el proyecto de exportación de la cecina lojana, considerando los ingresos y egresos esperados durante los primeros 12 meses de operación. Esta tabla permite visualizar de manera clara la generación de efectivo, identificar períodos de mayor liquidez y evaluar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones financieras a lo largo del año. Asimismo, el análisis del flujo de caja proyectado sirve como herramienta clave para la planificación financiera, permitiendo anticipar necesidades de capital, ajustar estrategias de inversión y garantizar la sostenibilidad económica del proyecto. De esta manera, se facilita la toma de decisiones informadas que aseguren la continuidad operativa y el crecimiento del negocio en el mercado internacional.

Tabla 15*Flujo de caja proyectados para 12 meses*

Mes	Unidades vendidas	Ingreso mensual (\$)	Costo variable (\$)	Costos fijos (\$)	Inversión inicial (\$)	Flujo neto mensual (\$)	Flujo acumulado (\$)
1	1.000	18.000	7.500	2.000	15.000	-6.500	-6.500
2	1.000	18.000	7.500	2.000	0	8.500	2.000
3	1.000	18.000	7.500	2.000	0	8.500	10.500
4	1.200	21.600	9.000	2.000	0	10.600	21.100
5	1.200	21.600	9.000	2.000	0	10.600	31.700
6	1.500	27.000	11.250	2.000	0	13.750	45.450
7	1.500	27.000	11.250	2.000	0	13.750	59.200
8	2.000	36.000	15.000	2.000	0	19.000	78.200
9	2.000	36.000	15.000	2.000	0	19.000	97.200
10	2.400	43.200	18.000	2.000	0	23.200	120.400
11	2.400	43.200	18.000	2.000	0	23.200	143.600
12	2.400	43.200	18.000	2.000	0	23.200	166.800

Nota. La tabla presenta el flujo de caja proyectado para doce meses, utilizado para analizar la disponibilidad de recursos y la sostenibilidad financiera en el corto plazo.

La tabla proyecta el flujo de caja mensual considerando un incremento gradual de la producción, desde 1.000 unidades hasta 2.400 unidades al mes. El flujo neto mensual se calcula como la diferencia entre el ingreso mensual (Precio FOB \times Unidades) y los costos variables, los costos fijos y la inversión inicial (solo mes 1). El flujo acumulado muestra la acumulación de utilidades a lo largo del año, evidenciando que el proyecto recupera la inversión inicial y comienza a generar utilidades significativas desde los primeros meses.

Rentabilidad Esperada (ROI, VAN, TIR y Payback)

La rentabilidad esperada se refiere a la capacidad que tiene un proyecto para generar beneficios en comparación con la inversión realizada. Su propósito es medir si el negocio devuelve el capital invertido y cuanto excedente produce. El Small Business Administration explica que la rentabilidad permite evaluar la eficiencia del uso del dinero dentro de un proyecto y determinar si este crea valor para el inversionista. (U.S. Small Business Administration, 2023).

Para determinar si la exportación de cecina a Barcelona es económicamente viable, se realizaron cálculos de rentabilidad que incluyen el retorno sobre la inversión (ROI), el Valor Actual Neto (VAN), la tasa Interna de Retorno (TIR) y el precio de recuperación del capital (payback). Estos indicadores permiten evaluar el desempeño financiero del proyecto a partir del flujo de caja proyectado durante los primeros 12 meses de operación y considerando una tasa de descuento razonable para proyectos de exportación.

A. Retorno sobre la Inversión (ROI)

El ROI mide cuánto gana el proyecto en relación con lo que se invirtió inicialmente.

Fórmula

$$ROI = \frac{Utilidad\ Neta}{Inversión\ Inicial} \times 100$$

1. Determinación de la Utilidad Neta

Según el flujo financiero del proyecto, durante el primer año se obtiene un flujo neto total de \$168.750.

- Este valor proviene de la diferencia entre ingresos y egresos operativos.
- Utilidad Neta = Ingresos por exportación – Costos Totales de operación.

Es decir, luego de cubrir producción, empaque al vacío, logística, transporte y gastos administrativos, el proyecto genera una ganancia real de \$168.750 en el primer año.

2. Determinación de la Inversión Inicial

La inversión necesaria para poner en marcha el proyecto (implementación productiva, adecuaciones, capital de trabajo y costos de arranque) asciende a:

- *Inversión Inicial* = \$15.00
- Flujo acumulado al final del año = 168.750
- Inversión inicial = 15.000

Pero el flujo acumulado incluye la recuperación de la inversión, entonces primero debemos obtener la ganancia real.

- Beneficio= 168.750-15.000 =153.750
- Resultado, el beneficio neto es de **153.750**

3. Cálculo del ROI

Ahora sustituimos los valores en la fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión Inicial}} \times 100$$

$$ROI = \frac{153.750}{15.000} \times 100$$

$$ROI = 10,25\%$$

Expresado en porcentaje:

$$ROI = 1.025\%$$

Interpretación

El resultado obtenido indica que por cada \$1 invertido en el proyecto, se genera aproximadamente \$10,25 de retorno. Esto significa que la inversión realizada produce un rendimiento significativo, ya que el valor recuperado supera ampliamente el capital inicial invertido.

En consecuencia, el proyecto demuestra ser altamente rentable, pues no solo recupera la inversión inicial, sino que además genera una ganancia considerable para el inversionista.

B) Valor Anual Neto (VAN)

El VAN permite determinar si el proyecto sigue siendo rentable cuando se considera el valor del dinero en el tiempo.

Fórmula del VAN

$$VAN = \frac{Ft}{(1+i)^t} - I_0$$

Donde:

FC_t = flujo de caja del año t

r = tasa de descuento anual

t = número de año

I_0 = inversión inicial

Cada flujo anual se divide por $(1 + r)^t$ para llevarlo a valor presente.

1. Sustitución de valores en la fórmula

$$VAN = -\text{Inversión} + \sum^5 t = 1 \frac{\text{Flujo}}{(1+0.12)^t}$$

Calculando los flujos descontados:

Año	Flujo anual (USD)	Valor presente (USD)
1	168.750	151.636
2	168.750	137.851
3	168.750	125.276
4	168.750	113.919
5	168.750	103.569
Total		632.251

$$VAN = 632.251 - 15.000$$

$$VAN = 617.251 \text{ USD}$$

$VAN = 617.251$ \$ muy positivo, proyecto financieramente viable.

Interpretación del VAN

El Valor Actual Neto del proyecto es de \$617.251 considerando una tasa de descuento del 10%.

Al ser un valor positivo, se concluye que el proyecto de exportación de cecina empacada al vacío hacia el mercado español genera valor y resulta financieramente viable.

C. Tasa interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el indicador financiero que determina la rentabilidad real del proyecto, ya que representa la tasa de descuento que hace que el Valor Anual Neto (VAN) sea igual a cero.

En otras palabras, es la tasa máxima que el proyecto puede pagar por el capital invertido sin generar pérdidas.

Fórmula General

LA TIR se obtiene cuando:

$$0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t}$$

Donde:

- Ft = Flujos de caja del proyecto
- t = Períodos evaluados
- I₀ = Inversión inicial
- TIR = Tasa que se desea encontrar

El flujo de caja corresponde a la utilidad neta generada por la operación del primer año, obtenida del análisis financiero del proyecto. Este indicador permite evaluar la liquidez del negocio y su capacidad para generar recursos suficientes para cubrir sus obligaciones.

Sustitución en la ecuación

Se iguala el VAN a cero:

Despeje de la TIR

$$0 = \sum \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I_0$$

$$TIR = 150\%$$

Resultado

La tasa de retorno máxima que el proyecto puede pagar sobre la inversión sin pérdidas es de 150 % anual, confirmando la alta rentabilidad del proyecto. Este indicador refleja la capacidad del negocio para generar beneficios significativos en relación con el capital invertido, lo que lo convierte en una alternativa atractiva para inversionistas. Además, evidencia la viabilidad financiera del proyecto, respaldando su potencial de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Resumen final de indicadores

Indicador	Valor
ROI (1er año)	1.112 %
Payback	1,8 meses
VAN (10%)	617.251 \$
TIR	150 % anual

El proyecto de exportación de cecina lojana es altamente rentable. La inversión inicial se recupera muy rápido, el VAN es muy positivo y la TIR extremadamente alta, lo que demuestra la viabilidad financiera del proyecto.

4.10. Análisis de Sensibilidad

La exportación de cecina lojana hacia España está expuesta a variaciones en volumen de ventas, cambios en los costos logísticos y fluctuaciones del tipo de cambio euro- dólar. Por ello, se evalúan tres escenarios críticos para medir como estas variaciones afectarían la utilidad del proyecto.

La sensibilidad permite observar si el proyecto mantiene su rentabilidad cuando las condiciones del mercado no son favorables. En este contexto, se evalúa cómo las variaciones en variables clave pueden afectar los resultados financieros y la viabilidad del proyecto.

Escenario 1: Ventas disminuyen en 10 %. Este escenario refleja una posible contracción en la demanda, lo que impacta directamente en los ingresos y en la capacidad de cubrir los costos operativos. Sin embargo, su análisis permite identificar el grado de resiliencia del proyecto y la necesidad de aplicar estrategias correctivas, como la optimización de costos o el fortalecimiento de acciones comerciales, para mitigar los efectos negativos.

