Universidad Internacional SEK

Business School

Trabajo de fin de Carrera titulado:

“Plan de negocios para la producción y exportación de snack de yuca “

Realizado por:

Martin Alejandro Ontaneda Montaño

Director del plan de Negocios

MG. Jose Hidalgo

Requisito para la obtención del título de:

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Quito, Septiembre de 2025

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, MARTIN ALEJANDRO ONTANEDA MONTAÑO, con cédula de identidad No.1721710265, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Martin Alejandro Ontaneda Montaño

C.C: 1721710265

DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

MG. JOSE HIDALGO

LOS PROFESORES INFORMANTES:

MSC. SILVIA NOROÑA GALLO

MSC. PATRICIO ALARCON LARREA

Después de revisar el trabajo presentado lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

Msc. Silvia Noroña

Msc. Patricio Alarcon

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Martin Alejandro Ontaneda Montaño

C.C: 1721710265

DECLARATORIA

El presente Trabajo de Investigación titulado:

"**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE SNACK DE YUCA "**

Realizado por:

MARTIN ALEJANDRO ONTANEDA MONTAÑO

Como requisito para la obtención del título de:

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por el profesor:

MG. JOSE HIDALGO

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

MG. JOSÉ HIDALGO

DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación a mi familia, por ser mi base, mi impulso y mi refugio incondicional. Gracias por su amor, su confianza y por estar presentes en cada paso de este camino, incluso en los momentos más difíciles.

A mi abuelo Gonzalo, cuyo recuerdo vive en mí y cuya sabiduría y ejemplo siguen guiando mis pasos. Este logro es también suyo, y una forma de honrar todo lo que sembró en mí.

A Ana Pau, por ser una fuente constante de inspiración y motivación para superarme cada día. Este trabajo no solo representa mi esfuerzo, sino también el amor, el apoyo y la confianza que me han acompañado siempre. Gracias por ser parte esencial de este camino.

AGRADECIMIENTO

Hago este agradecimiento a mis padres por confiar siempre en mí, por brindarme las herramientas necesarias y estar presentes en los momentos más difíciles. A mi hermana, por ser un ejemplo e inspiración constante. También agradezco a las personas que me rodean y aportan de forma positiva a mi vida; su apoyo ha sido fundamental en este proceso.
Finalmente, agradezco a la Universidad Internacional SEK.

RESUMEN

Esta tesis se centra en la producción y exportación de snack de yuca, abarcando un análisis exhaustivo de los antecedentes de la industria, el panorama competitivo, la dinámica del mercado, la estrategia de marketing, el plan operativo y las proyecciones financieras. La elección de este tema para el plan de negocios surge de la idea de compartir un poco de tradición ecuatoriana a través de un snack nutritivo a base de yuca un tubérculo ancestral en ecuador. Además del deseo de explorar más allá de lo convencional y sumergirse en la creación de productos alimenticios innovadores y elaborados de manera avanzada. Este estudio resalta el potencial de exportación del snack de yuca en el ámbito internacional, Mediante la fusión de conocimientos técnicos y habilidades empresariales, esta investigación se esfuerza por capitalizar las posibilidades aún no exploradas en este mercado en crecimiento.

A lo largo de este trabajo, se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de los antecedentes históricos en el sector de los alimentos saludables, junto con un análisis competitivo detallado que sienta las bases para tomar decisiones estratégicas fundamentadas. Un examen meticuloso de las tendencias del mercado y los deseos de los consumidores informa una estrategia de marketing integral para posicionar de manera efectiva el proyecto propuesto en la industria de los snacks saludables.

En última instancia, este plan de negocios busca no solo ofrecer un producto innovador y delicioso, sino también aprovechar al máximo las oportunidades que el mercado de los alimentos ofrece, con la intención de satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores y contribuir al crecimiento de este sector en evolución.

Palabras clave: Snack saludable, snack de yuca, innovación alimentaria, producto natural, alto valor nutricional, producto orgánico, fuente de energía.

ABSTRACT

This thesis focuses on the production and export of cassava snacks, encompassing a comprehensive analysis of the industry background, competitive landscape, market dynamics, marketing strategy, operational plan, and financial projections. The choice of this theme for the business plan arises from the idea of sharing a bit of Ecuadorian tradition through a nutritious snack based on cassava, an ancestral tuber in Ecuador. In addition to the desire to explore beyond the conventional and immerse yourself in the creation of innovative and advanced food products. This study highlights the export potential of the cassava snack in the international arena. Through the fusion of technical knowledge and business skills, this research strives to capitalize on the yet unexplored possibilities in this growing market.

Throughout this work, a comprehensive assessment of the historical record in the health food industry is carried out, along with a detailed competitive analysis that lays the foundation for making informed strategic decisions. A meticulous examination of market trends and consumer desires informs a comprehensive marketin
g strategy to effectively position the proposed project in the healthy snack industry. Ultimately, this business plan seeks not only to offer an innovative and delicious product, but also to make the most of the opportunities that the food market offers, with the intention of satisfying the changing demands of consumers and contributing to the growth of this evolving industry.

Keywords: Healthy snack, cassava snack, food innovation, natural product, high nutritional value, organic product, energy source.

Tabla de contenido

Índice de tablas

Índice de gráficos

1. Resumen ejecutivo

El mercado global de snacks saludables está experimentando un crecimiento significativo, con una proyección de aumento del 3.37% anual hasta 2028. En Alemania, este sector crece a un ritmo del 4.26%, impulsado por la creciente demanda de productos orgánicos y sostenibles. YOOK'KA surge como una innovadora propuesta en este mercado, ofreciendo un snack saludable y delicioso a base de yuca, un tubérculo ancestral de Ecuador, rico en fibra, proteínas y libre de gluten.

YOOK'KA se distingue por su proceso de deshidratación, que reduce el contenido de grasas en un 50% comparado con los snacks fritos tradicionales, conservando un alto porcentaje de fibra y nutrientes esenciales. Este enfoque no solo satisface las necesidades nutricionales de los consumidores, sino que también responde a la creciente demanda de alimentos sostenibles. Utilizamos empaques ecoamigables y prácticas de comercio justo, alineándonos con los valores de los consumidores alemanes, quienes priorizan la calidad, la salud y el cuidado del medio ambiente.

Alemania representa un mercado ideal para YOOK'KA, con un consumo promedio de 6.44 kg de snacks por persona al año y una fuerte preferencia por productos orgánicos, que registran un crecimiento anual del 16.44%. Nuestro snack de yuca se posiciona como una alternativa saludable y atractiva, respaldada por certificaciones orgánicas y de comercio justo, que garantizan la calidad y trazabilidad del producto.

Entre nuestras ventajas competitivas destacan la nutrición superior de nuestro producto, su proceso de producción sostenible y el uso de empaques biodegradables. Estas características nos permiten diferenciarnos en un mercado altamente competitivo, captando la atención de consumidores conscientes de su salud y del impacto ambiental.

Para llevar a cabo este proyecto, se requiere una inversión inicial de $284,335, con un retorno esperado de un años y medio . La Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 94.61%, y el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) es del 15.83%, lo que demuestra la viabilidad financiera del proyecto. Nuestra misión es ofrecer snacks saludables y sostenibles que mejoren la calidad de vida de nuestros consumidores, mientras contribuimos a la preservación del medio ambiente y al desarrollo de comunidades agrícolas locales.

2. Descripción del negocio

Snacks de Yuca: Una Alternativa Nutritiva y Saludable

La yuca es un alimento muy nutritivo y beneficioso para la salud, por lo que se propone la exportación de un snack de yuca con la subpartida 200599-'Hortalizas y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas excepto en vinagre, sin congelar, como una forma accesible y sencilla de consumir este tubérculo. Este tendrá una presentación de 100 gramos para proporcionar una porción que cubra las necesidades alimentarias y nutricionales del consumidor. Para que este negocio tenga éxito, es importante aprovechar la creciente demanda de alimentos saludables y sostenibles, así como la tendencia de las personas a reemplazar comidas completas por snacks debido a sus estilos de vida más acelerados.

El snack de yuca es un alimento producido a base de yuca también conocida como mandioca o casava, un cultivo que ha sido utilizado por más de 4 mil años y que en la actualidad es la raíz principal de la alimentación de más de 800 millones de personas en todo el mundo. (Camaguey, 2021) Además, es considerado como el cuarto cultivo más importante para las naciones en desarrollo y ocupa el séptimo lugar de cultivo más importante en todo el planeta . La yuca es rica en hidratos de carbono, lo que proporciona al cuerpo cerca del 80% de la energía necesaria. (Camaguey, 2021)

Tabla 1
Valor nutricional referencial de la yuca por cada 100g

Valor nutricional por cada 100g	
Energía 160 kcal 670 kJ	
Carbohidratos	26.9
Azucares	1.7
Fibra Alimentaria	1.8
Grasas	0.4
Proteínas	3.2
Agua	60
Retinol (vit. A)	13 µg(1%)
Tiamina (vit. B1)	00.9 mg (7%)
Riboflavina (vit. B2)	0.05 mg (3%)
Niacina (vit. B3)	0.85 mg (6%)

Ácido pantoténico (vit. B5)	0.11 mg (2%)
Vitamina B6	0.3 mg (23%)
Vitamina C	48 mg (80%)
Vitamina E	7 mg (47%)
Calcio	16 mg (2%)
Hierro	0.10 mg (0%)
Magnesio	0.27 mg (6%)
Manganeso	0.38 mg (19%)
Fosforo	27 mg (4%)
Potasio	271 mg (6%)
Sodio	14 mg (1%)
Zinc	0.34 mg (3%)

Nota: Elaboración propia

Fuente: (Scribd, 2023)

La yuca es un alimento nutritivo y versátil que beneficia la salud en múltiples aspectos. Baja en grasas y rica en proteínas, ayuda a reducir el colesterol y los triglicéridos, favorece la digestión y alivia problemas como el intestino irritable. Su contenido de fibra dietética mejora la salud cardiovascular y previene el estreñimiento, mientras que su aporte de vitamina K fortalece los huesos y reduce el riesgo de osteoporosis. Además, la yuca es beneficiosa para el sistema nervioso, ayudando a disminuir la ansiedad.

Gracias a su hierro y cobre, mejora la circulación sanguínea y la oxigenación del cuerpo. Es una fuente de energía saludable, libre de gluten, ideal para personas con celiaquía. Su contenido de carbohidratos proporciona saciedad, y sus proteínas apoyan el desarrollo muscular. La vitamina K también contribuye a la salud mental, reduciendo el riesgo de enfermedades como el Alzheimer. En resumen, la yuca es una excelente opción para una dieta equilibrada y saludable.

(Camaguey, 2021)

3. Antecedentes de la industria

En los últimos años, la industria de los snacks ha experimentado una transformación significativa impulsada por cambios en los hábitos de consumo, preocupaciones crecientes sobre la salud y la intervención de regulaciones gubernamentales. En Europa, el 58% de los consumidores buscan mejorar sus hábitos alimenticios, lo que ha llevado a una demanda creciente de productos más saludables, con menor contenido de calorías, azúcares, grasas y sal. Esta tendencia no solo responde a preferencias individuales, sino que también está siendo moldeada por políticas públicas orientadas a combatir problemas de salud como el sobrepeso y la obesidad.

Según datos de **Euromonitor's Economies and Consumers 2021**, más del 67% de los adultos en Europa Occidental padecen sobrepeso u obesidad.

En este contexto, los snacks saludables han dejado de ser una tendencia pasajera para convertirse en un imperativo regulado para fabricantes y minoristas. Las autoridades están implementando medidas más estrictas para garantizar que los productos alimenticios cumplan con estándares nutricionales más altos. A nivel global, la categoría de snacks ha registrado un crecimiento notable. En el segundo trimestre de 2022, regiones como **América Latina** experimentaron un aumento del 24,4% en ventas, seguida de **África y Oriente Medio** con un 23,6% y **Europa del Este** con un 15,9%. (IQ, 2022)

Este crecimiento refleja no solo la expansión del mercado, sino también un cambio en la mentalidad de los consumidores, quienes están cada vez más conscientes de la importancia de una alimentación equilibrada y los beneficios de optar por opciones saludables.

Los consumidores actuales buscan productos que no solo satisfagan sus necesidades dietéticas específicas, sino que también contribuyan a prevenir enfermedades relacionadas con la alimentación, como la obesidad, la diabetes y las enfermedades cardíacas. Esta demanda ha abierto oportunidades para innovaciones en el sector, especialmente en productos que combinan conveniencia, sabor y beneficios nutricionales.

En este escenario, **YOOK'KA** se posiciona como una solución alineada con las tendencias actuales y futuras del mercado. Nuestra propuesta se centra en la elaboración de un snack saludable a base de yuca, un ingrediente natural y nutritivo que no solo satisface las necesidades alimenticias de los consumidores, sino que también ofrece beneficios adicionales para la salud. Con YOOK'KA, buscamos contribuir a la transformación de la industria de los snacks,

ofreciendo una alternativa que responde a las demandas de un mercado cada vez más consciente y regulado.

3.1 Comparativo de países

Con el objetivo de seleccionar el mercado más adecuado para nuestro producto, hemos realizado una investigación sobre el consumo de snacks a nivel geográfico. Este análisis nos permitirá filtrar las opciones disponibles y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Gráfico 1.
Mercado de snacks: tamaño del mercado % por geografía global 2021

Fuente: (Inteligence, 2023)

Tras analizar el Gráfico 1, se observa que el mercado de snacks tiene un tamaño considerable en la mayoría de los continentes, excepto en África, donde el mercado es más reducido. En el caso de Sudamérica, el mercado de snacks se sitúa en un nivel medio, lo que lo hace menos atractivo como destino para nuestro producto.

Como resultado, identificamos tres continentes con un mercado de snacks de alto tamaño: América del Norte, Europa y Asia. Estas regiones presentan mayores oportunidades debido a su alta demanda y consumo de snacks.

Para profundizar en nuestro análisis, realizamos una investigación específica sobre el tipo de snack que exportaremos, clasificado bajo la subpartida arancelaria 200599: “Hortalizas y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas, excepto en vinagre, sin congelar”. Utilizando la herramienta Trade Map, identificamos los países con mayor participación en las importaciones de esta partida durante el año 2022. Este enfoque nos permitirá definir los países objetivo más viables para nuestras operaciones comerciales.

Gráfico 2.

Lista de los países importadores para la sub partida 200599-'Hortalizas y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas excepto en vinagre, sin congelar'' en 2022.

Importadores				
	Valor importado en 2022 (miles de USD)	Saldo comercial 2022 (miles de USD)	Cantidad importada en 2022	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	4049178	440966	2119798	1910
Estados Unidos de América	826821	-729925	396876	2083
Japón	391011	-378166	171908	2275
Alemania	359028	-245290	179909	1996
Corea, República de	271669	-117427	348649	779
Francia	215784	-33644	117483	1837
Reino Unido	210728	-172424	107296	1964
Viet Nam	182829	-157087	17682	10340
Bélgica	152541	-1629	60328	2529
Canadá	127218	-90688	51675	2462
España	125225	52956	51776	2419
Países Bajos	110165	202741	41950	2626

Fuente: (ITC, TRADE MAP, 2022)

De acuerdo con los datos presentados en el Gráfico 2, Estados Unidos lidera las importaciones relacionadas con la partida 200599, seguido por Japón y Alemania. Considerando factores como la distancia geográfica y las diferencias culturales, elementos clave en nuestra estrategia de selección de mercados, hemos identificado a Estados Unidos y Alemania como nuestros dos principales países objetivo debido a su destacada participación en el mercado.

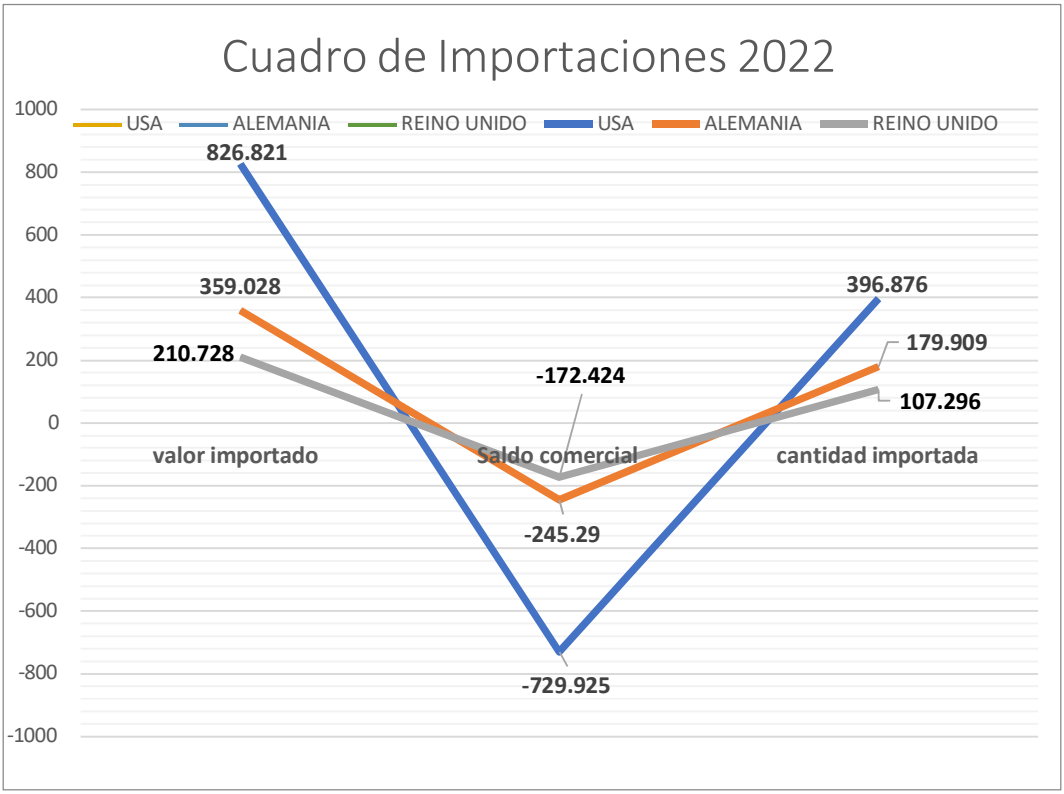
Para complementar este análisis, evaluamos otros aspectos relevantes, como el crecimiento anual, el idioma, la cultura, la distancia geográfica y la afinidad con nuestros productos. Bajo estos criterios, Reino Unido surge como el tercer país potencial para la introducción de nuestro producto.

Como resultado de nuestra investigación sobre las regiones con mayor consumo y los países que más importan la partida 200599, hemos determinado que Estados Unidos, Alemania y Reino Unido son los tres mercados más prometedores.

Con base en estos hallazgos, elaboramos un gráfico detallado que incluye datos clave como el valor importado, la balanza comercial y la cantidad importada por estos tres países. Este análisis nos permitirá tomar decisiones informadas y estratégicas para la expansión de nuestro producto.

Gráfico 3.

Cuadro de importación en el año 2022 para la subpartida 200599- 'Hortalizas y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas excepto en vinagre, sin congelar''



Nota: Elaboración propia

Fuente: (Map T. , 2022)

En el Gráfico 3, podemos observar que estos tres países muestran un potencial significativo en términos de valor, cantidad y balanza comercial importada. Si bien Estados Unidos destaca como el país que importa la mayor cantidad y posee el valor comercial más alto, es crucial analizar su balanza comercial para obtener una visión completa. Por otro lado, Alemania y Reino Unido presentan un equilibrio más claro en estos tres aspectos, lo que los convierte en opciones igualmente atractivas.

A continuación, presentamos una tabla que recopila información relevante sobre los tres países seleccionados como objetivos para la subpartida 200599 de "Hortalizas y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas, excepto en vinagre, sin congelar". El propósito de esta tabla es facilitar el análisis de diversas características de los países, como población, moneda, deuda, PIB, entre otros, con el fin de apoyar la elección del mercado más adecuado para nuestras operaciones comerciales.

Tabla 2
Cuadro comparativo de selección de países.

Datos Generales	Estados Unidos	Alemania	Reino Unido

Población	331.893.745	83.196.078	67.326.569
Moneda	Dólar	Euro	Libra esterlina
Tasa de alfabetización	99,0	99,0	99,0
Esperanza de vida	77	81	82
PIB (millones de US$)	23.032.000	2.960.000	3.130.000
PIB per cápita (PPP)	70.248.63	51.203,6	46.510,3
Deuda Externa (millones de US$)	29.476.402	2.734.937,96	3.127.063,63
Deuda Bruta (% del PIB)	126,43	69,3	186,0
Crecimiento de población (tasa anual)	0,4	0,0	0,4
Estructura por edades	**0-14 años:** 18,24% **15-24 años:** 13,12% **25-54 años:** 37,48% **55-64 años:** 39,29% **65 años y más:** 16,03%	**0-14 años:** 12,83% **15-24 años:** 9,98% **25-54 años:** 39,87% **55-64 años:** 14,96% **65 años y más:** 22,36%	**0-14 años:** 17,59% **15-24 años:** 11,71% **25-54 años:** 40,29% **55-64 años:** 12,22% **65 años y más:** 18,19%
Estructura de género (porcentaje por población total)	**Hombres:** 49,5% **Mujeres:** 50,46%	**Hombres:** 49,3% **Mujeres:** 50,7%	**Hombres:** 49,4% **Mujeres:** 50,6%

Nota: Elaboración Propia

Fuentes: (TRADEMAP, TRADEMAP, 2022)

Después de analizar la tabla 2, se observa que los tres países comparten características similares en los factores analizados. Sin embargo, destacan algunas particularidades que son relevantes para nuestro producto.

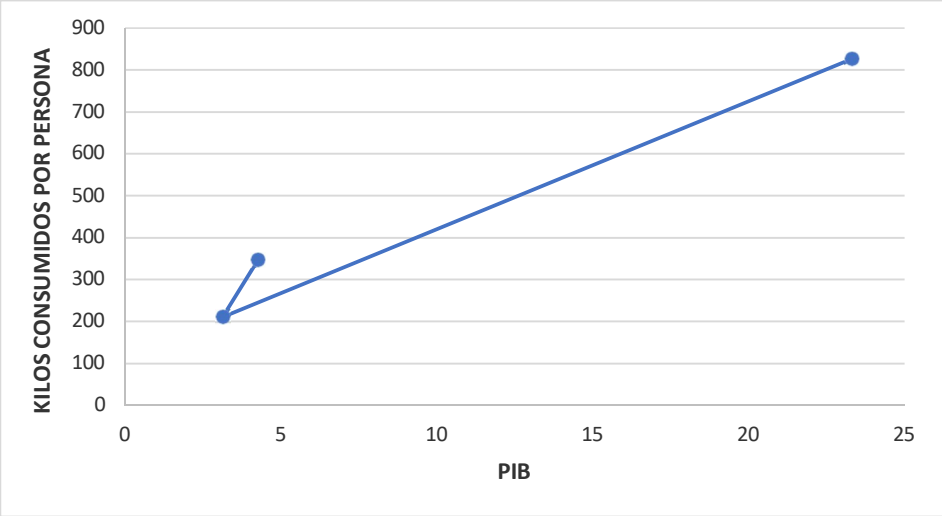
En primer lugar, se destaca la gestión más eficiente de la deuda por parte de Alemania en comparación con los otros países. Esto sugiere una mayor estabilidad económica y fiscal, lo que puede ser atractivo para invertir o establecer negocios en el país.

Otro aspecto relevante es el poder adquisitivo que posee Alemania, con un PIB per cápita prometedor con respecto a su PIB. Esto indica que los habitantes poseen mayor capacidad para adquirir productos y servicios.

Se procede a elaborar una tabla que nos indica el consumo de kilos por persona vs el PIB referente a la partida arancelaria 200599-Hortalizas y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas excepto en vinagre, sin congelar'.

