

## **NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Tesis previa a la obtención de título de  
Licenciados en Negocios Internacionales.**

### **AUTORES:**

Carlos Manuel Pérez Reyes

Narhaly Tamara Naranjo Curillo

### **TUTOR:**

Mgs. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA.

Plan de exportación de panes de yuca sellados al vacío de la empresa “VIFGGÜS”, hacia el  
estado de Nueva York, Estados Unidos

### Aprobación del Tutor

Yo Mgs. Alex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación “Plan de exportación de panes de yuca sellados al vacío de la empresa ‘VIFGGÜS’ hacia el Estado de Nueva York, Estados Unidos”, Carlos Manuel Pérez Reyes y Narhaly Tamara Naranjo Curillo, siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Mgs. Alex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA.

Tutor del Proyecto

### **Certificación de Autoría**

Yo, Narhaly Tamara Naranjo Curillo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para la obtención de ningún grado académico ni calificación profesional; y que para su elaboración se ha consultado la bibliografía debidamente detallada.

Asimismo, cedo los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo a la Universidad Internacional del Ecuador, para que pueda ser publicado y difundido en medios físicos o digitales, conforme a lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su Reglamento y demás normas legales vigentes.

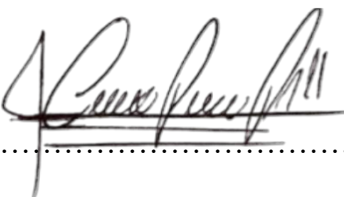


Narhaly Tamara Naranjo Curillo

### **Certificación de Autoría**

Yo, Carlos Manuel Pérez Reyes, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para la obtención de ningún grado académico ni calificación profesional; y que para su elaboración se ha consultado la bibliografía debidamente detallada.

Asimismo, cedo los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo a la Universidad Internacional del Ecuador, para que pueda ser publicado y difundido en medios físicos o digitales, conforme a lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su Reglamento y demás normas legales vigentes.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos Manuel Pérez Reyes', is written over a horizontal dotted line. The signature is fluid and cursive.

Carlos Manuel Pérez Reyes

## Dedicatoria

A Dios, por brindarme la salud y la fortaleza para culminar esta carrera.

A mis padres, Jamileth Eulalia y Milton Macario, pues sin ustedes nada de esto habría sido posible.

Han sido mi copa y mi vino; este logro es tan mío como de ustedes, fruto de su inagotable esfuerzo y sacrificio.

A Miguel Ángel, quien fue mi pilar durante todo mi proceso universitario y siempre confió en mi futuro profesional. Y aunque, a pocos meses de culminar esta etapa, partiste inesperadamente. Te dedico este trabajo, que es el cierre de lo que prometimos celebrar juntos; ahora sé que lo celebras desde el cielo. Aunque ya no estás —y no merecías irte—, te amo en todas las vidas, abuelo.

Narhaly Tamara.

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres, Rodrigo y Tanya, por su amor, paciencia y por acompañarme en cada paso de este recorrido académico. A mi hermano Nikolas y a mi primo Mathias, por estar conmigo, apoyarme y recordarme siempre lo importante que es la familia en mi vida. A mi abuelo Carlos, por motivarme a seguir adelante en este camino largo y exigente, y por recordarme siempre cuánto significan para mí y cuánto los amo. Y a mi abuela Carmen, que aunque ya no esté en este mundo, sigue guiando mis pasos.

Finalmente, dedico este trabajo a mi familia, que me ha brindado su apoyo desde el inicio y ha sido un sostén fundamental durante todo este proceso.

Carlos Manuel.

### **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, a mis padres y a mis abuelos: María, Ángel (†), Leonor y David. Ustedes han formado parte fundamental de mi desarrollo ético y profesional, confiando siempre ciegamente en mí y apoyándome incondicionalmente.

A mi hermana, Helyn Danahé, quien me vio crecer y estuvo presente en cada una de mis etapas, brindándome siempre su apoyo.

A mi amigo y compañero de tesis, Carlos Manuel; le agradezco su seriedad, su dedicación y el gran esfuerzo que colocó en este trabajo. A mis amigos Rony y Andrés, por hacer más llevadera la etapa universitaria. Y a mis amigos de mi pueblo natal: Samantha, Karen y Hugo, por acompañarme y apoyarme en este camino. Al final, los amigos son la familia que uno escoge, y somos un pedacito de cada uno de ellos.

Narhaly Tamara.

### **Agradecimiento**

Agradezco, primero que todo, a Dios, por guiarme siempre y darme fortaleza en cada etapa de este camino. A mis padres, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida; gracias por su amor, su educación y su apoyo constante, que me han formado como la persona que soy hoy y me han impulsado a crecer tanto personal como profesionalmente. A mi hermano y a mi primo, por acompañarme, brindarme alegría y estar presentes en los momentos importantes. A mis abuelos, por sus consejos, su cariño y por ayudarme a comprender y valorar muchas cosas de la vida.

A mi amiga y compañera de tesis, Narhaly, por su compromiso, paciencia y valioso trabajo en equipo.

A mi amigo de la vida Edwin, por estar conmigo desde el primer día, por su apoyo constante y por acompañarme siempre en este proceso.

Y a mis amigos Rony, Andrés y Elian, por su compañía, ánimo y apoyo durante este camino universitario. Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, han formado parte de mi formación académica y han contribuido a mi crecimiento personal durante mi vida universitaria.

Carlos Manuel.

## Índice de Contenidos

Aprobación del Tutor .....	II
Certificación de Autoría.....	III
Certificación de Autoría.....	IV
Dedicatoria.....	V
Dedicatoria.....	VI
Agradecimiento.....	VII
Agradecimiento.....	VIII
Índice de Contenidos.....	IX
Índice de Tablas .....	XVII
Índice de Figuras.....	XIX
Resumen.....	21
Abstract.....	22
Introducción .....	23
Justificación .....	24
Objetivos.....	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
1. Capítulo 1: Empatizar .....	28
1.1. Análisis PESTEL .....	30

1.1.1. Factor Político.....	30
1.1.2. Factor Económico.....	32
1.1.3. Factor Social.....	34
1.1.4. Factor Tecnológico.....	35
1.1.5. Entorno Ecológico.....	37
1.1.6. Factor Legal.....	38
1.2. Análisis Interno.....	40
1.2.1. Análisis FODA.....	41
1.3. Principales Hallazgos del Problema.....	45
1.4. Mercado Objetivo.....	46
1.5. Presentación de Resultados y Análisis.....	49
1.5.1. Resultados de Entrevistas.....	50
1.5.2. Análisis Cualitativo de las Entrevistas.....	60
1.5.3. Resultados de la Encuesta Aplicada.....	62
2. Capítulo 2: Definir.....	88
2.1. Mapa de Afinidad.....	88
2.2. Planteamiento del Problema.....	90
2.2.1. Problema Central.....	90
2.2.2. Justificación.....	91
2.3. Árbol de Problemas.....	91

2.4. Buyer Persona .....	93
2.5. Mapa de Empatía .....	95
2.6. Customer Journey Map .....	97
2.7. POV (Punto de Vista) .....	99
3. Capítulo 3: Ideación .....	101
3.1. Brainstorming .....	101
3.2. Mapa Mental .....	106
3.3. “How Might We?” (¿Cómo Podríamos?) .....	108
3.4. Matriz de Priorización (Impacto vs. Esfuerzo) .....	110
3.5. Propuesta de Idea de Negocio a Implementar .....	112
4. Capítulo 4: Prototipar .....	114
4.1. Descripción del Producto .....	114
4.1.1. Nombre del Producto .....	114
4.1.2. Tipo de Producto .....	114
4.1.3. Características Técnicas .....	115
4.1.4. Principales Beneficios .....	116
4.1.5. Elementos Diferenciadores .....	116
4.1.6. Certificaciones Requeridas .....	116
4.2. Análisis de Mercado Internacional .....	118
4.2.1. ¿A qué país se quiere exportar? .....	118

4.2.2. Tamaño del Mercado y Tendencia de Crecimiento .....	118
4.2.3. Hábitos de Consumo .....	119
4.2.4. Nichos Específicos .....	120
4.2.5. Competidores Directos del País Destino.....	120
4.2.6. Demanda Insatisfecha .....	121
4.3. Selección del País de Destino .....	121
4.3.1. Cercanía Geográfica.....	121
4.3.2. Aranceles Favorables .....	122
4.3.3. Acuerdos Comerciales .....	122
4.3.4. Nivel de Riesgo País .....	122
4.3.5. Nivel de Competencia.....	123
4.3.6. Poder Adquisitivo del Consumidor.....	123
4.3.7. Oportunidades de Nicho .....	123
4.3.8. Justificación del País Elegido .....	124
4.4. Análisis del Perfil del Cliente Objetivo .....	124
4.4.1. Consumidores Finales (B2C).....	124
4.4.2. Empresas Compradoras (B2B) .....	126
4.5. Requisitos de Acceso al Mercado .....	126
4.5.1. Requisitos Arancelarios .....	127
4.5.2. Requisitos No Arancelarios .....	127

4.5.3. Documentos Necesarios.....	130
4.6. Estrategia de Entrada al Mercado .....	131
4.6.1. Estrategia Seleccionada .....	131
4.6.2. Justificación .....	131
4.7. Precio de Exportación .....	132
4.7.1. Estructura de Costo y Determinación del Precio EXW de Vifggüs .....	132
4.7.2. Determinación del Precio FOB y CIF.....	133
4.7.3. Estructura de Precio en el Mercado Destino.....	134
4.8. Logística Internacional.....	134
4.8.1. Incoterm Utilizado .....	135
4.8.2. Ruta Logística .....	135
4.8.3. Tipo de Transporte .....	136
4.8.4. Costos Logísticos .....	137
4.8.5. Tiempos de Tránsito .....	138
4.8.6. Requisitos de Embalaje.....	139
4.9. Plan de Marketing Internacional .....	140
4.9.1. Posicionamiento del Producto.....	141
4.9.2. Estrategias Promocionales .....	141
4.9.3. Imagen y Marca .....	147
4.10. Plan Financiero .....	153

4.10.1. Inversión Inicial .....	153
4.10.2. Depreciaciones .....	157
4.10.3. Costos Operativos Mensuales .....	159
4.10.4. Estructura de Precios y Margen de Ganancia .....	161
4.10.5. Precio de Venta Internacional .....	162
4.10.6. Margen de Utilidad .....	164
4.10.7. Punto de Equilibrio .....	165
4.10.8. Flujo de Caja .....	165
4.10.9. Rentabilidad Esperada .....	169
4.10.10. Análisis de Sensibilidad .....	172
4.10.11. Conclusiones del Plan Financiero .....	173
4.11. Gestión de Riesgos .....	173
4.11.1. Identificar Riesgos .....	173
4.11.2. Cambios de Normativas .....	174
4.11.3. Variación del Tipo de Cambio .....	174
4.11.4. Demora Logística .....	174
4.11.5. Competencia Agresiva .....	175
4.11.6. Rechazo por Estándares del País Destino .....	175
4.11.7. Diversificación de Mercados y Segmentos de Nicho .....	175
4.11.8. Gestión de Riesgos Mediante Seguros de Carga Internacional .....	176

4.11.9. Seguridad Jurídica y Operativa mediante Contratos Claros .....	176
4.11.10. Redundancia Logística y Estrategia de Doble Proveedor.....	177
5. Capítulo 5: Estudio Técnico y Modelo de Gestión.....	178
5.1. Localización.....	178
5.2. Mapa de Procesos .....	179
5.2.1. Procesos Estratégicos.....	180
5.2.2. Procesos Operativos.....	181
5.2.3. Procesos de apoyo.....	183
5.3. Flujograma .....	185
5.4. Diseño Organizacional.....	188
6. Capítulo 6: Marketing Internacional o Adaptación de Producto (4Ps).....	191
6.1. Estrategia de las 4Ps para VIFGGÜS .....	191
7. Conclusiones y Recomendaciones .....	193
7.1. Conclusiones.....	193
7.1.1. Cumplimiento del objetivo general.....	193
7.1.2. Cumplimiento de los objetivos específicos.....	193
7.1.3. Hallazgos clave .....	195
7.1.4. Limitaciones.....	196
7.2. Recomendaciones estratégicas.....	197
7.2.1. Recomendaciones estratégicas generales.....	197

7.2.2. Recomendaciones alineadas al mercado y posicionamiento .....	197
7.2.3. Recomendaciones comerciales y de producto .....	198
7.2.4. Recomendaciones normativas y operativas .....	198
7.2.5. Recomendaciones financieras .....	199
8. Referencias.....	200
9. Anexos .....	212
Anexos 1 .....	212
Anexos 2 .....	217

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>FODA</i> .....	43
<b>Tabla 2</b> <i>Análisis cualitativo</i> .....	60
<b>Tabla 3</b> <i>Mapa de afinidad</i> .....	89
<b>Tabla 4</b> <i>Punto de vista</i> .....	100
<b>Tabla 5</b> <i>Criterios de Evaluación</i> .....	105
<b>Tabla 6</b> <i>Mejores Ideas Seleccionadas</i> .....	106
<b>Tabla 7</b> <i>Evaluación de viabilidad, factibilidad y deseabilidad de la propuesta</i> .....	113
<b>Tabla 8</b> <i>Costo de producción EXW</i> .....	132
<b>Tabla 9</b> <i>Precios de exportación</i> .....	133
<b>Tabla 10</b> <i>Cálculo del PVP estimado en Nueva York</i> .....	134
<b>Tabla 11</b> <i>Costos logísticos</i> .....	138
<b>Tabla 12</b> <i>Inversión Fija del Proyecto</i> .....	154
<b>Tabla 13</b> <i>Inversión Circulante del Proyecto</i> .....	155
<b>Tabla 14</b> <i>Inversión Diferida del Proyecto</i> .....	156
<b>Tabla 15</b> <i>Depreciación de Maquinaria y Herramientas</i> .....	157
<b>Tabla 16</b> <i>Depreciación de Muebles y Enseres</i> .....	158
<b>Tabla 17</b> <i>Depreciación de Equipos de Computación</i> .....	158
<b>Tabla 18</b> <i>Costos Fijos Mensuales</i> .....	159
<b>Tabla 19</b> <i>Costos Variables Mensuales</i> .....	160
<b>Tabla 20</b> <i>Costo por Unidad</i> .....	161
<b>Tabla 21</b> <i>Precio de venta FOB</i> .....	162
<b>Tabla 22</b> <i>Precio de venta CIF</i> .....	163

<b>Tabla 23</b> <i>Precio Sugerido al Importador</i> .....	164
<b>Tabla 24</b> <i>Margen de Utilidad</i> .....	164
<b>Tabla 25</b> <i>Flujo de Caja Proyectado (12 Meses)</i> .....	166
<b>Tabla 26</b> <i>Flujo de Caja Proyectado (5 Años)</i> .....	168
<b>Tabla 27</b> <i>Análisis de Sensibilidad</i> .....	172

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Edad</i> .....	62
<b>Figura 2</b> <i>Género</i> .....	63
<b>Figura 3</b> <i>Tiempo residiendo en EE.UU.</i> .....	64
<b>Figura 4</b> <i>Distrito donde reside actualmente</i> .....	65
<b>Figura 5</b> <i>Estado Civil</i> .....	67
<b>Figura 6</b> <i>Provincia de origen en Ecuador</i> .....	68
<b>Figura 7</b> <i>¿Con qué frecuencia viaja a Ecuador?</i> .....	69
<b>Figura 8</b> <i>¿Con qué frecuencia consume productos ecuatorianos importados en EE.UU.?</i> .....	70
<b>Figura 9</b> <i>¿Consumes pan de yuca?</i> .....	71
<b>Figura 10</b> <i>Si consumes pan de yuca, ¿con qué frecuencia lo hace?</i> .....	73
<b>Figura 11</b> <i>¿Qué tipos de snacks consumes con mayor frecuencia?</i> .....	74
<b>Figura 12</b> <i>¿Qué tan importante es para usted que los snacks sean saludables o naturales?</i> .....	75
<b>Figura 13</b> <i>¿Cuál es el factor más importante cuando compra snacks?</i> .....	76
<b>Figura 14</b> <i>¿Compraría un snack de pan de yuca horneado, sellado al vacío y originario de Ecuador?</i> .....	78
<b>Figura 15</b> <i>¿Cuál es el rango de precio aceptado para un paquete de 40 - 50 gr?</i> .....	79
<b>Figura 16</b> <i>¿Dónde preferiría comprar este snack?</i> .....	80
<b>Figura 17</b> <i>¿Qué sabores de pan de yuca preferiría?</i> .....	82
<b>Figura 18</b> <i>¿Qué tan importante es que el empaque refleje la identidad ecuatoriana?</i> .....	83
<b>Figura 19</b> <i>¿Qué certificaciones le gustaría que tuviera el producto?</i> .....	84
<b>Figura 20</b> <i>Si le gusta el producto, ¿lo recomendaría a familiares y amigos?</i> .....	85

<b>Figura 21</b> <i>¿Le parecería aceptable que el producto fuera lanzado por una marca ecuatoriana que exporta a EE.UU.?</i> .....	86
<b>Figura 22</b> <i>Árbol de problemas</i> .....	92
<b>Figura 23</b> <i>Buyer persona</i> .....	94
<b>Figura 24</b> <i>Mapa de empatía</i> .....	96
<b>Figura 25</b> <i>Customer Journey Map</i> .....	98
<b>Figura 26</b> <i>Brainstorming</i> .....	103
<b>Figura 27</b> <i>Mapa mental</i> .....	107
<b>Figura 28</b> <i>Técnica How Might We?</i> .....	109
<b>Figura 29</b> <i>Matriz de priorización</i> .....	111
<b>Figura 30</b> <i>Packaging actual</i> .....	151
<b>Figura 31</b> <i>Packaging front label</i> .....	152
<b>Figura 32</b> <i>Packaging back label</i> .....	152
<b>Figura 33</b> <i>Ubicación de la empresa</i> .....	178
<b>Figura 34</b> <i>Ubicación Nueva York</i> .....	179
<b>Figura 35</b> <i>Mapa de procesos</i> .....	180
<b>Figura 36</b> <i>Flujograma de producción</i> .....	186
<b>Figura 37</b> <i>Flujograma de exportación</i> .....	187
<b>Figura 38</b> <i>Diseño organizacional</i> .....	188
<b>Figura 39</b> <i>Marketing Mix</i> .....	191

## Resumen

El presente trabajo de titulación tiene como propósito diseñar un plan de exportación para los panes de yuca sellados al vacío de la empresa ecuatoriana VIFGGÜS hacia el estado de Nueva York, Estados Unidos. El proyecto surge ante la necesidad de internacionalizar un producto tradicional con potencial comercial en mercados con presencia de población migrante, especialmente ecuatoriana, donde existe una demanda cultural por alimentos típicos. La investigación se desarrolló con un enfoque aplicado, mediante análisis estratégico (PESTEL y FODA) y estudio de mercado con encuestas y entrevistas a consumidores residentes en Nueva York, a fin de identificar hábitos de consumo, sensibilidad al precio, canales de compra y aceptación del producto. Con base en los resultados, se estructuró una propuesta de valor como snack tradicional, saludable y práctico, dirigida principalmente a la comunidad migrante, apoyada en herramientas de Design Thinking para comprender motivaciones de compra. El plan de exportación integra requisitos de acceso al mercado, estrategia de entrada, estructura de precios bajo Incoterms (EXW, FOB y CIF), planificación logística y plan de marketing internacional. En el ámbito financiero se estimaron inversión, costos, flujo de caja a cinco años, punto de equilibrio, rentabilidad y análisis de sensibilidad. Los resultados indican viabilidad técnica y comercial condicionada al posicionamiento progresivo de la marca y a una gestión eficiente de logística y normativa, concluyendo que el producto posee potencial de internacionalización como oferta étnica diferenciada.

***Palabras clave:*** exportación, pan de yuca, Nueva York, logística, viabilidad

### **Abstract**

This thesis aims to design an export plan for vacuum-sealed yuca bread produced by the Ecuadorian company VIFGGÜS for the state of New York, United States. The project arises from the need to internationalize a traditional product with commercial potential in markets with a strong migrant population, especially Ecuadorians, where there is cultural demand for typical foods. The research followed an applied approach, using strategic analysis (PESTEL and SWOT) and a market study through surveys and interviews with consumers living in New York to identify consumption habits, price sensitivity, preferred purchase channels, and product acceptance. Based on the findings, a value proposition was defined as a traditional, healthy, and convenient snack aimed mainly at the migrant community, supported by Design Thinking tools to understand purchase motivations. The export plan includes market entry requirements, an entry strategy, pricing structure under Incoterms (EXW, FOB, and CIF), logistics planning, and an international marketing plan. Financially, investment, costs, a five-year cash flow, break-even point, expected profitability, and sensitivity analysis were estimated. The results indicate technical and commercial feasibility, conditioned by gradual brand positioning and efficient logistics and regulatory management, concluding that the product has internationalization potential as a differentiated ethnic offering.

**Keywords:** export, yuca bread, New York, logistics, feasibility.

## Introducción

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad diseñar un plan de exportación para el pan de yuca sellado al vacío de la empresa “Vifggüs”, orientado a facilitar su ingreso y posicionamiento en el mercado del estado de Nueva York, Estados Unidos. La propuesta se enmarca en la internacionalización de un producto ecuatoriano de valor cultural, elaborado con ingredientes naturales y procesos artesanales, cuyo envasado al vacío contribuye a conservar su calidad y extender su vida útil para su comercialización en destino. Además de fortalecer la presencia comercial de la marca, el proyecto busca aportar al desarrollo del sector agroindustrial ecuatoriano mediante la generación de oportunidades para pequeños proveedores vinculados a la cadena de valor de la yuca y sus derivados. En el ámbito del mercado, el producto se plantea como una alternativa de snack tradicional con identidad, capaz de conectar con consumidores que valoran la autenticidad y, en especial, con la comunidad migrante ecuatoriana en Estados Unidos, para quienes la alimentación representa un vínculo simbólico con su país de origen.

Para el desarrollo del estudio se emplea un enfoque aplicado, apoyado en herramientas de Design Thinking y técnicas de levantamiento de información cualitativa y cuantitativa, con el propósito de comprender al público objetivo y traducir esos hallazgos en decisiones de producto, mercado, logística y viabilidad económica.

El documento se estructura en capítulos que abordan, de forma progresiva, el análisis del entorno y del mercado objetivo, la definición del problema y del perfil del consumidor, la propuesta de solución y su validación, así como la construcción del plan de exportación, que incluye requisitos de acceso, logística internacional, estrategia comercial y evaluación financiera del proyecto.

## **Justificación**

El presente trabajo de titulación se justifica puesto que responde a una necesidad real y verificable dentro del mercado del estado de Nueva York, la comunidad migrante de nuestro país, especialmente los adultos jóvenes residentes en Queens, quienes experimentan una desconexión con su identidad gastronómica debido a la escasa oferta de snacks tradicionales auténticos que, además, cumplan con los estándares de salud y accesibilidad económica que hoy prioriza el consumidor. En otras palabras, existe un deseo emocional por consumir productos como el pan de yuca, pero la oferta disponible se percibe como limitada, costosa o elaborada con ingredientes artificiales, lo cual reduce el consumo efectivo y debilita el vínculo cultural que la alimentación tradicional sostiene en la migración.

Desde una perspectiva de mercado, la investigación evidencia una brecha no satisfecha, aunque el pan de yuca es un producto ampliamente consumido por el público objetivo, su frecuencia de compra no es tan alta como podría esperarse, lo que sugiere la presencia de barreras que limitan el consumo habitual. Entre las principales tenemos, por un lado, la preferencia creciente de opciones más saludables y, cuando no encuentran una alternativa que cumpla con esa expectativa, optan por otros snacks. Por otro lado, también se observa una sensibilidad al precio, pues el consumidor busca una opción accesible que justifique su compra recurrente. En conjunto, estos factores confirman la necesidad de una propuesta que combine tradición, salud y conveniencia, ajustada al poder adquisitivo del mercado objetivo.

En este contexto, el diseño de un plan de exportación para panes de yuca sellados al vacío de la empresa VIFGGÜS se vuelve pertinente porque plantea una solución integral orientada a reconectar cultura, salud y practicidad en un solo producto. La propuesta no se limita a solo vender un alimento sino a ofrecer un snack que conserve el sabor tradicional del Ecuador y, al mismo

tiempo, incorpore una experiencia simbólica que fortalezca el orgullo, y la conexión emocional del migrante con sus raíces, lo cual incrementa la aceptación del producto en un mercado internacional competitivo.

Asimismo, este trabajo se justifica por su relevancia estratégica y aplicada, estructura de manera técnica los componentes indispensables para una internacionalización responsable que priorice mercado, logística, normativa, marketing y finanzas, evitando decisiones basadas únicamente en expectativas. En ese sentido, el plan también funciona como una herramienta de diagnóstico que permite identificar brechas y condiciones necesarias antes de ejecutar una exportación a gran escala, considerando que el mercado objetivo es sensible al precio y prefiere comprar en canales masivos es decir supermercados de cadena y supermercados latinos.

A nivel de factibilidad del proyecto, la investigación sustenta que la propuesta se sostiene sobre tres pilares fundamentales deseabilidad porque responde a un consumidor que busca nostalgia, autenticidad y conveniencia, factibilidad porque el empaque al vacío facilita la conservación y permite una logística más eficiente sin exigir necesariamente cadena de frío, finalmente la viabilidad desde un enfoque comercial y estratégico al considerar condiciones de acceso y oportunidades del comercio internacional aplicables al rubro.

En conjunto, estos elementos respaldan que el plan no se plantea como una idea vaga, sino como una ruta estructurada, con criterios técnicos y de mercado, para proyectar un producto ecuatoriano en un entorno exigente.

Finalmente, este trabajo se justifica por su aporte académico y profesional, ya que integra investigación de campo y análisis del entorno para proponer una solución concreta alineada al perfil de la carrera de Negocios Internacionales. Como estudiantes universitarios, consideramos valioso que esta investigación no solo cumpla con un requisito académico, sino que también aporte

a la comprensión de cómo un emprendimiento ecuatoriano puede construir una estrategia de exportación realista, enfocada en el consumidor, y con claridad sobre las barreras que deben superarse para competir en el mercado estadounidense.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de exportación para los panes de yuca sellados al vacío de la empresa “Vifggüs”, para el mercado de Nueva York en Estados Unidos.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar una investigación de mercado en el estado de Nueva York que permita identificar la demanda, preferencias del consumidor y condiciones de acceso para la comercialización del pan de yuca empacado al vacío de origen ecuatoriano.
- Analizar los convenios y acuerdos internacionales, así como los requisitos técnicos, arancelarios y normativos que inciden en la exportación de productos ecuatorianos hacia los Estados Unidos.
- Justificar la viabilidad técnica, económica y comercial del plan de exportación propuesto para el producto, considerando los resultados del análisis de mercado y las condiciones del entorno internacional.

## 1. Capítulo 1: Empatizar

El presente proyecto de titulación inicia con la fase del empatizado, en el cual se empieza a recolectar información para conocer el problema a profundidad la necesidad o problema. En esta fase es importante el análisis de las variables cuantitativas es decir datos numéricos, frecuencias o comportamientos medibles, el empleo de esta información permitirá tener una visión integral del estudio, por ello se observan los contextos reales, y se emplean técnicas e instrumentos como las encuestas, entrevistas. Este proceso facilita definir con claridad las necesidades existentes y constituye la base para el desarrollo de las siguientes fases del proyecto.

De acuerdo con lo expresado por Yedra, Almeida y Gómez (2021), el empatizar constituye la primera fase del Design Thinking, en la que se busca comprender a fondo las necesidades, motivaciones y experiencias de los usuarios involucrados en la solución. En esta etapa, es fundamental observar, escuchar y analizar su entorno para recopilar la mayor cantidad posible de información que permita conocerlos en detalle y así diseñar soluciones centradas en ellos.

La migración, como fenómeno de alto impacto social, genera una transformación significativa en los patrones de consumo alimentario, donde la comida adquiere un papel central como puente emocional con el territorio de origen. El acto de buscar, comprar o preparar platos típicos se convierte en un mecanismo de anclaje cultural y una estrategia de supervivencia que permite a los individuos manejar el desarraigo y la distancia (SosaSosa & ThoméOrtiz, 2022). De esta forma, la nostalgia culinaria actúa como el motor primario que impulsa la demanda de productos tradicionales en el extranjero, haciendo que el pan de yuca snack no sea solo un alimento, sino un vehículo de recuerdos.

El consumo alimentario, especialmente en el contexto de la diáspora, va más allá de la mera necesidad fisiológica; se transforma en un acto de resistencia cultural y cohesión comunitaria

(GarcíaHinojosa & BacaTavira, 2025). Al preservar la dieta tradicional, los migrantes no solo mantienen viva su herencia, sino que también fortalecen los lazos con su comunidad en el país de acogida. La investigación Mazahua revela que la búsqueda de ingredientes y la preparación de platillos se vuelven actos de afirmación identitaria, una clave para posicionar el snack como un producto que celebra la identidad ecuatoriana.

La toma de decisiones del consumidor está influenciada de manera crucial por factores emocionales, psicosociales y simbólicos, lo que respalda el enfoque de marketing emocional del proyecto. Solomón (2017), citado por Vega Jaramillo (2025), sugiere que las personas no compran productos solo por su funcionalidad, sino por lo que significan. En este sentido, la propuesta de valor del pan de yuca debe capitalizar el significado simbólico, asociando su consumo con el disfrute, la satisfacción y los recuerdos del hogar, trascendiendo la simple cualidad nutritiva.

El gusto y la calidad sensorial se identifican como los factores personales más influyentes en la decisión de compra, siendo el sabor un determinante decisivo para casi la totalidad de la población estudiada (Flores de Vanegas, Gómez & Grande, 2022). Un snack que apela a la nostalgia debe replicar la sazón auténtica y el aroma tradicional del pan de yuca “recién hecho”, ya que la fidelidad al sabor original es lo que genera confianza y lealtad en el consumidor migrante (Sosa-Sosa & Thomé-Ortiz, 2021). Cualquier alteración en la calidad percibida del sabor tradicional comprometería su valor emocional.

En el ámbito de las tendencias externas, existe una creciente preferencia global por productos orgánicos y sostenibles, valorados por su calidad, trazabilidad y bajo impacto ambiental. Vega Jaramillo (2025). Aunque el pan de yuca no sea orgánico en su totalidad, la posibilidad de destacar la trazabilidad de los ingredientes ecuatorianos y el uso de procesos de producción responsables puede aumentar la percepción de valor. Además, los medios de comunicación y las

redes sociales tienen una alta influencia cultural en las decisiones de consumo, siendo el canal ideal para transmitir el mensaje emocional y de salud del snack (Flores de Vanegas et al., 2022).

La fase de empatizar define la propuesta de valor dual del producto: emocional y funcional. El consumidor migrante busca un ancla identitaria (nostalgia) y exige un producto que se alinee con las tendencias de bienestar (saludable) y que cumpla con un estándar alto de calidad sensorial (gusto). Estos hallazgos deben guiar la fase de definición para asegurar que el diseño final del snack y su packaging aborden simultáneamente el anhelo cultural y la preocupación por la salud.

### **1.1. Análisis PESTEL**

Dentro de esta fase empezamos con el análisis externo, con la finalidad de examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que podrían representar oportunidades o riesgos dentro del proyecto en investigación.

Por otro lado, Trejo, Sánchez, Pérez, Moreno, y González (2023), expresan que, el análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para reconocer los factores externos que pueden influir en una empresa u organización. Este modelo se divide en seis componentes, de donde proviene su nombre: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Su aplicación permite identificar y examinar estos factores con el propósito de determinar su impacto en las operaciones y en la toma de decisiones dentro de la organización.

#### ***1.1.1. Factor Político***

De acuerdo con lo contextualizado por Elsner, Atkinson, y Zahidi (2025) el escenario político internacional atraviesa un periodo de inestabilidad geopolítica y debilitamiento del multilateralismo, reflejado en la multiplicación de conflictos armados y la pérdida de confianza en las instituciones internacionales. Los autores advierten que el riesgo de conflicto entre Estados constituye el principal desafío global del año, impulsado por tensiones geoestratégicas y el

predominio del unilateralismo en las agendas nacionales, lo que configura una “recesión geopolítica” marcada por guerras en Ucrania, Medio Oriente y Sudán, así como por el debilitamiento del Consejo de Seguridad de la ONU para prevenir nuevas crisis.

De acuerdo con lo expuesto por la Embajada y Consulado de Estados Unidos en Ecuador (2025) en la *Declaración conjunta sobre el marco para el Acuerdo de Comercio Recíproco entre Estados Unidos y Ecuador*, la exportación de productos agroindustriales ecuatorianos como los panes de yuca ve directamente influenciada por el contexto político y las recientes negociaciones bilaterales. El *Framework for an Agreement on Reciprocal Trade* señala que Estados Unidos eliminará aranceles para determinados productos ecuatorianos que “no pueden producirse, extraerse o cultivarse en cantidades suficientes” en su territorio, mientras que Ecuador se comprometerá a reducir barreras regulatorias y simplificar procesos para la entrada de bienes estadounidenses. Este entorno político-comercial genera una oportunidad estratégica para los productos procesados de origen agrícola, ya que, aunque aún no exista un tratado de libre comercio, este acuerdo preliminar representa un avance hacia condiciones más favorables de acceso al mercado estadounidense.

Hochul y Washington (2024) expresan que, el entorno político del Estado de Nueva York se mantiene estable y orientado a la gestión progresista, priorizando la seguridad, la salud pública y el apoyo económico a las comunidades. En su *FY 2025 Executive Budget Briefing Book*, la gobernadora Kathy Hochul destaca que el estado mantiene un presupuesto equilibrado sin aumentar impuestos, preservando reservas históricas del 15 % y garantizando estabilidad fiscal pese a la desaceleración nacional.

De acuerdo con el *Índice de Productividad Agrícola del Ecuador 2023*, publicado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2024), el incremento del IPA durante ese año refleja

resiliencia y potencial de crecimiento para el país. Por ello, resulta indispensable mantener un seguimiento constante y continuar evaluando los factores que incidieron en la disminución de la cosecha y del volumen de producción de ciertos cultivos. Esta evaluación permitirá tomar medidas oportunas y garantizar un desarrollo agrícola sostenible para el Ecuador.

### ***1.1.2. Factor Económico***

De acuerdo con Buchholz (2025) el panorama económico mundial muestra señales de recuperación moderada en 2025, con una proyección de crecimiento del 3 %, impulsada por la estabilización de precios y una mejora gradual en el comercio internacional. Esta cifra representa una leve revisión al alza respecto al pronóstico anterior del Fondo Monetario Internacional, mostrando una economía global que, aunque continúa enfrentando desafíos inflacionarios y geopolíticos, mantiene bases de crecimiento sostenido y resiliencia estructural.

De acuerdo con los datos del Grupo Banco Mundial (2025), la economía de Estados Unidos mantiene una posición sólida dentro del sistema económico global, respaldada por un alto nivel de producción y un mercado interno ampliamente dinámico. El país registra un Producto Interno Bruto (PIB) cercano a 29,18 billones de dólares, lo que lo consolida como la economía más grande del mundo. Asimismo, presenta un PIB per cápita de 85.809,9 dólares, indicador que refleja un elevado poder adquisitivo y una fuerte capacidad de consumo, aspectos especialmente relevantes para los exportadores internacionales, pues evidencian un mercado con alta demanda y variedad de productos.

Por otro lado, el crecimiento económico anual se sitúa alrededor del 2,8 %, mostrando un desempeño moderado pero estable, mientras que la tasa de desempleo permanece cerca del 4 %, evidenciando un mercado laboral casi en pleno empleo. Esta combinación de crecimiento sostenido, altos ingresos y baja desocupación convierte a Estados Unidos en un destino atractivo

para las exportaciones, dado que ofrece un entorno de consumo amplio, diversificado y con alta participación de bienes importados.

De acuerdo con lo publicado por la International Trade Administration (2025) la iniciativa SelectUSA actúa como un catalizador del desarrollo económico al facilitar la inversión generadora de empleo en Estados Unidos, gestionando más de USD 270 mil millones en inversiones confirmadas y apoyando la creación o mantenimiento de más de 240.000 empleos. Gracias a esta plataforma, empresas extranjeras acceden a una amplia base de incentivos estatales y locales mediante su herramienta State Business Incentives Database, lo que reduce barreras de entrada al mercado estadounidense. Además, tanto las empresas locales como las extranjeras se benefician del entorno institucional del país, caracterizado por un mercado consumidor masivo, una fuerza laboral altamente productiva y un sistema regulatorio que promueve la competencia y garantiza un trato no discriminatorio.

Según Woodruff, Von Kerczek, y O'Connell (2025), en el ámbito local, el Estado de Nueva York consolidó su posición como una de las economías subnacionales más sólidas del mundo, alcanzando un PIB nominal de aproximadamente US \$2 297 billones en 2024, Estas cifras económicas reflejan un entorno caracterizado por la diversificación sectorial, finanzas, tecnología, salud y comercio, que contribuye a la estabilidad fiscal y a la atracción de inversión extranjera. Pese a los costos operativos elevados, la estructura productiva del estado proporciona una base favorable para proyectos de exportación y expansión de negocios en el mercado estadounidense.

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2025), en el primer trimestre de 2025 Estados Unidos se consolidó nuevamente como el principal origen de remesas hacia Ecuador, aportando USD 1.302,9 millones, equivalentes al 75,6% del total recibido. Aunque esta cifra fue 2,8% menor que la registrada en el cuarto trimestre de 2024 (USD 1.340,2 millones), presentó un

crecimiento interanual del 32,4% respecto al mismo periodo de 2024 (USD 983,8 millones). Este incremento, pese al contexto de incertidumbre migratoria en EE. UU., evidencia la fuerte dependencia de sectores como construcción, manufactura, servicios y alimentos de la mano de obra migrante ecuatoriana, lo que sostiene el flujo constante de remesas hacia el país.

### **1.1.3. Factor Social**

Refiriéndonos a la situación del país, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2025) señala en la *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)* que, en 2024, la pobreza por ingresos a nivel nacional alcanzó el 25,5%, mientras que la pobreza extrema llegó al 10,6%. En el área urbana, la pobreza se ubicó en 17,2% y la pobreza extrema en 4,4%, mientras que en la zona rural estos indicadores ascendieron al 43,2% y 24,1%, respectivamente.

Según el Observatorio Ecuatoriano del Crimen Organizado (2025), los niveles de violencia y delincuencia en nuestro país alcanzaron cifras históricas durante el primer semestre de 2025. Pues se reportaron 4.619 homicidios intencionales, que representa un incremento cercano al 47% en comparación con los registros del semestre del 2024. Este aumento confirma una tendencia al deterioro en la seguridad ciudadana. Por otro lado, hace énfasis al uso de armas de fuego en estos delitos se volvió más frecuente, aumentando cinco puntos porcentuales respecto al año anterior. Asimismo, la violencia presenta una fuerte concentración geográfica: alrededor del 79% de los homicidios se producen en los cantones Guayaquil, Durán y Samborondón donde registra el 39,5% de los casos.

Según los boletines del Ministerio de la Producción (2025), la actividad productiva del país mostró un desempeño positivo durante el primer semestre del año. El Producto Interno Bruto registró un crecimiento interanual cercano al 3,4 %, impulsado principalmente por el sector agropecuario, que fue uno de los que más avanzó, con aumentos superiores al 11 % en algunos

meses. Las ventas nacionales y la recaudación tributaria también tuvieron un comportamiento moderadamente favorable, lo que refleja mayor dinamismo económico.

Sin embargo, el empleo adecuado no creció al mismo ritmo que la producción, lo que evidencia que la recuperación no se traduce plenamente en condiciones laborales estables. Además, sectores como la industria manufacturera continúan enfrentando retos vinculados a productividad y competitividad.

Mondelez International State of Snacking (2024), publica que, en el ámbito global, el consumo de snacks se ha convertido en una rutina casi universal: un 91 % de los consumidores afirma ingerir al menos un snack al día y un 61 % asegura hacerlo dos o más veces. Además, 96 % de los encuestados manifiesta adoptar hábitos de “snacking consciente” y 81 % presta atención a la experiencia sensorial del producto.

Por otro lado, la Organización Internacional Agropuecuaria (2023), en Estados Unidos, el mercado de alimentos orgánicos certifica ventas récord en 2023, con aproximadamente US \$69,7 mil millones, impulsadas por un aumento del 3,4 % y por la firme preferencia de consumidores por productos que priorizan salud y sostenibilidad. Esta información sugiere una creciente conciencia social hacia productos con atributos saludables, lo cual fortalece el entorno para snacks naturales libres de gluten y de origen étnico que apelen a consumidores exigentes.

#### ***1.1.4. Factor Tecnológico***

Larson (2024), expresa que la innovación tecnológica está transformando profundamente el sector alimentario, además, manifiesta que para 2025 las principales tendencias incluyen la adopción de sistemas de trazabilidad basados en blockchain, automatización robótica en producción y análisis de datos masivos (big data) para asegurar calidad y reducir desperdicios.

Esta evolución global exige que los operadores de alimentos integren soluciones digitales no solo en marketing y ventas, sino en toda la cadena de valor, desde producción hasta logística.

De acuerdo con Atzeni y Filipetto (2025), el caso de Mercado Libre demuestra que la integración estratégica de la tecnología permite alcanzar mayores niveles de crecimiento, eficiencia y expansión regional. La empresa logró posicionarse gracias al desarrollo de sistemas propios de pagos, reputación y logística diseñados para operar en entornos con baja bancarización, lo que fortaleció la confianza de los consumidores y facilitó transacciones más ágiles que las ofrecidas por los comercios tradicionales. A esto se suma la inversión continua en algoritmos de gestión, centros de distribución automatizados y procesos de última milla, factores que impulsaron su acelerado crecimiento. Como resultado, la compañía incrementó su plantilla de 249 trabajadores en 2019 a 2.639 en 2024, y alcanzó alrededor del 14 % del mercado chileno de comercio electrónico. En conjunto, el estudio evidencia que la adopción tecnológica permite consolidar ventajas competitivas sostenibles, basadas en la escalabilidad, la eficiencia operativa y la mejora constante de la experiencia del usuario.

Según Mero, Chávez, y Muñiz (2022), la tecnología constituye un factor determinante para el crecimiento y la competitividad de las PYMES en Manabí, ya que contribuye a mejorar la eficiencia operativa y a fortalecer los procesos de toma de decisiones. El estudio indica que en 2015 aproximadamente el 66,7 % de las empresas realizó inversiones en tecnologías de la información, alcanzando un total de USD 281 millones, es decir, un incremento del 37,6 % respecto a 2014, aunque no se especifica el número total de negocios analizados. Asimismo, se observa un aumento notable en la cantidad de dispositivos tecnológicos utilizados, pasando de 186.909 en 2012 a 283.225 en 2015, lo que evidencia un avance sostenido hacia la digitalización empresarial. Herramientas como el correo electrónico (95,3 %) y la telefonía celular (97,2 %) se

han vuelto casi indispensables en las operaciones diarias, lo que confirma que la adopción tecnológica impulsa la productividad, mejora la calidad de los procesos, reduce costos y refuerza la competitividad de las PYMES de la provincia.

Según lo expuesto por el artículo New York City Economic Development Corporation (2025), Nueva York está ejecutando una estrategia pública para posicionarse como líder global en “Applied AI”: el informe presentado fija 18 compromisos (talento, adopción sectorial y atracción de inversión) y consolida un ecosistema con alta densidad de empresas y capital de riesgo. En paralelo, además, señala que es el segundo mayor ecosistema tecnológico del mundo, con 25.000 startups habilitadas por tecnología, 1.200 firmas de VC y 39 AI unicorns, lo que evidencia una base local propicia para adopción digital, analítica avanzada y automatización a escala.

#### ***1.1.5. Entorno Ecológico***

Thapliyal et al. (2024) sostienen que la implementación de materiales sostenibles en la industria, como los plásticos biodegradables, compostables o reciclados, representa una estrategia clave para mitigar el impacto ambiental y reducir la contaminación derivada del consumo masivo. A nivel global, diversos países han adoptado políticas basadas en la economía circular y la responsabilidad ecológica empresarial, promoviendo la reducción de residuos, la eficiencia energética y la conservación de los ecosistemas. Estas acciones reflejan un compromiso internacional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente con el ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 13 (Acción por el clima), orientados a garantizar la sostenibilidad ambiental a largo plazo.

Según Sánchez, Benítez, Moscoso, y Muñoz (2020) la implementación de prácticas sostenibles provoca un impacto positivo en la percepción del consumidor, ya que proyecta una imagen de responsabilidad, ética y compromiso con el entorno, fortaleciendo la confianza hacia la

empresa. La investigación señala que cuando una MIPYME incorpora acciones responsables en lo económico, social y ambiental, los clientes perciben un mayor valor, ya sea social, emocional, de calidad o de precio, lo cual incrementa la credibilidad y mejora la imagen corporativa. De manera complementaria, los autores evidencian que este aumento del valor percibido impulsa el posicionamiento de la empresa, permitiéndole diferenciarse frente a competidores que no integran sostenibilidad. Además, la valoración positiva de la marca se refleja en mayor lealtad, intención de recompra y recomendación, factores cruciales para incrementar participación de mercado. En conjunto, los estudios muestran que la sostenibilidad no solo fortalece la reputación, sino que se convierte en una ventaja competitiva clave para consolidar y expandir a las empresas en mercados altamente exigentes.

