

NEGOCIOS INTERNACIONALES

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

AUTORES:

Fernanda Belén Mena Bustos

Mateo Sebastian Moreno Cueva

José Luis Carrera Sosa

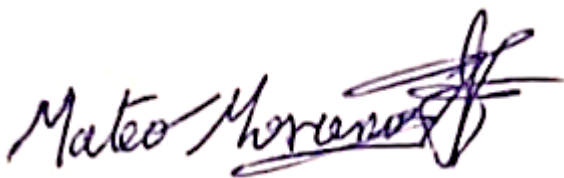
TUTOR: MBA. DANIEL ALFONSO GALEFSKI PASTENES

TEMA: ANDES SNACK

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, José Luis Carrera Sosa, Fernanda Belén Mena Bustos, Mateo Sebastian Moreno Cueva, 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.



Mateo Sebastian Moreno Cueva



Fernanda Belén Mena Bustos



José Luis Carrera Sosa

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Daniel Alfonso Galefski Pastenes, certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación “ANDES SNACK”, José Luis Carrera Sosa, Fernanda Belén Mena Bustos y Mateo Sebastian Moreno Cueva, siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....
MBA. Daniel Alfonso Galefski Pastenes

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto, titulado ANDES SNACK, es un snack a base de harina de chocho y quinua, este proyecto evalúa la viabilidad del desarrollo y la estrategia de internacionalización como una solución alimenticia saludable orientada al bienestar integral y a la nutrición consciente dentro del mercado chileno.

Esta investigación surge desde la identificación de una problemática, así como también de la tendencia frecuente en la demanda de alimentos con valor agregado a la necesidad de consumir snacks transparentes bajo un concepto Clean Label y la rigurosa normativa de etiquetado nutricional que exige la alternativa práctica y saludable dentro de las góndolas comerciales.

En respuesta a esta investigación se propone el diseño de un producto que combina un alto perfil proteico, aminoácidos esenciales y el legado cultural de los super alimentos andinos, que están elaborados a partir de ingredientes naturales, que tienen un proceso mínimo, y totalmente libre de sellos de advertencia bajo la Ley 20.606 chilena.

Este proyecto evalúa la aceptación del producto a través de estudios de absorción del mercado, el análisis de hábitos de consumo y validación con potenciales clientes, evidenciando una percepción sumamente positiva hacia propuestas que integran un origen ancestral, transparencia de manera nutricional y la sostenibilidad ambiental en sus empaques.

De igual manera se desarrolla un plan de internacionalización que se fundamenta en un modelo de expansión progresivo UPPSALA y una estrategia comercial enfocada en canales B2B que priorizan el ingreso a las principales cadenas de retail como son el supermercado JUMBO, este apalanca beneficios arancelarios del Acuerdo de Complementación Económica (ACE 65). Finalmente, se analiza la viabilidad técnica, operativa y financiera del proyecto que concluye que la propuesta representa una alternativa innovadora y altamente rentable, con un sólido potencial para la dinamización de la cadena industrial de la harina de los granos andinos y consolidar un negocio sostenible dentro del mercado global.

Palabras clave: Snacks funcionales, chocho y quinua, Clean Label, internacionalización, viabilidad económica.

Abstract

The project involves the creation of ANDES SNACK; a snack made with lupin and quinoa flour. Its development feasibility and internationalization strategy are being evaluated as a healthy food solution focused on holistic well-being and mindful nutrition within the Chilean market.

This research stems from the identification of a problem, as well as the growing demand for value-added foods and the need for transparent snacks under the Clean Labeling concept, in accordance with the rigorous nutritional labeling regulations that require a practical and healthy alternative on supermarket shelves.

In response to this research, a product design is proposed that combines a high protein profile, essential amino acids, and the cultural heritage of Andean superfoods. It is made with natural ingredients, undergoes minimal processing, and is completely free of warning labels according to Chilean Law 20.606.

This project assesses product acceptance through market absorption studies, analysis of consumption habits, and validation with potential customers, revealing a highly positive perception of the products, which integrate ancestral origins, nutritional transparency, and environmental sustainability in their packaging.

Likewise, an internationalization plan is being developed based on a progressive expansion model, UPPSALA, and a commercial strategy focused on B2B channels that prioritize entry into large retail chains such as the JUMBO supermarket. This leverages the tariff benefits of the Economic Complementarity Agreement (ACE 65). Finally, the technical, operational, and financial viability of the project is analyzed, concluding that the proposal represents an innovative and highly profitable alternative with solid potential to revitalize the Andean grain flour industry and consolidate a sustainable business in the global market.

Keywords: Functional snacks, lupin and quinoa, Clean Label, internationalization, economic viability.

Dedicatoria

Yo, Fernanda Belén Mena Bustos, dedico este trabajo a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme las fuerzas suficientes para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñarme a encarar las adversidades sin nunca desfallecer en el intento.

También le dedico a mi familia a quienes estuvieron conmigo durante este proceso, a mis padres por su apoyo, comprensión, consejos, amor y ayuda, y por apoyarme con los recursos necesarios para estudiar, ellos me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi perseverancia y el coraje para poder seguir con mis objetivos.

Yo, Mateo Sebastian Moreno Cueva, dedico este trabajo a mi padre porque fue el que pagó todos mis estudios de la Universidad y estoy muy agradecido con el de igual se lo dedico a mi madre por sus palabras, sus sermones y sobre todo sus consejos que me han llevado a ser una mejor persona y enseñarme a nunca rendirme, los dos son un gran soporte en mi vida y valoro y aprecio todas las enseñanzas que cada día infunden en mí.

Han hecho que todos mis valores y la perspectiva de ver las cosas incrementen mucho, otra persona que se lo dedico es a mi hermano menor por siempre estar presente para mí y en los días tristes sacarme una sonrisa con sus ocurrencias. Se lo dedico a mi familia por hacer de mí una persona que persigue sus objetivos sin rendirse, una persona con valores claro y que sobre todo da todo de sí ante cualquier adversidad.

Yo, José Luis Carrera Sosa, dedico este trabajo a la memoria de mi padre Luis Gilberto Carrera Pazmiño y de mi hermano Franklin Javier Carrera Sosa, quienes, aunque ya no se encuentran físicamente a mi lado, permanecen siempre presentes en mi corazón y en cada paso de mi vida.

A mi padre, por su amor, sus enseñanzas, sus consejos y valores que me inculcó. Su ejemplo de esfuerzo y perseverancia continúa guiando y motivando el alcance de mis metas.

A mi hermano mayor, por los momentos compartidos, su apoyo y el cariño que siempre me brindó. Su buen ejemplo me inspira a seguir adelante con determinación y a valorar cada logro alcanzado.

Este trabajo representa también un homenaje a sus vidas y a la huella imborrable que dejaron en mí. Con profundo amor, respeto y gratitud, les dedico este logro, esperando honrar su memoria en cada uno de mis éxitos.

Agradecimiento

Yo, Fernanda Belén Mena Bustos, quiero agradecer primero a mis padres por su amor incondicional y su apoyo moral. Y su fe en mí aún en los momentos más difíciles han sido parte fundamental de este logro.

También quiero expresar mi gratitud a mi hermana, quien supo brindarme su tiempo para escucharme y apoyarme, y a mis abuelos que estuvieron cuando los necesitaba para apoyo moral. Sin ustedes, todo esto no hubiera sido posible, ya que su amor y sacrificio han sido la luz que ha guiado mi camino a través de este viaje académico.

Yo, Mateo Sebastian Moreno Cueva, agradezco profundamente tanto a mi padre y a mi madre por apoyarme en toda esta etapa de mi vida, fueron un pilar muy importante, ya que sus consejos y enseñanzas hicieron que haga muchas cosas bien estos cuatro años de carrera y ayudarme a tener esta oportunidad que fue estudiar, también quiero darle un fuerte agradecimiento a mi abuela por estar presente en todo este trayecto ya que en momentos complicados me ayudo a llevarlos de una excelente.

Yo, José Luis Carrera Sosa, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, por brindarme salud, fortaleza, sabiduría y perseverancia para superar cada desafío y permitirme culminar con éxito esta etapa tan importante de mi formación académica.

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante, sacrificio y confianza en cada paso de mi camino. Gracias por sus consejos, valores y motivación, que han sido fundamentales para alcanzar esta meta. Este logro también les pertenece a ustedes.

A mis profesores, por compartir sus conocimientos, experiencias y orientación a lo largo de mi proceso de aprendizaje. Su dedicación, paciencia y compromiso contribuyeron significativamente a mi desarrollo académico y personal, permitiéndome llevar a cabo esta investigación con responsabilidad y profesionalismo.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo y contribuyeron al cumplimiento de este objetivo. Su ayuda y confianza fueron valiosas para hacer realidad este trabajo de tesis.



Contenido

1. Definición de Negocio	2
1.1. Introducción General	2
Objetivos específicos	2
1.2. Análisis del Producto / Servicio	4
1.3.1. Screening macro.....	8
1.3.2. Evaluación profunda del mercado objetivo.....	9
1.3.3. Análisis estratégico del país.....	14
2. Aplicación de Componente Profesional.....	14
2.1. Diseño Operativo según el Modo de Internacionalización	14
3. Evaluación de Negocio	18
3.1. Estrategia Comercial Internacional.....	18
1. Segmentación y Posicionamiento de ANDES SNACK	18
A. Segmentación de Mercado.....	18
B. Posicionamiento del Producto	18
2. Adaptación del Producto (Normativa Chilena)	18
1. Adaptación Legal, Normativa y de Etiquetado	19
2. Adaptación Comercial, Lingüística y de Empaque (Fundas)	19
3. Adaptación Logística y Operativa para el Retail (Cencosud / Jumbo)	19
3.2. Modelo Financiero.....	21
4. Conclusiones y Recomendaciones	23
5. Referencias Bibliográficas.....	26
6. Anexos.....	29



1. Definición de Negocio

1.1. Introducción General

- **Objetivos del trabajo**

Investigar la viabilidad de internacionalización de Andes Snack, un snack saludable elaborado a base de harina de chocho y quinua, mediante la identificación del tipo de internacionalización adecuado, la argumentación estratégica de la expansión y la aplicación de modelos teóricos que nos permitan evaluar el potencial competitivo en mercados locales e internacionales.

Objetivos específicos

1. Identificar las características del producto de Andes Snack y la propuesta de valor dentro del mercado de los snacks saludables.
2. Determinar qué tipo de internacionalización es más conveniente para el ingreso del snack saludable a los mercados nacionales e internacionales.
3. Justificar estratégicamente la expansión internacional del producto, considerando tendencias de consumo, diferenciación y oportunidades de mercado.

