

NEGOCIOS INTERNACIONALES

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

AUTORES: Barros Cevallos Marthyn, Clavijo
Zapata Emilio José, De La Torre Roldan Mauricio
Fernando, Moya Fiallos Santiago Alexander.

TUTOR: Galefski Pastene Daniel Alfonso

TEMA: ANCHOR POINT, creación de nueva empresa.

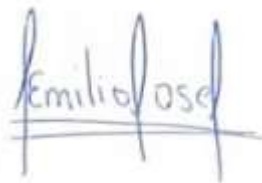
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Barros Cevallos Marthyn, Clavijo Zapata Emilio José, De La Torre Roldan Mauricio Fernando, Moya Fiallos Santiago Alexander declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

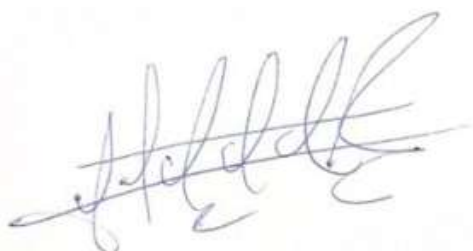
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Barros Cevallos Marthyn



Clavijo Zapata Emilio José



De La Torre Roldan Mauricio Fernando



Moya Fiallos Santiago Alexander

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Galefski Pastene Daniel Alfonso, certifico que conozco a la autora del presente trabajo de titulación “ANCHOR POINT, creación de nueva empresa”, Barros Cevallos Marthyn, Clavijo Zapata Emilio José, De La Torre Roldan Mauricio Fernando, Moya Fiallos Santiago Alexander, siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Galefski Pastene Daniel Alfonso

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo documenta el diseño y la validación de Anchor Point, una empresa comercializadora de carácter internacional orientada a apoyar a pequeñas y medianas empresas (PYMES) ecuatorianas pertenecientes al sector de salud y bienestar. Su propósito central consiste en allanar el camino hacia mercados externos mediante un esquema de exportación indirecta denominado piggyback. Bajo este contexto, Anchor Point cumple el rol de eslabón entre productor nacional y compradores internacionales, aprovechando alianzas comerciales y el posicionamiento previo de socios en el mercado de destino. Esta modalidad permite a las PYMES disminuir considerablemente el capital inicial requerido como los riesgos inherentes a una exportación directa.

Con el fin de demostrar la aplicabilidad del modelo, se tomó como caso prueba el proveedor ecuatoriano Andes Kinkuna S.A., productos de fruta deshidratada en polvo. Su línea de productos se comercializa bajo la marca Fakulti. El producto se obtiene a través del proceso de secado por atomización (spray drying) y se clasifica arancelariamente bajo el código HS 2008.99. El análisis estratégico se estructuró con el enfoque RBV, identificando como ventajas competitivas clave la certificación FDA y la complejidad de su proceso productivo, que dificulta su replicación por parte de competidores.

Para la selección del mercado objetivo, se desarrolló un screening macro apoyado en datos de Trade Map, construyendo una matriz de priorización evaluando cinco mercados: Estados Unidos, Japón, Países Bajos, Alemania y Francia. El mercado Estado Unidense obtuvo la calificación más alta y fue seleccionado como mercado meta, desarrollando un análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Mediante estos análisis reveló un entorno institucional sólido, con exigencias regulatorias claves por parte de los organismos FDA y FSMA, y constanding con un alto poder de negociación por parte de los compradores.

En cuanto al diseño operativo, se definió el Incoterm CIF como término de negociación, estableciéndose una ruta de transporte marítimo obtenida de Hapag-Lloyd, Guayaquil–Panamá–Miami. El precio unitario de venta se estableció en USD 38,75, valor respaldado con la proforma del cliente Margaritaville Beach Resort (Fort Myers Beach). El modelo financiero parte de una inversión inicial de USD 6.195,51, dividida en partes iguales entre recursos propios y financiamiento externo. Los resultados de los indicadores financieros proyectaron un VAN ajustado de USD 13.111,29, una TIR de 115,3%, un ROI de 751,5% y un período de recuperación de la inversión de 1,03 años. El análisis de sensibilidad se desarrolló con una variación de $\pm 20\%$ sobre la utilidad confirma la solidez del proyecto.

incluso bajo el escenario pesimista, donde el VAN es de USD 9.711,59 y TIR de 89,6%.

Los resultados obtenidos respaldan la viabilidad del proyecto en ámbitos comercial, operativos y financieros, afirmando a Anchor Point una alternativa para impulsar la internacionalización de marcas PYMES ecuatorianas.

Palabras clave: internacionalización, exportación indirecta, comercializadora internacional, PYMES, modelo piggyback, enfoque RBV, fruta en polvo, mercado estadounidense, Incoterm CIF, análisis PESTEL, fuerzas de Porter, viabilidad financiera, VAN, TIR.

Abstract

This paper presents the design and validation of Anchor Point, an international trading company created to support small and medium-sized Ecuadorian enterprises (SMEs) in the health and wellness sector by facilitating their access to foreign markets through an indirect export model of the piggyback type. Under this approach, the company serves as a bridge between the national producer and international buyers, leveraging the commercial networks and established presence of strategic partners in the target market. This structure allows SMEs to significantly reduce both the initial capital required and the risks typically associated with direct export operations.

As a practical validation case, an Ecuadorian supplier of powdered fruit products was selected: Andes Kinkuna S.A., operating under the Fakultí brand. The product is manufactured through a spray drying process and falls under HS Code 2008.99. The strategic framework applied was the Resource-Based View (RBV), which identified FDA certification and the technical complexity of the production process as key competitive advantages that are difficult for competitors to replicate.

Target market selection involved a macro screening using Trade Map data, combined with a weighted prioritization matrix covering five candidate countries: the United States, Japan, the Netherlands, Germany, and France. The United States earned the highest score and was confirmed as the primary target market following a comparative PESTEL analysis and Porter's Five Forces assessment. These tools revealed a stable institutional environment paired with stringent regulatory requirements from bodies such as the FDA and FSMA, as well as strong buyer bargaining power.

On the operational side, the CIF Incoterm was adopted as the trade term, with a maritime shipping route established from Guayaquil through Panama to Miami via Hapag-Lloyd. The unit selling price was set at USD 38.75, supported by a signed sales proforma with the client Margaritaville Beach Resort in Fort Myers Beach. The financial model is built on an initial investment of USD 6,195.51, split equally between equity and debt financing. Projected outcomes include an adjusted NPV of USD 13,111.29, an IRR of 115.3%, an ROI of 751.5%, and a payback period of 1.04 years. A sensitivity analysis applying a $\pm 20\%$ variation on operating profit confirms that the project remains financially viable even under pessimistic conditions, with an adjusted NPV of USD 9,711.59 and an IRR of 89.6%.

The results validate the commercial, operational, and financial soundness of the proposed model, positioning Anchor Point as a scalable and replicable solution for advancing the internationalization of other Ecuadorian SMEs in the health and wellness sector.

Keywords: internationalization, indirect export, international trading company, SMEs, piggyback model, RBV approach, fruit powder, U.S. market, CIF Incoterm, PESTEL analysis, Porter's five forces, financial viability, NPV, IRR.

Dedicatoria

Barros Cevallos Marthyn

Dedico este trabajo a Dios, por haber guiado cada paso de mi camino; a la memoria de mi madre, María José, quien partió cuando yo era muy pequeño y a quien llevo siempre en mi corazón, con la certeza de que me cuida y acompaña desde el cielo; a mi familia, especialmente a Ramiro Barros, Diana Acosta, Rafaela Barros y Bianca Barros, por su amor, apoyo incondicional y por ser el pilar que me sostuvo durante cada etapa de mi vida; a mi hijo, Enzo Barros, por convertirse en mi mayor inspiración y en la razón que me impulsa a seguir creciendo y construyendo un mejor futuro; a mis amigos Emilio Clavijo, quien ha estado a mi lado desde que teníamos cuatro años y con quien he compartido gran parte de mi vida, así como a Santiago Moya y Mauricio de la Torre, por su amistad sincera y por los recuerdos que hicieron inolvidable esta etapa; a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) y a sus docentes por contribuir a mi formación profesional; y finalmente, me la dedico a mí mismo, por no rendirme cuando las circunstancias fueron difíciles, por seguir adelante aun en los momentos en que dudé de mis capacidades, por aprender a creer en mí, por levantarme después de cada caída y por demostrarme que con esfuerzo, perseverancia y determinación los sueños sí se pueden alcanzar. Este logro es el resultado de una historia de lucha, aprendizaje y crecimiento, y hoy puedo decir con orgullo que lo logré.

Clavijo Zapata Emilio José

Dedico este logro a Dios, a mis padres José y Silvana, a mis abuelos Papá Carlitos y mi mami Moni, y a mis hermanos Valeria y Martín, quienes han sido mi mayor inspiración, mi vida completa. Gracias por acompañarme con amor, enseñanzas y confianza en cada etapa de mi vida. Este logro también es suyo.

De La Torre Roldan Mauricio Fernando

Dedico este importante logro a Dios, quien ha guiado cada uno de mis pasos y ha sido

mi fortaleza en los momentos más desafiantes de mi vida. A Él le debo cada oportunidad, cada aprendizaje y cada bendición que me ha permitido llegar hasta este momento tan significativo.

Dedico también este trabajo a mi familia, quienes han sido el motor de mi vida y la razón principal de cada esfuerzo realizado. A mi madre, María Gabriela Roldán Galeano, por enseñarme el valor del amor incondicional, la fe, la perseverancia y la importancia de nunca rendirse ante las adversidades. A mi padre, Mauricio Fernando De La Torre Páez, por inculcarme la fortaleza, la disciplina, la resiliencia y la convicción de perseguir siempre mis sueños. Todo lo que soy hoy lleva una parte de ustedes.

A mis hermanas, María José De La Torre Roldán y María Paz De La Torre Roldán, quienes representan una de las mayores bendiciones de mi vida. Gracias por cada risa, cada abrazo, cada recuerdo y cada momento compartido. Crecer junto a ustedes ha sido uno de los regalos más valiosos que Dios me ha concedido. Siempre seremos “los tres para toda la vida”.

Dedico también este logro a mis amigos y compañeros Marthyn Barros, Emilio Clavijo y Santiago Moya, quienes compartieron conmigo esta etapa universitaria desde sus inicios. Más allá de los estudios, construimos una amistad basada en el respeto, el apoyo mutuo y los recuerdos que nos acompañarán durante toda la vida.

Finalmente, me dedico este logro a mí mismo, por no dejar de creer, por mantenerme firme en mis convicciones, por superar los desafíos que se presentaron en el camino y por trabajar cada día para convertirme en una persona digna de los valores y principios que me fueron inculcados. Este trabajo representa mucho más que la culminación de una etapa académica; simboliza años de esfuerzo, sacrificio, crecimiento personal y sueños perseguidos con determinación.

Este es uno de los logros más importantes de mi vida y un recordatorio de que, con fe, esfuerzo y perseverancia, todo es posible.

Moya Fiallos Santiago Alexander

Este nuevo logro en mi vida representa el resultado de los esfuerzos, sacrificios y desafíos superados a lo largo de esta etapa académica y personal para culminar con éxito este proyecto. Asimismo, dedico este logro a todas las personas que me han acompañado y continúan formando parte de mi vida, brindándome su apoyo, motivación y confianza, contribuyendo significativamente a mi crecimiento personal y profesional.

Agradecimiento

Barros Cevallos Marthyn

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por haber guiado cada uno de mis pasos y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida. Durante el camino hubo desafíos, sacrificios, aprendizajes, caídas y victorias que me ayudaron a crecer como persona y como profesional. Gracias por darme la fortaleza para seguir adelante cuando las situaciones parecían difíciles y recordarme que la perseverancia siempre tiene su fruto.

Quiero agradecer muy especialmente a mi madre, María José, quien partió de este mundo cuando yo un niño. Aunque no tuve la oportunidad de compartir contigo diferentes momentos como lo hubiera querido, tu recuerdo me ha acompañado durante toda trayectoria de vida. Me gusta pensar que has sido ese angelito que me cuida desde el cielo, guiando mis pasos, protegiéndome y acompañándome en cada uno de mis logros. Hoy, al culminar esta importante etapa de mi vida, no puedo evitar pensar en ti. Este logro también te pertenece, porque fuiste parte fundamental de la persona que soy. Estoy seguro de que, dondequiera que estés, compartes conmigo la felicidad de este momento y que te sentirías orgullosa de verme alcanzar una meta más. Tu recuerdo me ha acompañado en cada paso de este camino y ha sido una fuente constante de fortaleza cuando más la he necesitado.

A mi familia, gracias por ser el lugar al que siempre puedo volver, por su apoyo incondicional y por acompañarme en cada uno de los desafíos que he enfrentado. Este logro no habría sido posible sin ustedes.

A mi padre, Ramiro Barros, gracias por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo, la disciplina y la perseverancia. Desde pequeño aprendí observando tu trabajo, tu compromiso y la manera en que enfrentabas cada reto con determinación. Muchas de las metas que hoy me propongo nacieron al verte luchar por tus sueños y por el bienestar de nuestra familia. Gracias por demostrarme que nada importante se consigue sin dedicación y constancia.

A mi madre, Diana Acosta, gracias por cada sacrificio realizado a lo largo de los años, por cada consejo, por cada palabra de apoyo y por estar presente en los momentos más importantes de mi vida. Tu amor y confianza me dieron la seguridad para seguir adelante incluso cuando las cosas parecían difíciles. Gran parte de lo que soy hoy se debe a los valores y enseñanzas que me has transmitido.

A mis hermanas, Rafaela Barros y Bianca Barros, gracias por compartir conmigo

tantos momentos que han marcado nuestra historia como familia. Hemos crecido juntos entre alegrías, retos y aprendizajes que nos han permitido fortalecer nuestro vínculo. Me alegra saber que he contado con ustedes durante esta etapa y que forman parte de los recuerdos más importantes de mi vida universitaria.

A mi hijo, Enzo Barros, quien se convirtió en la razón más grande para seguir avanzando. Tu llegada cambió mi forma de ver vivir y me enseñó que cada esfuerzo tiene un propósito mucho mayor. En más de una situación, cuando el cansancio y las dificultades aparecieron, pensar en ti fue la motivación necesaria para continuar. Todo lo que realizo busca construir un mejor futuro para nosotros, y por eso este nuevo logro también lleva tu nombre.

A la Universidad Internacional del Ecuador, UIDE, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y por ofrecerme un espacio donde pude adquirir conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y prepararme para los retos que enfrentaré en el futuro.

A los docentes de la carrera de Negocios Internacionales, gracias por compartir no solo conocimientos, sino también experiencias y enseñanzas que trascendieron el aula. Cada clase, cada recomendación y cada desafío académico aportaron de alguna manera a mi crecimiento profesional y personal. Gracias por contribuir a la formación de quienes hoy culminamos esta etapa con nuevas herramientas y una visión más amplia del mundo.

A mi mejor amigo de toda la vida, Emilio Clavijo, por una amistad que ha sido parte de prácticamente toda mi historia. Nos conocemos desde los cuatro años y hemos tenido el privilegio de crecer juntos en cada etapa de nuestras vidas. Nos graduamos juntos del kínder, de la escuela y del bachillerato, compartiendo innumerables recuerdos, aprendizajes y experiencias que han fortalecido una amistad que considero invaluable. Gracias por tu lealtad, tu apoyo y por demostrarme que las verdaderas amistades son aquellas que permanecen firmes sin importar el paso del tiempo.

A Santiago Moya y Mauricio de la Torre, amigos que tuve la fortuna de encontrar durante mi etapa universitaria. Gracias por compartir conmigo este camino, por las largas jornadas de estudio, los proyectos, las conversaciones, las risas y los desafíos que enfrentamos juntos. Más allá de los conocimientos adquiridos en las aulas, una de las mayores riquezas que me deja la universidad son las amistades que construimos. Estoy convencido de que, al igual que Emilio, ustedes serán amigos para toda la vida.

A todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este proceso y contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional. Gracias por cada consejo, cada palabra de apoyo y cada gesto de confianza que me ayudó a seguir avanzando.

Finalmente, agradezco a la vida por cada experiencia vivida, tanto las buenas como las difíciles. Cada obstáculo superado, cada aprendizaje adquirido y cada desafío enfrentado me permitieron convertirme en una persona más fuerte, resiliente y preparada para el futuro.

La culminación de esta tesis representa mucho más que la obtención de un título universitario; representa años de esfuerzo, sacrificio, aprendizaje, crecimiento personal y perseverancia. Es el reflejo de todas las personas que han estado presentes en mi camino y que, de una u otra forma, han contribuido a que hoy pueda alcanzar esta importante meta.

Con profundo orgullo y gratitud, dedico este logro a mi familia, a mis amigos, a mis docentes, a mi hijo Enzo y a la memoria de mi madre María José, cuya presencia sigue iluminando mi vida desde el cielo.

Clavijo Zapata Emilio José

Yo Emilio Clavijo quiero empezar agradeciendo a Dios por haberme permitido acceder a una educación de calidad y por acompañarme en cada etapa de mi formación. Soy consciente de que estudiar es un privilegio al que no todas las personas tienen acceso, y por ello valoro profundamente cada oportunidad que he recibido.