Por otro lado, en Estados Unidos existe una amplia normativa que regula la responsabilidad ambiental vinculada al uso de envases en los productos. En este contexto, Source Intelligence (2024) destaca la implementación de las leyes de Responsabilidad Extendida del Productor (EPR, por sus siglas en inglés), las cuales exigen que las empresas asuman la responsabilidad financiera y operativa de los envases que emplean para la comercialización de sus productos. A partir de este año, varios estados han promulgado nuevas leyes sobre empaques sostenibles, lo que representa un desafío significativo para los productores, quienes deben adaptar sus procesos a regulaciones más estrictas en materia ambiental.

#### ***1.1.6. Factor Legal***

Según lo contextualizado por la Organización Internacional del Comercio (2025) el comercio internacional de alimentos está regulado por marcos multilaterales que permiten a los países establecer sus propias normas sanitarias y fitosanitarias (SPS), siempre que estén basadas en ciencia y no constituyan barreras injustificadas al comercio. El Acuerdo sobre la Aplicación de

Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (SPS) otorga a las naciones el derecho de proteger la vida o salud de personas, animales y plantas, pero exige transparencia, evidencia científica y la no discriminación entre productos nacionales e importados.

De acuerdo con lo expuesto por la Food and Drug Administration (2024), todo producto alimenticio extranjero cumpla con los mismos estándares de inocuidad que los fabricados en Estados Unidos. La normativa requiere el registro de instalaciones extranjeras, la presentación del Prior Notice antes de que los alimentos lleguen al país y la aplicación del Foreign Supplier Verification Program (FSVP), que obliga a los importadores a garantizar que los proveedores cumplan con las normas sanitarias estadounidenses. Además, la FDA puede detener o rechazar envíos que no cumplan con estos requisitos, asegurando la trazabilidad y protección del consumidor.

De acuerdo con el ITC Market Access Map (2025), la exportación de mini panes de yuca tostados y sellados al vacío hacia Estados Unidos presenta varios elementos clave: (1) se clasifica bajo la subpartida 1905.40.00.00, adoptada en Ecuador mediante la Resolución 002-2023 del Comité de Comercio Exterior (2023); (2) ingresa al mercado estadounidense con un arancel MFN del 0 %, aunque (3) permanece bajo un proceso de revisión tarifaria que podría modificar sus condiciones de acceso; (4) el principal reto no es el arancel, sino el cumplimiento de 43 medidas no arancelarias, entre ellas (5) requisitos de inocuidad (A130), (6) autorizaciones sanitarias (A150), (7) restricciones sobre sustancias permitidas (A220), (8) normas de etiquetado (A310), (9) exigencias de embalaje (A330), (10) criterios de higiene en el proceso productivo (A420), (11) condiciones de transporte (A640), (12) análisis de laboratorio (A820), (13) trazabilidad completa (A850) y (14) documentación sobre la transformación del producto (A852). Todas estas medidas se articulan con las regulaciones de la FDA y el marco del FSMA, lo que implica que, pese a un

entorno arancelario favorable, la exportación enfrenta un nivel elevado de exigencias técnicas y sanitarias que constituyen el principal desafío para garantizar un acceso estable al mercado estadounidense.

La participación en ferias comerciales en Estados Unidos constituye una estrategia clave para posicionar el producto en un mercado altamente competitivo y orientado hacia alimentos innovadores y saludables. Según la International Trade Administration (2025), eventos como Natural Products Expo West, que se realizará del 3 al 6 de marzo de 2026 en Anaheim, ofrecen a las empresas la posibilidad de presentar productos naturales y snacks diferenciados ante compradores especializados. De igual manera, la International Baking Industry Exposition (IBIE), programada del 14 al 17 de septiembre de 2025 en Las Vegas, permite explorar tendencias en panadería, procesos de horneado y tecnologías aplicadas a productos tostados. Asimismo, PACK EXPO International, prevista del 18 al 21 de octubre de 2026 en Chicago, constituye un espacio relevante para conocer innovaciones en envases, materiales y soluciones de empaque, especialmente útiles para productos sellados al vacío. La participación en estas ferias facilita el acceso a nuevos contactos comerciales, la validación del atractivo del producto en el mercado estadounidense y una mejor comprensión de las exigencias regulatorias y logísticas del sector, fortaleciendo así la capacidad exportadora de las empresas ecuatorianas.

## **1.2. Análisis Interno**

Después de haber desarrollado el análisis externo, se procede a realizar un análisis interno con el objetivo de determinar si la empresa cuenta con las condiciones necesarias para iniciar un proceso de exportación. En este apartado se examinan los elementos clave que conforman la estructura interna de la organización, incluyendo su misión, visión, recursos disponibles, capacidades productivas, cumplimiento regulatorio y la situación actual de sus productos.

La empresa Vifggüs fundamenta sus actividades en una misión orientada al desarrollo, producción y comercialización de snacks elaborados con ingredientes de origen natural, generando valor agregado a productos del campo ecuatoriano. Su visión se enfoca en consolidarse como una empresa innovadora capaz de crear snacks nutritivos y de alta calidad, con proyección nacional e internacional. Actualmente, su producto estrella son los mini panes de yuca horneados y sellados al vacío; sin embargo, la empresa proyecta diversificar su portafolio para aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

En cuanto a recursos, Vifggüs dispone de maquinaria tecnológica especializada para procesos de horneado y sellado al vacío, así como de un equipo humano capacitado para las distintas etapas de producción. Su capacidad instalada permite elaborar aproximadamente 2.000 unidades diarias, garantizando continuidad operativa. A nivel de infraestructura, la empresa cuenta con instalaciones adecuadas para la elaboración de alimentos procesados bajo estándares higiénicos y de seguridad.

En el ámbito legal y regulatorio, la empresa tiene al día los permisos necesarios para operar, entre ellos: registro de ARCSA, patente municipal, permiso del Cuerpo de Bomberos, Registro Único de Contribuyentes (RUC) y habilitaciones emitidas por el Ministerio de Salud Pública. Además, cuenta con marca registrada y patentada, lo que fortalece su identidad comercial y protección intelectual. Todos estos elementos permiten evaluar con mayor precisión el nivel de preparación de Vifggüs para incursionar en mercados internacionales.

### ***1.2.1. Análisis FODA***

Continuando con el proceso de evaluación interna, se procede a la elaboración del análisis FODA con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en la empresa frente a la posible opción de exportación. Este análisis permite comprender

de manera integral la posición actual del negocio, debido a que, evidencia los aspectos internos que pueden potenciar el crecimiento o limitarlo, así como los factores externos que pueden favorecer su incursión en mercados internacionales o representar riesgos significativos.

En este sentido, y de acuerdo con lo expresado por Hill y Jones (1999, como se citó en Vega, Leyva, y Sánchez, 2022), el análisis FODA es una herramienta útil y valiosa en el ámbito empresarial, puesto que permite conocer información para diseñar estrategias útiles para la potenciación de los recursos organizacionales, de esta manera las fortalezas se sobrepongan a sus debilidades, se alineen a la percepción de oportunidades y a su vez se cubran de las amenazas, logrando un equilibrio entre las capacidades internas y la situación de lo externo, es decir, oportunidades y amenazas.

A continuación, en la Tabla 1 se presenta el análisis FODA, el cual resume los principales factores internos y externos que influyen en el desarrollo del proyecto.

Tabla 1

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>Permisos y registros nacionales en regla.</b> La empresa cuenta con los permisos emitidos por ARCSA, patente municipal, permiso de bomberos, RUC y demás regulaciones obligatorias, lo que respalda su operación formal en el país.</p>	<p><b>Marca internacional no registrada.</b> Aunque cuenta con registro nacional, aún no posee protección legal en Estados Unidos, lo que limita su entrada al mercado.</p>	<p><b>Alto nivel de migrantes ecuatorianos en USA.</b> De acuerdo con United State Census (2025) con base en datos del año 2024, existen 345,866 ecuatorianos en el estado de Nueva York, quienes demandan productos tradicionales que les recuerde su cultura y gastronomía.</p>	<p><b>Competencia en el mercado exterior.</b> Existen diferentes tipos de productos que los ecuatorianos consumen en el exterior, que podrían captar más su atención y dejar de lado nuestro producto.</p>
<p><b>Marca registrada y fórmula patentada.</b> La protección legal del nombre comercial y del proceso productivo garantiza diferenciación y evita imitaciones.</p>	<p><b>Falta de certificaciones internacionales.</b> El emprendedor aún no cuenta con certificaciones necesarias como FDA, (Administración de medicamentos y alimentos) reconocida globalmente, y que es un requisito esencial para exportar a EE. UU.</p>	<p><b>Preferencia por snacks saludables y naturales.</b> Ante el incremento de enfermedades derivadas de una mala alimentación, los consumidores optan cada vez más por productos saludables. El mini pan de yuca sería una alternativa ideal por su composición natural y su elaboración con un bajo nivel de conservantes.</p>	<p><b>Altos costos logísticos y de distribución internacional.</b> El envío de productos alimenticios procesados implica gastos elevados de transporte y aduana.</p>
<p><b>Alta aceptación y demanda local.</b> El producto ya tiene presencia en varios cantones de la provincia de El Oro y otras provincias del país, mostrando un crecimiento positivo en ventas.</p>	<p><b>Dependencia de un solo producto.</b> Al ofrecer únicamente pan de yuca, el emprendimiento corre riesgo si el producto no logra posicionarse en el mercado exterior.</p>	<p><b>Acceso a ferias y programas de exportación.</b> Instituciones nacionales como Pro Ecuador, el Ministerio de Producción e internacionales como Trade.gov que facilitan la inserción del pan de yuca en el mercado internacional la y vinculación con compradores.</p>	<p><b>Cambios en normativas sanitarias y de importación.</b> Podría cambiarse algunas regulaciones de la FDA haciendo que demore más de lo previsto el proceso de exportación.</p>

<p><b>Capacidad productiva estable.</b> La empresa produce alrededor de 2.000 unidades diarias gracias a maquinaria y equipos tecnológicos modernos.</p>	<p><b>Dependencia de la producción nacional.</b> A pesar de la alta disponibilidad de yuca, el emprendimiento depende únicamente de la producción local. Cualquier afectación a la producción nacional podría impactar en los costos y en el proceso productivo, si no se cuenta con proveedores de otros países vecinos.</p>	<p><b>Aprovechamiento de la producción de yuca nacional.</b> Disponibilidad abundante de yuca en el país que permite mantener costos bajos y una producción sostenible.</p>	<p><b>Riesgos climáticos y de mercado agrícola:</b> Las alteraciones de, clima y la competencia por el consumo de yuca podrían afectar el suministro estable y generar incrementos en el precio de la materia prima.</p>
<p><b>Fácil conservación y transporte.</b> El empaque al vacío extiende la vida útil del producto, facilitando la exportación y el cumplimiento de normas sanitarias internacionales.</p>	<p><b>Ausencia de community manager y estrategia digital.</b> La empresa no tiene presencia digital profesional, lo que dificulta el alcance y posicionamiento en mercados externos.</p>	<p><b>Aprovechamiento de tratados comerciales o reducciones arancelarias.</b> El Ecuador busca acuerdos que benefician la exportación de productos agroindustriales hacia EE. UU.</p>	<p><b>Barrera cultural o desconocimiento del producto en nuevos segmentos.</b> Aunque los migrantes lo reconocen, los consumidores norteamericanos podrían requerir estrategias de introducción más fuertes.</p>

---

Nota. Elaboración de los autores con base en la información obtenida del análisis interno de la empresa Vifggüs (2025).

### **1.3. Principales Hallazgos del Problema**

En los últimos años, la migración ecuatoriana hacia Estados Unidos ha crecido notablemente, consolidándose como una de las comunidades latinoamericanas más representativas en ese país. Según el United States Census Bureau (2025), alrededor de 1 044 023 ecuatorianos de origen residen actualmente en los Estados Unidos, y aproximadamente el 33 % de ellos habita en el estado de Nueva York, donde se ha conformado una comunidad sólida que mantiene fuertes lazos culturales y gastronómicos con su país de origen. Sin embargo, con el paso del tiempo, esta población migrante enfrenta una pérdida progresiva de conexión cultural, especialmente en lo relacionado con la alimentación tradicional, debido a la limitada disponibilidad de productos ecuatorianos auténticos en los mercados internacionales. Esta situación genera una brecha entre el deseo de mantener la identidad cultural y las opciones reales de consumo disponibles, afectando el sentido de pertenencia y la conexión emocional de los migrantes con su país natal, y evidenciando una problemática cultural y comercial relevante para la comunidad ecuatoriana en el exterior.

Paralelamente, el consumidor moderno, incluido el migrante ecuatoriano, muestra una tendencia creciente hacia opciones saludables, prácticas y de bajo costo que se ajusten a los ritmos acelerados de vida en ciudades como Nueva York. El informe State of Snacking 2024 de Mondelez International revela que más del 60 % de los consumidores globales prioriza snacks nutritivos, funcionales y elaborados con ingredientes naturales (Mondelez International State of Snacking , 2024). En este contexto, la limitada presencia de productos ecuatorianos tradicionales en el mercado estadounidense se convierte en una problemática cultural y comercial relevante, ya que, mientras los migrantes buscan mantener su identidad y conexión con su país a través de la gastronomía, el mercado no ofrece alternativas suficientes. Esta situación refleja una necesidad

insatisfecha que, a la vez, abre una oportunidad de crecimiento para los emprendimientos ecuatorianos capaces de elaborar y posicionar productos con valor cultural y potencial exportable, como los panes de yuca horneados en formato de snack.

Derivado del análisis externo (PESTEL) y del análisis interno, la investigación permite identificar con mayor claridad los elementos que explican esta problemática y las condiciones necesarias para atenderla. El entorno externo muestra que, aunque existen políticas comerciales y negociaciones bilaterales que favorecen ciertos productos agroindustriales ecuatorianos, también se exige el cumplimiento de estrictas normativas técnicas, sanitarias y de etiquetado que representan barreras significativas para un emprendimiento emergente. Al mismo tiempo, las tendencias económicas y sociales revelan un mercado potencial atractivo: una comunidad ecuatoriana numerosa, concentrada geográficamente y con alta carga afectiva hacia la gastronomía de su país, además de consumidores estadounidenses cada vez más interesados en snacks naturales y saludables.

Por su parte, el análisis interno evidencia que la empresa cuenta con fortalezas relevantes, como permisos nacionales al día, infraestructura adecuada, maquinaria de proceso moderno y un producto con aceptación local comprobada, lo que constituye una base sólida para proyectarse hacia la internacionalización. Sin embargo, también se identifican debilidades que requieren atención, como la ausencia de certificaciones internacionales (FDA, FSVP), una limitada presencia digital, la falta de un community manager y la dependencia de un único producto, factores que pueden afectar la competitividad en un mercado exigente como el estadounidense.

#### **1.4. Mercado Objetivo**

De acuerdo con el United State Census Bureau (2025) con base en datos del año 2024, en el estado de Nueva York residen aproximadamente 345 866 personas de origen ecuatoriano, lo que

refleja la notable concentración de esta comunidad en dicha región y su relevancia dentro de la población migrante ecuatoriana en los Estados Unidos.

Esta comunidad es culturalmente relevante para el producto, ya que el snack de pan de yuca con raíces ecuatorianas conecta con su identidad, su nostalgia por productos del país y su interés por mantener la tradición gastronómica. Además, existe una brecha en la disponibilidad de productos ecuatorianos auténticos en el exterior, lo cual representa una oportunidad comercial. Al definir el mercado objetivo, se puede apuntar tanto a consumo directo familias, jóvenes, adultos, como a consumo de ocasión adaptado al estilo de vida urbano de Nueva York. Por ello, el segmento de ecuatorianos residentes en Nueva York, especialmente en barrios con alta densidad de población ecuatoriana, es adecuado para orientar el producto, pues poseen un vínculo cultural con Ecuador, interés por alimentos tradicionales y un estilo de vida urbano que aprecia snacks prácticos.

### **Muestra**

Para la presente investigación se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, complementado con una estrategia de bola de nieve, debido a la ausencia de un marco muestral verificable de migrantes ecuatorianos mayores de 18 años residentes en el estado de Nueva York, lo que impide realizar una selección aleatoria. En consecuencia, la participación dependió de la accesibilidad y disponibilidad de los encuestados, ajustándose a las condiciones reales del trabajo de campo. Según Hernández González (2021), “la muestra se elige de acuerdo con la conveniencia del investigador, lo que le permite determinar de manera arbitraria cuántos participantes formarán parte del estudio” (párr. 4), lo cual resulta pertinente en investigaciones de carácter exploratorio o descriptivo como la presente, orientadas a identificar preferencias y hábitos de consumo sin pretender generalizar estadísticamente a toda la población.

Con base en la población estimada reportada por el U.S. Census Bureau (2025) para ecuatorianos residentes en Nueva York, se utilizó el cálculo de tamaño de muestra en poblaciones finitas como aproximación referencial para dimensionar el levantamiento de encuestas a aplicar.

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

**Donde:**

- n corresponde al tamaño de la muestra.
- N es el total de la población ecuatoriana en Nueva York (345.866 personas).
- Z es valor crítico del normal estándar asociado al nivel de confianza. Se adopta 1,96 para un 95 % de confianza, estándar en estudios sociales y de mercado.
- P es la proporción esperada; cuando no se conoce, se asigna 0,5 para obtener el tamaño de muestra más amplio posible.
- E indica el margen de error permitido, que en este caso es del 5 % (0,05).

Al reemplazar los valores en la fórmula, se obtiene:

$$n = \frac{345.866 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{(345.866 - 1) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}$$

$$n = 384$$

Por lo tanto, el número adecuado de encuestas para este estudio es de 384 personas, lo cual garantiza una muestra estadísticamente válida y representativa del comportamiento y preferencias de los ecuatorianos residentes en Nueva York.

**Instrumentos de Recolección de Datos**

Los instrumentos de recolección de datos representan el medio fundamental mediante el cual el investigador obtiene la información necesaria para cumplir los objetivos del estudio. Estas

herramientas, tanto físicas como digitales, permiten recopilar y analizar datos de manera organizada y confiable. Según Acosta Faneite (2023), su función esencial es garantizar que la información obtenida cumpla con criterios de confiabilidad, validez y objetividad, asegurando que los resultados sean sólidos y consistentes.

En el presente estudio se utilizó una encuesta estructurada elaborada en Google Forms, difundida mediante redes sociales y grupos de WhatsApp integrados por migrantes ecuatorianos residentes en Nueva York, con el objetivo de alcanzar a participantes que cumplieran los criterios de inclusión: ser ecuatoriano o de origen ecuatoriano, tener 18 años o más y residir actualmente en el estado de Nueva York. Para reducir la presencia de respuestas repetidas, se procuró que cada participante registre una única respuesta, aplicando controles básicos del formulario y una revisión general de registros con posibles duplicidades. Asimismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres actores locales, ejecutadas por medio de Zoom y WhatsApp, con el propósito de profundizar en sus percepciones, experiencias y hábitos de consumo relacionados con el pan de yuca. Ambos instrumentos fueron diseñados en función de las variables y objetivos del estudio, garantizando coherencia metodológica y la obtención de datos confiables. Los formatos de la encuesta y la guía de entrevistas se presentan en los Anexos 1 y 2, respectivamente, como respaldo del proceso de recolección de información y evidencia del enfoque mixto aplicado en la investigación.

### **1.5. Presentación de Resultados y Análisis**

La investigación de campo, basada en 384 encuestas y entrevistas a actores clave, sugiere la presencia de una oportunidad de mercado concentrada en migrantes jóvenes residentes en Queens. En la muestra analizada, el 96% reporta consumir pan de yuca; sin embargo, su consumo actual es de baja frecuencia, lo que se asocia principalmente a una oferta percibida como

insuficiente o poco adecuada. Los resultados indican una convergencia hacia una “nostalgia saludable”: aunque la identidad ecuatoriana y el sabor tradicional motivan la compra en el 89,8% de los casos, la decisión final tiende a depender de que el producto sea natural y libre de conservantes, condición prioritaria para el 65,4% de los encuestados. A la vez, se observa una barrera económica relevante, ya que el 61,8% fija el precio máximo aceptable en US\$ 2,00 por unidad, lo que plantea un reto para la estructura de costos y la competitividad, especialmente en supermercados latinos y cadenas.

Estos resultados respaldan la viabilidad del plan de exportación de Vifggüs al confirmar una demanda insatisfecha, pero reorientan la fase de definición hacia el cumplimiento de requisitos técnicos estrictos y un portafolio simplificado, dado que el 85% del consumo se concentra exclusivamente en sabores tradicionales y de queso. La estrategia debe evolucionar para posicionar al producto no solo como un ítem nostálgico, sino como un *snack* saludable y conveniente, donde obtener certificaciones de "ingredientes naturales" deja de ser opcional para convertirse en una obligación de mercado. Asimismo, el diseño del empaque debe aprovechar estratégicamente la identidad gráfica ecuatoriana, factor valorado por casi el 90% de los usuarios, para asegurar la conexión emocional y detonar la recomendación boca a boca, cuya intención positiva alcanza un contundente 85%. A continuación, se exponen las entrevistas realizadas a informantes clave, junto con el procesamiento de la información recolectada en campo. De este modo, se presenta el análisis detallado que permitió interpretar los datos y fundamentar los resultados obtenidos en esta investigación.

### ***1.5.1. Resultados de Entrevistas***

**Entrevista a potencial consumidor:** Madelaine Sonia Guanga Sánchez

**Descripción del entrevistado:**

La entrevistada es una joven ecuatoriana nacida en 2004 en Santa Isabel, Azuay. Durante su infancia viajó constantemente a Nueva York para pasar vacaciones, lo que la familiarizó desde pequeña con la ciudad; al cumplir 18 años decidió mudarse de manera definitiva y actualmente reside en Brooklyn, donde cursa estudios de arte y actuación. Aunque vive en Estados Unidos y solo viaja una vez al año a Ecuador, mantiene un profundo amor por la cultura ecuatoriana, la cual promueve y valora intensamente en su vida diaria.

- **¿Con qué frecuencia consume productos típicos ecuatorianos en Nueva York? ¿Y cuáles son sus favoritos?**

Ah, la verdad, productos típicos ecuatorianos... Los consumo casi diariamente, sobre todo el atún, por ejemplo. El atún siempre salva en todas las meriendas. Pero también, por ejemplo, las galletas de amor. Esas también son parte de mi dieta. No diariamente, pero una vez a la semana... yo diría que sí, medio... bueno, dos veces a la semana al menos.

- **¿Has extrañado algún snack ecuatoriano que no encuentres fácilmente en la ciudad?**

Se podría decir que sí. Por ejemplo, no sé si te acuerdas de la Toni leche, yo tomaba bastante eso cuando era pequeña. Me encantaba la toni leche, pero como aquí no es fácil encontrar, y aparte los precios suben bastante, yo diría que entre esos... ese, y las galletas de sal también, es un snack que extraño mucho, son dos cosas, y las dos son caras aquí.

- **¿Qué características buscas en un snack? ¿Te fijas más en el sabor, la textura o que sea saludable?**

Lo más importante para mí sería que sea saludable. Como veo que hay muchos ingredientes en los snacks, y veo que no son saludables directamente no los compro. Pero también influye el sabor: si es muy dulce o muy salado, tampoco. Tiene que haber un balance entre ellos.

- **Si tuvieras la oportunidad de probar pan de yuca horneado de Ecuador, ¿qué te motivaría a comprarlo y qué te desmotivaría?**

Si pudiera comprar pan de yuca, definitivamente lo haría, porque aquí, la verdad, no hay muchas tiendas que lo hacen. Sí hay tiendas que venden como derivados de pan de yuca, pero son hechos a la manera de otros países, le dicen pan de yuca colombiano, pan de yuca venezolano, diciendo que es lo mismo, pero no, el pan de yuca de Ecuador es inconfundible, entonces sí, eso me motivaría a comprarlo. Y algo que me desmotivaría sería el precio, aquí... si su precio es excesivo, directamente no lo compraría.

- **¿Qué precio considerarías razonable para este snack en Nueva York?**

Yo creo que un precio razonable vendría a estar entre 5... tipo, 5 panes por los 7 dólares estadounidenses, yo diría que ese es un precio bastante accesible dada la economía en esta ciudad.

- **¿Tal vez tienes en mente alguna presentación, sabor o empaque que te resultaría más atractivo?**

Yo diría que tal vez, si viene en las fundas normales como el pan normal en Ecuador estaría bien. Y con la marca ahí en la funda estaría bien.

- **¿Te importaría que en el empaque se cuente alguna historia de Ecuador, de la comunidad o del origen de la marca?**

Realmente, uno como consumidor no mira esas cosas, no es muy usual, pero sería un detalle tremendo y muy creativo que sí podría influir para comprarlo. Sería muy interesante añadir algo así.

- **Si compras este snack y te gusta, ¿lo recomendarías a familiares o amigos que no necesariamente sean ecuatorianos?**

Por supuesto que sí. Aquí siempre trato de promover la cultura ecuatoriana, entonces definitivamente me gustaría compartir con las personas que conozco si es que está bueno este producto.

**Entrevista a líder local:** Leonel Gilmans Montesdeoca Bustamente

**Descripción del entrevistado:**

Leonel Gilmans Montesdeoca Bustamente, oriundo de La Asunción, Azuay, Ecuador, emigró a Estados Unidos en 1996, donde ha construido una sólida trayectoria como empresario y líder comunitario. Hace más de 15 años fundó CHABELOS HOME IMPROVEMENT INC, compañía que ha generado numerosas plazas de trabajo para ecuatorianos, consolidándose como un referente dentro de la comunidad latina ecuatoriana en Nueva York. Su labor combina emprendimiento y compromiso social, contribuyendo activamente al desarrollo y bienestar de su comunidad.

- **¿Cómo describiría la comunidad ecuatoriana residente en Nueva York en términos de tamaño, integración cultural y hábitos de consumo?**

La comunidad ecuatoriana aquí es bastante grande, y los azuayos tenemos una presencia muy marcada, sobre todo en Queens y Brooklyn. Con los años hemos sabido integrarnos sin perder nuestras costumbres. La gente joven combina bastante las dos culturas, pero igual busca lo ecuatoriano. En temas de consumo somos muy fieles a lo nuestro; si un producto nos recuerda a Ecuador, siempre va a tener buena acogida.

- **¿Qué importancia tiene para esa comunidad mantener su identidad cultural, especialmente a través de la alimentación tradicional?**

La comida es una conexión directa con nuestra tierra. Un plato típico nos trae recuerdos de familia, de fiestas y de la vida allá. Por eso mantener la comida tradicional es tan importante, no

solo para quienes migramos hace años, sino también para los jóvenes que han crecido acá. Es una forma de seguir sintiéndonos parte de Ecuador.

- **Desde su experiencia, ¿qué tipo de productos importados o de origen ecuatoriano tienen buena acogida en esta comunidad?**

Todo lo que tenga sabor auténtico funciona bien. Los ajíes, los panes y masas congeladas, los snacks tradicionales, productos como la naranjilla o el maracuyá, y bebidas como la colada o el pinol. También he visto que el café ecuatoriano está teniendo cada vez más demanda. Mientras el producto mantenga el sabor original, suele venderse rápido.

- **¿Qué barreras observa para que productos del Ecuador lleguen al mercado de Nueva York?**

La logística es complicada, sobre todo para cosas frescas o congeladas, porque el transporte encarece bastante. También están las regulaciones, que son estrictas con lácteos y alimentos procesados. Y otro factor es la distribución: entrar a grandes supermercados toma tiempo y contactos. Por eso la mayoría empieza en bodegas latinas y luego va creciendo.

- **¿Qué alianzas o canales de distribución recomendaría para llegar a la comunidad ecuatoriana en NY?**

Las bodegas y restaurantes ecuatorianos son claves, porque ahí la gente va buscando lo familiar. También los distribuidores latinos que ya tienen rutas establecidas. Y no hay que dejar de lado los eventos comunitarios: ferias, festivales, días del migrante. En esos espacios la gente prueba y recomienda muy rápido; son una vitrina excelente.

- **¿Cree que un snack tradicional de Ecuador como el pan de yuca tiene potencial comercial en esta comunidad?**

Sí, de ley. El pan de yuca es algo que aquí todos los ecuatorianos extrañamos y compramos cuando lo encontramos. Además, es práctico, gusta a otras comunidades latinas y tiene el plus de ser una opción más natural. Si viene bien presentado y listo para comer, tiene mucho potencial.

- **¿Qué mensajes culturales o de identidad recomendaría usar para que el producto sea bien aceptado en la comunidad?**

Mensajes que conecten con la nostalgia y el orgullo ecuatoriano: “sabor de casa”, “receta de la tierrita”, “hecho con tradición ecuatoriana”. A la gente le llega mucho lo que le recuerda sus raíces. Si el producto transmite esa conexión, gana aceptación enseguida.

**Entrevista a experto:** Víctor Guartatanga

**Descripción del entrevistado:**

Víctor Guartatanga es Ingeniero en Administración y Producción Agropecuaria, titulado por la Universidad Nacional de Loja y reconocido a nivel nacional. Se desempeña como propietario y responsable directo del emprendimiento objeto del proyecto de exportación, donde ha consolidado una gestión técnica y estratégica orientada al desarrollo de productos agroalimentarios con valor agregado. Su formación profesional le permite dominar procesos productivos, criterios de calidad, manejo de materias primas y estrategias de mejora continua dentro del sector agropecuario. Gracias a esta combinación de conocimiento técnico, experiencia operativa y exposición comercial, se ha convertido en una fuente clave de información experta para el desarrollo del proyecto.

- **¿Cuál es su experiencia en la elaboración de pan de yuca y/o snacks derivados de yuca?**

Como emprendedor de este negocio el crear este artículo nuevo innovador que no existe en esta presentación en nuestro país ha sido todo un reto, la experiencia de hacer el pan de yuca es

importante puesto que la materia prima es la yuca por lo tanto es una producción que tenemos en nuestro país al procesarlo y obtener un producto de calidad con ello aportamos con los agricultores de nuestro país, y transformar este producto que ellos elaboran con sus manos y produce nuestra tierra.

- **¿Qué ingredientes, procesos y especificaciones siguen para asegurar calidad, sabor, textura y vida útil?**

Los ingredientes del snack se elaboran a partir de almidón de yuca adquirido directamente a productores locales, junto con queso 100% natural que aporta el sabor y la textura característica; además, la mantequilla y los demás insumos complementarios provienen de los mismos productores que elaboran el queso, garantizando así una cadena de suministro artesanal, cercana y de origen local.

El proceso de elaboración de nuestro mini pan de yuca se desarrolla bajo estrictas normas de higiene y calidad, tanto en las etapas manuales como en aquellas realizadas con maquinaria especializada. Desde la selección del almidón hasta el amasado, formado y horneado, se aplica un control cuidadoso para garantizar uniformidad en la producción, el sabor destaca al ser 100% natural, sin conservantes ni preservantes artificiales, lo que mantiene la autenticidad del producto y evita la alteración del sabor original.

La textura final es la de un snack crocante, resultado de un horneado controlado que asegura consistencia y una mordida agradable. Tras realizar las pruebas técnicas correspondientes de almacenamiento y empaque, se ha comprobado que el producto tiene una vida útil de tres meses desde su elaboración.

- **¿Qué retos técnicos considera al diseñar un snack de pan de yuca para exportación (por ejemplo, conservación, empaque, sabor ajustado a otro país)?**

Al diseñar un snack de pan de yuca para exportación, se debe garantizar su conservación durante todo el proceso logístico de exportación.

Para enviar a otro país el precio tendría que asumir los gastos de exportación se tendría que revisar el costo de producción puesto que para exportar el exportador va a querer tener un margen de utilidad más alto por lo que variaría, pero únicamente en los gastos generados por la exportación mas no en el precio de costo puesto que no se deben adicionar ningún proceso.

Cambios en el envase lo que refiere al PVP puesto que esto tendría otro costo por la exportación del mismo.

- **¿Cuál es la variabilidad de costos involucrados (materia prima, mano de obra, empaque, transporte)?**

Subiría el precio por el misma de la exportación, pero eso va a depender principalmente de que se mantengan los precios de la materia prima, la mano de obra, el empaque y sobre todo el transporte, en lo que refiere a materia prima y mano de obra regularmente se mantienen, sin embargo, el proceso de exportación e internacionalización, lo que refiere a trámites aduaneros, certificaciones internacionales, no cambian el proceso del costo, pero si varía el precio final para que garantice la rentabilidad al exportador.

- **¿Qué certificaciones sanitarias o de calidad serían necesarias para exportar este snack a EE. UU.?**

El producto cuenta actualmente con registro sanitario ecuatoriano, semaforización nutricional y código de barras, cumpliendo así con los requisitos básicos para su comercialización en el mercado local. Sin embargo, aún no dispone del registro FDA ni del cumplimiento integral de los requisitos establecidos por dicha entidad, los cuales son indispensables para poder ingresar formalmente al mercado de Estados Unidos.

- **¿Qué opciones de sabor, tamaño, presentación podrían tener mejor aceptación en mercados internacionales sin perder autenticidad?**

La presentación del producto se mantendría sin modificaciones, aunque podrían implementarse ajustes si el mercado internacional lo exigiera, siempre respetando su esencia. De igual manera, el sabor tradicional permanecería intacto, ya que constituye la identidad del pan de yuca y representa un valor auténtico para el consumidor. Conservar la receta original y el formato actual garantiza la preservación de la esencia del snack y asegura una experiencia coherente con lo que el público ya reconoce y aprecia.

- **¿Qué volumen mínimo de producción recomendaría para que la operación sea factible de exportación?**

Se estima una producción mensual de 40.000 unidades, volumen que permitiría cubrir adecuadamente los costos asociados al proceso de exportación y, al mismo tiempo, garantizar una oferta continua y estable para atender la demanda del mercado objetivo.

- **¿Qué aspectos culturales o de marketing considera importantes para que el producto se diferencie (origen, historia, comunidad, sostenibilidad)?**

Para asegurar que el producto conserve su autenticidad y mantenga su vínculo con la gastronomía ecuatoriana, es fundamental preservar los sabores tradicionales que representan la identidad culinaria del país.

- **¿Qué mejoras tecnológicas o de innovación podrían aplicarse al pan de yuca snack frente a los productos convencionales (menos azúcar, ingredientes funcionales, empaques sostenibles)?**

Estoy considerando realizar cambios en el nivel de sal que contiene el producto por lo tanto se cambiaría la semaforización nutricional y ofrecer una opción más saludable sin alterar la esencia del producto.

- **¿Cuáles serían los principales riesgos o barreras para la exportación de este tipo de snack y cómo los mitigaría?**

Creo que el principal riesgo para exportar los panes de yuca son los largos tiempos del transporte marítimo, que pueden reducir la vida útil y retrasar la llegada del producto, como me paso cuando adquirí la maquinaria desde México tardó ocho meses en barco, por lo que considero que se debería pensar en un transporte aéreo para garantizar en tiempo de conservación.

### 1.5.2. Análisis Cualitativo de las Entrevistas

Posteriormente, se presenta la tabulación de las entrevistas

**Tabla 2**

*Análisis cualitativo*

<b>Categoría/Tema Clave</b>	<b>Entrevista 1 (Consumidora)</b>	<b>Entrevista 2 (Líder Comunitario)</b>	<b>Entrevista 3 (Experto Técnico)</b>
Perfil/Segmento	Joven (18-25), reside en Brooklyn, estudiante de arte, azuaya.	Líder y empresario (desde 1996), azuayo, referente en Queens y Brooklyn.	Ingeniero en Administración Agropecuaria, propietario del emprendimiento, experto en producción y calidad.
Factor de Compra más Importante	Saludable (primero) y luego Sabor (balanceado, ni muy dulce ni muy salado).	Sabor auténtico.	Sabor 100% natural, sin conservantes; textura crocante y uniforme.
Aceptación del Pan de Yuca	Definitivamente lo compraría porque el pan de yuca ecuatoriano es "inconfundible" y es difícil encontrarlo auténtico.	Tiene mucho potencial ("de ley"), es práctico, natural y gusta a otras comunidades latinas.	El sabor tradicional debe permanecer intacto, ya que es la identidad y valor auténtico del <i>snack</i> .
Precio / Barreras	Precio ideal: 5 panes por US\$7 (bastante accesible); la desmotivación sería un precio excesivo.	La logística y el transporte encarecen el producto; las regulaciones de la FDA y la distribución a grandes cadenas son barreras.	El precio final sube por los gastos de exportación (trámites, certificaciones); no por el costo de producción.
Estrategia de Producto/Marca	Le atrae la presentación en fundas normales con la marca; la historia en el empaque sería un "detalle tremendo".	Usar mensajes de nostalgia y orgullo: "sabor de casa", "receta de la tierrita".	Certificaciones indispensables: Registro FDA y cumplimiento integral de sus requisitos. La vida útil es de 3 meses.
Canales de Distribución	No especifica tienda (actualmente lo compra difícilmente).	Bodegas y restaurantes ecuatorianos (claves), distribuidores latinos, y eventos comunitarios (ferias).	El principal riesgo es el transporte marítimo; sugiere el transporte aéreo para garantizar el tiempo de conservación.

Nota. Síntesis comparativa de las categorías cualitativas identificadas durante el proceso de entrevistas.

El análisis de las tres entrevistas cualitativas valida y amplía los hallazgos cuantitativos de la encuesta, ofreciendo perspectivas operativas cruciales para el Plan de Exportación.

El insight más potente es la alta necesidad de autenticidad y la diferenciación del sabor. La consumidora Madelaine Sonia confirma que compraría el pan de yuca porque el ecuatoriano es "inconfundible" y lamenta que las opciones en Brooklyn sean versiones de otros países. Esta percepción refuerza la prioridad del sabor tradicional (59,4% en la encuesta) y la visión del experto (Víctor Guartatanga), quien insiste en que el sabor original debe permanecer intacto ya que constituye la identidad del snack. El factor salud también es decisivo para la consumidora, quien prioriza que el snack sea saludable sobre el sabor, lo cual apoya la intención del experto de reducir el nivel de sal y el enfoque en ingredientes 100% naturales.

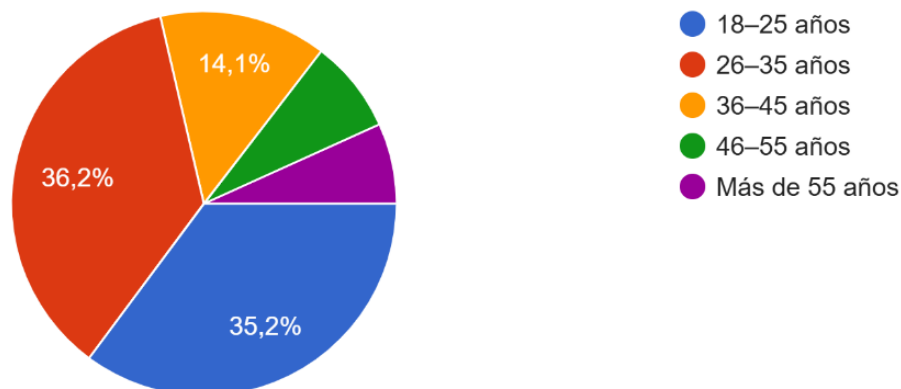
En cuanto a la estrategia de precio y distribución, la consumidora acepta un precio de US\$7 por 5 panes, un valor significativamente más alto que el techo de US\$2,00 establecido en la encuesta para un paquete pequeño (40–50g), lo que sugiere que el mercado podría aceptar un precio premium si se justifica el tamaño del pan o el bundle (paquete). El líder comunitario, Leonel Gilmans, sugiere que las bodegas y restaurantes ecuatorianos son canales de entrada esenciales, validando la importancia de la distribución segmentada. No obstante, el principal reto es operativo, ya que el experto técnico alerta sobre la estricta regulación FDA y la necesidad urgente de obtener dicho registro para el ingreso formal, además de considerar el transporte aéreo debido a los riesgos del largo tiempo marítimo. Finalmente, todos coinciden en que el marketing debe apelar a la nostalgia y el orgullo ("sabor de casa") y la consumidora confirma que el boca a boca será su canal de promoción si el producto es bueno.

### 1.5.3. Resultados de la Encuesta Aplicada

A continuación, se presenta el análisis correspondiente a las encuestas aplicadas, donde se detallan los resultados obtenidos en cada una de las preguntas:

**Figura 1**

*Edad*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

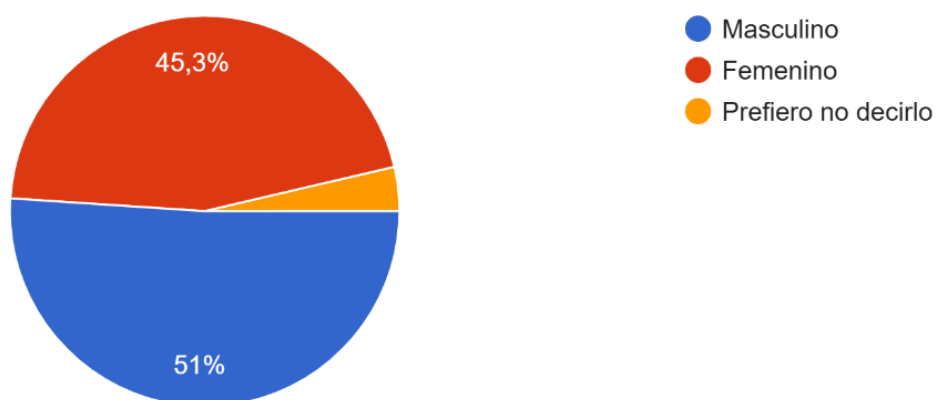
El estudio de la distribución por edad de la muestra de 384 migrantes ecuatorianos en Nueva York revela una población objetivo predominantemente joven y joven-adulta. Los encuestados entre 18 y 25 años constituyen el 35,2% y aquellos entre 26 y 35 años representan el 36,2%. Conjuntamente, estos dos grupos suman un significativo 71,4% de la muestra total. Esta concentración demográfica es el insight más crucial, pues dicta que el plan de exportación debe centrarse en los hábitos de consumo de esta generación, que valora la conveniencia, la rapidez y la relación calidad-precio debido a su estilo de vida acelerado en una gran metrópoli.

El segmento de 26 a 35 años (36,2%) es particularmente relevante, ya que probablemente ha alcanzado una mayor estabilidad laboral y, por ende, posee un poder adquisitivo más robusto que el grupo más joven. Este grupo es el principal motor de compra potencial para un producto

premium de nicho como el pan de yuca sellado al vacío, siempre y cuando se le ofrezca un producto que resuelva su necesidad de nostalgia por el sabor auténtico ecuatoriano con la máxima facilidad de preparación. La baja representación de los segmentos de 46 a 55 años y más de 55 años indica que la estrategia de marketing y los canales de distribución deben priorizar los medios digitales y los puntos de venta frecuentados por la población joven y trabajadora.

## Figura 2

### Género



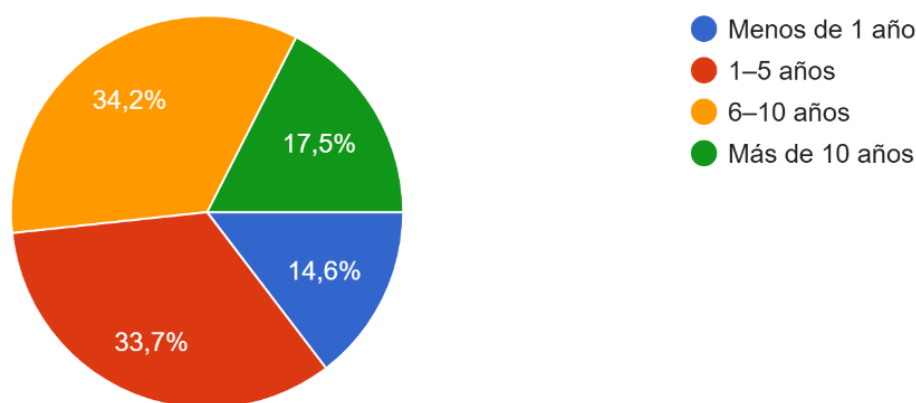
Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

El análisis de la distribución por género de los 384 migrantes ecuatorianos encuestados en Nueva York muestra una composición de la muestra notablemente equilibrada, lo cual garantiza la representatividad de los resultados para el mercado en general. La ligera mayoría está conformada por el género Masculino (51,0%), seguido muy de cerca por el Femenino (45,3%). Esta paridad es un insight clave: el plan de exportación no necesita segmentar su estrategia de marketing ni de producto basándose en el género, ya que el pan de yuca parece ser un producto de consumo masivo e inclusivo dentro de la comunidad, apelando a la nostalgia y el gusto por igual

en hombres y mujeres. No obstante, al considerar que en muchos hogares las mujeres (45,3%) tienden a influir más en las decisiones de compra de alimentos y snacks para el núcleo familiar, se podría considerar un sutil enfoque en mensajes que destaquen la calidad, la frescura asegurada por el sellado al vacío y la conveniencia como facilitador de comidas rápidas y nutritivas. En conjunto con la información sobre la edad (población joven y trabajadora), esta distribución por género refuerza la necesidad de mantener la conveniencia como el principal valor diferencial del producto.