- **Tipo de internacionalización seleccionado**

Se ha elegido la exportación indirecta como el método más eficaz y seguro para introducir ANDES SNACK en el mercado de Chile. Aunque tiene capacidades logísticas internas, este modelo posibilita reducir los riesgos vinculados a la rigurosa Ley de Etiquetado de Alimentos de Chile (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2012) y al cumplimiento del Reglamento Sanitario de los Alimentos (Ministerio de Salud de Chile [MINSAL], 2019), transfiriendo la responsabilidad legal en el destino a un socio comercial con especialización. Esta categoría posibilita aprovechar de inmediato la preferencia del cliente chileno por los "superfoods" y el "Clean Label", campos que, según ProEcuador (2021), tienen un gran potencial. La exportación indirecta también mejora el flujo de caja operativo y asegura la competitividad de los snacks de chocho y quinua al garantizar la implementación adecuada del 0% en preferencias arancelarias, como se estableció en el Acuerdo de Integración Comercial Ecuador-Chile (ACE 65) (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022). Esto posibilita que la compañía se concentre en escalar logísticamente desde origen y en la calidad productiva.

- **Justificación estratégica**



La decisión de ANDES SNACK de optar por la exportación indirecta se fundamenta, desde el punto de vista estratégico, en la teoría gradualista de la internacionalización. Esta sostiene que las compañías deben reducir su exposición al riesgo en mercados emergentes mientras confirman la aceptación de productos novedosos como el snack de quinua y chocho. Esta estrategia posibilita que, desde una perspectiva de competencia, la organización delegue las complejidades logísticas de la última milla y el cumplimiento de las regulaciones sanitarias chilenas (Ministerio de Salud de Chile [MINSAL], 2019).

Enfocando los recursos humanos y económicos en la mejora de la cadena de suministro desde el origen, así como en mantener los estándares de calidad requeridos por el consumidor de productos diferenciados y orgánicos (ProEcuador, 2021).

La justificación financiera se basa, además, en la disminución de las barreras de entrada. Al actuar por medio de un intermediario, se suprimen los costos fijos que conlleva crear una estructura comercial propia en Chile. En vez de esto, se hace uso de la red de contactos y el conocimiento del mercado que tienen los socios locales, quienes ya controlan los canales modernos de distribución bajo el Acuerdo de Integración Comercial Ecuador-Chile - ACE 65 (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022). Finalmente, esta decisión funciona como un instrumento de flexibilidad estratégica, posibilitando que la marca se establezca en un mercado con altas exigencias nutricionales (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2012) a través de una inversión controlada y una capacidad de respuesta rápida frente a las dinámicas de demanda internacional.

- Metodología de evaluación utilizada (OLI, RBV, Uppsala, etc.)

La estrategia de expansión de ANDES SNACK se basa en el Modelo Uppsala, que sostiene que la internacionalización es una gradual experiencia de aprendizaje en la cual, conforme la empresa gana experiencia y disminuye la "distancia psicológica" (Johanson & Vahlne, 1977), aumenta su compromiso con los mercados foráneos. Siguiendo este modelo, se elige la exportación indirecta como la primera fase de "actividades de exportación esporádicas o irregulares", lo que hace posible que la marca valide la aceptación del snack de quinua y chocho en el mercado chileno sin arriesgar cantidades significativas de capital antes de tiempo.

La aplicación de este modelo permite que ANDES SNACK gestione el conocimiento del mercado extranjero de forma incremental. Al colaborar con intermediarios, la empresa absorbe información crítica sobre las preferencias del consumidor chileno por productos *Clean Label* (ProEcuador, 2021) y los estándares de cumplimiento de la Ley de Etiquetado (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2012). Según la lógica de Johanson y Vahlne (1977), una vez que la empresa reduzca la incertidumbre y aumente su conocimiento del mercado mediante esta presencia indirecta, podrá evolucionar hacia etapas de mayor compromiso, como la exportación directa o el establecimiento de canales de distribución propios, optimizando así el uso de las ventajas competitivas otorgadas por

el Acuerdo de Integración Comercial Ecuador-Chile - ACE 65 (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022).

Estrategia de comercialización

La estrategia de ANDES SNACK se ejecutará bajo un modelo de negocio B2B (Business to Business). Esta decisión es coherente con la selección de la exportación indirecta, ya que la relación comercial primaria se establece con socios estratégicos e intermediarios en el mercado chileno en lugar del consumidor final. El modelo B2B permite que la empresa aproveche las economías de escala al realizar ventas por volumen a distribuidores que ya poseen la infraestructura logística y los permisos sanitarios requeridos por el Ministerio de Salud de Chile [MINSAL] (2019).

Desde una perspectiva estratégica, el modelo B2B facilita la inserción de ANDES SNACK en las cadenas de suministro de los grandes retailers chilenos (como Cencosud o Walmart). Al vender a un distribuidor local, la empresa asegura que su producto cumpla con los estándares técnicos y de etiquetado exigidos por la Ley 20.606 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2012), delegando la gestión del "último kilómetro" y la promoción en punto de venta al socio comercial.

Esta estructura no solo disminuye los gastos de marketing directo, sino que también hace coincidir la operación con las sugerencias de ProEcuador (2021) acerca del empleo de canales especializados para introducir snacks con un alto valor nutricional y certificaciones de origen en mercados internacionales competitivos.

1.2. Análisis del Producto

Descripción del producto

ANDES SNACK es una propuesta innovadora de alimento procesado tipo snack saludable que utiliza como materias primas fundamentales la harina de chocho y la quinua roja y blanca seleccionadas por su alto valor biológico y nutricional. El producto se presenta como un snack extrusionado de textura crujiente y sabor natural que aprovecha la alta concentración de proteína vegetal del chocho y el balance de aminoácidos esenciales de la quinua para ofrecer una alternativa funcional frente a los productos ultra procesados tradicionales.

Técnicamente, el snack se caracteriza por ser una fuente natural de fibra y minerales, estar libre de gluten y no contener colorantes ni saborizantes artificiales, lo que lo posiciona dentro de la tendencia global de etiquetas limpias o Clean Label requerida por mercados internacionales exigentes como el chileno.

La combinación de estos dos superalimentos andinos, en términos de formulación, posibilita la obtención de un perfil nutricional más alto que satisface los estándares del

Reglamento Sanitario de los Alimentos (Ministerio de Salud de Chile [MINSAL], 2019) y se adapta estratégicamente para eludir el uso de sellos advertencia conforme a la Ley de Etiquetado de Alimentos (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2012). Según ProEcuador (2021), para el consumidor actual que busca productos con un propósito y beneficios concretos para la salud, es crucial el diseño del empaque y la narrativa de la marca, que enfatizan la procedencia geográfica y la sostenibilidad de los cultivos. Finalmente, la versatilidad de consumo y la habilidad de ANDES SNACK para incorporarse en diferentes tipos de dieta, incluyendo las de los deportistas hasta los niños, convirtiéndose en un referente de la biodiversidad ecuatoriana que se ha transformado en un producto con valor añadido y con un elevado potencial competitivo dentro del bloque regional.

- **Información nutricional**

Componente	Expresión por 100 g	Expresión por Porción (50 g)	Límite Técnico Chile	Estado del Sello
Energía (kcal)	345	172.5	≥ 275 kcal	Libre (Exención)
Proteínas (g)	16.5	8.25	-	Aporte Alto
Grasas Totales (g)	4.8	2.40	-	Origen Vegetal
Grasas Saturadas (g)	0.9	0.45	≥ 4 g	LIBRE DE SELLO
Grasas Trans (g)	0.0	0.00	-	Libre por proceso
Hidratos de Carbono (g)	54.0	27.00	-	Complejos
Azúcares Totales (g)	1.2	0.60	≥ 10 g	LIBRE DE SELLO
Fibra Alimentaria (g)	9.0	4.50	-	Aporte Alto
Sodio (mg)	120	60.00	≥ 400 mg	LIBRE DE SELLO

- **Diferenciadores y propuesta de valor**
 - **Producción de Ciclo Completo:** Supervisamos cada etapa, desde la selección de la materia prima en el campo hasta el empaque final, garantizando una trazabilidad absoluta.
 - **Procesamiento de Origen:** Elaboramos nuestros snacks mediante métodos que preservan la integridad del ingrediente natural, evitando procesos industriales genéricos.
 - **Fórmulas Propias y Exclusivas:** Al ser fabricantes, desarrollamos perfiles de sabor únicos que no se encuentran en productos de reventa o marcas blancas.
 - **Agilidad en Innovación:** Tenemos la capacidad de ajustar recetas y formatos en tiempo real según la retroalimentación del mercado, algo que un distribuidor común no puede hacer.

Propuesta de valor:

Entregamos la esencia de los Andes en cada bocado a través de una cadena de valor integrada, donde la maestría en la elaboración y la eficiencia logística se unen para ofrecer un snack de calidad superior, fresco y con identidad propia.

Clasificación arancelaria

El producto Andes Snack que es elaborado a base de harina de chocho se clasifica dentro de la partida arancelaria 19.05 y con su subpartida 1905.90.90.

El producto es una preparación alimenticia sólida, crujiente, obtenida a partir de una masa de harina de leguminosas (chocho) y pseudocereales (quinua), sometida a cocción, lista para el consumo humano como snack salado, por lo que, de acuerdo con las RGI 1 y 6, su naturaleza y proceso lo sitúan en la subpartida 1905.90.90.

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

Innovación del producto

En la fase de innovación, el producto Andes Snack transforma una mezcla de harina de chocho y harina de quinua en un snack tipo nacho, el cual, tras un proceso de **horneado**, es complementado con un saborizante de limón picante.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, tanto las leguminosas como los pseudocereales andinos representan fuentes importantes de proteína vegetal, aminoácidos esenciales, fibra y micronutrientes, lo que los convierte en alimentos clave para sistemas alimentarios sostenibles (FAO, 2016; FAO, 2013).



A diferencia de los snacks convencionales elaborados a base de maíz o papa, Andes Snack ofrece un perfil nutricional superior, destacándose por su contenido de proteína vegetal y su valor funcional.

Además, el proceso de horneado reduce el contenido de grasas en comparación con productos fritos, lo cual responde a las actuales preferencias globales y de acuerdo con Euromonitor International, existe un crecimiento sostenido en la demanda de productos saludables y funcionales, especialmente entre consumidores jóvenes (Euromonitor International, 2021).

Impacto social (People)

Desde la perspectiva social, Andes Snack genera un impacto positivo al contribuir al fortalecimiento de la economía local y al bienestar de los consumidores. Emplear quinua y chocho como materias primas fomenta la demanda de estas plantaciones, lo que favorece directamente a los pequeños y medianos productores en las áreas rurales.