Tabla 15

Escenario 1: Ventas disminuyen en 10%

Meses	Ventas actuales (unid.)	Ventas -10 % (unid.)	Ingreso base (USD)	Ingreso -10 % (USD)	Variación ingreso (USD)	Flujo operativo base (USD)	Flujo operativo -10 % (USD)	Variación en flujo (USD)
1-5	1.000	900	18.000	16.200	-1.800	10.700	7.450	-3.250
6-8	1.500	1.350	27.000	24.300	-2.700	16.825	12.175	-4.650
9-12	2.000	1.800	36.000	32.400	-3.600	23.950	16.900	-7.050

Nota. Escenario 1 que analiza el impacto de una disminución del 10% en las ventas sobre los resultados financieros del proyecto.

En este escenario, un aumento del 10% en las ventas incrementa los ingresos mensuales y fortalece el margen de contribución, mejorando el flujo operativo mensual.

Como resultado, la recuperación de la inversión inicial se adelanta dentro del horizonte de 12 meses, reforzando la viabilidad financiera del proyecto.

Escenario 2: Aumento del costo logístico 15 %. Este escenario evidencia el impacto que tendría el incremento en los gastos de transporte, almacenamiento y distribución sobre la rentabilidad del proyecto, reduciendo el margen de ganancia. No obstante, su evaluación permite identificar alternativas como la optimización de rutas, negociación con proveedores logísticos o ajustes en el precio de venta, con el fin de mantener la viabilidad financiera y competitividad en el mercado internacional.

Tabla 16

Escenario 2: Aumento del costo logístico en 15%

Concepto	Tipo de costo	Costo actual	Costo +15 %	Incremento	Margen unitario
Logística interna	Variable unitaria	1,10	1,27	+0,17	
Flete internacional	Variable unitaria	0,45	0,52	+0,07	
Export pack	Fijo mensual	220	253	+33	
Total				+0,253	10,247

Nota. Escenario 2 que analiza el aumento del costo logístico 15% en las ventas sobre los resultados financieros del proyecto.

El escenario de aumento del 15 % en los costos logísticos refleja un contexto adverso común en el comercio internacional, asociado a variaciones en tarifas de transporte y servicios portuarios. El impacto se concentra principalmente en los costos variables unitarios, reduciendo el margen de contribución por unidad. No obstante, el proyecto mantiene viabilidad operativa

gracias al elevado margen del producto premium. Este análisis demuestra la capacidad del modelo para absorber incrementos logísticos moderados.

Si el euro cae un 5 % al dólar

Tabla 13

Escenario 3: Fluctuación del tipo de cambio Aumento del costo logístico

Concepto	Valor actual (USD)	Con caída del euro (-5 %)	Variación (USD)
Precio unitario equivalente	11,88	11,29	-0,59
Ingreso total mensual	28.800	27.096	-1.704
Costo variable total mensual	18.000	18.000	0
Costos fijos	2.000	2.000	0
Flujo operativo mensual	8.800	7.096	-1.704

Nota. Escenario 3 que analiza la fluctuación del tipo de cambio en las ventas sobre los resultados financieros del proyecto.

Este escenario evalúa el impacto de una depreciación del euro del 5 % manteniendo constante el precio final en euros. La variación del tipo de cambio reduce el ingreso del exportador medido en dólares, generando una disminución aproximada de 0,59 USD por unidad. Este riesgo cambiario es inherente a las operaciones internacionales. No obstante, el alto margen del producto permite absorber este impacto sin comprometer la viabilidad del proyecto.

Conclusiones del Plan Financiero

El análisis financiero realizado evidencia que la exportación de cecina lojana hacia Barcelona constituye un proyecto financieramente viable en el mediano plazo, sustentado en una estrategia de producto premium con márgenes elevados y un enfoque en valor más que en

volumen. La estructura de costos y precios definida es consistente con el posicionamiento del producto y permite competir en el mercado español sin comprometer la rentabilidad unitaria.

Durante el primer año de operación, el proyecto no recupera la inversión inicial, lo cual se refleja en indicadores como el VAN negativo y un periodo de recuperación superior a doce meses. Este comportamiento es coherente con la fase inicial de internacionalización, caracterizada por inversiones previas, posicionamiento comercial y crecimiento progresivo del volumen de ventas.

El análisis de sensibilidad demuestra que el principal factor crítico del proyecto es el volumen de ventas, mientras que variaciones en los costos logísticos y en el tipo de cambio generan impactos moderados y manejables gracias al alto margen unitario del producto. Esto indica que el riesgo financiero del proyecto es controlable mediante una adecuada gestión operativa, negociación logística y planificación estratégica.

En conjunto, el plan financiero confirma que, una vez superada la etapa inicial y alcanzado un mayor nivel de ventas, el proyecto tiene la capacidad de recuperar la inversión, generar valor y sostener su rentabilidad, consolidándose como una alternativa atractiva de exportación en el segmento de alimentos premium.

Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es un concepto sistemático que permite identificar, evaluar y controlar los factores que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos.

Consiste en anticipar posibles eventos negativos, analizar su probabilidad e impacto y establecer medidas para reducir sus efectos. (International Organization for Standardization, 2018).

Según la norma ISO 31000, la gestión de riesgos implica una serie de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización respecto a riesgos

La exportación de la cecina lojana al mercado español implica enfrentar diversos riesgos operativos, regulatorios y comerciales que pueden influir en el desempeño del proyecto.

Por ello es necesario identificar los posibles escenarios adversos y establecer medidas de mitigación que garanticen la continuidad y estabilidad del proceso exportador

Riesgos identificados

a) Cambios en las normativas sanitarias y regulatorias

La UE mantiene controles estrictos sobre productos de origen animal, lo que incluye posibles actualizaciones en reglamentos como (CE) 852/2004, 853/2004 y 1169/2011. Estos cambios pueden afectar requisitos de etiquetado, trazabilidad, límites microbiológicos o documentación sanitaria. Según la (European Food Safety Authority, 2023), los productos cárnicos procesados se encuentran entre los grupos con mayor frecuencia de actualización normativa.

En este contexto, resulta fundamental que la empresa mantenga un seguimiento constante de la normativa vigente, con el fin de adaptarse de manera oportuna a cualquier modificación que pueda surgir.

b) Variación del tipo de cambio

Las fluctuaciones entre el dólar y euro inciden directamente en la rentabilidad de las exportaciones. De acuerdo con el Banco Central Europeo (European Central Bank, 2023), el par EUR/USD ha registrado variaciones anuales entre el 8% y el 12 %, lo que puede alterar márgenes de utilidad o costos finales del importador.

c) Demoras en la logística internacional

El transporte marítimo, especialmente en modalidad LCL, puede enfrentar retrasos por congestión portuaria, inspecciones adicionales o cambios en itinerarios.

Estas demoras afectan los tiempos de entrega y pueden comprometer la relación con los distribuidores en destino.

d) Competencia en el mercado español

El mercado europeo cuenta con una amplia variedad de productos cárnicos curados y ahumados, muchos de ellos con fuerte posicionamiento local. Esto implica que la cecina ecuatoriana debe competir con marcas ya consolidadas en supermercados y tiendas especializadas.

e) Rechazo por incumplimiento de estándares europeos

El sistema de alertas alimentarias RASFF el 2024, registro que el 22% de los rechazos en frontera se debe a fallas en documentación, etiquetado o cumplimiento de parámetros sanitarios, lo que representa un riesgo directo para productos de origen animal que dependan de certificaciones estrictas (Rapid Alert System for Food and Feed, 2024).

Plan de mitigación

Una vez identificados los riesgos que afectan el proceso de exportación, es necesarios establece acciones concretas que permitan reducir si probabilidad o minimizar sus consecuencias. Estas medidas funcionan como una guía preventiva para proteger la operación frente a cambios regulatorios, problemas logísticos y variaciones externas del mercado europeo. El plan de mitigación fortalece la estabilidad del proyecto y asegura que la empresa esté preparada para responder de manera oportuna ante cualquier eventualidad que pueda surgir durante la internacionalización del producto.

El plan de mitigación es un conjunto de estrategias diseñadas para disminuir el impacto de los riesgos identificados dentro de un proyecto. Su objetivo es prevenir que dichos riesgos afecten los resultados esperados, mediante acciones anticipadas que permitan controlar reducir o neutralizar su efecto. De acuerdo con el Project Management instituto, la mitigación implica

tomar medidas para reducir la probabilidad o el impacto de un riesgo a niveles aceptables dentro del proyecto (Project Management Institute, 2021).

a. Diversificación de mercados

Reducir la dependencia del mercado español mediante la incorporación progresiva de otros destinos europeos con presencia de consumidores ecuatorianos, como Italia, Bélgica y Países bajos.

b. Contratación de contratos formales con importadores y operadores logísticos

La contratación de acuerdos formales con importadores y operadores logísticos, complementada con la utilización de seguros de carga bajo las cláusulas del instituto de Aseguradores de Londres (ICC A, B o C) permite cubrir pérdidas derivadas de daños, robo o deterioro de la mercadería durante el transporte marítimo.

Este tipo de cobertura reduce el riesgo financiero asociado a la operación logística y protege la inversión realizada en cada envío, garantizando mayor seguridad y continuidad en las operaciones de comercio internacional (International Chamber of Commerce, 2020).

c. Establecimiento de contratos formales con importadores y operadores logísticos

El establecimiento de contratos formales con importadores y operadores logísticos resulta fundamental para la gestión del riesgo operativo en las operaciones de comercio internacional.