Agradezco a mis padres, José y Silvana, por haberme apoyado incondicionalmente durante todo mi proceso educativo, desde mis primeros años de escuela hasta la culminación de mis estudios universitarios. El esfuerzo, sacrificio y dedicación que han realizado por mi bienestar y formación son algo que admiro y agradezco desde lo más profundo de mi corazón.

También quiero expresar mi gratitud a mis abuelos, papá Carlitos y mi mami Moni. Haber crecido junto a ellos es uno de los recuerdos más valiosos que conservo. Gran parte de la persona que soy hoy se debe a los principios y enseñanzas que recibí de mis padres y abuelos. Uno de ellos me dejó una frase que ha marcado mi vida y que intento aplicar cada día: “El sentimiento más noble del ser humano es la gratitud”. Considero que estas palabras se reflejan en cada línea de este agradecimiento.

Estos cuatro años de universidad han sido una experiencia inolvidable. Al mirar atrás, reconozco cuánto he cambiado desde que terminé el colegio. Mantengo la misma esencia, pero hoy tengo una comprensión más clara del mundo, de quién soy y de los sueños y objetivos que deseo alcanzar tanto en mi vida profesional como personal.

Agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador por brindarme la oportunidad de estudiar la carrera de Negocios Internacionales. Ingresé con una idea muy distinta de lo

que representaba esta profesión, pero a lo largo de los semestres descubrí sus múltiples posibilidades y comprendí la relevancia que tiene en un entorno cada vez más globalizado, digital y competitivo.

Quiero dedicar unas palabras a quienes considero mi mayor motivación y las personas más importantes de mi vida: mis hermanos, Valeria y Martín. Los amo profundamente y deseo que siempre sepan que su bienestar y felicidad son una prioridad para mí.

A mi mascota Becket, por recordarme con su nobleza y pureza que la bondad sigue siendo una de las cualidades más valiosas que podemos cultivar y dejar como legado.

Atesoro todo lo vivido durante esta etapa: los aciertos, los errores, los momentos felices, las dificultades y las personas que me acompañaron en el camino y que hoy puedo llamar amigos. Cada experiencia contribuyó a formar la tranquilidad y la paz con las que me encuentro actualmente.

Quiero hacer una mención especial a mi mejor amigo desde los cuatro años, Marthyn Barros, con quien he tenido la fortuna de compartir gran parte de mi vida académica, incluida esta carrera en conjunto este proyecto de titulación. Haber recorrido juntos tantos años de aprendizaje y poder llamarlo hermano es una bendición que agradezco profundamente.

Quiero agradecer a grandes personas que llegue a conocer aquí en la universidad amigos y futuros socios Mauricio y Santiago en los que hoy por hoy tengo una gran amistad, espero conservar a lo largo del tiempo para compartir momentos importantes de carácter personal y profesional.

Finalmente, quiero agradecerme a mí mismo por haber sabido afrontar los momentos difíciles, por no rendirme y por aprender a recibir el apoyo de las personas que me quieren. Sentirme acompañado a lo largo de mi vida por personas maravillosas es la mayor bendición que he recibido. Por eso, y por muchas razones más, hoy simplemente puedo decir “Gracias a la vida”. Muchas gracias.

De La Torre Roldan Mauricio Fernando

Quiero comenzar agradeciendo a Dios por acompañarme en cada etapa de mi vida, por ser mi guía en los momentos de incertidumbre, mi fortaleza en los desafíos y mi refugio en las dificultades. Su presencia ha sido constante en cada decisión que me ha conducido hasta este momento tan importante. Siempre llevo conmigo el versículo Filipenses 4:13: “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”, una promesa que ha marcado mi vida y que ha sido fuente de inspiración, esperanza y fortaleza en cada paso de mi camino.

Agradezco profundamente a mi familia, por ser mi apoyo incondicional, mi lugar seguro y la mayor bendición que Dios me ha concedido. Gracias por cada palabra de aliento, por cada sacrificio realizado, por el amor incondicional y por enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo, disciplina y perseverancia. No existen palabras suficientes para expresar la gratitud que siento por ustedes.

A mi madre, María Gabriela Roldán Galeano, gracias por enseñarme lo más valioso de la vida: la fe, el amor, la bondad y la importancia de mantenerse firme ante cualquier circunstancia. Gracias por ser un ejemplo constante de lucha, entrega y fortaleza. Tu amor incondicional ha sido una de las mayores bendiciones de mi vida y uno de los pilares fundamentales sobre los cuales he construido quien soy hoy.

A mi padre, Mauricio Fernando De La Torre Páez, gracias por enseñarme a ser fuerte, resiliente y perseverante. Gracias por impulsarme siempre a soñar en grande, por mostrarme que los límites muchas veces existen únicamente en nuestra mente y por enseñarme a desarrollar todo mi potencial. Gracias por ser mi cable a tierra, por brindarme claridad cuando más la necesitaba y por demostrarme con hechos el significado del amor incondicional de un padre. Estaré eternamente agradecido por cada enseñanza, cada consejo y cada oportunidad que me has brindado.

A mis hermanas, María José De La Torre Roldán y María Paz De La Torre Roldán, gracias por ser una parte fundamental de mi vida. Gracias por cada recuerdo compartido, por cada alegría, por cada abrazo y por acompañarme durante todas las etapas de mi crecimiento. Vernos crecer juntos ha sido una experiencia tan hermosa como nostálgica. Siempre llevaré en mi corazón nuestra promesa de ser “los tres para toda la vida”. Son mis mejores amigas, mis compañeras de vida y una fuente constante de felicidad y motivación.

A mis compañeros y grandes amigos Marthyn Barros, Emilio Clavijo y Santiago Moya, gracias por compartir conmigo esta etapa universitaria. Más allá del desarrollo de este proyecto y de las experiencias académicas vividas, valoro profundamente la amistad que construimos durante estos años. Estoy seguro de que los lazos creados permanecerán mucho más allá de las aulas universitarias.

Quiero agradecer también a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron a mi formación personal y profesional. Cada consejo, cada experiencia compartida y cada enseñanza recibida han dejado una huella importante en mi vida.

Finalmente, quiero agradecerme a mí mismo por nunca dejar de creer en mis capacidades, por mantenerme firme ante los desafíos y por esforzarme constantemente para ser una mejor persona. Gracias por no rendirme cuando el camino se volvió difícil, por seguir

adelante incluso en los momentos de incertidumbre y por trabajar cada día para convertirme en alguien digno de los valores y principios que me fueron inculcados.

Agradezco también a la vida por todas las experiencias que me ha permitido vivir, por las personas extraordinarias que he tenido la oportunidad de conocer y por cada aprendizaje obtenido a lo largo del camino. Hoy culmina una etapa muy importante, pero estoy convencido de que este logro representa apenas el inicio de nuevos desafíos, oportunidades y sueños por alcanzar.

Miro hacia el futuro con gratitud, esperanza e ilusión, sabiendo que cuento con el apoyo y el amor de las personas más importantes de mi vida. Este logro no es solamente mío; pertenece también a todos aquellos que caminaron junto a mí durante este proceso.

Moya Fiallos Santiago Alexander

Quiero agradecer a las personas que me acompañaron durante esta etapa tan importante de mi vida y nueva que atravésé. Alcanzar esta nueva meta representa los años de esfuerzo, aprendizaje y dedicación, pero también es el resultado del apoyo y la confianza que me dieron durante este camino.

Durante mi trayectoria universitaria viví experiencias que me permitieron crecer tanto académicamente como personalmente. No siempre fue un proceso fácil; existieron momentos de presión, incertidumbre y desafíos que parecían no superables. Sin embargo, cada obstáculo se convirtió en una oportunidad de aprendizaje, fortaleza y seguir avanzando con mayores ganas para cumplir mis objetivos.

A mi familia, gracias por acompañarme en cada paso. Su apoyo, sus consejos y su confianza en mí fueron importantes para no perderme en los tiempos difíciles que pase. Gracias por estar presentes en cada momento de este camino, por escucharme cuando más lo necesitaba y por recordarme la importancia no perderme en los malos momentos y recordarme la persona que soy.

A mis amigos, gracias por formar parte de esta etapa. Compartimos momentos de aprendizaje, desafíos, alegrías y experiencias que hicieron que este camino diferente a los demás. Su compañía y apoyo fueron importantes en cada momento.

Quiero agradecer especialmente a Emilio, Mathyn y Mauricio, quienes son grandes amigos. A lo largo de nuestro aprendizaje trabajamos juntos en diferentes retos y soles los cuales permitieron tener un crecimiento como alumno y personalmente. Durante este proyecto demostramos compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo alcanzando un

objetivo común en algún punto. Gracias por cada aporte, ideas compartidas, el esfuerzo realizado y por el apoyo que me dieron en cada momento feliz y triste.

Más allá de la culminación de la universidad, me llevo una amistad que valoro profundamente. Estoy convencido de lo que logramos construir en estos cuatros años no terminan este proyecto, sino que continuaremos acompañándonos en desafíos que el futuro nos presente.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, dejaron una huella positiva en mí. Cada experiencia vivida, aprendizaje adquirido y persona que formó parte de esta etapa ayudo a mi crecimiento. Este objetivo nuevo cumplido representa años de sacrificio, pero también el inicio de nuevos desafíos y oportunidades. "Vivir con miedo es vivir muerto".

Índice de Contenidos

1. DEFINICIÓN DE NEGOCIO	21
1.1. Introducción General.....	21
1.2. Objetivos	22
1.2. Análisis del Producto / Servicio	24
1.3. Selección y Evaluación del Mercado	26
1.3.1. Screening macro	26
1.3.2. Evaluación profunda del mercado objetivo	28
1.3.3. Análisis estratégico del país	30
• Construcción del embudo de demanda	33
2. APLICACIÓN DE COMPONENTE PROFESIONAL	34
2.1. Diseño Operativo según el Modo de Internacionalización	34
• Fletes, tiempos y seguros	36
• Fletes	36
• Tiempos.....	36
• Seguros	37
• RFQ/RFP	37
• Costos y precio final.....	38
• Precio final de venta.....	38
3. EVALUACIÓN DE NEGOCIO	39
3.1. Estrategia Comercial Internacional	39
• Segmentación y posicionamiento.....	39
• Adaptación del producto / servicio.....	40
• Estrategia de precios.....	41
• Estrategia de distribución	41
3.2. Modelo Financiero	43
• Inversión Total Requerida.....	43
• Costos Variables y Gastos Fijos.....	44
• Costos variables: producción y logística de exportación	44
• Gastos operativos: fijos y variables.....	44

• Flujo de Caja del Proyecto	45
• Indicadores: VAN, TIR, ROI	45
• Análisis de Sensibilidad (Escenarios)	46
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
6. ANEXOS.....	55
• Anexo 1: Tabla Nutricional del Producto.	55
• Anexo 2: Componentes del Producto	55
• Anexo 3: TBL Tabla de análisis:	55
• Anexo 4: Trade Map top 5 países	57
• Anexo 5: Identificadores.....	57
• Anexo 5.1: Matriz de priorización	58
• Anexo 5.2: Análisis PESTEL.....	59
• Anexo 6: Fichas técnicas producto	60
• Anexo 7: Tabla Documentos para exportación.....	62
• Anexo 8: Tabla de cotizaciones marítimo	62
• Anexo 9: Proforma Seguro	65
• Anexo 10: Cotización Transporte Interno.....	66
• Anexo 10.1: Tabla de Transporte.....	66
• Anexo 11: Desglose de costos	66
• Anexo 12: Proforma Venta Cliente.....	67
• Anexo 13: Tabla Estrategia de Precios	68
• Anexo 14: Tabla de Inversión Inicial.....	69
• Anexo 14.1: Detalle Insumos Inversión.....	69
• Anexo 14.2: Desglose de Inversión Total Requerida.....	72
• Anexo 15: Tablas de Costos	73
• Anexo 16: Tabla de Gastos Fijos y Variables.....	73
• Anexo 16.1: Detalle Valores Gastos	74
• Anexo 16.2: Costos Variables Producción y PVP	76
• Anexo 16.3: Tabla Punto de Equilibrio.....	76
• Anexo 16.4: Grafica Punto de Equilibrio.....	77
• Anexo 16.5: Demanda Proyectada año 1	77

• Anexo 16.6: Estado P&G	77
• Anexo 17: Flujo de Caja	78
• Anexo 18: Tabla Calculo WACC	79
• Anexo 18.1: Tabla Calculo Indicadores Financieros	79
• Anexo 19: Tabla Comparativa Indicadores Financieros.....	79
• Anexo 20: Tabla de Sensibilidad –20% Utilidad.....	80
• Anexo 21: Tabla de Sensibilidad +20% Utilidad	80

1. Definición de Negocio

1.1. Introducción General

Durante los últimos años, el proceso de internacionalización ha dejado forma parte de las grandes empresas convirtiéndose en una necesidad estratégica al alcance de empresas pequeñas o personas comunes. No obstante, la penetración en mercados internacionales continúa representando un obstáculo grande para PYMES, enfrentando falta de conocimientos en el área de exportación, capital disponible y redes de contactos internacionales. Esta circunstancia es apreciable en el Ecuador, donde numerosas empresas cuentan con productos diferenciados, con alto valor que no consiguen atravesar más allá del mercado nacionales por ausencia de un acompañamiento estratégico especializado.

Frente a esta situación, surge Anchor Point como respuesta: una comercializadora internacional diseñada para facilitar la inserción de productos ecuatorianos del sector salud y bienestar en mercados internacionales dependiendo de la segmentación realizada para cada producto. Su propuesta se basa en un modelo de exportación indirecta de tipo piggyback, a través de la cual empresas logren tener un apoyo en las redes y trayectoria de existentes en el mercado objetivo y de destino, permitiendo reducir costos operativos, riesgos asociados y barreras que dificultan su comercialización internacional. De este modo, Anchor Point funciona como nexo estratégico entre el productor nacional y el comprador internacional.

El mundo de los alimentos naturales y funcionales abre una ventana de oportunidad real para este tipo de modelo. Cada vez más, los consumidores a nivel global buscan productos saludables, de origen conocido y fáciles de consumir, lo que ha generado una demanda constante en mercados desarrollados. El mercado estadounidense, en particular, sobresale por el poder adquisitivo de sus consumidores, su dinamismo comercial y un entorno institucional que, aunque exigente en términos regulatorios, brinda seguridad jurídica y condiciones propicias para comercializar productos con valor agregado, como las frutas procesadas en polvo.

En definitiva, contar con una oferta exportable diferenciada, una estrategia de entrada con bajo nivel de riesgo y una demanda concreta en el mercado destino son los tres pilares que sostienen un modelo de negocio viable y con posibilidades reales de replicarse. Desde esta perspectiva, Anchor Point no es solo una puerta de entrada a mercados internacionales,

sino también una herramienta concreta para fortalecer lo que Ecuador tiene para ofrecer al mundo y generar más valor desde el comercio exterior.

1.2. Objetivos

• Objetivo general

Desarrollar e implementar una comercializadora internacional que logre facilitar el acceso de productos del sector salud y bienestar de las PYMES ecuatorianas a mercados internacionales, mediante alianzas estratégicas con socios internacionales bajo un modelo de exportación piggyback, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad internacionales de cada país promoviendo una comercialización competitiva, sana y sostenible.

• Objetivos específicos

- Analizar el entorno internacional y las condiciones del mercado meta para la comercialización de productos con valor agregado, identificando tendencias de consumo, competencia y requisitos regulatorios de cada mercado.
- Identificar y evaluar los canales de distribución y socios comerciales más adecuados para la implementación de un modelo de exportación indirecta, considerando su eficiencia, alcance y compatibilidad con el producto seleccionado.
- Construir una estrategia comercial sólida que permita llevar productos con valor agregado a mercados internacionales. Esto implica definir con claridad qué acciones se van a tomar para dar a conocer los productos, cómo posicionarlos frente a la competencia y de qué manera llegar a los canales de distribución más adecuados para cada mercado.

• Elección del método RBV y estrategia de exportación indirecta

Anchor Point enfoca su trabajo en ayudar a las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas del sector salud y bienestar a dar el salto hacia mercados internacionales, adaptando su forma de trabajar a la realidad de cada empresa. Para lograrlo, analiza en detalle los recursos, capacidades y características propias de cada organización, con el fin de identificar los mercados que mejor se ajustan a su perfil y diseñar estrategias de entrada que aumenten las posibilidades reales de éxito. Este modo de operar permite construir propuestas comerciales personalizadas, basadas en lo que cada empresa tiene de especial y en las

oportunidades que ofrece el mercado al que se quiere llegar.

Para demostrar que esta metodología funciona en la práctica, se tomó como caso piloto a un proveedor ecuatoriano especializado en frutas deshidratadas en polvo. Sobre este caso se aplicó el enfoque basado en recursos, un marco teórico que plantea que las ventajas competitivas más duraderas nacen de los recursos y capacidades internas de una organización, especialmente de aquellos que son valiosos, difíciles de copiar y bien gestionados. Desde ahí, Anchor Point trabaja para identificar y potenciar esos activos estratégicos en cada empresa, convirtiéndolos en ventajas reales dentro de los mercados internacionales (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

En el caso concreto de este proveedor, esas ventajas se traducen en elementos tangibles como la certificación de la FDA y el uso de tecnologías avanzadas de procesamiento alimentario, como el secado por atomización o spray drying, procesos que son técnicamente difíciles de replicar con el mismo nivel de calidad. Estos factores le dan al producto un posicionamiento sólido y diferenciadores reales en mercados internacionales exigentes (Barney, 1991).