### Figura 3

*Tiempo residiendo en EE.UU.*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

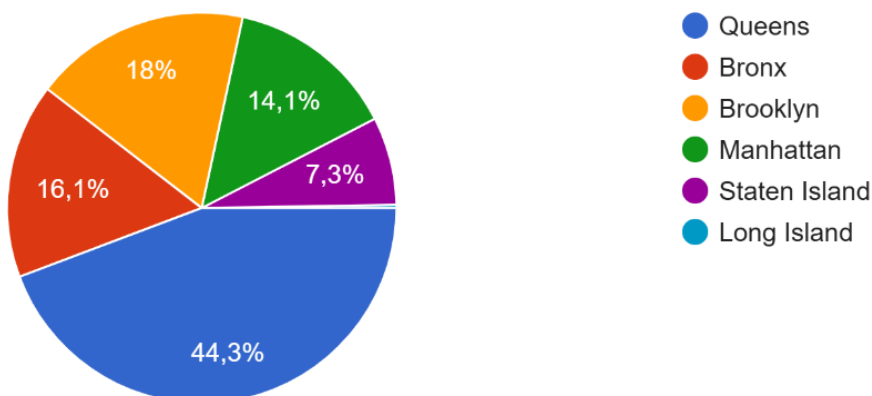
El análisis del tiempo que los 384 encuestados llevan residiendo en Nueva York es crucial para medir la demanda latente por productos nostálgicos y el nivel de apego a la cultura alimentaria ecuatoriana. El insight más potente se encuentra en la alta concentración de la muestra en los rangos de 1 a 5 años (33,7%) y 6 a 10 años (34,2%), sumando un robusto 67,9% del mercado objetivo. Esta mayoría está compuesta por migrantes que ya cuentan con un nivel de estabilidad económica y laboral, pero que mantienen un vínculo emocional muy activo con su país, lo que convierte al pan de yuca en un producto de alto valor sentimental. El plan de exportación debe

capitalizar esta necesidad de reencuentro con el sabor auténtico, posicionando el producto como un facilitador de ese recuerdo cultural en la diáspora.

Por otro lado, el 14,6% que lleva menos de un año en la ciudad representa a los migrantes más recientes, quienes están en la fase inicial de adaptación y tienen una alta disposición a buscar productos que les resulten familiares para aliviar la sensación de desarraigo. Para este segmento, el formato mini, horneado y sellado al vacío es doblemente atractivo, ya que combina la familiaridad del sabor con la extrema conveniencia necesaria para un recién llegado. Finalmente, el 17,5% que reside más de 10 años constituye la demanda más estable y leal. Este grupo ha demostrado que la lealtad al sabor auténtico de los productos ecuatorianos perdura en el tiempo, asegurando un mercado base siempre que se mantengan los estándares de calidad y autenticidad del mini pan de yuca.

#### Figura 4

*Distrito donde reside actualmente*

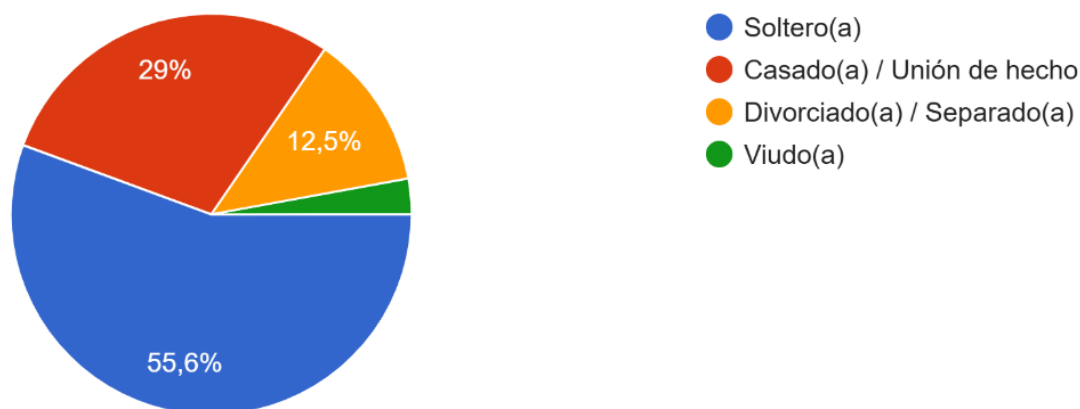


Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

El estudio de la distribución geográfica de los migrantes ecuatorianos encuestados en la ciudad de Nueva York proporciona un insight esencial para la estrategia logística y de

comercialización del plan de exportación. El hallazgo más significativo es la alta concentración del mercado objetivo en el condado de Queens, con un 44,3% de la muestra total. Esta abrumadora mayoría no solo confirma la reputación de Queens como un epicentro de la comunidad ecuatoriana, sino que también ofrece una ventaja operativa clave: la estrategia de lanzamiento y los esfuerzos de distribución intensiva deben enfocarse prioritariamente en este condado. La visibilidad y la colocación del producto en los vecindarios clave de Queens que atienden a la población latina generarán el mayor retorno de la inversión inicial.

Los mercados secundarios, Brooklyn (18,0%) y el Bronx (16,1%), son también cruciales, sumando un tercio adicional del mercado. Una vez que la marca se consolide en Queens, la expansión debe dirigirse sistemáticamente a estos dos condados, priorizando la colocación en puntos de venta étnicos y supermercados de alta afluencia. Finalmente, Manhattan (14,1%) y Staten Island (7,3%) representan áreas de menor concentración inicial. Mientras Manhattan podría ser un objetivo para tiendas gourmet que busquen productos premium y de nicho, Staten Island puede ser abordado en una fase posterior o a través de canales de venta online directos. En síntesis, la distribución de la población migrante en Nueva York exige una estrategia de entrada geográficamente segmentada, donde Queens actúa como el punto focal para el éxito inicial del producto.

**Figura 5***Estado Civil*

Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

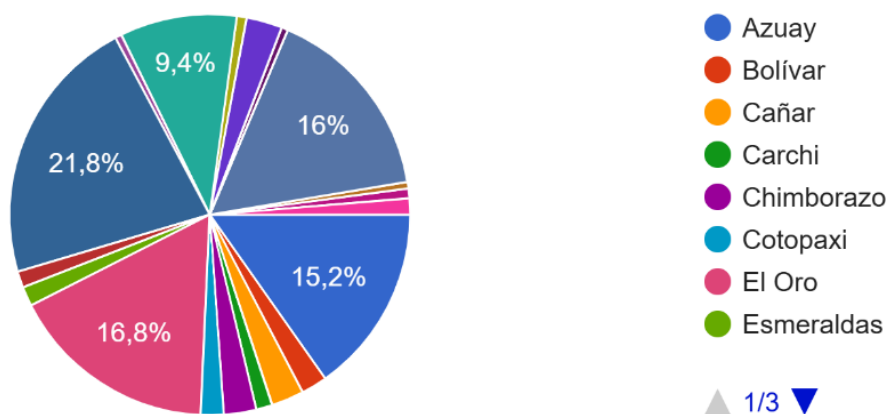
El análisis del estado civil de los 384 encuestados complementa la información demográfica clave para entender los patrones de consumo y el tamaño de las unidades de compra. El insight más sobresaliente es la clara mayoría del segmento Soltero(a), que representa el 55,6% de la muestra, superando significativamente al segundo grupo. Esta predominancia de la población soltera, combinada con el hallazgo anterior de que la mayoría es joven o joven-adulta (18-35 años), consolida el enfoque en el consumidor individual y la conveniencia personal. Para este segmento, el formato mini, horneado y sellado al vacío es ideal, ya que permite la compra de porciones individuales o pequeñas, minimiza el desperdicio y es perfecto para el consumo rápido o como snack en movimiento, directamente relacionado con el estilo de vida soltero y laboral de la ciudad.

El segmento de Casado(a) / Unión de hecho, que representa el 29%, es el segundo grupo más importante y establece un mercado para la compra familiar. Para este grupo, el pan de yuca debe promocionarse como una opción de desayuno o merienda familiar rápida que satisface el gusto de "casa" para todos los miembros. El restante 12,5% de Divorciado(a) / Separado(a) y la

minoría de Viudo(a) probablemente comparten patrones de consumo más cercanos a los solteros, priorizando también la conveniencia y el formato individualizado.

### Figura 6

*Provincia de origen en Ecuador*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

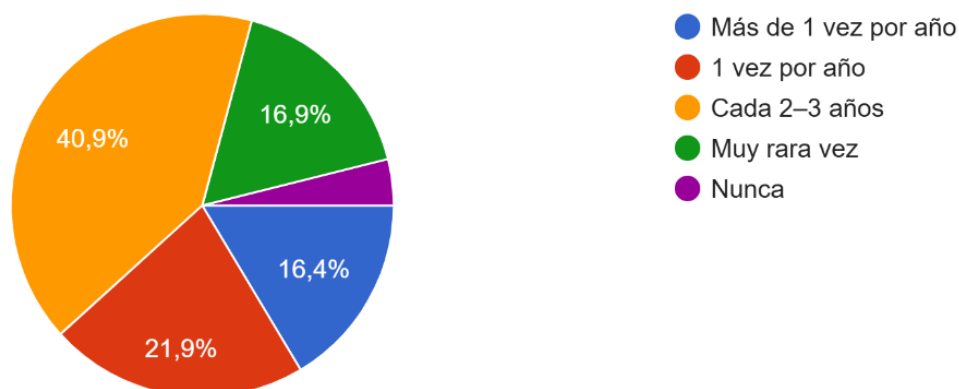
El análisis de la provincia de origen de los 384 migrantes ecuatorianos encuestados proporciona un insight esencial sobre las expectativas gastronómicas regionales y las raíces culturales de tu mercado objetivo en Nueva York. Los datos revelan una concentración en las provincias tradicionalmente ligadas a la migración, lo cual es fundamental para el posicionamiento del producto. Las tres provincias con mayor representación en la muestra son: Azuay (21,8%), El Oro (16,8%), y Cañar (9,4%). Esta distribución indica que el mercado está fuertemente influenciado por la Sierra Sur (Azuay y Cañar), lo que establece un estándar de calidad y autenticidad alto para el mini pan de yuca.

El insight central es que el producto debe resonar con las expectativas de sabor y textura de la Sierra, mientras mantiene una aceptación nacional. La significativa presencia de la provincia

costera de El Oro (16,8%) y de provincias adicionales como Esmeraldas (9,4%) confirma que, si bien hay influencias regionales, el pan de yuca es un producto de consumo transversal. Por lo tanto, la estrategia de marketing debe enfocarse en la nostalgia y el orgullo nacional, posicionando el producto como el "sabor auténtico de casa" para todos los migrantes, en lugar de segmentar regionalmente.

### Figura 7

*¿Con qué frecuencia viaja a Ecuador?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

El análisis de la frecuencia con la que los 384 encuestados viajan a Ecuador es un indicador clave del grado de nostalgia por los productos alimenticios y la dependencia de las compras de alimentos autóctonos en la propia ciudad de Nueva York. El insight más potente surge de la combinación de las respuestas menos frecuentes:

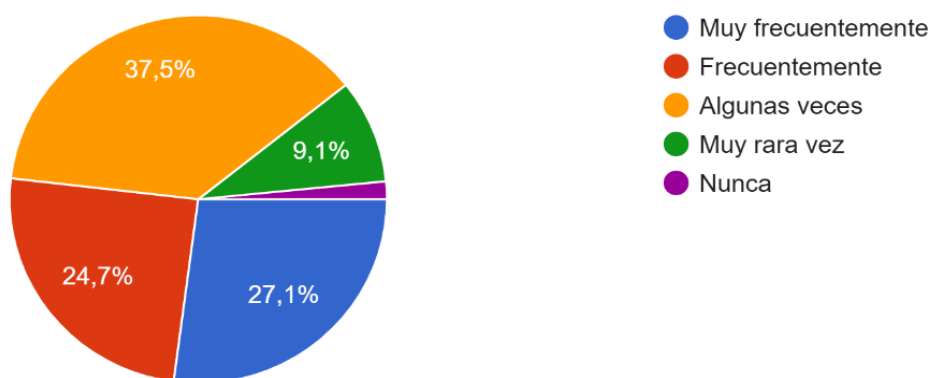
El 40,9% de los encuestados viaja "Cada 2-3 años", lo que, sumado al 16,9% que viaja "Muy rara vez" y el pequeño 1,8% que dice "Nunca", resulta en que casi el 60% (alrededor del 59,6%) tiene una baja frecuencia de exposición directa a Ecuador. Esta mayoría robusta y alejada físicamente es el mercado ideal para el pan de yuca sellado al vacío, pues su lejanía geográfica

alimenta una mayor necesidad de productos nostálgicos y de "sabor de casa" que sean fácilmente accesibles en su lugar de residencia.

Por otro lado, la minoría que viaja anualmente o más de una vez al año (Más de 1 vez por año: 16,4% y 1 vez por año: 21,9%, sumando un 38,3%) tiene más oportunidades de traer productos o de "recargar" su conexión cultural. Sin embargo, incluso para este grupo, la conveniencia de tener un pan de yuca auténtico, de alta calidad y listo para hornear en Nueva York, supera la dependencia de los viajes. En resumen, la mayoría de tu público objetivo está en una situación de escasez de contacto directo con su país, lo que refuerza significativamente el argumento de venta basado en la nostalgia, la autenticidad y la conveniencia del producto en el mercado de la diáspora.

### Figura 8

*¿Con qué frecuencia consume productos ecuatorianos importados en EE.UU.?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

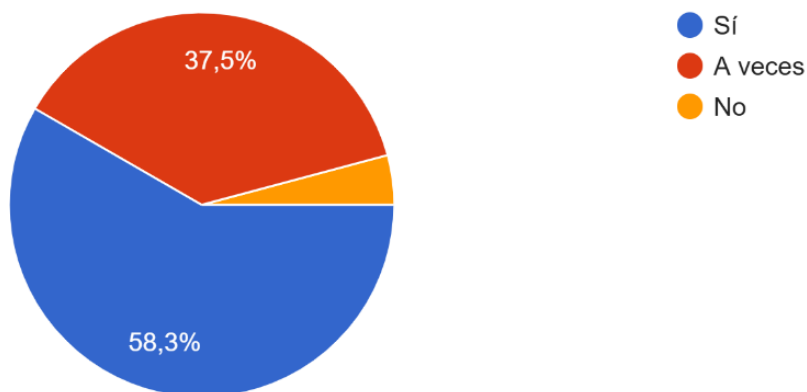
El análisis de la frecuencia de consumo de productos ecuatorianos importados por los 384 encuestados revela una demanda consolidada y activa dentro del mercado objetivo. El insight más potente es que la gran mayoría de la población consume estos productos con regularidad:

El 37,5% de los encuestados consume productos importados "Algunas veces", mientras que un significativo 27,1% lo hace "Muy frecuentemente" y un 24,7% lo hace "Frecuentemente". En conjunto, el 89,3% de la muestra consume productos importados de Ecuador con algún nivel de regularidad. Este porcentaje abrumador es una señal de mercado excepcionalmente positiva, confirmando que el consumidor ecuatoriano migrante no solo siente nostalgia (como se vio en la baja frecuencia de viajes), sino que activamente satisface esa nostalgia con compras de productos importados ya disponibles en el mercado de EE. UU.

El bajo porcentaje de quienes consumen "Muy rara vez" (9,1%) y "Nunca" (menos del 1%) demuestra que las barreras de entrada para un nuevo producto auténtico (como el pan de yuca) son bajas en términos de aceptación cultural. El principal desafío para tu plan de exportación no es la creación de la demanda, sino la captura de cuota de mercado en un segmento que ya está dispuesto a comprar. Por lo tanto, el enfoque debe estar en diferenciación, calidad, precio competitivo y, especialmente, en la conveniencia del formato sellado al vacío para ganar a los clientes que ya están acostumbrados a buscar productos de su tierra.

### Figura 9

*¿Consume pan de yuca?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

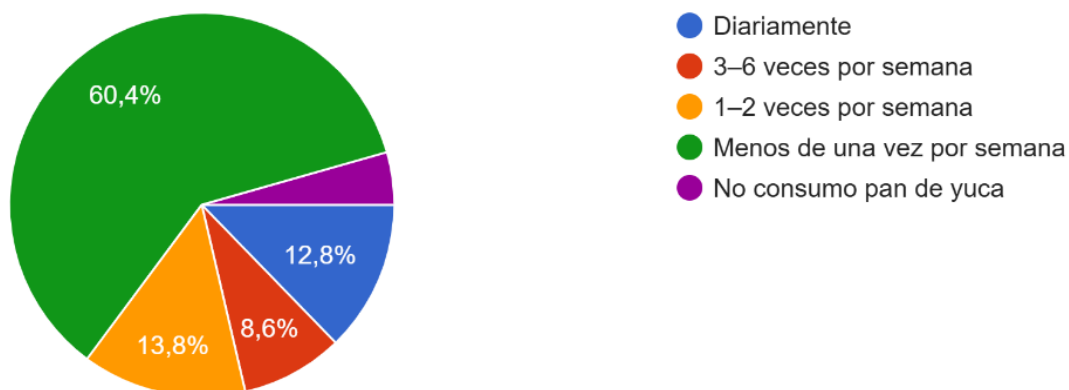
El análisis sobre el consumo de pan de yuca por parte de los 384 encuestados proporciona la prueba definitiva de la viabilidad de tu producto. El insight más potente es que la gran mayoría de la población consume el producto de manera regular o al menos ocasional:

El 58,3% de los encuestados afirmó consumir pan de yuca con un rotundo "Sí", lo que indica que más de la mitad de tu mercado objetivo lo considera un alimento habitual y deseado. Adicionalmente, el 37,5% respondió consumirlo "A veces". Al combinar estas dos respuestas, se tiene que un impresionante 95,8% del mercado encuestado es un consumidor potencial de pan de yuca.

La insignificante porción que respondió "No" (4,2%) demuestra que la aceptación cultural del producto es prácticamente universal dentro de la diáspora ecuatoriana en Nueva York. Este hallazgo es una validación crucial para el plan de exportación, confirmando que la demanda por el producto en sí es extremadamente alta. El éxito de tu plan no dependerá de convencer al consumidor de probar el pan de yuca, sino de convencerlo de que tu marca ofrece la mejor combinación de autenticidad, calidad y conveniencia (sellado al vacío y listo para hornear) frente a otras opciones que puedan existir en el mercado local.

**Figura 10**

*Si consume pan de yuca, ¿con qué frecuencia lo hace?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

El análisis de la frecuencia de consumo del pan de yuca entre los 384 encuestados revela un insight dual y altamente operativo para el plan de exportación. Si bien el gráfico confirma un consumo existente, también destaca que la gran mayoría lo considera un producto ocasional más que diario.

El 60,4% de los encuestados consume pan de yuca "Menos de una vez por semana". Esta mayoría robusta es la clave para entender el patrón de compra: el pan de yuca es percibido como un gusto nostálgico o un snack especial, no como un alimento básico de consumo diario. Por lo tanto, el empaque sellado al vacío debe enfatizar la conservación a largo plazo y la calidad premium que justifica su compra ocasional.

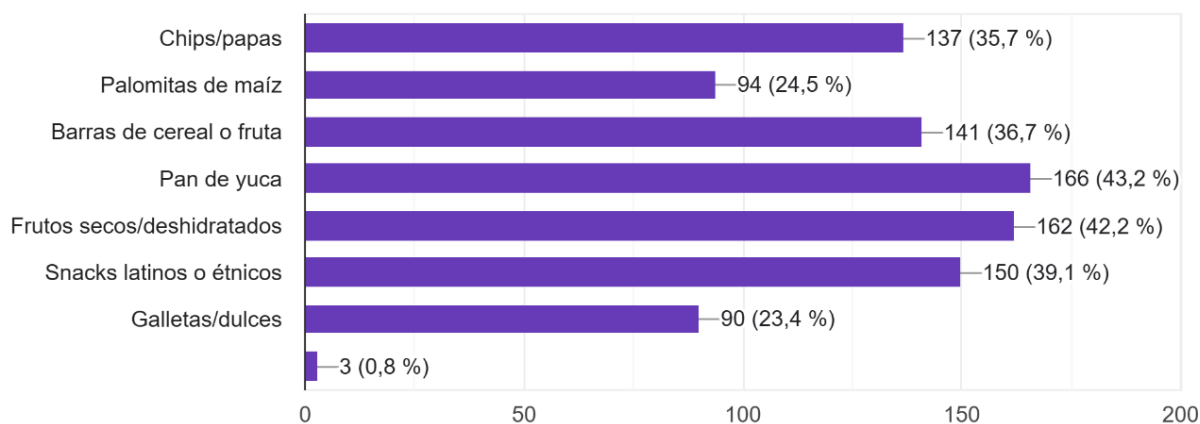
No obstante, existe un segmento minoritario, pero muy valioso, de alta frecuencia de consumo: el 12,8% que lo consume "Diariamente" y el 8,6% que lo consume "3-6 veces por semana". Combinados, este 21,4% es el cliente más leal y el generador de mayor volumen de ventas recurrentes. Las estrategias de fidelización y la colocación en puntos de venta de fácil

acceso (como tiendas de conveniencia) deben apuntar directamente a este grupo. Adicionalmente, el 13,8% que consume "1–2 veces por semana" es un grupo intermedio que podría ser fácilmente incentivado a aumentar su frecuencia si el producto es de calidad superior y altamente conveniente.

La estrategia debe ser diferenciada: la comunicación general debe promover el producto como el placer nostálgico perfecto (dirigido al 60,4%), mientras que la distribución debe asegurar la disponibilidad constante para satisfacer al 21,4% de los consumidores de alta frecuencia.

### Figura 11

*¿Qué tipos de snacks consume con mayor frecuencia?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

El análisis proporciona un insight esencial sobre la competencia directa y el posicionamiento del mini pan de yuca en el mercado estadounidense. Este gráfico, al ser de selección múltiple, indica que el pan de yuca se encuentra entre las categorías de snacks más importantes:

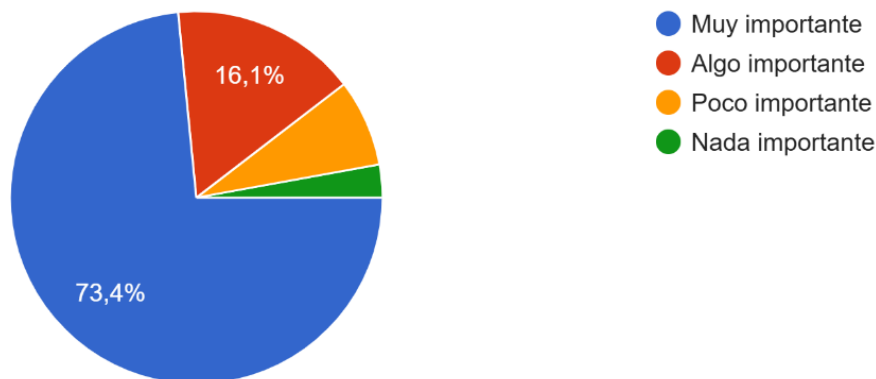
El insight más relevante es que la opción "Pan de yuca" fue seleccionada por 166 personas (43,2%), lo que la convierte en la categoría de snack individual más consumida por la muestra, superando a opciones globalmente populares como Chips/papas (35,7%) y Barras de cereal o fruta

(36,7%). Esto valida de forma contundente que el pan de yuca no es solo un alimento nostálgico ocasional, sino un componente activo y primario de la dieta de snacks de la diáspora.

El alto consumo de Frutos secos/deshidratados (42,2%) y Snacks latinos o étnicos (39,1%) indica que el consumidor ecuatoriano tiene una preferencia marcada por snacks que son percibidos como naturales, culturalmente relevantes y a menudo más saludables que las opciones procesadas. Esto refuerza el posicionamiento de tu producto como un snack auténtico y nutritivo dentro de la categoría étnica. Por el contrario, la menor selección de Palomitas de maíz (24,5%) y Galletas/dulces (23,4%) sugiere una menor inclinación hacia snacks puramente dulces o de bajo valor nutritivo. En resumen, el pan de yuca tiene un posicionamiento de mercado natural y dominante entre los snacks del público objetivo, lo que asegura que tu plan de exportación está dirigido a una categoría con una demanda ya establecida y de alta prioridad.

### Figura 12

*¿Qué tan importante es para usted que los snacks sean saludables o naturales?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

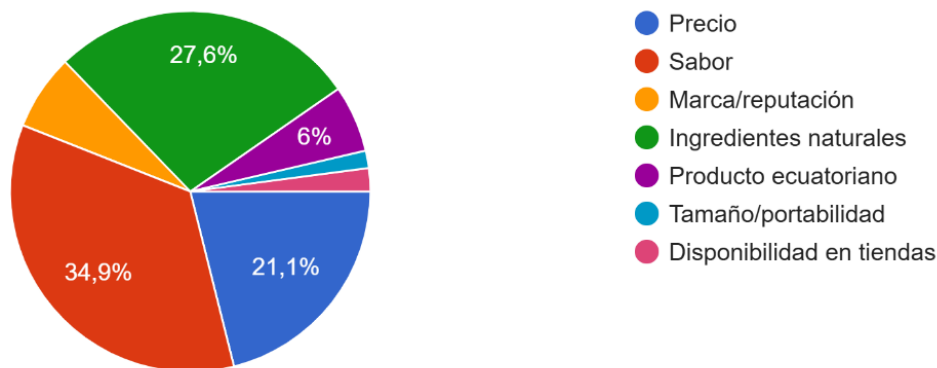
El 73,4% de la muestra considera que es "Muy importante" que los snacks sean saludables o naturales, y un adicional 16,1% afirma que es "Algo importante". Combinadas, estas respuestas

indican que el 89,5% de tu mercado objetivo valora en gran medida los atributos de salud y naturalidad. Este insight es crítico, ya que justifica el uso de ingredientes de alta calidad (yuca, queso) y permite un posicionamiento premium en contraposición a los snacks ultraprocesados.

Este resultado concuerda perfectamente con el hallazgo anterior, donde el pan de yuca (43,2%) y los frutos secos/deshidratados (42,2%) se destacaron como los snacks más consumidos. El consumidor ecuatoriano migrante no solo busca nostalgia, sino que también busca opciones que se perciben como más nutritivas y cercanas a lo natural que las alternativas comerciales convencionales. Por lo tanto, el plan de exportación debe hacer énfasis explícito en el empaque y la publicidad sobre la calidad de los ingredientes, el proceso de horneado (no frito) y la ausencia de aditivos innecesarios, cumpliendo así con la alta expectativa de valor natural que tiene la mayoría del mercado.

### Figura 13

*¿Cuál es el factor más importante cuándo compra snacks?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

El análisis de la pregunta sobre el factor más importante en la compra de snacks proporciona el esquema de prioridades que debe regir la estrategia de marketing y precios de los mini panes de yuca. El resultado es sumamente claro, revelando un factor dominante:

El "Sabor" es el factor de compra más importante, seleccionado por un claro 34,9% de los encuestados. Este insight es la prueba definitiva de que, aunque el producto se promocione por su salud y conveniencia, el éxito de ventas dependerá intrínsecamente de la autenticidad y la calidad organoléptica del mini pan de yuca. El plan de exportación debe priorizar la consistencia del sabor ecuatoriano original, asegurando que el producto sellado al vacío y horneado replique fielmente el pan de yuca tradicional.

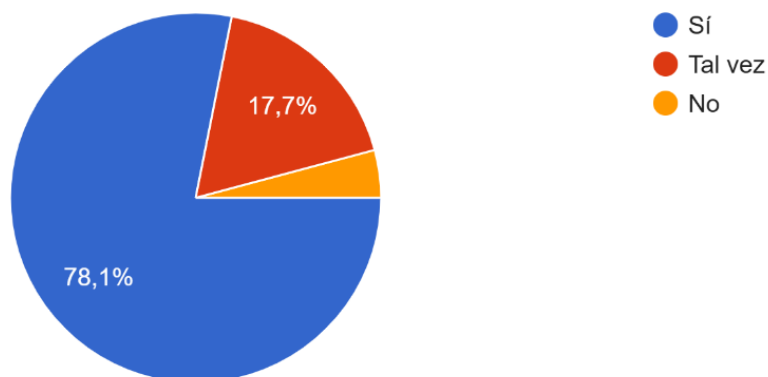
El segundo factor más importante es el de "Ingredientes naturales", con un 27,6%. Este resultado refuerza el insight del gráfico anterior sobre la importancia de la salud y lo natural (73,4% de Muy Importante). Esto crea un potente doble-foco para el marketing: el producto es el más sabroso y el más natural. La comunicación de marca debe destacar el origen de la yuca y el queso, y el proceso de horneado.

Finalmente, el "Precio" es el tercer factor en importancia, con un 21,1%. Aunque no es el dominante, su peso indica que el precio debe ser competitivo y percibido como justo en relación con los factores principales (sabor y naturalidad). Los factores nostálgicos como "Producto ecuatoriano" (6,0%), "Marca/reputación", "Tamaño/portabilidad" y "Disponibilidad en tiendas" fueron considerados menos importantes, lo que sugiere que el consumidor prioriza la experiencia intrínseca del producto (sabor y calidad) por encima de la fidelidad a la marca o el factor étnico.

La propuesta de valor debe centrarse sin ambigüedades en sabor auténtico y calidad natural, permitiendo que la marca justifique un precio que refleje estos atributos principales.

**Figura 14**

*¿Compraría un snack de pan de yuca horneado, sellado al vacío y originario de Ecuador?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

El análisis de la intención de compra del mini pan de yuca horneado, sellado al vacío y originario de Ecuador es el resultado más importante de toda la encuesta, ya que traduce la demanda general (insights anteriores) en una intención de compra directa de tu propuesta de valor.

El insight es excepcionalmente positivo y robusto: el 78,1% de los encuestados afirmó que "Sí" compraría el producto. Este porcentaje abrumador demuestra que el formato propuesto (horneado, sellado al vacío y mini) resuelve una necesidad de conveniencia y que el origen auténtico satisface la nostalgia, lo que resulta en una aceptación del producto casi total. El mercado está listo y dispuesto a adquirir este snack.

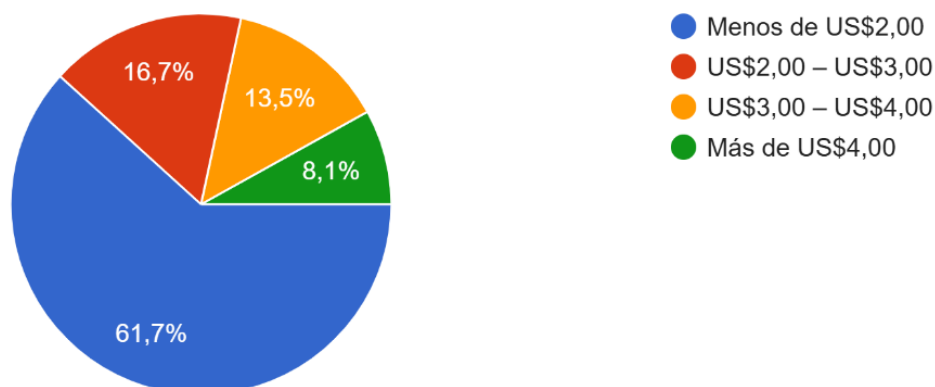
Adicionalmente, el 17,7% que respondió "Tal vez" representa una porción importante del mercado que es altamente influenciable. Este segmento necesita la certeza de los factores que la encuesta ya identificó como claves: la calidad del "Sabor" (34,9%) y la certificación de "Ingredientes naturales" (27,6%). Con una estrategia de marketing enfocada en muestras gratuitas,

certificaciones de calidad y testimonios, este grupo puede ser convertido en compradores firmes, elevando el potencial de mercado a más del 95%.

El bajo porcentaje de "No" (4,2%) es insignificante y no representa una barrera de entrada al mercado. En resumen, esta pregunta confirma que la propuesta de valor única (conveniencia + autenticidad) está perfectamente alineada con las necesidades del mercado de la diáspora ecuatoriana, asegurando una alta probabilidad de éxito comercial para el plan de exportación.

### Figura 15

*¿Cuál es el rango de precio aceptado para un paquete de 40 - 50 gr?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

El análisis del rango de precio aceptable para un paquete de mini panes de yuca de 40 a 50 gramos es fundamental para garantizar la competitividad y la rentabilidad de la exportación. El resultado es un insight muy claro sobre la alta sensibilidad al precio del mercado:

La abrumadora mayoría de los encuestados, el 61,7%, considera aceptable un precio de "Menos de US\$2,00". Este insight es la principal restricción financiera del plan de exportación y establece un techo de precio muy bajo para el producto. A pesar de que los factores más

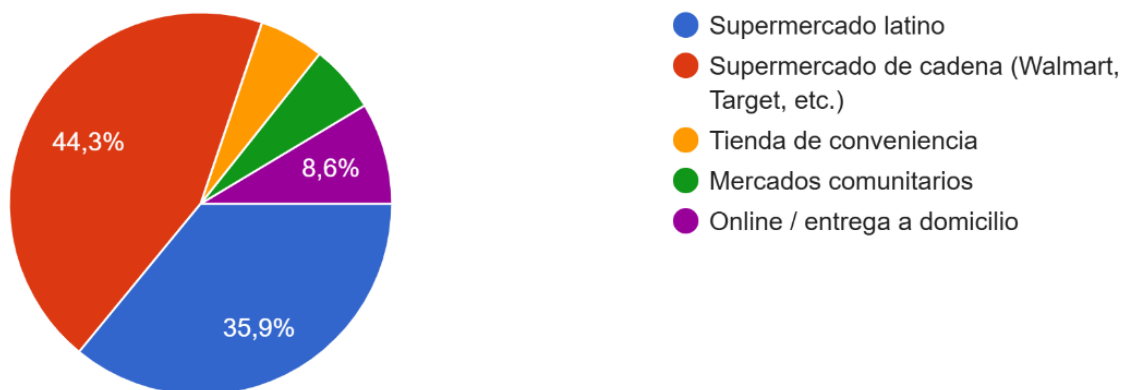
importantes para la compra son el sabor (34,9%) y los ingredientes naturales (27,6%), la alta intención de compra (78,1%) solo se traduce en ventas masivas si el precio es accesible. La estrategia de precios debe buscar maximizar el volumen de ventas masivas manteniéndose por debajo o en el umbral de los US\$2,00.

El segundo rango de precio aceptable es US\$2,00–US\$3,00, seleccionado por el 16,7%. Este segmento, junto con el 13,5% que acepta hasta US\$4,00, podría ser un mercado secundario para una versión premium, un empaque más grande, o para la venta en tiendas especializadas. Sin embargo, el esfuerzo principal debe concentrarse en el rango de Menos de US\$2,00.

En resumen, aunque el producto tiene una alta aceptación por su conveniencia y autenticidad, la estrategia de precios debe ser altamente agresiva y eficiente en costos para no perder a la mayoría de los consumidores. El precio se convierte en un factor limitante y decisivo para el éxito en volumen.

### Figura 16

*¿Dónde preferiría comprar este snack?*



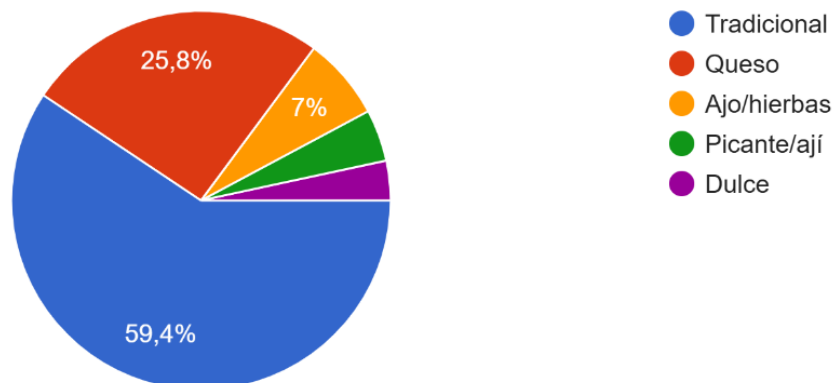
Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

El análisis sobre dónde preferiría comprar el snack la muestra de 384 encuestados es fundamental para diseñar la estrategia de distribución y colocación del producto en Nueva York. El insight más potente es la clara preferencia por los supermercados, los cuales suman una preferencia combinada de más del 80%. La opción más seleccionada fue el "Supermercado de cadena (Walmart, Target, etc.)", con un 44,3%, lo cual sugiere que el consumidor valora la conveniencia, el acceso rápido y la familiaridad de estos grandes minoristas para adquirir sus alimentos básicos y snacks. Este hallazgo establece que el esfuerzo inicial de distribución debe enfocarse en conseguir espacio en las principales cadenas que atienden a la población latina en condados como Queens.

En segundo lugar, el "Supermercado latino" fue seleccionado por un significativo 35,9%. Este porcentaje es vital, pues las tiendas étnicas son el canal primario para la construcción de autenticidad, reputación y confianza dentro de la diáspora. La estrategia debe ser, por lo tanto, dual y enfocada: maximizar el volumen de ventas y la visibilidad a través de las grandes cadenas, mientras se asegura una colocación estratégica en los supermercados latinos para validar la autenticidad cultural del pan de yuca. La baja preferencia por la compra "Online / entrega a domicilio" (8,6%) y las "Tiendas de conveniencia" (8,6%) indica que, para este tipo de snack, el consumo es principalmente impulsivo y ligado a la compra física regular de comestibles, relegando estos otros canales a una importancia secundaria o de expansión futura.

**Figura 17**

*¿Qué sabores de pan de yuca preferiría?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

El análisis de la preferencia de sabor del pan de yuca entre los encuestados es fundamental para la fórmula de producción y la planificación de inventario. El resultado es categórico y establece una clara prioridad para el sabor tradicional:

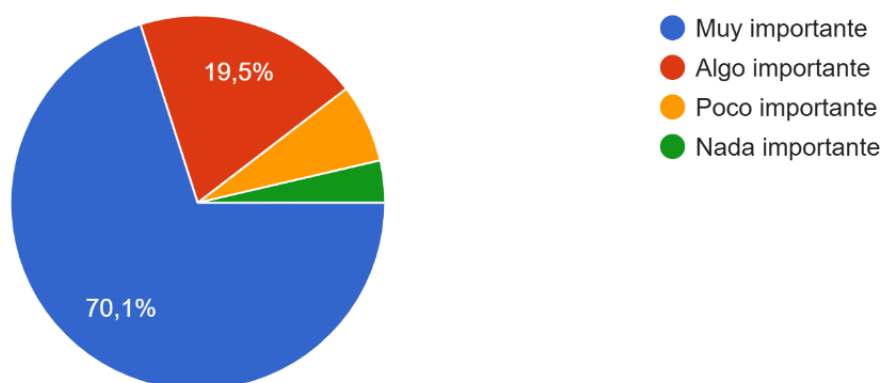
El insight dominante es la abrumadora preferencia por el sabor "Tradicional", seleccionado por el 59,4% de la muestra. Este resultado refuerza todos los hallazgos anteriores sobre la prioridad del sabor auténtico y la nostalgia. El plan de exportación debe centrar sus esfuerzos de I+D y control de calidad en perfeccionar la receta tradicional, garantizando que el producto sellado al vacío y horneado replique fielmente la experiencia original. El producto de lanzamiento, por lo tanto, debe ser la versión tradicional.

El segundo sabor más popular es "Queso", con un 25,8%. Aunque el pan de yuca tradicional ya incluye queso, esta alta selección sugiere una disposición del mercado a consumir una variante con una concentración o tipo de queso distintivo. Esta puede ser la primera variante de sabor a considerar después de establecer la versión tradicional en el mercado.

Las otras opciones, como "Ajo/hierbas" (7%), "Picante/ají" y "Dulce", reciben porcentajes mucho menores. Esto indica que las versiones experimentales o altamente innovadoras no deben ser prioridad en las fases iniciales del proyecto. En resumen, la estrategia de producto debe ser conservadora inicialmente, enfocándose en la versión Tradicional para asegurar la aceptación masiva, seguida de una posible variante concentrada en Queso como producto de expansión.

### Figura 18

*¿Qué tan importante es que el empaque refleje la identidad ecuatoriana?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

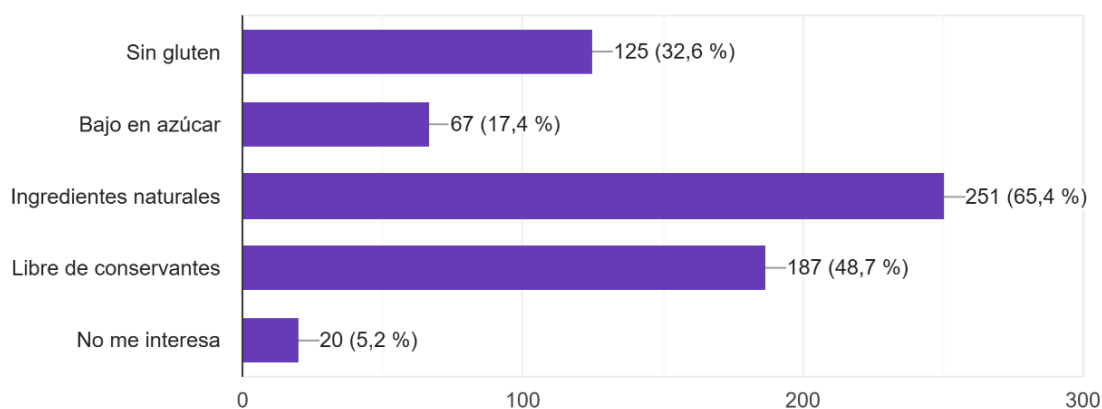
El análisis sobre la importancia del diseño del empaque que refleje la identidad ecuatoriana proporciona un insight esencial sobre el valor de la nostalgia y el origen para la marca del mini pan de yuca. El resultado es sumamente claro, reafirmando el vínculo emocional del consumidor:

El 70,1% de los encuestados considera que es "Muy importante" que el empaque refleje la identidad ecuatoriana. Sumando el 19,5% que lo considera "Algo importante", se tiene que casi el 90% del mercado valora el diseño como un vehículo de conexión cultural. Este insight es la confirmación de que el empaque no es solo un contenedor, sino una herramienta de marketing nostálgico y una prueba visual de la autenticidad que el consumidor está buscando activamente.

Esta preferencia es coherente con la baja frecuencia de viaje a Ecuador, lo que intensifica la necesidad de símbolos culturales en su entorno de Nueva York. Por lo tanto, el empaque debe incorporar elementos gráficos, colores, tipografía o frases que sean inconfundiblemente ecuatorianos. Esto ayudará a que el producto se destaque inmediatamente en las perchas de los Supermercados latinos y transmita confianza en la autenticidad del sabor Tradicional (59,4% de preferencia). Un diseño auténtico y llamativo mitigará la sensibilidad al precio y reforzará el valor intrínseco del producto.

### Figura 19

*¿Qué certificaciones le gustaría que tuviera el producto?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

El análisis de las certificaciones que los encuestados desearían que tuviera el mini pan de yuca proporciona un insight directo sobre las preocupaciones de salud y autenticidad del consumidor en Nueva York. Este gráfico, al ser de selección múltiple, destaca dos certificaciones como las más críticas:

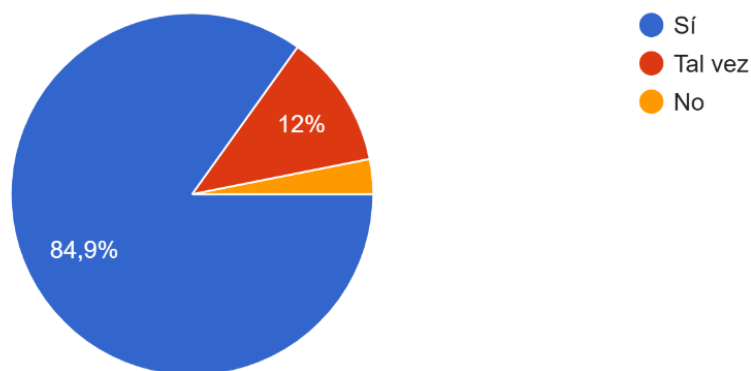
El insight dominante es la altísima valoración de la calidad de los ingredientes. La certificación más deseada es "Ingredientes naturales", seleccionada por el 65,4% de la muestra.

Este hallazgo es coherente con el insight anterior, donde el 73,4% afirmó que era "Muy importante" que los snacks fueran saludables o naturales, y donde los "Ingredientes naturales" fue el segundo factor de compra más importante. El plan de exportación debe priorizar la obtención o la comunicación transparente de la naturalidad de los ingredientes, utilizando el empaque (que el 70,1% quiere que refleje identidad) para certificar este punto.

La segunda certificación más importante es "Libre de conservantes", seleccionada por el 48,7%. Esto refuerza la búsqueda de un producto percibido como fresco y de origen natural, minimizando los químicos. La tecnología de sellado al vacío debe promoverse activamente como el método de conservación natural que elimina la necesidad de conservantes. Además, la certificación "Sin gluten" es relevante, deseada por el 32,6%. Dado que el pan de yuca naturalmente carece de gluten (al estar hecho de yuca), obtener esta certificación es un esfuerzo de bajo costo y alto rendimiento que abriría el mercado a consumidores con sensibilidades dietéticas y ampliaría el posicionamiento premium y saludable.