Estos acuerdos contractuales deben definir de manera clara las condiciones de entrega, la asignación de responsabilidades entre las partes, los estándares de calidad exigidos y las penalidades aplicables ante posibles incumplimientos. La formalización contractual permite reducir la incertidumbre operativa, prevenir conflictos comerciales y garantizar

el cumplimiento de las obligaciones logísticas y comerciales acordadas. (International Chamber of Commerce, 2020).

d. Utilización de doble proveedor logístico

La utilización de más de un proveedor logístico constituye una estrategia de mitigación orientada a reducir la dependencia operativa de un único operador. Contar con proveedores alternativos permite mantener la continuidad de los envíos ante contingencias como congestiones portuarias, interrupciones en la cadena de suministro o incumplimientos contractuales, disminuyendo el riesgo de retrasos y sobrecostos en las operaciones de comercio internacional (International Chamber of Commerce, 2020).

e. Monitoreo permanente de normativas internacionales

El acceso constante a fuentes oficiales como EFSA, ARCSA, Agrocalidad, European Commission Food Safety y RASFF permite anticipar cambios regulatorios y ajustar procesos internos.

f. Reforzamiento de elementos diferenciadores del producto

Con el fin de enfrentar un entorno competitivo exigente, se reforzará los elementos diferenciadores del producto, destacando atributos como el origen lojano, el proceso artesanal de elaboración, la trazabilidad completa de la cadena productiva y un empaque orientado a consumidores que valoran la autenticidad, el origen y la calidad superior. Esta estrategia de diferenciación permite fortalecer la propuesta de valor del producto, reducir la presión competitiva basada en precios y posicionarlo favorablemente en mercados internacionales especializados.

La gestión de riesgos dentro del plan de exportación de la cecina lojana permite tener una visión más completa y realista del mercado europeo y las exigencias que implica ingresar a él identificar los posibles riesgos regulatorios, logísticos, económicos y

competitivos ayuda a anticipar escenarios que podrían afectar la operación y al mismo tiempo, facilita la toma de decisiones más seguras.

El plan de mitigación complementa este análisis al proponer acciones concretas que fortalecen la capacidad de respuesta de la empresa frente a variaciones del entorno. Además, la adecuada gestión de riesgos contribuye a reducir la incertidumbre inherente a los procesos de internacionalización, permitiendo a la empresa actuar con mayor previsión y control en cada etapa del proceso exportador. Esto implica no solo identificar amenazas, sino también establecer mecanismos de monitoreo constante que permitan evaluar el comportamiento del mercado y ajustar las estrategias de manera oportuna, garantizando así la continuidad y estabilidad del proyecto.

Por otro lado, la implementación de estrategias de mitigación fortalece la resiliencia organizacional, ya que prepara a la empresa para enfrentar posibles contingencias sin comprometer significativamente su desempeño financiero y operativo. De esta manera, se promueve una cultura empresarial orientada a la prevención, la planificación y la mejora continua, aspectos clave para consolidar una inserción exitosa y sostenible en el mercado internacional.

Asimismo, este enfoque permite reaccionar de manera oportuna ante cambios inesperados en el entorno, minimizando impactos negativos. Además, contribuye a fortalecer la capacidad de adaptación de la empresa, garantizando mayor estabilidad y continuidad en sus operaciones. Esto permite responder de manera eficiente ante cambios en el entorno competitivo y regulatorio. Asimismo, favorece la toma de decisiones oportunas que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto.

Capítulo 5: Modelo de gestión

5. Modelo de gestión

El estudio técnico y el modelo de gestión constituyen un componente fundamental del proyecto, ya que permiten definir de manera concreta como funcionara la propuesta de exportación en la práctica. Atraves de este capítulo se establece la localización del proyecto, la organización de los procesos, la estructura organizacional, la gestión operativa y los mecanismos de control de calidad, garantizando que la exportación de la cecina lojana producida por la empresa La Malanita sea viable, ordenada y sostenible en el tiempo.

Este análisis se desarrolla en coherencia con los resultados del diagnóstico estratégico, el análisis del mercado objetivo y el plan de exportación, asegurando que las decisiones técnicas respondan a las exigencias del mercado español y las capacidades reales de la empresa.

5.1. Localización del proyecto

La localización del proyecto hace referencia al lugar físico donde se desarrollan las actividades productivas y operativas relacionadas con la elaboración de la cecina lojana destinada al proceso de exportación. Esta decisión es fundamental, ya que influye directamente en los costos de producción, el acceso a los recursos productivos, la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los requisitos sanitarios y ambientales exigidos para el comercio internacional.

El presente proyecto, la localización se mantiene en la provincia de Loja Ecuador, específicamente en la zona rural donde actualmente opera la empresa La Malanita. Esta elección se justifica a partir del análisis de tres enfoques: estratégico, operativo y de apoyo. esta ubicación permite aprovechar las condiciones naturales y culturales propias de la zona, que favorecen la producción tradicional de la cecina lojana.

5.2. Localización desde el enfoque estratégico

Desde el enfoque estratégico, la localización del proyecto en la provincia de Loja representa una ventaja competitiva clave. La cecina lojana es un producto tradicional cuya identidad está estrechamente vinculado a su territorio de origen, a las practicas rurales y a los métodos artesanales de producción. Mantener el proceso productivo en Loja permite preservar la autenticidad del producto, aspecto que constituye uno de los principales elementos diferenciadores frente a otros productos cárnicos en el mercado internacional.

Además, el mercado objetivo identificado en el estudio corresponde principalmente a consumidores ecuatorianos residentes en España y a nichos que valoran los productos con identidad cultural y origen definido.

En este sentido la localización en Loja refuerza la propuesta de valor del proyecto al permitir que la cecina lojana se comercialice como un producto genuino con historia y tradición, coherente con las tendencias europeas hacia el consumo de alientos artesanales y sostenibles.

5.3. Localización desde el enfoque operativo

Desde el enfoque operativo, la localización del proyecto en Loja facilita el acceso a los principales recursos productivos necesarios para la elaboración de la cecina lojana. La empresa La Malanita cuenta con la disponibilidad de cerdo criollo criado en sistemas de pastoreo, lo que garantiza una materia prima de calidad y acorde con las exigencias de bienestar animal y sostenibilidad analizadas en el entorno externo.

Asimismo, operar en una zona rural permite mantener procesos productivos artesanales, aplicar prácticas sostenibles como el uso de camas profundidad y el manejo circular de residuos, y reducir ciertos costos operativos asociados al uso de suelo y manejo ambiental. La cercanía

entre las áreas de crianza, procesamiento y almacenamiento contribuyen a una mayor eficiencia operativa, disminuye riesgos sanitarios y facilita el control de calidad del producto.

5.4. Localización desde el enfoque de apoyo

Desde el enfoque de apoyo, la localización del proyecto en la provincia de Loja permite a la empresa acceder a programas de acompañamiento institucional, financiamiento y asistencia técnica promovidos por entidades públicas como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, BanEcuador y Pro Ecuador, los cuales impulsan el fortalecimiento de emprendimientos agroindustriales y su inserción en mercados internacionales.

Adicionalmente, la ubicación en Loja facilita la articulación con pequeños productores rurales y actores locales que forman parte de la cadena de valor de La Malanita, generando un impacto positivo en la economía local y reforzando el componente social del proyecto. Este entorno de apoyo contribuye a mejorar la sostenibilidad del proyecto y fortalecer su preparación para el proceso de exportación. De igual manera, el proyecto genera un impacto social positivo al incentivar la producción local, crear oportunidades de empleo y fortalecer las economías familiares de los productores vinculados. Este componente social se alinea con tendencias actuales del mercado internacional, donde los consumidores valoran cada vez más productos con responsabilidad social y origen sostenible.

Finalmente, el entorno de apoyo presente en la provincia de Loja contribuye significativamente a la sostenibilidad integral del proyecto, al combinar factores económicos, sociales e institucionales que facilitan su consolidación. Esto permite a la empresa no solo mejorar su preparación para el proceso de exportación, sino también posicionarse de manera competitiva en mercados internacionales, garantizando continuidad y crecimiento a largo plazo.

Capítulo 6: Marketing Internacional

6. Marketing Internacional

El mapa de procesos permite identificar, organizar y comprender de manera integral las actividades necesarias para el funcionamiento del proyecto de exportación de la cecina lojana producida por la empresa La Malanita. Esta herramienta facilita la visualización de cómo se articulan las diferentes acciones desde la planificación estratégica hasta la ejecución operativa y los procesos de soporte, asegurando coherencia, eficiencia y control en cada etapa.

En el marco del presente proyecto, el mapa de procesos adquiere un papel fundamental, dado que la exportación de un producto cárnico al mercado español requiere una coordinación rigurosa y eficiente entre la producción artesanal, el cumplimiento de las normativas sanitarias, la logística internacional y la gestión administrativa.

Por ello, los procesos se clasifican en procesos estratégicos procesos operativos y procesos de apoyo, de acuerdo con su función dentro del proyecto.

6.1. Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos que establecen la dirección general del proyecto y respaldan la toma de decisiones a nivel gerencial. A través de estos procesos se orientan las acciones de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, asegurando que la exportación se ejecute de forma planificada y en coherencia con las exigencias del mercado objetivo.