Bajo este esquema, Anchor Point actúa como un socio estratégico completo, acompañando todo el proceso de internacionalización: desde elegir los mercados y encontrar los canales de distribución adecuados, hasta gestionar la parte comercial y coordinar la logística. Así, la comercializadora conecta lo que cada empresa sabe hacer bien con oportunidades concretas de negocio en el exterior, facilitando una entrada más eficiente y competitiva a los mercados seleccionados (Wernerfelt, 1984).

Por último, se optó por la exportación indirecta como forma de entrada al mercado internacional, ya que esta modalidad permite arrancar con una inversión menor, reducir los riesgos operativos y superar las barreras típicas de los primeros pasos en la internacionalización. Este esquema se apoya en intermediarios y socios comerciales con experiencia y presencia en el mercado de destino, quienes facilitan el acceso a canales de distribución ya establecidos. Como complemento, se contempla desarrollar progresivamente el canal HORECA como estrategia de crecimiento para ampliar el alcance y ganar mayor control comercial en los mercados elegidos (Root, 1994).

1.2. Análisis del Producto / Servicio

- **Descripción del producto o servicio**

Anchor Point ofrece un servicio especializado de internacionalización dirigido a pequeñas y medianas empresas (PYMES) dentro del área de la salud y bienestar buscan acceder a mercados internacionales. A través de un modelo de exportación indirecta tipo *piggyback*, la comercializadora actúa como puente estratégico, facilitando el ingreso de los productos a mercados objetivo mediante alianzas comerciales con empresas ya posicionadas en el exterior.

El servicio comprende el análisis de mercados internacionales, la identificación de oportunidades comerciales, la selección de canales de distribución, la gestión de requisitos regulatorios y de calidad, así como el acompañamiento en los procesos de comercialización internacional. De esta manera, las PYMES pueden reducir los costos, riesgos y barreras asociados a la exportación directa, aprovechando la infraestructura y experiencia de socios comerciales estratégicos.

Como referencia para la implementación de este modelo, se toma nuestro caso de aplicación de la empresa proveedora de fruta en polvo obtenida a partir de pulpa de fruta mediante procesos tecnológicos que garantizan estabilidad, calidad y versatilidad de aplicación. Este producto posee características que facilitan su comercialización internacional, como una mayor vida útil, facilidad de almacenamiento, transporte, y aplicación en industrias como bebidas, suplementos nutricionales y alimentos funcionales.

Estas cualidades lo convierten en un ejemplo adecuado para demostrar la viabilidad del servicio de exportación propuesto. Como se lo aparecía en Anexo 1 “Tabla Nutricional del Productos”, Anexo 2 “Componentes del Producto”. (Andes Kinkuna S.A., s.f.).

- **Diferenciadores y propuesta de valor**

La propuesta de valor de la comercializadora se fundamenta en facilitar la internacionalización de productos de salud y bienestar desarrollados por pequeñas y medianas empresas (PYMES), mediante un modelo de exportación indirecta tipo *piggyback* que reduzca las barreras de acceso a mercados internacionales. Este enfoque permite a las

empresas aprovechar la experiencia, infraestructura y canales de comercialización de socios estratégicos ya establecidos en los mercados objetivo, disminuyendo los costos y riesgos asociados a los procesos de exportación (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2018).

La comercializadora genera valor al brindar acompañamiento integral en la identificación de oportunidades comerciales, cumplimiento de requisitos regulatorios, selección de canales de distribución y diseño de estrategias de comercialización internacional. De esta manera, las PYMES pueden acceder a mercados externos de forma más eficiente y competitiva, fortaleciendo sus capacidades de internacionalización (Hollensen, 2020).

Para validar la propuesta de valor planteada, se seleccionó como primer caso de aplicación un proveedor ecuatoriano del sector salud y bienestar especializado en la producción de frutas en polvo mediante tecnología de secado por atomización (spray drying). Este producto fue considerado por su nivel de transformación, valor agregado y alineación con las tendencias globales de consumo orientadas hacia alimentos naturales y funcionales. Estas características coinciden con los criterios de selección de Anchor Point y permiten demostrar el potencial de comercialización internacional de productos ecuatorianos diferenciados (Asioli et al., 2017).

En este contexto, Anchor Point actúa como un puente estratégico entre las PYMES ecuatorianas y los mercados internacionales, impulsando la comercialización de productos con valor agregado alineados con la creciente demanda de alternativas saludables, naturales y sostenibles (Grand View Research, 2024).

- **Clasificación arancelaria**

Para el caso de validación seleccionado por Anchor Point, correspondiente a la fruta en polvo de nuestro proveedor ecuatoriano, se adopta como referencia el HS Code 2008.99, perteneciente al Capítulo 20 del Sistema Armonizado, que comprende frutas y demás partes comestibles de plantas preparadas o conservadas de otra forma. Esta clasificación se considera adecuada para el presente proyecto debido a que el producto analizado no corresponde a fruta fresca, sino a un derivado alimenticio transformado mediante procesos industriales (OMA, 2022). (Andes Kinkuna S.A., s.f.).

La fruta en polvo de nuestro proveedor se obtiene a partir de pulpa de fruta sometida al secado por atomización (spray drying), que permiten obtener un producto estable, de mayor vida útil, fácil almacenamiento y aplicación en industrias como bebidas, alimentos funcionales y suplementos nutricionales.

En este sentido, el HS Code 2008.99 se utiliza específicamente para el producto

objeto de esta investigación, considerando su composición, presentación y nivel de procesamiento.

- **Innovación y sostenibilidad (TBL: People–Planet–Profit)**

Desde la dimensión social (People), Anchor Point contribuye al fortalecimiento de las PYMES ecuatorianas al facilitar su inserción en mercados internacionales a través de servicios especializados de internacionalización. Mediante su modelo piggyback, la comercializadora conecta productores nacionales con compradores del exterior, impulsando el crecimiento empresarial, la generación de empleo y el desarrollo de capacidades exportadoras. La integración de estas empresas en cadenas de valor internacionales también favorece a la económico local y creación de nuevas oportunidades comerciales para sectores productivos con potencial (ITC, 2023).

En la dimensión ambiental (Planet), el aporte de Anchor Point es principalmente en sus sesgos para la selección del portafolio. Al no intervenir directamente en los procesos productivos de las empresas, Anchor Point orienta su contribución ambiental hacia la selección de productos que cumplan estándares de sostenibilidad y calidad, como etiquetado limpio, certificaciones ambientales como ISO 14001 y buenas prácticas en la gestión de sus residuos. De esta forma, Anchor Point traslada al productor las exigencias de los mercados internacionales, generando un incentivo para que las PYMES adopten y mantengan prácticas más responsables para su comercialización pertinente (FAO, 2022).

Desde la perspectiva económica (Profit), Anchor Point genera valor al promover la exportación de productos terminados en lugar de materias primas, permitiendo a las PYMES acceder a mercados de mayor escala y mejorar su competitividad internacional. Su modelo facilita la reducción de barreras de entrada, el acceso a canales comerciales establecidos y la diversificación de mercados mediante alianzas estratégicas. Además, la naturaleza escalable del modelo permite incorporar progresivamente nuevos proveedores del sector, fortaleciendo la sostenibilidad financiera de la comercializadora y ampliando las oportunidades de crecimiento para todas las empresas participantes (OECD, 2023). Tabla Anexo 3: TBL Tabla de análisis.

1.3. Selección y Evaluación del Mercado

1.3.1. Screening macro

- Ranking preliminar de mercados:

El análisis de mercados se desarrolló tomando como referencia el producto seleccionado como caso de validación, clasificado bajo el código HS 20.08.99. En consecuencia, el proceso de screening macro se orientó a identificar aquellos mercados internacionales con mayor potencial para la comercialización de este tipo de producto.

Para esto, se utilizó la plataforma Trade Map como fuente de información sobre los principales mercados importadores a nivel mundial. Con los datos obtenidos, se construyó un ranking preliminar de países tomando como criterio principal el valor total de las importaciones durante 2024, un indicador que refleja bien tanto la demanda real como la capacidad de cada mercado para absorber nuevos productos (Trade Map, 2024).

De ese análisis se seleccionaron cinco mercados prioritarios: Estados Unidos, Japón, Países Bajos, Alemania y Francia. Todos ellos destacan por su alto volumen de importación dentro de la partida arancelaria. Estados Unidos, en particular, se ubicó como el principal importador, con una demanda considerablemente mayor con respecto a los demás países evaluados. Alemania y Francia representan mercados maduros y consolidados dentro del bloque europeo, mientras que Países Bajos juega un papel estratégico como hub logístico y punto de redistribución regional. Japón, por su parte, es un mercado especialmente exigente, con una marcada preferencia por productos de alta calidad y valor agregado (OECD, 2020).

Estos mercados no solo evidencian altos niveles de consumo, sino también un importante potencial para la incorporación de productos innovadores del sector salud y bienestar, como las frutas en polvo. Sus tendencias de consumo, orientadas hacia alimentos saludables, funcionales y de fácil preparación, favorecen la receptividad hacia este tipo de productos (Trade Map, 2024).

- Indicadores

Los indicadores elegidos para el análisis son: Comercial, Impacto cultural y Cumplimiento de contratos.

La comparación de los mercados potenciales, presentada en el Anexo 5, permite identificar que Estados Unidos, Japón, Países Bajos, Alemania y Francia reúnen condiciones favorables para la comercialización de productos clasificados en el HS Code 20.08.99. El análisis evidencia diferencias en variables como el tamaño y dinamismo del mercado, los hábitos de consumo, las preferencias culturales y el entorno comercial de cada país. Asimismo, se logra observar que los mercados seleccionados cuentan con marcos institucionales y legales proporcionando seguridad para la implementación de la operación

comerciales. En consecuencia, los factores obtenidos durante esta etapa constituyen un insumo fundamental para continuar con la evaluación y determinación del mercado favorable para la exportación del producto.

- **Matriz de priorización**

La matriz de priorización se elaboró para evaluar de manera objetiva y comparativa qué tan atractivos son los cinco mercados preseleccionados. Para el diseño, se definieron tres criterios principales: Mercado, Acceso y Competitividad, que a su vez se desglosan en nueve subcriterios con pesos distintos según su importancia estratégica. La matriz fue diseñada para calificar en una escala del 1 al 5 cada mercado, obteniendo al final una puntuación ponderada reflejando de forma integral el potencial de entrada del mercado para el producto de fruta en polvo.

Los resultados dejaron a Estados Unidos como el mercado objetivo, con la puntuación más alta de todos. Su gran tamaño de mercado, la existencia de acuerdos comerciales y un entorno regulatorio que, una vez superado, actúa como filtro natural frente a competidores menos preparados, fueron los factores que más pesaron en esta calificación.

En un segundo nivel estratégico quedaron Países Bajos y Alemania, dos mercados europeos con una demanda sólida de productos de bienestar alimenticio y con redes logísticas desarrolladas que los convierten en puertas de entrada futuras. Japón y Francia, aunque presentan oportunidades interesantes, tienen complejidades regulatorias y competitivas más altas, por lo que se contemplan como destinos futuros para la comercialización internacional.

Tabla Anexo 5.1

1.3.2. Evaluación profunda del mercado objetivo

- **PESTEL**

El desarrollo detallado del análisis PESTEL, Anexo 5.2. Dentro del análisis se comparó los mercados de Estados Unidos y Alemania a partir de la evaluación anterior de la matriz de priorización. Por lo cual, las conclusiones del análisis y la fundamentación de la selección como mercado objetivo son las siguientes:

Con los resultados del análisis se determinó que Estados Unidos se selecciona como el mercado objetivo más favorable para la comercialización de productos clasificados en el

HS Code 20.08.99. Esta selección responde a su elevado poder adquisitivo, la solidez de su economía y la creciente demanda de alimentos saludables, naturales y funcionales, factores que favorecen la introducción de productos con valor agregado (World Bank, 2024). Asimismo, las tendencias de consumo orientadas al bienestar y la transparencia en la información del producto representan una oportunidad para este tipo de bienes (International Food Information Council, 2023).

A esto se suma una infraestructura logística robusta, el crecimiento sostenido del comercio electrónico y una estabilidad institucional que facilitan tanto el acceso como la distribución de productos dentro del país (U.S. Census Bureau, 2024). Si bien las exigencias en materia de inocuidad, etiquetado y certificaciones son altas, estas quedan ampliamente compensadas por el potencial de demanda y la seguridad jurídica que ofrece el mercado estadounidense (FDA, 2023). Por todo ello, Estados Unidos reúne las condiciones más favorables para desarrollar la propuesta de exportación analizada.

- Perfil demográfico y socioeconómico

A partir de los resultados del análisis PESTEL, se eligió a Estados Unidos como mercado objetivo para construir el perfil demográfico y socioeconómico. Con más de 330 millones de habitantes y una marcada diversidad cultural, este país concentra una amplia variedad de hábitos de consumo, lo que lo convierte en uno de los mercados más grandes y atractivos del mundo (World Bank, 2024). En términos económicos, cuenta con uno de los ingresos per cápita más altos a nivel global, que rondó los 89.599 USD en 2025, lo que habla de un poder adquisitivo elevado y una capacidad de consumo sólida.

Su economía, altamente desarrollada y diversificada, favorece la comercialización de productos con valor agregado. En los últimos años, la demanda de alimentos saludables, naturales y orgánicos ha crecido de forma constante, impulsada por una conciencia cada vez mayor sobre la salud y el bienestar. Esta tendencia abre oportunidades reales para productos innovadores y funcionales, alineados con las características de los productos clasificados en la partida 2008.99 (U.S. Bureau of Economic Analysis, 2024).

- Tendencias, hábitos de consumo y segmentos

En el mercado estadounidense, el consumo de alimentos saludables, funcionales y fáciles de preparar sigue una tendencia claramente al alza. Los consumidores priorizan cada

vez más productos con beneficios nutricionales comprobados, ingredientes de origen natural y comodidad de uso. El canal digital ha ganado un peso importante como vía de compra, ampliando el acceso a una mayor variedad de productos especializados (IFIC, 2025). Este comportamiento refleja un interés creciente por la nutrición, el bienestar preventivo y el cuidado de la salud, factores que influyen de forma directa en las decisiones de compra (U.S. Bureau of Economic Analysis, 2024).

Por otro lado, la competencia en este mercado es intensa, dado la participan de grandes multinacionales con una industria de alimentos funcionales ya consolidada (USDA, 2025). Sin embargo, todavía existen oportunidades reales en segmentos especializados, especialmente para productos con atributos diferenciativos que destacan por su origen o por características únicas. Estos nichos representan una entrada atractiva para nuevos productos buscando tener un espacio en los mercados estadounidenses.

1.3.3. Análisis estratégico del país

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter muestra que la industria de servicios de internacionalización opera en un entorno muy competitivo, donde la rivalidad entre los actores del sector es alta y los compradores internacionales tienen un poder de negociación considerable. A esto se suma la distinta disponibilidad de alternativas para acceder a nuevos mercados externos, lo que aumenta aún más la presión sobre las empresas intermediarias.

Sin embargo, Anchor Point tiene oportunidades concretas de posicionamiento gracias a su especialización en PYMES del sector salud y bienestar, un segmento que frecuentemente carece del conocimiento, recursos y experiencia necesaria para la exportación. La capacidad de brindar un acompañamiento estratégico completo, gestionar procesos regulatorios como el registro ante la FDA y el contacto con socios internacionales es una ventaja competitiva que fortalece la propuesta de valor de Anchor Point y respaldando la viabilidad de su modelo de negocio.

- **Rivalidad entre competidores existentes (Alta)**

La competencia en el sector de servicios de internacionalización para PYMES es elevada. Hay muchos factores que ofrecen soluciones para acceder a mercados externos: consultoras de comercio exterior, traders internacionales, brokers exportadores, agencias de

promoción comercial, operadores logísticos y empresas de outsourcing exportador. A esto se añade la creciente proliferación de plataformas digitales B2B y marketplaces internacionales, que intensifican aún más la competencia. Según la OECD (2024), las pequeñas empresas siguen enfrentando dificultades para acceder a información, redes comerciales y capacidades técnicas que les permitan competir a nivel internacional, lo que abre espacio para intermediarios especializados.

En este contexto, Anchor Point busca diferenciarse con un modelo centrado exclusivamente en el sector salud y bienestar, ofreciendo un acompañamiento completo que va desde el análisis del potencial y la identificación de oportunidades, hasta la adaptaciones y cumplimientos regulatorios, la gestión documental y el desarrollo de alianzas estratégicas.

- **Amenaza de nuevos entrantes (Media)**

Las barreras de entrada en esta industria son moderadas. Si bien montar una empresa intermediaria no exige grandes inversiones en infraestructura física, desarrollar conocimientos especializados, construir relaciones comerciales sólidas y manejar los requisitos regulatorios internacionales son cosas que toman tiempo y no se consiguen fácilmente en el corto plazo.