### Figura 20

*Si le gusta el producto, ¿lo recomendaría a familiares y amigos?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

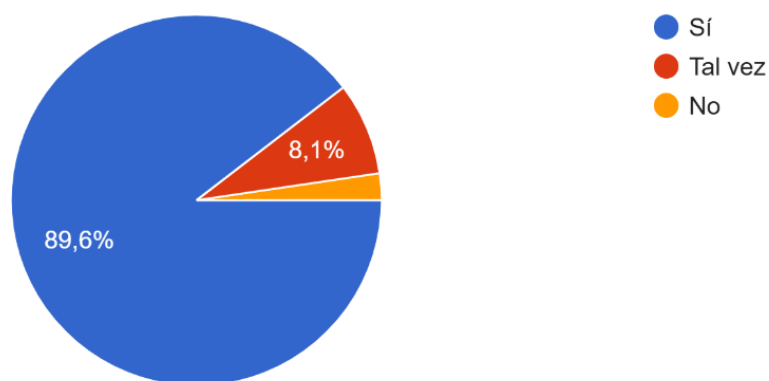
El análisis de la intención de recomendación proporciona un insight clave sobre el potencial de crecimiento orgánico de la marca y la fuerza del boca a boca dentro de la comunidad migrante.

El insight es extraordinariamente positivo y confirma la viabilidad de una estrategia de fidelización basada en la satisfacción del producto. Un contundente 84,9% de los encuestados afirmó que "Sí" recomendaría el producto a familiares y amigos. Este porcentaje, sumado al 12% que respondió "Tal vez", implica que la satisfacción del cliente se traducirá directamente en un poderoso canal de marketing gratuito y altamente confiable. Dentro de la comunidad migrante, la recomendación personal es a menudo más influyente que la publicidad tradicional, especialmente para productos nostálgicos.

Esta alta propensión a la recomendación está directamente vinculada a que el producto cumpla con los factores más importantes identificados: Sabor Auténtico (34,9%), Ingredientes Naturales (27,6%) y el Empaque que Refleja la Identidad (70,1% "Muy importante"). Si la calidad del mini pan de yuca cumple consistentemente con estas altas expectativas, la marca experimentará un rápido crecimiento orgánico que mitigará los costos iniciales de marketing.

### Figura 21

*¿Le parecería aceptable que el producto fuera lanzado por una marca ecuatoriana que exporta a EE.UU.?*



Nota. Encuesta aplicada a migrantes ecuatorianos residentes en EE. UU. (2025). Elaboración de los autores.

El análisis de la pregunta sobre la aceptación de una marca ecuatoriana que exporta a EE. UU. proporciona el insight final sobre la credibilidad y el capital de marca. Este resultado es la validación perfecta para la estrategia de origen:

El 89,6% de los encuestados afirmó que "Sí" le parecería aceptable que el producto fuera lanzado por una marca ecuatoriana que exporta a EE. UU.. Este porcentaje masivo es la confirmación de que el origen geográfico es un factor de confianza, no una barrera. El consumidor migrante asocia una marca ecuatoriana que exporta con autenticidad, sabor tradicional y la calidad necesaria para superar los requisitos internacionales.

Este insight se alinea perfectamente con la alta demanda por el Sabor Tradicional (59,4%) y la necesidad de que el empaque refleje la identidad ecuatoriana (70,1% "Muy importante"). El nombre de la marca y la identidad visual deben enfatizar el origen ecuatoriano con confianza. La estrategia de marketing no necesita crear una marca con sabor local estadounidense; al contrario, debe capitalizar el orgullo de ser una marca legítimamente ecuatoriana. El bajo porcentaje de "Tal vez" (8,1%) y "No" es insignificante y demuestra que la percepción de las marcas exportadoras ecuatorianas es sumamente positiva.

## **2. Capítulo 2: Definir**

Según lo señalado por Yedra, Almeida Aguilar y Gómez Ramos (2021), en esta fase resulta esencial depurar la información obtenida en la etapa de Empatía, seleccionando solo aquello que aporte verdadero valor. Este proceso permite delimitar con precisión el problema y orientar la búsqueda de soluciones creativas que respondan adecuadamente a la necesidad identificada.

### **2.1. Mapa de Afinidad**

Según expone Bella (2012, como se citó en García Jiménez et al., 2022), los diagramas de afinidad constituyen un método de organización que permite clasificar grandes cantidades de información agrupando ideas según las relaciones y similitudes que existen entre ellas. Esta herramienta facilita la síntesis de contenidos complejos dentro del proceso de diseño, ya que permite a los participantes reunir conceptos afines y formar categorías temáticas que ayudan a comprender mejor los datos y orientar la toma de decisiones.

Para este punto, se elaborará el mapa de afinidad con el fin de clasificar y visualizar la información obtenida durante la fase de investigación. Los datos se han organizado en cuatro clústeres principales, que permiten identificar patrones de comportamiento, rasgos de identidad y barreras de mercado, facilitando así una mejor comprensión de las necesidades y oportunidades del público objetivo.

A continuación, en la Tabla 3 se presentan los principales datos obtenidos en el mapa de afinidad, los cuales permiten agrupar y analizar las percepciones, ideas y comentarios más relevantes recopilados durante la fase de investigación.

**Tabla 3***Mapa de afinidad*

<b>Grupo de Afinidad</b>	<b>Hallazgos Clave</b>	<b>Interpretación</b>
Identidad y nostalgia	<p>"Para nosotros la comida es memoria. Es familia, es barrio"</p> <p>El 89,8% aceptaría un producto de marca ecuatoriana exportadora.</p> <p>El 89,5% valora que el empaque refleje la identidad nacional.</p> <p>"El pan de yuca de Ecuador es inconfundible".</p>	<p>La conexión emocional es el motor principal. El producto no se vende solo por sabor, sino por lo que representa: un vínculo tangible con el origen ("la tierrita") que valida la identidad del migrante.</p>
Hábitos y salud	<p>El 73% considera "muy importante" que los snacks sean saludables/naturales.</p> <p>El 65,4% exige certificación de "Ingredientes naturales".</p> <p>Preferencia por horneado y libre de conservantes.</p> <p>El 96% consume pan de yuca, pero la mayoría (60,3%) con baja frecuencia.</p>	<p>Existe una tensión entre el deseo de comer tradicional y la necesidad de comer sano. El consumidor moderno en NY rechaza lo "artificial" y busca la versión limpia de sus antojitos.</p>
Precio y accesibilidad	<p>El 61,8% solo acepta pagar menos de US\$2,00 por unidad personal.</p> <p>Preferencia de compra: 44,3% en Supermercados de cadena y 35,6% en latinos.</p> <p>Queja recurrente: productos importados son caros y difíciles de encontrar.</p>	<p>El precio es una barrera crítica. A pesar de la nostalgia, el consumidor es sensible al costo y busca conveniencia en canales masivos (Walmart, Target) más que en tiendas especializadas lejanas.</p>
Perfil del consumidor	<p>Concentración geográfica: 44,3% vive en Queens.</p> <p>Edad: 70,5% son adultos jóvenes (18-35 años).</p> <p>Estado civil: 55,4% son solteros.</p> <p>Gustos conservadores: 85% prefiere sabor tradicional o queso, rechazando nuevos sabores.</p>	<p>El mercado meta no es la "población migrante" en general, sino específicamente el adulto joven, soltero, residente en Queens, que busca practicidad y sabores clásicos sin complicaciones.</p>

Nota. La tabla organiza datos clave sobre el consumidor, junto con sus interpretaciones sobre la fuerte conexión de la comida con la identidad y las barreras de precio/accesibilidad.

El mapa de afinidad revela que el principal motor de consumo del pan de yuca entre los ecuatorianos en Nueva York es la identidad cultural y la nostalgia, ya que el producto representa un lazo emocional con su país de origen. Sin embargo, también se observa una evolución en las preferencias, donde el consumidor busca opciones más saludables, naturales y con certificaciones, sin perder la esencia tradicional. Aunque existe una alta aceptación hacia el producto, el precio y la accesibilidad son factores decisivos, pues el público muestra sensibilidad al costo y prefiere canales de compra masivos. En conjunto, el perfil del consumidor se concentra en adultos jóvenes residentes en Queens, de estilo de vida práctico, que valoran tanto la autenticidad como la conveniencia.

## **2.2. Planteamiento del Problema**

De acuerdo con Orellana-Guevara (2021), definir adecuadamente el planteamiento del problema cumple una función decisiva dentro del proceso investigativo, debido a que comprender con claridad el fenómeno estudiado permite establecer objetivos específicos coherentes y seleccionar los insumos necesarios para que el proyecto sea viable. En este sentido, el planteamiento del problema actúa como un eje que orienta y delimita la investigación, por lo que es indispensable contar con una estrategia de aprendizaje que ayude al estudiantado a formularlo de manera eficaz.

### ***2.2.1. Problema Central***

La comunidad de migrantes ecuatorianos residentes en Nueva York, específicamente el segmento de adultos jóvenes en Queens, enfrenta una desconexión con su identidad gastronómica debido a la escasa oferta de snacks tradicionales auténticos que sean, a la vez, saludables y accesibles. Aunque existe un deseo latente de consumo y una fuerte carga emocional hacia productos como el pan de yuca, la oferta actual se percibe como costosa, de baja disponibilidad en

canales masivos o elaborada con ingredientes artificiales que no cumplen con los estándares de salud modernos.

### **2.2.2. Justificación**

Este problema es crítico porque genera una brecha no satisfecha en el mercado.

- **Evidencia de demanda insatisfecha:** El 96% de la población consume el producto, pero el 60,3% lo hace "menos de una vez por semana", lo que indica que quisieran consumirlo más, pero existen barreras que lo impiden.
- **Barrera de Salud:** El 73% de los usuarios prioriza la salud, y al no encontrar opciones "limpias" o sin conservantes, optan por sustitutos como frutos secos.
- **Barrera Económica:** El 61,8% no está dispuesto a pagar más de \$2,00, y actualmente perciben que los productos son caros.

### **2.3. Árbol de Problemas**

De acuerdo con Martínez y Fernández (2023, como se citó en González-Muñoz et al., 2023), el árbol de problemas es una herramienta que permite organizar de manera creativa la identificación de las causas que originan un conflicto, elaborando un esquema que muestra de forma estructurada tanto los factores que lo provocan como sus efectos. Este modelo se asemeja a un árbol: el problema central constituye el tronco, las raíces representan las causas y las ramas simbolizan las consecuencias, evidenciando la relación entre todos los elementos involucrados.

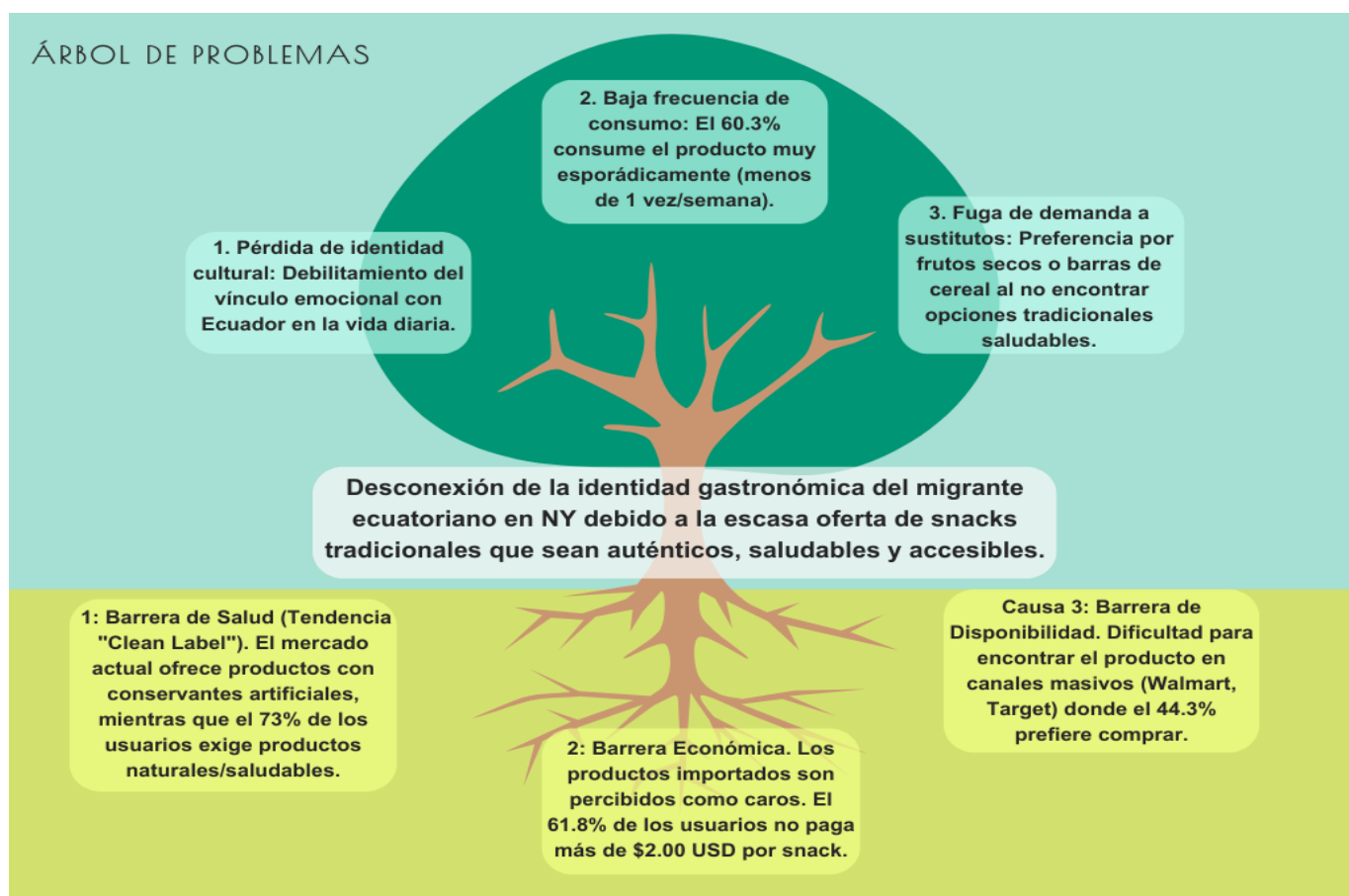
En esta sección se elaborará el árbol de problemas, con el propósito de identificar la causa raíz de la necesidad detectada y sus efectos dentro del contexto de exportación. A partir de los hallazgos previos, se representarán visualmente las causas, el problema central y las consecuencias que afectan la introducción del pan de yuca ecuatoriano en el mercado de Nueva York. Esta

herramienta permitirá estructurar de forma lógica los desafíos y orientar estrategias de solución más efectivas.

Posteriormente, en la Figura 22 se muestra el mapa de problemas, donde se resumen las principales dificultades identificadas durante la investigación y que servirán de base para el desarrollo de soluciones en las siguientes etapas del estudio.

## Figura 22

### Árbol de problemas



Nota. Elaboración de los autores con base en la identificación de causas y efectos obtenidos en el análisis del problema central (2025).

El árbol de problemas evidencia que la desconexión de la identidad gastronómica del migrante ecuatoriano en Nueva York es el problema central, causado principalmente por tres

raíces: la barrera de salud, relacionada con la falta de opciones naturales y saludables; la barrera económica, debido al alto costo percibido de los productos importados; y la barrera de disponibilidad, que limita el acceso en canales masivos de venta. Estas causas generan efectos visibles, como la pérdida de identidad cultural, la baja frecuencia de consumo y la fuga de demanda hacia productos sustitutos, reflejando cómo la ausencia de una oferta auténtica y accesible debilita el vínculo emocional con los sabores tradicionales del Ecuador.

#### **2.4. Buyer Persona**

De acuerdo con lo expresado por Romero, Sellers y Cely (2024) y Beltrán, Parrales y Ledesma (2019), como se citó en Mantilla y Larrea (2024); el buyer persona se define como una representación semi ficticia de la cliente ideal basada en patrones de comportamiento reales obtenidos mediante estudios de mercado. Esta herramienta permite identificar de manera precisa las motivaciones, necesidades y características de la audiencia objetivo, facilitando la creación de estrategias más efectivas en contenido, diseño de productos, ventas y gestión de leads. Gracias a ello, las empresas pueden fortalecer la relación con sus clientes y dirigir de forma más acertada sus acciones comerciales y comunicacionales.

En este apartado se construirá el Buyer Persona, con el fin de representar de manera detallada al consumidor ideal del producto de Vifggüs. A partir de los hallazgos del estudio de campo, se delinearán sus características demográficas, intereses, hábitos de compra y motivaciones emocionales, reflejando su conexión cultural con Ecuador y su estilo de vida en Nueva York. Esta herramienta permitirá definir estrategias de marketing más precisas, adaptando el mensaje, el empaque y los canales de comunicación a las verdaderas expectativas del público objetivo.

La Figura 23 muestra el buyer persona del estudio, que resume el perfil, motivaciones y hábitos del consumidor objetivo, sirviendo como base para orientar las estrategias de marketing del producto.

### Figura 23

#### Buyer persona



**MARTHA ZAMBRANO**

• Lleva un estilo de vida urbano, rápido y práctico, típico de migrantes que estudian y trabajan.

• Mantiene un fuerte orgullo por su identidad ecuatoriana, y siente conexión emocional con productos que evocan Ecuador.

• Prefiere consumir snacks que encajen con una vida activa y moderna, evitando procesos largos o alimentos pesados.

**OBJETIVOS**

• Consumir snacks naturales, económicos y auténticos que le recuerden a Ecuador.

• Encontrar opciones que encajen con su vida acelerada.

• Ahorrar tiempo en compras y evitar desplazamientos largos.

**FRUSTRACIONES**

• Precio alto: no compra snacks ecuatorianos > \$2.00

• Ingredientes artificiales o conservantes

• Dificultad de acceso: no quiere recorrer largas distancias

• Falta de productos ecuatorianos auténticos en grandes tiendas

**INTERESES, COMPORTAMIENTO DE COMPRA Y HÁBITOS DIGITALES**

Martha se interesa por productos prácticos, saludables y con identidad ecuatoriana, y compra en Walmart, Target y tiendas latinas; es muy leal, recomienda lo que le gusta y busca certificaciones como “natural” o “sin conservantes”.

En lo digital, usa Instagram y TikTok, confía en reseñas visuales y sigue contenido de comida, migrantes y comunidad ecuatoriana.

**EDAD: 28**  
**UBICACIÓN: QUEENS, NUEVA YORK**  
**SOLTERA, MIGRANTE**

Nota. Elaboración propia a partir de la información recopilada en encuestas y entrevistas.

El buyer persona, representado por Martha Zambrano, refleja a una mujer joven, migrante y soltera residente en Queens, que combina un estilo de vida urbano y acelerado con un fuerte sentido de identidad ecuatoriana. Busca snacks naturales, prácticos y asequibles, libres de conservantes y con conexión cultural. Sus principales frustraciones se centran en el precio elevado, la falta de productos auténticos y la dificultad para encontrarlos en tiendas grandes, lo que evidencia la oportunidad de ingresar un producto como el pan de yuca “Vifggüs” en canales accesibles, con enfoque saludable y emocionalmente significativo.

## 2.5. Mapa de Empatía

De acuerdo con lo expuesto por Riveros Montiel y Olmedo, (2024), el mapa de empatía es una herramienta creada originalmente por Dave Gray, fundador de la consultora Xplane, con el propósito de resolver las limitaciones que presentaba la segmentación tradicional al intentar identificar de forma más profunda a los clientes potenciales al iniciar un modelo de negocio. Esta perspectiva retoma lo planteado por Gray (como se citó en Figueroa Molina, 2020), resaltando que el enfoque empático permite comprender motivaciones, percepciones y comportamientos más allá de los datos demográficos básicos.

A partir de la información obtenida en las encuestas y entrevistas, se busca representar lo que el cliente piensa, siente, dice y hace frente al producto, identificando sus principales motivaciones, frustraciones y expectativas. Este proceso permite comprender de forma integral al consumidor ecuatoriano residente en Nueva York y orientar estrategias de comunicación, empaque y posicionamiento coherentes con sus necesidades. En la Figura 24 se expone el mapa de empatía, que resume estos hallazgos de manera visual.

Figura 24

## Mapa de empatía



Nota. Elaboración de los autores con base en la información obtenida durante la fase de empatía del proyecto (2025).

El mapa de empatía refleja que el consumidor ecuatoriano en Nueva York mantiene un fuerte vínculo emocional con su identidad y con los productos de su país, pero se enfrenta a frustraciones relacionadas con el precio elevado, la falta de opciones saludables y la dificultad para encontrar productos auténticos. Este consumidor busca snacks naturales y accesibles, que lo hagan sentir conectado con su cultura y que pueda adquirir fácilmente en su entorno local, lo que

evidencia una oportunidad clara para posicionar productos ecuatorianos que combinen autenticidad, salud y conveniencia.

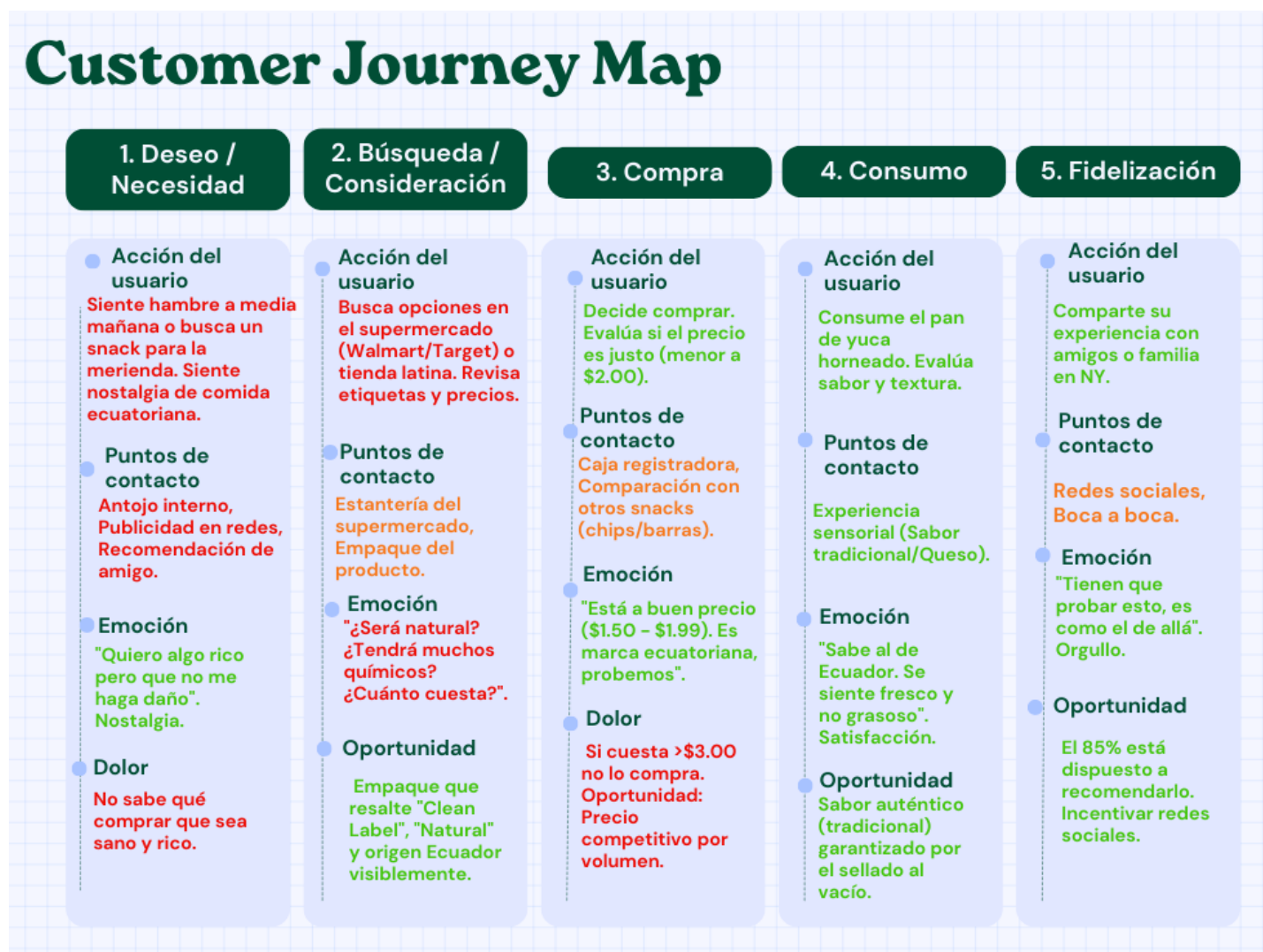
## **2.6. Customer Journey Map**

De acuerdo con lo analizado por Canfield y Basso (2017, como se citó en Flores-Bañuelos & Garduño-Galindo, 2023), el Customer Journey se concibe como una metodología centrada en el cliente que permite identificar, ordenar y comprender todas las interacciones que una persona mantiene con un producto o servicio a lo largo de su experiencia. Este recorrido visualiza tanto los puntos de contacto como los momentos decisivos que marcan el viaje del usuario desde el primer acercamiento hasta el cierre de la relación con la empresa.

En el Customer Journey Map se representará el recorrido que realiza el consumidor desde el descubrimiento del producto hasta la decisión de compra, identificando sus emociones, puntos de contacto y oportunidades de mejora en cada etapa. En la Figura 25 se muestra este proceso, que permite comprender la experiencia del cliente y optimizar las estrategias de comunicación y fidelización.

Figura 25

## Customer Journey Map



Nota. Elaboración propia a partir del análisis de experiencias y puntos de contacto del usuario durante su proceso de compra (2025).

El Customer Journey Map evidencia que el proceso de compra del consumidor ecuatoriano en Nueva York está guiado por la nostalgia y el deseo de reconectar con su cultura, pero condicionado por factores como el precio, la salud y la disponibilidad del producto. A lo largo de las etapas, desde el deseo hasta la fidelización, el cliente busca snacks naturales, accesibles y con

identidad ecuatoriana, valorando la experiencia sensorial y la posibilidad de recomendarlos en redes sociales. Este recorrido resalta oportunidades para fortalecer la presencia de marca mediante empaques atractivos, precios competitivos y comunicación emocional centrada en el orgullo de origen.

## **2.7. POV (Punto de Vista)**

La metodología Design Thinking se fundamenta en cinco etapas esenciales, donde la fase de definición juega un papel crucial al transformar las observaciones en un problema claramente articulado. Dentro de esta fase, se utiliza el Punto de Vista (Point of View) como una herramienta central.

Según Mentzer, Lee y Bartholomew (2021), la declaración POV es un artefacto clave que emerge de la etapa de Definición, compuesto por la combinación de tres elementos: el usuario, su necesidad y el insight (la razón convincente detrás de esa necesidad). Este constructo es crucial, ya que el POV se establece como una declaración de problema "significativa y accionable" que guía al equipo de diseño. Al definir el reto correcto y situar el proceso de ideación de manera centrada en el ser humano, el POV garantiza que las soluciones se dirijan a las emociones y experiencias reales del usuario, sirviendo como una referencia constante a lo largo de todo el ciclo del Design Thinking.

En la Tabla 4 se presenta el enunciado del Punto de Vista (POV), que integra al usuario, su necesidad y el insight principal, definiendo el reto central que guiará el desarrollo de ideas dentro del proceso de Design Thinking.

**Tabla 4***Punto de vista*

<b>Usuario</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Insight</b>
El adulto joven migrante (18-35 años) residente en Queens que prioriza su bienestar.	Consumir un pan de yuca que certifique explícitamente ser "100% Natural" y "Libre de conservantes".	Aunque el 96% consume el producto, el 60,3% lo hace con muy baja frecuencia porque desconfía de la oferta actual. El usuario vive una contradicción: quiere el sabor de su infancia, pero su estilo de vida actual le impide comer productos procesados o "químicos".
El consumidor de snacks ecuatorianos sensible al presupuesto diario.	Encontrar una opción personal de snack que cueste menos de US\$2,00.	El usuario tiene un techo psicológico muy rígido: el 61,8% rechaza pagar más de dos dólares. A pesar de la carga emocional del producto, este compete en la categoría de snacks masivos; si el precio supera ese umbral, la compra deja de ser un hábito y se convierte en un lujo ocasional
El migrante con un estilo de vida urbano y acelerado en Nueva York.	Adquirir productos tradicionales dentro de sus compras habituales en grandes cadenas (Walmart, Target).	El 44,3% prefiere la conveniencia de los supermercados de cadena sobre las tiendas especializadas latinas. El usuario busca "normalizar" su consumo étnico; no quiere realizar viajes especiales a bodegas lejanas, sino integrar su identidad gastronómica en su rutina de abastecimiento doméstico moderna y eficiente.

Nota. Análisis de tres perfiles de usuario detallando sus necesidades y las razones de la baja compra de snacks ecuatorianos.

El análisis del POV evidencia que el consumidor ecuatoriano en Nueva York combina un fuerte sentido de identidad cultural con hábitos de consumo modernos y racionales. Sus decisiones están influenciadas por la búsqueda de autenticidad, salud y conveniencia, pero limitadas por factores como el precio, la falta de certificaciones naturales y la disponibilidad en canales masivos. Estos hallazgos confirman que el reto principal del diseño radica en ofrecer un producto que equilibre el valor emocional con la accesibilidad, posicionando al pan de yuca como un snack saludable, natural y con identidad ecuatoriana.

### 3. Capítulo 3: Ideación

En esta fase se abordará la etapa de Idear, uno de los momentos clave dentro del proceso de Design Thinking, en el cual se combinan el pensamiento divergente, para generar la mayor cantidad posible de ideas creativas sin restricciones iniciales, y el pensamiento convergente, que permite evaluar, organizar y seleccionar las alternativas más viables. Esta etapa tiene como propósito ampliar el abanico de posibilidades para encontrar soluciones innovadoras a los problemas definidos previamente, promoviendo la colaboración, la creatividad colectiva y la exploración de enfoques no convencionales antes de tomar decisiones finales.

Como señalan Barbosa-Quintero y Estupiñan-Ortiz (2023), la fase de ideación dentro del Design Thinking impulsa una dinámica creativa que ayuda a transformar necesidades o desafíos en múltiples propuestas de solución, fortaleciendo el análisis y la toma de decisiones informadas en los procesos de aprendizaje y diseño.

#### 3.1. Brainstorming

El brainstorming, conocido también como lluvia de ideas, es una técnica grupal que busca estimular la generación de propuestas creativas frente a un problema o tema específico. Su propósito es promover un espacio abierto donde los participantes puedan aportar ideas de manera libre, sin juicios iniciales, favoreciendo así la creatividad colectiva y la aparición de alternativas originales.

De acuerdo con Cabrera (2020, como se citó en Yupanqui Castillo, 2022), esta técnica fue desarrollada en 1938 por Alex Faickney Osborn, quien identificó que la interacción espontánea dentro de un grupo permite producir una mayor cantidad y calidad de ideas en comparación con el trabajo individual. Esto se debe a que cada participante aporta desde sus experiencias y habilidades creativas, potenciando el pensamiento colaborativo. Asimismo, una de las reglas fundamentales

del brainstorming es que ninguna idea debe ser descartada durante la sesión inicial; todas las propuestas son válidas y contribuyen al proceso. Además, cualquier participante puede presentar ideas que considere pertinentes, desarrollándose la actividad en rondas en las que cada miembro expone sus aportes, enriqueciendo el proceso creativo.

El objetivo del brainstorming fue responder a la pregunta: "¿Cómo podríamos conectar emocionalmente a los migrantes ecuatorianos con su identidad cultural a través de un snack práctico y saludable que evoque los sabores del Ecuador?"

En la Figura 26 se presenta el brainstorming, una técnica creativa utilizada para generar ideas de manera colaborativa, permitiendo explorar diversas soluciones posibles al problema identificado dentro del proceso de diseño del proyecto.

Figura 26

Brainstorming



Nota. Elaboración propia a partir del proceso de ideación y generación de ideas del proyecto.

Las ideas generadas en la fase divergente se clasificaron en seis categorías principales:

- **Producto que evoque hogar (sabor, formato, salud):** Ideas sobre la formulación del producto, por ejemplo: Mini panes de yuca con aroma tradicional, Pan de yuca sin gluten, Pan de yuca fortificado con chocho.
- **Empaque que cuente historias:** Ideas para el diseño visual por ejemplo empaque con paisajes ecuatorianos, ilustraciones de textiles andinos, ventana en forma del mapa del Ecuador.
- **Conexión emocional directa con el consumidor:** Mensajes y coleccionables, mensaje "Un pedacito de casa en tu bolsillo", postales coleccionables del Ecuador, frases que evoquen nostalgia.
- **Experiencia de consumo:** Formatos y activaciones por ejemplo snack individual para llevar, edición "trabajo duro", degustaciones en festivales ecuatorianos de NY.
- **Comercialización que conecte identidad:** Puntos de venta y promoción por ejemplo distribución en bodegas latinas, colaboración con cafeterías ecuatorianas en NY, sello "Producto 100% ecuatoriano" destacado.
- **Mensajes culturales:** Lenguaje y símbolos, frases icónicas ecuatorianas, línea patriótica con banderas y símbolos nacionales, manifiesto de la marca.

En la Tabla 5 se presenta la fase convergente, donde las ideas fueron priorizadas según criterios de viabilidad, impacto e innovación.

**Tabla 5***Criterios de Evaluación*

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
Conexión emocional directa	El producto debe evocar nostalgia y afecto por la tierra.
Identidad cultural ecuatoriana	Uso de símbolos, sabores y lenguajes auténticos.
Viabilidad para exportación	La idea debe ser logística y técnicamente realizable a larga distancia.
Practicidad tipo snack	Debe ser fácil de consumir, transportar y almacenar.
Saludable	Debe percibirse como una opción mejor que los snacks ultraprocesados.

Nota. La tabla enlista y describe cinco criterios de evaluación.

La tabla muestra los criterios de selección aplicados para priorizar las ideas del proyecto, destacando el equilibrio entre la emoción y la funcionalidad. Se busca un producto que conecte con la identidad ecuatoriana, despierte nostalgia en los migrantes, y al mismo tiempo sea viable para exportar, práctico como snack y saludable, alineándose con las tendencias actuales del mercado internacional.

Continuando, en la Tabla 6 se muestra el proceso de selección, donde se priorizaron diez ideas según su viabilidad, conexión cultural y potencial de exportación.

**Tabla 6***Mejores Ideas Seleccionadas*

<b>Idea</b>	<b>Clasificación</b>
1. Mini panes de yuca horneados, saludables y sellados al vacío	Producto / Viabilidad
2. Empaque con textiles andinos + ventana en forma de mapa del Ecuador	Empaque / Identidad
3. Frase emocional: “Un pedacito de casa en tu bolsillo”	Conexión / Mensaje
4. Códigos QR con historias reales de migrantes ecuatorianos	Empaque / Conexión
5. Códigos QR con música ecuatoriana (playlist nostalgia)	Empaque / Conexión
6. Sticker o postal coleccionable de ciudades del Ecuador	Conexión / Empaque
7. Packaging con dialectos ecuatorianos (“Achachay”, “Ñañito”)	Empaque / Identidad
8. Sello “Hecho en Ecuador” en grande	Comercialización / Identidad
9. Edición especial por regiones (Costa, Sierra, Amazonía)	Producto / Identidad
10. Venta en bodegas latinas en Queens y Bronx	Comercialización / Practicidad

Nota. La tabla detalla las diez ideas seleccionadas en respuesta al problema planteado.

La tabla evidencia una selección diversa de ideas que combinan aspectos emocionales, culturales y comerciales. Se observa un enfoque integral que une el valor simbólico ecuatoriano (textiles andinos, frases y dialectos locales) con la viabilidad práctica y de mercado (snack saludable, empaques funcionales y puntos de venta estratégicos). Este equilibrio refuerza tanto la identidad del producto como su potencial de aceptación en el mercado internacional.

### **3.2. Mapa Mental**

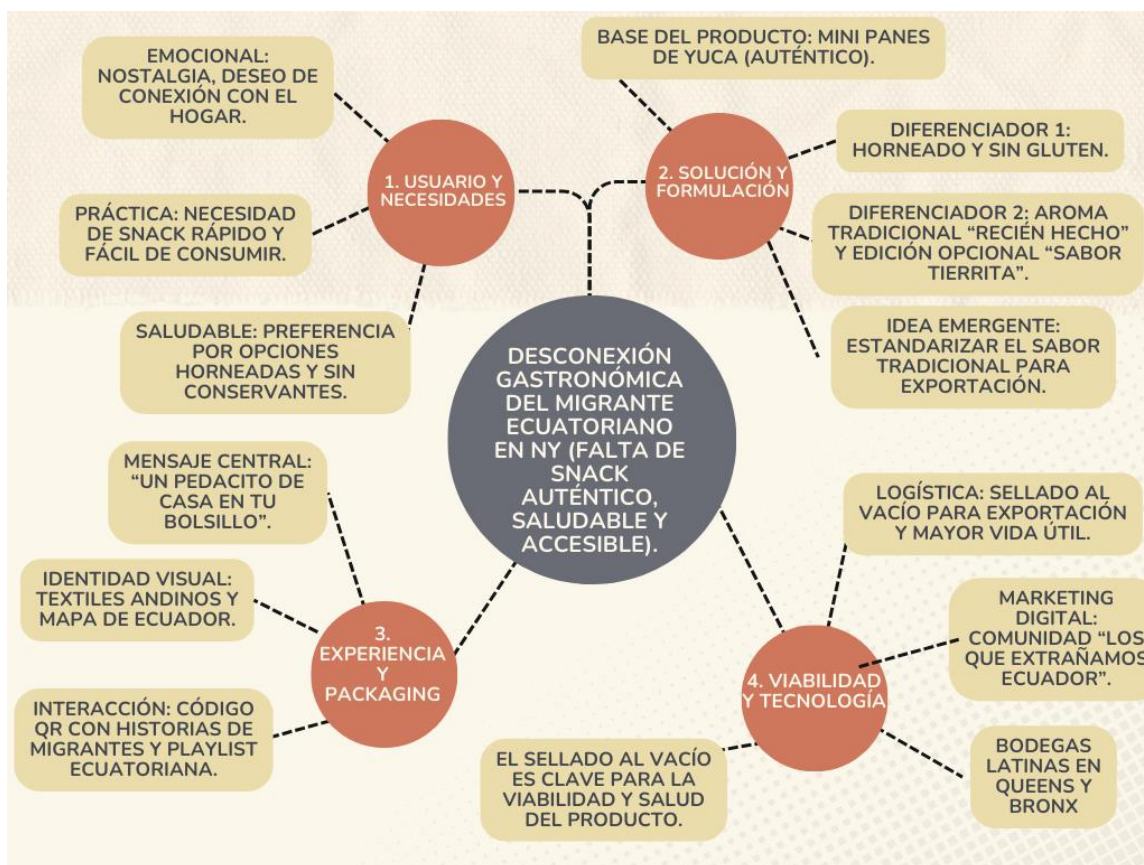
Según Amaiquema Márquez et al. (2021), los mapas mentales resultan útiles para ordenar ideas, identificar relaciones y fortalecer el aprendizaje significativo, pues ayudan a representar el

conocimiento de manera integrada. Su uso se popularizó en la década de 1970 gracias al británico Tony Buzan, quien promovió este tipo de representaciones como apoyo para la creatividad y la memoria. Paralelamente, Joseph D. Novak desarrolló modelos similares en Estados Unidos, aportando a la creación de mapas conceptuales como alternativa para reforzar la enseñanza y promover una comprensión más profunda de los contenidos educativos.

Seguidamente, en la Figura 27 se presenta el mapa mental, que organiza visualmente las ideas seleccionadas, mostrando sus conexiones y permitiendo una comprensión clara de cómo se integran los elementos culturales, emocionales y comerciales del proyecto.

**Figura 27**

*Mapa mental*



Nota. Elaboración de los autores con base en la estructuración de ideas y relaciones temáticas desarrolladas en el proceso de investigación.

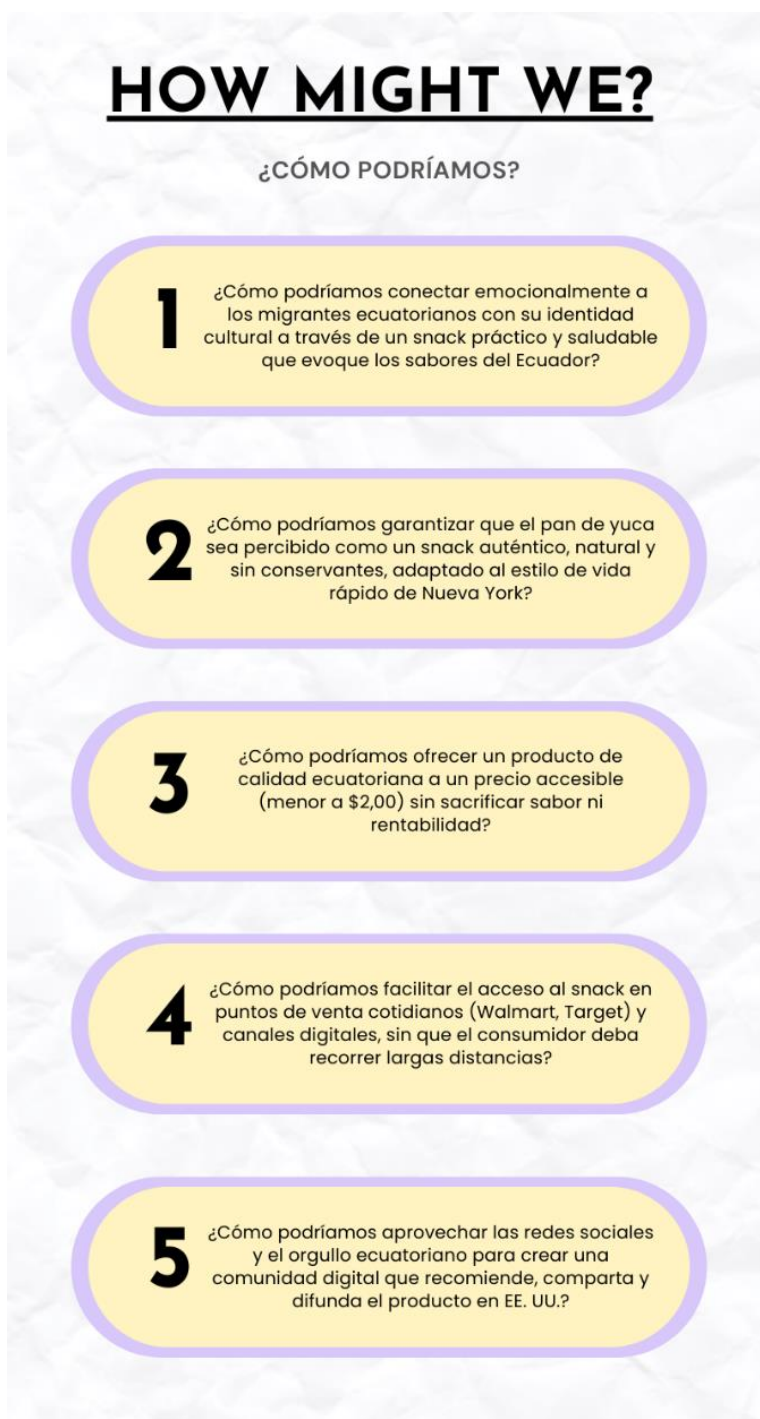
El mapa mental refleja de forma visual la problemática central: la desconexión gastronómica del migrante ecuatoriano en Nueva York. Se integran cuatro ejes principales; usuario y necesidades, solución, experiencia y packaging, y viabilidad tecnológica, que vinculan lo emocional, cultural y técnico. El esquema evidencia cómo el producto no solo responde a una necesidad funcional de snack saludable, sino también a un vínculo emocional y de identidad, reforzado mediante recursos como empaques con símbolos ecuatorianos, códigos QR y estrategias digitales orientadas a la comunidad migrante.

### **3.3. “How Might We?” (¿Cómo Podríamos?)**

De acuerdo con Brown (2009, citado en Galván Ambrossi, 2025), el método How Might We (HMW) facilita transformar los problemas detectados durante la fase de empatía en preguntas abiertas que impulsan la generación de ideas centradas en las necesidades del usuario.

A partir de los hallazgos obtenidos en la fase de definición, se formularon una serie de preguntas orientadoras que permiten transformar los principales problemas detectados en oportunidades de innovación. Estas interrogantes buscan guiar el proceso creativo y abrir el camino hacia soluciones centradas en las verdaderas necesidades del usuario. Posteriormente, se presentan las preguntas “¿Cómo podríamos?” desarrolladas para el proyecto de exportación del snack de pan de yuca Vifggüs:

En la Figura 28 se presenta el apartado “How Might We?”, donde se formulan preguntas clave para orientar la generación de ideas innovadoras centradas en las necesidades y emociones del usuario.

**Figura 28***Técnica How Might We?*

Nota. Elaboración de los autores con base en la fase de ideación del proceso de Design Thinking, donde se formularon preguntas orientadas a la generación de soluciones creativas e innovadoras.

La figura muestra el conjunto de preguntas que orientan el proceso creativo hacia soluciones centradas en el usuario. Estas interrogantes abordan aspectos clave como la conexión emocional con los migrantes ecuatorianos, la adaptación del producto al ritmo de vida neoyorquino, la accesibilidad económica, y la promoción digital del snack. Por lo tanto, permiten enfocar la innovación en un producto que combine autenticidad cultural, valor emocional y viabilidad comercial.