Gráfico 4.

Comparativo PIB vs Consumo partida arancelaria 200599-'Hortalizas y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas excepto en vinagre, sin congelar'. De Estados Unidos, Alemania y Reino Unido.



Nota: Elaboración propia

Fuente: (TRADEMAP, TRADEMAP, 2023)

Cómo podemos notar en la gráfica Estados Unidos es el país que destaca frente a Alemania y Reino Unido esto debido a varios factores, sin embargo, Reino Unido y Alemania poseen cifras prometedoras lo que puede significar una tendencia creciente.

Con el propósito de identificar los principales países exportadores de la partida 200599, hemos llevado a cabo una investigación utilizando la herramienta Trade Map. Consideramos que esta

información es de importancia para comprender quiénes son los principales exportadores mundiales y cuál es su participación en el mercado.

Gráfico 5.

Principales países exportadore en el mundo con la partida arancelaria 200599- 'Hortalizas y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas excepto en vinagre, sin congelar'

Exportadores	Valor exportado en 2022 (miles de USD)	Saldo comercial 2022 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2022	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	4490144	440966	2122113	Toneladas	2116
China	1697241	1691220	755869	Toneladas	2245
Países Bajos	312906	202741	116745	Toneladas	2680
Perú	292936	292586	139979	Toneladas	2093
Italia	231862	179429	94562	Toneladas	2452
Francia	182140	-33644	97768	Toneladas	1863
España	178181	52956	123128	Toneladas	1447
Corea, República de	154242	-117427	44328	Toneladas	3480
Bélgica	150912	-1629	86763	Toneladas	1739

Fuente: (MAP, TRADE MAP, 2022)

Como se aprecia claramente en el gráfico 5, China destaca como el país líder en las exportaciones de la subpartida 200599, superando ampliamente a los demás países que figuran en la lista. Además, es notable que Perú es el único país de América del Sur presente en el listado, lo que sugiere una escasa competencia a nivel regional. Estos hallazgos son significativos, ya que nos permiten comprender la importancia de China en el mercado de esta partida y evaluar la situación competitiva en América del Sur.

Realizamos una investigación para conocer los principales países proveedores a Alemania con la partida 200599 con el fin de conocer su participación en el mercado alemán. Esto nos ayudara a entender las preferencias de consumo, la distancia media de los proveedores con Alemania, entre otros comportamientos.

Gráfico 6.

Lista de mercados proveedores del producto importado por Alemania en 2022

Exportadores	Valor importado en 2022 (miles de USD)	Saldo comercial en 2022 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Alemania (%)	Cantidad importada en 2022	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	359028	-245290	100	179909	Toneladas	1996
Países Bajos	77206	-65338	21,5	42590	Toneladas	1813
Francia	49293	-37678	13,7	25463	Toneladas	1936
Polonia	37686	-30391	10,5	13303	Toneladas	2833
Italia	31491	-26837	8,8	14215	Toneladas	2215
Türkiye	30940	-30806	8,6	18939	Toneladas	1634
Bélgica	23372	-19526	6,5	15999	Toneladas	1461
Grecia	21973	-21437	6,1	7930	Toneladas	2771
Austria	13208	479	3,7	3379	Toneladas	3909
España	11014	-6097	3,1	4429	Toneladas	2487
Hungría	8299	-5245	2,3	5116	Toneladas	1622

Fuente: (ITC, TRADE MAP, 2022)

A partir del análisis del Gráfico , se deduce que los principales proveedores de Alemania para la partida 200599 están geográficamente cercanos. Los Países Bajos destacan como el mayor participante en el mercado alemán, con un 21.5 % de participación. Además, es relevante

señalar que, entre los diez principales proveedores, no figura ningún país de la región sudamericana. Estos datos indican una fuerte presencia de proveedores europeos en el suministro de la partida mencionada y la ausencia de competidores sudamericanos en este mercado, lo que podría representar una oportunidad para incursionar en este espacio.

Gráfico 7.

Exportaciones de Ecuador hacia Estados Unidos, Reino Unido, Alemania

SA4	Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Estados Unidos de América			
			Valor 2022, en miles US$ ▼	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2022, %, p.a.	Participación en las exportaciones de Ecuador , %	Arancel equivalente ad valorem enfrentado por Ecuador
⊞	27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; . . .	5.005.507	-1	40	0
⊞	03	Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos	1.875.639	32	22	0
⊞	08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías	746.861	9	20	1
⊞	06	Plantas vivas y productos de la floricultura	414.351	4	40	1
⊞	71	Perlas finas (naturales) o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, . . .	365.734	25	39	0
⊞	16	Capítulo 16: preparaciones de carne, pescado, crustáceos, moluscos u otros invertebrados acuáticos . . .	259.550	10	16	2
⊞	18	Cacao y sus preparaciones	219.308	15	21	4
⊞	20	Preparaciones de hortalizas, de frutas u otros frutos o demás partes de plantas	154.262	11	48	6
⊞	07	Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	126.593	11	45	3
⊞	44	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	115.175	8	18	0

SA4	Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Reino Unido			
			Valor 2022, en miles US$▼	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2022, %, p.a.	Participación en las exportaciones de Ecuador , %	Arancel equivalente ad valorem enfrentado por Ecuador
⊞	16	Capítulo 16: preparaciones de carne, pescado, crustáceos, moluscos u otros invertebrados acuáticos . . .	108.652	19	7	13
⊞	03	Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos	71.892	31	1	0
⊞	08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías	47.767	-7	1	2
⊞	53	Las demás fibras textiles vegetales; hilados de papel y tejidos de hilados de papel	14.750	26	50	0
⊞	06	Plantas vivas y productos de la floricultura	8.707	20	1	0
⊞	21	Preparaciones alimenticias diversas	6.563	23	5	0
⊞	07	Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	5.170	8	2	6
⊞	20	Preparaciones de hortalizas, de frutas u otros frutos o demás partes de plantas	2.653	12	1	5
⊞	39	Plástico y sus manufacturas	2.348	-6	1	0
⊞	65	Sombreros, demás tocados, y sus partes	1.023	-8	4	0

SA4	Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Alemania			
			Valor 2022, en miles US$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2022, %, p.a.	Participación en las exportaciones de Ecuador , %	Arancel equivalente ad valorem enfrentado por Ecuador
⊞	08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías	100.226	-17	3	2
⊞	26	Minerales metalíferos, escorias y cenizas	62.382	2.690	3	0
⊞	18	Cacao y sus preparaciones	44.807	0	4	0
⊞	21	Preparaciones alimenticias diversas	32.310	-8	26	0
⊞	16	Capítulo 16: preparaciones de carne, pescado, crustáceos, moluscos u otros invertebrados acuáticos . . .	31.470	-23	2	13
⊞	07	Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	16.061	10	6	6
⊞	06	Plantas vivas y productos de la floricultura	14.635	11	1	0
⊞	03	Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos	11.268	-12	0	0
⊞	23	Residuos y desperdicios de las industrias alimentarias; alimentos preparados para animales	3.465	197	2	0
⊞	44	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	3.297	-8	1	0

Fuente: (MAP, TRADE MAP, 2022)

El gráfico evidencia que Ecuador exporta hortalizas y preparaciones derivadas a los tres países analizados. Las exportaciones a Estados Unidos tienen una mayor participación frente a Alemania y Reino Unido; sin embargo, los tres mercados presentan una tasa de crecimiento alentadora, lo que sugiere oportunidades de expansión.

Para profundizar en el análisis, se investigó el valor importado por estos países en los años previos, junto con sus importaciones totales a nivel global. Esto permite contextualizar el desempeño de Ecuador frente a otros proveedores e identificar tendencias que respalden la toma de decisiones estratégicas para fortalecer su presencia en estos mercados.

Gráfico 8.

Ecuador hacia 3 países potenciales, importaciones del mundo de los 3 países potenciales con la sub partida 200599

SA22	Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Estados Unidos de América			Estados Unidos de América importa desde el mundo			
			Valor en 2020	Valor en 2021	Valor en 2022		Valor en 2020	Valor en 2021	Valor en 2022
⊞	200599	Vegetales y mezcla de vegetales, preparados o conservados sin vinagre, sin congelar (exc. conservados . . .	18.898	21.040	18.992		621.538	685.704	826.821

SA22	Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Alemania					Alemania importa desde el mundo				
			Valor en 2018	Valor en 2019	Valor en 2020	Valor en 2021	Valor en 2022		Valor en 2018	Valor en 2019	Valor en 2020	Valor en 2021	Valor en 2022
⊞	200599	Vegetales y mezcla de vegetales, preparados o conservados sin vinagre, sin congelar (exc. conservados . . .	0	12	65	56	67		293.485	296.109	355.866	365.547	359.028

SA22	Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Reino Unido			Reino Unido importa desde el mundo			
			Valor en 2020	Valor en 2021	Valor en 2022		Valor en 2020	Valor en 2021	Valor en 2022
⊞	200599	Vegetales y mezcla de vegetales, preparados o conservados sin vinagre, sin congelar (exc. conservados . . .	26	79	27		130.033	151.142	210.728

Fuente: (MAP, TRADE MAP, 2022)

El gráfico muestra que Ecuador realizó exportaciones hacia los tres países potenciales bajo la subpartida 200599, correspondiente a "Hortalizas y mezclas de hortalizas, preparadas o

conservadas, excepto en vinagre, sin congelar". Se observa que Estados Unidos es el principal destino de estas exportaciones en términos de volumen. Sin embargo, Alemania cuenta con un historial más extenso de importaciones, tanto desde Ecuador como a nivel global.

Este dato indica que Alemania representa un mercado consolidado y significativo para las hortalizas y mezclas de hortalizas ecuatorianas. Aunque Estados Unidos es el mayor destino actual, el historial más prolongado de Alemania sugiere una mayor oportunidad de crecimiento y consolidación en este mercado europeo.

Además, el gráfico refleja un crecimiento constante en las importaciones de esta subpartida a nivel mundial por parte de estos países. Este incremento en la demanda representa una excelente oportunidad para que Ecuador amplíe su participación en las exportaciones de la subpartida 200599.

País elegido

Luego de estudiar detalladamente los aspectos cuantitativos y cualitativos, hemos llegado a la conclusión de que Alemania es el país al que deseamos exportar. Aunque los Estados Unidos y el Reino Unido son opciones prometedoras con economías estables y un alto poder adquisitivo, hemos elegido a Alemania por razones tanto cuantitativas como cualitativas. Al analizar los hábitos de consumo de los consumidores alemanes, nos aseguramos de que nuestros productos se ajusten a las características y preferencias de estos consumidores.

La cultura alemana valora la excelencia y la sostenibilidad y tiene una fuerte predilección por la certificación y la trazabilidad de los productos, lo que coincide con nuestra visión del producto. Además, Alemania tiene la reputación de ser una economía sólida y es uno de los destinos más atractivos para los productores extranjeros. Es un mercado con un alto conocimiento en productos naturales y los consumidores alemanes no solo buscan satisfacer sus necesidades alimenticias, sino que también buscan hacer compras conscientes que cuiden su salud y que sean amigables con el medio ambiente.

Según una investigación realizada por el Ministerio de Agricultura alemán, la producción de hortalizas ecológicas en Alemania es insuficiente para abastecer más del 20% del consumo total en el país, lo que hace que tenga que importar productos principalmente de España. (Proexca, 2021) La creciente demanda de alimentos orgánicos se refleja en los datos de exportación, como el caso de HaciendasBio, una empresa con sede en Badajoz que solo en 2019 exportó 22.000 toneladas de estos productos a Alemania. (Proexca, 2021)

Otro factor por destacar es la accesibilidad comercial que Ecuador posee con Alemania, gracias al acuerdo multi parte que tiene con la Unión Europea. Este acuerdo incluye la liberación de productos naturales. (Freire, 2020)

3.2 Productos y servicios existentes

El sector de alimentos saludables abarca la producción, distribución y venta de productos alimenticios que promueven la salud y el bienestar. Estos alimentos están diseñados para ofrecer beneficios nutricionales, como un alto contenido de vitaminas, minerales, fibra y otros nutrientes esenciales, mientras se reduce la presencia de ingredientes no saludables, como grasas saturadas, azúcares añadidos y aditivos artificiales. (plus, 2020)

Dentro de este sector, se encuentran diversas categorías, como alimentos orgánicos, productos sin gluten, snacks saludables, bebidas naturales y suplementos dietéticos, entre otros. Estos productos están disponibles en supermercados, tiendas especializadas, restaurantes y canales en línea. (plus, 2020)

procedemos a elaborar una tabla que incluye productos similares elaborados a base de yuca. Para ello, hemos tomado como referencia tanto productos ecuatorianos como aquellos que se comercializan en los países objetivo. Esta comparación permitirá analizar las características y tendencias del mercado.

Tabla 3

Productos Similares

Producto	Imagen referencial
Harina de yuca	
Pan de yuca	
Snack de yuca frita	

Deditos de yuca	
Chips de yuca frita	
Dulce de yuca	

Nota: Elaboración propia

Fuente: (cusiworld, 2023) (rewe, 2023) (Facundo, 2023) (Banchis, 2023) (ALNATURA, 2023) (dm, dm, 2023) (lidl, lidl, 2023) (kaufland, 2023)

La tabla muestra una amplia diversidad de productos a base de yuca comercializados en el sector alimentario, lo que refleja la versatilidad de este tubérculo en la industria. Tras una investigación, se determinó que en Ecuador existen varias marcas que elaboran preparaciones derivadas de la yuca, principalmente debido a la tradición y a la abundancia de esta materia prima en el país, lo que facilita su producción.

Además, la tabla proporciona una referencia clara de los productos a base de yuca disponibles en el mercado alemán. Entre ellos, destacan los dedos fritos de yuca de la marca peruana Yuca Loca, la miel de yuca de la marca Immenhof y los chips de yuca de la marca El Origen. Estos productos fueron identificados tras una investigación en supermercados alemanes como Rewe, DM, LIDL, Alnatura, Müller y Kaufland, lo que evidencia la presencia de este tipo de alimentos en el mercado europeo.

3.3 Tamaño y forma del sector

Tamaño del sector

Conocer el tamaño del mercado es fundamental para determinar la demanda y el potencial de ventas de un producto o servicio en un ámbito geográfico específico. Para obtener una visión más clara del tamaño aproximado de nuestro mercado en Alemania, analizamos el valor importado por este país, complementado con una investigación sobre su producción local. Este enfoque nos permite evaluar tanto la demanda externa como la oferta interna, proporcionando una base sólida para estimar oportunidades de crecimiento y participación en el mercado alemán.

Tabla 4
Tamaño del mercado aproximado de Alemania

	Valor importado en 2022 (miles de USD)	*Cant. tonelada*	*Valor de tonelada*
Valor importado	***359,028,000***	***179,909***	***1.99***
Producción local	***3,562,000***		
Total	***355,466,000***		

Nota: Elaboración propia

Fuente: (TRADEMAP, TRADEMAP, 2022) (Orús, STATISTA, 2022)

Como se observa en la tabla, el valor de las importaciones supera significativamente a la producción local, lo que nos da un valor de mercado aproximado de $355,466,000. Para determinar el valor de las importaciones, se utilizó la herramienta Trade Map, mientras que el valor referencial de la producción local se basó en una investigación de Statista que reporta el valor del mercado alemán. Estos datos confirman que el consumo de hortalizas en Alemania es elevado. Además, según una investigación del Ministerio de Agricultura alemán, la producción local de hortalizas ecológicas solo cubre menos del 20% del consumo total del país, lo que resalta la dependencia de las importaciones. (Proexca, 2021)

Para evaluar el mercado potencial en Alemania, hemos optado por aplicar el método Chain-Ratio, que nos permitirá estimar la demanda total del mercado. Este enfoque incluye segmentaciones porcentuales basadas en la población alemana, considerando la población específica de la ciudad objetivo, los grupos de edad a los que se dirige nuestro producto y los hábitos de consumo asociados a él. Este análisis nos proporcionará una estimación más precisa del mercado potencial.

Tabla 5
Mercado potencial por método de Chain-Ratio.

Criterio	**Población**	**Porcentaje**	**Unidad de medida**

Población de Alemania	**83.196.078**	100%	Personas
Población de Hamburgo	**1.889.160**	2%	Personas
Jóvenes de 18 a 29	**226,699**	12%	Personas
Adultos de 30 a 59 años	**755.664**	40%	Personas
Total de población objetiva	**982.343**	52%	Personas
Consumo de snacks per cápita	**736.757**	75%	Consumo de personas en Kg
Consumo de productos orgánicos	**272.600**	37%	Personas

Nota: Elaboración propia

Fuente: (ZHUJIWORLD, 2023) (STATISTA, 2022) (Orús, STATISTA, 2022)

Se consideraron diferentes factores y criterios relevantes para el cálculo del tamaño de mercado por método de Chain-Ratio. En primer lugar, se tomó como referencia el tamaño total de la población del país. Luego, se seleccionó la ciudad de Hamburgo debido a sus ventajas logísticas, como puertos y su prominente actividad comercial, además de ser una de las más pobladas en Alemania y contar con un alto PIB per cápita alto.

A continuación, se aplicó un filtro por edades para identificar a los posibles compradores, tomando en cuenta las tendencias de consumo y la población económicamente activa. Este filtro permitió enfocar la estrategia en grupos demográficos específicos con mayor potencial de demanda.

Otro factor clave considerado fue el consumo per cápita de snacks. Se tomaron datos de investigaciones de Statista, que proporcionaron información sobre el consumo promedio mundial de snacks correspondiente a 8,60 kg por persona (Orús, STATISTA, 2022), y el consumo per cápita de snacks en Alemania correspondiente a 6,44 kg por persona (STATISTA, 2022), dándonos un 75% en promedio del consumo per cápita de snacks . Estos datos permitieron estimar el porcentaje aplicado a la población de Hamburgo.

Por último, se analizó el consumo de productos orgánicos, obteniendo información de una encuesta denominada "Ökobarometer 2020", realizada por el Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura. De esta encuesta, se dedujo que el 37% de las personas consumen productos ecológicos de manera regular. (Proexca, 2021)

Con el fin de tener una visión aún más clara de nuestro mercado potencial decidimos elaborar una tabla en la cual empleamos el método de Kotler este método es uno de los más utilizados

la manera de aplicarlo es mediante la siguiente fórmula Q = n (número de compradores) por p (precio) por q (consumo per cápita). Esta fórmula nos permite obtener la estimación de la demanda potencial del producto al combinar la población objetivo, el consumo promedio por individuo y el precio promedio del producto. (Kotler, 2016).

Tabla 6
Mercado potencial por método de Kotler

Método de Kotler	
Precio promedio	$ 4,00 USD
Compradores	272.600 (personas)
Consumo promedio	48 (repetición de compra)
Demanda potencial	**$52,339,200**

Nota: Elaboración propia

Fuentes: (Kotler, 2016) (Zullay, n.d.) (RAMOS, 2019)

Para los datos expresados en la tabla 6 método de Kotler utilizamos el potencial de compradores de la tabla 5 método de chain ratio dándonos un total de 272.600 personas potenciales a la compra estos consumidores potenciales poseen las características de consumo de productos orgánicos en los cuales podemos encontrar personas preocupadas por su salud, con dietas especiales, deportistas, consumidores de productos orgánicos. Para el precio promedio realizamos una investigación de precios y utilizamos un promedio estimado entré el precio más alto y el precio más bajo de nuestra competencia los cuales se demuestran en la tabla 8 y 9 expuesta en el punto 4.1, para el consumo promedio realizamos una investigación en diferentes fuentes las cuales realizaban encuesta sobre el consumo frecuente de snacks en las que en promedio el 45% de las personas compran snacks al menos 4 veces al mes dándonos una repetición de compra anual de 48 repeticiones de compra de esta manera determinamos que la demanda potencial es de $52,339,200 millones de Dólares.

Forma del sector

Dispersión geográfica

El sector de snacks de yuca presenta una dispersión geográfica, concentrándose especialmente en distintas regiones:

- América Latina: Brasil, Colombia y Perú experimentan un crecimiento notable en el sector de snacks de yuca, impulsado por la creciente popularidad de este cultivo en la región.
- África: En países como Nigeria, Ghana y la República Democrática del Congo, donde la yuca es un cultivo esencial, el sector de snacks de yuca muestra fortaleza.

- Asia: Indonesia, Tailandia y Vietnam son líderes en producción de snacks de yuca en Asia, donde este cultivo también desempeña un papel crucial.

En estas áreas, la concentración de la industria suele coincidir con las fuentes de materias primas debido a la eficiencia de procesamiento cerca de las zonas de cultivo de la yuca.

Capacidad de producción de snacks

La capacidad de producción de snack de yuca depende de varios factores, incluido el tamaño de la instalación, el tipo de equipo utilizado y la eficiencia del proceso de producción. Sin embargo, en general, una planta típica de producción de bocadillos de yuca puede producir varios kilogramos por día.

Por ejemplo, una instalación de producción de bocadillos de yuca a pequeña escala con una capacidad de mil kilogramos por día generalmente usaría un proceso manual de pelado y rallado, una prensa hidráulica para extraer el almidón y un horno simple.

Una instalación a gran escala con una capacidad de diez mil kilogramos por día probablemente usaría equipos más automatizados, como una máquina para pelar y rallar continuamente, un extractor de almidón neumático y un horno industrial.

En general, la capacidad de producción de bocadillos de yuca puede variar ampliamente según el tamaño de la instalación, el tipo de equipo utilizado y la eficiencia del proceso de producción.

Para conocer la producción de una empresa de snacks tomaremos cómo ejemplo a le empresa Ecuatoriana **RAMESHI S.A** esta información se obtuvo de **Scielo** (**Optimización del proceso de elaboración de snacks de yuca en una empresa alimenticia ecuatoriana)** (Ximena Janeth Díaz-Cárdenas, 2022)

- Empresa pequeña-mediana
- La planta cuenta con una capacidad instalada de producción de 480 kg/día en su área correspondiente
- Capacidad en el área de empaque se dispone de una capacidad instalada de 2160 kg/día (Ximena Janeth Díaz-Cárdenas, 2022).

3.4 Tendencias importantes que surgen en el sector

Tendencias de consumo

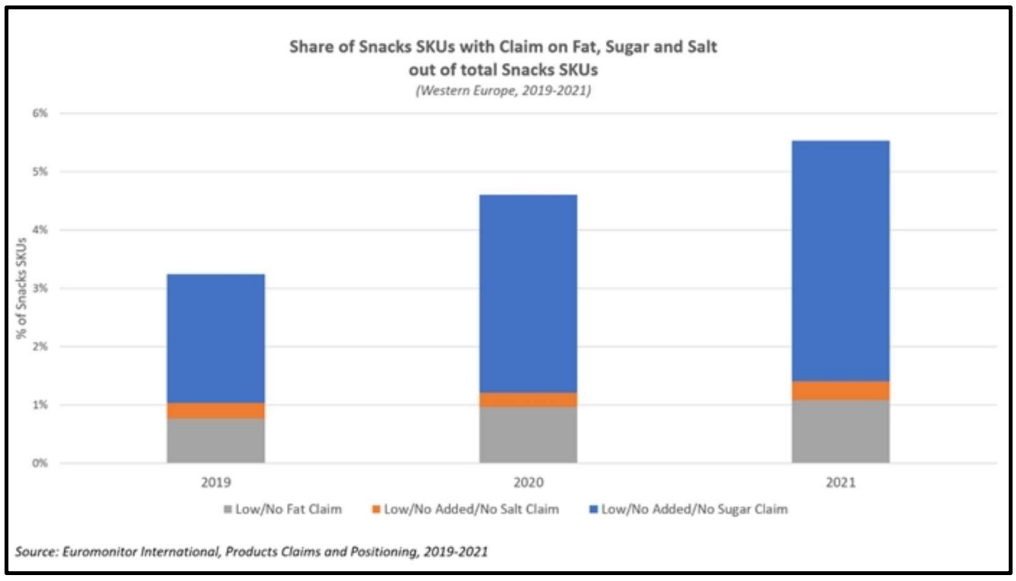
Los fabricantes y minoristas de Europa occidental han introducido iniciativas voluntarias de snacks para satisfacer la creciente demanda de opciones más saludables. Estas acciones permiten a los consumidores disfrutar de sus productos sin afectar a su valor nutricional. (Milasevic, 2023).