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, el sector agrícola tiene un rol crucial en la creación de empleos y en el progreso de las economías locales (Banco Central del Ecuador, 2022). En este contexto, el proyecto favorece la creación de oportunidades económicas sostenibles y la revitalización de las cadenas productivas locales.

El producto también promueve la apreciación de alimentos tradicionales al impulsar el reconocimiento de la identidad cultural andina en un entorno moderno.

Como señalan diversos estudios, la revalorización de cultivos ancestrales como la quinua contribuye a la seguridad alimentaria y a la preservación de conocimientos tradicionales (FAO, 2013).

Impacto ambiental (Planet)

La propuesta de Andes Snack incluye criterios de sostenibilidad ecológica al emplear empaques biodegradables y materiales que ayudan a disminuir el impacto medioambiental ocasionado por los desechos plásticos comunes. Esta práctica responde a las tendencias actuales de consumo responsable y a la creciente preocupación de los consumidores por la sostenibilidad de los productos alimenticios.

Asimismo, la utilización de materias primas andinas como el chocho y la quinua promueve el aprovechamiento de cultivos tradicionales con menor impacto ambiental y fomenta prácticas agrícolas sostenibles en las regiones productoras del Ecuador.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2019), los sistemas alimentarios sostenibles contribuyen a la conservación de los recursos naturales y al desarrollo de cadenas productivas responsables. Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015) establece, mediante los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la importancia de promover modalidades de producción y consumo responsables.

1.3.1. Screening macro

El proceso de selección del mercado objetivo para la exportación de Andes Snack se realizó mediante un análisis macroeconómico basado en variables del entorno pestel con el fin de identificar países con condiciones favorables para la internacionalización del producto. En una primera etapa, se consideraron mercados potenciales en América Latina como Chile, Uruguay, Perú, Brasil y Panamá, evaluando aspectos como estabilidad económica, apertura comercial y comportamiento del consumidor (Banco Mundial, 2023; CEPAL, 2022).

Más tarde, se demostró que Chile exhibe un desarrollo continuo en la importación de snacks y alimentos procesados, lo cual muestra una demanda activa y creciente por este tipo de productos (Trade Map, 2024), mediante un procedimiento de cribado macro basado en datos de Trade Map. La tendencia social de consumir alimentos funcionales y sanos ayuda a promover la introducción de productos como Andes Snack (Euromonitor International, 2021).

Además, Ecuador tiene convenios comerciales en vigor que ayudan a disminuir las barreras arancelarias y fomentan la competitividad, lo cual permite la entrada de productos ecuatorianos (OMC, 2023).

Uruguay, por su parte, tiene un mercado más pequeño, pero se distingue por contar con una elevada renta per cápita y con indicadores macroeconómicos estables. Esto influye de manera positiva en la habilidad de adquirir productos diferenciados con un valor agregado más alto (Banco Mundial, 2023 CEPAL, 2022).

Por otro lado, naciones como Perú tienen un desarrollo más bajo en el segmento de los snacks saludables, lo cual restringe la posibilidad de distinguirse con productos innovadores (Euromonitor International, 2021). Aunque Brasil es un mercado grande, tiene barreras de entrada más altas debido a su complejidad regulatoria, idioma y competencia elevada; esto eleva el riesgo para una compañía en etapa inicial (OMC, 2023).

Con base en este análisis, se escoge a Chile como el principal mercado objetivo, por la conjunción de su apertura comercial, estabilidad y costumbres de consumo que concuerdan con productos saludables. Uruguay se constituye como un mercado adicional,

distinguido por su competencia reducida y su nivel de ingreso apropiado, lo que posibilita la diversificación del riesgo y la expansión de las posibilidades de internacionalización.

1.3.2. Evaluación profunda del mercado objetivo

Análisis PESTEL comparativo: Chile vs. Uruguay

Factor político:

Tanto Uruguay como Chile poseen en el área política una gran estabilidad institucional y seguridad jurídica, lo que los ubica como lugares seguros para comerciar e invertir a nivel mundial. No obstante, Chile es reconocido por su extensa red de acuerdos de libre comercio. Uruguay, por otro lado, tiene la ventaja de contar con una estabilidad democrática sólida y un nivel de conflicto social más bajo. No obstante, su pertenencia al MERCOSUR limita su flexibilidad en negociaciones comerciales individuales. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Chile posee una política comercial más abierta, mientras que Uruguay mantiene un enfoque más regional (OCDE, 2022).

Factor Económico:

Desde el punto de vista económico, Chile presenta una economía más grande, diversificada y orientada al comercio internacional, lo que implica un mayor volumen de consumo y oportunidades de mercado. De acuerdo con el Banco Mundial, Chile cuenta con un mayor Producto Interno Bruto y mayor dinamismo económico (Banco Mundial, 2023). Por otro lado, Uruguay, aunque posee una economía más pequeña, se caracteriza por su estabilidad macroeconómica, menor volatilidad y un ingreso per cápita relativamente alto en la región.

Factor social:

Según Euromonitor International, el mercado chileno muestra una mayor adopción de snacks saludables y funcionales (Euromonitor International, 2021). En contraste, en Uruguay también existe interés por productos saludables, pero en menor escala debido al tamaño de su población.

Factor tecnológico:

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, Chile presenta mayores avances en digitalización y logística (BID, 2022). Por su parte, Uruguay también destaca por su buen nivel tecnológico y digitalización, especialmente en servicios, aunque a menor escala.

Factor ecológico:

Chile ha avanzado en normativas relacionadas con economía circular y reducción de plásticos, lo que favorece productos con empaques biodegradables.

Uruguay destaca por su fuerte compromiso con energías renovables y sostenibilidad ambiental en términos generales. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, ambos países muestran avances relevantes, aunque con enfoques distintos (PNUMA, 2021).

Factor legal:

Chile tiene reglas más estrictas para el etiquetado de alimentos, lo que puede ser un obstáculo inicial pero también una oportunidad para distinguir los productos saludables. Por otro lado, Uruguay tiene regulaciones parecidas, aunque menos exigentes al implementarlas (Ministerio de Salud de Chile, 2020).

Justificación Final:

El análisis comparativo muestra que Chile y Uruguay tienen condiciones propicias para la exportación de Andes Snack. En particular, Chile sobresale debido a su mercado más amplio, apertura comercial, avance tecnológico y una demanda más establecida de productos saludables, lo que crea un ambiente muy dinámico y competitivo. Como resultado, se puede justificar que Chile sea el mercado objetivo principal y que Uruguay sea un mercado secundario o de expansión futura, lo que hace posible una estrategia de internacionalización gradual.

- **Perfil demográfico y socioeconómico**

Con cerca de 19,7 millones de habitantes, Chile se erige como uno de los mercados más importantes en América del Sur por su tamaño y su capacidad de consumo. Asimismo, muestra una fuerte concentración urbana, sobre todo en Santiago de Chile, donde se concentra un porcentaje importante de la actividad comercial y económica nacional (Banco Mundial, 2023).

En términos de la estructura de edad, la población adulta joven es predominante, especialmente entre los 20 y los 45 años, un grupo que es fundamental para el consumo de bocadillos. Este grupo se distingue por tener estilos de vida activos, una inserción laboral más alta y una exposición significativa a tendencias alimentarias mundiales, lo cual impacta directamente en la inclinación hacia productos novedosos y sanos (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2022).

Además, la educación en Chile es relativamente elevada en comparación con otros países de la región, lo cual genera que los consumidores sean más conscientes e informados sobre sus elecciones de compra. La OCDE (2022) afirma que el acceso a la educación superior y la existencia de información han promovido un interés más elevado por la calidad de los alimentos ingeridos, así como por la salud y la nutrición.

Chile, en el contexto socioeconómico, tiene un ingreso per cápita alto en América Latina, lo que demuestra el fortalecimiento de una clase media con un poder adquisitivo significativo. Sin embargo, el costo de vida y la inflación afectan los patrones de consumo, lo que lleva a los clientes a buscar un equilibrio entre la calidad y el precio



(Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2023). En cuanto a la conducta de gasto, se nota que los consumidores en Chile dan prioridad a productos asequibles; no obstante, están dispuestos a pagar más por alimentos que tengan ventajas extra, como componentes naturales, un valor nutricional superior o atributos funcionales. Esta tendencia apoya el lanzamiento de productos como "Andes Snack", que fusiona salud, practicidad e innovación, lo cual concuerda con los gustos actuales del mercado (Euromonitor International, 2022).

- **Tendencias, hábitos de consumo y segmentos**

Tendencias de consumo

En Chile, una de las tendencias de consumo más destacadas es el aumento del concepto de "Clean Label", que se refiere a la inclinación hacia productos que tienen listas de ingredientes sencillas, naturales y sin aditivos artificiales. Se aprecia un incremento en la demanda de superfoods, que son alimentos que contribuyen con beneficios funcionales específicos para la salud, por ejemplo, tener mucha fibra, proteína o micronutrientes indispensables. En este escenario, ingredientes tales como la quinua y el chocho se corresponden con estas tendencias, ya que son vistos como opciones nutritivas y naturales (ProEcuador, 2021).

Adicionalmente, el mercado chileno ha evidenciado un cambio en los patrones alimentarios hacia el denominado “snacking saludable”, donde los consumidores reemplazan comidas tradicionales por snacks prácticos, nutritivos y fáciles de consumir. Este comportamiento responde a estilos de vida más acelerados, especialmente en zonas urbanas, donde el consumo “on-the-go” se ha vuelto una práctica común. De igual manera los empaques individuales y portátiles adquieren gran relevancia, siempre que cumplan con las regulaciones sanitarias vigentes, particularmente en lo relacionado con el etiquetado frontal de advertencia (Ministerio de Salud de Chile, 2020).

Por otra parte, estas tendencias están fuertemente influenciadas por una mayor conciencia sobre la salud y la prevención de enfermedades, especialmente aquellas de tipo metabólico como la obesidad o la diabetes.

De acuerdo con Euromonitor International (2021), los clientes en Chile están cada vez más dispuestos a desembolsar más dinero por productos que proporcionen ventajas nutricionales evidentes, ingredientes naturales y procesos sostenibles.

Hábitos de consumo

En lo que respecta a los hábitos de consumo, la población chilena muestra una creciente tendencia hacia la comodidad, la salud y la practicidad. Con el tiempo, el consumo regular de refrigeradores de frigoríficos se ha incorporado a la rutina diaria. Se ha incorporado a las rutinas diarias.