### **3.4. Matriz de Priorización (Impacto vs. Esfuerzo)**

De acuerdo con lo contextualizado por Sánchez Alvarado (2025), la matriz de priorización impacto - esfuerzo constituye una herramienta esencial para evaluar iniciativas dentro de un proyecto y decidir cuáles deben abordarse primero. Esta metodología analiza cada propuesta considerando dos dimensiones clave: el impacto, entendido como los efectos positivos que puede generar, ya sea en términos financieros, de satisfacción del cliente o eficiencia operativa, y el esfuerzo, que engloba los recursos necesarios para su ejecución, como tiempo, inversión económica, personal o tecnología.

A continuación, en la Figura 29 se presenta la Matriz de Priorización (Impacto vs. Esfuerzo), que permitió identificar las ideas con mayor impacto y menor complejidad de implementación dentro del proyecto.

**Figura 29***Matriz de priorización*

Nota. La matriz de priorización permitió identificar y seleccionar las propuestas, optimizando la toma de decisiones para el desarrollo del proyecto.

La matriz de impacto/esfuerzo permite visualizar las ideas según su potencial y complejidad. En el cuadrante de ganancias rápidas destacan propuestas de alta efectividad y fácil ejecución, como los mini panes de yuca horneados, la frase emocional y el QR musical, que fortalecen la conexión cultural. En los proyectos de gran envergadura, se ubican acciones con alto impacto, pero mayor esfuerzo, como el empaque con textiles andinos y la venta en bodegas latinas, claves para el posicionamiento internacional. En contraste, las actividades menores y tareas ingratas presentan bajo retorno o alta dificultad, por lo que se consideran de prioridad secundaria en la estrategia general.

### 3.5. Propuesta de Idea de Negocio a Implementar

Tras finalizar el proceso de selección y priorización de ideas, se determinó que la propuesta final más pertinente y coherente con los hallazgos de la investigación es la adaptación del producto existente “Vifggüs”, mini panes de yuca horneados y sellados al vacío. Esta adaptación busca fortalecer su posicionamiento mediante la incorporación de elementos culturales, comunicacionales y de valor agregado que refuercen la conexión emocional con los migrantes ecuatorianos en Estados Unidos. El nuevo enfoque propone un empaque renovado con identidad ecuatoriana, que incluirá un código QR con historias de migrantes o música nacional, integrando así la tradición, la nostalgia y la innovación en un mismo producto.

#### **Justificación:**

La adaptación propuesta responde a la necesidad de mejorar la conexión cultural y emocional del consumidor migrante, ofreciendo un snack que no solo conserva el sabor tradicional del Ecuador, sino que además incorpora una experiencia sensorial y simbólica que fomenta el orgullo y la pertenencia. Este enfoque refuerza la deseabilidad del producto y amplía su potencial de aceptación en el mercado internacional.

Asimismo, en la Tabla 7 se presenta el análisis de viabilidad, factibilidad y deseabilidad del producto, evidenciando que cumple con los criterios técnicos, comerciales y emocionales necesarios para garantizar su aceptación y sostenibilidad en el mercado objetivo.

**Tabla 7***Evaluación de viabilidad, factibilidad y deseabilidad de la propuesta*

<b>Ejes</b>	<b>Justificación</b>	<b>Evaluación</b>
Viabilidad	Según lo señalado por Romero et al. (2022), la participación de Ecuador en el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) y el marco del “Acuerdo de Comercio Recíproco” con Estados Unidos permiten la reducción o eliminación de aranceles para determinados productos, lo que podría constituir una oportunidad para que la exportación de snacks de yuca mantenga una posición competitiva en el mercado estadounidense.	Viable en términos comerciales y estratégicos para el comercio internacional
Deseabilidad	Responde a la necesidad de salud (mini panes horneados, no fritos), practicidad (formato snack) y conexión emocional (sabor tradicional, mensajes y códigos QR).	Altamente deseable por el migrante que busca un sabor auténtico con conveniencia y nostalgia.
Factibilidad	De acuerdo con lo señalado por Saac Cadena (2023), la yuca se cultiva ampliamente en tres provincias del Ecuador, lo que garantiza un suministro constante y de bajo costo. Además, el empaque sellado al vacío con código QR resulta logísticamente factible, ya que no requiere cadena de frío, reduciendo así los costos de transporte y almacenamiento.	Factible desde la producción hasta el punto de venta, permitiendo un inicio con recursos moderados y escalable.

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de la propuesta de negocio, evaluada según los criterios de viabilidad, factibilidad y deseabilidad definidos en el proceso de Design Thinking.

La Tabla 7 demuestra que en términos de viabilidad, el marco comercial entre Ecuador y Estados Unidos favorece su exportación gracias a posibles reducciones arancelarias. La deseabilidad se evidencia en la conexión cultural con el migrante ecuatoriano, que busca un producto saludable y nostálgico. Finalmente, la factibilidad se confirma por la disponibilidad local de materia prima y el uso de un empaque al vacío eficiente, lo que permite una producción escalable y con bajos costos logísticos.

## **4. Capítulo 4: Prototipar**

De acuerdo a lo expuesto por Rodríguez Valerio (2022), la etapa de prototipar consiste en crear una versión inicial de la solución para probar cómo responde a las necesidades reales del usuario. Se trabaja a pequeña escala y con bajo costo, buscando obtener un producto mínimo viable que permita experimentar, validar y mejorar antes de su implementación final.

En esta fase del trabajo se desarrollará la base estratégica del plan de exportación, enfocada en definir el producto, analizar el mercado internacional y justificar el país de destino. A través de estos tres apartados se busca identificar la viabilidad comercial del snack de pan de yuca “Vifggüs” en el mercado de Nueva York, estableciendo sus características técnicas, ventajas competitivas, tendencias de consumo y condiciones favorables del entorno internacional. Esta etapa permitirá fundamentar las decisiones posteriores sobre estrategia, precios y logística en datos reales y criterios de competitividad.

### **4.1. Descripción del Producto**

Se presenta la descripción del producto caso de estudio, donde se detallan sus características, beneficios, elementos diferenciadores y certificaciones necesarias para su exportación, con el fin de destacar su valor artesanal, su origen ecuatoriano y su cumplimiento con los estándares internacionales de calidad.

#### ***4.1.1. Nombre del Producto***

El nombre del producto es Vifggüs Mini Pan de Yuca

#### ***4.1.2. Tipo de Producto***

Es un producto agroalimentario artesanal de origen ecuatoriano, elaborado con ingredientes naturales provenientes de las provincias de Manabí y El Oro, que combinan la tradición local con

estándares modernos de calidad y seguridad alimentaria. Representa una expresión de la gastronomía ecuatoriana adaptada a las nuevas tendencias de consumo saludable y conveniente.

#### ***4.1.3. Características Técnicas***

El producto Vifggüs Mini Pan de Yuca está elaborado con ingredientes naturales: almidón de yuca, queso fresco artesanal, leche entera, huevo y sal marina. Su formulación busca mantener el sabor auténtico del tradicional pan de yuca ecuatoriano, combinando procesos artesanales con técnicas modernas de conservación e inocuidad.

El único conservante utilizado es el sorbato de potasio (E-202), reconocido internacionalmente como aditivo seguro por la European Food Safety Authority (EFSA) y la U.S. Food and Drug Administration (FDA). Este compuesto previene el crecimiento de mohos, levaduras y bacterias, prolongando la vida útil del producto sin alterar su sabor ni su valor nutricional. La EFSA concluyó que, dentro de los límites permitidos, el E-202 no presenta efectos genotóxicos ni tóxicos en el organismo humano, por lo que su uso resulta inocuo y ampliamente aceptado en la industria alimentaria (European Food Safety Authority, 2015).

Asimismo, tanto la EFSA como la FDA mantienen hasta la actualidad la aprobación del sorbato de potasio como conservante seguro en productos alimenticios, al considerarlo no tóxico y apto para el consumo humano dentro de las dosis establecidas por la normativa internacional.

Además, el producto complementa su conservación mediante sellado al vacío, técnica que elimina el oxígeno del envase, reduce la oxidación y conserva la textura y frescura natural durante su almacenamiento y transporte. Este sistema, conservante natural y envasado hermético, permite que el snack mantenga su inocuidad y calidad sensorial hasta por 90 días, cumpliendo con las exigencias sanitarias para exportación hacia mercados internacionales.

#### ***4.1.4. Principales Beneficios***

- Seguridad alimentaria: la sinergia entre el sorbato de potasio y el sellado al vacío mantiene el producto libre de microorganismos patógenos y mohos.
- Natural y saludable: libre de gluten, sin colorantes ni aditivos químicos agresivos, alineado con las tendencias de consumo saludable.
- Mayor vida útil: su sistema de conservación permite una duración de hasta tres meses sin perder sabor ni textura.
- Facilidad logística: el empaque hermético y liviano favorece el transporte internacional y la distribución minorista.

#### ***4.1.5. Elementos Diferenciadores***

- Origen ecuatoriano certificado, que garantiza la trazabilidad y calidad de la materia prima (yuca y queso artesanal).
- Conservación dual: uso controlado de sorbato de potasio complementado con sellado al vacío, lo que distingue al producto frente a snacks industriales que dependen de múltiples aditivos.
- Propuesta de valor enfocada en un snack artesanal, saludable y listo para consumir, que combina autenticidad ecuatoriana con estándares modernos de calidad.

#### ***4.1.6. Certificaciones Requeridas***

Para garantizar la inocuidad, trazabilidad y acceso al mercado estadounidense, el producto Vifggüs Mini Yuca Snack debe cumplir con una serie de certificaciones y registros obligatorios, tanto nacionales como internacionales, que aseguren el cumplimiento de las normativas sanitarias y de calidad alimentaria.

En Ecuador, la exportación de alimentos procesados requiere cumplir con el trámite ARCSA-008-01-02, mediante el cual la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) emite el Certificado Sanitario de Exportación. Este documento garantiza que los productos destinados al comercio internacional han sido elaborados en establecimientos con permisos de funcionamiento vigentes, bajo condiciones de higiene y control sanitario adecuadas. Además, exige la presentación de documentación técnica que detalle la formulación del producto, sus condiciones de almacenamiento, lote, análisis de laboratorio y cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), con el fin de asegurar su inocuidad y trazabilidad antes de su salida del país (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA], 2022).

Asimismo, la Resolución ARCSA-DE-2022-016-AKRG constituye la Normativa Técnica Sanitaria Sustitutiva para Alimentos Procesados, la cual regula integralmente el procesamiento, envasado, transporte y comercialización de alimentos en el territorio ecuatoriano. Esta resolución establece los parámetros obligatorios de calidad, etiquetado, control microbiológico y seguridad alimentaria que deben cumplirse para garantizar la aptitud del producto tanto para el consumo nacional como para su exportación. Asimismo, refuerza la obligación de que las empresas operen bajo Buenas Prácticas de Manufactura, asegurando la trazabilidad en toda la cadena productiva (ARCSA, 2023).

A nivel internacional, al tratarse de un producto destinado al mercado estadounidense, es obligatorio el registro ante la Food and Drug Administration (FDA) bajo el marco del Foreign Supplier Verification Program (FSVP). Este programa exige que los exportadores y sus importadores verifiquen que los alimentos producidos fuera de Estados Unidos cumplen con los mismos estándares de seguridad e inocuidad aplicados dentro del país. Además, antes de cada envío, debe presentarse una “Notificación Previa” (Prior Notice) a la FDA, indicando la

procedencia, ingredientes y destino del lote. El etiquetado bilingüe (español–inglés) también es obligatorio y debe incluir lista de ingredientes, peso neto, información nutricional, advertencias de alérgenos y país de origen (U.S. Food and Drug Administration, 2023).

Finalmente, el producto deberá disponer de un Certificado de Origen Ecuatoriano, emitido por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), documento necesario para la trazabilidad comercial y la posible aplicación de beneficios arancelarios en el marco del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP).

## **4.2. Análisis de Mercado Internacional**

A continuación, se presenta el análisis del mercado internacional del proyecto de exportación de los snacks de pan de yuca Vifggüs. En este apartado se examinan factores clave como el tamaño del mercado, los hábitos de consumo, los nichos específicos, la competencia y la posible demanda insatisfecha, con el fin de determinar la viabilidad comercial del producto.

### ***4.2.1. ¿A qué país se quiere exportar?***

El país seleccionado para la exportación de los snacks de pan de yuca Vifggüs es Estados Unidos, con especial enfoque en el estado de Nueva York, debido a su elevada concentración de migrantes ecuatorianos y a la apertura del mercado hacia productos étnicos y saludables. Esta elección se respalda tanto en los datos recopilados de fuentes oficiales y de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas durante las fases anteriores del proyecto, donde se evidenció una clara preferencia por productos ecuatorianos auténticos, prácticos y saludables que permitan mantener un vínculo cultural con el país de origen.

### ***4.2.2. Tamaño del Mercado y Tendencia de Crecimiento***

De acuerdo con el United States Census Bureau (2025), en Estados Unidos residen aproximadamente 1 044 023 personas de origen ecuatoriano, de las cuales alrededor del 33 %,

equivalente a 345 866 migrantes, habita en el estado de Nueva York, configurando un mercado altamente concentrado y con un fuerte vínculo cultural hacia su país de origen. Este grupo representa una base significativa de consumidores potenciales para productos tradicionales ecuatorianos que se adapten al estilo de vida urbano estadounidense, especialmente aquellos que mantengan su autenticidad y a la vez cumplan con estándares modernos de conveniencia y salud.

A su vez, el mercado general de snacks mantiene un comportamiento de crecimiento sostenido. Según el informe *State of Snacking* elaborado por Mondelez International (2024), el 91 % de los consumidores a nivel global consume al menos un snack al día y el 61 % lo hace dos o más veces, lo que refleja una fuerte demanda por productos de rápida preparación y consumo práctico. Esta tendencia se acentúa en el público estadounidense, donde la rutina laboral y el estilo de vida acelerado impulsan la búsqueda de alimentos portátiles, nutritivos y de buena experiencia sensorial.

#### ***4.2.3. Hábitos de Consumo***

El comportamiento del consumidor estadounidense ha evolucionado hacia hábitos más conscientes y sostenibles. Según lo expresado por la Organización Internacional Agropecuaria (2023), las ventas de alimentos orgánicos en Estados Unidos alcanzaron US\$ 69,7 mil millones, impulsadas por un aumento del 3,4 % respecto al año anterior. Este crecimiento se explica por la búsqueda de opciones que prioricen la salud, la trazabilidad de los ingredientes y el respeto por el medio ambiente. En este contexto, los consumidores valoran los productos “clean label”, libres de gluten y con ingredientes reconocibles, favoreciendo alternativas más naturales.

Por su parte, la consultora Grand View Research (2025) estima que el mercado estadounidense de snacks saludables alcanzó un valor aproximado de US\$ 31,9 mil millones en 2024 y proyecta un crecimiento anual del 6,2 % hasta 2033. Este comportamiento positivo se

atribuye al cambio de preferencias hacia una alimentación equilibrada, con énfasis en productos naturales, funcionales y libres de gluten. Estas condiciones favorecen la introducción de alternativas como los snacks de pan de yuca de Vifggüs, cuya composición natural y bajo nivel de procesamiento responden a las exigencias del consumidor actual.

#### ***4.2.4. Nichos Específicos***

El análisis de tendencias permite identificar tres nichos de mercado relevantes. En primer lugar, el nicho cultural y nostálgico, conformado por migrantes ecuatorianos y latinoamericanos en Nueva York, quienes buscan mantener el vínculo con su tierra natal mediante productos que evoquen sabores tradicionales. En segundo lugar, el nicho saludable, integrado por consumidores que siguen dietas libres de gluten, lactosa o ingredientes artificiales. Este grupo, representa una de las categorías de mayor crecimiento en el país. En tercer lugar, el nicho gourmet o étnico, orientado a consumidores que exploran nuevas experiencias sensoriales y valoran la autenticidad cultural en los alimentos. Estos tres grupos constituyen la base estratégica sobre la cual Vifggüs puede posicionarse, combinando salud, conveniencia y herencia.

#### ***4.2.5. Competidores Directos del País Destino***

En el mercado estadounidense existen diversas empresas que comercializan productos similares al pan de yuca ecuatoriano. Entre ellas destacan Brazi Bites y Forno de Minas, ambas de origen brasileño, que ofrecen pan de queso sin gluten en formato congelado y con presencia en cadenas como Walmart, Target o Costco. Estas marcas han logrado posicionarse como referentes en la categoría de snacks saludables a base de yuca y queso, validando la aceptación de este tipo de producto entre los consumidores estadounidenses (Walmart, s.f.)

Asimismo, se identifica a Naturíssimo, empresa ecuatoriana que distribuye pan de yuca congelado desde Florida, dirigida principalmente a comunidades latinoamericanas. Aunque su

presencia nacional es limitada y no alcanza el estado de Nueva York, su incursión evidencia el interés de los migrantes por productos ecuatorianos auténticos. Este escenario deja un espacio competitivo para Vifggüs, que puede diferenciarse mediante un posicionamiento geográfico estratégico y una identidad cultural que resalte su origen ecuatoriano (Naturissimo, s.f.).

#### ***4.2.6. Demanda Insatisfecha***

Aunque existen productos similares elaborados con yuca o queso, como los panes de queso brasileños, no refleja la tradición gastronómica ecuatoriana ni se orienta al mercado de Nueva York. Este vacío evidencia una demanda insatisfecha tanto entre migrantes que buscan sabores propios como entre consumidores estadounidenses interesados en opciones naturales y exóticas. Según Grand View Research (2024), el consumidor actual valora productos con beneficios nutricionales, conveniencia y autenticidad cultural, lo que permite que Vifggüs se posicione como un snack saludable, libre de gluten y con identidad ecuatoriana capaz de conectar con ambos públicos.

### **4.3. Selección del País de Destino**

#### ***4.3.1. Cercanía Geográfica***

Estados Unidos constituye un destino estratégico para las exportaciones ecuatorianas gracias a su proximidad geográfica y eficiencia en tiempos de tránsito. De acuerdo con los datos logísticos de iContainers (s.f.), los envíos aéreos desde Ecuador hacia Estados Unidos pueden realizarse en entre 1 y 6 días hábiles, mientras que los envíos marítimos presentan tiempos promedio de 8 a 12 días, dependiendo del puerto de destino. Esta cercanía reduce los costos logísticos y permite mantener la calidad y frescura de productos procesados como los snacks de pan de yuca Vifggüs. Además, la ubicación compartida dentro del continente americano facilita la

integración comercial y refuerza la competitividad de las exportaciones ecuatorianas hacia el mercado norteamericano.

#### ***4.3.2. Aranceles Favorables***

Los snacks de pan de yuca se clasifican bajo la subpartida 1905.40.00, correspondiente a panes, pasteles o productos similares, que ingresan a Estados Unidos con un arancel de 0 % bajo el régimen de Nación Más Favorecida (MFN) lo cual constituye una ventaja competitiva significativa frente a mercados donde los productos agroindustriales enfrentan gravámenes más altos. La eliminación de tarifas facilita la rentabilidad del proyecto exportador y permite ofrecer precios más atractivos sin comprometer márgenes de ganancia, fortaleciendo la posición de la empresa frente a otras alternativas importadas.

#### ***4.3.3. Acuerdos Comerciales***

Aunque Ecuador y Estados Unidos no cuentan con un Tratado de Libre Comercio (TLC), mantienen el Marco del Acuerdo de Comercio y Cooperación, el cual fomenta la cooperación bilateral, la transparencia y la reducción de obstáculos técnicos al comercio. Según la Embajada de los Estados Unidos en Ecuador (2024), este acuerdo refuerza el diálogo sobre regulaciones sanitarias, propiedad intelectual y procedimientos aduaneros, sentando bases sólidas para futuras negociaciones. De igual manera, permite a los productos ecuatorianos, especialmente los agroindustriales y procesados, contar con un entorno más predecible y con reglas claras para su ingreso y permanencia en el mercado estadounidense.

#### ***4.3.4. Nivel de Riesgo País***

Estados Unidos presenta un entorno macroeconómico estable y un riesgo país muy bajo, lo que brinda confianza a los inversionistas y exportadores internacionales. Según Datosmacro (2025), su prima de riesgo se sitúa en 134 puntos básicos, reflejando la solidez de su economía,

estabilidad institucional y credibilidad financiera. Este contexto reduce los riesgos de impago o de fluctuaciones abruptas en el mercado, favoreciendo operaciones seguras a largo plazo.

#### ***4.3.5. Nivel de Competencia***

El mercado estadounidense presenta una competencia moderada-alta en la categoría de snacks saludables y étnicos. Marcas internacionales como Brazi Bites y Forno de Minas, ambas de origen brasileño, comercializan sus productos en formato congelado, distribuidos en supermercados como Walmart o Target. A nivel latinoamericano, la marca ecuatoriana Naturíssimo también ofrece pan de yuca congelado, principalmente en el estado de Florida. Sin embargo, el mercado del noreste, particularmente Nueva York, carece de una oferta ecuatoriana consolidada, lo que permite a Vifggüs diferenciarse mediante su autenticidad cultural, calidad artesanal y conexión emocional con la comunidad migrante.

#### ***4.3.6. Poder Adquisitivo del Consumidor***

De acuerdo con el Banco Mundial (2025), Estados Unidos cuenta con un PIB per cápita de US\$ 85 809,9, uno de los más altos del mundo, lo que refleja un poder adquisitivo elevado y un mercado con fuerte capacidad de consumo. Este contexto genera un entorno favorable para productos de valor agregado, como los snacks saludables o gourmet, dirigidos a consumidores dispuestos a pagar por calidad, conveniencia y sostenibilidad.

#### ***4.3.7. Oportunidades de Nicho***

El mercado estadounidense destaca por su gran diversidad cultural y su constante apertura hacia la innovación alimentaria, lo que impulsa la demanda de productos saludables, naturales y con identidad propia. En los últimos años, los consumidores han mostrado un creciente interés por opciones que integren autenticidad, bienestar y conveniencia, dando lugar a una tendencia favorable para alimentos libres de gluten y elaborados con ingredientes naturales.

#### **4.3.8. Justificación del País Elegido**

La selección de Estados Unidos, y en particular del estado de Nueva York, como país de destino se fundamenta en su alta capacidad adquisitiva, bajo nivel de riesgo país y preferencia creciente por productos saludables y étnicos. La combinación de un entorno logístico favorable, un arancel del 0 % bajo la subpartida 1905.40.00 y una comunidad ecuatoriana numerosa crea condiciones ideales para introducir los snacks de pan de yuca Vifggüs. Además, la tendencia del consumidor estadounidense hacia la autenticidad cultural y la alimentación natural refuerza el potencial de posicionamiento del producto en un mercado competitivo, estable y en expansión.

#### **4.4. Análisis del Perfil del Cliente Objetivo**

El análisis del cliente objetivo se elaboró a partir de la información proporcionada por las encuestas, entrevistas y segmentaciones realizadas previamente en la investigación. Los resultados revelan que el mercado meta está compuesto tanto por consumidores finales ecuatorianos residentes en Nueva York (B2C) como por empresas distribuidoras e importadoras de alimentos latinos (B2B).

##### **4.4.1. Consumidores Finales (B2C)**

**a) Características Demográficas.** De acuerdo con los resultados del estudio de campo, el segmento predominante corresponde a personas entre los 18 y 35 años, quienes representan el 71,4 % de los encuestados. Este grupo muestra patrones de consumo asociados con conveniencia, alimentación rápida y productos listos para consumir.

En términos de localización, la mayor parte de los consumidores encuestados reside en Queens con el 44,3 %, seguido por Brooklyn 18 % y el Bronx 16,1 %, zonas con mayor concentración de migrantes ecuatorianos y cadenas de abastecimiento latino.

**b) Ingresos y sensibilidad al precio.** El consumidor objetivo evidencia sensibilidad al precio, pues el 61,8 % indica que estaría dispuesto a pagar hasta USD 2,00 por unidad pequeña. No obstante, existe una disposición a adquirir presentaciones en combo cuando el valor percibido es mayor, algo coherente con lo que señalan Kotler y Keller (2021), quienes sostienen que los consumidores migrantes responden positivamente a empaques que maximicen el valor monetario.

**c) Estilo de vida.** El estilo de vida predominante es urbano y dinámico. Los encuestados valoran productos que sean prácticos, portables y de rápida preparación, lo cual coincide con el concepto de alimentos de conveniencia planteado por Kearney (2022), donde la demanda se concentra en opciones listas para consumir, particularmente en zonas metropolitanas.

**d) Motivos de compra.** Las principales motivaciones identificadas son:

Nostalgia y conexión cultural, citada por el 89,8 % de los encuestados, lo cual refuerza la relevancia de la autenticidad del sabor y el origen ecuatoriano.

Preferencia por ingredientes naturales, dado que un 65,4 % prioriza la ausencia de conservantes, consistente con tendencias sobre consumidores hispanos que buscan productos tradicionales, pero con mayor inocuidad.

Conveniencia, derivada del formato sellado al vacío y la vida útil extendida.

Relación precio–valor, indispensable para lograr rotación en bodegas latinas.

**e) Necesidades específicas del mercado.** El mercado demanda:

Etiquetas bilingües (español–inglés) con información nutricional clara, conforme a estándares de la FDA.

Trazabilidad, certificación sanitaria y respaldo de buenas prácticas de manufactura.

Empaques portables y presentaciones individuales o familiares, dependiendo del canal.

Sabor auténtico, asociado a la identidad ecuatoriana, elemento clave para productos étnicos.

#### **4.4.2. Empresas Compradoras (B2B)**

El análisis del mercado empresarial identifica a diversos actores estratégicos dentro de la cadena de comercialización de productos étnicos en el estado de Nueva York. Estos actores conforman el segmento B2B y desempeñan un papel fundamental para la inserción sostenida del producto en el mercado estadounidense.

En primer lugar, se encuentran los importadores estadounidenses especializados en alimentos latinos, quienes suelen asumir la responsabilidad del cumplimiento del Foreign Supplier Verification Program (FSVP), requisito obligatorio establecido por la FDA para la importación de alimentos procesados. Estos importadores poseen la infraestructura técnica y documental necesaria para verificar la conformidad del proveedor extranjero, lo que reduce riesgos regulatorios y agiliza la entrada del producto al mercado (Food and Drug Administration, 2023).

Asimismo, destacan los distribuidores étnicos, encargados de abastecer bodegas, minimarkets, supermercados regionales y otros establecimientos de consumo latino. Su presencia consolidada en barrios como Queens y Brooklyn les permite introducir productos con rapidez y generar rotación en puntos estratégicos frecuentados por la comunidad migrante.

Otro segmento relevante lo constituyen los restaurantes ecuatorianos y latinoamericanos, los cuales demandan productos con autenticidad sensorial, vida útil adecuada y facilidad de preparación. Este tipo de establecimientos actúa como un canal de posicionamiento cultural, ya que influye en la percepción del consumidor respecto al sabor, origen y calidad del producto.

#### **4.5. Requisitos de Acceso al Mercado**

Destino: Estado de Nueva York, Estados Unidos.

A continuación, se detallan los requisitos de acceso al mercado según información de Market Access Map (ITC), FDA, SENA, ARCSA, COMEX y otras fuentes oficiales.

#### ***4.5.1. Requisitos Arancelarios***

Los Requisitos Arancelarios son los impuestos o aranceles aplicados a la importación o exportación de bienes, destinados a encarecer los productos extranjeros para proteger a los productores nacionales y generar ingresos estatales, según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2021).

**a) Arancel de importación.** De acuerdo con Market Access Map (2025) la subpartida arancelaria aplicable para productos de panificación similares (HS 1905) ingresa a Estados Unidos con un arancel NMF del 0 %.

**b) Preferencias arancelarias.** Estados Unidos no posee un acuerdo comercial bilateral vigente con Ecuador; sin embargo, el país puede beneficiarse de programas unilaterales en ciertas categorías. Aunque el producto específico no requiere preferencias para tener arancel cero, se recomienda verificar contingentes o programas SGP vigentes en cada embarque (COMEX, 2024).

#### ***4.5.2. Requisitos No Arancelarios***

Los requisitos no arancelarios son todos los instrumentos de política distintos a estos aranceles que afectan al comercio internacional. Estos requisitos incluyen medidas como licencias, cuotas, y normas sanitarias y técnicas (MSF y OTC). Su objetivo es cumplir fines legítimos, como proteger la salud o el medio ambiente, aunque pueden restringir el comercio, según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2021).

##### **a) Certificaciones y Permisos Sanitarios.**

***Certificado Sanitario de Exportación (ARCSA).*** Los alimentos procesados destinados a exportación deben contar con un Certificado Sanitario emitido por ARCSA, el cual avala el

cumplimiento de la normativa técnica nacional para alimentos procesados, garantizando inocuidad y calidad del producto antes de su salida del país (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2023).

***Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).*** El exportador debe demostrar que mantiene procesos productivos bajo estándares de BPM, requisito fundamental para asegurar higiene, control de contaminantes y manejo adecuado de materias primas durante toda la cadena de producción (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2023).

***Análisis Microbiológicos y Fisicoquímicos por Lote.*** Cada lote destinado a exportación debe contar con resultados de laboratorio que certifiquen su calidad microbiológica y fisicoquímica, los cuales son exigidos por el importador y respaldan la conformidad del producto con estándares internacionales (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2023).

#### **b) Regulaciones FDA**

***Registro de la Planta Exportadora en FDA.*** Toda instalación extranjera que procese alimentos dirigidos a Estados Unidos debe registrarse ante la FDA, como requisito obligatorio dentro de la Ley FSMA para asegurar la trazabilidad y supervisión de establecimientos que exportan al país (Food and Drug Administration, 2023).

***Foreign Supplier Verification Program (FSVP).*** El importador estadounidense debe verificar que el proveedor extranjero cumple con los estándares de seguridad alimentaria establecidos por FSMA, lo cual implica revisar documentación técnica, procesos, análisis y condiciones de producción del exportador (Food and Drug Administration, 2023).

**Prior Notice.** Cada embarque de alimentos debe ser notificado previamente a la FDA mediante el sistema *Prior Notice*, permitiendo al país destino anticipar el ingreso, evaluar riesgos y realizar inspecciones si es necesario (Food and Drug Administration, 2024).

### **c) Etiquetado**

**Cumplimiento de 21 CFR y Normas FDA.** El etiquetado del producto debe ajustarse a lo establecido en el Título 21 del *Code of Federal Regulations*, incluyendo información obligatoria como ingredientes, advertencias, alérgenos y peso neto (Food and Drug Administration, 2024).

**Panel Nutricional y Lista Completa de Ingredientes.** La etiqueta debe contener el formato oficial de *Nutrition Facts*, además de ingredientes en orden descendente, declaraciones de alérgenos y fecha de vida útil, elementos indispensables para su venta legal en el mercado estadounidense (Food and Drug Administration, 2024).

**Etiqueta Bilingüe (Español–Inglés).** Aunque no es obligatorio, se recomienda presentar el etiquetado en ambos idiomas para mejorar la comprensión del consumidor latino y cumplir con las expectativas del mercado étnico en Nueva York (Riefler & Diamantopoulos, 2022).

### **d) Normas Técnicas y Límites de Ingredientes**

**Control de Aditivos y Conservantes Según FSMA.** Estados Unidos regula estrictamente los aditivos permitidos en productos de panificación y exige evidencia técnica para cualquier declaración como “sin conservantes”, lo cual debe estar respaldado por análisis y documentación verificable (Food and Drug Administration, 2023).

**Cumplimiento de Estándares de Inocuidad Alimentaria.** Los productos deben cumplir con los parámetros establecidos por FSMA respecto a contaminación cruzada, límites microbiológicos y manipulación segura, lo que garantiza la protección del consumidor en el mercado estadounidense (Food and Drug Administration, 2023).

#### e) Embalaje y Requisitos Ambientales

**Protección Sanitaria y Resistencia del Embalaje.** El empaque destinado al comercio internacional debe asegurar integridad, resistencia y protección sanitaria del producto durante transporte y almacenamiento, acorde con estándares logísticos de exportación (Pro Ecuador, 2025).

**Regulaciones Ambientales del Estado de Nueva York.** Nueva York aplica normativas para reducción de plásticos y empaques no reciclables, por lo que los importadores pueden exigir materiales sostenibles o certificados medioambientales para su comercialización local (New York State Department of Environmental Conservation, 2024).

#### 4.5.3. Documentos Necesarios

- a) **Factura comercial.** Documento obligatorio que detalla el valor del producto, condiciones de venta y datos del exportador e importador; es requerido tanto por aduanas ecuatorianas como estadounidenses (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2025).
- b) **Lista de empaque.** Especifica cantidades, pesos, volúmenes y detalles de presentación de la mercancía, facilitando inspecciones y verificaciones durante el proceso aduanero (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2025).
- c) **Certificado de origen.** Documento que identifica el país productor del bien y puede ser requerido para validaciones comerciales, estadísticas o preferencias arancelarias dependiendo del mercado destino (COMEX, 2024).
- d) **Conocimiento de embarque (BL o AWB).** Sirve como contrato de transporte y prueba del envío. Es emitido por la naviera o aerolínea y constituye uno de los documentos esenciales para el retiro de mercancía en destino (SENAE, 2025).

- e) **Certificado Sanitario de Exportación (ARCSA).** Acredita que el alimento ha sido inspeccionado y cumple con los requisitos sanitarios del país de origen, requisito obligatorio para cualquier alimento procesado exportado (ARCSA, 2023).
- f) **Análisis de laboratorio por lote.** Los informes de laboratorio certifican que el producto cumple con parámetros microbiológicos y fisicoquímicos exigidos por las autoridades y por el importador (ARCSA, 2023).
- g) **Documentación FDA obligatoria: Registro, FSVP y Prior Notice.** Incluye el registro de la planta, verificación del importador bajo FSVP y la presentación del *Prior Notice*, medidas fundamentales para autorización sanitaria en Estados Unidos (Food and Drug Administration, 2025).

#### **4.6. Estrategia de Entrada al Mercado**

##### ***4.6.1. Estrategia Seleccionada***

La estrategia de ingreso recomendada es la venta a importador/distribuidor especializado en productos latinos en Nueva York (modo B2B), complementada con presencia gradual en restaurantes ecuatorianos y bodegas latinas, lo cual permite una inserción rápida, con bajo riesgo y alineada con el perfil del consumidor.

##### ***4.6.2. Justificación***

Se justifica esta elección porque trabajar con un importador especializado simplifica el cumplimiento regulatorio, dado que el FSVP asigna a este actor la verificación de requisitos FDA, reduciendo la carga administrativa del exportador (Food Export Association, 2023). Además, se alinea con los hábitos de compra del consumidor ecuatoriano en Nueva York, quienes adquieren sus alimentos principalmente en bodegas y restaurantes latinos abastecidos por distribuidores locales, lo que facilita la adopción inicial del producto. A ello se suma la reducción de costos y

riesgos logísticos, pues los distribuidores ya cuentan con infraestructura de almacenamiento y rutas de entrega establecidas, un elemento clave para ingresar a mercados étnicos según Kotler y Keller (2021). Finalmente, esta modalidad permite mayor escalabilidad, ya que, una vez comprobada la aceptación del producto, el distribuidor puede canalizarlo hacia cadenas regionales, tal como recomiendan las guías de Pro Ecuador (2025).

#### 4.7. Precio de Exportación

El precio de exportación es el valor al que se ofrece un producto en el mercado internacional, considerando el costo de fabricación y los gastos necesarios para entregarlo según el punto acordado. En este caso, se calculará el precio de Vifggüs de forma progresiva desde EXW, pasando por FOB (puerto de embarque en Ecuador) hasta CIF (puerto de destino en Nueva York).

A continuación, se detallan y calculan los rubros de producción, logística y transporte, y finalmente se estima el PVP en el mercado destino.

##### 4.7.1. Estructura de Costo y Determinación del Precio EXW de Vifggüs

El cálculo del precio EXW permite conocer el valor de salida de fábrica del producto, integrando los costos directos de producción y un margen de utilidad.

**Tabla 8**

*Costo de producción EXW*

Concepto	Costo unitario
Costo de materias primas directas	0,35
Costo mano de obra directa	0,11
Costos indirectos de fabricación	0,24
Costos Administrativos	0,02
Comisiones	0,02
Gestión de presencia online	0,02
<b>Total EXW</b>	<b>0,76</b>

Nota. Valores estimados en base al coste anual de Vifggüs.

El precio EXW de Vifggüs es USD 0,76 por unidad, mostrando un costo en planta más completo al incluir gastos administrativos y comisiones. El mayor peso sigue en materias primas directas (USD 0,35) y costos indirectos (USD 0,24), que determinan la eficiencia productiva. Los rubros de soporte (administrativos, comisiones y presencia online) aportan USD 0,06 y ayudan a reflejar un costo realista para construir después el FOB y CIF.

#### 4.7.2. Determinación del Precio FOB y CIF

Este rubro presenta la construcción del precio de exportación del producto desde el precio EXW (salida de fábrica), incorporando progresivamente los costos logísticos internos y portuarios para obtener el precio FOB en Guayaquil, y finalmente añadiendo el flete y seguro internacional para determinar el precio CIF en Nueva York.

**Tabla 9**

*Precios de exportación*

Concepto	Detalle	Valor unitario
<b>Costo EXW (planta)</b>	Costo total en planta (EXW)	<b>0,76</b>
(+) Logística interna	Transporte interno + embalaje interno	0,09
(+) Aduanas / trámite	Documentos, agente, gestión exportación	0,03
(+) Tasas terminal y tributos	Tasas terminal + tributos asociados	0,03
<b>Precio FOB (Guayaquil)</b>	Free On Board	<b>0,91</b>
(+) Flete internacional	Transporte internacional (LCL)	0,18
(+) Seguro internacional	Seguro de carga	0,01
<b>Precio CIF (Nueva York)</b>	Cost, Insurance and Freight	<b>1,1</b>

Nota. Valores estimados y adaptados a tarifas logísticas referenciales 2024 – 2025

La tabla 9 muestra cómo el precio internacional se construye paso a paso desde el EXW (USD 0,76) hasta el FOB (USD 0,91) al sumar logística interna, aduanas y tasas. Luego, al incorporar flete (USD 0,18) y seguro (USD 0,01), se obtiene el CIF (USD 1,10), que refleja el costo puesto en destino. El mayor incremento del FOB al CIF proviene del flete internacional, por lo que optimizar transporte impacta directamente el precio final.

### 4.7.3. Estructura de Precio en el Mercado Destino

Esta estructura muestra cómo, a partir del precio CIF en Nueva York, se incorporan los costos y tasas de importación, los gastos de llegada y los márgenes de comercialización (distribuidor y retail) para estimar el precio de venta al consumidor (PVP) en el mercado destino.

**Tabla 10**

*Cálculo del PVP estimado en Nueva York*

Concepto	Detalle	Valor unitario
<b>Precio CIF (Nueva York)</b>	Base de importación (costo + flete + seguro hasta NY)	<b>1,1</b>
(+) Utilidad tuya (50% sobre CIF)	CIF × 50%	0,55
<b>Precio sugerido al importador</b>	CIF + utilidad (tu precio de venta al importador)	<b>1,65</b>
Precio venta a retail	Precio del importador/distribuidor a tiendas (+20% sobre tu precio)	1,98
(+) Margen retailer (35%)	Markup del retail sobre su costo de compra	0,69
<b>Precio antes de impuesto</b>	Precio en percha antes de sales tax	<b>2,67</b>
<b>(+) Sales tax (NYC) 8,875%</b>	Impuesto sobre ventas al consumidor	0,24
<b>Precio final (PVP) estimado</b>	Precio final al consumidor en NY	<b>2,91</b>

Nota. Valores estimados con base en el precio CIF Nueva York, incorporando fees de importación, gastos de llegada y márgenes de canal.

Con el CIF unitario de USD 1,10, al aplicar 50% de utilidad sobre el costo, tu precio sugerido al importador queda en USD 1,65 lo que establece una base clara para negociación. Al incorporar el paso de venta a retail (con el ajuste del distribuidor asumido) y el margen del retailer (35%), el precio antes de impuesto sube a USD 2,67. Finalmente, con el sales tax de NYC (8,875%), el PVP estimado llega a USD 2,91 por unidad, mostrando cómo la mayor parte del incremento ocurre en la cadena comercial.

## 4.8. Logística Internacional

La logística internacional es el conjunto de actividades orientadas a coordinar y optimizar el movimiento transfronterizo de mercancías, desde los proveedores hasta los consumidores

finales, integrando decisiones de transporte, almacenamiento, gestión aduanera y cumplimiento normativo en un entorno globalizado (Rushton et al., 2022).

#### **4.8.1. Incoterm Utilizado**

Los Incoterms constituyen un marco normativo estandarizado creado por la International Chamber of Commerce (ICC) para regular las responsabilidades, costos y transferencia de riesgos en las transacciones internacionales. Según Ramberg (2021), los Incoterms permiten reducir la incertidumbre contractual y los conflictos comerciales al establecer reglas claras y uniformes en el comercio internacional.

El Incoterm seleccionado para la venta es CIF (Cost, Insurance and Freight), Puerto de Nueva York. Este Incoterm es particularmente recomendado cuando el exportador desea controlar el transporte principal y el seguro, ofreciendo al importador un precio más predecible hasta el puerto de destino. Como señalan Suraraksa y Shin (2023), CIF es comúnmente utilizado en exportaciones marítimas hacia Estados Unidos porque reduce la complejidad logística inicial para el comprador extranjero.

De esta manera el exportador (Vifggüs) asume los costos principales de flete marítimo y seguro hasta el puerto de destino. Esto facilita la negociación con el importador/distribuidor en Estados Unidos, ya que le permite recibir la mercancía con un costo de entrada más claro y predecible antes de los gastos de llegada y márgenes comerciales.

#### **4.8.2. Ruta Logística**

La literatura logística establece que la estructuración de rutas internacionales responde a criterios de conectividad portuaria, eficiencia intermodal y costos totales. Martin Christopher (2022) explica que los centros productivos alejados de la costa deben integrarse a corredores logísticos que conecten con puertos principales para optimizar tiempos y costos.

Asimismo, Rodrigue, Notteboom y Pallis (2023) destacan que los puertos “Gateway”, como Guayaquil, cumplen una función estratégica como nodos de consolidación para exportaciones de economías en desarrollo hacia mercados como Estados Unidos.

La ruta de exportación del producto de Vifggüs, los mini panes de yuca sellados al vacío, se concibe para conectar de manera eficiente la producción en Ecuador con el mercado meta en Estados Unidos. El proceso se inicia con el transporte terrestre interno de la mercancía desde la región de producción de la empresa, que abarca la provincia de El Oro (Cantón Zaruma) y la base operativa en Loja. El producto es movilizado hacia el principal punto de embarque nacional, el Puerto de Guayaquil (GYE). Una vez allí, se realizan los procesos de consolidación de carga (LCL) y se establece el punto FOB (Free On Board). Posteriormente, la mercancía se embarca para el transporte marítimo transcontinental, una modalidad elegida por su eficiencia en costos, con un tiempo de tránsito estimado de 8 a 12 días. La ruta culmina en el Puerto de Nueva York en Estados Unidos, donde se ha fijado el Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight). Finalmente, tras los gastos de llegada e importación, la distribución interna se enfocará en los condados con alta concentración de migrantes ecuatorianos, como Queens, Brooklyn y el Bronx.

#### ***4.8.3. Tipo de Transporte***

El transporte marítimo representa más del 80 % del comercio mundial por volumen debido a su eficiencia en costos para cargas no urgentes (UNCTAD, 2023). En particular, la modalidad LCL es recomendada para pequeñas y medianas empresas exportadoras que aún no consolidan volúmenes completos de contenedor (Branch, 2021).

El transporte aéreo, por otro lado, es estratégico cuando el factor tiempo es crítico, especialmente para introducción de productos, muestras comerciales o reposiciones urgentes (Rushton, Croucher & Baker, 2022).

La estrategia logística para la exportación de los mini panes de yuca Vifggüs prioriza el Transporte Marítimo en la modalidad LCL (Less than Container Load) sobre otras opciones, una decisión que se sustenta en una estrategia de liderazgo en costos. Esta elección es fundamental para la determinación de los valores FOB y CIF y es esencialmente más rentable para el envío de volumen, lo cual es crucial para mantener un precio final competitivo en el mercado de snacks en Nueva York. Esta modalidad se hace viable porque el producto cuenta con una vida útil de 90 días gracias a la combinación del sellado al vacío y el uso controlado de sorbato de potasio (E-202). Dado que el tránsito marítimo desde Guayaquil a Nueva York se estima entre 8 y 12 días, este tiempo es tolerable y no compromete significativamente la frescura y calidad restante para la distribución.

No obstante, el Transporte Aéreo se mantiene como una alternativa estratégica. Es considerado para mitigar los riesgos de los largos tiempos marítimos y es necesario para situaciones donde el factor tiempo de llegada es crítico. Se sugiere utilizar esta modalidad para el envío de muestras iniciales, reposiciones urgentes o durante la fase de validación del mercado, ya que el tiempo de tránsito aéreo desde Ecuador hacia Estados Unidos puede realizarse en un periodo de entre 1 y 6 días hábiles. Esta dualidad de transporte permite a la empresa optimizar sus costos a escala mientras mantiene la flexibilidad necesaria para responder rápidamente a la demanda y garantizar la integridad de un producto alimenticio en un mercado exigente.