Entre estos requisitos destacan las regulaciones de la FDA para productos destinados al mercado estadounidense, que exigen el registro de instalaciones y el cumplimiento de las disposiciones de la Food Safety Modernization Act (FSMA) en materia de inocuidad, trazabilidad y prevención de riesgos (FDA, 2025). Anchor Point contempla gestionar conjuntamente con sus empresas cliente los procesos de obtención de estos registros, lo que constituye un elemento diferenciador frente a intermediarios con menor experiencia en gestión regulatoria internacional.

- **Poder de negociación de los proveedores (Medio)**

En el modelo de negocio de Anchor Point, los proveedores son las PYMES ecuatorianas del sector salud y bienestar interesadas en expandirse hacia mercados internacionales. Su poder de negociación se considera medio, dado que la creciente oferta de pequeñas empresas con productos naturales y diferenciados limita la influencia individual de cada proveedor. Sin embargo, aquellas organizaciones que cuentan con certificaciones internacionales, capacidades productivas sólidas o productos altamente innovadores pueden ejercer mayor influencia en las condiciones de colaboración, al disponer de alternativas para

acceder directamente a compradores extranjeros. (OECD, 2025).

- **Poder de negociación de los compradores (Alto)**

El poder de negociación de los compradores internacionales es elevado, dada la amplia disponibilidad de proveedores provenientes de distintos países y la facilidad para comparar precios, calidad, certificaciones y condiciones comerciales. Los importadores y distribuidores exigen cada vez más atributos relacionados con sostenibilidad, trazabilidad, cumplimiento regulatorio y etiquetado transparente. Para Anchor Point, esta fuerza representa uno de los principales desafíos estratégicos, ya que su competitividad dependerá de su capacidad para seleccionar PYMES con potencial exportador real y prepararlas para cumplir con los estándares internacionales exigidos. (WTO, 2016; OECD, 2024)

- **Amenaza de servicios sustitutos (Media-Alta)**

La amenaza de sustitución es media-alta, dado que existen diversas alternativas que permiten a las PYMES acceder a mercados internacionales sin recurrir a una comercializadora especializada: departamentos internos de comercio exterior, consultores independientes, programas de promoción comercial, ruedas de negocios y plataformas B2B digitales. Sin embargo, la evidencia indica que muchas PYMES enfrentan limitaciones estructurales en financiamiento, conocimiento de mercados y acceso a redes comerciales internacionales (WTO, 2016; OECD, 2024), lo que dificulta su internacionalización autónoma y refuerza la relevancia de un intermediario especializado como Anchor Point.

- **Determinación de demanda insatisfecha**

La demanda insatisfecha hace referencia a la porción del mercado que no está siendo cubierta de manera suficiente por la oferta actual de productos o servicios. En el marco del presente proyecto de exportación, se entiende como la brecha entre el volumen potencial de consumo del segmento objetivo y la cantidad efectivamente abastecida por los proveedores existentes (Kotler y Keller, 2016). Su cuantificación permite justificar la viabilidad comercial del proyecto y dimensionar objetivamente la oportunidad de negocio.

Para estimar la demanda insatisfecha del mercado estadounidense para el Blackberry Pulp Powder (Polvo de Mora) de la marca Fakulti, se empleó la metodología del embudo de demanda (demand funnel), ampliamente utilizada en estudios de internacionalización y

análisis de mercado. Esta metodología parte del consumo nacional de EE.UU. bajo la partida arancelaria 2008.99 y aplica filtros progresivos hasta llegar al segmento específico al que se dirige la empresa exportadora.

- Construcción del embudo de demanda

El modelo de embudo utilizado consta de cuatro etapas de filtrado, cada una con sus respectivos supuestos técnicos y fuentes documentales. El proceso sigue la siguiente secuencia lógica:

- Etapa 1 – Consumo nacional de EE.UU.: establece el universo de referencia a partir de las importaciones totales de la partida 2008.99.
- Etapa 2 – Acotamiento al estado de Florida: se aplica el peso poblacional de Florida sobre el total nacional para estimar el consumo estatal.
- Etapa 3 – Segmento HORECA, hoteles 4 y 5 estrellas: se aplican tres filtros encadenados: participación del canal food-service en el gasto alimentario, proporción de hotelería de lujo dentro del HORECA y tasa de penetración esperada del producto.
- Etapa 4 – Cuantificación de la demanda insatisfecha capturable: resultado final del embudo, expresado en dólares estadounidenses anuales.

Etapa del Embudo	Variable / Criterio	Valor	Fuente
1. Consumo nacional USA (partida 2008.99)	Importaciones totales anuales (proxy consumo)	USD 285,000,000	USITC DataWeb, 2024
	Población USA	340,110,988 hab.	U.S. Census Bureau, 2024
	Consumo per cápita (valor)	USD 0.838 / hab.	Cálculo propio
2. Consumo en Florida	Población Florida	23,372,215 hab.	U.S. Census Bureau, 2024
	Participación FL	6.87%	Cálculo

	/ USA		propio
	Consumo estimado en Florida	USD 19,590,000	Cálculo propio
3. Segmento HORECA – Hoteles 4 y 5 estrellas	% consumo fuera del hogar (food-service)	30%	USDA ERS Food Expenditure Series
	% hotelería 4-5★ dentro del canal HORECA	8%	Forbes Travel Guide 2024
	Tasa de penetración del producto	1,53%	Supuesto conservador
Demanda insatisfecha capturable (Año 1)	Captación de mercado final (N.º Hoteles 4-5★)	7	Cálculo propio

Fuente: Elaboración propia

2. Aplicación de Componente Profesional

2.1. Diseño Operativo según el Modo de Internacionalización

- Identificación de barreras arancelarias y para arancelarias

Para exportar productos a Estados Unidos se deben cumplir requisitos sanitarios, técnicos, documentales, aduaneros, logísticos y comerciales. Entre los más importantes están el registro ante la Food and Drug Administration (FDA), el cumplimiento de normas de inocuidad como la Food Safety Modernization Act (FSMA) y los sistemas HACCP, los cuales buscan garantizar la seguridad alimentaria y la trazabilidad de los productos

exportados (Food and Drug Administration [FDA], 2024).

Asimismo, el producto debe cumplir requisitos técnicos como etiquetado en inglés, tabla nutricional, identificación de lote, fecha de caducidad y país de origen. Además, el proceso requiere documentos obligatorios como factura comercial, packing list, certificado de origen, Bill of Lading y seguro de carga bajo el Incoterm CIF (ICC, 2020).

También es necesario cumplir con regulaciones aduaneras supervisadas por la U.S. Customs and Border Protection, incluyendo la correcta clasificación arancelaria, el cumplimiento de normativas de importación y la verificación de restricciones específicas (U.S. Customs and Border Protection [CBP], 2025). A nivel logístico y comercial, se debe contratar transporte y seguro internacional, garantizar un embalaje adecuado y definir estrategias de distribución y precios de exportación. Finalmente, certificaciones de calidad como GMP, orgánico, Non-GMO o Fair Trade fortalecen la competitividad del producto en el mercado estadounidense

Los documentos para la exportación necesarios para la operación se los detalla en el Anexo 6: Tabla Documentos para exportación

- Ruta Logística

La ruta logística fue determinada a partir de la proforma emitida por la empresa naviera Hapag-Lloyd. En este documento se identificó el trayecto internacional de la mercancía desde Guayaquil, Ecuador (ECGYE) hacia Miami, Florida, Estados Unidos (USMIA), con tránsito intermedio a través del Canal de Panamá. Este recorrido evidencia una conexión marítima estratégica que optimiza tiempos y costos de transporte. La información detallada de la ruta se encuentra respaldada en el Anexo 8: Proforma de transporte marítimo.

- Incoterm

Para la operación de exportación se estableció el uso del Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight) como término de negociación internacional. Bajo este incoterm, la mayor parte de las obligaciones logísticas son responsabilidad del vendedor, quien debe entregar la mercancía a bordo del barco en el puerto de origen, asumiendo el costo del flete internacional hasta el puerto de destino y contratar una póliza de seguro marítimo con cobertura mínima.

Además, el exportador es responsable de gestionar todos los trámites relacionados con la salida de la mercancía del país, incluyendo el despacho aduanero y la documentación necesaria. Un punto clave a tener en cuenta es que, según lo establecido por la Cámara de Comercio Internacional (ICC, 2020), el riesgo se transfiere al comprador en el momento en que la mercancía es cargada en el buque en el puerto de origen, no cuando llega a su destino final.

Desde el lado del comprador, aunque sus responsabilidades operativas son menores bajo este término, asume el riesgo de la mercancía durante todo el trayecto marítimo. Entre sus obligaciones están hacerse cargo de los costos de descarga en el puerto de destino cuando estos no estén incluidos en el flete, realizar el despacho de importación y pagar los aranceles e impuestos que correspondan. Asimismo, el comprador debe organizar el transporte interno desde el puerto de llegada hasta el destino final de la mercancía y, si lo considera pertinente, contratar una cobertura de seguro adicional, dado que la proporcionada por el exportador bajo el Incoterm CIF es de carácter básico y mínimo (ICC, 2020).

- **Fletes, tiempos y seguros**

- ***Fletes***

El proceso logístico contempló dos tramos de transporte. El flete marítimo internacional, para el cual se evaluaron dos cotizaciones distintas bajo modalidad LCL (Less than Container Load), dado el volumen reducido de la carga (400 kg, equivalentes a 80 cajas). Anexo 8: Tabla de cotizaciones marítimo.

Si bien la cotización de Hapag-Lloyd no fue la más económica, fue la opción seleccionada para el desarrollo del proyecto, considerando criterios adicionales a la tarifa, tales como la confiabilidad de la naviera, su trayectoria en el mercado y la consistencia de la ruta directa hacia Miami sin escalas adicionales que pudieran incrementar el riesgo de demoras o daños a la mercancía.

- ***Tiempos***

La eficiencia del proceso logístico se evaluó mediante el indicador de Lead Time Logístico Total, comparando el tiempo real de operación frente al tiempo planificado. El tiempo total de operación fue de 13 días, frente a una planificación de 35 días, lo que arroja una relación de 37,14% sobre el tiempo previsto. El indicador está dentro del rango aceptable, ya que ese realiza la operación en 13 días de lo establecido de 35 días, atribuible a

la naturaleza variable de los tiempos portuarios y de tránsito marítimo internacional.

Asimismo, se evaluó el tiempo promedio de desaduanización a través del indicador de operaciones sin errores documentales, el cual registró un cumplimiento del 100%, evidenciando que la documentación de exportación (factura comercial, lista de empaque, certificado de origen y declaración aduanera) se preparó de forma correcta y completa, evitando retrasos por motivos documentales en el proceso de desaduanización.

- ***Seguros***

De acuerdo con las condiciones del Incoterm CIF, la contratación de una póliza de seguro de carga es obligatoria, dado que el exportador debe garantizar la protección de la mercancía durante todo el trayecto internacional. La póliza del seguro está en base a la proforma de la empresa MR. IMPORTACIONES MRCOMEX SAS y tiene vigencia durante el tránsito internacional de la carga, cubriendo los riesgos de daño, pérdida o robo de la mercancía. Anexo 9: Proforma Seguro

El valor del seguro tiene un valor de USD 75,50, la póliza de seguro es de USD 58.80 más un cargo por implementación de seguro. Aunque su incidencia en el costo total es baja, representa un componente estratégico fundamental para la mitigación de riesgos logísticos, especialmente considerando que la mercancía corresponde a un producto alimenticio perecible reducido a polvo, susceptible a daños por humedad o manejo inadecuado durante el transporte.

- ***RFQ/RFP***

Como parte del proceso de selección del proveedor de transporte marítimo internacional, se llevó a cabo un proceso de cotización (Request for Quotation RFQ) dirigido a distintas navieras y plataformas de cotización logística, con el objetivo de comparar tarifas, rutas y condiciones de servicio antes de seleccionar al proveedor definitivo.

Se solicitaron y recibieron dos cotizaciones de transporte marítimo bajo la misma ruta (Guayaquil – Panamá – Miami) y el mismo Incoterm (CIF), lo que permitió una comparación homogénea entre las ofertas. De manera complementaria, se solicitó una cotización de transporte terrestre interno para el tramo Quito–Guayaquil Anexo 10: Cotización Transporte Interno, necesaria para completar la cadena logística hasta el puerto de embarque integrado en el valor FOB. Anexo 10: Tabla de Transporte

El proceso de RFQ permitió identificar que, si bien iContainers ofrecía la tarifa más baja (USD 1.156,17), la decisión final se inclinó hacia Hapag-Lloyd (USD 2.002,00) por

tratarse de una naviera de mayor reconocimiento internacional, lo cual reduce el riesgo de incumplimientos, retrasos o cancelaciones de espacio en el buque, factores críticos para una empresa exportadora que recién incursiona en el mercado estadounidense y que requiere construir una relación comercial confiable con sus operadores logísticos.

A diferencia de un proceso de RFP (Request for Proposal), que involucra una evaluación más amplia de propuestas técnicas y de valor agregado, el proceso aplicado se limitó a una comparación de tarifas (RFQ), dado que el servicio requerido transporte de carga LCL en una ruta estándar no demandaba propuestas técnicas diferenciadas entre proveedores, sino fundamentalmente una comparación de costos y condiciones comerciales.

- ***Costos y precio final***

La estructura de costos totales de exportación se construyó a partir del valor FOB de la mercancía, al cual se le adicionaron los componentes logísticos correspondientes al flete internacional y al seguro, conforme a las condiciones del Incoterm CIF pactado con el comprador. Anexo 11: Desglose de costos

El componente de mayor incidencia dentro de la estructura de costos logísticos corresponde al flete marítimo y sus recargos asociados (freight charges, surcharges, Bill of Lading, cargo de servicio logístico administrativo), los cuales en conjunto representan el rubro más significativo dentro del costo total de exportación. En contraste, el seguro representa costos de bajo impacto monetario, aunque de carácter obligatorio y estratégico respectivamente para la operación. Anexo 11: Desglose de costos

Cabe destacar que, conforme a la Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador, las exportaciones de bienes están gravadas con tarifa 0% de IVA, por lo que este impuesto no representa un costo adicional dentro de la estructura final del producto exportado.

- ***Precio final de venta***

Para determinar el precio final de venta al mercado estadounidense, se tomó como punto de partida el costo unitario total de exportación, que es de USD 10,73. Este valor es de la suma de costo unitario de producción de USD 5,37, que incluye la materia prima y el transporte interno hasta el puerto de embarque, más el costo logístico unitario USD 5,36, que corresponde al flete marítimo internacional y al seguro de carga bajo el Incoterm CIF. A partir de estos valores se aplicó el margen de ganancia, llegando a un precio de venta final de USD 38,75 por unidad en presentación Doypack de 1 kg.

Este precio es coherente con la estructura de precios de fábrica del proveedor, donde el valor unitario sin IVA varía entre USD 0,23 y USD 0,48. Sin embargo, al tratarse de un pedido consolidado mínimo de 400 kg, entran en juego economías de escala que permiten fijar un precio final que cubre tanto los costos de producción como todos los gastos logísticos y tributarios asociados a la operación.

Vale mencionar que la viabilidad comercial de este precio está respaldada por una proforma de venta ya firmada con el cliente final, Margaritaville Beach Resort. Anexo 12: Proforma Venta Cliente.

3. Evaluación de Negocio

3.1. Estrategia Comercial Internacional

- ***Segmentación y posicionamiento***

La estrategia comercial de Anchor Point está enfocada en trabajar con PYMES ecuatorianas del sector salud y bienestar que ya tienen productos terminados con valor agregado y quieren llevarlos a mercados internacionales. Este segmento se caracteriza por tener capacidad productiva y potencial exportador, pero enfrenta obstáculos reales: dificultad para acceder a compradores externos, desconocimiento de los requisitos regulatorios y poca experiencia en los procesos de internacionalización. Anchor Point asume el rol de socio estratégico, facilitando el ingreso de estos productos a mercados foráneos a través de un modelo de exportación indirecta tipo piggyback, que reduce las barreras de entrada y minimiza los riesgos propios de la expansión internacional (ITC, 2023; OECD, 2023).

Los criterios de segmentación también toman en cuenta variables organizacionales como el grado de preparación exportadora de cada empresa, su capacidad de producción, el nivel de diferenciación del producto y el cumplimiento de los estándares de calidad que exigen los mercados de destino. Anchor Point prioriza empresas cuyos productos estén alineados con las tendencias globales de salud, bienestar y consumo responsable, lo que permite construir propuestas comerciales con mayores posibilidades de aceptación en el exterior. Este criterio también favorece el desarrollo de relaciones comerciales de largo plazo con proveedores que buscan crecer y consolidarse en mercados internacionales (WTO, 2023; ITC, 2023).

En cuanto al posicionamiento, Anchor Point apunta a consolidarse como una comercializadora internacional especializada en llevar productos terminados del sector salud

y bienestar ecuatoriano a mercados externos, diferenciándose por su capacidad para conectar proveedores locales con compradores internacionales a través de una metodología estructurada que abarca la selección de mercados, el desarrollo comercial y la gestión exportadora. Su propuesta de valor busca simplificar la complejidad operativa de exportar, facilitar el acceso a canales comerciales ya establecidos y generar oportunidades reales de crecimiento internacional para las PYMES ecuatorianas. En definitiva, la empresa quiere ser el aliado de confianza de aquellas organizaciones que desean expandirse globalmente sin necesidad de armar su propia estructura de comercio exterior (Hollensen, 2020; ITC, 2023).