Por un lado, los fabricantes de snacks están realizando inversiones significativas para ampliar su oferta de productos bajos en grasa, azúcar y sal. La región ha presenciado un rápido crecimiento en la disponibilidad de SKU con afirmaciones nutricionales relevantes. Un ejemplo de esto es la empresa francesa de confitería Lutti, que ha logrado reducir en un 40% el contenido de azúcar en sus surtidos Happy Fizz. En España, Zumosol, un productor de zumos se ha asociado con Helados KTC para introducir una línea de helados sin gluten que contienen bajos niveles de azúcar y grasas, además de ser ricos en fibra y vitamina C.

Estas iniciativas reflejan el compromiso de la industria de bocadillos de adaptarse a las preferencias y necesidades cambiantes de los consumidores así lo indica. (Theofilopoulou, 2022)

Gráfico 9

Porcentaje de SKUs de snacks con declaración sobre grasa, azucares y sal del total de SKUs de snacks



Fuente: (Theofilopoulou, 2022)

En el grafico 9 se demuestra que, a nivel global, existe un cambio en los patrones de alimentación, donde las personas están optando por reemplazar las comidas con bocadillos debido a sus agendas ocupadas y la falta de tiempo para tener una comida completa.

Este fenómeno es especialmente común en áreas urbanas donde las personas enfrentan horarios de trabajo agitados y los niños adoptan la costumbre de comer bocadillos en lugar de tener comidas completas.

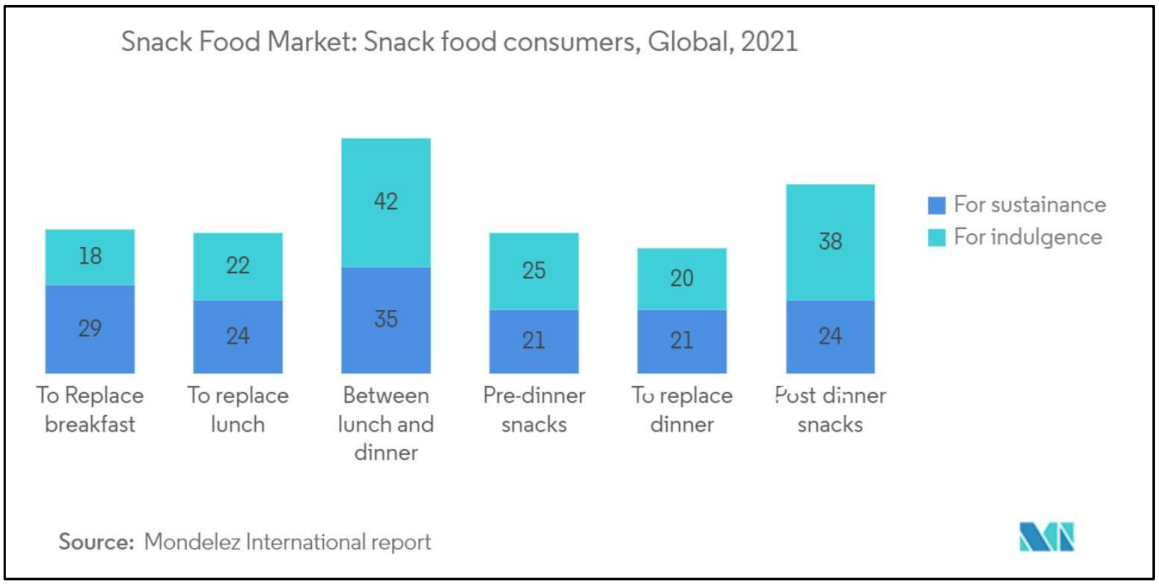
Además, los solteros que viven lejos de sus hogares por motivos laborales pueden optar por opciones de refrigerios saludables debido a su falta de habilidades culinarias. La Encuesta nutricional de Glanbia sobre tendencias de refrigerios saludables para 2022 revela que las

personas están buscando opciones de bocadillos con menos azúcar, alto contenido de proteínas, ingredientes limpios, nuevos formatos y valor nutricional funcional. (Inteligence, 2023)

El estrés tanto laboral como personal también influye en la elección de los refrigerios. Según el informe, muchas personas recurren a los bocadillos como una forma de aliviar la frustración, donde el 46% de las mujeres y el 26% de los hombres consumen snacks con ese propósito. (Inteligence, 2023)

Gráfico 10

Aumento del reemplazo de comidas con refrigerios



Fuente: (Inteligence, 2023).

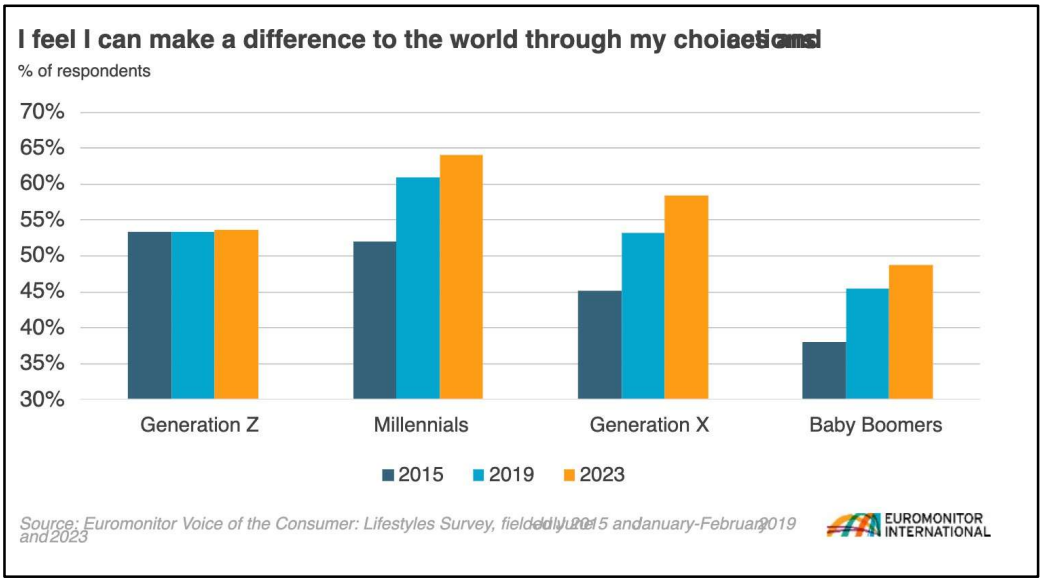
Los consumidores juegan un papel crucial en impulsar el cambio hacia la sostenibilidad esto se ve reflejado en el grafico 10. En la actualidad, los consumidores se sienten empoderados y creen que pueden influir en las empresas a través de sus elecciones diarias.

Esta creencia es especialmente fuerte entre los millennials, con un 64% de ellos creyendo que sus elecciones y acciones pueden marcar una diferencia en el mundo. Sin embargo, la Generación X también ha experimentado un cambio significativo en sus perspectivas, con un aumento del 45% al 58% entre 2015 y 2023 en cuanto a creer en su capacidad para generar un impacto a través de sus elecciones. (Milasevic, 2023)

Estos hallazgos se basan en la Voz del Consumidor: Encuesta de Estilo de Vida de Euromonitor.

Gráfico 11

Hacer una diferencia mediante la toma de decisiones en Europa.



Fuente: (Milasevic, 2023)

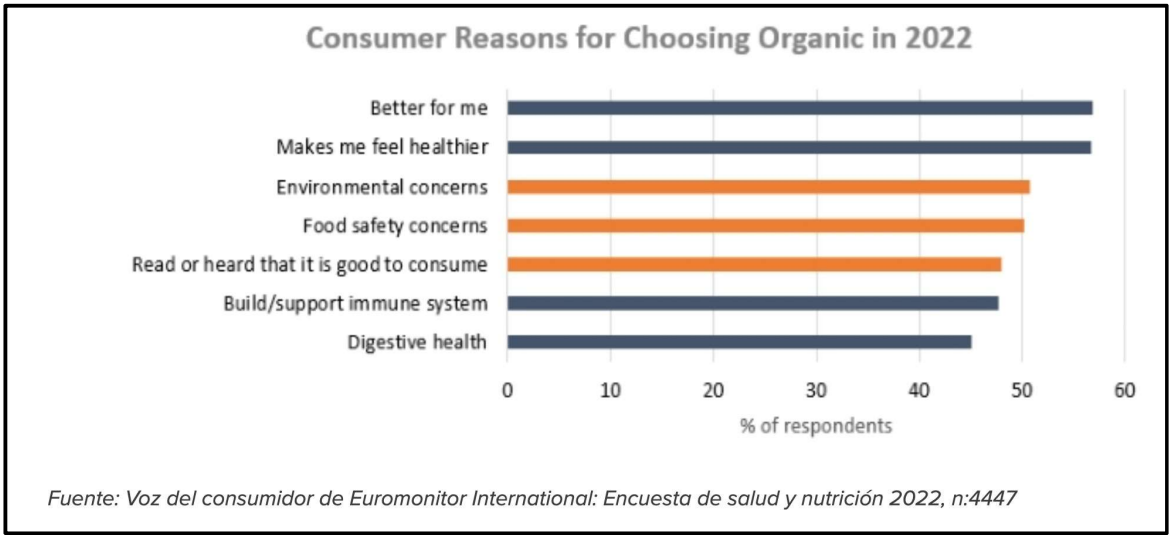
A consecuencia de las exigencias de los consumidores los minoristas han realizado cambios en temas de sostenibilidad. Según la encuesta Voice of the Industry: Sustainability Survey de Euromonitor, en 2022, el 79% de los profesionales minoristas cuyas empresas están invirtiendo en iniciativas de sostenibilidad afirman que lo hacen debido a la percepción del cliente y la reputación de la marca. (Milasevic, 2023)

En un entorno cada vez más competitivo, es crucial comprender qué motiva a los consumidores a elegir productos de calidad orgánica en lugar de lo estándar. Según la encuesta de Salud y Nutrición Euromonitor 2022, los beneficios para la salud siguen siendo las motivaciones más fuertes para que los consumidores elijan productos orgánicos. Sin embargo, en el último año, las motivaciones relacionadas con la seguridad alimentaria y las preocupaciones ambientales han ganado popularidad. (Bernatonyte, 2022)

Estos cambios en las motivaciones del consumidor indican una comprensión más general de los productos orgánicos. Los consumidores perciben que estos productos no solo proporcionan beneficios personales para la salud, sino que también abordan preocupaciones globales como la seguridad alimentaria y el impacto ambiental.

Gráfico 12

Razones por la cuales los consumidores eligen productos orgánicos en Europa.



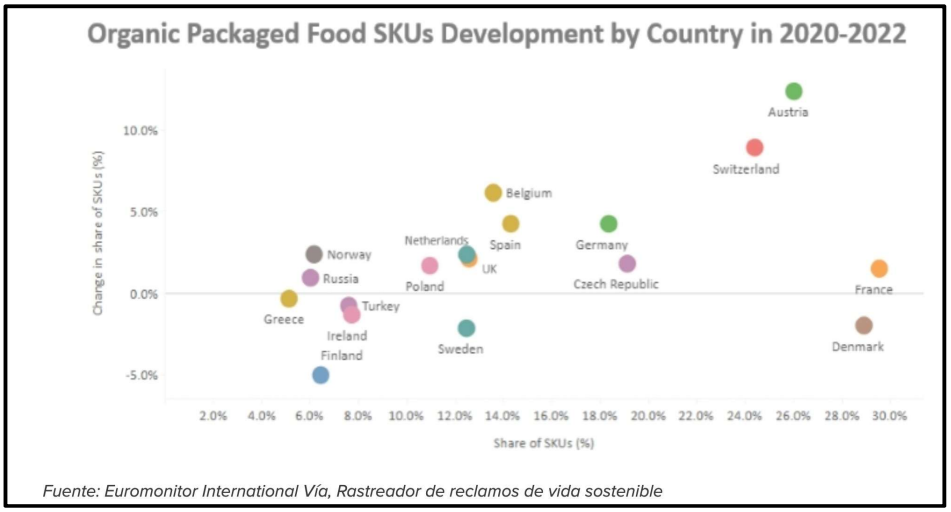
Fuente: (Bernatonyte, 2022)

El grafico 12 demuestra en color naranja que la tendencia con relación a seguridad alimentaria y preocupaciones ambientales son las que más crecieron en el año.

Un grupo demográfico muestra una preferencia sostenida por los productos orgánicos, a pesar de la crisis económica, el grupo de edad de 30 a 44 años es el grupo que indico mayor preferencia hacia alimentos orgánicos y esta preferencia a aumentado desde 2019.

Gráfico 13

Empaquetado orgánico de comida por país en Europa en los años 2020-2022



Fuente: (Bernatonyte, 2022)

Aunque las declaraciones orgánicas continúan siendo populares, se está observando una creciente competencia de otras tendencias y etiquetas en desarrollo esto se refleja en el grafico 13.

En el ámbito del comercio electrónico, las etiquetas de abastecimiento sostenible están

experimentando un crecimiento significativo. Sin embargo, las etiquetas Fairtrade y Rainforest Alliance han experimentado un crecimiento aún más rápido en los últimos dos años, lo que representa una competencia de nicho a largo plazo. (Bernatonyte, 2022)

Tendencia en Alemania

Alemania es la economía más grande de Europa y la cuarta más grande del mundo. Su éxito se debe a su enfoque en la investigación y la innovación, así como a su capacidad para atraer inversiones extranjeras de todo el mundo. (group, 2021)

Tendencia al consumo de productos orgánicos

De acuerdo con Statista, Alemania se encuentra en el octavo lugar del consumo per cápita de alimentos orgánicos. A pesar de esto, Ökobarometer 2020 muestra que la tendencia de consumo de alimentos ecológicos va en aumento, ya que el 37% de los encuestados en el estudio patrocinado por el Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura afirmaron que consumen productos orgánicos de forma regular, mientras que el 90% declaró que planea utilizarlos en el futuro. (Proexca, 2021), los productos ecológicos crecieron aproximadamente el doble de rápido que el mercado alimentario en su conjunto y, como resultado, la cuota orgánica del mercado total de comestibles aumentó hasta un 6,4% en 2020.

Tendencia a la sostenibilidad

Debido al alto consumo de alimentos orgánicos en Alemania, Se ha visto un acelerado crecimiento en las tierras cultivadas de manera sostenible llegando alrededor del 10%, y con la proyección de que se aumente al 20% en 2030. (Proexca, 2021)

Tendencia al consumo de productos con certificaciones

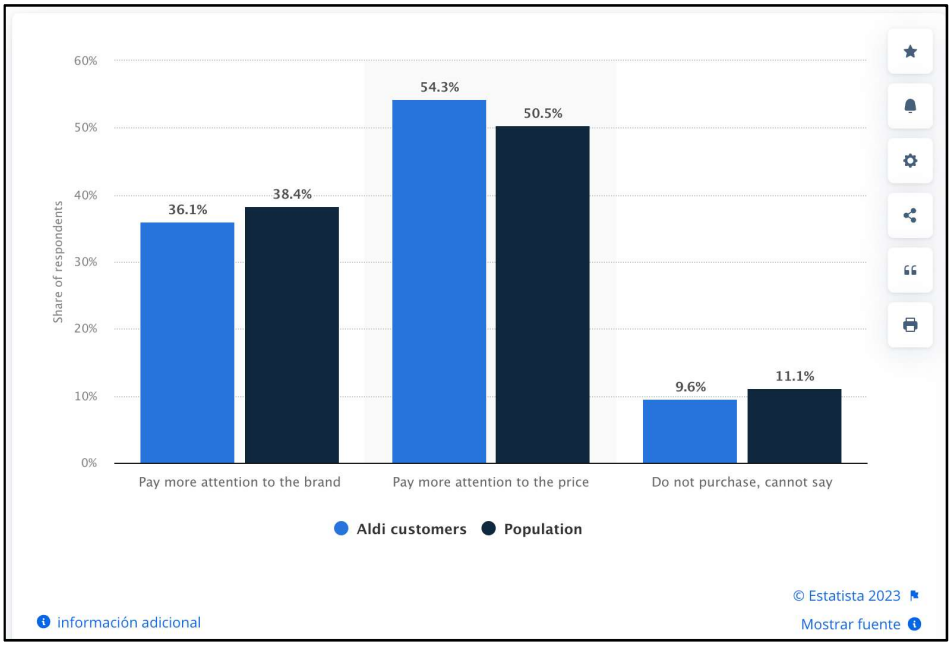
Un informe reciente de PwC muestra que el consumo de alimentos orgánicos en Alemania ha aumentado significativamente en los últimos años. En 2016, solo el 16% de los compradores preferían alimentos con certificación ecológica; sin embargo, en la actualidad, esa cifra ha aumentado al 24%. Por lo tanto, se observa un aumento en la preferencia del consumo de alimentos con certificación ecológica por parte de los compradores alemanes en los últimos años, según el estudio de PwC. (Proexca, 2021)

Tendencia a la marca en comparación al precio

Realizamos una investigación para determinar las tendenicas de compra en el mercado alemán en el siguiente grafico podremos observar un análisis realizado por Aldi cadena de supermercados de origen alemán.

Gráfico 14

Porcentaje de clientes de Aldi según la atención a la marca o el precio al comprar snacks salados en comparación con la población de Alemania en 2021



Fuente: (Statista, 2023)

El Gráfico 14 muestra los resultados de una encuesta realizada a clientes de Aldi en Alemania sobre sus preferencias entre marca y precio al comprar snacks salados. Aproximadamente el 36,1% de los consumidores de Aldi priorizaron la marca sobre el precio al elegir sus bocadillos, mientras que el 38,4% de la población general compartió esta misma preferencia. La encuesta se basó en la población de habla alemana mayor de 14 años, reflejando la importancia de la marca en las decisiones de compra de este segmento. (Statista, 2023)

Tendencias en el sector

- Tasa de crecimiento esperada:

La industria de alimentos saludables ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años a nivel mundial, y se espera que este crecimiento continúe en el futuro. Según una investigación de mercado realizada por Brandessence, el mercado de bocadillos saludables alcanzó un valor de USD 24,51 mil millones en 2021 y se proyecta que llegue a los USD 34,95 mil millones en 2028. Un factor importante que impulsa este crecimiento es el aumento de los ingresos y la cultura corporativa, lo que ha llevado a jornadas laborales más largas y cambios en los estilos de vida, provocando un cambio en los hábitos alimenticios de las personas. (A, En Alimentos , 2022)

- Nuevos modelos de crecimiento:

Los nuevos modelos de crecimiento en el segmento de alimentos saludables incluyen un enfoque en la sustentabilidad ambiental, la inclusión de ingredientes funcionales y la personalización de productos según las necesidades individuales de los consumidores. Además, la expansión del comercio electrónico y las ventas de alimentos saludables en línea han abierto nuevas oportunidades de crecimiento para la industria. (A, En Alimentos, 2022)

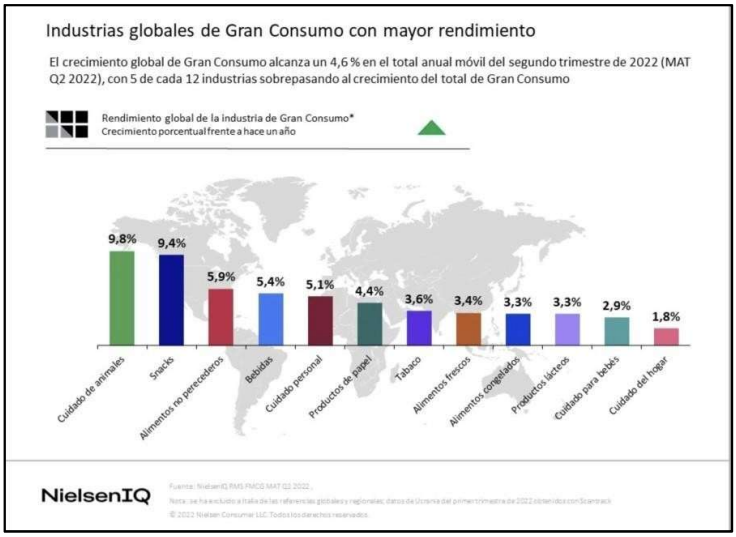
- Factores que contribuyen al crecimiento futuro:

Hay varios factores que pueden contribuir al crecimiento de la industria de alimentos saludables en el futuro, estos incluyen una mayor conciencia del consumidor sobre la importancia de una dieta saludable, el desarrollo de tecnología de producción de alimentos, la disponibilidad de ingredientes saludables y la expansión de los canales de distribución. También se espera que las iniciativas gubernamentales y las políticas de salud pública para promover una dieta equilibrada impulsen el crecimiento de la industria.

A demás los consumidores están cambiando su comportamiento y prefieren disfrutar de entretenimiento en casa, como ver contenidos en plataformas de streaming, jugar video juegos o juegos de mesa. Por lo tanto, existe una creciente demanda de productos que complementen esta experiencia de entretenimiento. En particular, las ventas de snacks y bebidas están experimentando un importante crecimiento a nivel mundial. (IQ, 2022)

Gráfico 15

Industrias globales de gran consumo con mayor rendimiento



Fuente: (IQ, 2022)

Tecnología y Tradición:

Las tecnologías vinculadas a la industria alimentaria están en constante evolución, impulsadas por los cambios en nuestro estilo de vida y adaptándose a las demandas cambiantes del entorno.

Este sector experimenta un crecimiento continuo y está influenciado por consumidores cada vez más exigentes y preocupados por las cualidades, procedencia y métodos de producción de los alimentos que consumen. (Cervilla, 2021)

En la industria de los alimentos la tecnología busca enfocarse en proporciona los conocimientos prácticos y científicos requeridos para planificar, supervisar, coordinar, implementar y controlar los procesos de producción en la industria alimentaria, garantizar la calidad en estas instalaciones, contribuir al desarrollo de nuevas fórmulas alimenticias, así como a los métodos de conservación, almacenamiento y transporte de alimentos. (Cervilla, 2021)

3.5 Posibles obstáculos de entrada en este sector

En el sector de alimentos saludables existen regulaciones federales e internacionales que establecen requisitos y estándares específicos para garantizar la seguridad y la calidad de los productos. Estas regulaciones varían según el país y la región, pero generalmente abordan aspectos como el etiquetado nutricional, los ingredientes permitidos, los límites de contaminantes, las prácticas de fabricación del control de calidad.

Obstáculos comerciales

Involucrarse en el sector de alimentos saludables requiere poseer una serie de recursos, conocimientos y habilidades esenciales.

Estos aspectos fundamentales comprenden un sólido entendimiento de la nutrición y la ciencia de los alimentos, la capacidad de investigar y desarrollar productos saludables, habilidades culinarias para crear recetas atractivas y sabrosas, el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad alimentaria, una mentalidad innovadora y creativa para adaptarse a las cambiantes demandas del mercado, una profunda conciencia del mercado y las tendencias actuales, así como habilidades empresariales básicas en gestión financiera, marketing y planificación estratégica. (Indeed, 2023)

Barreras arancelarias

Alemania no aplica ninguna compensación comercial Para el producto 200599 - "Hortalizas, preparadas o conservadas excepto en vinagre o ácido acético, sin congelar

Gráfico 16

Arancel subpartida 200599- "Hortalizas, preparadas o conservadas excepto en vinagre o ácido acético, sin congelar

Exported from **Ecuador** to **Germany**
Tariff year: **2023 (HS Rev.2022)**
Source : ITC (Market Access Map)

Tariff regime	Applied Tariff	AVE	Note
MFN duties (Applied)	17.60%	17.60%	
Preferential tariff for Ecuador	0.00%	0.00%	Trade agreement details

Fuente: (MACMAP, 2023)

El gráfico 16 nos indica que el arancel a pagar es del 0% esto debido al tratado multi partes entre La Unión Europea y Ecuador.