#### ***4.8.4. Costos Logísticos***

La correcta estructuración de precios en comercio exterior debe considerar los niveles de costos EXW, FOB y CIF como escalones progresivos de responsabilidad logística (Cateora et al., 2023). La literatura señala que los precios CIF son especialmente útiles para mercados nuevos, ya

que permiten al importador conocer su costo base antes de impuestos y gastos internos (Daniels et al., 2021).

A continuación, en la Tabla 11 se detallan los costos logísticos que se integran en la estructura de precio de exportación de Vifggüs; en caso de exportarla por pack de 12 unidades, estos valores se expresan y se exponen por pack, de la siguiente manera:

**Tabla 11**

*Costos logísticos*

Concepto	Detalle	Valor (USD)
<b>Precio EXW (Salida de fábrica)</b>	Costo total en planta (EXW)	<b>9,12</b>
(+) Logística interna	Transporte interno + embalaje interno	1,08
(+) Aduanas / trámite	Documentos, agente, gestión de exportación	0,36
(+) Tasas terminal y tributos	Tasas terminal + tributos asociados	0,36
<b>Precio FOB (Guayaquil)</b>	Valor del producto listo para embarque	<b>10,92</b>
(+) Flete internacional	Transporte internacional (LCL)	2,16
(+) Seguro internacional	Seguro de carga	0,12
<b>Precio CIF (Nueva York)</b>	Costo, seguro y flete hasta NY	<b>13,2</b>

Nota. Los valores corresponden a una estimación de la estructura de costos logísticos bajo el Incoterm CIF.

#### **4.8.5. Tiempos de Tránsito**

Los tiempos de tránsito constituyen una variable crítica en la planificación logística y deben alinearse con la vida útil del producto. Según Ballou (2022), el transporte marítimo presenta tiempos más largos, pero costos menores, mientras que el aéreo reduce drásticamente los tiempos a costa de un mayor precio por unidad transportada.

El tiempo de tránsito marítimo entre el Puerto de Guayaquil y Nueva York se estima en un promedio de 8 a 12 días. Este tiempo es compatible con la vida útil del producto, la cual es de 90 días (tres meses) gracias a la conservación dual del sellado al vacío y el uso de sorbato de potasio (E-202). Esta duración del transporte es tolerable para la logística de alimentos semi-perecederos

y asegura que el producto llegue con un margen de frescura suficiente para su distribución y venta al detalle.

Por otro lado, el tiempo de tránsito aéreo se mantiene como una alternativa estratégica, con un estimado de 1 a 6 días hábiles desde Ecuador a Estados Unidos. La rapidez del transporte aéreo es vital para mitigar cualquier riesgo asociado a demoras logísticas imprevistas en la ruta marítima, garantizando la entrega oportuna en la fase crítica de introducción del producto, como el envío de muestras iniciales o reposiciones urgentes.

#### ***4.8.6. Requisitos de Embalaje***

El embalaje para exportación de alimentos debe cumplir funciones de protección física, conservación sanitaria y cumplimiento regulatorio (World Packaging Organisation, 2022). Además, la literatura reciente destaca la implementación de esquemas de Extended Producer Responsibility (EPR) como una tendencia regulatoria creciente en mercados desarrollados, especialmente en Estados Unidos (OECD, 2022).

En cuanto al etiquetado, la FDA establece requisitos obligatorios de información nutricional, ingredientes y país de origen para alimentos importados (FDA, 2023).

El embalaje y empaque del mini pan de yuca Vifggüs son elementos críticos que deben garantizar la integridad, la resistencia y la protección sanitaria del producto a lo largo de toda la cadena logística internacional.

El embalaje primario es esencialmente el producto mismo, donde el sellado al vacío funciona como la técnica de conservación fundamental. Esta técnica prolonga la vida útil del snack horneado hasta por 90 días, eliminando la necesidad de cadena de frío y asegurando la inocuidad y la frescura, en conjunto con el uso controlado de sorbato de potasio (E-202).

En cuanto al embalaje terciario o de exportación, este debe ser robusto y diseñado para soportar la manipulación, el apilamiento y los posibles cambios de temperatura durante el tránsito marítimo. Además de la resistencia, es crucial considerar las Regulaciones de Sostenibilidad del Estado de Nueva York. Dado que existen normativas locales para la reducción de plásticos y empaques no reciclables (Leyes EPR), se recomienda a la empresa utilizar materiales sostenibles y ecológicos.

Finalmente, el etiquetado de exportación cumple una doble función. Por un lado, debe ser estrictamente regulatorio, incluyendo el formato oficial de Nutrition Facts, la lista completa de ingredientes, las advertencias de alérgenos y el país de origen. Por otro lado, es una herramienta de mercado poderosa, por lo que se recomienda el etiquetado bilingüe (español–inglés) para la comunidad latina, y que el diseño refleje la identidad ecuatoriana, ya que este factor es altamente valorado por el consumidor migrante como prueba de autenticidad.

#### **4.9. Plan de Marketing Internacional**

Según explica Sainz de Vicuña Ancín (2024), el plan de marketing internacional se define como un documento que funciona como una guía de trabajo para la empresa, actuando como una herramienta de análisis de las diversas alternativas estratégicas que permiten alcanzar los objetivos comerciales dentro de los mercados exteriores.

El plan de marketing internacional de la empresa Vifggüs se orienta a lograr el posicionamiento efectivo de los panes de yuca sellados al vacío en el mercado del estado de Nueva York, Estados Unidos, considerando las características culturales, sociales y de consumo del mercado objetivo. La estrategia se fundamenta en la propuesta de valor dual identificada en la investigación: nostalgia cultural y snack saludable, elementos que responden tanto a las

motivaciones emocionales del migrante ecuatoriano como a las tendencias actuales de consumo consciente.

#### **4.9.1. Posicionamiento del Producto**

**Diferenciación.** El producto se diferencia por ser un snack tradicional ecuatoriano, elaborado a base de yuca, horneado y sellado al vacío, lo que permite conservar su sabor auténtico sin necesidad de conservantes artificiales. A diferencia de otros productos similares disponibles en el mercado estadounidense, los panes de yuca de Vifggüs mantienen una receta tradicional ecuatoriana, reforzada por un proceso productivo que garantiza calidad, inocuidad y mayor vida útil.

Asimismo, el producto responde a tendencias de consumo actuales, al ser libre de gluten, elaborado con ingredientes naturales y alineado con estilos de vida saludables, lo que amplía su atractivo más allá del consumidor migrante hacia otros segmentos interesados en snacks étnicos y naturales.

**Mensaje a Comunicar.** El mensaje central se enfocará en la conexión emocional con el país de origen, destacando al producto como un “sabor de casa en formato snack”, que permite a los migrantes ecuatorianos reconectarse con su identidad cultural. Además, se comunicará el beneficio del producto como una opción saludable, práctica y lista para consumir.

El discurso de marca integrará conceptos como tradición, autenticidad, origen ecuatoriano, salud y practicidad, reforzando la idea de que consumir Vifggüs no es solo alimentarse, sino revivir una experiencia cultural.

#### **4.9.2. Estrategias Promocionales**

Las estrategias promocionales de la empresa Vifggüs se formularon a partir del análisis del mercado objetivo, los resultados del estudio de mercado y las tendencias actuales de consumo de

alimentos étnicos y snacks saludables en Estados Unidos. Las estrategias promocionales de la empresa Vifggüs fueron formuladas con base en los enfoques contemporáneos del marketing internacional, los cuales destacan la importancia de la adaptación cultural, la orientación al consumidor y la medición del desempeño de las acciones promocionales en mercados extranjeros (Kotler et al., 2021; Armstrong & Kotler, 2023). Asimismo, se considera que la promoción en entornos digitales y experienciales resulta fundamental para la introducción de productos alimenticios étnicos en mercados altamente competitivos como el estadounidense (Grewal et al., 2021).

En este contexto, el plan promocional se orienta a facilitar el ingreso y posicionamiento del mini pan de yuca en el mercado del estado de Nueva York, combinando estrategias digitales y presenciales que permitan reducir la incertidumbre del consumidor, fortalecer el reconocimiento de marca y generar intención de compra sostenida.

***Estrategia 1: Promoción mediante redes sociales (Social Media Marketing)***

Esta estrategia consiste en utilizar plataformas digitales como Instagram, Facebook y TikTok para dar a conocer el producto, comunicar su origen ecuatoriano y destacar sus beneficios como snack saludable. Su finalidad es generar reconocimiento de marca, interacción con el público objetivo y un primer acercamiento del consumidor al producto.

***Objetivo específico:***

Incrementar el reconocimiento de marca y generar interés en el producto entre consumidores latinos residentes en Nueva York.

***Justificación:***

Las redes sociales se han consolidado como uno de los principales canales de comunicación comercial, debido a su capacidad para generar interacción, construir marca y facilitar la difusión

de productos alimenticios, especialmente en contextos multiculturales y urbanos (Kotler et al., 2021). Además, estudios recientes destacan que los consumidores migrantes utilizan estas plataformas para mantener vínculos culturales y descubrir productos asociados a su identidad de origen (Grewal et al., 2021).

***Acciones propuestas:***

Gestión de perfiles oficiales en Instagram, Facebook y TikTok.

Publicación de contenido tres veces por semana enfocado en:

Origen y tradición del pan de yuca ecuatoriano.

Beneficios del producto como snack saludable.

Experiencias y testimonios de consumo.

Uso de hashtags geolocalizados y culturales.

***Cronograma de ejecución:***

Corto plazo: meses 1 a 6.

***Indicadores de desempeño (KPIs):***

Alcance mensual  $\geq 30.000$  usuarios.

Tasa de interacción  $\geq 5 \%$ .

Crecimiento mensual de seguidores  $\geq 8 \%$ .

$\geq 1.000$  clics mensuales al perfil o enlace de compra.

***Estrategia 2: Degustaciones y entrega de muestras en puntos de venta***

Esta estrategia se basa en ofrecer el producto para prueba directa en puntos de venta estratégicos, con el fin de que el consumidor conozca su sabor y calidad. A través de la experiencia de degustación se busca reducir la incertidumbre y estimular la compra inicial.

***Objetivo específico:***

Estimular la prueba del producto y facilitar la decisión de compra inicial.

***Justificación:***

La promoción basada en experiencias directas, como las degustaciones, reduce el riesgo percibido por el consumidor y aumenta la probabilidad de compra en productos alimenticios nuevos o importados (Armstrong & Kotler, 2023). Este tipo de estrategia resulta especialmente efectiva cuando el producto no forma parte del consumo habitual del mercado destino.

***Acciones propuestas:***

Degustaciones quincenales en supermercados latinos y tiendas especializadas.

Entrega de muestras con información del producto.

Promociones de lanzamiento en puntos intervenidos.

***Cronograma de ejecución:***

Mediano plazo: meses 2 a 9.

***Indicadores de desempeño (KPIs):***

$\geq 2$  degustaciones mensuales.

Tasa de conversión degustación–compra  $\geq 30$  %.

Incremento de ventas  $\geq 20$  %.

Recompra  $\geq 15$  % en 30 días.

***Estrategia 3: Promoción mediante influencers locales (Influencer Marketing)***

La estrategia consiste en colaborar con influencers locales para que recomienden el producto a sus seguidores de manera auténtica. Su propósito es generar confianza, aumentar la visibilidad de la marca y fortalecer la intención de compra en el mercado destino.

***Objetivo específico:***

Fortalecer la credibilidad del producto mediante recomendaciones de líderes de opinión locales.

***Justificación:***

El marketing de influencers ha demostrado ser una herramienta eficaz para influir en la intención de compra, ya que los consumidores perciben a los creadores de contenido como fuentes confiables y cercanas, especialmente cuando comparten afinidad cultural con su audiencia (Lou & Yuan, 2021; Ki et al., 2022).

***Acciones propuestas:***

Selección de microinfluencers latinos y ecuatorianos en Nueva York.

Envío de productos para prueba.

Uso de códigos promocionales personalizados.

***Cronograma de ejecución:***

Mediano plazo: meses 3 a 10.

***Indicadores de desempeño (KPIs):***

≥ 5 influencers activos por trimestre.

≥ 50.000 visualizaciones por campaña.

Engagement ≥ 6 %.

Ventas por códigos ≥ 10 % del total mensual.

***Estrategia 4: Publicidad digital segmentada (Paid Media)***

Esta estrategia utiliza anuncios pagados en plataformas digitales para llegar de forma precisa al público objetivo según su ubicación, idioma e intereses. Su objetivo es aumentar la

visibilidad del producto y dirigir tráfico hacia los puntos de venta, optimizando el presupuesto promocional.

***Objetivo específico:***

Incrementar la visibilidad del producto y dirigir tráfico hacia los puntos de venta.

***Justificación:***

La publicidad digital segmentada permite mejorar la eficiencia del gasto promocional mediante la personalización del mensaje y la focalización del público objetivo, incrementando la probabilidad de conversión (Grewal et al., 2021; Armstrong & Kotler, 2023).

***Acciones propuestas:***

Campañas en Meta Ads y Google Ads.

Segmentación por ubicación, idioma e intereses.

Mensajes enfocados en origen, practicidad y beneficios saludables.

***Cronograma de ejecución:***

Corto y mediano plazo: meses 1 a 12.

***Indicadores de desempeño (KPIs):***

$CTR \geq 2,5 \%$ .

$CPC \leq USD 0,50$ .

$\geq 300$  conversiones mensuales.

$ROAS \geq 3:1$ .

***Estrategia 5: Participación en ferias y eventos especializados***

La estrategia se enfoca en presentar el producto en ferias y eventos del sector alimentario para establecer contactos comerciales y ampliar la red de distribución. Su finalidad es fortalecer el posicionamiento de la marca y facilitar acuerdos comerciales en el mercado internacional.

**Objetivo específico:**

Posicionar la marca ante distribuidores y compradores mayoristas.

**Justificación:**

Las ferias internacionales continúan siendo un mecanismo relevante para el desarrollo de relaciones comerciales, la expansión de redes de distribución y el posicionamiento de marcas en mercados internacionales (Kotler et al., 2021).

**Acciones propuestas:**

Participación anual en al menos dos ferias del sector alimentario.

Degustaciones y presentación del producto.

Contacto directo con importadores y minoristas.

**Cronograma de ejecución:**

Largo plazo: a partir del mes 6.

**Indicadores de desempeño (KPIs):**

≥ 2 ferias anuales.

≥ 20 contactos comerciales por evento.

≥ 2 acuerdos comerciales por feria.

Crecimiento de distribución ≥ 15 % anual.

**4.9.3. Imagen y Marca**

La imagen y marca del producto Vifggüs fueron adaptadas estratégicamente al mercado de destino con el fin de garantizar su aceptación comercial, el cumplimiento normativo y una correcta comunicación del valor del producto. Para ello, se consideraron aspectos relacionados con el diseño del empaque, el uso adecuado del idioma y la coherencia del branding con las expectativas del consumidor estadounidense, especialmente en el estado de Nueva York.

### ***Propuesta de Packaging Adaptado para el Mercado Internacional***

Con el objetivo de facilitar la aceptación y posicionamiento del mini pan de yuca de la empresa Vifggüs en el mercado internacional, específicamente en el estado de Nueva York, se plantea una propuesta de packaging adaptado que responde tanto a las exigencias normativas del mercado estadounidense como a las preferencias del consumidor objetivo, sin perder la identidad cultural del producto.

#### ***1. Tipo de envase***

El sistema de envasado evoluciona hacia una estructura de doble barrera ecológica. Como envase secundario (externo), se implementa una caja de cartón plegadiza (folding carton), seleccionada por su capacidad de proteger mecánicamente el producto durante la exportación y optimizar el espacio en percha y paletizado.

Como envase primario (interno), se introduce una innovación tecnológica clave: una bolsa flexible sellada al vacío fabricada con fibra de maíz. A diferencia de los plásticos derivados del petróleo, este material es un biopolímero compostable que se degrada en un periodo aproximado de 3 meses. Funcionalmente, este material ofrece una barrera superior contra la humedad y el oxígeno, garantizando que la textura crujiente ("Crunchy") y las características organolépticas del pan de yuca se mantengan intactas sin necesidad de conservantes agresivos.

#### ***2. Diseño visual del empaque***

El diseño visual aprovecha las caras planas de la caja de cartón para ofrecer una presentación más limpia, moderna y de alta legibilidad, alejándose de la estética de "producto a granel". Se reduce la saturación visual, priorizando fondos claros que comuniquen higiene y naturalidad ("Natural 100%").

Se mantiene la identidad cromática de la marca mediante el uso estratégico de tonalidades amarillas y doradas como acento, reforzando la asociación psicológica con los ingredientes principales: la yuca y el queso maduro. La fotografía del producto juega un rol central: se utiliza una imagen realista, de alta resolución y estilo "macro", que permite apreciar la textura artesanal y el dorado del horneado, diferenciándolo de los snacks industriales procesados.

### ***3. Información frontal del empaque (Front Label)***

El panel frontal (Principal Display Panel) se ha diseñado estratégicamente para comunicar la propuesta de valor en segundos. El nombre del producto se estandariza al inglés como "Cassava Bread Bites", asegurando la comprensión inmediata del consumidor angloparlante.

Como subtítulo descriptivo y gancho de venta, se destaca la frase "Crunchy with extra cheese", apelando a la indulgencia y al perfil de sabor. Se incorporan "claims" o sellos de garantía que responden a las tendencias de consumo actuales: "Gluten Free", "Baked – Not Fried" y "Natural 100%". Finalmente, el peso neto se declara bajo la normativa de metrología estadounidense en la parte inferior: "Net Weight 1.4 oz (40g)", cumpliendo con los requisitos federales de etiquetado.

### ***4. Información posterior del empaque (Back Label)***

La parte posterior de la caja se optimiza para contener toda la información técnica y legal exigida por la FDA (21 CFR), presentada con claridad y transparencia:

***Tabla Nutricional (Nutrition Facts):*** Se presenta en el formato vertical estándar de EE.UU., declarando 110 calorías por envase, 3g de grasa total y 2g de proteína, datos esenciales para el consumidor consciente de su salud.

***Lista de Ingredientes:*** Se detallan en orden de predominancia y en inglés: Cassava starch (almidón de yuca), fresh cheese (queso fresco), whole milk (leche entera) y eggs (huevos). Se incluye la declaración de alérgenos obligatoria ("Contains milk and egg").

***Origen y Trazabilidad:*** Se refuerza la denominación de origen con la leyenda "Ecuadorian Industry" y la ubicación específica de la planta en "Huertas - Zaruma - El Oro", lo cual añade una narrativa de origen geográfico y calidad artesanal.

***Instrucciones:*** Se incluye la indicación de conservación "Store the product in a cool, dry place" para asegurar la calidad post-compra.

### ***5. Idioma y adaptación cultural***

El idioma predominante del empaque es el inglés, cumpliendo con el requisito legal mandatorio para la comercialización en Estados Unidos. Sin embargo, la estrategia de comunicación mantiene un "alma latina".

Aunque los textos técnicos están en inglés, la narrativa visual y frases secundarias refuerzan la identidad de "Receta tradicional ecuatoriana". Esto permite una doble función: educar al consumidor estadounidense sobre un nuevo snack étnico y, simultáneamente, generar una conexión emocional nostálgica con la diáspora ecuatoriana en Nueva York, validando el producto como auténtico y no una imitación industrial.

### ***6. Branding alineado al mercado objetivo***

El branding de Vifggüs se reposiciona de ser un simple snack regional a un "Eco-friendly Premium Ethnic Snack". La decisión de utilizar la bolsa interna de fibra de maíz no es solo técnica, sino un pilar fundamental de la marca que comunica responsabilidad social corporativa.

Este enfoque conecta directamente con el perfil psicográfico del consumidor neoyorquino, que valora la transparencia, los ingredientes limpios (sin grasas trans ni exceso de azúcar) y la

sostenibilidad. El empaque comunica que Vifggüs ofrece una experiencia cultural auténtica de Ecuador, adaptada a los más altos estándares de conveniencia y respeto ambiental global.

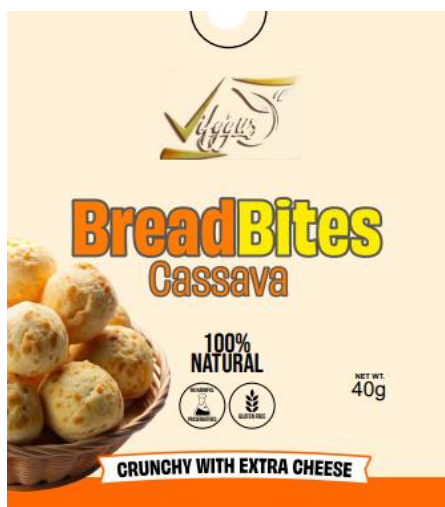
A continuación, en las figuras 30, 31 y 32, se presentan tanto el packaging actual como la propuesta de packaging adaptado, permitiendo una comparación visual de las modificaciones realizadas para su adecuación al mercado internacional.

### **Figura 30**

*Packaging actual*



Nota. Empaque original del producto, utilizado en el mercado local, con un diseño colorido y tradicional que comunica de forma directa el mini pan de yuca.

**Figura 31***Packaging front label*

Nota. Diseño minimalista y premium que resalta el origen ecuatoriano del Mini Yuca Bread Bites, con una imagen realista del producto y mensajes claros para el consumidor estadounidense.

**Figura 32***Packaging back label*

<b>Nutrition Facts</b>	
Serving size: 25 g (approx. 20 units)	
Servings per package: approx. 30 units	
Amount per serving (25 g)	
<b>Energy (Calories): 461 kJ (110 kcal)</b>	
<b>Energy from fat: 126 kJ (30 kcal)</b>	
	% Daily Value
<b>Total Fat: 3 g</b>	<b>5%</b>
Saturated Fat: 2 g	<b>10%</b>
Trans Fat: 0 g	
Monounsaturated Fat: 1 g	
Polyunsaturated Fat: 0 g	
<b>Cholesterol: 6 mg</b>	<b>2%</b>
<b>Sodium: 240 mg</b>	<b>10%</b>
<b>Total Carbohydrate: 18 g</b>	<b>6%</b>
Dietary Fiber: less than 1 g	
Sugars: 0 g	
<b>Protein: 2 g</b>	<b>4%</b>
*Percent Daily Values are based on a 8,380 kJ (2,000 kcal) diet. Your daily values may be lower or higher depending on your calorie needs.	

Nota. Parte posterior informativa y ordenada, adaptada a normativas FDA, que comunica ingredientes, valores nutricionales y origen del producto de forma clara y profesional.

#### **4.10. Plan Financiero**

El plan financiero del proyecto permite conocer, de forma cuantificable, cómo se sostendrá económicamente la empresa, si la inversión inicial es adecuada y si el negocio podrá cubrir sus costos, mantener liquidez y generar rentabilidad en el corto y mediano plazo; además, facilita la toma de decisiones al estimar el margen de ganancia, el punto de equilibrio, el flujo de caja proyectado y la sensibilidad ante variaciones en ventas, costos o condiciones externas. A continuación, se presenta el plan financiero del proyecto Vifggüs.

##### ***4.10.1. Inversión Inicial***

La inversión inicial incluye todos los gastos necesarios antes de empezar a exportar Vifggüs: permisos y trámites, empaque y etiquetado internacional, adecuaciones de producción, marketing y muestras, logística previa y capital de trabajo. Su objetivo es calcular cuánto dinero se requiere para arrancar sin imprevistos.

##### **Inversión Fija**

La inversión fija reúne los activos duraderos necesarios para iniciar la producción y la gestión del proyecto, asegurando capacidad operativa y continuidad.

**Tabla 12***Inversión Fija del Proyecto*

<b>Concepto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>V. unit (USD)</b>	<b>V. total (USD)</b>
<b>Maquinaria y herramientas</b>	1	Sellador al vacío	1.000,00	1.000,00
	2	Hornos industriales	1.350,00	2.700,00
	1	Amasadora industrial	5.000,00	5.000,00
	1	Máquina moldeadora	35.000,00	35.000,00
	2	Mesas de acero inoxidable	300	600
	1	Balanza digital y termómetro	200	200
	1	Bandejas, moldes y utensilios	300	300
	1	Congelador	200	200
	2	Estanterías	350	700
<b>Subtotal maquinaria y herramientas</b>				<b>45.700,00</b>
<b>Muebles y enseres</b>	1	Escritorio	200	200
	6	Sillas	80	480
	1	Vitrina	600	600
<b>Subtotal muebles y enseres</b>				<b>1.280,00</b>
<b>Equipos de computación</b>	1	Computador	800	800
	1	Impresora	320	320
<b>Subtotal equipos de computación</b>				<b>1.120,00</b>
<b>Total presupuesto de inversión fija</b>				<b>48.100,00</b>

Nota. Valores expresados en dólares de los Estados Unidos (USD). Elaboración propia con base en el presupuesto del proyecto.

La inversión se concentra en maquinaria y herramientas (USD 45.700,00), destacando la máquina moldeadora (USD 35.000,00) como el rubro clave por su impacto en la capacidad productiva. Los muebles y enseres (USD 1.280,00) y equipos de computación (USD 1.120,00) complementan la operación administrativa. El total de inversión fija es USD 48.100,00, base para la depreciación y la evaluación financiera.

**Inversión Circulante**

La inversión circulante agrupa los recursos necesarios para operar mes a mes (insumos, mano de obra y costos operativos) y asegurar la continuidad de producción y exportación.

**Tabla 13***Inversión Circulante del Proyecto*

<b>Concepto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>V. unit (USD)</b>	<b>V. total (USD)</b>
<b>Materia prima directa</b>	100	Quintales de almidón de yuca	34	3.400,00
	25	Queso	2,5	62,5
	42	Leche entera	0,89	37,5
<b>Subtotal materia prima directa</b>				<b>3.500,00</b>
<b>Materia prima indirecta</b>	30	Manteca vegetal	0,9	27
	500	Huevos	0,15	75
	3	Sal	0,3	0,9
	4	Conservante sorbato de potasio	0,5	2
	10.000	Envase	0,1	1.000,10
<b>Subtotal materia prima indirecta</b>				<b>1.105,00</b>
<b>Mano de obra directa</b>	1	Jefe de producción	600	600
	2	Obreros	241	482
<b>Subtotal mano de obra directa</b>				<b>1.082,00</b>
<b>Mano de obra indirecta</b>	2	Responsables de la internacionalización	482	964
	1	Embalador	241	241
<b>Subtotal mano de obra indirecta</b>				<b>1.205,00</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	1	Servicios básicos	200	200
	1	Cilindros de gas	50	50
	1	Transporte	400	400
<b>Subtotal costos indirectos de fabricación</b>				<b>650</b>
<b>Total presupuesto de inversión circulante</b>				<b>7.542,00</b>

Nota. Los valores corresponden al presupuesto mensual estimado de inversión circulante del proyecto. Elaboración propia.

El mayor peso está en materia prima directa (USD 3.500,00) y materia prima indirecta (USD 1.105,00), lo que confirma que el costo del producto depende principalmente de insumos y envases. La mano de obra suma USD 2.287,00 evidenciando la importancia del personal tanto en producción como en internacionalización. Los costos indirectos de fabricación (USD 650,00) complementan la operación básica. En total, la inversión circulante es USD 7.542,00, base para calcular costos unitarios y flujo de caja mensual.

## Inversión Diferida

La inversión diferida incluye gastos previos y estratégicos necesarios para habilitar la exportación y preparar el producto para el mercado internacional.

**Tabla 14**

### *Inversión Diferida del Proyecto*

<b>Concepto</b>	<b>Detalle</b>	<b>V. total (USD)</b>
	RUC	0,00
Registro y permisos	ARCOSA – Notificación sanitaria / Registro (Alimentos procesados nacionales – artesanales y microempresa)	104,53
	ARCOSA – Certificado sanitario de exportación	58,34
	SENAE – Registro OCE (ECUAPASS)	0,00
	EE. UU. – Registro FDA de instalación	0,00
	EE. UU. – Prior Notice (presentación ante FDA por envío)	0,00
Desarrollo de empaque	Ajuste de etiqueta al idioma ingles	20,00
	Material empaque secundario: cajas corrugadas	24,00
Investigación de mercado	Matchmaking B2B	800,00
Marketing internacional	Gestión de anuncios (Meta)	500,00
	Social media manager	300,00
<b>Total presupuesto de inversión diferida</b>		<b>1806,87</b>

Nota. Información obtenida de ARCOSA (2025), SRI, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) y FDA.

En cuanto a Inversión diferida, la investigación de mercado (USD 800,00) es el rubro con mayor peso sumado al marketing internacional (USD 800,00), clave para validar demanda y generar tracción comercial. Los registros y permisos suman USD 162,87 (ARCOSA), asegurando cumplimiento sanitario para exportar. El desarrollo de empaque (USD 44,00) apoya la adaptación al idioma y la logística. En total, la inversión diferida asciende a USD 1.806,87 y fortalece el acceso y posicionamiento en el mercado destino.

#### 4.10.2. Depreciaciones

##### Depreciación de Maquinaria y Herramientas

La depreciación distribuye el valor de la maquinaria a lo largo de su vida útil, reflejando su desgaste y pérdida de valor con el tiempo.

**Tabla 15**

##### *Depreciación de Maquinaria y Herramientas*

Años	Valor del activo	Valor residual	Depreciación	Valor actual
0	45.700,00	4.570,00	4.113,00	41.587,00
1	41.587,00		4.113,00	37.474,00
2	37.474,00		4.113,00	33.361,00
3	33.361,00		4.113,00	29.248,00
4	29.248,00		4.113,00	25.135,00
5	25.135,00		4.113,00	21.022,00
6	21.022,00		4.113,00	16.909,00
7	16.909,00		4.113,00	12.796,00
8	12.796,00		4.113,00	8.683,00
9	8.683,00		4.113,00	4.570,00
10	4.570,00	4.570,00	4.113,00	0

Nota. Se aplicó el método de línea recta con vida útil de 10 años y valor residual del 10% del activo.

Con un valor del activo de USD 45.700,00 y valor residual de USD 4.570,00, la depreciación anual es USD 4.113,00 durante 10 años, reduciendo el valor contable de forma uniforme hasta llegar a 0 al finalizar el periodo del cuadro. Este rubro impacta el estado de resultados y apoya la evaluación financiera del proyecto.

##### Depreciación de muebles y enseres

La depreciación permite distribuir el valor de los muebles y enseres durante su vida útil, reflejando su desgaste y uso en la operación.

**Tabla 16***Depreciación de Muebles y Enseres*

<b>Años</b>	<b>Valor del activo</b>	<b>Valor residual</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Valor actual</b>
0	1.280,00	128	115,2	1.164,80
1	1.164,80		115,2	1.049,60
2	1.049,60		115,2	934,4
3	934,4		115,2	819,2
4	819,2		115,2	704
5	704		115,2	588,8
6	588,8		115,2	473,6
7	473,6		115,2	358,4
8	358,4		115,2	243,2
9	243,2		115,2	128
10	128	128	115,2	0

Nota. Se aplicó el método de línea recta con vida útil de 10 años y valor residual del 10% del activo.

Con un valor del activo de USD 1.280,00 y un valor residual de USD 128,00, la depreciación anual es USD 115,20 durante 10 años. El valor contable disminuye de forma uniforme año a año hasta llegar al valor residual.

**Depreciación de equipos de computación**

La depreciación distribuye el valor de los equipos de computación durante su vida útil para reflejar su desgaste y obsolescencia tecnológica.

**Tabla 17***Depreciación de Equipos de Computación*

<b>Años</b>	<b>Valor del activo</b>	<b>Valor residual</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Valor actual</b>
0	1.120,00	373,3	248,9	871,1
1	871,1		248,9	622,2
2	622,2		248,9	373,3
3	373,3	373,3	373,3	0

Nota. Se aplicó el método de línea recta con vida útil de 3 años y valor residual del 10% del activo.

Con un valor del activo de USD 1.120,00 y un valor residual de USD 373,30, la depreciación anual estimada es USD 248,90 durante el periodo definido.

### 4.10.3. Costos Operativos Mensuales

Los costos operativos mensuales son los gastos recurrentes que se pagan cada mes cuando la exportación ya está en marcha; incluyen costos de producción, logística y distribución, personal, impuestos y promoción, y permiten estimar cuánto necesita el negocio para mantenerse funcionando de forma continua.

#### Costos fijos

Los costos fijos son gastos que se mantienen constantes cada mes, independientemente del volumen vendido, y representan el mínimo necesario para operar.

**Tabla 18**

#### *Costos Fijos Mensuales*

Concepto	Detalle	Costo mensual	Costo por unidad	Costo por pack (12)
Producción	Costos indirectos de fabricación	2.430,00	0,24	2,92
Costos administrativos	Servicios básicos	200	0,02	0,24
Marketing	Publicidad y anuncios en redes sociales y Meta	180	0,02	0,22
<b>Total costos operativos</b>		<b>2.810,00</b>	<b>0,28</b>	<b>3,37</b>

Nota. Los costos por unidad y por pack de 12 se calcularon considerando una producción y exportación propuesta de 10.000 unidades mensuales.

El rubro dominante es producción (costos indirectos de fabricación) con USD 2.430,00, lo que indica que el mayor compromiso fijo está en sostener la operación productiva. Los costos administrativos (USD 200,00) y marketing (USD 180,00) tienen menor peso, pero respaldan la gestión y la presencia comercial. En total, los costos fijos suman USD 2.810,00, correspondientes a USD 0,28 por unidad y USD 3,37 por pack de 12, según el volumen propuesto.

#### Costos Variables

Los costos variables cambian según el volumen producido y exportado, por lo que determinan el costo directo de colocar el producto en el mercado destino.

**Tabla 19***Costos Variables Mensuales*

<b>Concepto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo por unidad</b>
Producción	Costo de materias primas directas	3.500,00	0,35
	costo mano de obra directa	1.082,00	0,11
Logística interna	Transporte al puerto	250,00	0,03
	Embalaje cajas corrugadas, separadores, etiquetas externas, cinta, pallet	600,00	0,06
	Flete internacional marítimo LCL pequeño, manejo del forwarder	1.800,00	0,18
Logística internacional	Seguro de carga básico aprox. 0,5%–1% del valor asegurado + mínimos	80,00	0,01
	Aduanas documentos, agente/declarante, tasas operativas, DAE/servicios, revisiones en caso de ser necesario	320,00	0,03
Ventas	Comisiones al vendedor, distribuidos o tienda que ofrezca el producto	200,00	0,02
Impuestos y tasas	Tributos, tasas, vinculados a trámites y documentos, certificaciones operativas menores, copias, timbres.	120,00	0,01
	Tasas portuarias uso de terminal del puerto, manipulación local, ingreso y salida de carga, pesaje y servicios de bodega/operación	230,00	0,02
<b>Total costos operativos</b>		<b>8.182,00</b>	<b>0,82</b>

Nota. Información obtenida de Feedbird, International Trade Administration, Prolific, Staples, Printing Brooklyn, ZipRecruiter y U.S. Food and Drug Administration (FDA) y datos propios de la empresa.

El mayor peso está en materias primas directas (USD 3.500,00) y flete internacional (USD 1.800,00), mostrando que el costo del producto y la logística internacional son los principales determinantes del costo variable. La mano de obra directa (USD 1.082,00) y el embalaje (USD 600,00) también influyen de forma relevante en el costo por unidad. En total, los costos variables ascienden a USD 8.182,00, equivalentes a USD 0,82 por unidad, lo que impacta directamente el margen y el punto de equilibrio del proyecto.

#### 4.10.4. Estructura de Precios y Margen de Ganancia

En este rubro veremos la estructura de precios y el margen de ganancia, es decir, cómo se forma el costo total por unidad al producir y exportar el producto (incluyendo producción, logística, impuestos y gastos operativos) y, a partir de ese costo, cómo se define el precio de venta internacional según el Incoterm elegido.

##### Costo total por unidad

En este apartado se calcula el costo unitario de Vifggüs integrando los principales componentes de producción y apoyo comercial, como base para definir el precio y la rentabilidad.

**Tabla 20**

*Costo por Unidad*

Concepto	Costo unitario	Costo por pack (12)
Costo de materias primas directas	0,35	4,2
Costo mano de obra directa	0,11	1,32
Costos indirectos de fabricación	0,24	2,88
Costos Administrativos	0,02	0,24
Comisiones	0,02	0,24
Gestión de presencia online	0,02	0,24
<b>Total Costo Unitario</b>	<b>0,76</b>	<b>9,12</b>

Nota. Valores estimados en base al coste anual de Vifggüs.

El costo total unitario es USD 0,76 (USD 9,12 por pack de 12), donde el mayor peso corresponde a materias primas directas (USD 0,35) y costos indirectos de fabricación (USD 0,24). La mano de obra directa (USD 0,11) complementa el costo productivo, mientras que la gestión de presencia online (USD 0,02), comisiones (USD 0,02) y costos administrativos (USD 0,02) representa un componente menor orientado a visibilidad y apoyo comercial.

#### 4.10.5. Precio de Venta Internacional

En este apartado se establecerá el precio de venta internacional según el Incoterm elegido, definiendo el precio FOB, el precio CIF y un precio sugerido al importador como referencia para la negociación en el mercado destino.

##### **Precio FOB**

Según lo expresado por Bustamante Morales (2025), el FOB (Free on Board) se cumple cuando el vendedor entrega la mercancía ya cargada a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque, momento en el que se transfiere el riesgo al comprador; además, el vendedor asume el traslado al puerto, la carga y las formalidades de exportación.

**Tabla 21**

*Precio de venta FOB*

<b>Detalle</b>	<b>Valor total</b>	<b>Valor unitario</b>
Producción	7.592,00	0,76
Logística interna	850	0,09
Aduanas / trámite	320	0,03
Tasas terminal y tributos	350	0,03
<b>Precio FOB</b>	<b>9.112,00</b>	<b>0,91</b>

Nota. Estimaciones realizadas en base a información de Feedbird, International Trade Administration, y a datos propios de la empresa.

El precio FOB total asciende a USD 9.112,00, equivalente a USD 0,91 por unidad, donde el componente principal es producción (USD 7.592,00; 0,76 unitario). La logística interna (0,09), aduanas/trámite (0,03) y tasas terminal y tributos (0,03) completan el costo de preparación y salida del envío. Este desglose permite identificar que el mayor impacto del FOB proviene de la capacidad productiva y el control de costos de fabricación.

##### **Precio CIF**

El Incoterm CIF (Cost, Insurance, and Freight) es un Incoterm para transporte marítimo o por vías navegables en el que el vendedor cumple la entrega cuando la mercancía queda a bordo

del buque (o cuando adquiere la mercancía ya entregada de esa forma) y, desde ese punto, el riesgo de pérdida o daño se transfiere al comprador, incluso si la carga no llega en buen estado, en la cantidad prevista o si no llega; además, por su propia naturaleza, CIF incorpora el costo del seguro y el flete en el precio pactado. (DHL, s. f.).

**Tabla 22**

*Precio de venta CIF*

<b>Detalle</b>	<b>Valor total</b>	<b>Valor unitario</b>
FOB	9.112,00	0,91
Flete internacional	1.800,00	0,18
Seguro	80,00	0,01
<b>Precio CIF</b>	<b>10.992,00</b>	<b>1,10</b>

Nota. Estimaciones realizadas en base a información de Feedbird, International Trade Administration, y a datos propios de la empresa.

El precio CIF total es USD 10.992,00, equivalente a USD 1,11 por unidad. El rubro con mayor peso sigue siendo el FOB (USD 9.112,00; 0,91 unitario), mientras que el flete internacional (0,18) es el principal incremento para llegar a CIF; el seguro (0,01) tiene un impacto menor. En conjunto, la logística internacional explica la diferencia entre FOB y CIF, por lo que su optimización influye directamente en el costo final y el margen.

### **Precio Sugerido al Importador**

En este apartado se definirá el precio sugerido al importador, tomando como base el costo internacional y un margen de referencia, con el fin de proponer un valor competitivo para la negociación y comercialización en el mercado destino.

**Tabla 23***Precio Sugerido al Importador*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Precio CIF	1,10
50% utilidad sobre CIF	0,55
Precio sugerido al importador (unitario)	1,65

Nota. Información obtenida de las tablas de FOB y CIF, y de datos propios de la empresa.

A partir del precio CIF unitario (USD 1,10) se aplica una utilidad del 50% sobre el costo, equivalente a USD 0,55, obteniendo un precio sugerido de USD 1,65. Este enfoque corresponde a un recargo sobre el costo y permite cubrir riesgos operativos y comerciales asociados a la exportación.

**4.10.6. Margen de Utilidad**

En este apartado se calculará el margen de utilidad a partir del costo total y el precio de venta definido, con el fin de identificar la ganancia por unidad y verificar si el precio internacional propuesto es rentable y sostenible para el proyecto.

**Tabla 24***Margen de Utilidad*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Precio CIF	1,10
Precio de venta	1,65
Utilidad por unidad	0,55
Margen (%)	33%

Nota. Cálculos realizados con base en el costo total (CIF) y el precio de venta definido, usando datos propios del proyecto.

Con un costo CIF de USD 1,10 y un precio de venta de USD 1,65, la utilidad por unidad es USD 0,55. El margen de utilidad del 33% se obtiene al relacionar la utilidad con el precio de venta, por lo que, aunque se aplicó una utilidad del 50% sobre el costo, el margen sobre ventas es

menor. Este resultado indica que el precio internacional propuesto genera ganancia y puede sostener la operación, siempre que se mantengan controlados los costos logísticos y de producción.

#### **4.10.7. Punto de Equilibrio**

En este apartado se determinará el punto de equilibrio, es decir, la cantidad mínima de unidades que deben venderse o exportarse para cubrir todos los costos (fijos y variables) sin generar pérdidas, lo que permite evaluar la viabilidad del proyecto.

**Cálculo:**

$$\mathbf{Punto\ de\ Equilibrio} = \frac{\mathbf{Costos\ Fijos\ Mensuales}}{\mathbf{(Precio\ de\ venta - Costo\ Variable\ por\ Unidad)}}$$

$$\mathbf{Punto\ de\ Equilibrio} = \frac{2.810,00}{(1,65 - 0,82)}$$

$$\mathbf{Punto\ de\ Equilibrio} = 3.386$$

El punto de equilibrio del proyecto es 3.386 unidades mensuales, lo que significa que a partir de ese nivel de ventas se cubren totalmente los costos fijos (USD 2.810,00) y el negocio deja de operar en pérdida. Como la producción y exportación propuesta es de 10.000 unidades al mes, el proyecto trabajaría por encima del punto de equilibrio, dando un margen de seguridad para absorber variaciones de ventas o aumentos de costos.

#### **4.10.8. Flujo de Caja**

El flujo de caja permite visualizar de forma ordenada los ingresos y egresos del proyecto en cada mes, en el caso de este proyecto, se utilizará una proyección a 12 meses.

##### **Flujo de caja mensual proyectado (12 Meses)**

El flujo de caja mensual muestra la capacidad del proyecto para generar liquidez, comparando ingresos por ventas con egresos fijos y variables durante el año.

Tabla 25

Flujo de Caja Proyectado (12 Meses)

FLUJO DE CAJA MENSUAL												
INGRESOS												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas en efectivo	16.488,00	16.488,00	16.488,00	16.488,00	16.488,00	16.488,00	16.488,00	16.488,00	16.488,00	16.488,00	16.488,00	16.488,00
<b>Total ingresos</b>	<b>16.488,00</b>	<b>16.488,00</b>	<b>16.488,00</b>	<b>16.488,00</b>	<b>16.488,00</b>	<b>16.488,00</b>	<b>16.488,00</b>	<b>16.488,00</b>	<b>16.488,00</b>	<b>16.488,00</b>	<b>16.488,00</b>	<b>16.488,00</b>
EGRESOS COSTOS FIJOS												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costos indirectos de fabricación	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00
Servicios básicos	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Publicidad y anuncios	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
<b>Total egresos</b>	<b>2.810,00</b>	<b>2.810,00</b>	<b>2.810,00</b>	<b>2.810,00</b>	<b>2.810,00</b>	<b>2.810,00</b>	<b>2.810,00</b>	<b>2.810,00</b>	<b>2.810,00</b>	<b>2.810,00</b>	<b>2.810,00</b>	<b>2.810,00</b>
EGRESOS COSTOS VARIABLES												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Materia prima	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
costo mano de obra directa	1.082,00	1.082,00	1.082,00	1.082,00	1.082,00	1.082,00	1.082,00	1.082,00	1.082,00	1.082,00	1.082,00	1.082,00
Transporte al puerto	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Embalaje	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Flete internacional	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Seguro de carga	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Aduanas documentos	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00
Comisiones al vendedor	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Tributos y tasas	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Tasas portuarias	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
<b>Total egresos</b>	<b>8.182,00</b>	<b>8.182,00</b>	<b>8.182,00</b>	<b>8.182,00</b>	<b>8.182,00</b>	<b>8.182,00</b>	<b>8.182,00</b>	<b>8.182,00</b>	<b>8.182,00</b>	<b>8.182,00</b>	<b>8.182,00</b>	<b>8.182,00</b>
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>5.496,00</b>	<b>5.496,00</b>	<b>5.496,00</b>	<b>5.496,00</b>	<b>5.496,00</b>	<b>5.496,00</b>	<b>5.496,00</b>	<b>5.496,00</b>	<b>5.496,00</b>	<b>5.496,00</b>	<b>5.496,00</b>	<b>5.496,00</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>-51.952,87</b>	<b>-46.456,87</b>	<b>-40.960,87</b>	<b>-35.464,87</b>	<b>-29.968,87</b>	<b>-24.472,87</b>	<b>-18.976,88</b>	<b>-13.480,88</b>	<b>-7.984,88</b>	<b>-2.488,88</b>	<b>3.007,12</b>	<b>8.503,12</b>

Nota. Proyección elaborada para 10.000 unidades mensuales, con base en el precio de venta definido y en los costos estimados del proyecto.