Además, los compradores valoran factores como la trazabilidad de los ingredientes, el del producto impacto ambiental impacto ambiental, y la transparencia de la información nutricional. y transparencia en la información nutricional. Esto se evidencia en la inclusión de marcas que comunican claramente sus beneficios. comunican y sus beneficios y se alinean con prácticas sostenibles. alinearse con prácticas sostenibles. En este respecto, el uso de envases ecológicos y envases la incorporación y la incorporación de elementos naturales son características que distinguen el proceso de compra (OCDE, 2022). de elementos naturales son características que distinguen el proceso de compra (OCDE, 2022).

Segmentación de mercado

En Chile, el mercado objetivo está formado sobre todo por adultos jóvenes y profesionales que viven en las ciudades, de entre 25 y 45 años. Este sector destaca por tener un nivel medio y medio-alto desde el punto de vista socioeconómico, acceso a la educación superior y una alta exposición a las tendencias de consumo global. Además, tiene una mayor disposición a probar nuevos productos, sobre todo los relacionados con la salud y el bienestar (Banco Mundial, 2023). Son clientes preocupados por su salud y que buscan alimentos funcionales con beneficios nutricionales concretos, como proteínas vegetales o un alto contenido de fibra.

identifican subsegmentos importantes dentro de este grupo. clientes que se preocupan por su salud y que buscan alimentos funcionales con ventajas nutricionales concretas, como proteínas vegetales o un alto nivel de fibra. segundo lugar, los atletas y las personas activas, que necesitan productos nutritivos y energéticos que se ajusten a su forma de vida.

Un mercado cómodo y en permanente cambio es lo que representan estos segmentos en su conjunto, en el cual la calidad nutricional, la innovación y la sostenibilidad son elementos esenciales para que se acepten los productos nuevos. En este marco, "Andes Snack" ve a Chile como un lugar clave para su internacionalización, ya que brinda un entorno propicio para la presentación de propuestas de valor únicas fundamentadas en ingredientes ancestrales y saludables.

- **Competencia local e internacional**

En el mercado chileno, la competencia dentro del segmento de snacks saludables es amplia y dinámica, caracterizada por la presencia de marcas locales consolidadas que ofrecen productos a base de ingredientes naturales, altos en proteína y alineados con tendencias de bienestar. De acuerdo con Euromonitor International (2021), el mercado de snacks saludables en Chile ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por una mayor conciencia del consumidor sobre la alimentación y la



salud. Esto implica que, si bien existe una mayor competencia, también hay una demanda creciente que favorece la entrada de nuevos productos innovadores.

Así mismo, la normativa chilena en materia de etiquetado nutricional ha incentivado a las empresas a reformular sus productos hacia opciones más saludables, generando un entorno competitivo enfocado en la calidad nutricional y la transparencia. Según el Ministerio de Salud de Chile (2020), los sellos de advertencia han influido significativamente en la decisión de compra de los consumidores, favoreciendo aquellos productos que cumplen con estándares más saludables.

Competencia Internacional

A nivel internacional, el mercado de snacks de proteína vegetal ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por la demanda de alimentos saludables, sostenibles y de origen natural. Dentro de este contexto, los productos derivados del lupino chocho o tarwi han ganado relevancia.

Entre los principales referentes se encuentra BRAMI, una marca que ha logrado posicionar el lupino como un snack moderno en mercados como Estados Unidos y Europa. Además, el lupino ha sido catalogado como una de las legumbres con mayor densidad nutricional, lo que refuerza su potencial en la industria alimentaria (FoodNavigator, 2016).

De manera general, el lupino o chocho ha sido reconocido como un ingrediente con alto potencial dentro del mercado global de alimentos funcionales, debido a su perfil nutricional superior, además, su producción sostenible y su capacidad de adaptarse a diferentes formatos alimenticios lo convierten en un insumo estratégico para la innovación en la industria de snacks (LupiniBeans, 2023).

- **Brechas de mercado**

Brecha de mercado chileno

El mercado de snacks saludables en Chile ha experimentado un crecimiento sostenido durante la última década, impulsado por transformaciones en los hábitos de consumo, una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar, y el incremento en la disponibilidad de productos funcionales. En este sentido, según Euromonitor International (2021), el segmento de alimentos saludables ha evidenciado una expansión constante. No obstante, pese al desarrollo alcanzado por este mercado, se identifican importantes brechas estructurales que limitan su grado de madurez. En particular, se observa una elevada oferta de productos posicionados como saludables, sin embargo, gran parte de estos comparten características similares

en términos de composición e ingredientes, predominando el uso de frutos secos, cereales tradicionales y frutas deshidratadas.

Adicionalmente, la implementación de la normativa de etiquetado frontal en Chile ha generado un cambio significativo en la configuración del mercado. De acuerdo con el Ministerio de Salud de Chile (2020), la presencia de sellos de advertencia ha influido directamente en las decisiones de compra, incentivando a las empresas a reformular sus productos con el objetivo de evitar dichas advertencias.

Por otra parte, se evidencia una limitada incorporación de ingredientes andinos innovadores en el mercado chileno, tales como el chocho o la quinoa en formatos modernos de consumo. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013), estos cultivos poseen un alto valor nutricional, destacándose por su contenido de proteína vegetal, aminoácidos esenciales y micronutrientes, lo que los convierte en insumos estratégicos para el desarrollo de alimentos funcionales.

1.3.3. Análisis estratégico del país

- Determinación de la demanda objetivo

Para determinar el mercado meta y la demanda objetivo en Chile, se partió de la población proyectada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE 2024), la cual alcanzará las 20,150,948 personas en 2026. Desde este universo demográfico y segmentando hacia una base de 6,500,000 familias, se identificó un segmento comercial de 2,100,000 clientes correspondientes a la cadena Cencosud (Jumbo y Santa Isabel) (Econsult, 2022). A este grupo se le aplicó un riguroso criterio de hábitos de consumo respaldado por una investigación de la Universidad de Chile (2014), la cual señala que solo el 5% de los chilenos se alimenta de forma saludable, lo que delimita un nicho específico de 105,000 clientes potenciales orientados al bienestar. Con base en esta focalización, se estableció una meta de captación del 3% de este mercado, lo que equivale a 3,150 clientes objetivos; asumiendo que este público objetivo mantendrá un consumo constante de 2 unidades mensuales durante los 12 meses del año, se consolidó una demanda anual proyectada de 75,600 unidades.

2. Aplicación de Componente Profesional

2.1. Diseño Operativo según el Modo de Internacionalización

Esta sección se personaliza según la modalidad elegida:

Si es exportación o importación

- Identificación de barreras arancelarias y para arancelarias

La exportación de Andes Snack hacia Chile puede acogerse a las preferencias establecidas en el Acuerdo de Integración Comercial Ecuador–Chile, ACE 65, siempre que el producto cumpla con las reglas de origen y presente el certificado correspondiente. Esto permite reducir el arancel de entrada y mejorar la competitividad del producto frente a otras



alternativas importadas (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022).

Las principales dificultades de ingreso se relacionan con requisitos sanitarios, etiquetado, inocuidad y documentación. Antes de realizar cada embarque se deberá comprobar que la información de la factura comercial, el packing list, el certificado de origen, la póliza de seguro y el documento de transporte coincidan entre sí. También será necesario cumplir con las exigencias sanitarias aplicables a los alimentos procesados importados por Chile.

- Ruta logística

La ruta logística inicia en la planta de producción de Andes Snack, ubicada en Quito. Desde este punto, el producto será transportado por vía terrestre hasta el puerto de Guayaquil, donde se realizará la recepción de la carga, la revisión de los documentos y el despacho aduanero de exportación.

Posteriormente, la mercancía será enviada por vía marítima desde Guayaquil hasta el puerto de San Antonio, en Chile. Se mantendrá una frecuencia de exportación mensual, lo que representa doce embarques durante el año. Cada envío estará compuesto por 6.300 fundas, permitiendo alcanzar la demanda anual proyectada de 75.600 unidades.

Cuando la carga llegue al puerto de San Antonio, el importador o socio comercial especializado realizará la nacionalización y coordinará el traslado hacia el centro de distribución asignado por Cencosud. Desde allí, la mercancía será distribuida hacia los establecimientos Jumbo y Santa Isabel, según la rotación, los pedidos internos y las necesidades de reposición de cada cadena.

- Incoterm recomendado

El Incoterm seleccionado para la operación es CIF Puerto de San Antonio. Bajo esta regla, Andes Snack debe contratar y pagar el transporte marítimo y el seguro de la mercancía hasta el puerto de destino acordado. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador cuando la carga queda a bordo del buque en el puerto de Guayaquil (International Chamber of Commerce [ICC], 2020).

Por su parte, el importador será responsable del proceso de nacionalización, los trámites de importación, los costos en destino y la distribución interna hacia la red de Cencosud. Esta modalidad resulta adecuada para la etapa inicial del proyecto, debido a que permite presentar al comprador un valor que ya incluye la mercancía, el seguro y el flete marítimo.

- Fletes, tiempos, seguros

Fletes, tiempos y seguros

La exportación de Andes Snack mantendrá una frecuencia mensual, con doce embarques durante el año. Cada envío estará conformado por 6.300 fundas, distribuidas en 132 cajas



y tres pallets dentro de un contenedor seco FCL de 20 pies. Debido a que la cantidad física del producto no ha cambiado, se conserva el cubicaje establecido anteriormente.

El valor comercial de cada embarque asciende a USD 10.983,37, resultado de multiplicar las 6.300 fundas por el precio unitario de USD 1,74339. Sobre este valor se calcula un seguro equivalente al 0,5 %, cuya prima mensual es de aproximadamente USD 54,92.

El flete marítimo para la ruta Guayaquil–San Antonio mantiene un costo de USD 2.200,00 por embarque. Asimismo, el traslado terrestre desde Quito hasta el puerto de Guayaquil conserva la tarifa cotizada de USD 525,09. Los documentos y trámites de exportación representan un costo adicional de USD 200,00 mensuales.

La operación se realizará bajo el Incoterm CIF Puerto de San Antonio. Conforme a las reglas Incoterms 2020, el vendedor debe contratar el transporte marítimo y el seguro hasta el puerto de destino acordado, aunque el riesgo se transfiere al comprador cuando la mercancía se encuentra a bordo del buque en el puerto de origen (International Chamber of Commerce [ICC], 2020).

•RFQ/RFP

Para la selección de los proveedores logísticos se solicitaron cotizaciones considerando la misma ruta, el tipo de contenedor, los días de tránsito, los recargos incluidos y la vigencia de las tarifas. La propuesta marítima seleccionada tiene un valor de USD 2.200,00 para la ruta Guayaquil–San Antonio, mientras que el traslado terrestre desde Quito hasta Guayaquil tiene un costo de USD 525,09 por viaje.