Barreras no arancelarias

Para la sub partida 200599 se encontraron aproximadamente 25 medidas arancelarias sin embargo de estas 25 solo 13 son relacionadas a nuestro producto las cuales se basan en medidas sanitarias fitosanitarias, requerimientos de empaquetado, requerimientos de embalado, inspección del proceso microbiólogo estas medidas se las ha detallado en el punto **7.3.4** correspondiente a barreras arancelarias y no arancelarias.

4. Análisis Competitivo

Se lleva a cabo un análisis PESTEL para comprender el entorno de Alemania, con el propósito de evaluar el rendimiento actual y tomar decisiones estratégicas. Este análisis considerará diversos factores que abarcan lo político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal de ambos países.

ANÁLISIS PESTEL DE ALEMANIA

ENTORNO POLITICO:

Al pertenecer al bloque comercial de la unión europea el cual es considerado un bloque regional fuerte esto es beneficioso ya que permite mantener relaciones para el intercambio de bienes y servicios, esto asegura el incentivo de políticas estables. (Freire, 2020)

El contexto político del país presenta estabilidad y se rige bajo un régimen democrático federal y parlamentario. Con la reciente creación de un nuevo gobierno de coalición, se prevé la implementación de cambios en la política interna y el fortalecimiento de las relaciones con la Unión Europea. (MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES, 2023)

ENTORNO ECONOMICO:

Alemania es la potencia económica de la UE, con el PIB y la población más altos del bloque. Esto lo convierte en el mercado más importante de Europa, con un impacto significativo en las

economías de otros estados miembros de la UE, además Alemania mantiene controlada su deuda pública. (AHK, 2023)

Crecimiento de la industria: La producción industrial de Alemania experimentó una recuperación significativa en enero de 2023, con un crecimiento del 3,5% en comparación con el mes anterior, se esperaba un crecimiento del 1,4% esto supero las expectativas Además, este crecimiento contrasta con la caída del 2,4% observada en diciembre de 2022.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que en enero de 2022 la producción industrial de Alemania sufrió una contracción del 1,6%, seguida de una caída aún mayor del 3,3% en diciembre de 2022 (Asensio, 2023)

Potenciamiento de las importaciones: Según el Banco Mundial (2021), el comercio contribuye significativamente a la economía alemana, representando aproximadamente el 89% de su Producto Interno Bruto (PIB). Esta cifra muestra un aumento en comparación con el año anterior, donde el comercio representaba el 81% del PIB. Alemania se destaca como el tercer país con mayor importancia tanto en términos de importaciones como de exportaciones a nivel mundial. (SA), n.d.)

ENTORNO SOCIAL CULTURAL

Estilo de vida: El consumidor alemán disfruta de un alto nivel de vida, según las tendencias de consumo presentadas por Euromonitor. Existe una preocupación constante por mantener un estilo de vida saludable, lo que se refleja en su elección de productos de calidad. El consumidor alemán presta especial atención a la calidad de los productos que consume, valorando aquellos que promueven su bienestar y salud. (Theofilopoulou, 2022)

ENTORNO LEGAL / AMBIENTAL

Seguridad alimentaria: Tanto en el Reino Unido como en Alemania, se está observando una creciente presión gubernamental en relación con la regulación de la promoción de refrigerios poco saludables. En el caso de Alemania, el gobierno tiene planes de prohibir los anuncios de alimentos con alto contenido de grasa, azúcar y sal. Además de esto, la Comisión de la Unión Europea (UE) tiene la intención de proponer un modelo de etiquetado nutricional obligatorio. (Theofilopoulou, 2022)

Las empresas minoristas y mayoristas exigen que sus proveedores cumplan con normativas de calidad, gestión ambiental, responsabilidad social. (Freire, 2020)

Más del 90% de los consumidores alemanes conocen el sello ecológico "Bio-Siegel", y de ellos, más del 50% tienen confianza en su significado (ACUÑA, 2018)

La etiqueta ecológica de la UE es reconocida en todos los países de la Unión Europea y se ha convertido en una referencia para los consumidores que desean contribuir a reducir la

contaminación al comprar productos y servicios respetuosos con el medio ambiente. Es una etiqueta voluntaria que se ha vuelto cada vez más importante para los consumidores preocupados por el medio ambiente. (ECOLABEL, 2023)

La Comisión Europea ha nombrado a la Agencia Federal de Medio Ambiente (UBA) y RAL gGmbH en Alemania como organismos competentes . La UBA se encarga de los aspectos técnicos relacionados con el desarrollo y la revisión de los criterios de adjudicación, mientras que RAL gGmbH se encarga de la evaluación de las solicitudes para utilizar la etiqueta ecológica de la UE. (ECOLABEL, 2023)

La organización Naturland certifica y apoya la producción ecológica y el reconocimiento social de la agricultura ecológica en todo el mundo . Su labor permite proteger el medio ambiente y sus recursos, garantizar la seguridad alimentaria y mejorar las condiciones de vida de las personas. (NATURLAND, 2023)

Si un producto tiene el Sello FAIRTRADE significa que tanto los productores como las empresas han cumplido con los exigentes requisitos sociales, económicos y ambientales de Fairtrade. (FAIRTRADE, 2023)

IFS Global Markets Food hace que sea fácil acceder a procesos de seguridad alimentaria y calidad adecuados (IFS, 2023) (ACUÑA, 2018)

El logotipo ecológico de la UE proporciona una identidad visual uniforme para los productos ecológicos en toda la Unión Europea. Esto permite a los consumidores reconocer fácilmente los productos ecológicos (EUROPEA, 2023)

ENTORNO TECNOLÓGICO

En la logística de transporte, Alemania lidera en Europa gracias a su infraestructura moderna. Posee 60 puertos de carga para accesos marítimos, destacando Hamburgo, Bremerhaven y Kiel como los principales. (ACUÑA, 2018) Además, según el Logistics Performance Index del Banco Mundial, Alemania sobra sale en cuanto al desempeño logístico con una tasa de 4.10. (THEWORLDBANK, 2023)

4.1 Identifique a sus competidores

Para determinar a nuestros competidores hicimos un análisis de los principales países proveedores que abastecen a nuestro país objetivo de la subpartida 200599.

Tabla 7

Lista de mercados proveedores del producto importado por Alemania en 2022 para la sub partida 200599- Hortalizas y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas excepto en vinagre, sin congelar

Países	Valor importado en 2022 miles de USD	Participación en las importaciones de Alemania	Cantidad importado en toneladas 2022	Valor unitario por unidad
Mundial	**359,028**	**100**	**179,909**	**1,996**
Países Bajos	**77,206**	**21.5**	**42,590**	**1,813**
Francia	**49,293**	**13.7**	**25,463**	**1,936**
Polonia	**37,686**	**10.5**	**13,303**	**2,833**
Italia	**31,491**	**8.8**	**14,215**	**2,215**
Turquía	**30,940**	**8.6**	**18,939**	**1,634**

Nota: Elaboración propia

Fuente: (TRADEMAP, TRADEMAP, 2022)

Alemania ocupa el tercer puesto en el ranking mundial de importaciones de este producto, representando el 8,9% del total de importaciones a nivel global. (ITC, TRADE MAP, 2022) La distancia promedio de los países proveedores desde Alemania es de 1281 km, lo que sugiere que los suministros del producto provienen mayormente de regiones relativamente cercanas. (ITC, TRADE MAP, 2022).

Para determinar a nuestros competidores hicimos una investigación de los principales productos tipo snack que se comercializa en Alemania cómo competencia indirecta.

Tabla 8

Principales empresas que se dedican a la elaboración de snacks

Empresa	*Precio*	*Foto referencial*	*Origen de la marca*
LAYS	• ***Lay's® potato chips, sour cream & onion*** • ***$3.68***		Estados Unidos en 1932 • Desde 1965, Lay's ha sido parte de PepsiCo. • Lay's es una conocida marca que ofrece una amplia gama de snacks.
SANCK DAY	***Snack Day corn chips $1.49***		

HERRS	***Herr's® restaurant style tortilla chips*** ***$3.00***		Fundada en 1946 Estados Unidos • Herr's es una marca de snacks que son fabricados y comercializados por la empresa privada Herr Foods Inc., con sede en Nottingham, Pensilvania.
RUFFLES	***Ruffles® potato chips, original*** ***$4.38***		Adquirida en 1858 por Lays • Ruffles es otra conocida marca de patatas fritas, reconocida por sus características ondulaciones que le dan una textura crujiente y única. Es parte de la cartera de productos de Frito-Lay, una división de PepsiCo
UGLIES	***Uglies® kettle chips, jalapeño*** ***$2.98***		Fundad en 2017 cómo sub marca de Dieffenbach's • Uglies® Kettle Chips son elaboradas por Dieffenbach's Snacks, un negocio familiar de tercera generación con sede en Womelsdorf, Pensilvania.
CHIO	***Chio Tortillas Chips Nacho Cheese vegetarisch Chipstüte 110g*** ***2,50 €***		Chio fue la primera marca alemana de papas fritas, creada originalmente en 1962 por la Familia Von Opel en Hofgut Petersau. El nombre Chio proviene de las primeras letras de los nombres de los miembros de la familia: Carlo, Heinz e Irmgard von Opel.
PRINGLES	***Pringles Sour Cream Onion Stapelchips mit Sauerrahm und Zwiebeln 185g*** ***3,62 €***		Fundada en 1967 Estados Unidos por la corporacion Procter & Gamble • En 2012, Kellogg's adquirió el control de la empresa Pringles es una conocida marca de aperitivos con forma de patata frita. Estos aperitivos están hechos de patata deshidratada, mezclada con almidón de trigo y harinas, y luego se cocinan con aceite vegetal.

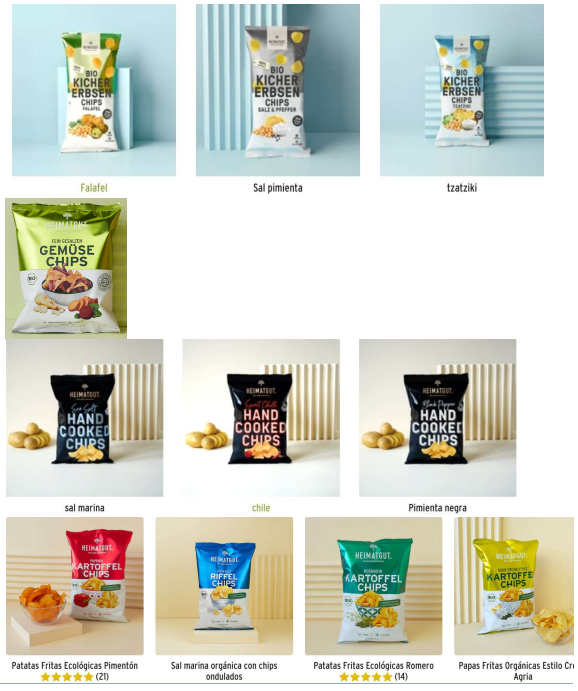
Nota: Elaboración propia

Fuente: (lidl, lidl, 2023) (lidl, lidl, 2023) (HERRS, LIDL, 2023) (RUFFLES, 2023) (UGLIES, 2023) (kaufland, 2023) (kaufland., 2023) (WIKIPEDIA, 2023) (HERRS, HERRS, 2023) (DIEFFENBANCHS, 2023) (PRINGLES, 2023) (INTERSNACK, 2023)

Para determinar nuestros competidores directos realizamos una investigación de las principales empresas alemanas que se dedican a la elaboración de snacks saludables en general y snacks de yuca los cuales encontraremos en la siguiente tabla.

Tabla 9

Principales empresas alemanas que se dedican a la elaboración de snacks saludables

País	Empresa	Precio	Foto referencial
Alemania	ALESTO Marca registrada de Lidl Stiftung & Co. KG. Fue presentada el 30 de noviembre de 2015.	Alesto organic banana chips $2.49* Alesto organic trail mix, tropical pineapple parade $6.99*	
Alemania	HEITMATGUT Fundada en 2014 en Alemania por Aryan Moghaddam y Maurice Fischer.	Chips De Garbanzos Orgánicos Sal Y Pimienta, Falabel, Tzatziki (3,00 €) Chips de vegetales orgánicos 3,50 € patatas fritas ecológicas, sal marina, chile, pimienta negra (2,98€) Patatas fritas variedad de sabores (3,00€) 125g	

Alemania	MAGNUSS	MagNuss Geröstete Cashewkerne Mandeln (3,99 €) 200g	
Alemania	SNACK DAY	organic white corn tortilla chips $3.29* organic yellow corn tortilla chips $3.79* Snack Day vegetable chips, original $2.99*	   
ALEMANIA	BIO dm	Frutos secos, chips de manzana, 70 g (1,95 €) Trockenfrüchte, Bananenchips, 200 g (1,65 €) Chips de garbanzos con sal marina, 75 g (1,75€)	  
ALEMANIA	KORO	Frutos secos, rodajas de fresas liofilizadas, 20 g (2,45 €) Frutos secos, arándanos silvestres	

		liofilizados, 20g(2,45 €) Chips de lentejas con sal marina, 100 g (2,45 €)	 

Nota: Elaboración propia

Fuente: (dm, dm, 2023) (HEIMATGUT, 2023) (LIDL, 2023) (dm, dm, 2023)

El estudio de la tabla 8 y 9 revela una amplia gama de variedades de snacks disponibles en el mercado alemán. Los consumidores alemanes cuentan con diversas opciones para elegir, abarcando tanto productos saludables como opciones no saludables.

Si bien el mercado alemán ofrece una amplia variedad de snacks , se observa la ausencia de productos a base de yuca. Esta situación representa una oportunidad para nuestra empresa, ya que introducir snacks elaborados con yuca podría diferenciarnos en el mercado y satisfacer las preferencias de aquellos consumidores en busca de opciones novedosas y saludables

En el mercado alemán, se puede encontrar una amplia variedad de marcas de snacks de origen estadounidense, lo que demuestra su fuerte presencia en el país. Esto refleja la popularidad y aceptación que tienen los aperitivos estadounidenses entre los consumidores alemanes.

La información recopilada de las tablas revela que los precios de los snacks disponibles en el mercado alemán varían en un rango de 2 a 7 euros, dependiendo del peso y las características del producto.

En conclusión, el mercado de snacks en Alemania ofrece una amplia variedad de opciones para los consumidores, lo que indica un alto nivel de competencia. La ausencia de snacks a base de yuca presenta una oportunidad estratégica para nuestra empresa, permitiéndonos diversificar la oferta y atraer a un segmento específico de consumidores interesados en opciones saludables y novedosas.

4.2 Diferencie su negocio de otros

Lo que nos diferencia de otras empresas es que el enfoque de YOOK'KA es ofrecer a los consumidores opciones saludables y nutritivas para sus momentos de aperitivo a través de un snacks de yuca. Nuestro enfoque en la sostenibilidad y el comercio justo, respaldado por certificaciones orgánicas, refuerza nuestra responsabilidad social y compromiso con el bienestar del planeta y las comunidades agrícolas locales. Esta diferenciación nos permite no solo satisfacer las necesidades de los consumidores conscientes de su salud, sino también conectar con aquellos que buscan productos con un propósito y una contribución positiva al medio ambiente y a la sociedad en general.

Tabla 10

Certificaciones alimenticias y de comercio justo.

Certificación	Descripción
ECOLABEL EU  **(ECOLABEL, 2023)**	La etiqueta ecológica de la UE es reconocida en todos los países de la Unión Europea y se ha convertido en una referencia para los consumidores que desean contribuir a reducir la contaminación al comprar productos y servicios respetuosos con el medio ambiente. Es una etiqueta voluntaria que se ha vuelto cada vez más importante para los consumidores preocupados por el medio ambiente (ECOLABEL, 2023)
Naturland  **(NATURLAND, 2023)**	La organización Naturland certifica y apoya la producción ecológica y el reconocimiento social de la agricultura ecológica en todo el mundo . Su labor permite proteger el medio ambiente y sus recursos, garantizar la seguridad alimentaria y mejorar las condiciones de vida de las personas. (NATURLAND, 2023)
Fairtrade (Comercio Justo)  **(FAIRTRADE, 2023)**	Se otorga a productos que cumplen estándares sociales, ambientales y económicos, promoviendo prácticas comerciales justas y sostenibles. Entre los principios clave se incluyen: un precio mínimo garantizado, una prima Fairtrade para proyectos comunitarios, prohibición del trabajo infantil y forzado, sostenibilidad ambiental, y transparencia y trazabilidad desde el origen hasta el consumidor. Estos criterios aseguran el cumplimiento de normativas establecidas. Los beneficios incluyen relaciones estables con proveedores

	y cadenas de suministro sostenibles y transparentes. (FAIRTRADE, 2023)
IFS Global Markets Food  **(IFS, 2023)**	IFS Global Markets Food hace que sea fácil acceder a procesos de seguridad alimentaria y calidad adecuados (IFS, 2023) (ACUÑA, 2018)
EU ORGANIC  **(EUROPEA, 2023)**	De acuerdo con las regulaciones, los productos deben contar con al menos un 95% de ingredientes orgánicos para poder usar el logotipo ecológico. El tamaño mínimo del logotipo es de 13.5mm por 9mm y su diseño debe respetar los colores establecidos. Es necesario acompañar el logo con el código de la entidad certificadora, así como el lugar de origen de las materias primas agrícolas utilizadas en el producto. La certificación es válida por 4 o 5 años y su uso está limitado a productos que han sido certificados como orgánicos por una autoridad competente. (EUROPEA, 2023)
BIO-SIEGEL  **(EUROPEA, 2023) (OEKOLANDBAU, 2023)**	El sello orgánico como signo protegido por marca comercial se puede utilizar junto con el logotipo orgánico de la UE para etiquetar alimentos orgánicos. Todo producto etiquetado con Bio-Siegel debe registrarse en el centro de información de Bio-Siegel antes de que pueda comercializarse (OEKOLANDBAU, 2023)
GLUTEN FREE  **(AIBINTERNATIONAL, 2023)**	La certificación BRCGS Gluten-Free (GFCP, por sus siglas en inglés) permite a los dueños de marcas: • Diferenciar sus productos libres de gluten • Cumplir con requisitos estrictos para manejar el gluten • Reforzar sus programas de inocuidad alimentaria (AIBINTERNATIONAL, 2023)

Nota: Elaboración propia

La obtención de estas certificaciones hará más atractivo a nuestro producto antes los ojos del consumidor alemán ya que citando las tendencias del punto 3 ‘’Un informe reciente de PwC muestra que el consumo de alimentos orgánicos en Alemania ha aumentado significativamente en los últimos años. En 2016, solo el 16% de los compradores preferían alimentos con

certificación ecológica; sin embargo, en la actualidad, esa cifra ha aumentado al 24%. Por lo tanto, se observa un aumento en la preferencia del consumo de alimentos con certificación ecológica por parte de los compradores alemanes en los últimos años, según el estudio de PwC. (Proexca, 2021)''

Snack Horneado vs frito

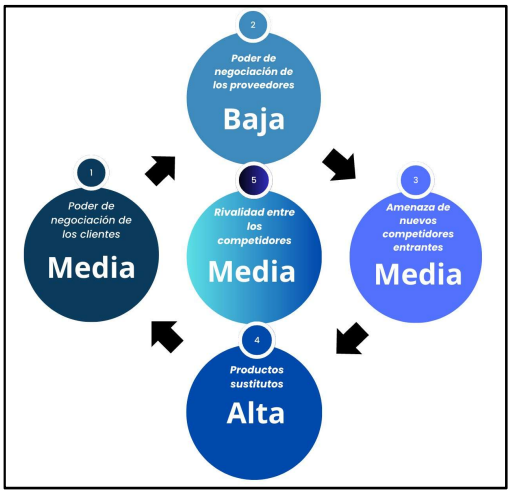
Una característica distintiva y ventajosa de nuestro producto es su proceso de elaboración basado en la deshidratación. Mediante este método, hemos logrado reducir significativamente el contenido de grasas en comparación con las versiones fritas, llegando a disminuciones de entre un 50% a un 30%. (MARTÍNEZ, 2022) Esta reducción en grasas es de gran relevancia para los consumidores que buscan opciones más saludables y con menor contenido calórico. Además de la reducción de grasas, la deshidratación también tiene un impacto positivo en el contenido de fibra del producto. Al mantener intacta la fibra presente en la yuca, nuestras preparaciones poseen un mayor contenido de este nutriente esencial en comparación con las versiones fritas. La fibra es conocida por sus beneficios para la digestión, la regulación del azúcar en la sangre y la sensación de saciedad, lo que aumenta el atractivo de nuestro producto. (MORAN, 2019)

4.3 Evalúe las amenazas que presenta la competencia

Con el objetivo de identificar las amenazas presentes en la competencia, se lleva a cabo un análisis de Porter. Este análisis evalúa la atractividad y competitividad de la industria.

Gráfico 17

Analís Fuerzas de Porter



Nota: Elaboración propia

Tabla 11

Análisis de las fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes: Media
El consumidor alemán destaca por su alto poder adquisitivo y su interés en mantener una buena calidad de vida y salud. Al adquirir productos, prioriza la calidad, los beneficios y las marcas reconocidas por encima del precio. Además, muestra una clara preocupación por el medio ambiente, prefiriendo productos con certificaciones sostenibles. Aunque son exigentes, con un producto que cumpla sus expectativas y características adecuadas, la capacidad de negociación se considera media.
Poder de negociación de los proveedores: Baja
En Ecuador, hay muchos proveedores de yuca debido a que este tubérculo es fácil de cultivar y no requiere mucho trabajo. Además, se puede cultivar en cualquier tipo de tierra, lo que ha fomentado la existencia de varias fincas dedicadas al cultivo de yuca en Ecuador.
Amenaza de nuevos competidores: Media
Aunque la producción del snack de yuca no es un proceso muy complejo, el conocimiento, el capital y la tecnología son fundamentales. El hecho de contar con proveedores y una ventaja geográfica sobre la materia prima es lo que hace que la amenaza de nuevos competidores sea moderada.
Productos sustitutos: Alta
En Alemania existen varias opciones de snacks saludables que podrían satisfacer al mercado alemán, como barras saludables, frutas deshidratadas, chips de verduras, frutos secos y chocolate orgánico. Al tener varias opciones, la amenaza de nuevos competidores es alta.
Rivalidad entre competidores: Media
En la industria de los alimentos hay una competencia diversa, dividida entre las multinacionales y las empresas locales que tienen un alto reconocimiento en el sector. En este sentido, la competencia directa se da con marcas que se enfocan en la producción de alimentos saludables, mientras que la competencia indirecta son los fabricantes de snacks de todo tipo.

Nota: Elaboración propia

Nuestros competidores han logrado obtener reconocimiento de marca en el territorio alemán gracias a su larga trayectoria en el mercado. Esto se puede evidenciar al analizar la tabla 8 y 9, donde se aprecia la presencia de marcas reconocidas a nivel mundial y marcas locales en el mercado alemán. No obstante, es importante destacar que, a pesar de la presencia de marcas establecidas, nuestra propuesta de snacks de yuca con características específicas no tiene una competencia directa en el mercado. Actualmente, no existe ninguna empresa que se dedique exclusivamente a la elaboración de snacks de yuca con nuestra particularidad, que es el proceso de deshidratación que reduce significativamente el contenido de grasas y preserva la fibra.