Los ingresos se mantienen constantes en USD 16.488,00 cada mes, mientras que los egresos suman USD 10.992,00 generando un flujo neto mensual estable de USD 5.496,00. El flujo acumulado inicia en negativo por la inversión inicial y se recupera progresivamente, pasando a positivo en noviembre (3.007,12) y cerrando diciembre con USD 8.503,12, lo que evidencia una recuperación de inversión dentro del primer año. Esta estabilidad facilita la planificación financiera, aunque el resultado depende de sostener el volumen de ventas y controlar los costos logísticos.

### **Flujo de Caja Anual (5 Años)**

El flujo de caja anual consolida los ingresos y egresos del proyecto por año, permitiendo evaluar su crecimiento y sostenibilidad financiera en el mediano plazo.

**Tabla 26***Flujo de Caja Proyectado (5 Años)*

<b>FLUJO DE CAJA ANUAL</b>						
<b>INGRESOS</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>TOTAL</b>
Ventas en efectivo	197.855,96	207.748,75	218.136,19	229.043,00	240.495,15	1.093.279,06
<b>Total ingresos</b>	<b>197.855,96</b>	<b>207.748,75</b>	<b>218.136,19</b>	<b>229.043,00</b>	<b>240.495,15</b>	<b>1.093.279,06</b>
<b>EGRESOS COSTOS FIJOS</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>TOTAL</b>
Costos indirectos de fabricación	29.160,00	30.618,00	32.148,90	33.756,35	35.444,16	161.127,41
Servicios básicos	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22	13.261,52
Publicidad y anuncios	2.160,00	2.268,00	2.381,40	2.500,47	2.625,49	11.935,36
<b>Total egresos</b>	<b>33.720,00</b>	<b>35.406,00</b>	<b>37.176,30</b>	<b>39.035,12</b>	<b>40.986,87</b>	<b>186.324,29</b>
<b>EGRESOS COSTOS VARIABLES</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>TOTAL</b>
Materia prima	41.999,97	44.099,97	46.304,97	48.620,22	51.051,23	232.076,35
Costo mano de obra directa	12.984,00	13.633,20	14.314,86	15.030,60	15.782,13	71.744,80
Transporte al puerto	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52	16.576,89
Embalaje	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65	39.784,55
Flete internacional	21.600,00	22.680,00	23.814,00	25.004,70	26.254,94	119.353,64
Seguro de carga	960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89	5.304,61
Aduanas documentos	3.840,00	4.032,00	4.233,60	4.445,28	4.667,54	21.218,42
Comisiones al vendedor	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22	13.261,52
Tributos y tasas	1.440,00	1.512,00	1.587,60	1.666,98	1.750,33	7.956,91
Tasas portuarias	2.760,00	2.898,00	3.042,90	3.195,05	3.354,80	15.250,74
<b>Total egresos</b>	<b>98.183,97</b>	<b>103.093,17</b>	<b>108.247,83</b>	<b>113.660,22</b>	<b>119.343,23</b>	<b>542.528,42</b>
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>65.951,99</b>	<b>69.249,58</b>	<b>72.712,06</b>	<b>76.347,67</b>	<b>80.165,05</b>	<b>364.426,35</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>8.503,12</b>	<b>77.752,70</b>	<b>150.464,77</b>	<b>226.812,43</b>	<b>306.977,49</b>	<b>671.403,84</b>

Nota. Los valores corresponden a estimaciones anuales del proyecto; el flujo neto anual se obtuvo como ingresos totales menos egresos totales.

Los ingresos por ventas crecen de USD 197.855,96 en el Año 1 a USD 240.495,15 en el Año 5, mientras que los egresos también aumentan por el efecto de incrementos anuales en costos fijos y variables. Aun así, el proyecto mantiene flujos netos positivos y crecientes, pasando de USD 65.951,99 (Año 1) a USD 80.165,05 (Año 5), con un total acumulado de USD 364.426,35 en cinco años. El flujo acumulado se fortalece año a año, lo que indica capacidad para recuperar inversión, cubrir operación y sostener el crecimiento.

#### **4.10.9. Rentabilidad Esperada**

La rentabilidad esperada permite evaluar si el proyecto es financieramente viable y atractivo, usando el flujo de caja proyectado a 12 meses y analizando indicadores como el Retorno de la inversión, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y el tiempo de recuperación, que miden la creación de valor, el nivel de retorno y el periodo en que se recupera la inversión.

##### **Retorno de la Inversión (ROI)**

Este indicador mide la rentabilidad total del proyecto comparando la ganancia acumulada con la inversión inicial.

##### **Cálculo:**

$$ROI = \frac{(Ingresos - Inversión)}{Inversión} \times 100$$

$$ROI = \frac{(364.426,35 - 57.448,87)}{57.448,87} \times 100$$

$$ROI = 534\%$$

Un ROI de 534% significa que, en el horizonte de 5 años, el proyecto recupera la inversión inicial y genera una ganancia adicional equivalente a 5,34 veces la inversión. Este resultado se explica por los flujos netos anuales positivos y crecientes, por lo que el proyecto muestra alta capacidad de retorno siempre que se mantengan las ventas y el control de costos clave.

### Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto mide el valor que genera el proyecto hoy, descontando los flujos futuros y comparándolos con la inversión inicial; se aplica una tasa del 12% por costo de oportunidad y riesgo del proyecto exportador, por lo que un VAN positivo indica viabilidad financiera.

#### Cálculo:

$$VAN = -Inversión\ inicial + \sum_{t=1}^n \frac{Flujo\ de\ caja\ neto_t}{(1 + Tasa\ de\ descuento)^t}$$

$$VAN = -57.488,87 + \frac{65.951,99}{(1 + 0,12)^1} + \frac{69.249,58}{(1 + 0,12)^2} + \frac{72.712,06}{(1 + 0,12)^3} + \frac{76.347,67}{(1 + 0,12)^4} + \frac{80.165,05}{(1 + 0,12)^5}$$

$$VAN = 202.405,32$$

Un VAN de USD 202.405,32 indica que, aun descontando los flujos al 12%, el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además genera valor adicional significativo. Esto sugiere que el negocio es financieramente atractivo bajo un criterio prudente de riesgo y costo de oportunidad. Mientras se mantengan los niveles de ventas y el control de costos, el proyecto es rentable y sostenible en el horizonte evaluado.

Para complementar la evaluación, se analizaron tres escenarios (pesimista, moderado y optimista) considerando variaciones en variables críticas como el volumen de ventas, los costos operativos y el tipo de cambio. En el escenario pesimista, una disminución en las ventas y mayores costos reducen de forma importante el VAN, mostrando que la rentabilidad del proyecto es sensible a la demanda y a la presión en los márgenes. En el escenario moderado, los resultados se mantienen cercanos a los flujos proyectados inicialmente, lo que evidencia estabilidad financiera bajo condiciones normales de operación. Por su parte, en el escenario optimista, un mayor nivel de ventas y un mejor control de costos incrementan el valor generado por el proyecto. En

consecuencia, aunque el proyecto presenta una alta generación de valor, su desempeño depende principalmente del comportamiento comercial, la eficiencia operativa y la variación del tipo de cambio.

### **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Este indicador mide el rendimiento del proyecto; es la tasa que hace que el valor actual neto sea igual a cero, es decir, que el valor presente de los flujos iguale la inversión inicial.

#### **Cálculo:**

$$0 = -\text{Inversión inicial} + \sum_{t=1}^n \frac{\text{Flujo de caja neto}_t}{(1+r)^t}$$

$$0 = -57.488,87 + \frac{65.951,99}{(1+r)^1} + \frac{69.249,58}{(1+r)^2} + \frac{72.712,06}{(1+r)^3} + \frac{76.347,67}{(1+r)^4} + \frac{80.165,05}{(1+r)^5}$$

$$r = 116,75\%$$

Una TIR de 116,75% indica que el proyecto genera un rendimiento anual muy alto frente a la tasa de descuento del 12%, por lo que resulta financieramente atractivo. En términos prácticos, significa que los flujos esperados compensan ampliamente la inversión inicial, siempre que se sostengan las ventas.

### **Periodo de Recuperación**

Este indicador muestra el tiempo que tarda el proyecto en recuperar la inversión inicial a partir de los flujos netos generados por periodo, en este caso se asume un flujo uniforme mensual.

#### **Cálculo:**

$$\text{Periodo de recuperación} = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo de caja neto por periodo}}$$

$$\text{Periodo de recuperación} = \frac{57.448,87}{5.496,00}$$

$$\text{Periodo de recuperación} = 10,45$$

Un periodo de recuperación de 10 meses y 14 días evidencia que el proyecto recupera la inversión en un plazo corto, lo que fortalece la liquidez y permite reinvertir o cubrir nuevas necesidades operativas en menos de un año.

#### **4.10.10. Análisis de Sensibilidad**

El análisis de sensibilidad permite evaluar qué tan robusto es el proyecto ante cambios razonables en variables clave, especialmente ventas y costos, para identificar cómo se modifica la generación de caja y la recuperación de la inversión cuando el negocio enfrenta escenarios más favorables o adversos, aportando una visión más realista del riesgo y del margen de maniobra financiero.

**Tabla 27**

#### *Análisis de Sensibilidad*

<b>Escenario</b>	<b>Ventas</b>	<b>Costos</b>	<b>Ingresos ajustados</b>	<b>Costos ajustados</b>	<b>Flujo neto mensual</b>	<b>TIR (anual)</b>	<b>Periodo de recuperación</b>
Optimista	20%	-10%	19.785,60	9.892,80	9.892,80	<b>210,73%</b>	5 meses y 24 días
Base	0%	0%	16.488,00	10.992,00	5.496,00	<b>116,75%</b>	10 meses y 14 días
Pesimista	-20%	10%	13.190,40	12.091,20	1.099,20	<b>8,20%</b>	52 meses y 8 días

Nota. Escenarios calculados ajustando ventas ( $\pm 20\%$ ) y costos ( $\pm 10\%$ )

En el escenario optimista, el flujo neto mensual sube a USD 9.892,80, por lo que el periodo de recuperación baja a 5 meses y 24 días y la TIR anual aumenta a 210,73%, mostrando alta rentabilidad. En el escenario base, la TIR anual real del proyecto es 116,75% y el periodo de recuperación es 10 meses y 14 días. En el escenario pesimista, el flujo cae a USD 1.099,20, el periodo de recuperación se extiende a 52 meses y 8 días y la TIR anual baja a 8,20%, evidenciando que el proyecto es muy sensible a caídas de ventas y aumentos de costos.

#### **4.10.11. Conclusiones del Plan Financiero**

El plan financiero de Vifggüs evidencia viabilidad y capacidad de generar valor: la estructura de precios (FOB y CIF) se sustenta en costos identificados y permite obtener una utilidad por unidad de USD 0,55, con un margen del 33%. Además, el punto de equilibrio (3.386 unidades/mes) se ubica por debajo de la meta de 10.000 unidades mensuales, lo que deja un margen de seguridad operativo y respalda la continuidad del proyecto.

En rentabilidad, los indicadores confirman un desempeño atractivo: ROI de 534%, VAN positivo (USD 202.405,32) y TIR anual de 116,75%, junto con un periodo de recuperación cercano a 10 meses. El análisis de sensibilidad muestra que el proyecto mejora notablemente en escenarios favorables y se vuelve más exigente en escenarios adversos, por lo que conviene priorizar la gestión de ventas y el control de los costos logísticos para proteger la caja y la rentabilidad.

#### **4.11. Gestión de Riesgos**

La gestión de riesgos es un enfoque organizado mediante el cual una organización reconoce y comprende los riesgos que enfrenta, los analiza y valora (por ejemplo, según su probabilidad e impacto) y define acciones de control y respuesta para reducir efectos negativos y sostener el cumplimiento de sus objetivos, manteniendo además un seguimiento continuo porque los riesgos cambian con el entorno (Mora Navarro, 2022).

##### **4.11.1. Identificar Riesgos**

En este proyecto se pretende exportar los snacks de mini pan de yuca Vifggüs desde Ecuador hacia Nueva York, por lo que es fundamental anticipar los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de requisitos, los costos, los tiempos de entrega y la aceptación del producto en el mercado destino. Identificar estos riesgos permite tomar decisiones preventivas y definir acciones de control para asegurar que la operación sea viable y sostenible.

#### ***4.11.2. Cambios de Normativas***

Este riesgo se presenta cuando existen modificaciones en las regulaciones del país de origen o del país destino (por ejemplo, exigencias de etiquetado, requisitos sanitarios, documentación, registros o controles aduaneros), lo que puede obligar a ajustar el empaque, la información del producto o incluso procedimientos de producción. En un alimento como Vifggüs, un cambio normativo puede provocar retrasos, costos adicionales por rediseño o revalidación, y en el peor escenario impedir el ingreso del producto hasta cumplir la nueva exigencia, afectando el cronograma y la continuidad comercial.

#### ***4.11.3. Variación del Tipo de Cambio***

La variación del tipo de cambio puede impactar la rentabilidad cuando parte de los costos o servicios vinculados al comercio exterior (logística, tarifas internacionales, insumos con referencia externa, o pagos a proveedores) se ajustan por condiciones financieras del mercado. En el caso ecuatoriano, al utilizar el dólar estadounidense como moneda de curso victor, el riesgo cambiario se reduce en comparación con países con moneda local; sin embargo, el proyecto sigue expuesto a variaciones de precios en insumos y servicios internacionales, que pueden elevar el costo unitario y presionar el margen si el precio objetivo en Nueva York debe mantenerse competitivo.

#### ***4.11.4. Demora Logística***

Las demoras logísticas pueden ocurrir en la recolección, consolidación, transporte, procesos aduaneros, inspecciones o distribución en destino, generando retrasos que elevan costos (almacenaje, recargos, reprogramaciones) y afectan la disponibilidad del producto en el punto de venta. Para Vifggüs, aunque exista vida útil planificada, un retraso reduce el tiempo efectivo de comercialización, complica la rotación en percha y puede ocasionar devoluciones o pérdidas,

además de afectar la confianza del importador o distribuidor si no se cumple con los tiempos acordados.

#### ***4.11.5. Competencia Agresiva***

Este riesgo se refiere a la reacción del mercado ante el ingreso del producto, ya sea por competidores directos o sustitutos (productos latinos similares, snacks de yuca, pan de queso u opciones de conveniencia), que pueden aplicar promociones intensas, bajar precios, asegurar mejores ubicaciones en tiendas o fortalecer su distribución. En este escenario, Vifggüs podría perder visibilidad o participación si no logra diferenciarse de forma clara (propuesta de valor, sabor tradicional, historia de origen, calidad percibida) y si no se garantiza presencia constante en los canales donde compra el público objetivo.

#### ***4.11.6. Rechazo por Estándares del País Destino***

Este riesgo ocurre cuando el producto, su etiquetado o documentación no cumple requisitos del país destino, lo que puede causar retención, rechazo, devolución o destrucción del envío, además de costos operativos y daño reputacional. En Estados Unidos, la FDA puede emitir una import refusal cuando determina que un envío detenido viola leyes o regulaciones aplicables, y un envío rechazado debe ser destruido o exportado bajo supervisión en el plazo indicado; asimismo, el uso de Import Alerts puede derivar en detenciones futuras sin examen físico (“DWPE”) para productos con historial de incumplimiento. Por ello, este riesgo es crítico y debe prevenirse desde el diseño de etiqueta, controles de inocuidad y consistencia documental antes del despacho (FDA, s.f.).

#### ***4.11.7. Diversificación de Mercados y Segmentos de Nicho***

Para mitigar el riesgo de una competencia agresiva y la dependencia de un solo punto de venta, la estrategia de Vifggüs se enfoca en una expansión geográfica y segmentada dentro de los

Estados Unidos. Aunque Queens representa el núcleo principal con un 44,3% de la muestra, el plan contempla la incursión sistemática en Brooklyn (18%) y el Bronx (16,1%), aprovechando la alta concentración de migrantes ecuatorianos en estas áreas. Además de la comunidad migrante (nicho nostálgico), el proyecto diversifica su alcance hacia el nicho saludable (consumidores de productos Gluten Free) y el nicho gourmet o étnico, lo que permite captar consumidores estadounidenses que valoran la autenticidad y la naturalidad, reduciendo así la vulnerabilidad ante cambios en los patrones de consumo de un solo grupo demográfico.

#### ***4.11.8. Gestión de Riesgos Mediante Seguros de Carga Internacional***

La seguridad financiera de la operación se garantiza mediante la implementación obligatoria de un seguro de carga, aspecto crítico en el comercio de alimentos procesados. Al utilizar el Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight) para el puerto de Nueva York, la empresa Vifggüs asume la responsabilidad de contratar y costear el seguro que cubre los riesgos de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte principal. En el presupuesto operativo mensual, se ha destinado un rubro específico para este seguro, estimado en el 0,45% sobre el valor FOB más el flete, asegurando que cualquier eventualidad logística en la ruta marítima Guayaquil-Nueva York no comprometa el capital de la organización.

#### ***4.11.9. Seguridad Jurídica y Operativa mediante Contratos Claros***

Para mitigar la incertidumbre contractual y el riesgo de rechazo por estándares en el país de destino, el plan se sustenta en el uso de marcos normativos estandarizados de la Cámara de Comercio Internacional (ICC). El empleo riguroso de los Incoterms 2020 (específicamente CIF) define con precisión las responsabilidades, costos y el punto exacto de transferencia de riesgos entre Vifggüs y el importador especializado en Nueva York. Esta claridad se complementa con el cumplimiento estricto de la documentación obligatoria, como la Factura Comercial, Lista de

Empaque y el Prior Notice ante la FDA, asegurando que los términos de venta y las obligaciones sanitarias queden debidamente formalizados para evitar demoras aduaneras o disputas comerciales.

#### ***4.11.10. Redundancia Logística y Estrategia de Doble Proveedor***

Para neutralizar el riesgo de demoras logísticas que puedan afectar la vida útil de 90 días del pan de yuca, se establece una estrategia de transporte multimodal y diversificación de suministros. Mientras que el transporte marítimo en modalidad LCL es la base por su eficiencia en costos, el proyecto mantiene el transporte aéreo como una alternativa estratégica para el envío de muestras, reposiciones urgentes o para mitigar retrasos imprevistos en los puertos. A nivel productivo, la factibilidad del suministro se asegura mediante una red de proveedores en diversas provincias, incluyendo Azuay, El Oro (Zaruma) y Cañar, lo que garantiza el abastecimiento constante de almidón de yuca y queso artesanal frente a posibles contingencias climáticas o de mercado en una región específica.

## 5. Capítulo 5: Estudio Técnico y Modelo de Gestión

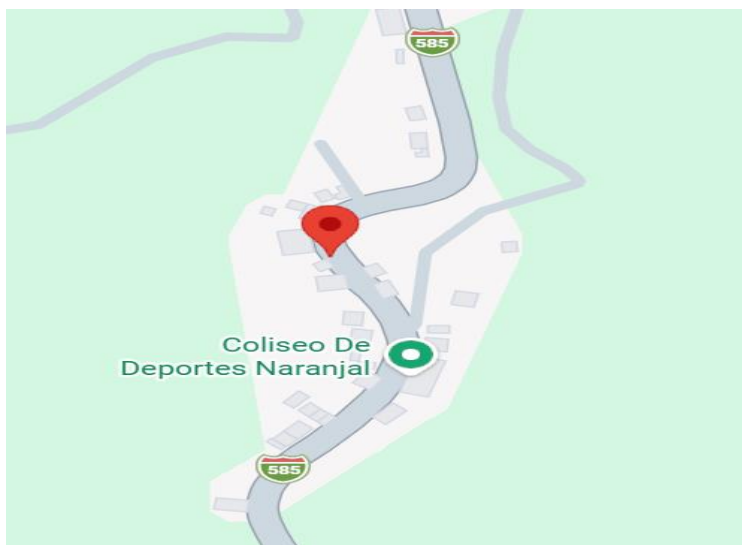
En este capítulo se presenta el estudio técnico y el modelo de gestión para ejecutar de forma ordenada y viable la exportación hacia Estados Unidos (Nueva York). Se define la localización del mercado destino y se organizan las operaciones mediante un mapa de procesos (estratégico, operativo y de apoyo). Además, se propone un organigrama que incorpora el área de exportación y se justifica su relevancia. Finalmente, se relaciona la estructura con el financiamiento y se incluyen conclusiones y recomendaciones para verificar el cumplimiento de los objetivos.

### 5.1. Localización

La empresa Vifggüs se encuentra ubicada en Ecuador, provincia de El Oro, cantón Zaruma, parroquia Huertas, barrio El Naranjal. Desde esta localización se desarrollan las actividades de producción y preparación del producto, proyectando su comercialización hacia el mercado internacional.

#### Figura 33

*Ubicación de la empresa*

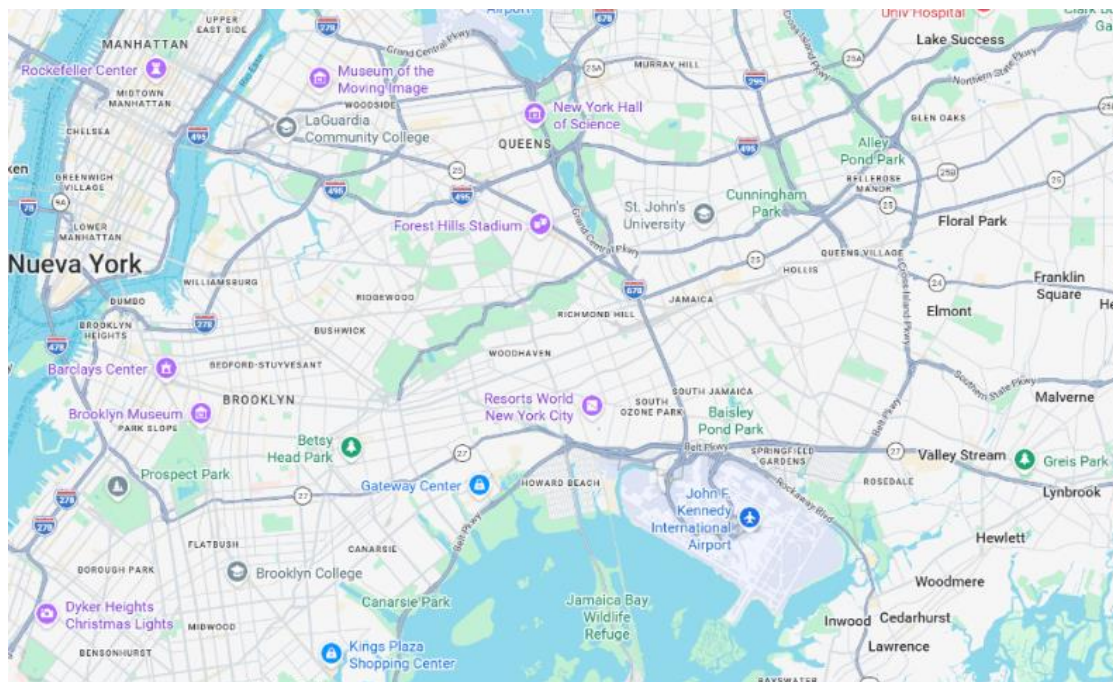


Nota. Ubicación en Google Maps de la empresa Vifggüs.

El mercado objetivo se localiza en la ciudad de Nueva York (Estados Unidos), un destino importante por su alta concentración de consumidores potenciales, su dinamismo comercial y su amplio acceso a canales de distribución.

**Figura 34**

*Ubicación Nueva York*

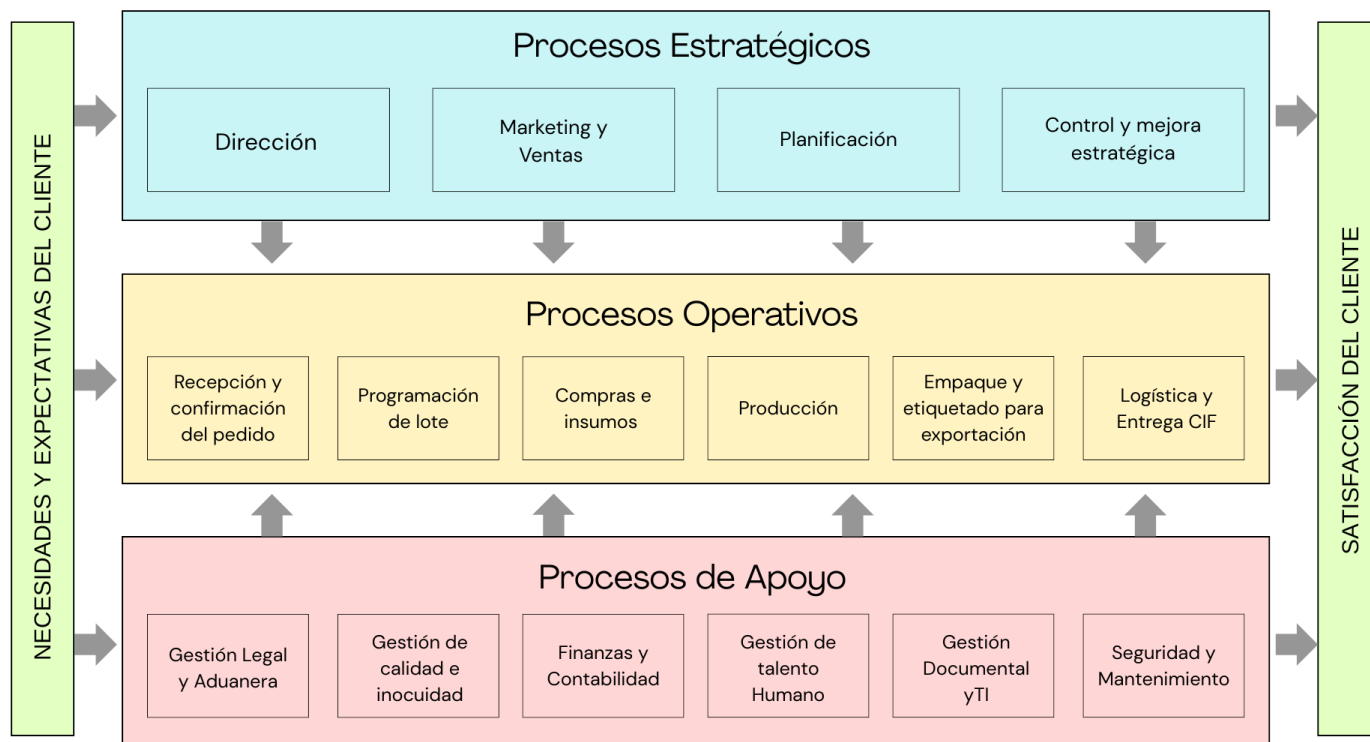


Nota. La figura muestra Manhattan, Brooklyn y Queens como referencia general de la ciudad de Nueva York.

## 5.2. Mapa de Procesos

Según lo expresado por Pardo (2017), leído en Cabeza García et al. (2022), el mapa de procesos es un esquema visual que muestra cómo se ordenan y se relacionan los procesos de una organización para entender su funcionamiento.

En este rubro se presentará el mapa de procesos de la empresa, mostrando de forma clara la secuencia e interacción de sus actividades principales.

**Figura 35***Mapa de procesos*

Nota. La figura muestra el mapa de procesos de Vifggüs desde la integración de la gestión estratégica, el flujo operativo de exportación y las actividades de soporte organizacional.

### 5.2.1. Procesos Estratégicos

Según Pardo (2012), leído en Cabeza García et al. (2022), los procesos estratégicos, también llamados de dirección, son aquellos en los que la alta dirección cumple un rol clave; por lo general, se vinculan con la estrategia, su evolución y el control global de la organización.

#### **Dirección**

La empresa Vifggüs opera como persona natural bajo el régimen RIMPE – Negocio Popular, por lo que la toma de decisiones se concentra en su propietario, Víctor Guartatanga, con RUC: 1721508917001, quien dirige la gestión general, aprueba planes operativos y comerciales, y supervisa el cumplimiento del cronograma de producción.

### **Marketing y Ventas (B2B con bróker/distribuidor)**

La estrategia de acceso al mercado para Vifggüs es B2B, utilizando un bróker o distribuidor en el país destino para facilitar la entrada a canales comerciales. Este proceso estratégico define cómo se posiciona el producto, qué tipo de clientes se priorizan (distribuidores, tiendas latinas) y bajo qué condiciones se negociará. El intermediario aporta cartera de compradores, experiencia en negociación y conocimiento del mercado local, lo que reduce barreras de entrada y acelera la colocación. Vifggüs se enfoca en asegurar abastecimiento, calidad y consistencia del producto, mientras el aliado ejecuta la gestión comercial.

### **Planificación**

El proceso de planificación define los objetivos del emprendimiento y los convierte en metas medibles para la exportación (volúmenes, calidad, costos y resultados). Incluye el cronograma de producción, empaque, control, despacho y llegada estimada, con responsables y recursos asignados. Además, coordina con el bróker/distribuidor y operadores logísticos, gestionando riesgos y ajustes para cumplir tiempos y requisitos.

### **Control y mejora estratégica**

Este proceso verifica que el plan de exportación se cumpla y se optimice según resultados reales. Se monitorean indicadores como cumplimiento de fechas, ventas, devoluciones, costos y rentabilidad por embarque. Con los reportes y la retroalimentación del bróker/distribuidor se toman decisiones para mejorar el producto, la estrategia comercial y la ejecución logística.

#### ***5.2.2. Procesos Operativos***

Según Pardo (2012), citado por Cabeza García et al. (2022), los procesos operativos son aquellos a través de los cuales la organización produce los bienes o servicios que entrega a sus

clientes. En conjunto, conforman su cadena de valor, por lo que cualquier desajuste en estos procesos puede afectar de manera significativa los resultados de la organización.

### **Recepción y confirmación del pedido**

El proceso inicia con la orden de compra mensual enviada por el bróker/distribuidor, donde se confirma formato (caja o multipack) y fecha requerida. La empresa valida capacidad e inventario y confirma las condiciones comerciales acordadas. Se ajusta la fecha de despacho al cronograma. Luego se emite la orden interna y se asigna el pedido al lote del mes.

### **Programación de lote**

Se planifica la secuencia del lote: producción, empaque, control de calidad y despacho. Se calculan materias primas e insumos considerando un margen por merma. Se define el código de lote y el volumen por caja. También se estima el total de cajas y pallets para logística y trazabilidad.

### **Compras e insumos (red de proveedores)**

Este proceso asegura el abastecimiento activando proveedores de yuca, ingredientes y materiales de empaque. Al recibir insumos, se verifica su calidad (estado, frescura y estándares). Luego se almacenan en condiciones adecuadas. Finalmente, se registran datos para trazabilidad por lote y control de inventario.

### **Producción**

La producción comprende la preparación de ingredientes y la elaboración con receta estandarizada para mantener consistencia. Se realiza el formado y porcionado de unidades de 40 g, controlando peso y presentación. Se ejecuta la cocción/proceso definido cuidando tiempos y condiciones. Al final, se registran datos del lote para control y trazabilidad.

### **Empaque y etiquetado para exportación**

Tras elaborar el producto, se realiza enfriado o control previo antes del empaque. Se aplica sellado al vacío como método de conservación, con vida útil aproximada de tres meses. Se coloca el etiquetado requerido (lote, fechas, ingredientes e información necesaria). Finalmente, se arma el empaque secundario en cajas de exportación.

### **Logística y entrega CIF**

Bajo CIF, la empresa gestiona el envío hasta el puerto de destino con flete internacional pagado y seguro contratado. Se realiza la reserva con naviera/agente de carga y se coordinan fechas según el cronograma. Se consolida la carga, se rotula y se prepara el embarque con la documentación requerida. Se envía tracking y documentos al distribuidor y se registra el cierre para mejora.

#### **5.2.3. Procesos de apoyo**

Según Cabeza García et al. (2022), los procesos de apoyo o soporte son aquellos que "proporcionan los recursos y la infraestructura necesarios para que los procesos operativos o misionales puedan ejecutarse de manera eficiente" (p. 170). A diferencia de los procesos operativos, su impacto no se percibe de forma directa por el cliente externo, sino que su función principal es atender al cliente interno, asegurando la estabilidad financiera, legal, técnica y humana de la organización para garantizar la continuidad de la cadena de valor.

### **Gestión Legal y Aduanera**

Proceso de soporte normativo para la operación internacional. Asegura el cumplimiento de obligaciones legales bajo RIMPE y normas de comercio exterior en Ecuador. Gestiona RUC, permisos en VUE y requisitos FDA para ingresar alimentos a EE. UU. Además, redacta y revisa contratos con brókers y operadores logísticos, respaldando Incoterms (CIF) para reducir riesgos.

### **Gestión de Calidad e Inocuidad**

Eje transversal que garantiza estándares sanitarios nacionales e internacionales. Gestiona la obtención y mantenimiento del Registro Sanitario y aplica BPM. En exportación, supervisa que el producto conserve sus características durante 3 meses de vida útil, con controles microbiológicos y verificación de sellado al vacío. Evita rechazos de autoridades de control en producción y empaque.

### **Finanzas y Contabilidad**

Sostiene la viabilidad económica del emprendimiento mediante control financiero. Registra transacciones, administra flujo de caja y calcula costos de exportación. Realiza análisis de sensibilidad de márgenes por variaciones del precio de yuca y fletes internacionales. Cumple obligaciones tributarias y gestiona pagos a proveedores para mantener liquidez y acceso a financiamiento.

### **Gestión de Talento Humano**

Clave para la eficiencia operativa en una estructura pequeña liderada por Víctor Guartatanga. Capacita al personal en manipulación de alimentos, seguridad industrial y productividad. Define perfiles para producción y empaque, y promueve un ambiente de compromiso con la calidad. Asegura estandarización (40 g) reduciendo mermas y manteniendo consistencia de receta.

### **Gestión Documental y TI**

Asegura trazabilidad y comunicación eficiente dentro de la empresa. Administra archivos físicos y digitales: órdenes de compra, certificados de origen y registros de lotes. En TI, apoya el monitoreo de ventas, tracking de embarques y presencia digital de la marca. Facilita el flujo de información entre dirección y operación para decisiones basadas en datos.

## **Seguridad y Mantenimiento**

Garantiza continuidad operativa de la planta y seguridad del personal. Ejecuta mantenimiento preventivo y correctivo de hornos, batidoras y selladoras al vacío, evitando paradas que afecten exportaciones. Controla seguridad física de instalaciones y el cumplimiento de seguridad y salud ocupacional. Mantiene infraestructura segura, funcional y lista para inspecciones locales.

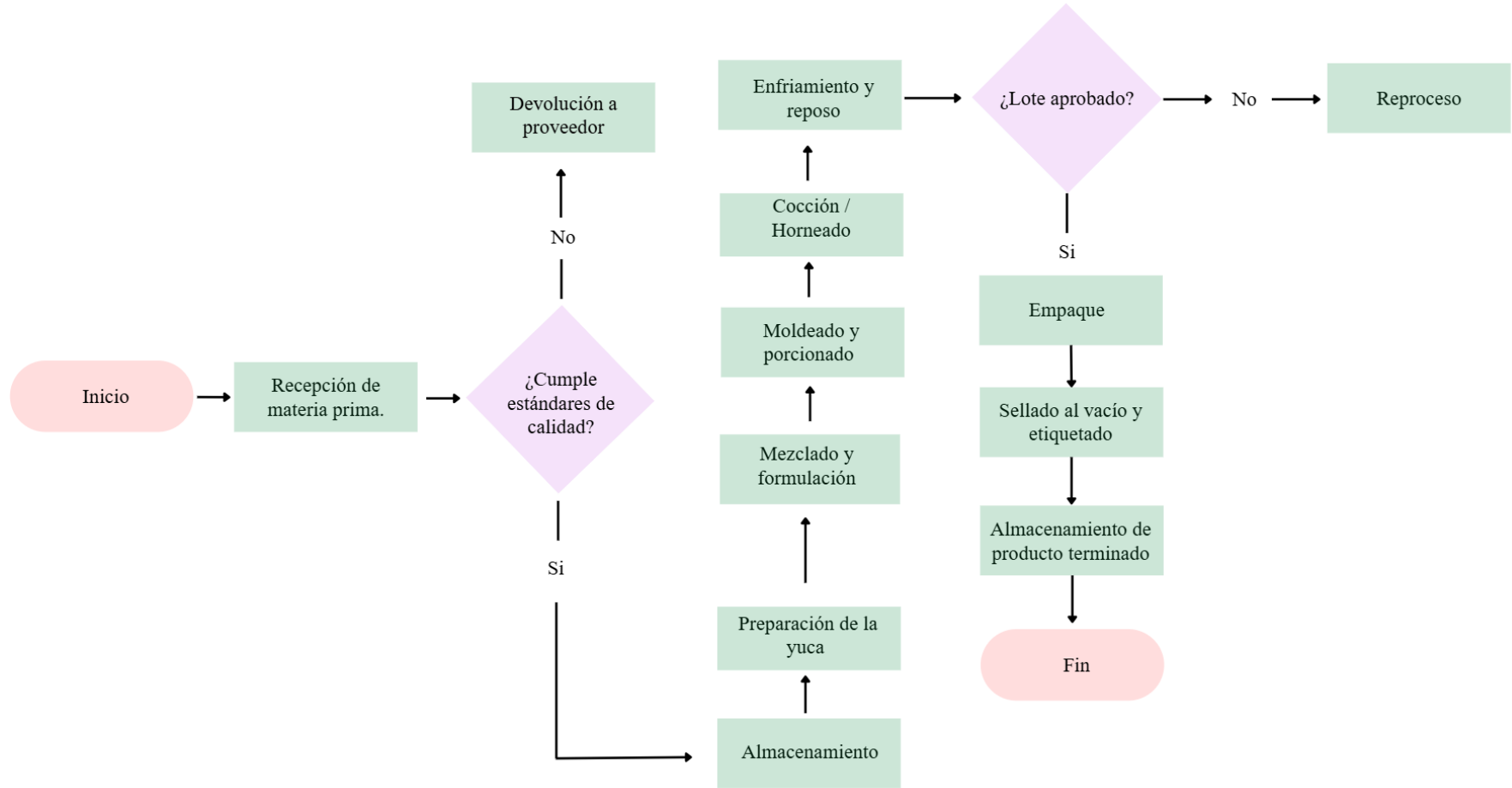
### **5.3. Flujograma**

De acuerdo con lo expresado por Guevara Zavaleta (2023), un flujograma es una representación gráfica y ordenada que describe, paso a paso, cómo se desarrolla un proceso o flujo de trabajo, mostrando sus actividades y tareas principales hasta alcanzar un objetivo compartido.

A continuación se presenta el flujograma del proceso de producción, donde se detallan de manera secuencial las etapas para elaborar el producto, desde la recepción de insumos hasta el empaque final.

**Figura 36**

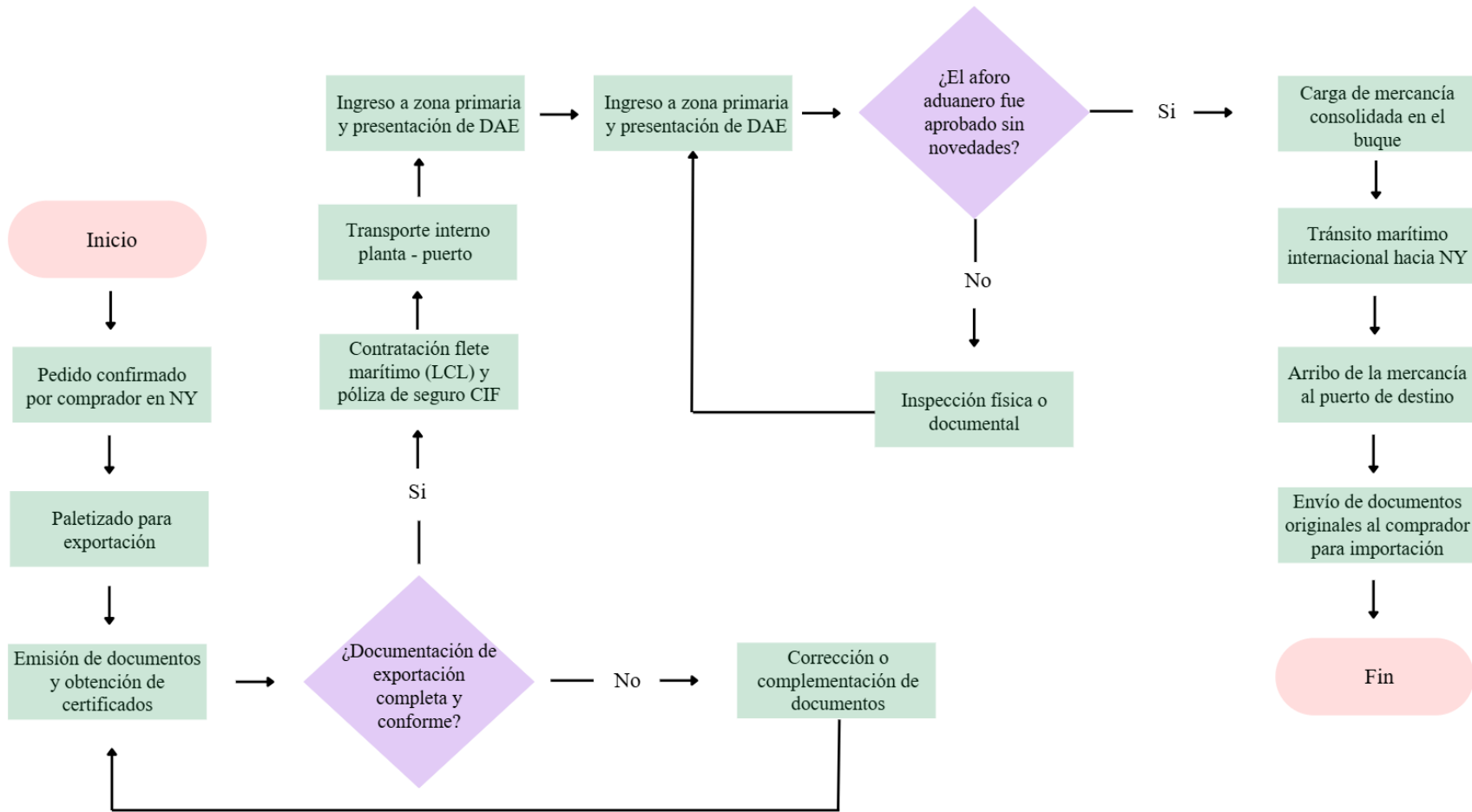
*Flujograma de producción*



Nota. Flujograma elaborado con base en la información proporcionada por el propietario.

**Figura 37**

*Flujograma de exportación*



Nota. Flujograma de elaboración propia con base en procedimientos de comercio exterior.

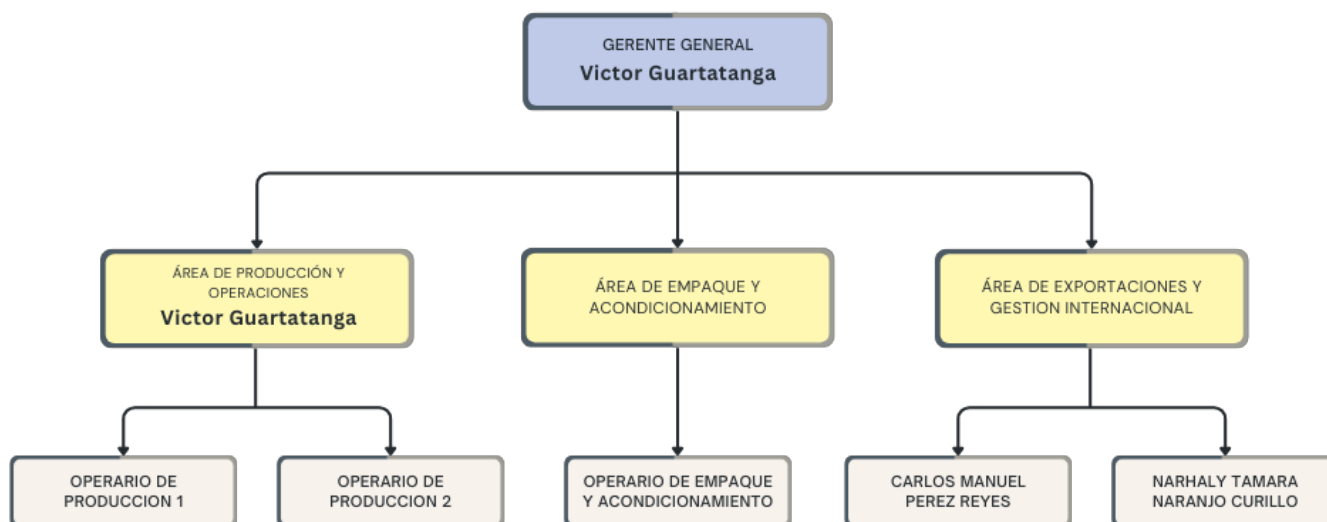
## 5.4. Diseño Organizacional

El diseño organizacional se define como el marco mediante el cual una empresa asigna recursos, responsabilidades y niveles de autoridad para ejecutar su estrategia de manera eficiente. Según Gonzalez et al. (2023), "un diseño organizacional efectivo en procesos de internacionalización permite a la organización equilibrar el control operativo interno con la flexibilidad necesaria para cumplir con los estándares técnicos y comerciales de mercados extranjeros" (p. 64).