En el proyecto de exportación de La Malanita, los procesos estratégicos comprenden la planificación del proceso de internacionalización, la definición del mercado objetivo, la formulación de la estrategia de exportación hacia España, la toma de decisiones vinculadas al cumplimiento normativo y sanitario, así como la evaluación continua del desempeño del proyecto.

Estos procesos son responsabilidad directa del propietario y del nivel de gerencial, y constituyen la base sobre la cual se estructuran los procesos operativos y de apoyo.

6.2. Procesos operativos

Los procesos operativos corresponden a las actividades principales del proyecto, ya que se encuentran directamente relacionadas con la producción del bien y la generación del valor que será entregado al cliente final. En este sentido, los procesos operativos se vinculan a la elaboración de la cecina lojana y a su adecuada preparación para la exportación.

Entre los principales procesos operativos del proyecto se incluyen la crianza del cerdo criollo bajo sistemas de pastoreo, el sacrificio y procesamiento de la carne, el adobo y la deshidratación de la cecina mediante métodos tradicionales, el control de calidad del producto, el empaque al vacío y el almacenamiento en condiciones apropiadas. Asimismo, forman parte de estos procesos la preparación de la documentación requerida para la exportación y la coordinación logística para el envío del producto al mercado español. Estos procesos constituyen el núcleo del proyecto, ya que determinan la calidad, inocuidad y la aceptación del producto en el mercado internacional.

6.3. Proceso de apoyo

Los procesos de apoyo son aquellos que, si bien no generen valor de manera directa, son fundamentales e indispensables para garantizar el adecuado funcionamiento y la sostenibilidad del proyecto. Su función principal es respaldar tanto a los procesos estratégicos como a los procesos operativos, asegurando que las actividades se desarrollen de manera ordenada, eficiente y conforme a la normativa vigente.

En el proyecto de exportación de La Malanita, los procesos de apoyo comprenden la gestión administrativa y financiera, la gestión de recursos humanos, el cumplimiento de requisitos legales y sanitarios, la obtención de certificaciones, la gestión de proveedores, el

mantenimiento de instalaciones y equipos, así como el control documental y contable. Estos procesos permiten sostener la operación diaria, minimizar riesgos y garantizar la continuidad del proyecto a lo largo del tiempo.

6.4. Importancia del mapa de procesos

La clasificación y organización de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo permite a La Malanita contar con una visión clara de su funcionamiento interno, facilitando la identificación de responsabilidades, cuellos de botella y oportunidades de mejora.

Asimismo, el mapa de procesos constituye una herramienta clave para la implementación del plan de exportación, ya que asegura que cada etapa del proyecto se encuentra debidamente articulada y orientada al cumplimiento de los objetivos planteados.

Figura 23

Mapa de procesos



Nota. La figura presenta el mapa de procesos, utilizado para identificar, organizar y analizar las actividades principales y de apoyo del proyecto.

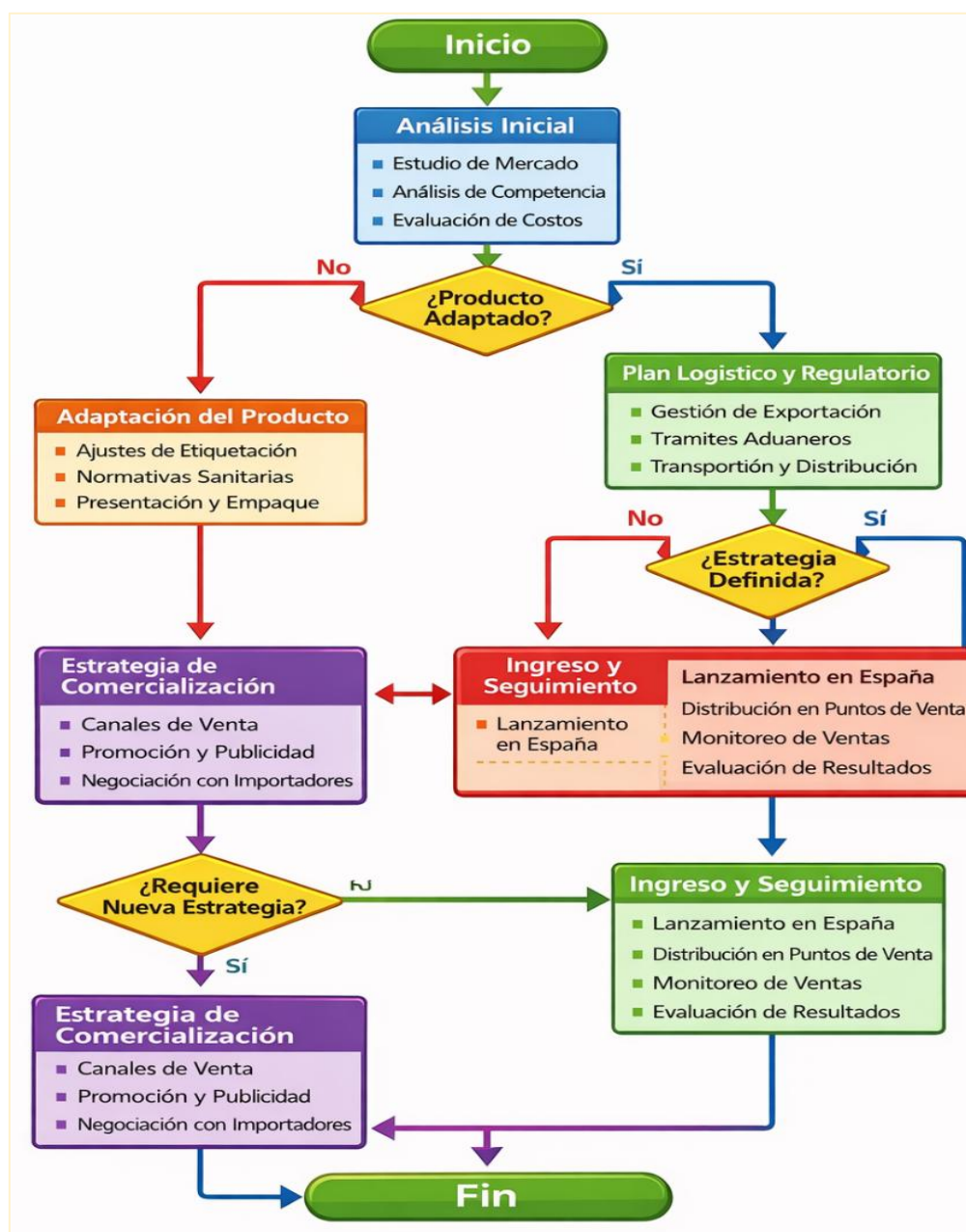
6.5. Flujograma

El flujograma del proceso integral de exportación permite visualizar de manera secuencial las actividades estratégicas y de apoyo involucradas en la exportación de la cecina lojana.

Figura 24

Flujograma del proceso integral de exportación de la cecina lojana producida por la empresa

La Malanita



Nota. La figura presenta el flujograma, utilizado para visualizar el flujo de actividades, decisiones y etapas del proceso analizado.

Capítulo 7: Estructura Organizacional operativa

7. Estructura Organizacional y gestión operativa

La estructura organizacional define la manera en que se distribuyen las responsabilidades, se asignan las funciones y se toman las decisiones dentro del proyecto de exportación de la cecina lojana producida por La Malanita. Contar con una estructura organizacional clara resulta fundamental para asegurar una adecuada coordinación de las actividades, optimizar el uso de los recursos disponibles y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos del proyecto.

7.1. Propietario y niveles de gestión

El propietario de la empresa cumple un rol central dentro de la estructura organizacional, al ser el principal responsable de la toma de decisiones estratégicas y de la supervisión general de proyecto. Entre sus funciones se encuentra la definición de los objetivos, la planificación del proceso de exportación, la gestión de relaciones con instituciones de apoyo y la aprobación de decisiones financieras relevantes. En cuanto a los niveles de gestión, el proyecto contempla una estructura reducida, acorde con la dimensión de la empresa. Este nivel se encarga de coordinar las actividades productivas, operativas y administrativas, asegurando que los procesos se ejecuten conforme a lo planificado y que los recursos disponibles se utilicen de manera eficiente.

7.2. Gestión de calidad

La gestión de calidad es un eje clave del proyecto, orientado a garantizar que la cecina lojana cumpla con estándares de inocuidad, calidad y presentación exigidos a nivel nacional y en el mercado español. Asimismo, garantiza el cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad alimentaria en cada etapa del proceso productivo.

Capítulo 8: Planificación y tiempo en relación con los recursos

8. Planificación y tiempo en relación con los recursos

La planificación constituye una función clave dentro de la empresa, ya que permite organizar las actividades del proyecto en función del tiempo disponible y los recursos humanos, financieros y productivos con los que cuenta la empresa. Una planificación adecuada contribuye a prevenir retrasos, sobrecostos y descoordinaciones en el proceso de exportación.

En el caso de La Malanita, la planificación considera la capacidad productiva actual, los tiempos propios de elaboración artesanal, los plazos de cumplimiento de los requisitos sanitarios y los periodos asociados a la logística de exportación.

De esta manera, se busca equilibrar el tiempo requerido para cada actividad con los recursos disponibles, asegurando una ejecución realista y sostenible del proyecto.