- ***Adaptación del producto / servicio***

Para la validación del modelo de negocio, Estados Unidos fue definido como mercado objetivo para el producto seleccionado como caso de aplicación. En operaciones futuras, el mercado meta podrá variar según las características y condiciones de cada producto que se incorpore al portafolio de Anchor Point.

Dado que el mercado estadounidense tiene regulaciones específicas para la importación y comercialización de alimentos, la estrategia contempla adaptar el producto a los estándares exigidos por la FDA. Esto implica cumplir con normativas de etiquetado nutricional, declaración de ingredientes en inglés, trazabilidad del producto y especificaciones técnicas para alimentos importados. Un punto especialmente favorable es que el producto seleccionado para la validación ya cuenta con certificación FDA, lo que reduce considerablemente las barreras regulatorias y agiliza su entrada al mercado. Además, Anchor Point incluye dentro de su propuesta de valor el acompañamiento en la gestión de procesos regulatorios y el cumplimiento de requisitos exigidos por organismos como la FDA para los productos que se sumen a su portafolio en el futuro (FDA, 2024).

En cuanto al formato de comercialización, el producto será ofrecido en presentaciones adaptadas a las necesidades de los compradores B2B identificados en el mercado objetivo, priorizando formatos orientados a fabricantes de alimentos, bebidas y suplementos nutricionales. Esta adaptación responde a las características de los canales de distribución seleccionados, permitiendo ofrecer mayores volúmenes, mayor eficiencia logística y costos más competitivos frente a presentaciones dirigidas al consumidor final (Research and Markets, 2024).

Por su parte, el servicio que presta Anchor Point se ajusta a las necesidades particulares de cada empresa cliente. La comercializadora ofrece acompañamiento

personalizado en los procesos de internacionalización, identificación de oportunidades comerciales, cumplimiento regulatorio, gestión documental y coordinación logística, generando una propuesta de valor integral para las PYMES ecuatorianas que quieren proyectarse al mundo (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2018; Hollensen, 2020).

- ***Estrategia de precios***

Anchor Point opera como una comercializadora internacional : compra el producto al productor ecuatoriano (Andes Kinkuna S.A., marca Fakulti) a un precio negociado por volumen y lo revende en el mercado de destino, dentro del segmento HORECA y hotelería de lujo en Florida, EE.UU. A diferencia de un esquema de broker por comisión, la rentabilidad de la empresa se genera a partir de la diferencia entre el precio de venta en destino y el costo total de internacionalización, complementada por ingresos adicionales provenientes de servicios de certificación, flete y seguro.

Un elemento importante del modelo es que las compras al productor se realizan únicamente contra pedido confirmado: Anchor Point no inmoviliza capital en inventario especulativo ni asume el riesgo de producto no vendido. Cada orden de compra nace exclusivamente de un pedido en firme del cliente en el mercado de destino, lo que reduce de forma significativa el riesgo sobre la mercancía, el riesgo de vencimiento de los polvos de fruta y la necesidad de capital de trabajo frente a un esquema de compra anticipada con stock.

El precio de venta en destino se define tomando como referencia el precio de mercado del segmento HORECA y hotelería de lujo en Florida, y no mediante la simple aplicación de un margen fijo sobre el costo. Es decir, el precio refleja lo que el mercado está dispuesto a pagar por un polvo de fruta de origen ecuatoriano, certificado y con atributos diferenciadores, y no la suma de los costos más un porcentaje.

Anchor Point estructura sus ingresos en torno a cuatro líneas principales. La línea central es el margen comercial sobre el producto; las tres líneas complementarias son servicios y márgenes accesorios que refuerzan la propuesta de valor integral de internacionalización. Anexo 13: Tabla Estrategia de Precios.

- ***Estrategia de distribución***

La estrategia de distribución se basa en el modelo de exportación indirecta bajo la modalidad piggyback, a través del cual Anchor Point aprovecha las redes comerciales, la

experiencia acumulada y los canales de distribución de empresas ya establecidas en el mercado estadounidense. Este mecanismo permite reducir riesgos financieros, minimizar la inversión inicial y acelerar el acceso al mercado objetivo, especialmente en las primeras etapas del proceso de internacionalización (Root, 1994).

El canal principal de distribución estará conformado por importadores y distribuidores especializados en alimentos funcionales e ingredientes naturales, quienes actuarán como intermediarios entre el productor ecuatoriano y los clientes industriales finales. Esta modalidad permite alcanzar una mayor cobertura geográfica dentro del mercado estadounidense y aprovechar el conocimiento local de los socios comerciales sobre las tendencias de consumo, los requisitos regulatorios y la dinámica competitiva del sector (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2018).

De manera complementaria, se desarrollarán alianzas estratégicas con actores del canal HORECA, incluyendo restaurantes, cafeterías y establecimientos orientados a productos saludables, con el objetivo de aumentar la visibilidad de las frutas en polvo y generar oportunidades adicionales de posicionamiento en segmentos con alta afinidad hacia productos naturales y funcionales (USDA, 2025).

- **Comunicación y branding internacional**

La estrategia de comunicación internacional estará orientada a posicionar a Anchor Point como una comercializadora especializada en llevar productos del sector salud y bienestar ecuatoriano a mercados internacionales. La comunicación corporativa destacará atributos como la calidad, la innovación, la sostenibilidad, el cumplimiento regulatorio y el origen ecuatoriano, resaltando la capacidad de Anchor Point para conectar proveedores nacionales con compradores internacionales mediante procesos de exportación eficientes y seguros. Estos atributos responden a las tendencias actuales de consumo y a la creciente demanda de productos vinculados al bienestar, la salud y el consumo responsable en los mercados internacionales (IFIC, 2025; Grand View Research, 2024).

Las acciones promocionales se concentrarán principalmente en herramientas de marketing B2B, entre ellas la participación en ferias internacionales especializadas como Natural Products Expo West y Americas Food & Beverage Show, la asistencia a ruedas de negocios, el uso de plataformas digitales profesionales y la realización de misiones comerciales. Estas actividades permitirán establecer contacto directo con compradores potenciales, fortalecer relaciones comerciales existentes y generar oportunidades sostenibles

de exportación (ProEcuador, 2024; ITC, 2023).

La identidad corporativa de Anchor Point se proyectará como la de un socio estratégico confiable para la internacionalización de productos ecuatorianos de salud y bienestar. La marca buscará transmitir profesionalismo, confianza y capacidad real de conexión entre productores nacionales y mercados internacionales, consolidándose como un facilitador especializado en procesos de exportación indirecta y expansión comercial internacional (Hollensen, 2020; Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2018).

3.2. Modelo Financiero

El modelo financiero se desarrolló a partir de una estructura mixta de financiamiento, una proyección de ingresos por ventas a cinco años sustentada en el análisis del mercado meta, y una estructura de costos variables y gastos fijos operativos que posibilita evaluar la viabilidad económica del proyecto a través de los indicadores de financieros: VAN, TIR, ROI y un análisis de sensibilidad bajo distintos escenarios de variación.

- ***Inversión Total Requerida***

El monto total de inversión necesario para poner en marcha el proyecto asciende a USD 6.195,51, integrado por dos grandes componentes: la inversión en propiedad, planta y equipo, y el capital de trabajo requerido para sostener las operaciones durante el primer mes previo a la recepción de los primeros ingresos por ventas. Anexo 14: Tabla de Inversión, Anexo 14.1: Detalle Insumos Inversión y Anexo 14.2: Desglose de Inversión Total Requerida

El capital de trabajo fue calculado considerando los costos de producción proyectados para el primer año (USD 6.444,87) y los gastos operativos totales (USD 28.714,48), que en conjunto generan un costo y gasto diario de USD 96,33. Este valor fue multiplicado por 30 días, correspondientes al desfase estimado entre el inicio de operaciones y la recepción de los primeros ingresos. La inversión total se financia en partes iguales a través capital propio y inversión priva (USD 3.097,75 cada fuente, en una proporción 50%/50%), a una tasa de interés anual del 11,5% y a un plazo de 2 años, equivalente a 24 cuotas mensuales de USD 145,10, permitiendo culminar el pago de la inversión privada dentro del horizonte de evaluación financiera.

- ***Costos Variables y Gastos Fijos***

La estructura económica del proyecto se divide entre dos categorías de egresos: los costos variables, que crecen o disminuyen según el volumen de producción y exportación, y los gastos operativos, que se mantienen estables o son predecibles independientemente de cuánto se venda. Estos últimos cubren la administración, la comercialización y el cumplimiento regulatorio del negocio, y no tienen relación directa con la fabricación o exportación del producto.

- ***Costos variables: producción y logística de exportación***

El costo de materia prima es de USD 4,12 por unidad (Doypack del producto), al que se suma el transporte interno hasta el puerto de embarque de USD 1,25, dando un costo total de producción por unidad de USD 5,37. A ese valor se agrega el costo logístico de exportación bajo Incoterm CIF, que incluye el flete marítimo internacional (USD 2.002,00 por embarque de 400 unidades, según proforma de Hapag-Lloyd para la ruta Guayaquil-Miami en modalidad LCL) y el seguro de carga obligatorio (USD 58,08, póliza con MR. Importaciones MRCOMEX SAS), lo que equivale a USD 5,15 por unidad (Anexo 15). En total, el costo variable por unidad llega a USD 10,52, mientras que el costo total de producción y logística proyectado para el primer año asciende a USD 12.625,95.

- ***Gastos operativos: fijos y variables***

Los gastos operativos totales proyectados para el primer año suman USD 28.714,48, divididos entre gastos fijos y gastos variables propios de la operación administrativa y regulatoria del negocio, distintos de los costos de producción y exportación ya detallados. Anexo 16: Tabla de Gastos Fijos y Variables y Anexo 16.1: Detalle Valores Gasto.

Esta distinción es importante porque, a diferencia de los costos de producción y exportación, los gastos operativos crecen de forma moderada y bastante predecible. Rubros como la certificación FDA, la constitución legal de la empresa y el registro de marca se concentran principalmente en el primer año de operación, mientras que el arriendo, los honorarios profesionales y la depreciación se mantienen estables con el tiempo. En conjunto, los gastos operativos (USD 28.714,48) representan aproximadamente el 60,9% de los ingresos por ventas del primer año, lo que pone de importancia mantener un volumen de ventas sostenido durante la etapa inicial y comercial en el mercado estadounidense. Anexo 16.1: Detalle Valores Gasto.

El margen de contribución unitario del producto diferencia entre el precio de venta (USD 38,75) y el costo variable unitario (USD 5,37) de USD 33,38 por unidad, equivalente al 86,2% del precio de venta (Anexo 16.2: Costos Variables Producción y PVP). Una vez descontados los gastos operativos totales, este margen determina un punto de equilibrio de 860,23 unidades (Anexo 16.3: Tabla Punto de Equilibrio y Anexo 16.4: Grafica Punto de Equilibrio), frente a una demanda proyectada de 1.200 unidades para el primer año (Anexo 16.5: Demanda Proyectada año 1), lo que genera un margen de seguridad de aproximadamente 39,5% sobre el punto de equilibrio, validando la solidez comercial del modelo. Anexo 16.6: Estado P&G.

- ***Flujo de Caja del Proyecto***

El flujo de caja del proyecto se proyectó a un horizonte de cinco años, partiendo de la utilidad operacional del Estado de Pérdidas y Ganancias que ya incorpora el costo de producción, el costo logístico de exportación CIF y la totalidad de los gastos operativos, ajustada por las depreciaciones (partida no monetaria), los impuestos, la inversión inicial y los movimientos de financiamiento. El préstamo se amortiza en su totalidad durante los dos primeros años, por lo que a partir del Año 3 el proyecto opera sin gastos financieros. Anexo 17: Flujo de Caja.

La inversión inicial (Año 0) es de USD -6.195,51 para el flujo del proyecto puro y de USD -3.097,75 para el flujo ajustado, una vez descontado el financiamiento bancario. El flujo acumulado ajustado recupera la totalidad de la inversión durante el primer año, alcanzando USD 115,02 al cierre del Año 1 y acumulando USD 20.181,58 al finalizar el Año 5. A partir del Año 3, al quedar liquidada la deuda, el flujo ajustado se iguala al flujo del proyecto puro, generando un salto en la caja libre disponible para los inversionistas. Anexo 17: Flujo de Caja.

- ***Indicadores: VAN, TIR, ROI***

La evaluación financiera del proyecto se realizó descontando los flujos de caja proyectados a la tasa de Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), calculada en 11,81%, a partir de un costo de la deuda del 11,5%, un costo de oportunidad del capital propio del 15%, el impuesto a la renta del 25%, y una estructura de financiamiento equitativa entre ambas fuentes (50% deuda / 50% patrimonio). Anexo 18: Tabla Calculo WACC.

El Valor Actual Neto (VAN) es ampliamente positivo tanto en su versión pura (USD 12.503,44) como en su versión ajustada (USD 13.111,29), superando con holgura el WACC

de 11,81%. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se ubica en 73,8% para el proyecto puro y 115,3% para el ajustado, ambos muy superiores al costo de capital, confirmando la atractividad financiera de la inversión incluso considerando el riesgo de un proyecto de reciente creación y el peso del costo logístico de exportación.

El ROI, proyectado a través de la sumatoria de los flujos de los cinco años dividida de la inversión inicial, asciende a 423,5% y a 751,5% para el ajustado, lo que implica que por cada dólar invertido el proyecto retorna aproximadamente USD 4,24 y USD 7,52 respectivamente. El período de recuperación de la inversión es de tan solo 1,03 años (aproximadamente 377 días), un plazo considerablemente corto que reduce la exposición al riesgo financiero y hace al proyecto más atractivo para potenciales inversionistas. Anexo 18.1: Tabla Cálculo Indicadores Financieros

- ***Análisis de Sensibilidad (Escenarios)***

Para ver qué tan viable es el modelo financiero ante posibles cambios en el mercado, se calcularon dos escenarios, subiendo y bajando un 20% la utilidad operacional del proyecto, sin tocar la inversión ni el esquema financiero. Anexo 19: Tabla Comparativa Indicadores Financieros.

El proyecto sigue siendo viable incluso cuando las cosas no salen como se espera. En el peor de los casos (-20% de utilidad operacional), el VAN ajustado llega a USD 9.711,59 y la TIR a 89,6%, cifras que siguen estando muy por encima del costo de capital del 11,81%. Eso da un margen de tranquilidad real frente a escenarios de menor demanda, precios más bajos o costos logísticos más altos (Anexo 20: Tabla de Sensibilidad -20% utilidad). En el escenario más favorable (+20%), el VAN ajustado sube a USD 16.510,99 y la TIR llega al 140,8% (Anexo 21: Tabla de Sensibilidad +20% utilidad).

Todo esto demuestra que el modelo se sostiene incluso al incluir los costos logísticos reales bajo CIF y todos los gastos regulatorios, como la certificación FDA, el agente aduanero y el registro de marca. Aunque estos rubros pesan en los egresos, los indicadores financieros se mantienen positivos en los tres escenarios, lo que confirma que la estrategia de exportación hacia el mercado estadounidense que plantea esta tesis tiene pies firmes.

4. Conclusiones y Recomendaciones

Este proyecto demostró que Anchor Point tiene pies firmes como comercializadora internacional. La idea de conectar productos ecuatorianos del sector salud y bienestar con mercados externos a través de un modelo piggyback no solo es viable, sino que tiene sentido real. Usar el enfoque basado en recursos (RBV) ayudó a descubrir y aprovechar lo que cada empresa tiene de especial, y eso fue clave para elegir bien los mercados y diseñar estrategias de entrada que encajen con las capacidades de cada organización. Al analizar todo en conjunto, lo comercial, lo operativo y lo financiero, quedó claro que Estados Unidos es el mercado que mejores condiciones ofrece para productos con valor agregado, y que este modelo tiene un potencial real para ayudar a más PYMES ecuatorianas a cruzar fronteras.

Regulatorios

Una de las conclusiones más claras del análisis regulatorio es que cumplir con las normas no es solo un trámite: es una ventaja competitiva. Para Andes Kinkuna, contar con la certificación FDA y cumplir con los requisitos de trazabilidad y etiquetado marca una diferencia concreta frente a otros proveedores internacionales, porque reduce las barreras de entrada y abre puertas a canales comerciales que de otro modo serían difíciles de alcanzar.

Por eso, la recomendación es clara: hay que estar siempre atentos a los cambios en la normativa y mantener los sistemas de control de calidad en buen estado, para no perder las ventajas que ya se han conseguido.

Logísticos

En el frente logístico, los resultados son alentadores. La ruta marítima entre Guayaquil y Miami bajo condiciones CIF funciona bien para lo que el proyecto necesita, y elegir a Hapag-Lloyd como operador principal fue una buena decisión: es una naviera con trayectoria, con ruta directa y con la confiabilidad que una operación de exportación requiere.

Además, integrar los costos reales de transporte y seguro en el modelo financiero confirmó que la rentabilidad se sostiene incluso después de sumar esos gastos. Como paso siguiente, vale la pena evaluar periódicamente a los proveedores logísticos y buscar alternativas que permitan mejorar costos y tiempos a medida que los volúmenes de exportación crezcan.