En cuanto a los fabricantes de snacks saludables, no consideramos que vean nuestra producción de snacks de yuca como una amenaza significativa. Esto se debe a que muchas marcas reconocidas en este sector tienen una diversificación de sus líneas de productos y no se centran exclusivamente en la fabricación de snacks de yuca. Nuestra propuesta se diferencia claramente al ofrecer una alternativa innovadora y saludable, lo que nos permite destacar en el mercado de snacks saludable

5. Análisis de mercado

El análisis del mercado objetivo nos proporcionará información esencial sobre las necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores que buscamos alcanzar. Asimismo, nos ayudará a identificar oportunidades y desafíos presentes en el mercado, lo que nos permitirá diseñar estrategias efectivas y adaptadas a las demandas específicas de nuestros potenciales clientes.

5.1 Describe el mercado objetivo y la propuesta de valor clave

YOOK'KA se orienta hacia la satisfacción de las necesidades del mercado alemán, con un modelo de exportación B2B para la entrada y comercialización en Alemania. Sin embargo, durante el desarrollo del producto, hemos dado una gran importancia al modelo B2C, centrándonos en las preferencias y demandas del consumidor.

El mercado alemán es altamente competitivo y demandante, ya que busca de manera constante productos nacionales e importados de alta calidad. Los consumidores alemanes muestran un especial interés en todo el proceso de producción, desde el cultivo o procesamiento hasta el momento en que el producto llega a sus manos. (ACUÑA, 2018)

El consumidor alemán goza de un elevado nivel de vida, como lo indican las tendencias de consumo reportadas por Euromonitor. El consumidor alemán busca mantener un estilo de vida saludable, lo cual se refleja en sus preferencias por productos de alta calidad. (Theofilopoulou, 2022)

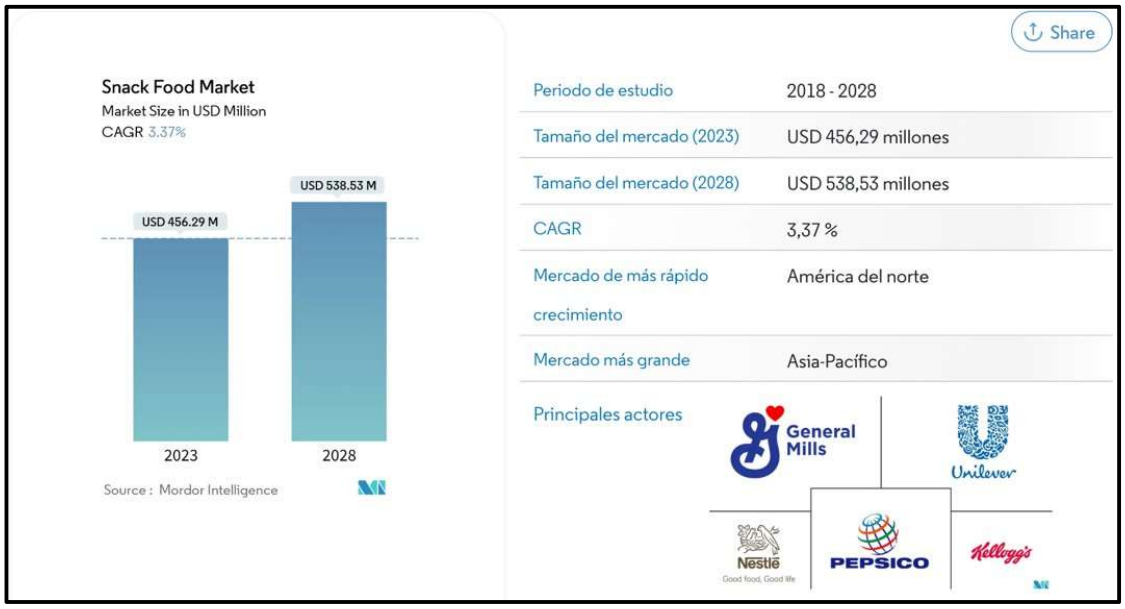
El mercado de alimentos saludables en la Unión Europea, especialmente en Alemania, está experimentando un crecimiento significativo debido a la creciente conciencia entre los consumidores sobre la importancia de una dieta saludable.

La preferencia por productos orgánicos y opciones veganas y vegetarianas está en aumento en países como Alemania, donde más del 55% de los consumidores están dispuestos a pagar más por productos orgánicos. (IQ, 2022) El mercado de alimentos saludables en Alemania se destaca por su desarrollo y prometedor crecimiento en Europa, impulsado por la preocupación de los consumidores por su bienestar y una mayor conciencia sobre la trazabilidad y transparencia en la cadena de suministro. Los alimentos sin aditivos artificiales y mínimamente procesados también son valorados por los consumidores alemanes. (IQ, 2022)

5.2 Evalúe el tamaño y el crecimiento de mercado

Para evaluar el crecimiento del mercado realizamos una investigación del tamaño y crecimiento del mercado de los Snacks.

Gráfico 18
Tamaño de mercado de snacks



Fuente: (Inteligence, 2023)

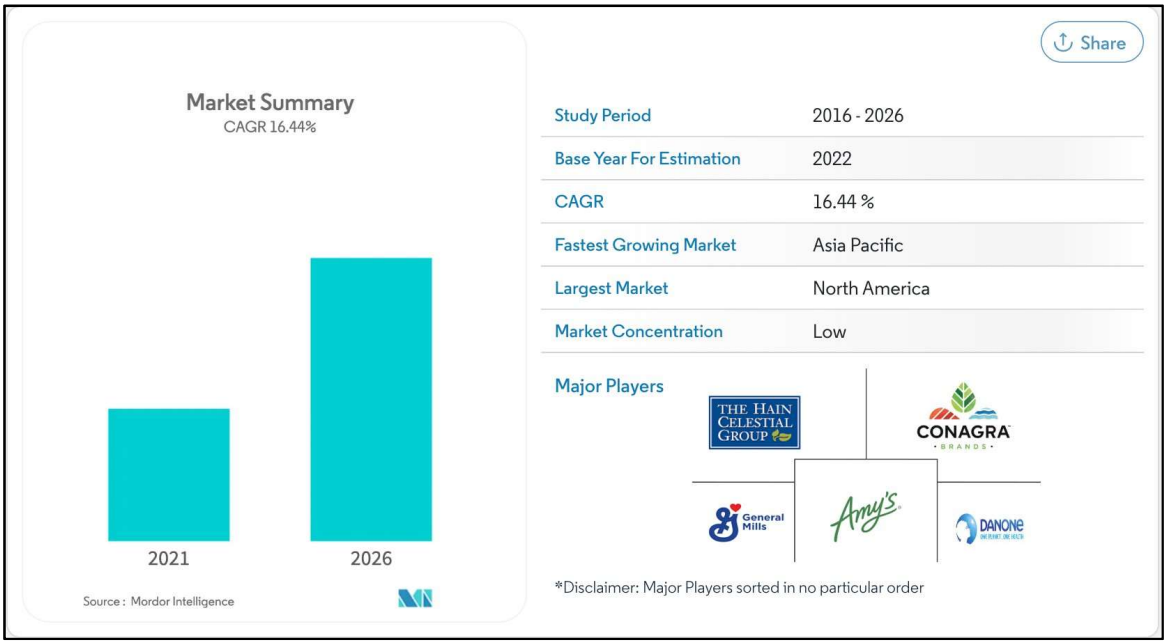
El gráfico 18 nos demuestra que se estima que el mercado de snacks tenga un tamaño de USD 456,29 millones en el año 2023 y se espera que alcance los USD 538,53 millones en el 2028, lo que significa un crecimiento anual compuesto del 3,37 % durante el período pronosticado de 2023 a 2028. (Inteligence, 2023)

En el año 2021, el consumo global promedio de snacks se mantuvo constante en 8,6 kilogramos por individuo en comparación con el año previo. Sin embargo, se proyecta un incremento gradual en el consumo per cápita en los próximos cinco años, alcanzando su punto máximo de 9,8 kilogramos por persona en 2026. (Orús, STATISTA, 2022)

En Alemania por otro lado se espera que el mercado crezca un 4.26% anual (CAGR 2023-2028). (STATISTA, 2022) Con respecto al consumidor alemán se espera que el consumo promedio ascienda a 6,44 kilogramos en 2023. (STATISTA, 2022)

Realizamos una investigación para conocer el tamaño de mercado de los productos orgánicos ya que consideramos que esta información es importante ya que nuestro producto poseerá esta característica

Gráfico 19
Tamaño del mercado de producto orgánicos



Fuente: (STATISTA, 2021)

Cómo podemos ver en el grafico 19 se prevé que el mercado global de alimentos orgánicos experimente un aumento constante, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) estimada en un 16,44 % durante el período de pronóstico que abarca desde 2021 hasta 2026. El incremento en la concienciación de los consumidores acerca de los beneficios para la salud de los productos alimentarios orgánicos ha contribuido significativamente al impulso de este crecimiento. Además, a medida que aumenta la incidencia de enfermedades crónicas como enfermedades cardíacas, cáncer y diabetes, junto con el aumento de los costos de atención médica, los consumidores están prestando una mayor atención a su dieta. (STATISTA, 2021)

Tabla 12

Demanda potencial / crecimiento / participación de mercado

DEMANDA-CRECIMIENTO-PARTICIPACION	
MERCADO POTENCIAL	**$52,339,200**
CRECIMIENTO MUNDIAL DE SNACKS	3%
CRECIMIENTO EN ALEMANIA DE SNACKS	4.26%
CRECIMIENTO DE PRODUCTOS ORGANICOS	16.44%
CRECIMIENTO PROMEDIO	9%
MERCADO POTENCIAL CRECIENTE	$ 4,710,538
MERCADO POTENCIAL + CRECIENTE	$ 57,049,738

PARTICIPACION DE MERCADO+ CRECIENTE 2%	**$ 1,140,994,76**
PARTICIPACION DE MERCADO CRECIENTE 10%	**$ 471,053.8**

Nota: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 12, hemos estimado el mercado potencial basándonos en el cálculo previo realizado. Además, hemos considerado el crecimiento de la demanda en el sector de los snacks, así como en el sector de productos orgánicos y el crecimiento específico de los snacks en Alemania. Tomando un promedio de estos tres factores, hemos obtenido el crecimiento estimado de la demanda.

Nuestro objetivo es obtener una participación del 10% de este crecimiento de la demanda, lo que representaría aproximadamente $471,053.8 en ingresos adicionales. A su vez, tenemos proyectado que en el futuro podremos alcanzar una participación del 2% de la demanda actual y del crecimiento estimado, lo que equivaldría a aproximadamente $1,140,994,76 en ingresos.

5.3 Defina su mercado objetivo

YOOK'KA tiene como objetivo satisfacer las demandas del mercado alemán, con un enfoque específico en la ciudad de Hamburgo. Con una población de 1,889,160 habitantes, Hamburgo se destaca como una de las ciudades más importantes de Alemania y es reconocida como el corazón económico de la región. Su prominente actividad comercial se refleja en la presencia de uno de los puertos más grandes de Alemania, lo que favorece un significativo comercio e intercambio de bienes y servicios. En el año 2023, las importaciones de la ciudad alcanzaron los 5,39 millones de euros, mientras que las exportaciones llegaron a los 3.96 millones de euros (OEC, 2023)

Además de su relevancia económica, Hamburgo es un atractivo destino turístico, lo que convierte a los cafés y restaurantes de la ciudad en lugares muy populares tanto para visitantes como para residentes locales. Asimismo, las tiendas de comestibles constituyen otro tipo de negocio lucrativo en Hamburgo debido a su amplia población, que genera una demanda constante de alimentos y productos de consumo diario (NyE, 2022).

Considerando estas características, YOOK'KA encuentra en Hamburgo un mercado con un potencial significativo para sus snacks de yuca deshidratados y saludables.

Una vez determinado el mercado objetivo nos enfocaremos en un modelo de negocio B2B para la entrada y comercialización en Hamburgo. Sin embargo, cómo ya mencionado antes, cabe mencionar que el diseño del producto se ha centrado en atender las necesidades del consumidor, lo que ha llevado a un enfoque híbrido, es decir, un modelo B2C

El enfoque B2B nos permite establecer relaciones sólidas con distribuidores, minoristas y socios comerciales en Alemania, lo que facilita la entrada al mercado y la expansión de nuestro alcance. A través de estas asociaciones, buscamos asegurar una distribución eficiente y una mayor visibilidad de nuestros productos en el mercado.

Por otro lado, el enfoque B2C ha sido esencial para el desarrollo de nuestro producto. Hemos realizado investigación y análisis de las preferencias del consumidor alemán, comprendiendo sus hábitos de consumo, sus necesidades y expectativas en cuanto a snacks saludables y nutritivos.

Nuestro mercado objetivo B2C se compone de hombres y mujeres que valoran el consumo de alimentos saludables y están comprometidos con llevar un estilo de vida activo y en constante movimiento. Son personas ocupadas que buscan opciones convenientes y nutritivas para complementar su ajetreada rutina diaria. Además, muestran un genuino interés en la sostenibilidad y están comprometidos con el cuidado del medio ambiente.

5.4 Analice el mercado objetivo desde diferentes puntos de vista

Se ha realizado un análisis desde diferentes perspectivas para establecer la segmentación, targeting y posicionamiento del segmento B2C, asegurando que toda la estrategia y el diseño del producto estén enfocados en satisfacer las necesidades del consumidor.

Desde el punto de vista geográfico, hemos identificado que nuestro mercado objetivo se encuentra en Alemania, específicamente en la ciudad de Hamburgo, con una población de aproximadamente 1,889,160 personas y un ingreso per cápita aproximado de 68 euros.

En cuanto al enfoque demográfico, hemos definido que nuestro target está conformado por personas económicamente activas, con edades comprendidas entre los 18 y 59 años. Esta demografía se caracteriza por ser un grupo activo y dinámico, lo que coincide con el perfil de consumidores que buscamos alcanzar.

En términos psicográficos, hemos identificado diferentes características que definen a nuestro mercado objetivo. Entre ellos, se encuentran las personas conscientes de la salud, quienes buscan alimentos nutritivos y bajos en grasas saturadas, y prefieren opciones que ofrezcan

beneficios específicos para su bienestar, como alimentos ricos en vitaminas, minerales o antioxidantes.

Además, hemos identificado a los consumidores con dietas especiales, como veganos, vegetarianos, y aquellos que buscan opciones sin gluten. Asimismo, hemos reconocido a aquellos consumidores preocupados por la sostenibilidad, que buscan opciones de alimentos saludables producidos de manera sostenible, con envases eco amigables y métodos de producción respetuosos con el medio ambiente.

Por último, hemos dirigido nuestra atención hacia las personas ocupadas y en movimiento, quienes llevan un estilo de vida activo y tienen poco tiempo para preparar comidas desde cero. Estos consumidores buscan opciones de alimentos saludables y convenientes, como snacks saludables, comidas preparadas o alimentos listos para consumir.

Para abordar nuestro mercado objetivo B2B, hemos llevado a cabo un análisis desde diversas perspectivas. Desde el punto de vista geográfico, hemos enfocado nuestro mercado en Alemania, específicamente en la ciudad de Hamburgo y sus zonas urbanas circundantes. Nos hemos dirigido a profesionales y actores clave en el sector de la industria alimentaria, con un enfoque en empresas tanto grandes como especializadas en categorías como alimentos vegetarianos, sin gluten, naturales, orgánicos, nutritivos y con etiquetas limpias, que reflejen un compromiso con la sostenibilidad.

En términos del modelo de compra, hemos definido que la transacción se realizará en dos etapas. Se requerirá un 50% del pago al momento de realizar el pedido, y el restante 50% se efectuará al momento de la entrega. Esta estructura de pago se alinea con las prácticas comerciales comunes y garantiza un equilibrio justo tanto para YOOK'KA como para nuestros socios comerciales.

Además, hemos establecido una frecuencia de compra trimestral para nuestras transacciones, lo que ofrece una forma predecible y organizada de gestionar nuestros pedidos y entregas. Esta periodicidad permite una planificación eficiente para ambas partes y asegura un flujo constante de productos.

5.5 Exprese su propuesta de valor

Una propuesta de valor sólida y efectiva es fundamental para destacar en el mercado competitivo actual y para crear conexiones significativas con los clientes.

Tabla 13
Propuesta de valor

TENDENCIAS	NECESIDADES	ACCION
Nutrición	El consumidor está cada vez más preocupado por su alimentación, se necesita un producto que satisfaga la necesidades fisiológicas y nutricionales	La yuca ofrece una alternativa nutritiva, la yuca también destaca por ser libre de gluten, lo que la convierte en una opción adecuada para las personas con intolerancia o sensibilidad al gluten
Sostenibilidad	En los últimos años se ha visto una tendencia al consumo de productos que apoyan la sostenibilidad ambiental.	Se trabajara con métodos de comercio justo, se utilizaran empaques que apoyen al medio ambiente
Sabores	Los consumidores prefieren de variedad al momento de ingerir snacks.	Se presenta la alternativa de variedad de sabores a base de saborizantes naturales
Certificaciones	El consumidor alemán tiene muy presente la certificaciones al momento de realizar una compra, estas le dan más valor a la marca.	Se obtendrán certificaciones que aporten valor a la marca para que se diferencie de otros productos del sector

Nota: Elaboración propia

6. Plan de Marketing

Un plan de marketing bien diseñado es una herramienta que proporciona estructura, enfoque y coherencia en las actividades de marketing. Al implementar estrategias efectivas y tomar decisiones basadas en un análisis sólido, las empresas pueden aumentar su competitividad, satisfacer las necesidades del mercado

6.1 Desarrolle su plan de marketing

Objetivo general

- Lograr el reconocimiento de la marca YOOK'KA en el primer año de operaciones de la empresa.

Objetivos específicos

- Tener una participación del 10% del mercado creciente en el primer año de operaciones.
- Posicionar la marca en un 2% del mercado consumidor de snacks saludables en el primer año de operaciones.

- Aumentar la interacción en redes sociales en un 40% durante los próximos tres meses mediante la creación de contenido atractivo y el desarrollo de campañas que fomenten la participación de los seguidores

6.2. Defina su combinación de marketing

La entrada al mercado se realizará mediante exportación indirecta, a través de un distribuidor que llevará el producto al cliente final. Esta estrategia se apoyará en el marketing mix, equilibrando producto, precio, plaza y promoción para atraer al público objetivo y asegurar el éxito comercial.

6.2.1 Producto

El snack de yuca es un bien tangible, de consumo final y no duradero, ya que se presenta como un producto físico que puede almacenarse, transportarse y consumirse en el corto plazo para satisfacer necesidades inmediatas de alimentación

Estrategia de producto aumentado

- Certificación de calidad (orgánico, libre de gluten, vegano, no GMO)
- Empaque sostenible (biodegradable, bio orientado)
- Storytelling sobre el origen y beneficios de la yuca.
- Códigos QR con recetas, tips saludables, comunidad online.
- Programas de fidelización, promociones y recompra.

Estrategia de producto real

- Snack de yuca deshidratada- horneada
- Variedad de sabores (natural, sal marina, picante, especias- a partir del 2 año)
- Empaquetado atractivo y funcional
- Marca que transmite naturalidad, modernidad, tradición, salud

Estrategia de diferenciación

- *Destacar características únicas del producto frente a la competencia.*
- *snack de yuca bajo en grasa horneado- deshidratado y con empaques sostenibles.*

Estrategia de comparación

- El snack está hecho con 100% yuca natural y sin aditivos, a diferencia de las papas fritas que contienen aceite y conservantes. Esto lo convierte en un producto más natural y puro.

- Nuestro snack aporta alta cantidad de fibra, mientras que la competencia es baja en este nutriente. Esto lo hace mejor para la digestión y la sensación de saciedad.
- El snack de yuca cuenta con certificaciones como libre de gluten, vegano y no GMO, mientras que la competencia no tiene certificaciones. Esto genera confianza y credibilidad en los consumidores
- Nuestro producto mantiene un precio competitivo, similar o ligeramente superior al de la competencia, pero con mayor valor percibido por su, salud y beneficios adicionales.

Descripción del producto

YOOK'KA, un snack natural y nutritivo elaborado 100% con yuca, pensado para darte energía y saciedad en tu día a día. Cada porción de 100 gramos aporta carbohidratos suficientes para mantenerte activo, mientras que su empaque sostenible protege el producto y cuida el medio ambiente.

YOOK'KA se distingue por sus certificaciones de calidad: libre de gluten, vegano y no GMO, garantizando un producto confiable y saludable. En el frente del empaque encontrarás el nombre de la marca, logotipo, certificaciones, imagen del snack y sabor, mientras que en el reverso se incluye la tabla nutricional y semáforo, facilitando decisiones conscientes.

Parte frontal del empaque

Slogan

- *Energía natural para tu día*
- *Natürliche Energie für Ihren Tag*

Gráfico 20
Logo

Elaboración propia

Gráfico 21
Imagen del producto referencial

Gráfico 22
Etiquetado nutricional

	100 g
Valor energético	1851 kJ 440 kcal
Grasas	13 g
de las cuales saturadas	1,5 g
Hidratos de carbono	72 g
de los cuales azúcares	7,3 g
Fibra alimentaria	6,3 g
Proteínas	6,1 g
Sal	0,78 g

Gráfico 23
semáforo nutricional

Tabla 14
Producto Referencial

Nombre Producto	
YOOK'KA	1
Vista Frontal	Vista Trasera

Elaboración Propia

6.2.2 Precio

- ***Estrategia según el valor percibido***

Para comprender cómo los consumidores perciben las cualidades de un snack saludable, se utiliza la escala Likert, una herramienta de medición que permite evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones relacionadas con el producto.

En el caso de YOOK'KA, la escala Likert se enfoca en las características clave que determinan el valor percibido del snack, como salud, sabor, practicidad, certificaciones y sostenibilidad. La información obtenida permite justificar la estrategia de precio por valor percibido, ya que los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio ligeramente superior debido a los beneficios que consideran importantes.

Tabla 15
Escala Likert – Valor Percibido de YOOK'KA

Afirmación / Cualidad	Respuesta estimada (Alemania)
1. Bajo en grasa.	5
2. Natural y sin aditivos.	5
3. Rico en fibra.	4
4. Buen sabor y textura.	5
5. Empaque práctico y fácil de llevar.	4
6. Certificado (vegano, libre de gluten, no GMO).	5
7. Empaque sostenible y respetuoso con el medio ambiente.	5
8. Innovador y diferente a otros snacks.	3
9. Precio justo respecto a sus beneficios.	4
10. Portabilidad: fácil de consumir fuera de casa.	4
Sumatoria Total	**44**

Promedio	**4,4**

Nota: Elaboración Propia

Interpretación: La sumatoria total (44) y el promedio (4,4) muestran que YOOK'KA es percibido como un producto de alto valor. Por ello, nuestra estrategia de precio por valor percibido se enfocará en resaltar los atributos más valorados: salud, sabor, certificaciones y sostenibilidad, mientras que la innovación se comunicará como un beneficio adicional para atraer a consumidores exploradores.

Estrategia de precio psicológico

Para nuestras plataformas digitales se piensa utilizar una estrategia de precios psicológicos cómo el 0.99% al final de cada precio o incluir el 7 en nuestros precios así llagar mejor a la mente del consumidor.

Además para posicionar correctamente **YOOK'KA** en el mercado alemán, es fundamental combinar estrategias de precio cómo la de valor percibido y psicológico. Esto asegura que el producto sea atractivo para los consumidores, rentable para los distribuidores y competitivo frente a otros snacks saludables en el mercado.