La selección no se basó únicamente en el precio. También se consideraron la disponibilidad del servicio, el tiempo de tránsito, la experiencia en cargas de exportación y la capacidad de cumplir con la frecuencia mensual.

Para cada embarque será necesario preparar la factura comercial, el packing list, el certificado de origen, la Declaración Aduanera de Exportación, el certificado sanitario, la póliza de seguro y el Bill of Lading. El packing list deberá registrar 6.300 fundas, 132 cajas y tres pallets, indicando de manera separada que una de las cajas contiene 12 unidades.

La documentación deberá mantener la misma información respecto al producto, valor comercial, número de cajas, lotes, peso, origen y destino. La autoridad aduanera chilena reconoce la factura comercial, el conocimiento de embarque y las autorizaciones correspondientes como documentos fundamentales para el ingreso de mercancías importadas (Servicio Nacional de Aduanas de Chile, 2020).

- Costos y precio final



El costo total de producción de una funda de Andes Snack es de USD 0,83019. Este valor está compuesto por aproximadamente USD 0,38547 de materia prima, USD 0,29336 de mano de obra directa y USD 0,15135 de costos indirectos de fabricación.

Después de aplicar el margen establecido en el modelo financiero, se obtiene un precio B2B de USD 1,74339 por funda. Para facilitar su presentación, este valor puede redondearse a USD 1,74, aunque los cálculos financieros deberán conservar el precio completo.

Con un embarque mensual de 6.300 unidades, el valor comercial de la mercancía es de USD 10.983,37. Al sumar el seguro y el flete marítimo, el valor CIF mensual asciende a USD 13.238,29, equivalente aproximadamente a USD 2,10 por funda.

Es importante diferenciar estos valores. Los USD 1,74 representan el precio base B2B utilizado en el modelo financiero, mientras que los USD 2,10 corresponden al valor unitario CIF, que ya incluye el seguro y el transporte marítimo hasta el puerto de San Antonio. El valor CIF no representa el precio final que pagará el consumidor. Cencosud deberá incorporar los costos de nacionalización, almacenamiento, distribución interna, promoción y margen comercial antes de establecer el precio de venta en Jumbo y Santa Isabel.

Selección de ubicación

- Selección de ubicación

La planta de producción de Andes Snack se localizará en la ciudad de Quito, Ecuador, debido a la cercanía con los principales proveedores de chocho y quinua ubicados en la región andina del país. Esta localización permite reducir costos de abastecimiento y facilita la obtención de materias primas de calidad.

De acuerdo con Heizer, Render y Munson (2020), la selección de la ubicación constituye una decisión estratégica, ya que influye directamente en los costos logísticos, el acceso a proveedores, la disponibilidad de mano de obra y la eficiencia operativa.

Además, Quito posee una adecuada conexión vial con el puerto de Guayaquil, principal punto de salida de las exportaciones marítimas ecuatorianas hacia Chile. Esta ventaja logística permite optimizar los tiempos y costos de transporte internacional.

Por otra parte, el mercado objetivo se concentra en Santiago de Chile, principal centro económico y comercial del país, donde se ubican los establecimientos de la cadena de supermercados Jumbo y una alta concentración de consumidores interesados en productos saludables.

3. Evaluación de Negocio

3.1. Estrategia Comercial Internacional

- Segmentación y posicionamiento

1. Segmentación y Posicionamiento de ANDES SNACK

A. Segmentación de Mercado

El mercado chileno es sumamente receptivo a las innovaciones alimentarias debido a su alta conciencia sobre la salud. El perfil del consumidor para ANDES SNACK en Jumbo se respalda con los siguientes datos:

- **Geográfica:** Chile, específicamente la Región Metropolitana (Santiago), enfocado en salas de la cadena Jumbo de sectores socioeconómicos con alto poder adquisitivo (como Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia).
- **Demográfica y Psicográfica:** Hombres y mujeres de 25 a 45 años, de niveles socioeconómicos C1a, C1b y B. El estudio nacional "Chile Come Sano" (desarrollado conjuntamente por Jumbo y la consultora GfK Adimark) demostró que el 65% de los chilenos afirma que busca activamente llevar una alimentación saludable para combatir enfermedades derivadas del exceso de sodio, grasas y azúcares ([Universidad de Chile, 2019](#)).
- **Conductual:** Consumidores que adquieren colaciones en el pasillo "Mundo Saludable" de Jumbo. Valoran los productos libres de alérgenos y ricos en nutrientes.

B. Posicionamiento del Producto

ANDES SNACK se posiciona bajo la estrategia de Diferenciación por Calidad y Origen de Ingredientes Ancestrales (chocho/lupino y quinua). Su ventaja competitiva radica en ofrecer proteína vegetal de alta calidad libre de gluten y con un perfil de etiqueta limpia (*Clean Label*).

2. Adaptación del Producto (Normativa Chilena)

El factor crítico de éxito para la entrada a la cadena Jumbo es la adaptación a la normativa chilena de etiquetado:

- **Regulación de Alimentos (Ley 20.606):** Chile fue el país pionero en Latinoamérica en implementar sellos de advertencia frontales octagonales ("Alto en"). Para que ANDES SNACK mantenga su posicionamiento premium y saludable dentro de la góndola, la formulación del producto debe procurar mantenerse por debajo de los límites técnicos establecidos por el Ministerio de Salud de Chile (MINSAL) para alimentos sólidos ([Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Ley 20606](#)):
 - **Calorías:** Menos de 275 kcal / 100g
 - **Sodio:** Menos de 400 mg / 100g
 - **Azúcares totales:** Menos de 10g / 100g
 - **Grasas saturadas:** Menos de 4g / 100g



- **Etiquetado Nutricional:** La tabla de información nutricional debe adaptarse obligatoriamente para expresar los valores tanto por 100 gramos de producto como por porción de consumo recomendada ([MINSAL, Reglamento Sanitario de los Alimentos](#)).
- Adaptación del producto / servicio

1. Adaptación Legal, Normativa y de Etiquetado

- **Reformulación Teórica y Control de Umbrales (Ley 20.606):** El producto se adapta analizando detalladamente los componentes de sodio, calorías, azúcares y grasas saturadas por cada 100 gramos de producto terminado. Para garantizar un posicionamiento competitivo en las góndolas de Jumbo, la formulación a base de chocho y quinoa se ajusta para mantenerse estrictamente por debajo de los límites del Ministerio de Salud de Chile (MINSAL). Esto permite que el empaque de ANDES SNACK ingrese al mercado chileno libre de sellos de advertencia frontales ("Alto en"), lo que representa una ventaja crítica frente a snacks extruidos convencionales.
- **Reconfiguración de la Tabla de Información Nutricional:** Se modifica la estructura del panel informativo posterior de la funda conforme al Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) de Chile. Se pasa del formato estándar ecuatoriano a un desglose obligatorio que expresa los valores nutricionales en dos columnas rígidas: una por cada 100 gramos de producto y otra por la porción de consumo recomendada establecida para la categoría.

2. Adaptación Comercial, Lingüística y de Empaque (Fundas)

- **Optimización de Claims Nutricionales para el Consumidor de Jumbo:** El diseño gráfico de la funda se adapta para resaltar los atributos de valor que mayor tracción generan en los niveles socioeconómicos altos de Santiago de Chile. Se incorporan de manera visible los enunciados técnicos autorizados por la normativa chilena, tales como "Buena fuente de proteína vegetal", "Libre de gluten" y "Alimento a base de plantas (Plant-Based)", alineándose con las tendencias de compra del pasillo "Mundo Saludable" del supermercado.
- **Homologación de Terminología de Ingredientes:** Con el objetivo de asegurar el correcto entendimiento por parte del consumidor chileno y agilizar los registros sanitarios de importación, la denominación del ingrediente principal se adapta legal e informativamente en el empaque. Se utiliza el término compuesto "Chocho (Lupino)", asegurando que el cliente local reconozca inmediatamente la naturaleza y el alto valor proteico del superalimento andino.

3. Adaptación Logística y Operativa para el Retail (Cencosud / Jumbo)

- **Codificación Internacional en Punto de Venta:** Cada unidad física (funda) de ANDES SNACK se adapta mediante la integración e impresión del código de barras estándar global EAN-13, gestionado formalmente para que sea compatible



con los sistemas informáticos de lectura de precios y control de inventarios automatizado en las líneas de caja de la cadena Jumbo.

- **Estandarización del Empaque Secundario y Terciario (Cajas y Paletizado):** Las fundas individuales se organizan en cajas maestras de cartón ondulado de alta calidad, diseñadas para maximizar el espacio y resistir las condiciones del transporte internacional. El proceso de paletización se ajusta a las especificaciones de la norma internacional para palets estandarizados y respetando las alturas máximas autorizadas por los centros de distribución de Cencosud en Santiago, garantizando un proceso de descarga ágil y efectivo.

- **Estrategia de precios**

ANDES SNACK aplicará una estrategia de precio basada en el valor agregado del producto, considerando su elaboración con chocho y quinua, su origen andino y su orientación hacia el segmento saludable. Para la negociación B2B con Jumbo se establece un precio comercial de USD 1,84 por funda. Con un embarque mensual de 4.688 unidades, el valor de la mercancía asciende a USD 8.625,92. Este valor no corresponde al precio final al consumidor, ya que Jumbo deberá incorporar sus costos de importación, distribución y margen comercial. La operación se realizará bajo el Incoterm CIF, por lo que ANDES SNACK asumirá el flete marítimo y el seguro hasta el puerto de San Antonio (ICC, 2020).

- **Estrategia de distribución**

La distribución de ANDES SNACK se desarrollará mediante un modelo B2B, utilizando a Jumbo como principal canal de comercialización en Chile. El producto será transportado desde Quito hasta el puerto de Guayaquil y posteriormente enviado por vía marítima hacia el puerto de San Antonio. Cada embarque mensual estará compuesto por 4.688 fundas, distribuidas en 98 cajas y 3 pallets. Una vez que la mercancía llegue a Chile, Jumbo o el importador se encargará de la nacionalización, distribución y venta en sus establecimientos. Esta estrategia permite aprovechar la infraestructura y cobertura comercial de una cadena de supermercados ya posicionada en el mercado chileno (Cencosud, s. f.).

- **Comunicación y branding internacional**

La estrategia de comunicación y branding internacional de Andes Snack tiene como objetivo posicionar la marca en el mercado chileno como un snack saludable y de origen andino, dirigido a consumidores que buscan alternativas nutritivas y naturales.