Culturales

El mercado estadounidense está enviando señales claras: cada vez más consumidores quieren productos naturales, funcionales y enfocados en el bienestar. Eso es exactamente lo que ofrecen las frutas en polvo de Andes Kinkuna, lo cual es una buena noticia porque reduce el riesgo de entrar a un mercado nuevo. A eso se suma que atributos como la calidad, el origen del producto y la transparencia en la información nutricional pesan mucho en las decisiones de compra de los segmentos objetivo.

La recomendación es aprovechar eso al máximo: comunicar con fuerza estos diferenciadores para consolidar el posicionamiento del producto en los nichos de salud y bienestar donde hay mayor receptividad.

Políticos

Estados Unidos tiene algo que no todos los mercados pueden ofrecer: reglas claras y estables. Su entorno institucional sólido y la seguridad jurídica que brinda reducen la incertidumbre que normalmente acompaña a cualquier proceso de internacionalización, y eso hace que sea más fácil planificar a largo plazo y construir relaciones comerciales duraderas.

Dicho esto, el entorno político internacional puede cambiar, y hay que estar preparados. Se recomienda tener un sistema de monitoreo activo sobre cambios en políticas comerciales, requisitos de importación o regulaciones que puedan afectar el acceso al mercado, para poder reaccionar a tiempo y ajustar la estrategia de Anchor Point cuando sea necesario.

Financieros: tipo de cambio e inflación

Los números del modelo financiero son sólidos: VAN ajustado de USD 13.111,29, TIR de 115,3% y un período de recuperación de apenas 1,03 años. Pero más allá de las cifras, una evaluación honesta del proyecto exige preguntarse qué pasa si el tipo de cambio o la inflación juegan en contra.

En cuanto al tipo de cambio, la dolarización es una ventaja real. Como todo, costos e ingresos, está en dólares, no hay riesgo de descalce como lo tienen competidores de países con moneda propia. Pero si países como Colombia o Perú deprecian su moneda, sus productos se vuelven más baratos en el mercado internacional, lo que podría presionar a la baja el precio de venta ecuatoriano y afectar el margen de contribución, que hoy está en 86,2%.

En cuanto a la inflación, el modelo proyecta un crecimiento de costos alineado con el

aumento de ventas del 8% anual, sin ajuste explícito por inflación. Si los costos locales, como arriendos, honorarios o materia prima, suben más rápido que las ventas, el margen podría comprimirse. También hay que tener en cuenta la volatilidad del flete marítimo, aunque con un costo logístico que representa apenas el 12,92% del valor FOB, hay margen suficiente para absorber subidas moderadas sin que el proyecto se resienta.

Tecnológicos (en caso de e-commerce)

El mundo digital avanza rápido y los mercados internacionales no son la excepción. Aunque Anchor Point basa su modelo en alianzas estratégicas y exportación indirecta, sumar herramientas digitales especializadas e inteligencia comercial puede marcar una diferencia importante a la hora de identificar oportunidades, gestionar clientes y expandirse hacia nuevos mercados.

Adoptar tecnología no es solo una cuestión de eficiencia operativa, también es una forma de tomar mejores decisiones y estar un paso adelante. La recomendación es clara: invertir en herramientas que fortalezcan la prospección comercial, el análisis de mercados y la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización.

Conclusión General

El caso de Andes Kinkuna fue clave para validar el modelo y confirmó algo importante, cuando una empresa combina recursos diferenciadores, una estrategia de entrada con bajo riesgo y una demanda real y concreta en el mercado de destino, las condiciones para internacionalizarse se vuelven mucho más favorables. El enfoque RBV demostró que ventajas como la certificación FDA, la capacidad de transformar materias primas con tecnología avanzada y estar alineado con las tendencias globales de salud y bienestar no son detalles menores, sino factores que pueden marcar la diferencia a la hora de competir en mercados internacionales exigentes.

Todo esto lleva a una conclusión clara: Anchor Point es una propuesta viable y con capacidad de crecer, porque ofrece algo que muchas PYMES ecuatorianas necesitan y no siempre tienen, un camino concreto hacia los mercados internacionales que reduce las barreras de entrada aprovecha mejor los recursos disponibles y abre puertas a mercados con alto potencial. De esta manera, el proyecto no solo valida la factibilidad de exportar frutas en polvo al mercado estadounidense, sino que también plantea un modelo replicable para fortalecer la oferta exportable ecuatoriana y promover la generación de valor agregado en el

comercio internacional. Finalmente, se cumple el objetivo de desarrollar una comercializadora de internacionalización capaz de facilitar el ingreso de PYMES ecuatorianas a mercados internacionales mediante estrategias de exportación indirecta sostenibles y adaptadas a sus recursos internos.

5. Referencias Bibliográficas

- Andes Kinkuna S.A. (2024). *Ficha técnica: Golden berry powdered (Physalis peruviana)*.
https://andeskinkuna.com/en/assets/files/FICHA_TECNICA_GOLDENBERRY.pdf
- Asioli, D., Aschemann-Witzel, J., Caputo, V., Vecchio, R., Annunziata, A., Næs, T., & Varela, P. (2017). Making sense of the "clean label" trends: A review of consumer food choice behavior and discussion of industry implications. *Food Research International*, 99(1), 58–71. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2017.07.022>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2014). *International business: The new realities* (3rd ed.). Pearson.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). *International Business: Environments and Operations* (16th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones* (16.^a ed.). Pearson.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2022). *International business: Environments and operations* (17th ed.). Pearson.
- Döhler. (2025). <https://www.doehler.com>
- Euromonitor International. (2023). *Health and wellness in the United States*.
- European Commission. (2023). Food safety and import regulations in the EU.
- European Environment Agency. (2023). Environmental policies in Europe.
- FDA. (2024). Food Safety Modernization Act (FSMA).
<https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/food-safety-modernization-act-fsma>
- FDA. How to Start a Food Business. Disponible en:
<https://www.fda.gov/food/food-industry/how-start-food-business>
- FDA. Registration of Food Facilities and Other Submissions. Disponible en:
<https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/registration-food-facilities-and-other-submissions>

- Federal Ministry of Food and Agriculture. (2023). Organic food market in Germany.
- Federal Ministry of Food and Agriculture. (2025). Organic market report Germany.
- Fellows, P. (2017). *Food Processing Technology: Principles and Practice* (4th ed.). Woodhead Publishing.
- Fondo Monetario Internacional. (2025). World Economic Outlook.
- Food & Wine. A Surprising Amount of Your Fresh Fruit Actually Comes from Outside the U.S. Disponible en: <https://www.foodandwine.com/news/fruit-vegetables-imported>
- Food and Drug Administration (FDA). (2023). *Food safety modernization act (FSMA)*. U.S. Department of Health and Human Services.
- Food and Drug Administration. (2020). *Guidance for Industry: Food Labeling and Regulatory Requirements*. U.S. Department of Health and Human Services.
- Fortune Business Insights. (2024). Fruit Powder Market Size, Share & Industry Analysis. <https://www.fortunebusinessinsights.com/fruit-powder-market-104351>
- FutureCeuticals. (2025). <https://www.futureceuticals.com>
- Grand View Research. (2024). Fruit Powder Market Size, Share & Trends Analysis Report. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/fruit-powder-market>
- Grand View Research. (2024). *Functional foods market size, share & trends report*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/functional-food-market>
- Grand View Research. (2024). Health and Wellness Market Size, Share & Trends Analysis Report.
- Hollensen, S. (2020). *Global Marketing* (8th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com>
- IFIC. (2025). Food and Health Survey. <https://foodinsight.org/food-and-health-survey>
- International Food Information Council (IFIC). (2025). 2025 Food and Health Survey. International Food Information Council. <https://foodinsight.org/2025-food-and-health-survey/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

- Market Growth Reports. (2024). Global Fruit Powders Market Research Report. <https://www.marketgrowthreports.com/market-reports/fruit-powders-market-118312>
- Páez, G. (2022). Exportación indirecta. Definición.edu. <https://definicion.edu.lat/economia/exportacion-indirecta.html>
- Paradise Fruits. (2025). <https://www.paradise-fruits.com>
- ProEcuador. (2024). Guías de acceso a mercados internacionales. <https://www.proecuador.gob.ec>
- Research and Markets. (2024). United States Fruit Powder Market Report. <https://www.researchandmarkets.com>
- Reuters. By the numbers: Stacking up US farm imports and exports. Disponible en: <https://www.reuters.com/markets/commodities/by-numbers-stacking-up-us-farm-imports-exports-braun-2025-03-21/>
- Ricardo, R. (2025). Exportación indirecta: qué es, importancia e historia. Estudiando. <https://estudiando.com/exportacion-indirecta-que-es-importancia-e-historia>
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Sagar, V. R., & Kumar, P. S. (2010). Recent advances in drying and dehydration of fruits and vegetables: A review. *Journal of Food Science and Technology*, 47(1), 15–26. <https://doi.org/10.1007/s13197-010-0010-8>
- Statista. U.S. Functional Foods Market – Statistics & Facts. <https://www.statista.com/topics/1321/functional-foods-market/>
- U.S. Bureau of Economic Analysis. (2024). National income and product accounts. U.S. Department of Commerce. <https://www.bea.gov>
- U.S. Food and Drug Administration. (2023). Food Safety Modernization Act (FSMA).
- United States Department of Agriculture (USDA). (2025). Food and agriculture industry reports. U.S. Department of Agriculture. <https://www.usda.gov>
- United States Environmental Protection Agency. (2023). Environmental regulations.
- USDA Foreign Agricultural Service. (2025). Food and Beverage Market Overview: United States. <https://www.fas.usda.gov>
- Van Drunen Farms. (2025). <https://www.vandrunenfarms.com>

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- World Bank. (2024). *World Development Indicators*.

6. Anexos

- **Anexo 1: Tabla Nutricional del Producto.**

NUTRITIONAL INFORMATION PER 100G		
Parameter	Unity	Result
Total energy	KJ / 100g	1508
	Kcal / 100g	360
Grease	%	0.08
Carbohydrates	%	86.29
Protein (F: 6.25)	%	3.88
Sodium	mg / 100g	<0.01
Cholesterol	mg / kg	34.74
Total sugars	%	23.79
Vitamin C	mg / 100g	0.10
Polyphenols	%	0.14

(Andes Kinkuna S.A., 2024)

- **Anexo 2: Componentes del Producto**

COMPONENTS
Maltodextrin
Golden Berry's pulp

(Andes Kinkuna S.A., 2024)

- **Anexo 3: TBL Tabla de análisis:**

Dimensión	Impacto identificado	Aplicación en Anchor Point	Beneficio generado
People (Social)	Fortalecimiento empresarial de PYMES ecuatorianas	Anchor Point facilita el acceso de pequeñas y medianas empresas a mercados internacionales mediante servicios de internacionalización, desarrollo comercial y acompañamiento estratégico.	Mayor competitividad, crecimiento empresarial y fortalecimiento de capacidades exportadoras.
People (Social)	Generación de oportunidades económicas	La comercializadora conecta productos de proveedores ecuatorianos con compradores	Incremento de ingresos, generación de empleo y dinamización de

		internacionales a través de alianzas estratégicas y canales comerciales especializados.	economías locales.
Planet (Ambiental)	Promoción de productos sostenibles	Anchor Point prioriza la selección de productos terminados con valor agregado alineados con tendencias de sostenibilidad, bienestar y consumo responsable.	Mayor visibilidad internacional para productos sostenibles y fortalecimiento de prácticas responsables.
Planet (Ambiental)	Optimización del aprovechamiento de recursos	La comercializadora impulsa la internacionalización de productos transformados que generan mayor valor económico a partir de materias primas nacionales.	Reducción de desperdicios y mejor aprovechamiento de recursos productivos.
Profit (Económico)	Generación de valor agregado	Anchor Point promueve la exportación de productos terminados en lugar de materias primas, fortaleciendo la competitividad internacional de las PYMES.	Incremento del valor capturado por productores ecuatorianos y diferenciación en mercados internacionales.
Profit (Económico)	Internacionalización empresarial	El modelo piggyback permite reducir barreras de entrada y facilitar el acceso a mercados internacionales mediante socios estratégicos ya establecidos.	Nuevas oportunidades comerciales, diversificación de mercados y reducción de riesgos de internacionalización.
Profit (Económico)	Modelo de negocio escalable	La metodología de selección y comercialización puede replicarse con múltiples proveedores del sector salud y bienestar.	Crecimiento sostenible de Anchor Point y ampliación de su cartera de clientes y productos.

Fuente: Elaboración propia

- **Anexo 4: Trade Map top 5 países**

ITC TRADE MAP

Product: 200899 - Fruit and other edible parts of plants, prepared or preserved, whether or not containing added ...

List of importers for the selected product in 2024

Product : 200899 Fruit and other edible parts of plants, prepared or preserved, whether or not containing added ...

The product code selected above has been reallocated in the 2012 HS revision. The product code selected above has been reallocated in the 2017 HS revision. View correspondences

HS8	Imports	Value (USD million)	Change in 2024 (USD million)	Quantity (thousand)	Quantity (unit)	Unit value (USD/unit)	Annual growth in value between 2023-2024 (%)	Annual growth in quantity between 2023-2024 (%)	Share in world imports (%)	Annual average of unit value (USD)	Concentration of supplying countries (%)	Annual tariff reduction notified by the country (%)
World		5,006,643	+185,087	2,229,344	Tons	2,203	9	4	7	100	4,970	0.08
United States of America		2,217,674	+208,745	858,455	Tons	2,578	11	3	9	37.4	5,706	6.15
Japan		888,873	-587,868	111,328	Tons	3,581	8	13	13	6.7	3,750	0.33
Netherlands		265,959	7,308	140,570	Tons	1,901	9	4	9	4.9	5,788	0.08
Germany		261,789	-60,855	125,897	Tons	2,080	-4	0	3	4.6	4,272	0.08
France		236,527	-64,189	162,598	Tons	2,310	0	1	-2	4	4,132	0.67
Canada		214,228	-26,417	91,151	Tons	3,566	0	-1	3	3.7	8,798	0.14

(International Trade Centre (ITC), n.d.)

- **Anexo 5: Identificadores**

País	Comercial	Impacto cultural	Cumplimiento de contratos
Estados Unidos	Uno de los principales importadores a nivel mundial, con elevada capacidad de consumo y un mercado dinámico para productos de la partida 2008.99.	Preferencia creciente por alimentos prácticos, saludables y con valor agregado.	Sólido entorno institucional y legal que garantiza seguridad jurídica y cumplimiento contractual.
Japón	Participación importante en el comercio internacional y demanda estable de productos de la partida 2008.99.	Consumidores altamente selectivos que priorizan calidad, inocuidad, presentación e innovación.	Sistema legal eficiente que reduce riesgos comerciales y favorece el cumplimiento de contratos.
Países Bajos	Principal centro logístico europeo, facilitando la importación y reexportación hacia otros mercados del	Alta apertura a productos internacionales y escasas barreras culturales.	Entorno empresarial confiable que favorece las operaciones comerciales internacionales.

	continente.		
Alemania	Uno de los principales actores del comercio internacional, con una demanda sólida para productos de la partida 2008.99.	Consumidores orientados a productos saludables, naturales, sostenibles y de calidad.	Sistema legal eficiente que brinda seguridad y estabilidad a las transacciones comerciales.
Francia	Importante capacidad de consumo y demanda estable de productos de la partida 2008.99.	Consumidores que valoran la calidad, la tradición y el reconocimiento de los productos.	Entorno legal sólido que garantiza el cumplimiento de contratos y la seguridad jurídica.

Fuente: Elaboración propia con base en U.S. Census Bureau (2024) y World Bank (2020; s.f.).

• **Anexo 5.1: Matriz de priorización**

Criterio	Subcriterio	Peso	EE.UU.	Países Bajos	Alemania	Japón	Francia
Mercado 40%	Tamaño e importaciones	16%	5	4	4	3	3
	Crecimiento y demanda	14%	5	4	4	4	3
	Aceptación cultural del producto	10%	5	4	4	3	3
	Subtotal Mercado	—	2.00	1.60	1.60	1.34	1.20
Acceso 35%	Acuerdos comerciales	14%	5	4	4	3	4
	Requisitos regulatorios	12%	5	4	4	3	3
	Logística y	9%	4	5	5	3	4

Competitividad 25%	transporte					
	Subtotal Acceso	—	1.66	1.49	1.49	1.05
	Nivel de competencia directa	10%	4	4	3	3
	Diferenciación del producto	9%	5	4	4	4
	Barreras de entrada	6%	4	3	3	3
	Subtotal Competitividad	—	1.09	0.94	0.84	0.84
	Puntuación total ponderada	—	4.75 (1°)	4.03 (2°)	3.93 (3°)	3.23 (4°)
						3.13 (5°)

Fuente: Elaboración propia

• **Anexo 5.2: Análisis PESTEL**

Factor	US Estados Unidos	DE Alemania
 Político	Alta estabilidad política e institucional. Regulaciones claras mediante la FDA y la FSMA, que garantizan seguridad jurídica y control sanitario (FDA, 2023).	Alta estabilidad política como miembro de la Unión Europea. Marco regulatorio común y políticas comerciales altamente normadas (European Commission, 2023).
 Económico	Mayor economía del mundo, con elevado PIB, alto poder adquisitivo y creciente demanda de alimentos saludables (World Bank, 2024).	Una de las economías más importantes de Europa, con alto ingreso per cápita y consumidores orientados a la calidad (World Bank, 2024).
 Social	Consumidores enfocados en salud y bienestar, con preferencia por productos naturales, orgánicos y de etiquetado transparente (International Food Information Council, 2023).	Alta conciencia sobre salud, sostenibilidad y comercio justo, favoreciendo la demanda de productos orgánicos y diferenciados (Federal Ministry of Food and Agriculture, 2023).