Para asegurar el éxito de la operación de exportación y la correcta penetración en el mercado estadounidense, se ha definido una estructura organizacional de tipo funcional. El siguiente organigrama ilustra la jerarquía y la división de responsabilidades estratégicas, garantizando que cada área clave cuente con un liderazgo especializado para cumplir con los estándares internacionales exigidos.

**Figura 38**

*Diseño organizacional*



Nota. Estructura orgánica simplificada bajo el régimen RIMPE, con una jerarquía lineal donde la toma de decisiones está centralizada en el propietario para agilizar la gestión operativa.

La empresa se organiza bajo una estructura funcional, adecuada para un emprendimiento que busca internacionalizarse porque permite especialización por procesos y una línea de mando clara. El organigrama concentra la dirección en la Gerencia General y divide la operación en tres áreas clave: Producción y Operaciones, Empaque y Acondicionamiento, y Exportaciones y Gestión Internacional, lo que facilita coordinar calidad, preparación del producto y gestión internacional para responder a las exigencias del mercado de Nueva York.

Bajo la dirección de Víctor Guartatanga, la Gerencia General actúa como el núcleo de decisiones estratégicas y control global del negocio. Además, Víctor lidera directamente el Área de Producción y Operaciones, lo cual fortalece la supervisión técnica y agiliza la toma de decisiones en una etapa de crecimiento. Esta centralización asegura alineación entre lo operativo y lo estratégico, aunque también requiere procesos claros para evitar dependencia excesiva de una sola figura.

El Área de Producción y Operaciones se apoya en dos operarios de producción, encargados de ejecutar la elaboración del producto bajo estándares definidos. Su función es garantizar consistencia, control de porciones y cumplimiento de parámetros de calidad e inocuidad, asegurando que el producto pase correctamente a la fase final sin reprocesos ni variaciones.

El Área de Empaque y Acondicionamiento, a cargo de un operario específico, se establece como una unidad técnica independiente porque impacta directamente en la exportación. Aquí se asegura el sellado al vacío, el acondicionamiento final y la adecuada preparación para transporte, protegiendo el producto durante la cadena logística y manteniendo su estabilidad y vida útil según lo planificado.

Finalmente, el Área de Exportaciones y Gestión Internacional integra a Carlos Manuel Pérez Reyes y Narhaly Tamara Naranjo Curillo como responsables del proceso de internacionalización. Esta unidad se enfoca en coordinar el cumplimiento documental y operativo para la salida del producto y su ingreso al mercado objetivo, además de apoyar la relación con actores externos (operadores, contactos y aliados comerciales), garantizando orden y continuidad en el proceso exportador.

En conjunto, el organigrama evidencia una empresa compacta pero orientada a resultados: produce con control, acondiciona con rigor técnico y gestiona la internacionalización con roles definidos, lo que fortalece la viabilidad y coherencia del plan de exportación.

## 6. Capítulo 6: Marketing Internacional o Adaptación de Producto (4Ps)

El mix de marketing representa la integración de herramientas tácticas que una empresa utiliza para influir en la demanda de su producto en un mercado específico. Para Marulanda-Valencia et al. (2023) "la adaptación del mix de marketing en contextos internacionales es crítica, pues no solo se exporta un bien tangible, sino una propuesta de valor que debe alinearse a las preferencias culturales y los requisitos legales del país destino" (p. 102).

### 6.1. Estrategia de las 4Ps para VIFGGÜS

A continuación, se presenta la mezcla de mercadeo (4Ps) diseñada para el ingreso del pan de yuca al mercado de Nueva York. Esta matriz sintetiza los pilares estratégicos de la propuesta de valor, el modelo de precios, la logística de distribución y las tácticas de comunicación seleccionadas para capturar el segmento objetivo.

**Figura 39**

*Marketing Mix*



Nota. Marketing mix con precio CIF competitivo y distribución B2B internacional.

La propuesta de valor se centra en la autenticidad y la salud. El pan de yuca se posiciona como un snack premium libre de gluten, cumpliendo con las tendencias actuales de consumo en Estados Unidos. El empaque de 40g está diseñado para el consumo individual "on-the-go", mientras que el sellado al vacío y la transparencia del plástico garantizan la frescura visual. Toda la etiqueta cumple con la normativa de la FDA, asegurando la viabilidad comercial y resaltando el origen ecuatoriano como un sello de calidad artesanal.

El precio de \$1,95 por unidad ha sido validado mediante estudios de campo en la ciudad de Nueva York. Se ha determinado que este es el punto óptimo para competir en el segmento de snacks tradicionales de alta calidad, manteniéndose por debajo de la barrera psicológica de los \$2,00. Esta cifra equilibra la percepción de valor del cliente con los costos logísticos de exportación, permitiendo una entrada competitiva frente a otros productos similares del mercado latino.

La plaza se concentra estratégicamente en el estado de Nueva York, priorizando barrios con alta densidad de población ecuatoriana y latina, como Queens, Corona y Jackson Heights. La distribución se realizará mediante un modelo indirecto, utilizando supermercados latinos y tiendas de conveniencia especializadas. Este enfoque permite que el producto esté disponible exactamente donde el consumidor objetivo realiza sus compras cotidianas, facilitando la adopción inicial.

La promoción se apoya en el marketing emocional bajo el concepto de "Sabor Nostálgico", conectando con la identidad cultural del migrante. El plan de medios prioriza el alcance visual de Instagram y TikTok para generar comunidad, complementado con tácticas de marketing relacional mediante activaciones directas en ferias de emprendimiento. Esto permite no solo dar a conocer el producto, sino generar una experiencia de degustación que valide la calidad del pan de yuca en el punto de venta.

## **7. Conclusiones y Recomendaciones**

### **7.1. Conclusiones**

#### ***7.1.1. Cumplimiento del objetivo general***

El presente trabajo de titulación cumplió con el objetivo general de diseñar un plan de exportación para los panes de yuca sellados al vacío de la empresa VIFGGÜS hacia el mercado del estado de Nueva York, Estados Unidos, mediante una propuesta estructurada que integra el análisis de mercado, los aspectos logísticos, normativos, comerciales y financieros.

El desarrollo del plan permitió construir una base técnica y estratégica para evaluar la posibilidad de internacionalización del producto, evidenciando que la exportación puede ser abordada desde una perspectiva integral y no únicamente desde la rentabilidad esperada. En este sentido, el estudio aporta una herramienta de planificación que orienta la toma de decisiones empresariales con mayor criterio, al considerar tanto las oportunidades como las condiciones reales de preparación de la empresa.

Asimismo, el trabajo confirma que la formulación de un plan de exportación no debe entenderse exclusivamente como un instrumento para ejecutar una venta internacional inmediata, sino también como un mecanismo para identificar brechas internas, factores de riesgo y requerimientos de fortalecimiento previo que condicionan la sostenibilidad del proceso de internacionalización.

#### ***7.1.2. Cumplimiento de los objetivos específicos***

Con respecto al primer objetivo específico, relacionado con la investigación de mercado en Nueva York para identificar demanda, preferencias del consumidor y condiciones de acceso, se concluye que el estudio permitió reconocer una oportunidad comercial inicial asociada a consumidores con afinidad por productos tradicionales y de identidad cultural. Este hallazgo

resulta relevante para la propuesta, ya que confirma la existencia de un segmento potencial al cual puede dirigirse el producto en una fase de introducción.

No obstante, también se evidenció que el mercado objetivo presenta un entorno competitivo que exige una propuesta de valor claramente diferenciada, así como una estrategia de posicionamiento y comunicación más robusta. Por tanto, el objetivo se cumple no solo al identificar un nicho potencial, sino también al establecer las condiciones estratégicas necesarias para que dicho nicho pueda convertirse en una demanda sostenible.

En relación con el segundo objetivo específico, orientado al análisis de convenios internacionales, requisitos técnicos, arancelarios y normativos, se concluye que el trabajo logró determinar las principales condiciones de acceso al mercado estadounidense, identificando tanto factores favorables como exigencias críticas para la empresa. Este análisis permitió establecer que la viabilidad de ingreso no depende únicamente de condiciones comerciales, sino del nivel de cumplimiento técnico-operativo requerido para sostener una operación internacional formal.

De igual manera, el objetivo se considera cumplido porque el estudio proporciona una base clara para la planificación de la preparación normativa de la empresa, aspecto indispensable para reducir riesgos en una futura etapa de comercialización internacional.

En cuanto al tercer objetivo específico, referido a justificar la viabilidad técnica, económica y comercial del plan de exportación, se concluye que el trabajo permitió evaluar de forma integral estos componentes, estableciendo que el proyecto presenta condiciones favorables desde el punto de vista técnico y financiero, pero con desafíos relevantes en el ámbito comercial para una ejecución inmediata.

En consecuencia, el objetivo se cumple en la medida en que el estudio no se limita a confirmar una factibilidad proyectada, sino que interpreta críticamente los resultados y plantea una

visión más realista de la internacionalización, considerando la preparación empresarial como un factor decisivo para el éxito.

### ***7.1.3. Hallazgos clave***

Uno de los principales hallazgos del estudio es que el proyecto presenta una viabilidad técnica, normativa y financiera favorable, lo cual demuestra que la propuesta de exportación está correctamente estructurada y que, bajo determinadas condiciones, puede generar resultados positivos. Sin embargo, esta viabilidad se encuentra condicionada por factores estratégicos que actualmente limitan una implementación inmediata a gran escala.

En este sentido, se identifica como hallazgo central que la rentabilidad proyectada no constituye, por sí sola, una garantía de éxito comercial internacional. La internacionalización de un producto alimenticio requiere, además de una estructura financiera viable, capacidades comerciales, posicionamiento de marca, validación del producto en canales adecuados y capacidad operativa para responder a la dinámica del mercado objetivo.

Otro hallazgo relevante es que la empresa cuenta con fortalezas importantes para proyectar un proceso de internacionalización, especialmente en relación con su producto, su capacidad productiva y la base técnica desarrollada en el plan. No obstante, estas fortalezas conviven con debilidades estructurales que deben ser atendidas previamente, particularmente en aspectos de posicionamiento comercial, diversificación de la oferta y madurez organizacional para enfrentar exigencias externas.

Asimismo, el estudio permite concluir que la oportunidad de mercado existe, pero que su aprovechamiento depende de una estrategia de ingreso progresiva. Esto implica que la empresa debe priorizar una fase de consolidación y validación antes de avanzar hacia compromisos de exportación de mayor escala. Desde esta perspectiva, el plan no solo evalúa viabilidad, sino que

redefine la forma en que debe gestionarse el proceso de internacionalización para hacerlo más sostenible.

Finalmente, se identifica que el proyecto presenta sensibilidad frente a variables externas, especialmente en lo relacionado con costos logísticos y cumplimiento de proyecciones de ventas. Este hallazgo refuerza la necesidad de adoptar una planificación gradual, con revisiones periódicas y decisiones basadas en evidencia comercial real.

#### **7.1.4. Limitaciones**

Entre las principales limitaciones identificadas se encuentra el nivel de posicionamiento actual de la marca VIFGGÜS, que aún se encuentra en proceso de consolidación. Esta condición representa una restricción estratégica para una entrada directa al mercado internacional, ya que reduce la capacidad de generar confianza y reconocimiento en una etapa inicial de comercialización.

Otra limitación relevante corresponde a la experiencia internacional aún incipiente de la empresa, lo cual puede influir en la gestión de procesos de exportación, coordinación logística, cumplimiento técnico y toma de decisiones en entornos comerciales más exigentes. Si bien esta limitación no invalida el proyecto, sí exige una preparación progresiva antes de asumir operaciones de mayor complejidad.

También se identifica como limitación la dependencia de un portafolio concentrado, lo que puede incrementar el riesgo comercial frente a cambios en preferencias de consumo, presión competitiva o variaciones en la demanda del mercado objetivo. Esta situación reduce la flexibilidad estratégica de la empresa en una fase inicial de internacionalización.

Adicionalmente, las proyecciones financieras del plan están sujetas a supuestos de comportamiento de ventas y costos que, aunque razonables para fines de planificación, pueden variar en escenarios reales. Por ello, los resultados deben interpretarse como una referencia para la toma de decisiones y no como una garantía de desempeño futuro.

En conjunto, estas limitaciones no desestiman la utilidad del plan ni su aporte estratégico; por el contrario, permiten contextualizar sus resultados y establecer con mayor claridad las condiciones que la empresa debe fortalecer antes de ejecutar una exportación directa a gran escala.

## **7.2. Recomendaciones estratégicas**

### ***7.2.1. Recomendaciones estratégicas generales***

Se recomienda que la empresa VIFGGÜS utilice el presente plan de exportación como una herramienta de planificación y preparación estratégica, más que como una guía para ejecutar una exportación inmediata a gran escala. El estudio permite orientar decisiones con base en un diagnóstico integral y definir acciones prioritarias para fortalecer la competitividad de la empresa antes de su ingreso al mercado internacional.

En este sentido, la internacionalización debe asumirse como un proceso progresivo, sustentado en etapas de consolidación comercial, fortalecimiento operativo y madurez organizacional. Esta visión de largo plazo permitirá reducir riesgos y mejorar la sostenibilidad de futuras operaciones de exportación.

### ***7.2.2. Recomendaciones alineadas al mercado y posicionamiento***

Se recomienda priorizar el fortalecimiento del posicionamiento de la marca VIFGGÜS en el mercado nacional antes de avanzar hacia una estrategia de ingreso directo al mercado estadounidense. Un mayor reconocimiento local puede mejorar la percepción de valor del producto y generar mejores condiciones para una internacionalización posterior.

Asimismo, se sugiere desarrollar una estrategia de marketing y comunicación con enfoque profesional, orientada a consolidar la identidad de marca, los atributos diferenciadores y la propuesta de valor. Esta estrategia debe enfocarse en fortalecer confianza, visibilidad y recordación, para luego adaptarse al contexto internacional sin perder coherencia con el origen y la identidad del producto.

### ***7.2.3. Recomendaciones comerciales y de producto***

Se recomienda implementar una estrategia comercial progresiva que permita validar la aceptación del producto en condiciones de menor riesgo antes de asumir compromisos de exportación directa de mayor escala. Para ello, la empresa puede considerar alianzas comerciales, canales especializados o esquemas de distribución que faciliten la prueba de mercado y el aprendizaje operativo.

De igual manera, se sugiere fortalecer la propuesta comercial mediante una ampliación gradual del portafolio, incorporando nuevas presentaciones o alternativas que reduzcan la dependencia de un solo producto. Esto contribuirá a mejorar la flexibilidad estratégica y la capacidad de adaptación frente a distintas preferencias de consumo.

### ***7.2.4. Recomendaciones normativas y operativas***

Se recomienda iniciar de manera anticipada un proceso de preparación técnica y operativa orientado al cumplimiento de los estándares requeridos para la comercialización internacional del producto. Este proceso debe asumirse como una inversión en capacidad organizacional, debido a que el cumplimiento normativo sostenido es un factor clave para la continuidad de operaciones en mercados exigentes.

En esa línea, la empresa debe fortalecer progresivamente sus sistemas de control relacionados con calidad, trazabilidad, documentación y estandarización de procesos. Asimismo,

se recomienda gestionar oportunamente la protección de la marca en el mercado objetivo antes de cualquier comercialización, con el fin de resguardar la propiedad intelectual y prevenir contingencias legales.

#### ***7.2.5. Recomendaciones financieras***

Desde el enfoque financiero, se recomienda mantener una política de inversión prudente en la etapa actual, evitando comprometer recursos elevados en una exportación directa mientras la empresa no consolide condiciones mínimas de posicionamiento, validación comercial y capacidad operativa. Esta decisión permitirá preservar liquidez y reducir la exposición al riesgo.

Se sugiere priorizar recursos en actividades de fortalecimiento interno, especialmente en posicionamiento comercial, mejora de procesos, eficiencia operativa y preparación para exigencias externas. Finalmente, se recomienda revisar periódicamente los escenarios financieros del plan para identificar el momento más adecuado para avanzar hacia una exportación sostenida en condiciones más favorables.

## 8. Referencias

- Atzeni, M., & Filipetto, S. (2025). Mercado Libre y el uso de nuevas tecnologías en el E-commerce: ¿qué consecuencias tiene para los trabajadores? *Observatorio Económico*, 1(203), 6-9. <https://www.observatorioeconomico.cl/index.php/oe/article/view/594>
- Hochul, k., & Washington, B. (2024). *Our New York, Our Future*. Washington. <https://www.budget.ny.gov/pubs/archive/fy25/ex/book/briefingbook.pdf>
- Vega , V., Leyva , M., & Sánchez , B. (2022). ANÁLISIS FODA-PAJ: UNA ALTERNATIVA ESENCIAL PARA REALIZAR EL ESTUDIO DE LA EMPRESA AVÍCOLA MATANZAS. *Universidad Y Sociedad*, 14(55), 34-46. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3268/3209>
- Woodruff , C., Von Kerczek , M., & O’Connell, C. (2025). Gross Domestic Product by State and Personal Income by State,4th Quarter 2024 and Preliminary 2024. *Bureau Economic Analysis*. <https://www.bea.gov/sites/default/files/2025-03/stgdppi4q24-a2024.pdf>
- Acosta Faneite, S. F. (2023). Criterios para la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos en las investigaciones mixtas. *Revista Honoris Causa*, 15(2), 62-83. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/303>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA]. (2022). ARCSA-008-01-02: Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos. *Gobierno del Ecuador*. <https://www.gob.ec/sites/default/files/sign/procedure-ARCSA-008-01-02-20221010242424-15002437-signed.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA]. (2023). *NORMATIVA TÉCNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS*. *Gobierno del Ecuador*. <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2023/07/RESOLUCION-ARCSA-DE-2022-016-AKRG\_NORMATIVA-TECNICA-SANITARIA-SUSTITUTIVA-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2023). *Normativa técnica sanitaria sustitutiva para alimentos procesados (ARCSA-DE-2022-016-AKRG)*.

Amaiquema Márquez, F. A., Andaluz Zúñiga, J. V., Arreaga Quinde, A. F., Ramos Fuentes, L. F., & Zambrano Mazacón, J. A. (2021). LOS MAPAS MENTALES, UNA TÉCNICA EFICIENTE PARA EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. *Revista Pertinencia Académica*, 5(1), 63-75.

<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/rpa/article/view/2582>

Ballou, R. H. (2022). *Business logistics/supply chain management*. Harlow, Reino Unido: Pearson.

Banco Central del Ecuador . (2025). *Boletín Analítico de la Evolución Trimestral de Remesas*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ere2025I.pdf>

Barbosa Quintero, G. M., & Estupiñan Ortiz, B. L. (2023). La metodología activa Design Thinking para mejorar y transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Ibero-American Journal of Education & Society Research*, 3(1), 74-82.

<https://doi.org/https://doi.org/10.56183/iberoeds.v3i1.600>

Branch, A. E. (2021). *Elements of shipping 9th ed.*. Londres, Reino Unido: Routledge.

Buchholz, K. (2025). *El FMI corrige al alza su previsión de crecimiento*. Statista.

<https://www.statista.com/chart/30484/forecast-for-real-gdp-growth-in-the-worlds-largest-economies/>

- Bustamante Morales, M. A. (2025). *ICC Academy*. Incoterms® 2020: FAS or FOB?:  
<https://academy.iccwbo.org/incoterms/article/incoterms-2020-fas-or-fob/>
- Cabeza García, P. M., Monroy Espinosa, F. J., & Solórzano Polo, P. H. (2022). Diseño de un sistema de gestión por procesos. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(Suplemento 1), 167-175. <https://doi.org/https://doi.org/10.62452/rmgsp889>
- Carrasco Reyes, R. I. (2022). Método Scamper para el desarrollo de la creatividad en el aula virtual. *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*, 24(53), 110-112.  
[https://www.researchgate.net/profile/Maria-Marta-Coria/publication/373946535\\_Tecnologia\\_para\\_potenciar\\_aprendizajes/links/65046b8b9fdf0c69dfcde5c7/Tecnologia-para-potenciar-aprendizajes.pdf#page=109](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Marta-Coria/publication/373946535_Tecnologia_para_potenciar_aprendizajes/links/65046b8b9fdf0c69dfcde5c7/Tecnologia-para-potenciar-aprendizajes.pdf#page=109)
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2023). *International marketing International marketing*. New York: McGraw-Hill.
- COMEX. (2024). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones* . Resoluciones:  
<https://www.produccion.gob.ec/resoluciones-pleno-comex-2024/>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2021). *Las medidas no arancelarias de la A a la Z*. Naciones Unidas. [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2021d3\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2021d3_es.pdf)
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2021). *International business 17th ed.* Harlow: Pearson.
- Datosmacro. (2025). *Prima de riesgo de Estados Unidos*. Datosmacro:  
<https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/usa>
- DHL. (s.f.). *DHL Global Forwarding Ecuador*. Incoterms®: <https://www.dhl.com/ec-es/home/transporte-de-envios/centro-de-ayuda/incoterms.html>

Elsner, M., Atkinson, G., & Zahidi, S. (2025). Informe de riesgos globales 2025. *World Economic Forum*.

[https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf)

Embajada y Consulado de Estados Unidos en Ecuador. (2025). *DECLARACIÓN CONJUNTA SOBRE EL MARCO PARA EL ACUERDO DE COMERCIO RECÍPROCO ENTRE ESTADOS UNIDOS Y ECUADOR*. [https://ec.usembassy.gov/joint-statement-on-](https://ec.usembassy.gov/joint-statement-on-framework-for-united-states-ecuador-agreement-on-reciprocal-trade/#:~:text=Key%20terms%20of%20the%20Agreement,vehicles%2C%20and%20certain%20agricultural%20products)

[framework-for-united-states-ecuador-agreement-on-reciprocal-](https://ec.usembassy.gov/joint-statement-on-framework-for-united-states-ecuador-agreement-on-reciprocal-trade/#:~:text=Key%20terms%20of%20the%20Agreement,vehicles%2C%20and%20certain%20agricultural%20products)

[trade/#:~:text=Key%20terms%20of%20the%20Agreement,vehicles%2C%20and%20certain%20agricultural%20products](https://ec.usembassy.gov/joint-statement-on-framework-for-united-states-ecuador-agreement-on-reciprocal-trade/#:~:text=Key%20terms%20of%20the%20Agreement,vehicles%2C%20and%20certain%20agricultural%20products).

European Food Safety Authority. (2015). Dictamen científico sobre la reevaluación del ácido sórbico (E 200), el sorbato de potasio (E 202) y el sorbato de calcio (E 203) como aditivos alimentarios. *EFSA Journal*, 13(6).

<https://doi.org/https://doi.org/10.2903/j.efsa.2015.4144>

FDA. (s.f.). *Food & Drug Administration*. Import Refusals: <https://www.fda.gov/industry/fda-import-process/import-refusals>

Food and Drug Administration. (2023). *Food and Drug Administration*. Foreign Supplier Verification Programs (FSVP) for Importers of Food for Humans and Animals.:

<https://www.fda.gov/food/food-safety-modernization-act-fsma/fsma-final-rule-foreign-supplier-verification-programs-fsvp-importers-food-humans-and-animals>

Food and Drug Administration. (2024). *Importación de productos alimenticios a los Estados Unidos*. <https://www.fda.gov/food/food-imports-exports/importing-food-products-united-states>

- Galván Ambrossi, R. D. (2025). *Plan de negocios para la venta de mermelada de kiwi orgánica en el mercado Loja – Ecuador con enfoque a exportación hacia Alemania [Tesis de Licenciatura, Universidad Internacional del Ecuador]*. Repositorio UIDE.  
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/8720>
- García Jiménez, E., Mendoza Sánchez, M., Maldonado Azpeitia, L., & Hernández López, M. S. (2022). Diseño de una estrategia para el cambio de percepción y conducta ambiental: Teoría y estudio de caso del proceso cognitivo de divulgación y apropiación de conocimiento en usuarios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2493-2519. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3260](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3260)
- GarcíaHinojosa, I., & BacaTavira, N. (2025). Migración, Cultura y Nostalgia en la Alimentación Mazahua. *Retos y saberes del México Rural: transformaciones rurales del siglo XXI*, 3(2). <https://enfquerural.uaemex.mx/article/view/26438>
- Garduño-Galindo, A., & Flores-Bañuelos, M. d. (2023). ¿Cualitativo o cuantitativo?: El estudio del Customer Journey desde un enfoque metodológico. *Lúmina*, 24(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.30554/lumina.v24.n2.4910.2023>
- Gómez Pérez, E., Flores de Vanegas, H., & Grande González, S. (2022). *Factores que influyen sobre la decisión de consumo de alimentos en población adulta en el departamento de San Salvador*. San Salvador: Universidad Evangélica de El Salvador.  
<http://138.99.0.237/handle/123456789/114>
- Gonzalez, J. C., Maliqueo, C. d., Rodriguez, C. A., & Romero, N. A. (2023). Prácticas de Sostenibilidad: principales resultados de un estudio realizado en diez empresas chilenas. *Revista ESPACIOS*, 5. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n05p05>

- González-Muñoz, S., Sánchez-Padilla, M. L., & Hernández-Benítez, R. (2023). Árbol de problemas como base en la investigación. *Educación Y Salud Boletín Científico Instituto De Ciencias De La Salud Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo*, 12(23), 125-129. <https://doi.org/https://doi.org/10.29057/icsa.v12i23.11153>
- Grand View Research. (2025). *U.S. healthy snacks market size & forecast to 2033*. Grand View Research: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-healthy-snacks-market-report>
- Grupo Banco Mundial. (2025). <https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>
- Guevara Zavaleta, R. (2023). *Propuesta de un flujograma para mejorar el control interno en Estudio Contable Malca*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Norbert Wiener]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/entities/publication/79de4e22-56f0-46f0-8366-68de6b86058c>
- Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252021000300002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252021000300002&script=sci_arttext)
- Hill, C. (2021). *Negocios Internacionales - Cómo competir en el mercado global*. <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2076/?il=16416>
- iContainers. (s.f.). *Envío de carga aérea desde/hacia Ecuador*. iContainers.: <https://www.icontainers.com/service/air-freight/ecuador/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2025). *ecuadorencifras.gob.ec*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2024/Diciembre/202412\\_Boletin\\_pobreza.pdf?utm\\_source](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2024/Diciembre/202412_Boletin_pobreza.pdf?utm_source)

International Trade Administration. (2025). *Department of Commerce United States of America*.

<https://www.trade.gov/selectusa>

International Trade Centre. (2025). *Market Access Map*. Market Access Conditions:

[https://www.macmap.org/?utm\\_source=](https://www.macmap.org/?utm_source=)

ITC Market Access Map. (2025). Condiciones de acceso al mercado. <https://www.macmap.org/>

JeanPaul Rodrigue, T. N., & Pallis, A. (2023). *The geography of transport systems (La geografía de los sistemas de transporte)*. Routledge.

Kearney. (2025). The future of food: winning in a tough market. *Agriculture and Food*, 2.

Kotler, P., & Lane Kelle, K. (2021). *Marketing Management 16th Edition*. Global Edition.

Larson, J. (2024). Perspectivas 2025: Tendencias tecnológicas. *Revista de Tecnología*

*Alimentaria | Temas y Perspectivas*. <https://www.ift.org/news-and-publications/food-technology-magazine/issues/2024/november/features/outlook-2025-technology-trends>

Mantilla Manjarrés, P. E., & Larrea Solórzano, A. D. (2024). Los estereotipos y su afectación en la definición del Buyer Persona. *Revista dialnet Cuadenos de centros de estudio en diseño y comunicación*(241), 185-201.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9978749>

Marulanda-Valencia, F. Á., Montoya-Restrepo, I. A., & Vélez-Restrepo, J. M. (2023). Intención emprendedora en estudiantes universitarios: una revisión de literatura. *Revista Empresas y Mercados*, 25. <https://doi.org/10.21158/2357335x.v11.n1.2023.3612>

Mentzer, N., Lee, W., & Bartholomew, S. R. (2021). Examinando la validez del juicio comparativo adaptativo para la evaluación entre pares en un curso de pensamiento de diseño. *Frontiers*, 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/feduc.2021.772832>

- Mero, C., Chávez, R., & Muñiz, J. (2022). Uso de Herramientas Tecnológicas en el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas en Manabí. *Dialnet*, 8(Extra 1, 2022), 330-345.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383366>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2024). Índice de Productividad Agrícola de Ecuador. *Ministerio de Agricultura y Ganadería*.  
[https://fliphtml5.com/ijia/pvoj/Informe\\_Productividad\\_Agr%C3%ADcola\\_2023/](https://fliphtml5.com/ijia/pvoj/Informe_Productividad_Agr%C3%ADcola_2023/)
- Ministerio de la Producción. (2025). *Boletín de cifras del SECTOR PRODUCTIVO Octubre 2025*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/11/BOLETIN-PRODUCCION-OCTUBRE-2025.pdf>
- Mondelez International State of Snacking . (2024). *Estudio Anual Global de Tendencias del Consumidor*. <https://www.mondelezinternational.com/stateofsnacking/>
- Mora Navarro, Ó. E. (2022). Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones. *Administración & Desarrollo*, 52(1), 4-19.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.1>
- Moslimani, M., Bustamante, L., & Shah, S. (16 de Agosto de 2023). *Pew Research Center*. Datos sobre los hispanos de origen ecuatoriano en los Estados Unidos, 2021:  
<https://www.pewresearch.org/race-and-ethnicity/fact-sheet/us-hispanics-facts-on-ecuadorian-origin-latinos/>
- Naturíssimo. (s.f.). *Frozen pan de yuca*. Naturíssimo USA: <https://us.naturissimo.com/>
- Neilsberg. (2025). *Neilsberg*. Ecuadorian Population in United States by State: 2025 Ranking & Insights: <https://www.neilsberg.com/insights/lists/ecuadorian-population-in-united-states-by-state/>

- New York City Economic Development Corporation. (2025). NYC: THE GLOBAL BUSINNESSHUB. *NYC CEDG Business Resource*.  
<https://edc.nyc/sites/default/files/2025-06/NYCEDC-Business-Resource-Guide-2025.pdf>
- New York State Department of Environmental Conservation (NYSDEC). (2025). *New York State Department of Environmental Conservation*. Packaging and Extended Producer Responsibility Regulations.: <https://dec.ny.gov/environmental-protection/help-for-businesses>
- Observatorio Ecuatoriano del Crimen Organizado . (2025). *Boletín semestral de homicidios intencionales en Ecuador: enero-junio 2025*. <https://oeco.padf.org/boletin-semestral-de-homicidios-intencionales-en-ecuador-semestre-2025/>
- Orellana-Guevara, C. (2021). ¿Cómo definir un problema de investigación? Propuesta ABP para la Gestión Educativa. *Revista Electrónica Calidad En La Educación Superior*, 12(1), 338-361. <https://doi.org/https://doi.org/10.22458/caes.v12i1.3282>
- Organización Internacional Agropuecuaria. (2023). *El mercado orgánico de EE. UU. registra ventas récord en 2023*. <https://www.oia.com.ar/index.php/el-mercado-organico-de-ee-uu-registra-ventas-record-en-2023/>
- Organización Internacional del Comercio. (2025). *Comprender el Acuerdo de la OMC sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias*.  
[https://www.wto.org/english/tratop\\_e/sps\\_e/spsund\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/sps_e/spsund_e.htm)
- Pro Ecuador. (2025). *PRO ECUADOR*. Guías de internacionalización y ferias comerciales:  
[https://www.proecuador.gob.ec/?utm\\_source](https://www.proecuador.gob.ec/?utm_source)
- Ramberg, J. (2021). *ICC guide to Incoterms® 2020*. París, Francia: International Chamber of Commerce (ICC) / ICC Publishing S.A.

- Riveros Montiel, T., & Olmedo, S. L. (2024). Los mapas de empatía: una herramienta para evaluar las necesidades y motivaciones del turista. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 8(1), 139-164.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9656692>
- Rodríguez Valerio, D. M. (2022). Creación de productos innovadores para bibliotecas aplicando Design Thinking: Experiencia en un curso virtual de mercadeo. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, bibliotecología E información*, 36(92), 13-31.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2022.92.58594>
- Romero, R., Toapanta, S., Rivera, M. J., Caucha, L., Baño, M. M., Maciel, M. R., & Orizaga, J. A. (2022). Sistema generalizado de preferencias con Estados Unidos y su incidencia en las exportaciones ecuatorianas. *CONNECTIVIDAD*, 3(1), 11-24.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.37431/conectividad.v3i1.29>
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2022). *The handbook of logistics and distribution management (7th ed.)*. Kogan Page.
- Saac Cadena, K. T. (2023). *Manejo agronómico del cultivo de yuca (Manihot esculenta), en el Ecuador. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo]*. Repositorio UTB.  
<https://dspace.utb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e193b574-81a7-40d4-91a8-8f6bd736292c/content>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2024). *El plan de marketing en la práctica (25.ª ed.)*. ESIC Editorial.
- Sanchez Alvarado, H. (2025). *Priorización de proyectos de innovación: Herramientas y técnicas para mejorar la toma de decisiones estratégicas [Trabajo de Fin de Máster, Universidad de Valladolid]*. Repositorio UVa. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/76890>

- Sánchez, I., Benítez, F., Moscoso, A., & Muñoz, M. (2020). Desarrollo sostenible en las Mipymes de Ecuador y su impacto en el consumidor. *Revista Cumbres*, 6(1), 33-42.  
<https://revistas.utmachala.edu.ec/revistas/index.php/Cumbres/article/view/484/157>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2025). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Para Exportar: <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-exportar/>
- SosaSosa, M. E., & ThoméOrtiz, H. (2022). Memoria alimentaria, nostalgia y tiempo libre: una aproximación a la oferta culinaria tradicional del Centro Histórico de Quito. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 31(58).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24836/es.v31i58.1098>
- Source Intelligence. (2024). *Packaging EPR laws in the U.S.*  
<https://blog.sourceintelligence.com/packaging-epr-laws-in-the-us>
- Suraraksa, J., & Shin, K. S. (2023). Incoterms selection and risk allocation in international trade. *Journal of International Logistics and Trade.*, 21(1), 45 - 59.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24006/jilt.2023.21.1.45>
- Thapliyal, D., Karale, M., Diwan, V., Kumra, S., Arya, R., & Verros, G. (2024). Estado actual de la normativa sobre envases alimentarios sostenibles: perspectiva global. *Sustainability*.  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/16/13/5554>
- Trejo, R., Sánchez, A., Pérez, J., Moreno, Z., & González, B. (2023). Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8421/12644>

- U.S. Food and Drug Administration (FDA). (2024). *U.S. Food and Drug Administration (FDA)*. Filing Prior Notice of Imported Foods: <https://www.fda.gov/industry/prior-notice-imported-foods/filing-prior-notice-imported-foods>
- U.S. Food and Drug Administration. (2023). *Types of Food Ingredients*. Center for Food Safety and Applied Nutrition (CFSAN): <https://www.fda.gov/food/food-additives-and-gras-ingredients-information-consumers/types-food-ingredients>
- United State Census Bareau. (2025). *Perfil demográfico ecuatoriano en Estados Unidos*. [https://data.census.gov/map/010XX00US\\_040XX00US34,36/ACSSPP1Y2024/S0201/S0201\\_001E?q=Ecuador&t=4029&y=2024&layer=VT\\_2024\\_040\\_00\\_PP\\_D1&loc=41.9783,-77.2932,z4.2067](https://data.census.gov/map/010XX00US_040XX00US34,36/ACSSPP1Y2024/S0201/S0201_001E?q=Ecuador&t=4029&y=2024&layer=VT_2024_040_00_PP_D1&loc=41.9783,-77.2932,z4.2067)
- Vega Jaramillo, F. Y. (2025). Comportamiento del consumidor y comercio internacional: el caso de los productos orgánicos ecuatorianos en la Unión Europea. *Revista InveCom*, 5(2).
- Walmart. (s.f.). *Forno De Minas Gluten Free Traditional Classic Cheese Rolls*. Walmart: <https://www.walmart.ca/en/ip/Forno-De-Minas-Gluten-Free-Traditional-Classic-Cheese-Rolls-400-g/6000205254287?classType=REGULAR&athbdg=L1200>
- Yedra, R. J., Almeida Aguilar, M. A., & Gómez Ramos, j. L. (2021). Design thinking de contenidos para dispositivos móviles para niños con síndrome de Down. *Revista de Investigación en Educación*, 19(2), 192-208, 19(2), 192-208. <https://revistas.uvigo.es/index.php/reined/article/view/3675/3193>
- Yupanqui Castillo, R. N. (2022). *Brainstorming en el pensamiento y lenguaje en niños de cinco años de la Institución Educativa María Auxiliadora 324 - 2022 [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de los Andes]*. Repositorio Institucional UPLA. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/6546>

## 9. Anexos

### Anexos 1

#### **Diseño de encuesta para el público objetivo (consumidor ecuatoriano residente en NY).**

Evaluación del mercado para la exportación de pan de yuca ecuatoriano a Nueva York.

La presente encuesta se aplica con fines exclusivamente académicos, en el marco del proceso de investigación para el Proyecto de Titulación de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad Internacional del Ecuador – Campus Loja. Su objetivo es recopilar información relevante que permita sustentar el estudio titulado “Plan de exportación de panes de yuca sellados al vacío de la empresa ‘VIFGGÜS’, hacia el estado de Nueva York, Estados Unidos”.

La información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente para efectos del análisis académico correspondiente. Agradecemos de antemano su participación y el tiempo brindado.

#### **Bloque A: Datos sociodemográficos**

##### 1. Edad

- 18–25 años
- 26–35 años
- 36–45 años
- 46–55 años
- Más de 55 años

##### 2. Género

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

##### 3. Tiempo residiendo en EE. UU.

- Menos de 1 año

- 1–5 años
- 6–10 años
- Más de 10 años

4. Distrito donde reside actualmente.

- Queens
- Bronx
- Brooklyn
- Manhattan
- Staten Island
- Otro: \_\_\_\_

5. Estado civil

- Soltero(a)
- Casado(a) / Unión de hecho
- Divorciado(a) / Separado(a)
- Viudo(a)

6. Provincia de origen en Ecuador.

- Azuay
- Bolívar
- Cañar
- Carchi
- Chimborazo
- Cotopaxi
- El Oro
- Esmeraldas
- Galápagos
- Guayas
- Imbabura
- Loja
- Los Ríos
- Manabí
- Morona Santiago
- Napo
- Orellana
- Pastaza
- Pichincha
- Santa Elena
- Santo Domingo de los Tsáchilas
- Sucumbíos
- Tungurahua
- Zamora Chinchipe

7. ¿Con qué frecuencia viaja a Ecuador?

- Más de 1 vez por año
- 1 vez por año
- Cada 2–3 años
- Muy rara vez
- Nunca

8. ¿Con qué frecuencia consume productos ecuatorianos importados en EE. UU.?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Muy rara vez
- Nunca

#### Bloque B: Hábitos y preferencias de consumo

9. ¿Consumes pan de yuca?

- Sí
- A veces
- No

10. Si consumes pan de yuca, ¿con qué frecuencia lo hace?

- Diariamente
- 3–6 veces por semana
- 1–2 veces por semana
- Menos de una vez por semana
- No consumo pan de yuca

11. ¿Qué tipos de snacks consumes con mayor frecuencia? (Seleccione máximo 3)

- Chips / papas
- Palomitas de maíz
- Barras de cereal o fruta
- Pan de yuca
- Frutos secos / deshidratados
- Snacks latinos o étnicos
- Galletas / dulces
- Otro: \_\_\_\_

12. ¿Qué tan importante es para usted que los snacks sean saludables o naturales?

- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- Nada importante

13. ¿Cuáles son los 3 factores más importantes cuando compra snacks?

- Precio
- Sabor
- Marca / reputación
- Ingredientes naturales
- Producto ecuatoriano
- Tamaño / portabilidad
- Disponibilidad en tiendas

14. ¿Compraría un snack de pan de yuca horneado, sellado al vacío y originario de Ecuador?

- Sí
- Tal vez
- No

15. ¿Cuál es el rango de precio aceptable para un paquete de 40–50 g?

- Menos de US\$2,00
- US\$2,00 – US\$3,00
- US\$3,00 – US\$4,00
- Más de US\$4,00

16. ¿Dónde preferiría comprar este snack?

- Supermercado latino
- Supermercado de cadena (Walmart, Target, etc.)
- Tienda de conveniencia
- Mercados comunitarios
- Online / entrega a domicilio

17. ¿Qué sabores de pan de yuca preferiría?

- Tradicional
- Queso
- Ajo / hierbas
- Picante / ají
- Dulce

18. ¿Qué tan importante es que el empaque refleje la identidad ecuatoriana?

- Muy importante
- Algo importante
- Poco importante
- Nada importante

19. ¿Le gustaría que el producto tenga certificaciones?

- Sin gluten
- Bajo en azúcar
- Ingredientes naturales
- Libre de conservantes
- No me interesa

20. Si le gusta el producto, ¿lo recomendaría a amigos o familiares?

- Sí
- Tal vez
- No

21. ¿Le parecería aceptable que el producto fuera lanzado por una marca ecuatoriana que exporta a EE. UU.?

- Sí
- Tal vez
- No

## **Anexos 2**

### **Preguntas para entrevistas**

#### **Entrevista a potencial consumidor miembro de la comunidad ecuatoriana residente en NY.**

¿Con qué frecuencia consume productos típicos ecuatorianos en Nueva York? ¿Cuáles son sus favoritos y por qué?

¿Ha extrañado algún snack ecuatoriano que no encuentre fácilmente en la ciudad?

¿Qué características busca en un snack (sabor, textura, salud, portabilidad)?

Si tuviera la oportunidad de probar pan de yuca horneado de Ecuador, ¿qué le motivaría a comprarlo y qué podría desanimarlo?

¿Cuál considera un precio razonable para este snack y dónde le gustaría adquirirlo?

¿Qué presentación, sabor o empaque le resultaría más atractivo?

¿Le importaría que el producto cuente la historia de Ecuador (ingredientes, origen, comunidad)?

Si le gustara, ¿recomendaría este snack a familiares o amigos? ¿Por qué?

#### **Entrevista a experto en elaboración de pan de yuca/snacks**

¿Cuál es su experiencia en la elaboración de pan de yuca y/o snacks derivados de yuca?

¿Qué ingredientes, procesos y especificaciones siguen para asegurar calidad, sabor, textura y vida útil?

¿Qué retos técnicos considera al diseñar un snack de pan de yuca para exportación (por ejemplo, conservación, empaque, sabor ajustado a otro país)?

¿Cuál es la variabilidad de costos involucrados (materia prima, mano de obra, empaque, transporte)?

¿Qué certificaciones sanitarias o de calidad serían necesarias para exportar este snack a EE. UU.?

¿Qué opciones de sabor, tamaño, presentación podrían tener mejor aceptación en mercados internacionales sin perder autenticidad?

¿Qué volumen mínimo de producción recomendaría para que la operación sea factible de exportación?

¿Qué aspectos culturales o de marketing considera importantes para que el producto se diferencie (origen, historia, comunidad, sostenibilidad)?

¿Qué mejoras tecnológicas o de innovación podrían aplicarse al pan de yuca snack frente a los productos convencionales (menos azúcar, ingredientes funcionales, empaques sostenibles)?

¿Cuáles serían los principales riesgos o barreras para la exportación de este tipo de snack y cómo los mitigaría?

### **Entrevista a líder local.**

¿Cómo describiría la comunidad ecuatoriana residente en Nueva York en términos de tamaño, integración cultural y hábitos de consumo?

¿Qué importancia tiene para esa comunidad mantener su identidad cultural, especialmente a través de la alimentación tradicional?

Desde su experiencia, ¿qué tipo de productos importados o de origen ecuatoriano tienen buena acogida en esta comunidad?

¿Qué barreras observa para que productos del Ecuador lleguen al mercado de Nueva York (logísticas, regulaciones, culturales, de distribución)?

¿Qué alianzas o canales de distribución recomendaría para llegar a la comunidad ecuatoriana en NY? ¿Qué papel pueden jugar organizaciones comunitarias, asociaciones o ferias latinas?

¿Cree que un snack tradicional de Ecuador como el pan de yuca tiene potencial comercial en esta comunidad? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Qué mensajes culturales o de identidad recomendaría usar para que el producto sea bien aceptado en la comunidad?

¿Hay aspectos de sustentabilidad, comercio justo o vínculo comunitario que la comunidad valora particularmente?

¿Qué tipo de apoyo o visibilidad podría requerir un proyecto de este tipo para insertarse en el mercado de la comunidad ecuatoriana en NY?

¿Qué tendencias de consumo en la comunidad ecuatoriana en NY observa actualmente (salud, snacks, productos gourmet, nuevos canales de compra)? ¿Dónde frecuentan los migrantes ecuatorianos para consumir productos originarios desde Ecuador?