La identidad de la marca se fundamenta en tres atributos principales: salud, sostenibilidad y tradición andina. El nombre Andes Snack busca resaltar el origen ecuatoriano del producto y destacar ingredientes como el chocho y la quinua, los cuales aportan valor nutricional y diferenciación dentro del mercado.



El diseño del logotipo y del empaque adhiere a un estilo minimalista y de alta gama, empleando colores orgánicos y elementos gráficos que comunican calidad y confianza. De acuerdo con Keller (2013), una marca fuerte crea valor a través de la diferenciación y las conexiones favorables que establece en la mente del consumidor. Las estrategias de comunicación se centrarán fundamentalmente en el marketing digital, las redes sociales, las degustaciones y las promociones en los puntos de venta en supermercados. Según Keegan y Green (2020), una marca global necesita conservar una identidad uniforme para favorecer su reconocimiento y posicionamiento en mercados internacionales.

3.2. Modelo Financiero (3 a 4 páginas)

- **Inversión total requerida**

Según el estudio de los requisitos del proyecto, la inversión total, la cantidad solicitada es de \$15.201,51 dólares. Este total se divide en dos partidas. principales: la inversión en Activos Fijos, que totaliza \$9.762,51 y abarca la compra de maquinaria, dispositivos informáticos y la seguridad del arrendamiento; y la inversión en Capital de Trabajo, valorada en \$9.762,51, que abarca "los gastos operativos y costos de producción a lo largo de un intervalo de 30 días."

- **Costos fijos y variables (según modo de entrada)**

Según el análisis de las necesidades de producción para la variante Sabor Natural, el costo unitario total se estableció en \$0,83 dólares. Este total se divide en tres componentes clave: el costo de materia prima por unidad, que es de \$0,39; el costo de mano de obra directa, que se sitúa en \$0,29; y los costos indirectos de fabricación, que se evalúan en \$0,15. Utilizando esta estructura y con un margen de ganancia actualizado del 110%, se determinó un precio de venta final de \$1,74 por cada unidad.

De acuerdo con la proyección operativa institucional para el Año 1, el total del presupuesto para costos fijos necesarios para la operación del proyecto es de \$56.015,10 dólares. Esta estructura está enfocada principalmente en el sector de logística, que requiere \$33.358,92 para la distribución, y en el rubro de salarios administrativos, estimado en \$16.041,30. La cantidad remanente se asigna a obligaciones legales y operativas esenciales para el funcionamiento del negocio, incluyendo \$3.000,00 para alquileres, \$2.400,00 para la tramitación de documentos y permisos, \$1.214,88 para la atención de servicios básicos y un total de \$144,00 por depreciación de activos.

- **Flujo de caja del proyecto**

A partir de la proyección del flujo de caja financiero planificado a un plazo de 5 años, el proyecto comienza en el Año 0 con una necesidad de inversión de \$15.201,51 dólares, la cual se complementa con un préstamo de \$20.000,00, resultando en un saldo inicial ajustado de \$4.789,49. Desde el Año 1, la utilidad operativa presenta un crecimiento sostenido al aumentar de \$12.879,22 a \$22.153,36 en el Año 5, a esta cifra se le añade



una depreciación anual fija de \$144,00 y se le descuentan los impuestos, que pasan de \$2.685,33 en el primer periodo a \$5.459,69 al final del ciclo. Al incluir el servicio de la deuda —que consta de gastos financieros y la amortización del capital que en el Año 1 suman \$2.137,90 y \$3.140,33, y en el Año 5 se reducen a \$314,60 y \$4.963,63 respectivamente— el flujo ajustado del proyecto se estabiliza positivamente a partir del Año 2, permitiendo que el flujo acumulado aumente de manera constante desde \$4.798,49 en el primer año hasta llegar a un superávit de \$40.642,36 al finalizar el periodo analizado.

- Indicadores: VAN, TIR

Valor Actual Neto (VAN)

Según la evaluación financiera efectuada a través del criterio del Valor Actual Neto (VAN), utilizando un Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 11,35% como tasa de descuento para calcular el valor presente de los flujos futuros, el proyecto presenta un resultado favorable de \$36.550,81 dólares. Este valor indica cuantitativamente que los flujos de efectivo netos generados por el negocio a lo largo de los 5 años no solo son capaces de cubrir la inversión inicial y el costo del financiamiento, sino que además generan una riqueza adicional para los inversionistas. Al presentar un VAN mayor a cero, el análisis determina desde una perspectiva económica que el proyecto es viable y añade valor financiero a la organización.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Con respecto al análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y los indicadores de eficiencia financiera, el proyecto presenta una TIR del 79%, una cifra que supera significativamente el costo de capital (WACC) establecido en 11,35%, ratificando la alta rentabilidad y viabilidad del modelo de negocio. Esta condición de éxito se refleja de igual manera en el Índice de Rentabilidad, el cual se situó en 3,40, evidenciando que por cada dólar invertido en el proyecto se recupera la inversión y se generan 40 centavos adicionales de ganancia en valor presente. Finalmente, la fortaleza de los flujos acumulados asegura el retorno del capital invertido, completando de manera óptima la evaluación financiera del proyecto.

- **Análisis de sensibilidad (escenarios)**

Escenario pesimista: reducción del 20 % del flujo operativo

El escenario pesimista considera una reducción del 20 % en los flujos operativos proyectados. Esta situación podría producirse por una menor rotación del producto en Jumbo y Santa Isabel, incrementos en ciertos costos operativos o un desempeño comercial inferior al esperado durante los primeros años.

Con esta disminución, el Valor Actual Neto se reduce a USD 11.202,64 y la Tasa Interna de Retorno alcanza el 26,51 %. Aunque ambos indicadores presentan una reducción frente al escenario base, el VAN continúa siendo positivo y la TIR se mantiene por encima del WACC del 8,63 %.



Este resultado muestra que el proyecto conserva su viabilidad financiera incluso ante una disminución relevante de los flujos operativos. Sin embargo, en este escenario sería necesario reforzar el control de costos, ajustar el presupuesto comercial y realizar un seguimiento más estricto de la rotación del producto dentro de Cencosud.

Escenario optimista: aumento del 20 % del flujo operativo

El escenario optimista contempla un incremento del 20 % en los flujos operativos. Este resultado podría alcanzarse mediante una mejor aceptación de Andes Snack, un aumento de la rotación en los puntos de venta, una distribución más amplia dentro de Cencosud o una reducción gradual de los costos operativos.

Bajo estas condiciones, el Valor Actual Neto aumenta a USD 24.963,62 y la Tasa Interna de Retorno se eleva al 43,20 %. Estos resultados muestran una mejora importante en la rentabilidad y una mayor capacidad del proyecto para generar valor durante los cinco años analizados.

El escenario optimista también evidencia que el desempeño financiero de Andes Snack puede fortalecerse si la empresa aprovecha de mejor manera su capacidad productiva, mantiene controlados sus costos y consigue una aceptación favorable en Jumbo y Santa Isabel.

4. Conclusiones y Recomendaciones

- **Regulatorios**

Conclusión: Asimismo, se estableció un contexto favorable basado en un aumento del 20% en la utilidad operativa, anticipando un escenario de elevada aceptación en el mercado o una mejora considerable en el precio. **Conclusión:** Se determina que el diseño y la formulación nutricional de Andes Snack constituyen una ventaja competitiva esencial en el mercado chileno. Al sostener las calorías (172.5 kcal por porción), el sodio (60.00 mg por porción), los azúcares totales (0.60 g por porción) y las grasas saturadas (0.45 g por porción) rigurosamente por debajo de los límites técnicos establecidos por el Ministerio de Salud de Chile (MINSAL), el envase del producto es apto para ingresar al país completamente libre de sellos de advertencia frontales ("Alto en") conforme a la Ley 20.606. Esto permite un posicionamiento premium directo en el segmento saludable de la red de supermercados Jumbo.

Recomendación: Es aconsejable establecer un control de calidad estricto en origen sobre la uniformidad de las harinas de quinoa y chocho para asegurar que los procesos de horneado y la formulación final preserven inalterados los niveles requeridos en destino.

- **Logísticos**

Conclusión: Se determina que la ruta logística multimodal sugerida que comienza en la planta de producción en Quito, se desplaza por vía terrestre al puerto de Guayaquil,



prosigue por transporte marítimo hacia el puerto de San Antonio en Chile y concluye con la recepción en Santiago, es técnicamente factible y eficiente. La implementación del Incoterm CIF (Coste, Seguro y Flete) y la consolidación en contenedores de 20 pies (FCL) para un envío mensual de 4.688 fundas (distribuidas en 98 cajas y 3 pallets) facilita la optimización del costo logístico total, proyectado en USD 2.967,72, con un plazo logístico estimado de 22 días.

Recomendación: Se sugiere crear un inventario de seguridad controlado en el mercado de destino para reducir inconvenientes vinculados con los períodos de tránsito marítimo internacional y asegurar un suministro constante a las góndolas de Jumbo. Asimismo, es fundamental asegurarse de que el proceso de paletización y empaque secundario cumpla rigurosamente con las medidas estandarizadas y las alturas máximas permitidas por los centros de distribución automatizados de Cencosud.

- **Culturales**

Conclusión: Se determina que la afinidad lingüística y la identidad latinoamericana en común disminuyen notablemente las barreras de comunicación iniciales. No obstante, se detectó una discrepancia terminológica significativa en la percepción del consumidor chileno acerca de las materias primas; así, la comprensión y el reconocimiento del producto están directamente ligados a la homologación comercial del ingrediente principal bajo el término conjunto "Chocho (Lupino)".

Recomendación: Es aconsejable que las tácticas de comunicación, imagen de marca internacional y diseño gráfico de la funda resalten de forma evidente y en español neutro los atributos valiosos que mayor atracción generan en los niveles socioeconómicos medios y altos de Santiago, como "Excelente fuente de proteína vegetal", "Sin gluten" y el concepto de etiqueta limpia (Clean Label). Asimismo, se recomienda organizar acciones de degustación y promoción en los puntos de venta elegidos para acelerar la aceptación de la textura crujiente de este bocadillo tradicional.

- **Políticos**

Conclusión: Se determina que el contexto político y los tratados de integración comercial actuales entre Ecuador y Chile ofrecen un sistema institucional de gran estabilidad legal y certeza operativa para el comercio internacional. El plan de internacionalización diseñado bajo el Modelo Uppsala y llevado a cabo a través de exportación indirecta capitaliza de manera efectiva la preferencia arancelaria inmediata del 0% que contempla el Acuerdo de Integración Comercial (ACE 65), eliminando los costos fijos de entrada que conllevaría tener una estructura comercial propia en Chile.