Tabla 16 Precios y Margen del Distribuidor

Concepto	Precio ($)	Comentario
Precio a distribuidores	2,30	Permite margen de hasta 30% para incentivar la venta.
Margen del distribuidor	30%	Rentable y motivador para los distribuidores.
Precio final estimado	2,99	Aplicación de precio psicológico (,99) para percibirse más accesible.
Competencia promedio	3 – 7	YOOK'KA se posiciona como snack premium saludable y más económico.

Nota: Elaboración Propia

Conclusión:

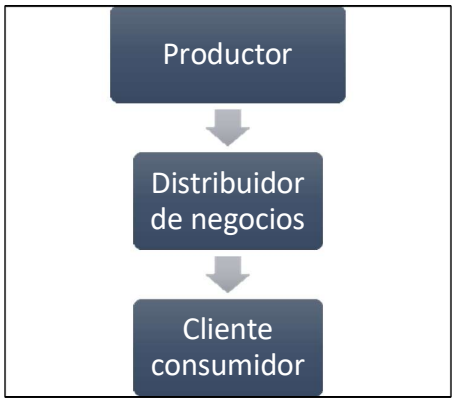
El precio de YOOK'KA, basado en valor percibido y efecto psicológico, resalta sus beneficios de salud, naturalidad, certificaciones y sostenibilidad. Esto lo hace atractivo para los consumidores, competitivo frente a otros snacks y rentable para los distribuidores, asegurando que se perciba como un producto premium y accesible al mismo tiempo.

6.2.3 Plaza

Para establecer el procedimiento mediante el cual el producto será entregado al mercado, se diseñan los medios y tácticas de distribución.

El canal de distribución propuesto es indirecto, ya que se requiere de un distribuidor para hacer llegar el producto al consumidor final. Se trata de un canal corto, dado que los distribuidores ya tienen una relación directa con los clientes, lo que facilita la disponibilidad del producto en el mercado

Gráfico 24
Canal de distribución



Nota: Elaboración Propia

Hemos optado por emplear un canal de distribución centrado en distribuidor de negocios. Esta elección se basa en la naturaleza del mercado, que aún no exploramos completamente. Mediante esta estrategia, se nos facilitará el acceso a las ubicaciones objetivo que deseamos alcanzar.

- ***Alianzas estratégicas***

Se establecerán alianzas estratégicas con hoteles, cafeterías y restaurantes (HORECAS) en consideración de la naturaleza turística y activa de la ciudad de destino, que alberga una variedad de establecimientos con estas características. Estos lugares son reconocidos por ofrecer productos personalizados y adaptados a las preferencias de los consumidores.

Además, se forjarán colaboraciones con gimnasios, reconociendo que estos espacios son donde las personas gastan una gran cantidad de energía durante sus actividades físicas, se piensa difundir el mensaje de incorporar hidratos de carbono como refuerzo de energía es una excelente elección, ya que te permitirá aumentar tu vitalidad sin agregar grasas a tu organismo. (VIRTUAL, 2017)

- ***Selectiva en número de distribuidores***

Se empleará la estrategia de selección cuidadosa para posicionar nuestro producto en supermercados estratégicos a nivel local y en tiendas especializadas específicas.

- ***Venta en supermercados de especialidad***

Establecer asociaciones con tiendas de alimentos orgánicos y saludables que tengan una base de clientes interesados en productos orgánicos, asegurando de que los snacks de yuca orgánicos estén bien posicionados en los estantes y dispongan de un espacio destacado.

- ***Venta en supermercados mayoristas***

Establecer asociaciones con supermercados en los cuales se posicionen los snacks de yuca en espacios visibles en los estantes y dispongan el espacio correspondiente queremos que nuestros consumidores nos puedan localizar con facilidad en las estanterías saludables del supermercado

6.2.4 Promoción

La finalidad de la promoción es crear conciencia acerca de un producto o servicio, despertar interés, generar una demanda activa y motivar a los consumidores a realizar la compra del producto, además de educar a la clientela para que conozcan de nuestro snack y sus orígenes.

Estrategias de promoción que se utilizaran

- ***Estrategia push y pull***

La estrategia Push se centra en motivar a los distribuidores y minoristas en Alemania a comercializar activamente **YOOK'KA.** Esto se logra mediante márgenes atractivos, promociones por volumen y material POP**,** asegurando que el producto esté disponible y visible en supermercados, página web, tiendas de productos saludables y tiendas de conveniencia**.**

La estrategia Pull busca generar demanda directa desde los consumidores finales. Se implementará mediante campañas en redes sociales, publicidad digital, colaboraciones y degustaciones en puntos de venta**,** incentivando a los clientes a buscar el producto y reforzando su percepción como snack saludable, premium y sostenible llegaremos a este objetivo mediante publicidad en redes sociales con contenido creativo.

Estrategia de contenido

Crearemos contenido cautivador en nuestras diversas plataformas digitales, teniendo en cuenta las aplicaciones más populares en Alemania, que son Instagram, Tik tok, Facebook, X y YouTube (YAGLE, 2023). Nuestra estrategia se centrará en desarrollar contenido diseñado atractivamente para los dispositivos más utilizados en Alemania: smartphones y ordenadores (YAGLE, 2023) este contenido transmitirá nuestra propuesta de valor, nos esforzaremos por transmitir nuestros valores y destacar lo que nos diferencia. A través de una paleta de colores inspirada en la naturaleza y lo orgánico, buscaremos establecer una conexión visual y emocional con nuestra audiencia.

Subiremos Reels, que capten la atención del consumidor, con ganchos visuales, historietelling, proceso de nuestro producto desde su elaboración hasta su distribución, esto con el fin de humanizar la marca y obtener más aceptación.

Videos para las plataformas en la finca aliada de los procesos en donde se resaltaran los orígenes de la yuca, sus beneficios etc.

Nuestro sitio web será de navegación fácil y su diseño visual será orgánico sin mucha carga visual, con una presentación de la información esencial de manera clara y concisa. Estará perfectamente optimizado para su visualización en dispositivos móviles, un desplazamiento fluido. Además de ofrecer información detallada sobre nuestros puntos de distribución y opciones de contacto, también contará con la conveniencia de una asistencia virtual.

- ***Estrategias SEO y SEM para impulsar el reconocimiento de marca***

SEO, o (Optimización para Motores de Búsqueda), se refiere a las técnicas y estrategias utilizadas para mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los motores de búsqueda como Google. Tras un estudio hemos identificado que en Alemania el motor de búsqueda preferido es Google con una participación del 92.32% además Alemania es el país europeo con más búsquedas en internet (YAGLE, 2023)

Para nuestra estrategia SEO realizaremos contenido orgánico utilizando palabras claves cómo, orgánico, salud, alimentos, alimentos naturales, sostenibilidad, snacks, snacks saludables entre otras estas se presentaran en alemán y ingles siendo las lenguas más habladas en este país con un 95% para el alemán y 56% para el inglés. (YAGLE, 2023)

SEM, o (Marketing en Motores de Búsqueda), implica la promoción de un sitio web a través de publicidad pagada en los resultados de búsqueda. Esto se logra a través de plataformas de publicidad como Google Ads.

Al igual que en el SEO se piensa utilizar SEM bajo las mismas características de pablaras clave en los idiomas ya mencionados además de elaborar anuncios con información específica y llamativa que tenga coherencia con nuestro contenido web y lo que deseamos comunicar.

- **Ferias de productos orgánicos y free teaster**

Se participará en ferias con la finalidad de dar a conocer nuestro producto en el sector B2B y B2C, de esta manera crearemos contactos para futuras compras y crearemos reconocimientos de marca.

Se participará en ferias orientadas a alimentos las cuales mencionaremos a continuación.

Tabla 17

Ferias Comerciales

Nombre	Ciudad	Detalle
Feria Anuga	Köelnmesse	Anuga reúne a la industria alimentaria mundial en un solo lugar: un punto de encuentro central para tomadores de decisiones, visionarios y líderes del mercado. Aquí se reúnen los actores clave del sector de la alimentación y las bebidas para conectar, marcar tendencias y forjar el futuro juntos
Rohvolution Speyer		La feria Rohvolution, bajo el lema "Un camino hacia una alimentación sana", se celebra en varias ciudades de Alemania y ofrece a los visitantes charlas sobre dieta cruda, salud y nutrición.
VeggieWorld (veggieworld, 2023)		VeggieWorld es una de las mayores ferias veganas a nivel mundial, celebrada anualmente en diversos países de Europa y Asia, y enfocada en productos y servicios veganos.
Biofach (Biofach, 2023)	Núremberg	BioFach, la feria más importante de alimentos y agricultura orgánicos, se realiza cada febrero en Núremberg, Alemania, reuniendo a 2.774 expositores y unos 46.700 profesionales de 130 países.
Fi Europe (Fieurope, 2023)		Fi Europe es una feria internacional que se celebra anualmente para la industria de alimentos y bebidas. Es

		una de las ferias más importantes del mundo en su sector.
International Green Week Berlin **(Gruenewoche, 2023)**	Berlin	Semana Verde Internacional en Berlín, una feria internacional dedicada a productos alimenticios sostenibles

Elaboración Propia

7. Plan de Operaciones

El plan de operaciones es crucial en cualquier empresa o proyecto, ya que establece la estrategia y los pasos necesarios para llevar a cabo las actividades diarias de manera eficiente y efectiva. El plan de operaciones es esencial para garantizar la eficiencia, la organización, el cumplimiento de objetivos, la gestión de riesgos, la mejora continua y la toma de decisiones informadas en una empresa o proyecto, en nuestro plan de operaciones detallamos los procesos que se deben llevar a cabo para la elaboración de nuestro producto, el personal requerido para que la empresa funciona de manera productiva, la logística descripción del empaquetado entre otras.

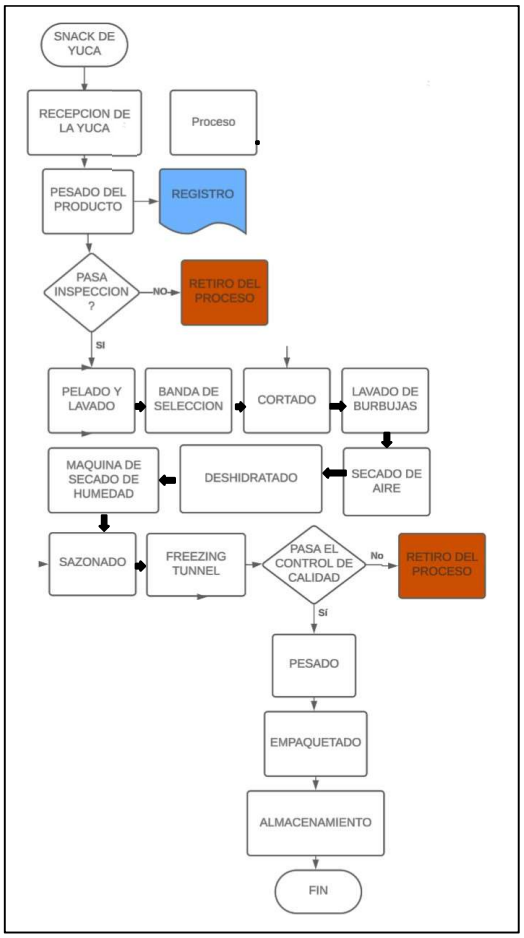
7.1 Operaciones de producción y costeo de producto

El flujo de procesos es importante porque proporciona una representación visual clara de los procesos, identifica ineficiencias, establece estándares, mejora la comunicación y colaboración, documenta el conocimiento, y permite el control y seguimiento de los procesos para lograr resultados óptimos en una organización.

Cómo podemos notar en el grafico 25 estos son los pasos dentro del procesos que se deben realizar para la elaboración del producto.

Gráfico 25

Flujograma de procesos



Nota: Elaboración propia

Fuente: (RAMOS, 2019)

A continuación, detallaremos cada uno de los procesos indicados en flujo de procesos de producción, algunos de los procesos se realizan semanal y otro diario para la producción final de los snacks queremos recalcar que hemos mencionado los procesos que involucran tiempo significativo en la elaboración, también queremos mencionar que se trabajara en una linea continua de producción por lo que los tiempos son estimados.

***Recepción de materia prima**:*

La materia prima la adquirimos de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, optamos por esta región porque logísticamente es cercana a Quito además en esta provincia se ha caracterizado por la siembra y cosecha de yuca de la variedad valencia. Una vez que la materia prima llegue a nuestras instalaciones, llevaremos a cabo una inspección del producto con el fin de asegurarnos de que se encuentre en óptimas condiciones y cumpla con las especificaciones requeridas esta acción nos tomara 60 minutos y se la realizara una vez por semana.

Pesado del producto

Después de recibir la materia prima, procedemos a llevar a cabo el proceso de pesaje y registramos la información correspondiente en el formato designado. Luego, almacenamos el producto en nuestro almacén para dar inicio a su transformación, esta acción nos llevara 30 minutos, este proceso se lo realizara una vez por semana.

Pelado y lavado

Una vez completado el proceso de pesado, se inicia la etapa de pelado de la cáscara de la yuca, seguido de un lavado minucioso para eliminar cualquier tipo de impureza presente. Para el cual se insertará la yuca en la máquina de lavado y cortado en la que pasará alrededor de 60 minutos por tanda.

Banda de selección

Una vez lavada y cortada, la yuca se traslada a la banda de selección, donde se desliza por una cinta mecánica. En este punto, un operario selecciona manualmente las piezas óptimas para continuar con el siguiente proceso y retira aquellas que no cumplen con los estándares de calidad, cómo se mencionó antes el tiempo de cada proceso es relativo ya que es una línea continua

Cortado

Durante esta fase, se introducirá la yuca orgánica en la máquina correspondiente, previamente configurada para llevar a cabo el corte en forma de hojuela esta acción nos tomará un tiempo de 45 minutos por tanda.

Lavado de burbujas

Mediante un flujo de agua a alta presión combinado con burbujas, se impacta y limpia la yuca, eliminando el exceso de almidón.

Secado de aire

A través de un viento a alta presión para pre-enfriar y eliminar el exceso de agua en poco tiempo, para que la deshidratación sea más eficaz.

Deshidratación

Las rodajas de yuca deben ser colocadas de manera precisa en mallas de acero inoxidable que están diseñadas para encajar en carros especiales. Estos carros serán introducidos en un horno donde se llevará a cabo el proceso de deshidratación a una temperatura de 70 °C, este proceso toma alrededor de 15 minutos por tanda por lo que se realizaran 4 tandas por hora.

Máquina de secado de humedad

La función de esta máquina es quitar por completo la humedad de las chips

Sazonado

En esta etapa, se añade a la yuca el preparado de sazón, el cual se lo coloca en el tambor sazonador en el que aproximadamente el producto pasara 20 minutos para que este absorba bien el sabor

Freezing Tunnel

Tras la deshidratación, las rodajas de yuca se colocan en mallas de acero inoxidable y se trasladan a un túnel de congelación rápida fluidizada, donde mediante vibración mecánica y presión de aire se enfrían y congelan de forma uniforme, evitando su adhesión. Este proceso, realizado en un ambiente controlado de 20 °C, toma aproximadamente 5 minutos hasta que el producto alcanza la temperatura del entorno.

Control de calidad

En esta etapa se lleva a cabo la verificación de que el producto finalizado cumpla con los estándares de calidad establecidos y se encuentre en condiciones óptimas. Además, se realiza la separación de aquellos productos defectuosos o que no cumplan los requisitos necesarios para su comercialización, esta acción tomara 40 minutos

Peso + Empaquetado

A continuación, la yuca se coloca en bolsas diseñadas específicamente para este fin. La máquina de empaquetado cuenta con un sensor de peso incorporado, lo que le permite dosificar automáticamente el contenido de cada empaque (100 g por bolsa). Gracias a este sistema, se optimiza el tiempo y se alcanza una capacidad de hasta 50 empaques por minuto, garantizando precisión y eficiencia en el proceso.

Almacenamiento

En esta fase final, los empaques de snacks de yuca son organizados y colocados en cajas, las cuales se sellan automáticamente mediante una máquina especializada que simplifica y agiliza el proceso. Posteriormente, las cajas son trasladadas al área de almacenamiento de productos terminados, quedando listas para su transporte y distribución.

Una vez descritos los procesos, en la siguiente tabla se detallan los equipos e implementos requeridos para la producción.

Tabla 18
Maquinaria y equipo

Maquinaria	***Imagen***	***Cant.***	***Precio***

Elevador de PVC • Para elevar y transportar yucas frescas hacia la siguiente máquina de lavado y pelado.	 (SHEPODY, 2024)	*2*	
Máquina de lavado y pelado • La capacidad de:200-300kg X h • Material:SUS304 • Power:0.75kw • Weight:180 KG • Dimensión(L*W*H):1500x1000x900 Voltage:380V	 ***Fuente:*** (ALIBABA, ALIBABA, 2023) (SHEPODY, 2024)	*1*	
Transportador de clasificación • Para desechar manualmente los lugares no limpios y seleccionar las yucas defectuosas		*1*	

Elevador de tanque de agua • Agua como amortiguador para prevenir la rotura de la yuca y eliminar el almidón, mientras la eleva al siguiente paso.		***1***	
Rebanadora de tubérculos en forma de hojuelas • Capacidad aproximadamente de 600 kg por h • Peso aproximado de 100 kg. • 3 tipos de corte largo - diagonal y redondo • 7*7-12*12mm • Acero inoxidable 304	 ***FUENTE:*** (FAMA, 2023) (SHEPODY, 2024)	***1***	
Máquina de lavado a burbujas • Mediante un flujo de agua a alta presión combinado con burbujas, se impacta y limpia la yuca, eliminando el exceso de almidón. • Capacidad: 500-800 kh x h • Potencia 4.45 kw • Dimensiones:2500*1000*1300 • Modelo: ACQP-2500 • Peso 400 KG • Acero inoxidable 304	 (SHEPODY, 2024)	***1***	
Máquina de secado al aire		***1***	

• A través de un viento a alta presión para pre-enfriar y eliminar el exceso de agua en poco tiempo, para que la deshidratación sea más eficaz • Capacidad 800 kg/h • 4000*1200*1600mm • 600kg • 10kw	 (SHEPODY, 2024)		
Máquina de desengrasado por vibración • Mediante vibración elimina el agua superficial y transporta uniformemente la yuca a la siguiente máquina.		***1***	
Deshidratador de alimentos • Número de Bandejas: 24 • Capacidad: 24kg • Voltaje: 110V / 60Hz • Potencia del equipo: 2000W • Temperatura ajustable: 30 a 90 °C • Tiempo programable: 0 a 24 horas • Material de las bandejas: Acero inoxidable 304 grado alimenticio • Material del cuerpo de la máquina: Acero inoxidable 201 • Material de manija de puerta: Aluminio • Puerta totalmente panorámica de vidrio Dimensión de las bandejas: 40cm*38cm, con malla de 5mm	 ***Fuente:*** (FACEBOOK, MARKETPLACE, 2023)	***2***	***$1300***

La función de esta máquina es quitar por completo la humedad de las chips	 (SHEPODY, 2024)		
Máquina de condimento de alimentos inflados de acero inoxidable, tambor octógona • Voltage: 220V/380V • Power: 2.2KW • Weight:150 KG • Material: Acero inoxidable • Capacidad:200-600kg/h	 (ALIBABA, ALIBABA, 2023) (SHEPODY, 2024)	*1*	
Máquina de congelación túnel • A través de vibración mecánica y presión de aire, el congelador rápido fluidizado hace flotar los productos en una malla de acero inoxidable, congelando productos y previniendo la adhesión	 (SHEPODY, 2024)	*1*	
Máquina de empaquetado automático • Paquetes 100 gr – 1 kg			

• 50 paquetes por minuto. • 220 V ~ Trifásico Peso neto 600 kg.	(SHEPODY, 2024)		
LINEA DE PRODUCCIÓN	***PRECIO***		***$36.500***
Mesas de acero inoxidable		***4***	***$400***
Sellador de cajas de cartón • Tipo de accionamiento Eléctrico Voltaje110V-240V • Peso (KG) 250 • Material acero al carbono • Capacidad 15-30 Pcs/min • Dimensiones(L*W*H) 1060*850*1350mm	 (Goldetec, 2024)	***1***	***600***
Bascula electrónica • **Balanza Inalámbrica** Electrónica Jontex 300 /500 Kg Lbs	 (LIBRE, MERCADO LIBRE , 2023)	***1***	***$115***

Montacargas • Capacidad: 3000kg • Altura máxima: 18.5cm • Ancho de muelas: 68.5cm • Largo de muelas: 121cm	 ***Fuente:*** (LIBRE, Transpallet Carretilla Hidraulica Montacargas - 3000kg, 2023)	***2***	***$680***
Gavetas plásticas • Javas industriales	 ***Fuente:*** (FACEBOOK, FACEBOOK, 2023)	***100***	***$375***
TOTAL			***$39,970***

Nota: Elaboración propia

En base a nuestra maquinaria evaluaremos nuestra capacidad de producción para determinar si estamos en condiciones de satisfacer la demanda del mercado. Este proceso nos permitirá establecer objetivos claros y realistas para el crecimiento de nuestro negocio.

Tabla 19
Capacidad máxima de producción (jornada 8h)

Etapa	Tiempo / Tanda o Unidad	Capacidad Real por Jornada (8 h)	¿Cuello de botella?
Pelado y lavado	60 min por tanda	8 tandas × 300 kg = **2,400 kg/día**	No
Cortado	45 min por tanda	Compatible (paralelo al lavado)	No
Deshidratado (2 hornos)	15 min por tanda (48 kg/tanda)	32 tandas × 48 kg = **1,536 kg/día**	**Sí**
Sazonado	20 min por tanda	3 tandas/h → 1,440 kg/día	No
Enfriado	5 min	Muy rápido, no limita	No
Control de calidad	40 min total	Paralelo, no limita	No
Pesado final	10 min total	Muy rápido	No
Empaquetado	50 paquetes/min = 5 kg/min	2,400 kg/día (24,000 paquetes)	No

Nota: elaboración propia

Cómo podemos notar en la tabla nuestra maquinaria operando a su máxima capacidad dentro de las 8h de la jornada laboral puede producir bastas cantidades, las unidades pueden variar entre un 20% a 25% considerando los mantenimientos de la maquinaria o cualquier imprevisto aun así los resultados de producción son prometedores.

Aún que nuestra maquinaria posee una capacidad de producción amplia debemos considerar los tiempos de los procesos completos.

Tabla 20

Distribución de tiempo por jornada laboral

Distribución de Tiempo	08:00–09:00	09:00–10:00	10:00–11:00	11:00–12:00	12:00–13:00	13:00–14:00	14:00–15:00	15:00–16:00
Pelado y lavado	✅							
Cortado	✅							
Deshidratado		✅	✅	✅	✅	✅	✅	✅
Sazonado		✅	✅	✅	✅	✅	✅	✅
Enfriado			✅	✅	✅	✅	✅	✅
Control de calidad			✅	✅	✅	✅	✅	✅
Peso final			✅	✅	✅	✅	✅	✅
Empaquetado (50/min)		✅	✅	✅	✅	✅	✅	✅

Nota: Elaboración propia

La tabla nos indica la distribución de tiempo durante la jornada de 8h, esta tabla manifiesta el proceso desde el pelado y cortado, existen dos proceso previos pero esos solo se realizan los días lunes, el deshidratador es nuestro cuello de botella lo que indica que nuestra producción está estrechamente limitada a este a pesar de esto tenemos datos prometedores para satisfacer la demanda. A continuación realizaremos una tabla que indique la capacidad de producción de la maquinaria a un 75% de eficiencia.

Tabla 21

Capacidad de producción maquinaria al 75%, estimación diaria, mensual, anual.