Follow us: [Facebook](#) | [Pinterest](#)

PASSION FRUIT PULP POWDER

Sensory parameters

Parameter	Specification	Method of analysis
Appearance	Free Flow	Visual
Odor	Characteristic of the product	Organoleptic
Taste	Characteristic of the product	Organoleptic
Color	Yellow-orange	Visual

Physicochemical parameters

Parameter	Specification	Method of analysis
Acidity	0.02	Titrimetric
Reducing sugars	10.00 g/100 g	HPLC
Ascorbic acid	10.00 mg/100 g	HPLC

Microbiological parameters

Analysis	Specification	Method of analysis
Microbial count	≤ 10 ⁶	AOAC 911.16
Coliforms	≤ 10 ⁵	AOAC 911.16
Yeast	≤ 10 ⁵	AOAC 911.16
Mould	≤ 10 ⁵	AOAC 911.16
Salmonella	≤ 10 ²	AOAC 911.16
Enterobacteriaceae	≤ 10 ⁵	AOAC 911.16

Description

Powdered fruit pulp are obtained from natural pulp, obtaining a free flow and homogeneous powder, with uniform color, flavor and aroma similar to the fruit from which it was extracted. Powdered fruit pulp have been developed as instant beverages, which when dissolved in water are reconstituted into a natural fruit drink.

Ventajas

- Long shelf life without conservation and decomposition.
- Preservation of color and flavor characteristics of natural fruit.
- Product supply in times of shortage.
- Reduction of processes and steps in its elaboration.
- Homogeneous concentration of the product.
- Easy to use for industrial applications.
- Reduces costs and storage time.
- No refrigeration is required.

Storage conditions

Store in a cool, dry place at temperatures below 30° C, relative humidity not exceeding 65%, away from direct sunlight, sources of contamination and humidity.

Shelf life

2 years from the date of manufacture under the storage conditions recommended by the manufacturer.

Operating instructions

After opening consume as soon as possible, protect from humid environments. In case of spill clean the area quickly and dispose of the material.

www.fakulttsupplements.com

(Andes Kinkuna S.A., 2024)

Uvilla

Follow us: [Facebook](#) | [Pinterest](#)

GRAPE PULP POWDER

Composition

Grapefruit pulp powder. Homogenized with vegetable emulsifying agents.

Composition per 100 grams of product:

	Unit of measure	Result
Carotenes	μg/100g	1800
Citric acid	%	11.00
Protein	%	1.80
Carbohydrates	%	80.10
Total sugar	%	21.10
Vitamin C	mg	121
Phenolics	%	10.10

Properties

The term light is no longer enough; consumers are looking for foods WITHOUT (added sugar, lactose, gluten, ...) as well as those products with properties and characteristics capable of improving health and well-being. Antioxidants, hepatoprotective, ... or with the possibility of being used as a complement in their daily routine (immune, vitamins, specific for sport or study). Meeting these standards represents a challenge with fresh fruits and vegetables, given the complexity of storage, the rapid waste generated and the short shelf life. Powdered pulps are a viable alternative to meet the demands of today's food market by providing a concentrated form of fruit that is nutritionally equivalent to fresh fruit in smaller portions.

The polyphenols and vitamins present in uva are bioactive compounds that are very susceptible to changes due to pH, temperature, light and oxygen. The preservation of said pulp is achieved from above the preservation and oxidation of these compounds and the multiple benefits they offer, such as their antioxidant power.

Indications

Nutrient and a product rich in polyphenols and Vitamin C, with antioxidant properties, low fat content and cholesterol free.

Advantages

- The polyphenols present in this exotic-tasting fruit help prevent premature aging caused by the effect of free radicals, avoid free radicals capable of preventing or slowing the oxidation of a chemical reaction that can damage or kill the body's cells.
- Vitamin C regulates the immune system response through its antioxidant and antioxidant properties, contributing to the prevention of oxidative damage and the formation of white blood cells, that are the body's first barrier of defense.

Grapefruit pulp powder. In addition to having the traditional advantages mentioned above, stands out for:

- Long shelf life without conservation or decomposition.
- Preservation of color and flavor characteristics of natural fruit.
- Product supply in times of shortage.
- Homogeneous concentration of the product.
- Easy to use for gastronomic applications at low and high temperatures.
- Reduces costs and storage time.
- No refrigeration is required.

Storage conditions

Store in a cool, dry place (temperature 15 to 30°C, relative humidity <65%), away from direct sunlight, sources of contamination and humidity.

Shelf life

2 years from the date of manufacture, under the storage conditions recommended by the manufacturer.

Contraindications

In long use to consumption it is not advised according to the recommended storage, there are no adverse effects.

www.fakulttsupplements.com

(Andes Kinkuna S.A., 2024)

- **Anexo 7: Tabla Documentos para exportación**

DOCUMENTO	EMISOR	FUNCION	MOMENTO DE USO	VALIDEZ	OBSERVACIONES
FACTURA COMERCIAL	Ancho Ponit	Establece el valor CIF de la mercancía y condiciones de venta	Antes del despacho y para trámites aduaneros	Durante toda la operación	Debe incluir flete y seguro (CIF)
PACKING LIST	Ancho Ponit	Detalla el contenido físico del envío	Durante inspección y transporte	Hasta entrega de la carga	No contiene valores monetarios
BILL OF LADING (BL)	Hapag-Lloyd	Contrato de transporte y título de la mercancía	Después del embarque	Hasta retiro en destino	Necesario para reclamar la carga
CERTIFICADO DE ORIGEN	Cámara de Comercio de Guayaquil	Acredita el origen ecuatoriano	Durante nacionalización en destino	Según acuerdo comercial	Permite beneficios arancelarios
DECLARACION ADUANERA DE EXPORTACION DAE	Agente de Aduanas	Registro legal de la exportación	Antes del embarque	Proceso aduanero	Documento obligatorio
POLIZA DE SEGURO	Zurich Seguros Ecuador	Protege la mercancía durante el transporte	Antes del envío	Durante el tránsito internacional	Obligatoria en Incoterm CIF

Fuente: Elaboración propia

- **Anexo 8: Tabla de cotizaciones marítimo**

Naviera	Ruta	Incoterm	Valor
---------	------	----------	-------

			(USD)
Hapag-Lloyd	Guayaquil – Panamá – Miami	CIF	2.002,00
iContainers	Guayaquil – Panamá – Miami	CIF	1.156,17

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8.1: Proformas de cotizaciones marítimo

Cotización Hapag-Lloyd

Quotation Document

HAPAG-LLOYD ECUADOR S.A.
MALECON 1401 E ILINWORTH 8TH FLOOR
09007 GUAYAQUIL
ECUADOR


Hapag-Lloyd
 April 19th 2026

Quotation number
W260400604360

Service
1 of 1

Commodity
FAK

Valid from
19 Apr 26

Valid to
30 Apr 26

From
**GUAYAQUIL, EC
PORT**

To
**MIAMI, FL, US
PORT**

via
**CARTAGENA (COLOMBIA),
CO**

Estimated Transportation Days
13

For next sailings please check
our Web Schedule
[Link To Web Schedule](#)

Quick links
[FAK Definition](#)
[Local Charges](#)
[Detention & Demurrage](#)
[Country Remarks](#)

Contact
 Telephone
+593 43 811595
 Email
David.Sanchez@hlag.com

Dear Mauricio De La Torre,

Thank you for your recent enquiry. Hapag-Lloyd is pleased to make you the following offer, for which please find our rates and further details below.

Offer expires on: **April 30, 2026**

Our quotation is valid until the above mentioned offer expiry date. We reserve the right to review and re-quote, if we do not receive any booking, prior to above mentioned offer expiry date.

Freight Charges

Freight Charges	Curr.	20'STD	40'STD	40'HC
Ocean Freight	USD	1542	1124	1124

The Ocean Freight includes the following essential charges:
Carrier Security Fee, Terminal Handling Charge Dest., Terminal Security Charge Dest., Wharfage Destination

Surcharges

Unless otherwise specified, all rates are subject to all surcharges as they are valid at time of shipment. The currently applicable surcharges are:

Freight Surcharges	Curr.	20'STD	40'STD	40'HC
Panama Canal Charge	USD	130	260	260
Marine Fuel Recovery	USD	108	216	216
Emergency Fuel Surcharge	USD	70	140	140

Import Surcharges	Curr.	20'STD	40'STD	40'HC
Equipment Maintenance Fee	USD	20	20	20

Export Surcharges	Curr.	20'STD	40'STD	40'HC
Terminal Handling Charge Orig.	USD	192	192	192

Additional Service Surcharges	Curr.	20'STD	40'STD	40'HC
Live Position - Live Position Complete	USD	15	15	15

Notes

Subject to Security Manifest Discrepancy Fee: USD 35 per Bill of Lading

Additional Information

Future Marine Fuel Recovery (MFR) surcharge adjustments may not be considered in above offer. You can find all global MFR values and validity at [Marine Fuel Recovery Surcharge \(MFR\)](#).

Hapag-Lloyd accepts your business under the [Terms & Conditions](#).

Document of the Logistics Board (Hapag-Lloyd)
 Ecuador Board (all rights reserved) 2016. Group Communication (Shipping Board) Board (all rights reserved)
 Registered Office: Hapag-Lloyd Ecuador (Guayaquil) S.A. (Hapag-Lloyd Ecuador)

Quotation number **W260400604360** Page 1 of 1

Cotización iContainers



ID DE COTIZACIÓN DE LCL MARÍTIMO - 57E1DEFB

ID DE TARIFA - F380FAB8

PREPARADO PARA

DTRA GLOBAL

Fecha de emisión:

04/19/2026

mauridelatorre@gmail.com

+593987667405

Válido hasta:

04/30/2026

DETALLES DEL ENVÍO

ECGYE

Guayaquil

Puerto de Origen

PAONX

WONX

Puerto de Embarcadero de Origen

USMIA

Miami

Puerto de Destino

Tipo de movimiento: P2P

Tipo de cotización: LCL

Tipo de ruta: INDIRECTO

Tipo de mercancía: Regular Cargo

CANTIDAD	DIMENSIÓN (LARGO X ANCHO X ALTO)	PESO POR PIEZA	PESO BRUTO
1	120.00 x 100.00 x 175.00 CM	450 KG	450 KG
Cantidad total: 1		Peso bruto total: 450.00 KG	Volumen total: 2.10 CBM

CARGOS DEL FLETE

CARGO	NOTAS	MONEDA	PRECIO
Flete		USD	552.37

CARGOS DE DESTINO DEL PUERTO

CARGO	NOTAS	MONEDA	PRECIO
Recargo administrativo		USD	183.86
CFS - Recargo Documentación		USD	47.28
CFS - Recargo combustible		USD	10.51
Manipulación CFS		USD	52.53
CFS - Tasas de almacén		USD	24.01
Recargo chasis		USD	16.39
Tasa de notificación		USD	10.51
Traspaso de documentación		USD	57.78
Carga / descarga		USD	120.82
Recargo seguridad		USD	26.27
Viciado de contenedores		USD	32.83
Wharfage		USD	21.01

RESUMEN:

Cargos del flete

USD 552.37

Cargos de destino del puerto

USD 603.79

Total

USD 1,156.17

RESERVAR ESTA COTIZACIÓN EN LÍNEA

1

- **Anexo 9: Proforma Seguro**

Ramón José 2 | MR IMPORTACIONES MR COMEX SAS

Búsqueda / Comando

Home X Aplicación: Nueva X

\$ Cotizar Emitir Aplicación X Cerrar

Información Gene... Proyecto Información del C... Valores Adicionales **Valores Aplicación**

Valores Aplicación

Total Asagurado: \$ 19,262,20 Tasa Total: 0,9500 %

PRIMA	\$ 48,13
SCVS	\$ 1,08
S.S. CAMPESINO	\$ 0,24
D.S. EMISIÓN	\$ 0,45
BASE IMPONIBLE	\$ 50,50
IVA 15%	\$ 7,58
TOTAL	\$ 58,08

He leído y acepto el acuerdo de los [términos y condiciones del producto](#)

- **Anexo 10: Cotización Transporte Interno**


TRANSERPET S.A.
 Transportes y Servicios Petroleros

DLTR S.A.S
 Sr. Mauricio De la Torre
 Gerente Operaciones
 Presente.-

De mis consideraciones:

En TRANSERPET S.A. estamos comprometidos con optimizar su cadena logística y aportar valor real a cada tramo operativo; por ello, ponemos a su disposición nuestra flota de vehículos modernos (años 2014-2025), seguros y certificados, ideal para fortalecer la ruta Quito – Guayaquil, garantizando puntualidad, trazabilidad y una operación sin interrupciones.

Origen	Destino	Tráiler Patineta	Tráiler Completo
Quito	Guayaquil	\$ 460	\$ 500
Guayaquil	Quito	\$ 850	\$ 1350

Esta propuesta está diseñada para generar ahorros visibles y mayor continuidad logística desde el primer viaje. Quedamos atentos a su confirmación para activar los servicios de manera inmediata.

Néstor Cordovilla
 Gerente Comercial
 Transerpet S.A.

Quito, 13 de abril, 2026

32 años De Experiencia A Su Servicio

www.transerpet.com

transerpet@hotmail.es

Ofi. Matriz Quito: Maximiliano Rodríguez de 2-310 y Av. Jipijapa
Telf: 099-537-2085 - 098-332-0360

Ofi. Sucursal Guayaquil: Coop. Juan Montalvo Mz. 1717 Solar 9 calle Guano entre 19H No y Pujili
Telf: 098-464-3947 / 02 2616402

- **Anexo 10.1: Tabla de Transporte**

Tramo	Proveedores cotizados	Criterio de selección
Terrestre interno (Quito–Guayaquil)	TRANSERPET S.A.	Tarifa fija de USD 500,00
Marítimo internacional (Guayaquil–Miami)	Hapag-Lloyd, iContainers, SeaRates	Confiabilidad de la naviera y consistencia de ruta directa

Fuente: Elaboración propia

- **Anexo 11: Desglose de costos**

Concepto	Valor (USD)
----------	-------------

Valor FOB de la mercancía	15.500,00
Flete marítimo (Guayaquil–Miami)	2.002,00
Freight charges	1.124,00
Surcharges	843,00
Bill of Lading	35,00
Cargo de servicio administrativo logístico	200,00
Seguro (1% aprox.)	75.50
Póliza de seguro	58,08
Cargo de implementación de seguro administrativo	17.42
Valor CIF total	17.777,50
IVA	0,00 (tarifa 0% en exportaciones)
VALOR TOTAL	17.777,50

Fuente: Elaboración propia

- **Anexo 12: Proforma Venta Cliente**

Proforma generada a Santiago Gómez, Gerente de compras en el hotel Margarite Ville en Fort Myers florida.



ANCHOR POINT

Quito, Ecuador

PROFORMA INVOICE / FACTURA PROFORMA

Incoterm: CIF Miami, FL, US (USMIA)

SHIPPER / EXPORTER	CONSIGNEE / BUYER
ANCHOR POINT Quito, Ecuador (ECGYE) 1725756744 (+593) 98766 7405	Margaritaville Resort Fort Myers Beach Fort Myers, FL, US (USMIA) Florida 33931. Phone: (+1) 239-899-4001

No. Proforma	Fecha	Incoterm	Origen / Destino
AP-PF-001	17 de junio de 2026	CIF Miami 2020	ECGYE - USMIA

Descripción de la Mercancia

SKU	Caja por producto	Total unidades	Precio Unitario	Precio Neto
Doypack Andes Kinkuna – Mora	27	135	38.75	\$5.231,25
Doypack Andes Kinkuna – Maracuyá	27	135	38.75	\$5.231,25
Doypack Andes Kinkuna – Pitahaya	26	130	38.75	\$5.037,50
TOTAL	80	400		\$15.500,00

Desglose de Costos – Flete y Recargos (CIF)

CONCEPTO	MONTO (USD)
FOB (Valor Neto de Mercancia)	\$ 15.500,00
FLETE MARITIMO	\$ 2.202,00
SEGURO (1%)	\$ 75,50
TOTAL CIF (FOB + Flete + Seguro)	\$ 17.777,50

Nota: El seguro se calcula como el 1% sobre el valor de la mercancía más flete.