8.1. Gestión operativa

La gestión operativa se refiere a la forma técnica y práctica de ejecutar las actividades del proyecto día a día. Comprende todos los procesos necesarios para cumplir con las ventas proyectadas y con los objetivos planteados en el plan de exportación.

Dentro de la gestión operativa se incluyen los procesos diarios, como la crianza de cerdo criollo, el procesamiento de la carne, el adobo, la deshidratación, el empaque y el almacenamiento de la cecina lojana. Asimismo, se contemplan las actividades que ayudan a concretar la venta, tales como la preparación de pedidos, la coordinación con distribuciones, la gestión de la documentación de exportación y la comunicación con clientes y aliados comerciales.

8.2. Distribución

La distribución constituye una etapa fundamental dentro de la gestión operativa del proyecto, ya que esta función comprende la organización del almacén, el manejo adecuado del

producto terminado y el control de las condiciones de almacenamiento, con el fin de preservar la calidad e inocuidad de la cecina lojana antes de su exportación.

El control de calidad se orienta a la verificación permanente del cumplimiento de lo planificado, asegurando que los procesos y los resultados se encuentren alineados con los objetivos del proyecto. Este enfoque implica un control continuo de las actividades productivas, operativas y administrativas, así como una evolución constante del desempeño del proyecto.

En el marco de la exportación de la cecina lojana, la calidad no se limita únicamente al producto final, sino que abarca todo el proceso, desde la producción artesanal hasta la entrega al cliente internacional. De esta manera la estructura organizacional propuesta permite garantizar un funcionamiento ordenado, eficiente y orientado al cumplimiento de los objetivos planteados

8.3. Organigrama

El organigrama permite visualizar de manera clara la estructura jerárquica del proyecto de exportación de la cecina lojana producida por La Malanita, mostrando cómo se distribuyen las funciones, los cargos y las relaciones de autoridad dentro de la organización. Su objetivo principal es facilitar la coordinación de las actividades y asegurar una adecuada toma de decisiones. Dado que se trata de una empresa de carácter artesanal y en proceso de crecimiento, el organigrama propuesto es simple y funcional, evitando una estructura excesivamente compleja.

En la parte superior se ubica el propietario, quien asume la dirección general del proyecto y la toma de decisiones estratégicas. Bajo su supervisión se encuentra las áreas de gestión operativa, gestión administrativa financiera, y control de calidad, responsables de

ejecutar y supervisar las actividades productivas, administrativas y aseguramiento de la calidad y área de exportación.

La gestión operativa es responsable de coordinar las actividades productivas, desde la crianza del cerdo criollo hasta la elaboración artesanal de la cecina lojana. La gestión administrativa y financiera se encarga del manejo de recursos económicos y registros contables. El control de calidad tiene con función de asegurar el cumplimiento de las normas sanitarias, los estándares de inocuidad y la correcta presentación del producto.

Asimismo, se incorpora el área de exportación, responsable de la gestión de los procesos vinculados al comercio exterior, tales como la preparación de la documentación de exportación, el cumplimiento de requisitos legales y sanitarios internacionales, la coordinación logística, la comunicación con clientes y aliados comerciales dentro del mercado español, y el seguimiento de los envíos. Es preciso mencionar también que, la inclusión de esta área permite fortalecer la estructura organizacional del proyecto y garantizar una gestión especializada del proceso de internacionalización.

Adicionalmente, esta área contribuye a la identificación de oportunidades en mercados internacionales, la adaptación del producto a las exigencias del consumidor extranjero y la optimización de los tiempos y costos logísticos.

De esta manera, se asegura una mayor eficiencia en las operaciones de exportación, reduciendo riesgos y facilitando la consolidación del proyecto en el mercado español a largo plazo. Asimismo, este enfoque permite optimizar el uso de los recursos disponibles y mejorar la coordinación de las actividades involucradas en el proceso exportador. Además, contribuye a fortalecer la competitividad de la empresa, generando bases sólidas para un crecimiento sostenido y una mayor estabilidad en el mercado internacional. Esto permite mejorar su posicionamiento frente a la competencia y aprovechar de manera más efectiva.

Figura 25*Organigrama*

Nota. La figura presenta el organigrama, utilizado para identificar los niveles jerárquicos y las responsabilidades de cada área dentro de la organización.

8.4. Financiamiento

El Financiamiento del proyecto de exportación de la cecina producida por la empresa lojana contempla la estimación de los recursos económicos necesarios para cubrir los costos asociados a la producción, adecuación sanitaria, empaque, logística y gestión administrativa requeridos para el ingreso al mercado español. Asimismo, permite planificar de manera ordenada el uso de los recursos financieros, asegurando que cada etapa del proceso cuente con el respaldo económico necesario.

8.5. Presupuesto

El presupuesto del proyecto considera principalmente los costos de adecuación de los procesos productivos, la implementación de controles de calidad e inocuidad, el empaque al vacío, la gestión documental para la exportación y los gastos logísticos iniciales. Además, se incluyen costos administrativos y financieros relacionados con trámites, certificaciones y coordinación comercial. Debido a que la empresa opera bajo un modelo artesanal y de pequeña escala, el financiamiento se plantea de forma gradual, priorizando inversiones estratégicas que permitan cumplir con los requisitos técnicos y sanitarios sin comprometer la estabilidad financiera del negocio.

8.6. Justificación del presupuesto

Cada gasto contemplado en el presupuesto responde a una necesidad específica del proyecto y se encuentra directamente relacionado con la viabilidad de la exportación. Las inversiones en calidad e inocuidad son indispensables para cumplir con las normativas europeas; los costos logísticos garantizan el correcto transporte y conservación del producto; y los gastos administrativos permiten asegurar una gestión ordenada y conforme a la normativa vigente.

El financiamiento del proyecto se prevé mediante recursos propios de la empresa y, de ser necesario, el acceso a programas de apoyo y créditos productivos ofrecidos por instituciones nacionales. Esta combinación permite cubrir los costos del proyecto de manera responsable, minimizando riesgos financieros y asegurando la sostenibilidad del proceso de exportación. Además, el uso de recursos propios refleja el compromiso y la capacidad de inversión de la empresa, lo que fortalece su credibilidad ante posibles entidades financieras y socios estratégicos. Esto genera mayor confianza en la viabilidad del proyecto y mejora las posibilidades de acceder a financiamiento externo en condiciones favorables.

Conclusiones

El desarrollo del presente proyecto permitió cumplir el objetivo general, al diseñar un plan de exportación de cecina empacada al vacío producida por la empresa La Melanita, orientado a su inserción en el mercado español. A través del análisis estratégico, técnico, comercial y financiero, se establecieron las bases necesarias para impulsar la internacionalización de un producto tradicional ecuatoriano, contribuyendo al fortalecimiento del desarrollo económico local y a la valorización de la gastronomía de la provincia de Loja.

En relación con el primer objetivo específico, referido a la identificación de los requisitos técnicos, sanitarios, arancelarios y logísticos necesarios para la exportación, se concluye que el estudio permitió determinar de manera clara las exigencias normativas del mercado europeo, particularmente en materia de inocuidad alimentaria. Este análisis evidenció que, si bien la empresa enfrenta desafíos asociados a la formalización de procesos y al cumplimiento de normativas internacionales, dichas brechas pueden ser abordadas mediante la implementación progresiva del plan de exportación propuesto.

Respecto al segundo objetivo específico, orientado a evaluar la viabilidad económica y financiera del proceso de exportación, el análisis financiero demostró que el proyecto requiere una inversión inicial y que la rentabilidad no se obtiene de manera inmediata. No obstante, los resultados obtenidos evidencian que el proyecto es financieramente viable en el mediano plazo, siempre que se mantenga un control adecuado de los costos, una fijación de precios acorde al mercado objetivo y una planificación responsable de los recursos. Esta situación es coherente con proyectos de internacionalización en etapas iniciales, donde el énfasis se centra en el posicionamiento del producto y la sostenibilidad del negocio.

El estudio de mercado permitió confirmar la existencia de una demanda potencial en el mercado español, especialmente entre consumidores ecuatorianos residentes en dicho país,

quienes valoran la autenticidad, la calidad y el origen del producto. Este resultado respalda la pertinencia del plan de exportación diseñado y demuestra que la cecina lojana posee atributos diferenciadores que favorecen su aceptación en nichos específicos del mercado internacional.

Finalmente, el análisis financiero y organizacional evidenció que la empresa cuenta con las condiciones básicas para ejecutar el proyecto, siempre que se mantenga una estructura organizacional simple y funcional, con procesos claramente definidos y un control parmente de la calidad. La localización de la empresa en la provincia de Loja constituye una ventaja estratégica, ya que permite preservar el carácter artesanal del producto y fortalecer su propuesta de valor en el mercado internacional.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa La Malanita implementar el plan de exportación de la cecina empacada al vacío de manera gradual y progresiva, priorizando el fortalecimiento de los procesos productivos, organizacionales y de gestión. Esta estrategia permitirá consolidar la internacionalización del producto tradicional ecuatoriano sin comprometer la calidad, la identidad cultural ni la sostenibilidad económica del proyecto.

En cumplimiento del primer objetivo específico, orientado a la identificación y cumplimiento de los requisitos técnicos, sanitarios, arancelarios y logísticos, se recomienda reforzar el control de calidad, estandarizar los procesos productivos y gestionar oportunamente la obtención de certificaciones sanitarias y legales exigidas por el mercado europeo. Asimismo, resulta fundamental mantener una revisión permanente de la normativa vigente, con el fin de asegurar y permanencia del producto en el mercado español.