Sugerencia: Es necesario mantener un control riguroso y exactitud técnica en la elaboración de la Factura Comercial, el Packing List y el Certificado de Origen (tramitado mediante el Ministerio de Producción de Ecuador), dado que son los documentos fundamentales requeridos por la aduana chilena para liberar la carga y confirmar la exención arancelaria. Además, es necesario llevar a cabo un seguimiento constante de las actualizaciones normativas para anticipar barreras paraarancelarias inesperadas.



- **Financieros**

Conclusión: Desde una óptica financiera, el proyecto presenta una robusta viabilidad económica y elevada rentabilidad en un periodo de evaluación de 5 años. Con una inversión total necesaria de USD 13.695,01, el modelo financiero muestra un Valor Actual Neto (VAN) favorable de USD 4.308,31 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 23%, que supera el costo de capital (WACC del 12,60%). No obstante, el análisis de sensibilidad muestra que el proyecto es muy sensible a escenarios desfavorables, donde una reducción del 20% en la utilidad operativa produce un VAN negativo (-USD 28,17) y una TIR del 13% a causa de la inflexibilidad del servicio de la deuda del préstamo de USD 20.000,00.

Recomendación: Considerando que Ecuador funciona con una economía dolarizada y que el precio de venta establecido para el producto en el canal B2B es de USD 1,84 por funda, se aconseja formalizar acuerdos comerciales a mediano plazo que resguarden este valor de exportación ante las presiones inflacionarias internas de la materia prima en su origen. Igualmente, es necesario observar la inestabilidad del peso chileno en relación con el dólar y la inflación en Chile, ya que estos elementos establecen el precio final establecido por Jumbo y pueden influir directamente en la capacidad de absorción y los patrones de compra del consumidor final.

5. Referencias Bibliográficas

Centro de Comercio Internacional. (2026). Estadísticas del comercio internacional para el desarrollo de empresas (Capítulo 20: Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos) [Base de datos]. Trade Map.

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c20%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

International Trade Centre. (s. f.). *Trade Map: Trade statistics for international business development*. Trade Map. Recuperado el 1 de noviembre de 2025, de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c20%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Banco Mundial. (s.f.). Datos del Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/>

Centro de Comercio Internacional (ITC). (s.f.). Market Access Map. <https://www.macmap.org/>

Distance.to. (s.f.). Distance calculator. <https://es.distance.to/>

Grupo Aduanero Kam. (2025, marzo 19). Guía básica para importar a Panamá sin contratiempos. <https://gakam.com/guia-basica-importar-panama/>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (s.f.). Acuerdos comerciales. <https://www.produccion.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

Banco Central del Ecuador. (2022). *Reporte del sector agrícola en la economía ecuatoriana*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Euromonitor International. (2021). *Health and wellness snacks trends*. <https://www.euromonitor.com/health-and-wellness>

FAO. (2016). *Pulses: Nutritious seeds for a sustainable future*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura <https://www.fao.org/3/i5528e/i5528e.pdf>

PNUD. (2022). *Sustainable development and responsible consumption*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

Rodríguez-Osiac, L., Fernandes, A. C. P., Mujica-Coopman, M., Caro-Moya, P., & Navarro-Rosenblatt, D. (2021). A description of Chilean food and nutrition health policies. *Revista Médica de Chile*, 149(10), 1485-1494. <https://doi.org/10.4067/s0034-98872021001001485>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Desarrollo digital en América Latina*. <https://www.iadb.org>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Estudios económicos de Chile*. <https://www.oecd.org>

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2021). *Economía circular en América Latina*. <https://www.unep.org>

ProEcuador. (2021). *Tendencias de consumo de alimentos saludables en mercados internacionales*.
<https://www.proecuador.gob.ec>

FoodNavigator. (2016). NY start-up unveils plant-based protein snack: BRAMI lupini beans.
<https://www.foodnavigator-usa.com/Article/2016/04/04/NY-start-up-unveils-plant-based-protein-snack-BRAMI-lupini-beans/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Panorama económico de América Latina y el Caribe 2022. <https://www.cepal.org>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (s. f.). *Acuerdo comercial Chile–Ecuador*. Gobierno del Ecuador. produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-chile-ecuador

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (s. f.). *Certificación de origen de productos ecuatorianos para exportación*. Gobierno del Ecuador.
<https://www.gob.ec/mpcei/tramites/certificacion-origen-productos-ecuatorianos-exportacion>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (s. f.). *Registro de manifiesto de exportación*. Gobierno del Ecuador. <https://www.gob.ec/senae/tramites/registro-manifiesto-exportacion>

Ministerio de Salud de Chile. (2022). *Manual de etiquetado de alimentos* (3.^a ed.). Departamento de Nutrición y Alimentos. <https://www.dinta.cl/wp-content/uploads/2022/10/MANUAL-DE-ETIQUETADO-ALIMENTOS-3%C2%B0Ed.-2022.pdf>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (2012). *Ley 20606: Sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad*. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1040436>

Jumbo & GfK Adimark. (2019). *Estudio Chile Come Sano*. Citado en el Repositorio de la Universidad de Chile (2022). Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl>

Ministerio de Salud de Chile (MINSAL). (s.f.). *Reglamento Sanitario de los Alimentos (Decreto Supremo N° 977/96)*. Gobierno de Chile. Disponible en: <https://www.minsal.cl/establecimientos-de-distribucion-comercializacion-transporte-y-establecimientos-de-alimentacion-colectiva>. <https://www.controlsanitario.gob.ec/>



Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Administración de operaciones* (13.ª ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson.

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*. <https://www.ilo.org/>

World Health Organization. (2023). *Healthy diet*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

Cencosud. (2023, enero). *Jumbo Chile llega a 59 locales y fortalece su presencia en el país*. <https://www.cencosud.com/centro-de-medios/jumbo-chile-abre-su-local-n-59-en-2022>

International Chamber of Commerce. (2020). *Incoterms® 2020*. <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/>

Ministerio de Salud de Chile. (2019). *Manual de etiquetado nutricional de alimentos*. https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2019/07/2019.07.18_MANUAL-DE-ETIQUETADO_ACTUALIZADO-2019.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023, 17 de octubre). *Quinoa*. <https://www.fao.org/quinoa/es>

El INE proyecta que en 2026 la población de Chile alcanzará las 20.150.948 personas, llegando a su nivel máximo a mediados de la próxima década. (2026, 28 enero).

<https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2026/01/28/el-ine-proyecta-que-en-2026-la-poblaci%C3%B3n-de-chile-alcanzar%C3%A1-las-20.150.948-personas-llegando-a-su-nivel-m%C3%A1ximo-a-mediados-de-la-pr%C3%B3xima-d%C3%A9cada>

BOLETÍN ESTADÍSTICO: EMPLEO TRIMESTRAL I

<https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2026/nacional/ene-nacional-331.pdf>

Sólo el 5% de los chilenos se alimenta de forma saludable - Escuela de Salud Pública

(s. f.). Escuela de Salud Pública - Universidad de Chile. <https://saludpublica.uchile.cl/noticias/107884/solo-el-5-de-los-chilenos-se-alimenta-de-forma-saludable>



6. Anexos

Criterios	Peso	Chile	Brasil	Panamá	Uruguay	Perú
Poder adquisitivo	30%	8,74	5,50	10,00	8,70	4,27
Facilidad logística o cercanía geográfica	25%	2,75	2,41	10,00	2,31	7,85
Tiene TLC o acuerdos regionales	25%	10	10	0	10	10
Requisitos reglamentarios	20%	10	2,58	6,67	6,67	4
TOTAL	100%	7,81	5,27	6,83	7,02	6,54

Cotizaciones

ANDES SNACK							
Flete marítimo: Ecuador (Guayaquil) → Chile		Maersk: Es la mejor opción porque los costos nos salen mucho más accesibles por todo el producto que vamos a transportar.					
Proveedor	Ruta	Tipo de carga	Incoterm	Valor USD	Total USD	Vigencia	Observación
Maersk	Guayaquil → San Antonio	FCL 20ft	CIF	\$ 2,200	\$ 2,200	10-12 días	Mejor costo por volumen
MSC	Guayaquil → San Antonio	FCL 20ft	CIF	\$ 2,500	\$ 2,500	9-12 días	Alta frecuencia
Hapag-Lloyd	Guayaquil → Valparaíso	FCL 20ft	CIF	\$ 2,800	\$ 2,800	10-14 días	Más confiable
ANDES SNACK							
Flete terrestre: Quito → Guayaquil		Logística: Como el proveedor óptimo para ofrecer la tarifa más competitiva del mercado, manteniendo estándares de seguridad de alta criticidad y una vigencia de oferta que permite una planificación logística es					
Proveedor	Ruta	Tipo de carga	Incoterm	Valor USD	Total USD	Vigencia	Observación
TransLogística	Quito → Guayaquil	FCL 20ft	CIF	22.83	525.09	20 días	Tráiler de 40' exclusivo. Incluye precintos de seguridad y monitoreo GPS.
Carga Express	Quito → Guayaquil	FCL 20ft	CIF	23.91	549.93	15 días	Unidad con suspensión de aire (ideal para snacks). Seguro de carga incluido
Andina Freight	Quito → Guayaquil	FCL 20ft	CIF	25.22	580.06	12 días	Servicio integral de puerta a puerta. Incluye peajes y viáticos del chofer.



Nuevo



Computador Portatil Hp 15-ef2526la Ryzen 7 12gb 512gb 15p Color Plateado

5.0 ★★★★★ (8)

US\$ 800

6 cuotas de US\$ 133,33 sin interés

15% OFF American Express

Ver medios de pago y promociones

Cupón 40% OFF. Compra mínima US\$ 10.

Color: Plateado



HORNO CONVECCIÓN

MATERIALES	▼
DIMENSIONES	▼
COMBUSTIBLE	▼
CARACTERÍSTICAS	▼
CAPACIDAD	▼
INCLUYE	▼

PRECIO \$2990

Cotizar



AMASADORA INDUSTRIAL DE 20 LITROS

\$899.00

1

Añadir al carrito

WhatsApp

Categoría: Sin categorizar

- Contratos modelo

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Régimen Especial de Microempresa (Ecuador)

En la ciudad de Quito, al amparo de la legislación laboral vigente en la República del Ecuador y el Código del Trabajo, comparecen para la celebración del presente contrato individual de trabajo bajo relación de dependencia, de una parte, la empresa **ANDES SNACK**, legalmente representada por la Srta. **Fernanda Belén Mena Bustos** en su calidad de Gerente General, a quien en adelante se le denominará de forma simplificada como **"EL EMPLEADOR"**; y por otra parte, el profesional cuyos datos se detallan a continuación, a quien en adelante se le denominará como **"EL TRABAJADOR"**.