Resumen de Factura

Valor Neto de la mercancía (FOB)	\$ 15.500,00
Flete Marítimo	\$ 2.200,00
Seguro (1%)	\$ 75,5

Fuente: Elaboración propia

• Anexo 13: Tabla Estrategia de Precios

Línea de ingreso	Base de cobro	Margen / tarifa
Producto (principal)	Spread: precio mercado destino – costo total	Variable según precio de mercado
Certificaciones	Costo certificador / fee fijo / retainer	Markup 20 %–35 %
Flete	Sobrecargo sobre costo de flete LCL	15 % (base) – 20 %

Seguro	Margen sobre prima de carga	30 % sobre costo
---------------	-----------------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

- Anexo 14: Tabla de Inversión Inicial**

Concepto	Valor (USD)
Muebles y enseres	1.104,70
Equipos de oficina	439,00
Equipos de computación	1.712,00
Suministros	50,00
Subtotal Propiedad, Planta y Equipo	3.305,70
Capital de trabajo (30 días de costos y gastos)	2.889,81
INVERSIÓN TOTAL	6.195,51

Fuente: Elaboración propia

- Anexo 14.1: Detalle Insumos Inversión**

DESCRIPCIÓN	UNIDADES Y FUENTE	VALOR
Muebles y enseres		\$1.104,70
	4 unidades	
 https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-819354032-hon-prominent-silla-de-oficina-color-negro-_JM?searchVariation=193799146668#polycard_client=search-desktop&be_origin=backend&searchVariation=193799146668&search_layout=grid&position=39&type=item&tracking_id=a96c1f51-9af9-49a9-be4b-67229f0578c2		\$160

	4 unidades https://www.mercadolibre.com.ec/escritorio-lineal-economico-moderno/up/MECU3228843932#polycard_client=search-desktop&be_origin=backend&search_layout=grid&position=7&type=product&tracking_id=4fd9b695-0c14-435d-b40c-bffec7bc5fe6&wid=MEC626977714&sid=search	\$220
	1 unidad https://www.mercadolibre.com.ec/mesa-de-reuniones-vidrio-templado-240x120x5cm/up/MECU2438767822#polycard_client=search-desktop&be_origin=backend&search_layout=grid&position=2&type=product&tracking_id=b7b8b578-d622-4989-b36b-1b76244da787&wid=MEC567424758&sid=search	\$528
	2 unidades https://www.mercadolibre.com.ec/archivador-librero-para-oficina/up/MECU2438689032#polycard_client=search-desktop&be_origin=backend&search_layout=grid&position=3&type=product&tracking_id=ff2d21ce-bf13-4e03-b060-cb401894e14e&wid=MEC575341930&sid=search	\$196.70
Equipos de oficina		\$439,0

		0
	1 unidad	
	https://www.mercadolibre.com.ec/impresora-epson-multifuncion-ecotank-usb-ethernet-wifi-m2170/up/MECU2434096449?pdp_filters=item_id%3AMEC516653878&from=gsho&matt_tool=83242241&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=23497303111&matt_ad_group_id=191990038733&matt_match_type=&matt_network=g&matt_device=c&matt_creative=794257864775&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=pla&matt_merchant_id=5088563793&matt_product_id=MECU2434096449&matt_product_partition_id=2455936012250&matt_target_id=pla-2455936012250&cq_src=google_ads&cq_cmp=23497303111&cq_net=g&cq_plt=gp&cq_med=pla&gad_source=1&gad_campaignid=23497303111&gbraid=0AAAAADtdRuCW17HtG_AyMxdmTa1APwvRp&gclid=CjwKCAjw6MPRBhBTEiwAd-7MrxvkfByMIPW-oVJRFp1cIyVS_sdAl5ZDO3grz9Ut6aPxNakroXNe1hoCPIIQAvD_BwE	\$439.00
Equipos de computación		\$1.712,00
	4 unidades	
	https://www.mercadolibre.com.ec/laptop-env-book-pro-max-n4020-8gb-256gb-141-fhd/up/MECU3957340558#polycard_client=search-desktop&be_origin=backend&search_layout=grid&position=40&type=product&tracking_id=d089a76d-a00e-40e0-905b-ff26fe02dff4&wid=MEC822290374&sid=search	\$1712.00

Suministros aprox	Materiales, suministros, etc.	\$50,00
-------------------	-------------------------------	---------

Fuente: Elaboración propia

• **Anexo 14.2: Desglose de Inversión Total Requerida**

INVERSIÓN EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
DESCRIPCION	CATEGORÍA	
Muebles y enseres		\$1,104.70
Equipos de oficina		\$439.00
Equipos de computación	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$1,712.00
Suministros aprox		\$50.00
Total Inversión		\$ 3,305.70

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 6,444.87	
GASTOS OPERACIÓN	\$ 28,714.48	
DÍAS DEL AÑO		365
COSTOS Y GASTOS DIARIOS	\$ 96.33	
DÍAS DE DESFASE		30
Total Inversión	\$ 2,889.81	

INVERSIÓN TOTAL		
Propiedad planta y equipo		\$ 3,305.70
Capital de trabajo		\$

		2,889.81
Total Inversión		\$ 6,195.51

Fuente: Elaboración propia.

- Anexo 15: Tablas de Costos**

MARGEN		PRODUCTO 1
COSTO DE MATERIA PRIMA X UNIDAD		\$ 4,12
COSTO DE MANO DE OBRA		\$ -
COSTO INDIRECTO TRANSPORTE INTERNO		\$ 1,25
COSTO TOTAL UNITARIO		\$ 5,37
COSTO LOGÍSTICO DE EXPORTACIÓN (INCOTERM CIF)		
CONCEPTO	VALOR POR EMBARQUE (\$)	COSTO UNITARIO (\$)
Flete marítimo (freight + surcharges + BL)	\$ 2.002,00	\$ 5,01
Seguro de carga internacional	\$ 58,08	\$ 0,15
COSTO LOGÍSTICO TOTAL	\$ 2.060,08	\$ 5,16

- Anexo 16: Tabla de Gastos Fijos y Variables**

Rubro (Gastos Fijos)	Valor anual (USD)
Arriendo de oficina	3.660,00
Sueldos por honorarios profesionales (4 personas)	13.440,00
Depreciación de propiedad, planta y equipo	452,16
SUBTOTAL GASTOS FIJOS	17.552,16

Rubro (Gastos Variables)	Valor anual (USD)
Servicios básicos (agua, internet, plan celular, movilización, cafetería)	4.354,32
Marketing	4.000,00
Constitución de la SAS y registro de marca (SENADI)	1.200,00
Servicio de agente aduanero (3 exportaciones)	750,00
Certificación FDA (registro de planta de alimentos)	858,00
SUBTOTAL GASTOS VARIABLES	11.162,32

Fuente: Elaboración propia

• *Anexo 16.1: Detalle Valores Gastos*

MES	Arriendos	Agua, Internet, Plan celular, Movilización, Cafetería, etc.	TOTALES
Enero	\$ 305.00	\$ 362.86	\$ 667.86
Febrero	\$ 305.00	\$ 362.86	\$ 667.86
Marzo	\$ 305.00	\$ 362.86	\$ 667.86
Abril	\$ 305.00	\$ 362.86	\$ 667.86
Mayo	\$ 305.00	\$ 362.86	\$ 667.86
Junio	\$ 305.00	\$ 362.86	\$ 667.86
Julio	\$ 305.00	\$ 362.86	\$ 667.86
Agosto	\$ 305.00	\$ 362.86	\$ 667.86
Septiembre	\$	\$	\$

	305.00	362.86	667.86
Octubre	\$ 305.00	\$ 362.86	\$ 667.86
Noviembre	\$ 305.00	\$ 362.86	\$ 667.86
Diciembre	\$ 305.00	\$ 362.86	\$ 667.86
TOTAL ANUAL	\$ 3,660.00	\$ 4,354.32	\$ 8,014.32
EMPLEADOS	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	
A	\$ 280.00	\$ 3,360.00	
B	\$ 280.00	\$ 3,360.00	
C	\$ 280.00	\$ 3,360.00	
D	\$ 280.00	\$ 3,360.00	
	TOTAL	\$ 13,440.00	

DEPRECIACIONES DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

CATEGORÍAS	COSTO	VIDA ÚTIL	VALOR RESIDUAL
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1,200.00	10	\$ 120.00
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 400.00	10	\$ 40.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 1,712.00	5	\$ 171.20

Fuente: Elaboración propia

- *Anexo 16.2: Costos Variables Producción y PVP*

MARGEN	PRODUCTO 1
COSTO DE MATERIA PRIMA X UNIDAD	\$ 4,12
COSTO DE MANO DE OBRA	\$ -
COSTO INDIRECTO TRANSPORTE INTERNO	\$ 1,25
COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 5,37
MARGEN DE GANANCIA	621,60%
PRECIO MAS MARGEN	\$38,75

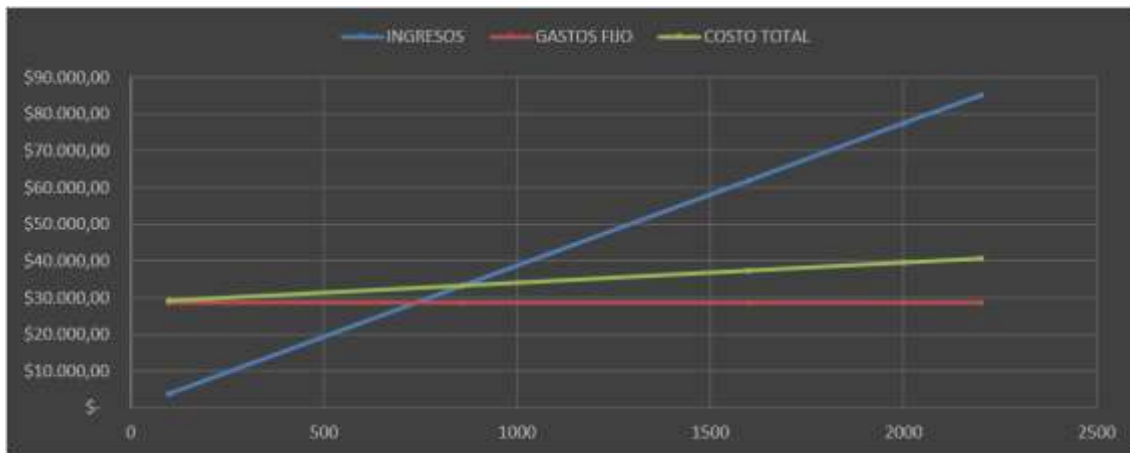
Fuente: Elaboración propia

- *Anexo 16.3: Tabla Punto de Equilibrio*

PRODUCTO	P1		TOTAL
CANTIDAD	1200		1200
PARTICIPACIÓN	100%		100%
PRECIO VENTA	\$ 38,75		
COSTO VARIABLE	\$ 5,37		
MARGEN CONTRIBUCIÓN	\$ 33,38		
MARGEN CONTRIBUCIÓN PORCENTUAL	\$ 33,38		\$ 33,38
GASTOS TOTALES	\$ 28.714,48		
PUNTO DE EQUILIBRIO GLOBAL	\$ 860,23		
PUNTO DE EQUILIBRIO ESPECIFICO	\$ 860,23	\$ -	\$ 860,23

Fuente: Elaboración propia

- **Anexo 16.4: Grafica Punto de Equilibrio**



Fuente: Elaboración propia

- **Anexo 16.5: Demanda Proyectada año 1**

Conceptos	Demanda
MERCADO META	455
1,53% DE PENETRACIÓN MERCADO	7
43,1% DE CONVERSIÓN (VENTA AÑO)	1200,16
CANTIDAD	1200
PRECIO DE VENTA	\$ 38,75

Fuente: Elaboración propia

- **Anexo 16.6: Estado P&G**

Estado de Pérdidas y Ganancias					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ingresos ventas	\$ 47.158,46	\$ 50.931,14	\$ 55.005,63	\$ 59.406,08	\$ 64.158,57
Costo de Producción	\$ 6.444,87	\$ 6.960,46	\$ 7.517,30	\$ 8.118,68	\$ 8.768,18
(-) Costo Logístico Exportación (CIF)	\$ 6.192,84	\$ 6.688,27	\$ 7.223,33	\$ 7.801,19	\$ 8.425,29
Utilidad Bruta	\$ 34.520,75	\$ 37.282,41	\$ 40.265,01	\$ 43.486,21	\$ 46.965,10
(-) Gastos totales	\$ 28.714,48	\$ 31.011,64	\$ 33.492,57	\$ 36.171,98	\$ 39.065,73

(-)	\$	\$	\$	\$	\$
Depreciación	452,16	452,16	452,16	452,16	452,16
Utilidad Operación	\$ 5.354,11	\$ 5.818,61	\$ 6.320,28	\$ 6.862,07	\$ 7.447,21
Gastos Financieros	\$ 245,80	\$ 39,88	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 5.108,31	\$ 5.778,74	\$ 6.320,28	\$ 6.862,07	\$ 7.447,21
Impuesto a la Renta 25%	\$ 1.277,08	\$ 1.444,68	\$ 1.580,07	\$ 1.715,52	\$ 1.861,80
Utilidad Neta	\$ 3.831,23	\$ 4.334,05	\$ 4.740,21	\$ 5.146,55	\$ 5.585,41

Fuente: Elaboración propia

• **Anexo 17: Flujo de Caja**

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$ 5.365,87	\$ 5.831,32	\$ 6.334,00	\$ 6.876,89	\$ 7.463,21
(+) DEPRECIACIONES		\$ 452,16	\$ 452,16	\$ 452,16	\$ 452,16	\$ 452,16
(-) IMPUESTOS		\$ 1.280,02	\$ 1.447,86	\$ 1.583,50	\$ 1.719,22	\$ 1.865,80
(-) INVERSIONES	\$ - 6.195,51					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ - 6.195,51	\$ 4.538,02	\$ 4.835,62	\$ 5.202,66	\$ 5.609,83	\$ 6.049,57
(+) PRÉSTAMO	\$ 3.097,75					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 245,80	\$ 39,88	\$ -	\$ -	\$ -
(-) AMORTIZACIÓN PRESTAMO		\$ 1.079,44	\$ 1.591,23	\$ -	\$ -	\$ -

(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$ -3.097,75	\$ 3.212,78	\$ 3.204,51	\$ 5.202,66	\$ 5.609,83	\$ 6.049,57
Flujo acumulado	\$ -3.097,75	\$ 115,02	\$ 3.319,53	\$ 8.522,19	\$ 14.132,01	\$ 20.181,58

Fuente: Elaboración propia

- Anexo 18: Tabla Calculo WACC**

COMPONENTES	CALCULO WACC	
Kd = Costo de la deuda		11,50%
Ke = Costo patrimonio		15%
t = Impuesto a la Renta		25%
E = Capital propio	\$ 3.097,75	
D = Deuda	\$ 3.097,75	
A = ACTIVOS	\$ 6.195,51	
TOTAL WACC		11,81%

Fuente: Elaboración propia

- Anexo 18.1: Tabla Calculo Indicadores Financieros**

Indicador	Proyecto	Proyecto Ajustado
VAN (USD)	12.503,44	13.111,29
TIR	73,8%	115,3%
ROI	423,5%	751,5%
Índice de Rentabilidad	3,02	5,23
Período de Recuperación	1,04 años (≈378 días)	—

Fuente: Elaboración propia

- Anexo 19: Tabla Comparativa Indicadores Financieros**

Indicador	Escenario Pesimista (-20%)	Escenario Base	Escenario Optimista (+20%)
VAN Ajustado (USD)	9.711,59	13.111,29	16.510,99

TIR Ajustada	89,6%	115,3%	140,8%
ROI Ajustado	5,97	7,52	9,06

Fuente: Elaboración propia

- Anexo 20: Tabla de Sensibilidad –20% Utilidad**

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	ESCENARIO PESIMISTA					
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$ 4.292,70	\$ 4.665,05	\$ 5.067,20	\$ 5.501,51	\$ 5.970,57
(+) DEPRECIACIONES		\$ 452,16	\$ 452,16	\$ 452,16	\$ 452,16	\$ 452,16
(-) IMPUESTOS		\$ 1.011,72	\$ 1.156,29	\$ 1.266,80	\$ 1.375,38	\$ 1.492,64
(-) INVERSIONES	\$ (6.195,51)					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ (6.195,51)	\$ 3.733,14	\$ 3.960,92	\$ 4.252,56	\$ 4.578,29	\$ 4.930,09
(+) PRÉSTAMO	\$ 3.097,75					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 245,80	\$ 39,88	\$ -	\$ -	\$ -
(-) AMORTIZACIÓN PRESTAMO		\$ 1.079,44	\$ 1.591,23	\$ -	\$ -	\$ -
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$ (3.097,75)	\$ 2.407,89	\$ 2.329,81	\$ 4.252,56	\$ 4.578,29	\$ 4.930,09

Fuente: Elaboración propia

- Anexo 21: Tabla de Sensibilidad +20% Utilidad**

FLUJO DE CAJA	ESCENARIO OPTIMISTA
---------------	---------------------

FINANCIERO						
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$ 6.439,05	\$ 6.997,58	\$ 7.600,79	\$ 8.252,26	\$ 8.955,85
(+) DEPRECIACIONES		\$ 452,16	\$ 452,16	\$ 452,16	\$ 452,16	\$ 452,16
(-) IMPUESTOS		\$ 1.548,31	\$ 1.739,43	\$ 1.900,20	\$ 2.063,07	\$ 2.238,96
(-) INVERSIONES	\$ (6.195,51)					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ (6.195,51)	\$ 5.342,90	\$ 5.710,31	\$ 6.152,76	\$ 6.641,36	\$ 7.169,05
(+) PRÉSTAMO	\$ 3.097,75					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 245,80	\$ 39,88	\$ -	\$ -	\$ -
(-) AMORTIZACIÓN PRESTAMO		\$ 1.079,44	\$ 1.591,23	\$ -	\$ -	\$ -
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$ (3.097,75)	\$ 4.017,66	\$ 4.079,21	\$ 6.152,76	\$ 6.641,36	\$ 7.169,05

Fuente: Elaboración propia