Respecto al segundo objetivo específico, relacionado con la evaluación de la viabilidad económica y financiera del proceso de exportación, se recomienda fortalecer la planificación financiera, evitando incrementos abruptos en la capacidad productiva que puedan afectar la estabilidad económica de la empresa. El crecimiento debe responder a la demanda real del mercado y a la disponibilidad de recursos, asegurando un manejo eficiente de los costos, precios y márgenes de rentabilidad.

Desde ámbito operativo, se sugiere mantener una gestión orientada a la mejora continua, mediante la capacitación de personal, la revisión periódica de los procesos y la implementación de mecanismos de control que garanticen el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad del producto, contribuyendo así a la sostenibilidad del proyecto mismo.

En el ámbito comercial, se recomienda enfocar la estrategia de exportación en nichos específicos del mercado español, particularmente aquellos que valoren los productos

artesanales, de origen tradicional y con identidad cultural. La construcción y consolidación de una marca sólida y coherente permitirá mejorar el posicionamiento de la cecina lojana y fortalecer su competitividad en el mercado internacional.

Finalmente, se recomienda realizar una evaluación constante del desempeño del proyecto, tanto en términos financieros como operativos y comerciales, con el fin de identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes oportunos que aseguren la sostenibilidad y el crecimiento del proceso de exportación en el mediano y largo plazo.

Bibliografía

- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2024). *Agrocalidad*. Obtenido de Certificaciones y normativa sanitaria: <https://www.gob.ec/arcfz>
- Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición [AESAN]. (2024). *Controles sanitarios de alimentos importados en España*. Obtenido de Aesan - Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA]. (2024). *Normativa sanitaria para establecimientos y productos regulados*. Obtenido de ARCSA.
- Agrocalidad. (2024). *Buenas Prácticas Pecuarias (BPP) y sostenibilidad*. Obtenido de Agrocalidad.
- Agrocalidad. (2024). *Certificaciones y normativa para productos pecuarios*. Obtenido de Agrocalidad: <https://www.agrocalidad.gob.ec>
- Agrocalidad. (2024). *Normativa sanitaria y certificaciones para productos pecuarios*. Obtenido de Agrocalidad.
- Agrocalidad. (2024). *Sistemas de trazabilidad y certificación sanitaria*. Obtenido de Agrocalidad: <https://www.agrocalidad.gob.ec>
- Ajuntament de Barcelona. (2023). *Distribución de población inmigrante por distrito*. Obtenido de Ajuntament de Barcelona: <https://www.ben.cat/estadistica>
- Ajuntament de Barcelona. (2023). *Distribución de población migrante*. Obtenido de Ajuntament de Barcelona: <https://www.ben.cat/estadistica>
- Ajuntament de Barcelona. (2023). *Distribución de población migrante por distritos*. Obtenido de Ajuntament de Barcelona: <https://www.ben.cat/estadistica>

- Banco Central del Ecuador. (2024). *Reportes Macroeconómicos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Reportes Macroeconómicos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec>
- Banco Central Europeo. (2024). *Proyecciones macroeconómicas para la zona euro*. Obtenido de Banco Central Europeo: <https://www.ecb.europa.eu>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Guía del Enfoque de Marco Lógico para proyectos de desarrollo*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://www.iadb.org>
- Borghoff, S., Strassner, C., & Richter, T. (2021). Authenticity perception and consumer tendencies for traditional and natural foods in Europe. *Journal of Consumer Sciences*, 45–59.
- Commerce, n. C. (2023). *Reglas internacionales para la interpretación de términos comerciales*. Paris: ICC Publishing.
- Crónica de Loja. (2024). *Platos típicos de Loja: el atractivo gastronómico de la sierra ecuatoriana*. Obtenido de Crónica de Loja: <https://cronica.com.ec/2024/10/31/platos-tipicos-de-loja-el-atractivo-gastronomico-de-la-sierra-ecuatoriana/>
- EL PAÍS. (2023). La población latina de Madrid supera el millón. <https://english.elpais.com/spain/2024-12-20/madrids-latino-population-surpasses-one-million.html>.
- España Exportación e Inversiones [ICEX]. (2023). *Informe sobre el mercado de alimentos étnicos en España*. Obtenido de ICEX.ia: <https://www.icex.es>
- Estadística, I. N. (s.f.). Censo Anual de poblacion .
- European Central Bank. (2023). *Exchange rate statistics*. Frankfurt: European Central Bank.

European Commission [Eurostat]. (2024). *Population by country of citizenship – Spain*.

Obtenido de Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat>

European Commission. (2019). *The European Green Deal*. Obtenido de European

Commission: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal>

European Commission. (2020). *A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and*

environmentally-friendly food system. Obtenido de European Commission:

https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en

European Commission. (2020). *A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and*

environmentally-friendly food system. Obtenido de European Commission:

https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en

European Commission. (2021). *Project Cycle Management Guidelines*. Obtenido de

European Commission: https://international-partnerships.ec.europa.eu/index_en

European Commission. (2023). *EU Consumer Food Trends*. Obtenido de European

Commission: <https://food.ec.europa.eu>

European Commission. (2023). *EU Consumer Food Trends*. Obtenido de European

Commission: <https://food.ec.europa.eu>

European Commission. (2023). *EU trade relations with Ecuador*. Obtenido de European

Commission: <https://policy.trade.ec.europa.eu>

European Commission. (2023). *EU–Ecuador Trade Agreement Overview*. Obtenido de

European Commission: <https://policy.trade.ec.europa.eu>

European Commission. (2023). *EU–Ecuador Trade Agreement Overview*. Obtenido de

European Commission: <https://policy.trade.ec.europa.eu>

European Commission. (2023). *European Green Deal*. Obtenido de European Commission:

<https://www.fao.org>

European Commission. (2023). *European Green Deal*. Obtenido de European Commission:

<https://www.fao.org>

European Commission. (2024). Obtenido de European Commission:

<https://commission.europa.eu>

European Commission. (2024). *EU food safety and sustainability requirements for imported products*. Obtenido de European Commission: <https://ec.europa.eu/food>

European Commission. (2024). *EU food sustainability and digital transparency initiatives*.

Obtenido de European Commission: <https://ec.europa.eu/food>

European Commission. (2024). *EU trade relations with Latin America: stable and regulated access to markets*. Obtenido de European Commission:

<https://policy.trade.ec.europa.eu>

European Commission. (2024). *Farm to Fork Strategy*. Obtenido de European Commission:

<https://food.ec.europa.eu>

European Commission. (2025). *EU–Ecuador Trade Agreement Overview*. Obtenido de

European Commission: <https://policy.trade.ec.europa.eu>

European Commission. (2023). *European Green Deal*. Obtenido de European Commission.:

<https://commission.europa.eu>

European Food Information Council (EUFIC). (2023). *Consumers' preferences for natural and artisanal foods in Europe*. Obtenido de European Food Information Council

(EUFIC): <https://www.eufic.org>

European Food Safety Authority (EFSA). (2023). *Food safety perceptions among Spanish consumers*. Obtenido de European Food Safety Authority (EFSA):
<https://www.efsa.europa.eu>

European Food Safety Authority [EFSA]. (2023). *Food safety and consumer trust in certified and traceable products*. Obtenido de European Food Safety Authority:
<https://www.efsa.europa.eu>

European Food Safety Authority. (2022). *Consumer preferences on traceability and food safety standards in the European Union*. Obtenido de European Food Safety Authority: <https://www.efsa.europa.eu>

European Food Safety Authority. (2023). Food safety hazards associated with processed meat products. *EFSA Journal*, e07945. Obtenido de <https://www.efsa.europa.eu>

European Food Safety Authority. (2024). *Consumer Food Safety Priorities*. Obtenido de European Food Safety Authority: <https://www.efsa.europa.eu>

European Food Safety Authority. (2024). *Food safety requirements for meat products*. Obtenido de European Food Safety Authority: <https://www.efsa.europa.eu>

European Parliament. (2004). *Regulation (EC) No 852/2004 of the European Parliament and of the Council on the hygiene of foodstuffs*. Obtenido de European Parliament:
<https://eur-lex.europa.eu>

European Parliament. (2004). *Regulation (EC) No 853/2004 of the European Parliament and of the Council laying down specific hygiene rules for food of animal origin*. Obtenido de European Parliament: <https://eur-lex.europa.eu>

European Parliament and Council. (2004). *Regulation (EC) No 852/2004 on the hygiene of foodstuffs*. Obtenido de EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32004R0852>

- European Parliament and Council. (2004). *Regulation (EC) No 853/2004 laying down specific hygiene rules for food of animal origin*. Obtenido de EUR-Lex: : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32004R0853>
- European Parliament and Council. (2011). *Regulation (EU) No 1169/2011 on the provision of food information to consumers*. Obtenido de EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32011R1169>
- European Union – International Partnerships. (2024). *AL-INVEST Verde Programme*. Obtenido de European Union – International Partnerships: <https://international-partnerships.ec.europa.eu>
- European Union. (2011). *Regulation (EC) No 853/2004 on hygiene rules for food of animal origin*. Obtenido de European Union: <https://eur-lex.europa.eu>
- European Union. (2011). *Regulation (EU) No 1169/2011 on the provision of food information to consumers*. Obtenido de European Union: <https://eur-lex.europa.eu>
- Eurostat. (2023). *Household consumption of meat and processed meat products in Spain*. Obtenido de Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Eurostat. (2023). *Household expenditure on meat and processed meat*. Obtenido de Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Eurostat. (2023). *Household expenditure on meat and processed meat*. Obtenido de Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Eurostat. (2023). *Household income and purchasing power in EU countries*. Obtenido de Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Eurostat. (2024). *Migration and Population Data*. Obtenido de Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat>