Periodo	Kg Brutos (100% eficiencia)	Kg Reales (75%)	Unidades (100 g)
Diario (Lunes)	1,248 kg	**936 kg**	**9,360 paquetes**
Diario (Martes-Viernes)	1,536 kg	**1,152 kg**	**11,520 paquetes**
Promedio Diario	1,473 kg	**1,104 kg**	**11,040 paquetes**
Semanal (5 días)	7,392 kg	**5,544 kg**	**55,440 paquetes**

Mensual (4 semanas)	29,568 kg	**22,176 kg**	**221,760 paquetes**
Anual (48 semanas)	354,816 kg	**266,112 kg**	**2,661,120 paquetes**

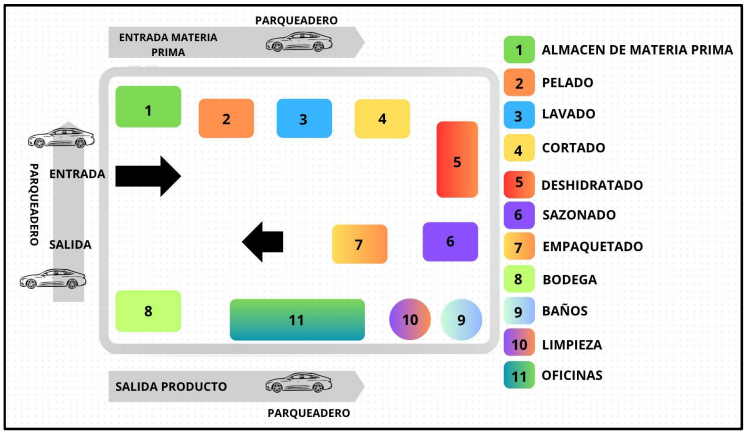
Nota: elaboración propia

La capacidad de producción está determinada por la etapa de deshidratación, que con dos hornos permite procesar hasta 192 kg por hora. Aplicando un 25% de margen por pausas y ajustes, la producción real es de 144 kg/hora. Los lunes se destinan 1.5 horas a la recepción y registro de materia prima, por lo que la producción efectiva ese día es de 936 kg, mientras que el resto de la semana se alcanza una producción diaria de 1152 kg. Con estos datos queda confirmado que podemos satisfacer la demanda prevista.

Se procede a elaborar un gráfico de distribución con el fin de identificar la distribución dentro de la planta de producción tomando en cuenta los espacios y orden de los procesos.

Gráfico 26

Distribución de espacio



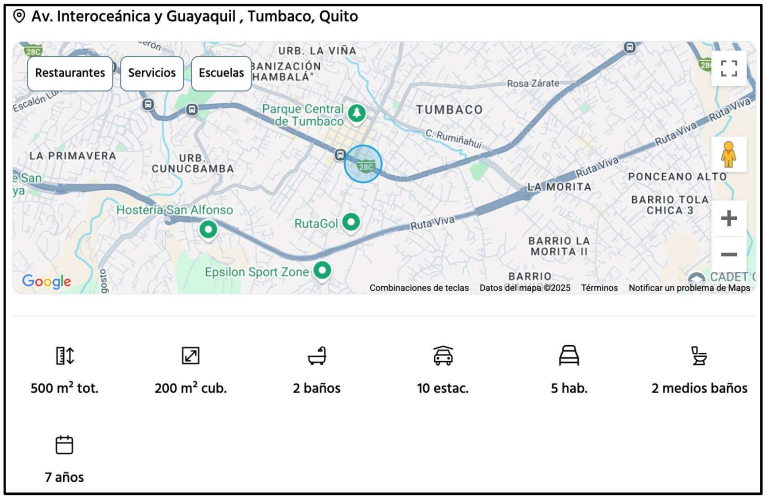
Nota: Elaboración propia

En el gráfico, se ha implementado una estrategia de distribución de maquinaria que maximiza la productividad dentro de la planta. Mediante el uso de colores y números, se representa de manera clara y organizada cada paso del proceso de producción y su correspondiente espacio en la planta. Esta planificación cuidadosa asegura una secuencia óptima de operaciones y un flujo eficiente en la elaboración del snack de yuca.

Para nuestra planta productiva se necesitara un espacio mínimo de 250 m2, considerando que se necesita una línea de producción semi industrial continua.

La planta de producción, se ubicara en la Av. Interoceánica y guayaquil, Tumbaco, Quito, podremos notar la ubicación exacta en la siguiente ilustración.

Ilustración 1
Ubicación planta de producción



Fuente: (Plusvalia, Plusvalia, 2023)

La planta requiere pisos y paredes lavables, buen drenaje, ventilación adecuada en zonas térmicas, red eléctrica estable, puntos de agua y desagüe, y un área administrativa. La distribución ideal incluye zonas específicas con áreas estimadas: recepción y almacenamiento (30–40 m²), preparación (lavado, pelado, cortado) 40–50 m², deshidratado (30–40 m²), sazonado (25–30 m²), enfriado (20–25 m²), control de calidad y pesado (15–20 m²), empaquetado (30–35 m²), almacenamiento final (25–35 m²), y circulación y descanso (30–50 m²), garantizando un flujo continuo y eficiente. A continuación podemos encontrar una ilustración del lugar que deseamos escoger para adaptar la planta productiva.

Ilustración 2
Referencia planta productiva

Fuente: (Plusvalia, Plusvalia, 2023)

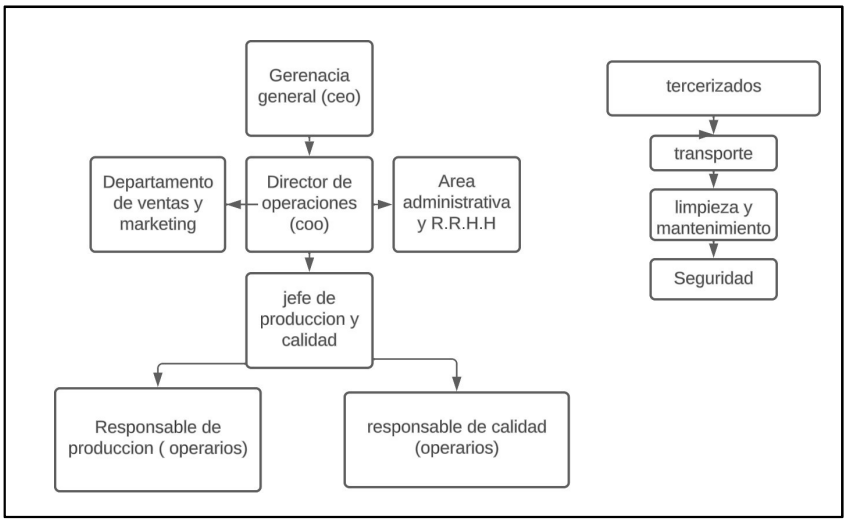
En el grafico 26 podemos encontrar la distribución que se debe adaptar a planta de producción de la ilustración 2 creemos que el espacio es el adecuado para nuestro proyecto.

7.2 Planificación del personal

El plan de negocios propone un organigrama funcional, estructurado según las funciones de cada área o trabajador, definiendo claramente las responsabilidades y tareas asignadas a cada puesto dentro de la empresa.

Gráfico 27

Organigrama de personal



Nota: Elaboración propia

Fuente: (RAMOS, 2019)

Tabla 22

Descripción del puesto de trabajo

Cargo	Reporta a	Funciones	Cantidad	Sueldo estimado

Gerente general		• Elaborar los objetivos generales y específicos de la empresa tanto a corto como a largo plazo. • Supervisar, dirigir y controlar todas las operaciones de la empresa. • Desarrollar funciones de análisis para identificar y resolver problemas que puedan surgir en la empresa. • Establecer la estructura organizativa de la empresa. • Tomar decisiones financieras y de producción, supervisar su implementación y asegurarse de que se cumplan.	**1**	**$2500**
Director de operaciones	Gerente general	• Las responsabilidades incluyen supervisar y controlar los departamentos de producción, calidad, área administrativa. • También es responsable de la gestión del personal de dichos departamentos. • Aprobar las ordenes de compras o decisiones de los departamentos. • Pasar reportes a gerencia general. • Hacer un reporte de cumplimientos de metas.	**1**	**$1500**
Departamento de ventas y marketing	Director de operaciones	• Crear un plan estratégico para aumentar las ventas cada 6 meses • Fortalecer los canales de venta y distribución.	**2**	**$1600**

		• Negociar directamente con los canales de venta directos para negociar precios y promociones • Supervisar las ventas • Enfrentar la competencia en la industria, implementar estrategias para evitar la caída de las ventas • La lealtad del cliente • Entrar en nuevos mercados		
Área administrativa y contador	Director de operaciones	• Generar informes diarios para el administrador de la empresa. • Registrar, recibir y gestionar la custodia de los documentos que llegan a la empresa. • Atender llamadas telefónicas y consultas virtuales. • Recibir y brindar atención a las visitas que lleguen a la empresa. • Familiarizarse con los procesos de los sistemas internos de la empresa. • Encargarse del control y organización del almacenamiento de documentos en el escritorio. • Administrar y coordinar las agendas de los miembros del equipo. Contador • Llevar la contabilidad y finanzas de la empresa • Realizar informes sobre las ventas y gastos de la empresa	**2**	**$1600**

		• Realizar una gestión eficaz sobre el manejo de presupuestos de la empresa.		
Jefe de producción y calidad	Director de operaciones	• Las responsabilidades incluyen supervisar y controlar el proceso de producción desde el inicio hasta la finalización del producto. • Además, se encarga del mantenimiento de las máquinas e instalaciones utilizadas en la producción. • Identificar posibles amenazas y riesgos en los inventarios es otro aspecto importante de la función. • También es responsable de la gestión del personal a cargo de la producción. • Otra tarea es realizar las órdenes de compra de equipos, materia prima, insumos y otros materiales necesarios para el proceso de producción. • Por último, se encarga de coordinar la distribución de la mercadería.	**1**	**$800**
Responsable de producción	Jefe de producció	• Cumplimiento de estándares funcionales y de producción.	**2**	**$1300**

	n y calidad	• Controlar el proceso según el tiempo de producción • Realizar capacitaciones para aumentar la producción. • Antes de irse, mantenga su entorno de trabajo limpio y ordenado. • Apoyo a quienes reportan en las funciones especificadas • Encargarse de la recepción de la materia prima, pesado, y bodega.		
Responsable de calidad	Jefe de producción y calidad	• Estandarizar los métodos de muestreo y análisis de materias primas para evaluar sus parámetros y determinar la calidad. • Asegurar la calidad del producto terminado. • Preparar un informe de análisis de calidad. • Los eventos se registran mensualmente. • Planificar e implementar procesos de capacitación. • Calidad general de los operadores y el personal. • Encargarse de la recepción de la materia prima, pesado, y bodega.	**2**	**$1300**
Total				**$10600**

Nota: Elaboración Propia

Fuente: (RAMOS, 2019)

Tabla 23
Descripción de servicios tercerizados

Servicios	Actividades
Transporte	• Se tomará la decisión de contratar un servicio de alquiler de vehículos para llevar a cabo el transporte hasta las zonas indicadas.
Limpieza y mantenimiento	• Realizar tareas de limpieza en las instalaciones de la empresa. • Utilizar diversas herramientas de limpieza, como escobas, trapeadores, cepillos, aspiradoras, así como productos químicos y especiales. • Cumplir con medidas de seguridad al manejar químicos, como el uso de lentes, máscara y traje de protección adecuados. • Mantener un registro detallado de todas las actividades de limpieza realizadas a diario. • Solicitar el reabastecimiento de los insumos de limpieza cuando sea necesario para garantizar un entorno limpio y ordenado.
Seguridad	• Realizar labores de seguridad y vigilancia para proteger los activos de la empresa, tanto muebles como inmuebles. • Proporcionar seguridad a las personas que se encuentran dentro de las instalaciones de la empresa. • Controlar y supervisar el acceso de personas no autorizadas a las instalaciones de la empresa. • Prevenir la comisión de actos delictivos o infracciones dentro de la empresa. • Garantizar la protección y seguridad en el almacenamiento y transporte de materiales, valores y objetos de la empresa.

Nota: Elaboración Propia

Fuente: (RAMOS, 2019)

Se evaluaron todos los aspectos del plan de producción, incluyendo la maquinaria y el personal, con el objetivo de garantizar que la planta funcione de manera eficiente en el corto, mediano y largo plazo, utilizando maquinaria industrial para mejorar los procesos y reducir el uso de mano de obra y la pérdida de materia prima. Además, en el futuro se considerará la posibilidad de agregar más deshidratadores para expandir nuestro alcance en el mercado.

7.3 Operaciones de cadena de suministro y logística

7.3.1 Precio de exportación

Para determinar el precio de exportación primero realizaremos una tabla en la cual determinaremos el valor a exportar esto con el fin de poseer datos reales del precio estimado.

Tabla 24
Valor de exportación en USD

Unidades para exportar (bolsas de 100 gr)	
Peso (kg)	*4469kg.*
Precio promedio	*2.30*
Cajas para exportar	*1563*
Unidades por cada caja	*32*
Valor FOB	*115.015.00*

Nota: elaboración propia

Para establecer el precio de exportación de nuestro producto, debemos tener en cuenta aranceles, costos de transporte, impuesto al valor agregado (IVA) y seguro. Los aranceles varían según el producto y destino. Los costos de transporte dependen de la distancia y método. El IVA puede aplicarse en el país de destino, afectando el precio. El seguro es esencial para proteger los bienes. Considerando estos factores, podemos fijar un precio que cubra costos y genere ganancias.

Tabla 25
Liquidación de importación

PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	SEGUROS	ARANCELES	TRANSPORTE	COSTO TOTAL LIQUIDADO	COSTO UNITARIO LIQUIDADO
Snack de yuca	50000	$ 1.79	$ 89,500.00	$ 2,500.00	$ 17,005.00	$ 6,000.00	$ 115,005.00	$ 2.30

INFORMACION ADICIONAL	
IVA	19%
SEGUROS	5%
TRANSPORTE	6000
ARANCELES	No aplica

Elaboración propia

El precio para la ciudad para el segmento B2B será de aproximadamente $2.30

Este precio se determinó a base del costo unitario y gastos mensuales.

El precio ideal para el mercado B2C sería de entre $2.99 a $5.

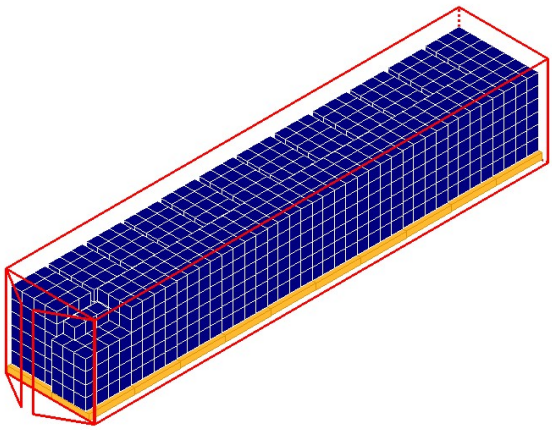
7.3.2 Logística internacional

La carga es unitarizada, es decir, los productos se agrupan en cajas de cartón, que luego se colocan en pallets y se transportan en contenedores. Este método facilita y optimiza el transporte, además de brindar mayor seguridad. Se analiza la logística desde la planta hasta el puerto de destino.

Para el envió de nuestro producto nos decidimos por un contenedor de 40 pies el cual se apreciará en a la siguiente tabla.

Tabla 26

Calculadora de carga

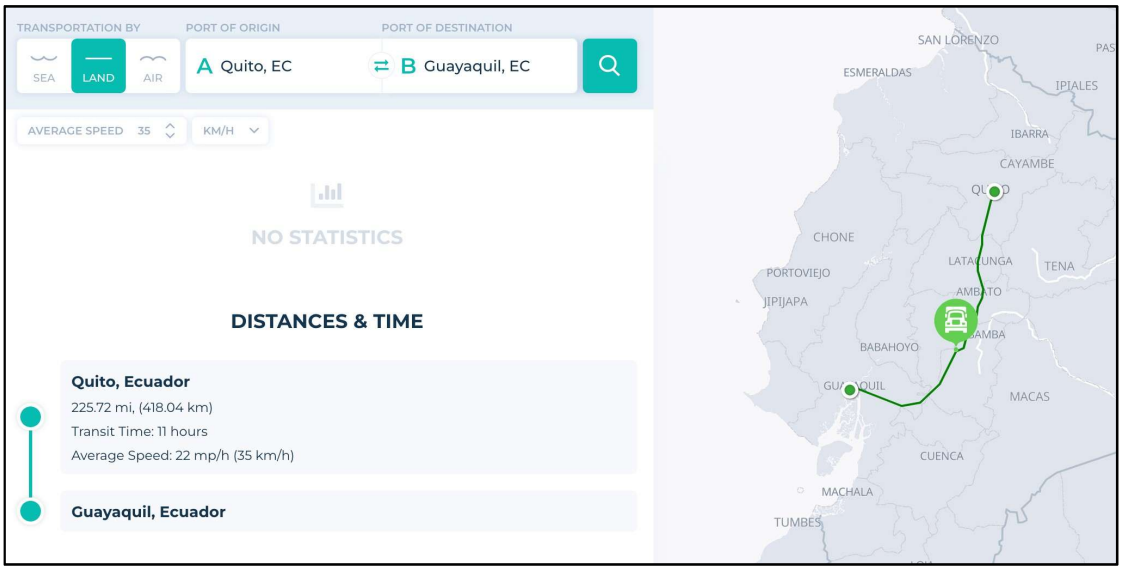
Carga logística	
Unidades	50000
Caja	1563
Peso	4469 kg
Volumen	39.05m3
Tamaño del contenedor	40 pies
Número de contenedores	1
Imagen referencial	

Elaboración propia

La logística internacional es importante porque facilita el comercio global, optimiza la cadena de suministro, almacenamiento, transporte, gestiona la complejidad logística y brinda una ventaja competitiva en el mercado global. Una logística internacional eficiente y bien gestionada es esencial para el éxito de las operaciones comerciales a nivel internacional, a continuación, detallaremos la ruta que se realizara para el producto.

Gráfico 28

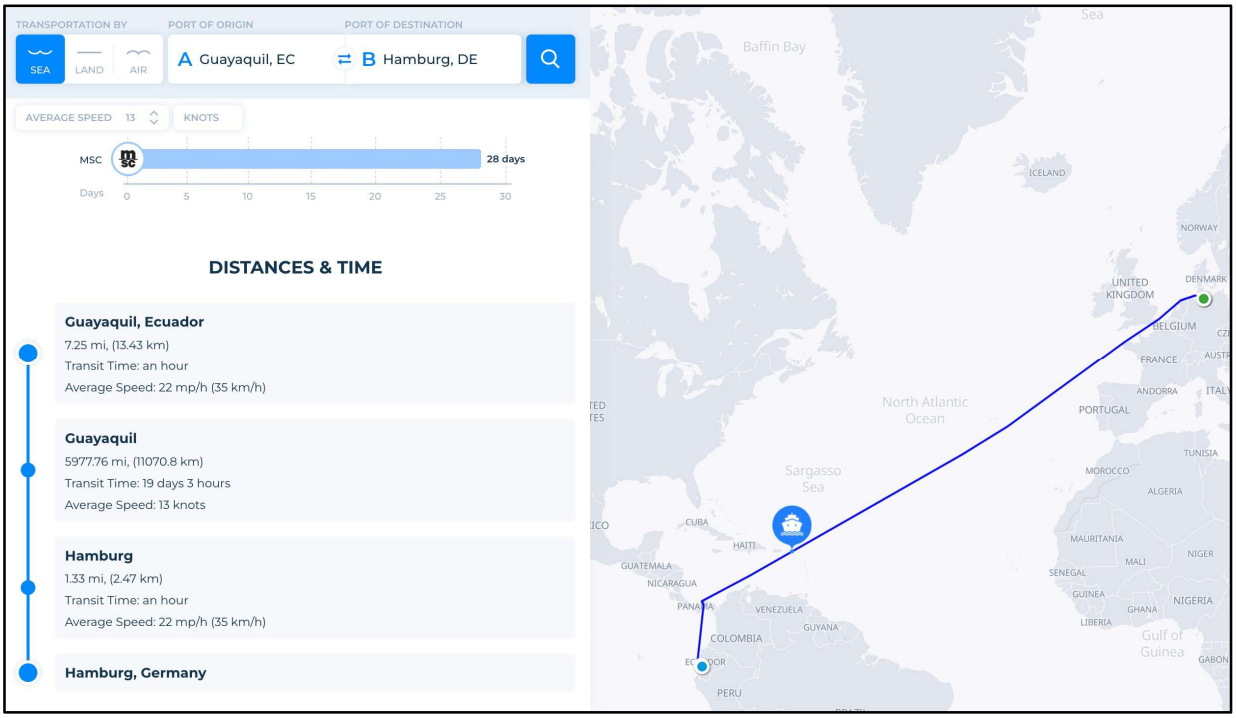
Ruta Transporte Quito-Guayaquil



Fuente: (Seareates, 2023)

Gráfico 29

Ruta Transporte Guayaquil - Hamburgo



Fuente: (Seareates, 2023)

Después de llevar a cabo una investigación y evaluar diferentes opciones, hemos determinado que la mejor ruta para nuestro producto es desde Quito hasta Guayaquil, utilizando el transporte terrestre. Esta ruta tiene una duración estimada de 11 horas. Una vez en Guayaquil, nuestro producto continuará su trayecto hacia su destino final, que en este caso es Hamburgo.

El tiempo aproximado para que el producto llegue a Hamburgo desde Guayaquil es de 19 días y 3 horas. Esto significa que, en total, se estima que el producto tardará aproximadamente 19 días y 14 horas en llegar a su destino final.

7.3.3 Requisitos formales para exportar

Antes de realizar una exportación, es importante cumplir con una serie de requisitos previos para asegurarse de que el producto esté listo para ser enviado al destino de exportación. Estos requisitos pueden variar según el país de origen y el país de destino, así como el tipo de producto y los reglamentos comerciales aplicables.

Requerimientos

- Obtener el RUC, este se puede gestionar en el SRI.
- Adquirir firma digital o token.
- Registrarse cómo exportador en el ECUAPASS
- Realizar la declaración aduanera en el ECUAPASS

- Incluir la factura comercial, registro sanitario, documento de embarque, certificado de origen.
- Aprobación de la DAE
- Ingreso a zona primaria,
- Aforo de la mercancía si determina

Además, nuestro producto necesita de un certificado Agrocalidad para su exportación a continuación explicaremos que es y cómo obtenerlo

Un certificado de Agrocalidad es una autorización oficial de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de Ecuador. Este documento asegura que los productos agrícolas y de animales cumplen con las normas de salud, sanidad vegetal y animal, e inocuidad, ya sea para su fabricación, transporte o venta a otros países. (Agrocalidad.gob.ec, 2024)

Pasos clave para obtener tu certificado de Agrocalidad

- Regístrate en el sistema GUIA: Ingresa a la plataforma oficial con tu usuario y contraseña.
- Elige el tipo de certificado: Selecciona el módulo que corresponda, según si tu producto es de origen vegetal (fitosanitario) o animal (zoosanitario).
- Llena el formulario y adjunta documentos: Completa la solicitud con la información de tu producto o animal y sube todos los papeles de respaldo, como registros o manuales.
- Haz el pago: Si se requiere, realiza el pago en un banco autorizado.
- Descarga tu certificado: Una vez que tu solicitud sea aprobada, podrás descargar el certificado directamente desde la plataforma.

7.3.4. Barreras arancelarias y no arancelaria

Barreas arancelarias

Para la exportación del producto con la subpartida 200599- Vegetales y mezcla de vegetales, preparados o conservados sin vinagre, sin congelar, graba un arancel de 0%

Esto debido al tratado de multipares con la unión europea.