Nombres y Apellidos:	[Nombres y Apellidos Completos del Operario]
----------------------	--

TERCERA: JORNADA Y HORARIOS DE TRABAJO

EL TRABAJADOR cumplirá una jornada ordinaria de ****cuarenta (40) horas semanales****, distribuidas de lunes a viernes en el horario de ****08:00 a 17:00****. Se otorgará una hora diaria de descanso para la alimentación, la cual no es computable como parte de la jornada efectiva laboral.

CUARTA: REMUNERACIÓN Y RÉGIMEN ESPECIAL DE BENEFICIOS

En contraprestación por sus servicios bajo subordinación, **EL EMPLEADOR** pagará una remuneración unificada mensual de ****USD 482,00** (Cuatrocientos ochenta y dos con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América)**. De conformidad con las políticas especiales de optimización y el régimen de microempresa aplicados al personal de operaciones, ****este puesto queda expresamente excluido de la acumulación o percepción de la decimotercera remuneración, decimocuarta remuneración y fondos de reserva****, beneficios que el proyecto operativo asignará de manera exclusiva a las posiciones de la estructura administrativa central (Administrador y Secretaría).

QUINTA: OBLIGACIONES, INOCUIDAD Y BPM

El trabajador se compromete a realizar sus tareas operativas bajo las directrices del empleador. Al tratarse de una planta de alimentos, es obligación estricta del operario cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), parámetros de higiene personal, control de calidad y manipulación de harinas e insumos establecidos para la marca.

SEXTA: CONFIDENCIALIDAD Y SECRETO INDUSTRIAL

El operario guardará secreto absoluto sobre las fórmulas, mezclas de harinas de pseudocereales y leguminosas, parámetros de maquinaria, costos de operación y cualquier información confidencial del proceso productivo de la empresa.

SÉPTIMA: JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA

Para todo lo no previsto en este contrato, las partes se remiten al Código del Trabajo ecuatoriano. En caso de controversia, se someten a los Jueces del Trabajo con sede en la ciudad de Quito y al trámite sumario previsto en el COGEP.

Para constancia y aceptación, las partes firman en tres ejemplares en la ciudad de Quito.

ANDES SNACK

Srta. Fernanda Belén Mena Bustos
Gerente General (Empleador)

[NOMBRE DEL OPERARIO]

C.C.: [Número de Documento]
Trabajador / Operario

- Mapas logísticos



- Indicadores financieros

INVERSIÓN EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
DESCRIPCION	CATEGORIA	VALOR
Maquinaria	MAQUINARIA	\$ 3.889,00
Equipos de computación	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 800,00
Garantía por arrendamiento	COSTO DEL ARRIENDO X 3	\$ 750,00
Total Inversión		\$ 5.439,00

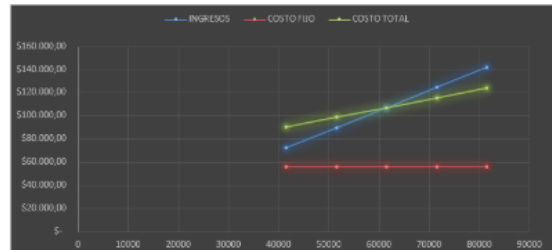
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		
COSTOS DE PRODUCCION		\$ 62.762,11
GASTOS OPERACIÓN		\$ 56.015,10
DIAS DEL AÑO	1 AÑO	365
COSTOS Y GASTOS DIARIOS		\$ 325,42
DIAS DE DESFASE		30
Total Inversión		\$ 9.762,51

INVERSIÓN TOTAL		
-----------------	--	--

Estado de Pérdidas y Ganancias					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ingresos ventas	\$ 131.800,43	\$ 140.894,66	\$ 150.616,40	\$ 161.008,93	\$ 172.118,54
Costo de Producción	\$ 62.762,11	\$ 62.762,11	\$ 67.092,70	\$ 71.722,09	\$ 76.670,92
Utilidad Bruta	\$ 69.038,32	\$ 78.132,55	\$ 83.523,70	\$ 89.286,83	\$ 95.447,63
(-) Gastos Operación	\$ 56.015,10	\$ 59.880,14	\$ 64.011,87	\$ 68.428,69	\$ 73.150,27
(-) Depreciación	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00
Utilidad Operación	\$ 12.879,22	\$ 18.108,41	\$ 19.367,83	\$ 20.714,14	\$ 22.153,36
Gastos Financieros	\$ 2.137,90	\$ 1.757,10	\$ 1.330,14	\$ 851,39	\$ 314,60

PRODUCTO	SABOR NATURAL	TOTAL
CANTIDAD	75600	75600
PARTICIPACION	100%	100%
PRECIO VENTA	\$ 1,74	\$ 1,74
COSTO VARIABLE	\$ 0,83	\$ 0,83
MARGEN CONTRIBUCION	\$ 0,91	\$ 0,91
MARGEN CONTRIBUCION PORCENTUAL	91%	91%
COSTOS FIJOS	\$ 56.159,10	\$ 56.159,10
PUNTO DE EQUILIBRIO GLOBAL	61.496,68	61.496,68

CANTIDADES	INGRESOS	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	UTILIDAD / PERDIDA
41497	\$ 72.344,99	\$ 34.449,99	\$ 56.159,10	\$ 90.809,09	\$ -18.264,11
51497	\$ 89.778,91	\$ 42.751,86	\$ 56.159,10	\$ 98.910,96	\$ -9.132,05
61497	\$ 107.212,83	\$ 51.053,73	\$ 56.159,10	\$ 107.212,83	\$ -
71497	\$ 124.646,75	\$ 59.355,59	\$ 56.159,10	\$ 115.514,69	\$ 9.132,05
81497	\$ 142.080,67	\$ 67.657,46	\$ 56.159,10	\$ 123.816,56	\$ 18.264,11



FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIÓN		\$ 12.879,22	\$ 18.108,41	\$ 19.367,83	\$ 20.714,14	\$ 22.153,36
(+) DEPRECIACIONES		\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00
(-) IMPUESTOS		\$ 2.685,33	\$ 4.087,83	\$ 4.509,42	\$ 4.965,69	\$ 5.459,69
(-) INVERSIONES	\$ -15.201,51					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ -15.201,51	\$ 10.337,89	\$ 14.164,58	\$ 15.002,40	\$ 15.892,46	\$ 16.837,67
(+) PRÉSTAMO	\$ 20.000,00					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 2.137,90	\$ 1.757,10	\$ 1.330,14	\$ 851,39	\$ 314,60
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$ 3.140,33	\$ 3.521,12	\$ 3.948,09	\$ 4.426,83	\$ 4.963,63
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$ 4.798,49	\$ 5.059,67	\$ 8.886,36	\$ 9.724,18	\$ 10.614,23	\$ 11.559,44
Flujo acumulado	\$ 4.798,49	\$ 9.858,16	\$ 18.744,51	\$ 28.468,69	\$ 39.082,92	\$ 50.642,36

WACC	11,35%
------	--------

PROYECTO	
VALOR ACTUAL NETO	\$ 36.550,81
TIR	79%
Índice de Rentabilidad	3,40
Período de recuperación	2,11 años

- Matriz PESTEL

Factor	Chile	Uruguay
Político	Alta estabilidad y gran apertura comercial con múltiples tratados de libre comercio.	Alta estabilidad política y democrática, pero limitado por MERCOSUR en negociaciones comerciales.
Económico	Economía más grande y diversificada, con mayor mercado y volumen de consumo.	Economía más pequeña pero estable, con buen ingreso per cápita y menor volatilidad.
Social	Consumidores más conscientes de la salud, con alta demanda de snacks saludables.	Tendencia hacia el consumo saludable, pero en menor escala por el tamaño del mercado.
Tecnológico	Mayor desarrollo logístico y digital, facilitando la distribución y comercialización.	Buen nivel tecnológico, aunque con menor alcance y escala en comparación con Chile.
Ambiental	Regulaciones avanzadas en economía circular y reducción de plásticos.	Fuerte enfoque en energías renovables y sostenibilidad general.
Legal	Normativas estrictas (etiquetado), mayor exigencia, pero mejor diferenciación de productos saludables.	Regulación más flexible, facilitando la entrada al mercado, pero con menor presión competitiva.

MATRIZ CAGE

Dimensión	Distancia Ecuador–Chile	Impacto para ANDES SNACK	Respuesta estratégica
Cultural	Ambos países comparten el idioma español y una identidad latinoamericana y andina, lo que reduce las barreras de comunicación. No obstante, existen diferencias en vocabulario, hábitos de compra y percepción del ingrediente: en Chile conviene utilizar “chocho (lupino)”.	Distancia baja–moderada. La marca puede comunicar su origen andino sin una adaptación cultural extrema, pero debe evitar términos que el consumidor chileno no reconozca.	Usar español neutro, incorporar “lupino” en el empaque, realizar degustaciones y adaptar los mensajes a salud, practicidad y origen natural.
Administrativa	Chile y Ecuador mantienen un Acuerdo de Integración Comercial vigente, denominado ACE N.º 75 desde 2022. Aun con preferencias comerciales, Chile aplica requisitos estrictos de inocuidad, etiquetado frontal, registro	Distancia moderada. El acuerdo facilita el acceso, pero el cumplimiento normativo puede retrasar o impedir el ingreso si la documentación y el etiquetado no están correctamente validados.	Actualizar en toda la tesis la referencia de ACE 65 a ACE 75; trabajar con un importador especializado; verificar certificado de origen, ARCSA, etiquetado y Ley 20.606.

	sanitario y documentación de origen.		
Geográfica	No existe frontera común. La ruta propuesta conecta Quito con Guayaquil por vía terrestre, continúa por vía marítima hasta San Antonio y finaliza con distribución hacia Santiago.	Distancia moderada. La operación requiere coordinación multimodal, control de tiempos, protección del empaque y planificación de inventarios.	Mantener embarques mensuales, monitoreo de la carga, stock de seguridad en Chile y coordinación previa de recepción con el importador o centro de distribución de Jumbo.
Económica	Chile posee un ingreso por habitante considerablemente mayor que Ecuador. En 2024, el PIB per cápita fue aproximadamente USD 16.709,9 en Chile y USD 6.874,7 en Ecuador (Banco Mundial, 2025).	Distancia moderada. El mayor poder adquisitivo favorece un snack de valor agregado, aunque el mercado chileno también exige precio competitivo, calidad constante y respaldo de marca.	Aplicar una estrategia de valor; mantener el precio B2B de USD 1,84 claramente diferenciado del precio final al consumidor; controlar el costo CIF y posicionar el producto en el segmento saludable.