Eurostat. (2024). *Population by country of birth – Spain*. Obtenido de Eurostat:

<https://ec.europa.eu/eurostat>

Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña. (2023). *Hábitos de consumo de la población latinoamericana en Cataluña*. Obtenido de Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña: <https://www.falc.cat>

Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña. (2023). *Hábitos de consumo de la población latinoamericana en Cataluña*. Obtenido de Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña: <https://www.falc.cat>

Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña. (2023). *Hábitos de consumo de la población latinoamericana en Cataluña*. Obtenido de Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña: <https://www.falc.cat>

Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña. (2023). *Hábitos de consumo de la población latinoamericana en Cataluña*. Obtenido de Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña: <https://www.falc.cat>

Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña. (2023). *Hábitos de consumo de la población latinoamericana en Cataluña*. Obtenido de Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña: <https://www.falc.cat>

Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña. (2023). *Hábitos de consumo de productos latinoamericanos en Cataluña*. Obtenido de Federación de Asociaciones Latinoamericanas en Cataluña: <https://www.falc.cat>

Food and Agriculture Organization [FAO]. (2023). *Food safety and meat processing technologies*. Obtenido de Food and Agriculture Organization : <https://www.fao.org>

Food and Agriculture Organization [FAO]. (2023). *Food safety and technology in meat products*. Obtenido de Food and Agriculture Organization: <https://www.fao.org>

Food and Agriculture Organization [FAO]. (2023). *Sustainable food systems and environmental impact*. Obtenido de Food and Agriculture Organization: <https://www.fao.org>

Food and Agriculture Organization [FAO]. (2023). *Sustainable food systems and environmental impact*. Obtenido de Food and Agriculture Organization: <https://www.fao.org>

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2022). *Traditional gastronomy and cultural identity in Andean migrant communities*. Obtenido de Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO): <https://www.fao.org>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2022). *Food, migration and identity: cultural belonging in foreign contexts*. Obtenido de FAO: <https://www.fao.org>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2022). *Traditional foods and cultural identity among migrant communities*. Obtenido de Food and Agriculture Organization of the United Nations: <https://www.fao.org>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). *Food packaging and preservation technologies for safer supply chains*. Obtenido de Food and Agriculture Organization of the United Nations: <https://www.fao.org>

Guth, M., & Poczta, A. (2024). Actitudes de los consumidores europeos hacia el consumo sostenible de alimentos: revisión sistemática de la literatura. <https://ideas.repec.org/a/ags/paaero/359294.html>.

HubSpot. (2022). *What is a Buyer Persona?* Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-definition>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2023). *Informe anual del mercado de alimentos*

étnicos en España. Obtenido de ICEX España Exportación e Inversiones:

<https://www.icex.es>

IDEAS. (2024). Actitudes de los consumidores europeos hacia el consumo sostenible de alimentos: revisión sistemática de la literatura.

IDEAS.<https://ideas.repec.org/a/ags/paaero/359294.html>.

IDEO. (2024). *Brainstorming / Design Thinking*. Obtenido de IDEO:

<https://designthinking.ideo.com>

IDEO. (2024). *How Might We*. Obtenido de IDEO: <https://designthinking.ideo.com>

ideo.org. (2015). *Design Thinking for Social Innovation*. Obtenido de ideo.org:

<https://www.ideo.org>

IDEO.ORG. (2015). *Diseñando un mundo más justo e inclusivo*. Obtenido de ideo.org:

<https://www.ideo.org/>

IDEO.org. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*. Obtenido de IDEO.org:

<https://www.designkit.org/resources/1>

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Población ecuatoriana en España*. Obtenido de

Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es>

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Población ecuatoriana residente en España*.

Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es>

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Población extranjera residente en España*.

Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es>

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Población por nacionalidad y lugar de residencia*.

Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2023). *Población extranjera residente en España*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.inec.es>
- Instituto Nacional de Estadística-España [INE]. (2022). *Estadística de Migraciones*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es>
- Instituto Nacional de Estadística-España [INE]. (2024). *Población nacida en Ecuador residente en España*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística (España): <https://www.ine.es>
- Instituto Nacional de Patrimonio Cultural. (2023). *Patrimonio alimentario ecuatoriano*. Obtenido de Instituto Nacional de Patrimonio Cultural.
- Instituto Nacional de Patrimonio Cultural. (2023). *Patrimonio gastronómico del Ecuador*. Obtenido de Instituto Nacional de Patrimonio Cultural: <https://www.patrimoniocultural.gob.ec>
- International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms® 2020*. International Chamber of Commerce.
- International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms® 2020*. International Chamber of Commerce.
- International Chamber of Commerce. (2020). *Institute Cargo Clauses (A, B and C)*. Obtenido de International : <https://iccwbo.org>
- International Monetary Fund . (2024). *World Economic Outlook*. Obtenido de International Monetary Fund: <https://www.imf.org>
- International Monetary Fund. (2024). *World Economic Outlook*. Obtenido de International Monetary Fund: <https://www.imf.org>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk Management — Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization.

- International Trade Centre. (2023). *Export Pricing Guide*. Obtenido de International Trade Centre: <https://intracen.org>
- International Trade Centre. (2023). *Pricing for Exporters*. Obtenido de International Trade Centre: <https://intracen.org>
- International Trade Centre. (2023). *Trade Map: Imports of processed meat in Spai*. Obtenido de International Trade Centre: <https://www.trademap.org>
- International Trade Centre. (2023). *TradeMap: Importaciones de productos cárnicos procesados en España*. Obtenido de International Trade Centre: <https://www.trademap.org>
- Interprofesional del Porcino de Capa Blanca [INTERPORC]. (2024). *Consumo de carne y productos porcinos en España en 2024*. Obtenido de INTERPORC: <https://interporc.com>
- Jaramillo Alvarado, P. (2002). *Historia de Loja y su provincia*. Loja: Industria Gráfica SENEFELDER.
- Koskinen, K., Salonen, A., & Roininen, K. (2020). Consumer perceptions of authenticity and origin in processed meat products in Europe. *Journal of Food Quality*.
- Lean Academy. (2024). Matriz de Impacto y Esfuerzo. <https://myleanacademy.com/2024/12/matriz-de-esfuerzo-vs-impacto-toma-decisiones-como-un-profesional/>. Obtenido de Asana: <https://asana.com>
- Market Data Forecast. (2024). *Europe Processed Meat Market – Size, Growth Forecast 2024–2033*. Obtenido de Market Data Forecast: <https://www.marketdataforecast.com>
- Mercados Centrales de Abastecimiento [MERCASA]. (2022). *Informe del consumo de productos cárnicos en España*. Obtenido de MERCASA: <https://www.mercasa.es>
- MIGRANTES, S. J. (2023). *La Poblacion de origen Inmigrado en España* .

- MindTools. (2024). *Mind Mapping*. Obtenido de MindTools: : <https://www.mindtools.com>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). *Política Agropecuaria 2025–2034*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador: <https://www.mag.gob.ec>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca [MAGP]. (2024). *Información sector agropecuario*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador: <https://www.mag.gob.ec>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca [MAGP]. (2024). *Innovación agropecuaria en Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.mag.gob.ec>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca [MAGP]. (2024). Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. <https://share.google/y3rZIIZBTffXC9FJA>.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca [MAGP]. (2024). *Tendencias de consumo alimentario en Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca: <https://www.mag.gob.ec>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). *Informe del consumo alimentario en España*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: <https://www.mapa.gob.es>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEI]. (2024). Obtenido de Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones: <https://www.produccion.gob.ec>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador [MSP]. (2023). *Registro sanitario y BPM*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2024). *Políticas ambientales y producción sostenible en Ecuador*. Obtenido de Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica.
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2023). *Country risk classification: Spain*. Obtenido de Organisation for Economic Co-operation and Development: <https://www.oecd.org>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Oxford College of Marketing. (2023). *What is a PESTLE Analysis?* Obtenido de Oxford College of Marketing: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2023/06/12/what-is-a-pestle-analysis/>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2004). *Reglamento (CE) N° 852/2004 sobre higiene de los productos alimenticios*. Obtenido de URL: <https://eur-lex.europa.eu>
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute.
- Rapid Alert System for Food and Feed. (2024). *Annual Report on the RASFF*. Brussels: European Commission.
- Servicio Jesuita a Migrantes. (2023). Origen migratorio en España. <https://sjme.org/>, 30.
- Servicio Jesuita a Migrantes. (2023). Report on the Population of Immigrant Origin in Spain,. <https://sjme.org/>.
- Statista. (2023). *Crecimiento del mercado de productos latinoamericanos en España*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com>

Statista. (2024). Obtenido de Mercado de alimentos latinos en España: crecimiento anual:

<https://www.statista.com>

Statista. (2024). *Consumo de productos cárnicos procesados en España*. Obtenido de

Statista: <https://www.statista.com>

Statista. (2024). *Crecimiento anual del mercado de productos étnicos y artesanales en*

España. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com>

Statista. (2024). *Crecimiento del mercado de alimentos étnicos en España*. Obtenido de

Statista: <https://www.statista.com>

Statista. (2024). *Retail prices of cured meats in Spain*. Obtenido de Statista:

<https://www.statista.com>

Stickdorn, M. &. (2011). *This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Amsterdam:

BIS Publishers.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2022). *Esto es Service Design Thinking. Fundamentos,*

Herramientas, Casos.

https://www.academia.edu/6484264/This_is_Service_Design_Thinking_Basics_Tools

_Cases. Obtenido de Stickdorn, M., & Schneider, J.

The Consumer Voice in Europe [BEUC]. (2020). ONE BITE AT A TIME CONSUMERS

AND THE TRANSITION TO SUSTAINABLE FOOD. <https://www.beuc.eu/>.

Trada Promotion Europea [TPE]. (2023). Una sola voz para la promoción del comercio y el

sector agroalimentario europeo. <https://tradepromotioneurope.eu/>.

U.S. Small Business Administration. (2023). Obtenido de U.S. Small Business

Administration: <https://www.sba.gov>

U.S. Small Business Administration. (2023). *Financial Management for Small Businesses*.

Obtenido de U.S. Small Business Administration: <https://www.sba.gov>

U.S. Small Business Administration. (2023). *Financial Management for Small Businesses*.

Obtenido de U.S. Small Business Administration: <https://www.sba.gov>

U.S. Small Business Administration. (2023). *Financial Management for Small Businesses*.

Obtenido de U.S. Small Business Administration: <https://www.sba.gov>

U.S. Small Business Administration. (2023). *Financial Management for Small Businesses*.

Obtenido de U.S. Small Business Administration: <https://www.sba.gov>

United Nations Industrial Development Organization [UNIDO]. (2022). *Guide for SME*

Competitiveness and Strategic Planning. Obtenido de UNIDO: <https://www.unido.org>

World Bank. (2023). *Logistics Performance Index*. Obtenido de World Bank: :

<https://www.worldbank.org>

World Trade Organization. (2024). *Trade Outlook Report*. Obtenido de World Trade

Organization: <https://www.wto.org>

Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2024). Certificaciones y normativa sanitaria. <https://www.gob.ec/arcfz>

Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. (2024). Controles sanitarios de alimentos importados en España. <https://www.aesan.gob.es>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2024). Normativa sanitaria para establecimientos y productos regulados. <https://www.controlsanitario.gob.ec>

Agrocalidad. (2024). Buenas prácticas pecuarias (BPP) y sostenibilidad. <https://www.agrocalidad.gob.ec>

Ajuntament de Barcelona. (2023). Distribución de población inmigrante por distrito. <https://www.ben.cat/estadistica>

Banco Central del Ecuador. (2024). Reportes macroeconómicos. <https://www.bce.fin.ec>

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Guía del enfoque de marco lógico para proyectos de desarrollo. <https://www.iadb.org>
- Borghoff, S., Strassner, C., & Richter, T. (2021). Authenticity perception and consumer tendencies for traditional and natural foods in Europe. *Journal of Consumer Sciences*, 45–59.
- Crónica de Loja. (2024). Platos típicos de Loja: El atractivo gastronómico de la sierra ecuatoriana. <https://cronica.com.ec/2024/10/31/platos-tipicos-de-loja-el-atractivo-gastronomico-de-la-sierra-ecuatoriana>
- European Central Bank. (2023). Exchange rate statistics. <https://www.ecb.europa.eu>
- European Commission. (2019). The European Green Deal. <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal>
- European Commission. (2020). A farm to fork strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system. <https://food.ec.europa.eu>
- European Commission. (2021). Project cycle management guidelines. <https://international-partnerships.ec.europa.eu>
- European Commission. (2023). EU consumer food trends. <https://food.ec.europa.eu>
- European Commission. (2025). EU–Ecuador trade agreement overview. <https://policy.trade.ec.europa.eu>
- European Food Safety Authority. (2023). Food safety hazards associated with processed meat products. *EFSA Journal*, e07945. <https://www.efsa.europa.eu>
- European Food Safety Authority. (2024). Food safety requirements for meat products. <https://www.efsa.europa.eu>
- European Parliament. (2004). Regulation (EC) No 852/2004 on the hygiene of foodstuffs. <https://eur-lex.europa.eu>

- European Parliament and Council. (2011). Regulation (EU) No 1169/2011 on the provision of food information to consumers. <https://eur-lex.europa.eu>
- Eurostat. (2023). Household consumption of meat and processed meat products in Spain. <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Eurostat. (2024). Migration and population data. <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). Traditional gastronomy and cultural identity in Andean migrant communities. <https://www.fao.org>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). Food safety and meat processing technologies. <https://www.fao.org>
- Guth, M., & Poczta, A. (2024). Attitudes of European consumers towards sustainable food consumption: A systematic literature review. <https://ideas.repec.org/a/ags/paaero/359294.html>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). Población ecuatoriana en España. <https://www.ine.es>
- Instituto Nacional de Estadística. (2024). Población nacida en Ecuador residente en España. <https://www.ine.es>
- Instituto Nacional de Patrimonio Cultural. (2023). Patrimonio alimentario ecuatoriano.
- International Chamber of Commerce. (2020). Incoterms.2020. ICC Publishing.
- International Monetary Fund. (2024). World economic outlook. <https://www.imf.org>
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk management guidelines. ISO.
- International Trade Centre. (2023). Export pricing guide. <https://intracen.org>
- Interprofesional del Porcino de Capa Blanca. (2024). Consumo de carne y productos porcinos en España. <https://interporc.com>

- Jaramillo Alvarado, P. (2002). Historia de Loja y su provincia. Industria Gráfica SENEFELDER.
- Koskinen, K., Salonen, A., & Roininen, K. (2020). Consumer perceptions of authenticity and origin in processed meat products in Europe. *Journal of Food Quality*.
- Market Data Forecast. (2024). Europe processed meat market: Size and growth forecast 2024–2033. <https://www.marketdataforecast.com>
- Mercados Centrales de Abastecimiento. (2022). Informe del consumo de productos cárnicos en España. <https://www.mercasa.es>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). Política agropecuaria 2025–2034. <https://www.mag.gob.ec>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). Informe del consumo alimentario en España. <https://www.mapa.gob.es>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). <https://www.produccion.gob.ec>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2023). Registro sanitario y buenas prácticas de manufactura.
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2024). Políticas ambientales y producción sostenible en Ecuador.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Country risk classification: Spain. <https://www.oecd.org>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*.
- Rapid Alert System for Food and Feed. (2024). RASFF annual report. European Commission.

Statista. (2023). Crecimiento del mercado de productos latinoamericanos en España.

<https://www.statista.com>

Statista. (2024). Consumo de productos cárnicos procesados en España.

<https://www.statista.com>

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). This is service design thinking: Basics, tools, cases.

BIS Publishers.

United Nations Industrial Development Organization. (2022). Guide for SME

competitiveness and strategic planning. <https://www.unido.org>

U.S. Small Business Administration. (2023). <https://www.sba.gov>

World Trade Organization. (2024). Trade outlook report. <https://www.wto.org>

Anexos

Anexos 1. Encuesta aplicada

ENCUESTA

Consumo y Percepción de la Cecina Lojana en España

1. La cecina lojana como producto le genera principalmente:

- Confianza
- Interés gastronómico
- Nostalgia (me recuerda a Ecuador)
- Curiosidad por probar algo nuevo
- Ninguna de las anteriores

2. ¿Ha consumido cecina de cerdo en el último año?

- Sí
- No

3. ¿Con qué frecuencia la consume?

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 1 vez al mes
- 1 vez trimestralmente

4. ¿Cuándo consume, por qué lo hace?

- Envío de familiar
- Compra en supermercado
- Compra en Ecuador cuando viaja
- Encargo a conocido que viaja

5. ¿Conoce qué productos cárnicos ecuatorianos se venden actualmente en España?

- Sí
- No

6. ¿Cuál de estas redes sociales utiliza con mayor frecuencia para buscar productos latinos?

- Facebook
- Instagram

- TikTok
- WhatsApp
- Otras

7. ¿Con qué frecuencia consume productos cárnicos?

- Más de 4 veces por semana
- 2 a 3 veces por semana
- 1 vez por semana
- 1 a 3 veces al mes
- Casi nunca / nunca

8. ¿Conoce o ha probado la cecina lojana?

- Sí, la conozco y la he probado
- La conozco, pero no la he probado
- No la conozco

9. ¿Cómo conoció por primera vez la cecina lojana?

- Familiares
- Amigos
- Redes sociales
- Recomendación
- Nunca he escuchado sobre ella

10. ¿Qué impresión general le genera la cecina lojana?

- Producto tradicional y artesanal
- Producto de alta calidad
- Producto desconocido
- No me genera impresión
- Otra

11. Si se vende cecina lojana en España con certificaciones sanitarias, ¿qué tan probable sería que compre?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable
- No estoy seguro/a

12. ¿En qué presentación preferiría comprar cecina lojana?

- Empacada al vacío (cruda)
- Porciones cocidas
- Combos con otros productos ecuatorianos
- No la compraría