Gráfico 30

Barreras arancelarias

Exported from **Ecuador** to **Germany**
Tariff year: **2023 (HS Rev.2022)**
Source : ITC (Market Access Map)

Tariff regime ⓘ	Applied Tariff ⓘ	AVE ⓘ	Note
MFN duties (Applied)	17.60%	17.60%	
Preferential tariff for Ecuador	0.00%	0.00%	Trade agreement details ▼

Tabla 27
Impuesto al valor agregado en Alemania

El Impuesto al valor agregado (IVA) en Alemania es del 19%
Regulaciones de Cumplimiento del IVA de Alemania:
• El proveedor debe emitir facturas de acuerdo con las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido de Alemania.
• Todas las facturas electrónicas deben contener la información necesaria, como la firma, la autenticidad y el consentimiento del destinatario.
• Se deben mantener registros de las transacciones realizadas para verificar la exactitud de las declaraciones y pagos de impuestos. Estos registros deben estar disponibles electrónicamente a la Oficina Federal de Impuestos Centrales a pedido. El período de retención – diez años.
• El proveedor está obligado a entregar las facturas de acuerdo con las normas de impuestos sobre las ventas alemanas.
• La Compañía tramitará los créditos o correcciones
• Solo se permiten tipos de cambio oficiales.
• Un contribuyente debe presentar declaraciones de impuestos electrónicamente a la Oficina Federal de Impuestos Centrales (BZSt). La fecha límite para presentar la declaración de la renta es el día 10 del mes siguiente.

Fuente: (LOVAT, 2023)

Barreras no arancelarias

Las barreras no arancelarias que pudimos investigar con la subpartida 200599 en total existen 25 requisitos, sin embargo, sola mente 13 aplican a nuestro producto.

Tabla 28
Requisitos no arancelarios

NORMA	*LEGIZLACION*	*RESUMEN*
A130- Enfoque de sistemas	Control sanitario de los alimentos de origen no animal	El Reglamento (CE) n.º 852/2004 establece las normas generales de higiene de los alimentos que deben ser seguidas por los operadores de empresas alimentarias. Estas normas incluyen: La obligación general del operador de vigilar la seguridad alimentaria de los productos y procesos bajo su responsabilidad. Disposiciones generales de higiene para la producción primaria y requisitos detallados para todas las etapas de producción, procesamiento y distribución de alimentos. Criterios microbiológicos para determinados productos. Procedimientos basados en los principios del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Aprobación y registro de establecimientos.
A140- Requisito de autorización por razones	*Unión Europea - Descripción general de los*	Para importar ciertos productos agrícolas a la Unión Europea (UE), el importador debe presentar un certificado de importación emitido por las autoridades competentes de los Estados miembros de la UE. Antes del despacho a libre

sanitarias y fitosanitarias para la importación de determinados productos	*procedimientos de importación*	práctica, el importador debe realizar una solicitud y depositar una garantía reembolsable como prueba de la importación.
A150- Requisito de autorización para los importadores por razones sanitarias y fitosanitarias	Control sanitario de los alimentos de origen no animal	El Reglamento (CE) n.º 852/2004 establece las normas generales de higiene de los alimentos para operadores de empresas alimentarias en terceros países. Para alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos, la Comisión evalúa las solicitudes basadas en el dictamen de la EFSA y el Comité Permanente de la Cadena Alimentaria y de Sanidad Animal aprueba o deniega la autorización. Los alimentos y piensos autorizados se inscriben en el Registro comunitario de alimentos y piensos modificados genéticamente. También se requiere la aprobación y registro de establecimientos para la importación de ciertos productos agrícolas a la UE
A210- Límites de tolerancia para residuos o contaminación por ciertas sustancias	*Control de contaminantes en los productos alimenticios*	El Reglamento (CEE) nº 315/93 de la UE establece límites para contaminantes en alimentos con el objetivo de garantizar la seguridad alimentaria y proteger la salud del consumidor. Se abordan contaminantes como el nitrato, micotoxinas, metales pesados, 3-MCPD, dioxinas, PCB y PAH en diversos alimentos, incluyendo frutas, verduras, carne, pescado, cereales, leche y productos lácteos, aceites y grasas, entre otros. Las regulaciones se aplican a lo largo de las etapas de producción, envasado, transporte y almacenamiento de alimentos importados a la UE para mantener un alto nivel de protección del consumidor.
A220- Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto	Control sanitario de los alimentos de origen no animal	La UE ha establecido medidas para minimizar el riesgo de contaminantes en los alimentos. El Reglamento (CE) nº 1881/2006 establece límites máximos para nitratos, aflatoxinas, metales pesados y 3-MCPD en ciertos alimentos. Además, el Reglamento (CE) nº 396/2005 establece límites armonizados de residuos de plaguicidas en productos agrícolas destinados a la alimentación. Los Estados miembros pueden restringir la comercialización si los niveles de residuos de plaguicidas superan los límites y representan un riesgo inaceptable para la salud humana.
A310- Requisitos de etiquetado	Control sanitario de los alimentos de origen no animal	l proceso de autorización de nuevos alimentos en la UE requiere una evaluación de riesgos y una decisión de autorización con condiciones y requisitos de etiquetado específicos. Algunos nuevos alimentos sustancialmente equivalentes a los existentes pueden seguir un procedimiento simplificado de notificación. La legislación de la UE establece normas generales y disposiciones específicas para grupos de productos alimenticios, incluyendo requisitos de composición, higiene, aditivos, pureza y etiquetado. Las importaciones de alimentos de

		origen no animal deben cumplir con las normas de higiene, contaminantes y alimentos modificados genéticamente, y también deben estar sujetas al control oficial de productos alimenticios.
	Etiquetado de productos alimenticios	El etiquetado de alimentos en la UE incluye normas generales y disposiciones específicas. Las normas generales abarcan el nombre del alimento, lista de ingredientes, cantidad neta, fecha de duración mínima, condiciones de almacenamiento, país de origen, instrucciones de uso, grado alcohólico, marcado de lotes y declaración nutricional. Las disposiciones específicas abordan etiquetado de alimentos genéticamente modificados, productos para propósitos nutricionales, aditivos, materiales de contacto con alimentos y productos alimenticios específicos. El Reglamento (UE) No 1169/2011 modifica las normas de etiquetado para incluir información nutricional obligatoria, destacar alérgenos y mejorar la legibilidad.
	Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos	La trazabilidad es esencial para la seguridad alimentaria en la UE. Permite responder a riesgos potenciales en alimentos y piensos, realizar retiros selectivos de productos inseguros y proporcionar información precisa al público, evitando interrupciones en el comercio. Los alimentos y piensos deben etiquetarse adecuadamente para facilitar la trazabilidad a través de la documentación y detalles del producto.
A330- Requisitos de embalaje	Control sanitario de los alimentos de origen no animal	El Reglamento (CE) nº 1935/2004 establece medidas para materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos, asegurando que no representen un riesgo para la salud humana o alteren los alimentos de manera inaceptable. El reglamento incluye una lista de grupos de materiales y objetos (plásticos, cerámicas, cauchos, etc.) con sustancias autorizadas, condiciones de uso y estándares de pureza. Por otro lado, el Reglamento (CE) nº 852/2004 establece normas generales de higiene para operadores de empresas alimentarias, incluyendo vigilancia de seguridad alimentaria, requisitos detallados para todas las etapas de producción y procedimientos basados en HACCP, así como homologación y registro de establecimientos de alimentos.
A410- Criterios microbiológicos del producto final	Control sanitario de los alimentos de origen no animal	Las importaciones de alimentos de origen no animal a la UE deben cumplir con normas generales de higiene (Reglamento (CE) nº 852/2004) y condiciones sobre contaminantes (Reglamento (CE) nº 1829/2003 y Reglamento (CE) nº 258/97). Además, se aplican disposiciones especiales para alimentos modificados genéticamente y nuevos alimentos. Las medidas buscan prevenir riesgos para la salud pública y proteger los intereses de los consumidores en la UE.

A420- Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias	Control sanitario de los alimentos de origen no animal	Las importaciones de alimentos de origen no animal a la UE deben cumplir con normas generales de higiene (Reglamento (CE) nº 852/2004) y condiciones sobre contaminantes, así como disposiciones especiales para alimentos modificados genéticamente y nuevos alimentos (Reglamento (CE) nº 1829/2003 y Reglamento (CE) nº 258/97). También se aplican condiciones generales de preparación de alimentos y control oficial de productos alimenticios. Estas medidas tienen como objetivo prevenir riesgos para la salud pública y proteger a los consumidores en la UE.
A630- Procesamiento de alimentos y piensos	Control sanitario de los alimentos de origen no animal	Las importaciones de alimentos de origen no animal a la UE deben cumplir con normas generales de higiene (Reglamento (CE) nº 852/2004), condiciones sobre contaminantes, y disposiciones especiales para alimentos modificados genéticamente y nuevos alimentos (Reglamento (CE) nº 1829/2003 y Reglamento (CE) nº 258/97). También se aplican condiciones generales de preparación de alimentos y control oficial de productos alimenticios para proteger la salud pública y los intereses de los consumidores en la UE.
A851- Origen de materiales y piezas	Unión Europea - Descripción general de los procedimientos de importación	El Reglamento (CE) nº 178/2002 establece principios y requisitos generales de la legislación alimentaria en la UE, incluyendo trazabilidad para todas las etapas de producción y distribución de alimentos/piensos. Los importadores deben identificar y registrar el origen de los productos para cumplir con los requisitos de trazabilidad.
A852- Historial de procesamiento	Control sanitario de los alimentos de origen no animal	El Reglamento (CE) n.º 852/2004 establece normas generales de higiene para empresas alimentarias en terceros países, incluyendo la obligación de vigilar la seguridad alimentaria y seguir procedimientos HACCP. El Reglamento (CE) n.º 882/2004 establece controles periódicos para importaciones de alimentos de origen no animal para asegurar el cumplimiento de normas sanitarias de la UE. Los controles pueden ser documentales, de identidad y físicos en diferentes etapas de la cadena alimentaria.
B310 - Requisitos de etiquetado	Etiquetado de productos alimenticios	Existen dos tipos de disposiciones de etiquetado aplicables a los productos alimenticios: Normas generales sobre etiquetado de alimentos: Nombre del alimento; Lista de ingredientes; Cantidad neta; Fecha de duración mínima; Fecha de duración mínima; condiciones de almacenamiento o condiciones de uso; País de origen o lugar de procedencia; Instrucciones de uso; Grado alcohólico ;Marcado de lotes ; Declaración nutricional Disposiciones específicas para determinados grupos de productos
	Productos de producción orgánica	los productos orgánicos de terceros países solo pueden comercializarse en la UE cuando estén etiquetados como productos con indicaciones que hagan referencia a la

		producción orgánica, si se han producido de acuerdo con las normas de producción y sujetos a acuerdos de inspección que cumplen con, o equivalente a la legislación comunitaria
E100- Procedimientos de licencias de importación no automáticas distintos de las autorizaciones contempladas en los capítulos MSF y OTC	Productos de producción orgánica	Para garantizar la equivalencia de las normas de producción de terceros países, la Comisión Europea realiza investigaciones exhaustivas y establece listas de países autorizados. Además, se han designado autoridades y organismos reconocidos para realizar inspecciones en países no incluidos en la lista de terceros países reconocidos. Las importaciones de productos orgánicos solo son permitidas si han sido controladas por estas autoridades u organismos. Durante el régimen transitorio, los Estados miembros pueden conceder autorizaciones de importación a terceros países no incluidos en la lista, siempre que cumplan con normas equivalentes a las de la legislación comunitaria y estén sujetos a control.

Nota: Elaboración propia

Fuente: (MACMAP, 2023)

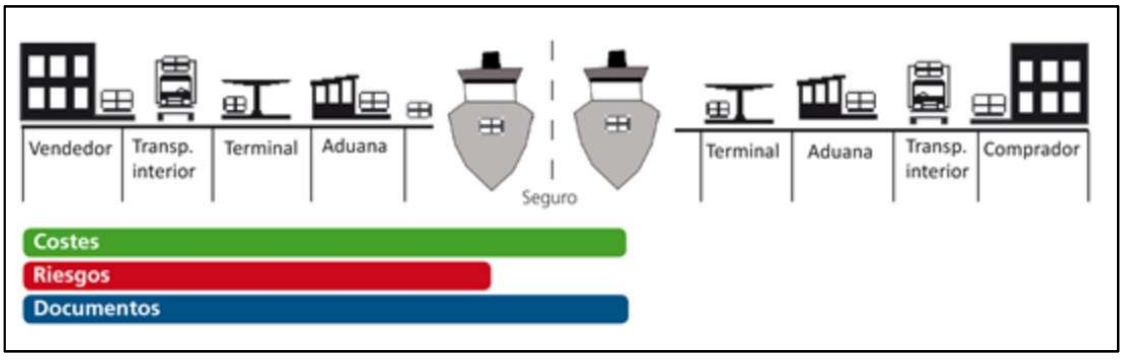
La Tabla 28 revela claramente cómo los requisitos no arancelarios siguen la secuencia de las medidas sanitarias y fitosanitarias, así como el etiquetado y empaquetado en su totalidad.

7.3.5. Cotizaciones (Incoterms)

Incoterm en modalidad CIF, bajo este incoterm, el vendedor es responsable del costo del transporte de la mercancía hasta el puerto de destino designado, así como del costo del seguro de la mercancía durante el transporte. El vendedor también tiene que despachar las mercancías para la exportación.

El comprador es responsable del coste de descarga de la mercancía en el puerto de destino, así como de los derechos o impuestos de importación.

Gráfico 31
Incoterm CIF



Fuente: (CONTRACTS, n.d.)

Decidimos utilizar el Incoterm CIF porque ofrece confianza a los compradores al asumir el vendedor la responsabilidad de la mercancía hasta su entrega en el puerto de destino, lo cual es clave en los primeros intercambios comerciales. Además, permite un mayor control sobre la cadena de suministro al coordinar directamente con transportistas y aseguradoras, optimizando tiempos, reduciendo riesgos y facilitando el seguimiento de la mercancía. También simplifica la logística para el comprador, al aprovechar la experiencia del exportador en transporte internacional, y aumenta la competitividad al ofrecer una solución integral de transporte y seguro, haciendo la oferta más atractiva frente a la competencia.

Ilustración 3
Cotización Flete


Alejandra Navarrete <opl.internacionales@gmail.com>
para mi

Estimado

Cotización:

Flete: 6.000
Gastos en Origen y Servicios Aduaneros: 1.500

Se requiere certificado de exportación de Agrocalidad

Realizamos una cotización con una empresa de logística en Quito, la cual nos indicó que el costo aproximado de un contenedor con la carga considerada sería de $6,000, valor que puede variar dependiendo de la temporada. Adicionalmente, se estiman $1,500 por gastos en origen y servicios aduaneros. También nos informaron que, para la exportación, es necesario contar con un certificado de Agrocalidad, cuyo proceso de obtención detallamos más adelante.

7.3.6 Contratos, formas de pago, negociaciones.

Contrato de compraventa internacional

Un contrato de compraventa internacional es un acuerdo legal entre dos partes, el vendedor y el comprador, que establece los términos y condiciones de la venta de bienes o productos a nivel internacional. Este tipo de contrato se utiliza cuando las partes involucradas se encuentran en diferentes países y desean realizar una transacción comercial.

Estructura de contrato

Identificación de las partes:

- Nombre y dirección del vendedor.
- Nombre y dirección del comprador.
- Detalles de contacto de ambas partes.

Descripción de los bienes:

- Detalles precisos de los bienes o productos que se están vendiendo.
- Cantidad, calidad, especificaciones técnicas, embalaje, marcas comerciales, etc.

- Cualquier requisito adicional de los bienes.

Precio y condiciones de pago:

- Precio acordado para los bienes.
- Moneda en la que se realizará el pago.
- Condiciones de pago, incluyendo plazos, formas de pago y cualquier pago inicial requerido.

Entrega y transporte:

- Lugar y fecha de entrega de los bienes.
- Responsabilidad de cada parte en cuanto a los costos y el riesgo durante el transporte.
- Documentos requeridos para el despacho aduanero y el transporte.

Inspección y aceptación:

- Procedimientos de inspección de los bienes por parte del comprador.
- Procedimientos para la aceptación o rechazo de los bienes si no cumplen con los estándares acordados.

Derechos y obligaciones:

- Obligaciones del vendedor en cuanto a la entrega, embalaje, documentación, etc.
- Obligaciones del comprador en cuanto al pago, aceptación, etc.
- Derechos y responsabilidades de ambas partes en caso de incumplimiento del contrato.

Ley aplicable y resolución de disputas:

- La ley que regirá el contrato.
- El método preferido para resolver cualquier disputa que surja del contrato, como la mediación o el arbitraje.

Términos adicionales:

- Cualquier otra cláusula o término relevante para el acuerdo, como confidencialidad, propiedad intelectual, no competencia, etc.

Firma y fecha:

- Las firmas de ambas partes y la fecha en que se firma el contrato.

Es importante detallar las cláusulas antes de la firma del contrato de igual manera si se quiere estipular o dejar en claro condiciones de compra para compras futuras.

Ilustración 4
Contrato referencial

FACTURA COMERCIAL
COMMERCIAL INVOICE

EXPORTADOR/SHIPPER	CONSIGNATARIO/CONSIGNEE
Nombre/Name: Dirección/Address: Persona Contacto/Contact Name: Teléfono/Telephone:	Nombre/Name: Dirección/Address: Zip Code: Persona Contacto/Contact Name: Teléfono/Telephone:
Fecha de Emisión/Emission Date:	Guía de despacho/AWB:

DATOS DE CONTENIDO DEL ENVIO / DESCRIPTION OF CONTENT

Cant./Qty	DESCRIPCION/DESCRIPTION	Valor Unitario/ Unit Value	Valor Total/ Total Value
TOTALES/TOTALS:			

Factuta emitida solo para propósitos de aduana/Invoice only or custom purposes

RAZON DE LA EXPORTACIÓN/REASON FOR EXPORT

FIRMA DEL EXPORTADOR

Fuente: (EXPORTACION, 2023)

7.3.7 Envase/embalaje

El empaque y embalaje son importantes para un producto ya que estos brindan protección, seguridad, identificación de la marca, comunica información acerca del producto. Es importante considerar el diseño, los materiales y las necesidades específicas del producto al elegir el empaque adecuado para maximizar su impacto y funcionalidad.

- *Envase*: se presenta en fundas de polipropileno bio-orientado metalizado por dentro y mate por fuera,

Su presentación será en fundas de 100 gramos es importante destacar que el polipropileno bio-orientado metalizado es un material que se puede reciclar, lo que contribuye a la reducción del impacto ambiental

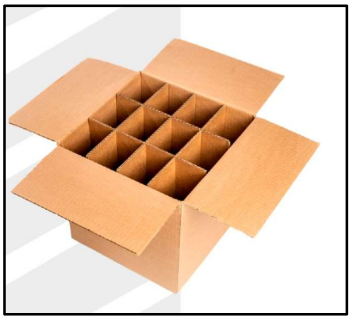
Gráfico 32
Imagen referencial de envase.

Fuente: Elaboración propia

Se decidido utilizar este tipo de material porque ofrece muchos beneficios para la conservación del producto, los beneficios son.

- Impermeabilidad: El polipropileno bio-orientado metalizado es un material impermeable al os gases, lo que ayuda a mantener la frescura y calidad de los snacks de yuca. Evita que el oxígeno y la humedad del ambiente afecten los alimentos, lo que reduce el riesgo de oxidación de las grasas y la pérdida de sabor.
- Protección contra los rayos UV: Este tipo de envase también es resistente a los rayos ultravioleta (UV), lo que evita que la luz solar directa dañe los snacks. Los rayos UV pueden
  acelerar la degradación de los alimentos y reducir su vida útil, por lo que el envase metalizado
  ayuda a mantener la calidad del producto durante más tiempo.
- Barrera contra olores y sabores externos: El polipropileno bio-orientado metalizado actúa como una barrera para evitar que los olores y sabores externos contaminen los snacks de yuca. Esto ayuda a preservar el sabor original y evita que los alimentos absorban aromas no
  deseados del entorno.
- *Embalaje:* Una vez que los snacks han sido correctamente empaquetados, se procede a almacenarlos en cajas cartón corrugado para proteger el producto durante el transporte. Las dimensiones de las cajas son de 30 cm de largo, 30 cm de ancho y 30 cm de alto.

Gráfico 33
Imagen referencial caja



Fuente: (Cartonpacific, 2023)

Cada caja tiene la capacidad de alojar 32 unidades de snacks, con un peso individual de 100 gramos. Después de colocar los snacks en las cajas, estas serán selladas con cinta de embalaje para asegurar que permanezcan cerradas durante el transporte y evitar cualquier manipulación no deseada.

Las cajas utilizadas son de cartón corrugado, que tienen un alto nivel de resistencia. Pueden soportar un apilamiento de hasta 7 niveles, lo que significa que se pueden apilar una encima de otra hasta un total de 7 niveles sin comprometer la estructura ni dañar los snacks en su interior. El peso final de cada caja, incluyendo el producto, será de 2,86 kg.

7.3.8 Seguros

En general, cuando se acuerda una compraventa mercantil bajo las condiciones del Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight), el vendedor tiene la responsabilidad de contratar un seguro en nombre y por cuenta del comprador. El propósito de este seguro es compensar al comprador por cualquier pérdida o daño a las mercancías durante el transporte.

Bajo el término CIF, el vendedor es responsable de pagar el costo del transporte de las mercancías hasta el puerto de destino convenido. Además, el vendedor debe asegurar las mercancías contra el riesgo de pérdida o daño durante el transporte. El seguro contratado debe cubrir al menos el valor de las mercancías y estar de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato de compraventa.

Por lo que nosotros después de buscar la mejor opción para nuestro producto optamos por la aseguradora zurich ya que nos brinda una buena opción cómo empresa inicial zurich

7.3.9 Posibles distribuidores y/o intermediarios comerciales

Se elabora una lista de distribuidores potenciales que ayuden a ampliar la presencia de la marca y aumentar las ventas.

Se trabajaran con mayoristas en este caso la empresa LIDL y con tiendas de especialidad en este caso DM ORGANIC además se piensa buscar alianzas estrategicas en HORECAS que son hoteles, restaurantes y cafeterias dentro de las zonas más pobladas de hamburgo, se procede a

elavorar una tabla en la que podemos indentificar posibles distribuidores mayoristas y minoristas. (Argentina, n.d.)

Tabla 29
Distribuidores

Logotipo	Distribuidor	Detalle
 **(Ldl, 2023)**	LIDL	Es una cadena internacional de supermercados de descuento de origen alemán, reconocida por ofrecer productos de calidad a precios competitivos. Es una de las cadenas de supermercados más grandes de Europa
 **(organic, 2023)**	DM ORGANIC	Dm organic es una tienda en la que se comercializan variedad de productos orgánicos tanto de su marca cómo de otras marcas
 **(Aldi, 2023)**	ALDI	es una cadena de supermercados de descuento con origen alemán. Es conocida por ofrecer productos de calidad a precios bajos,
 **(Norevo, 2023)**	Norevo	Es una empresa que fabrica y provee materias primas naturales e ingredientes especiales para la industria de alimentos y bebidas.

 **(REWE, 2023)**	REWE	Es una red de supermercados en Alemania y la marca principal del grupo empresarial Rewe Group.
 **(Penny, 2023)**	PENNY MARKET	Es una cadena alemana de supermercados de descuento con sede en Alemania, que opera 3.550 tiendas.
 **(Kaufland, 2023)**	KAUFLAND	Es una cadena alemana de supermercados de descuento con sede en Alemania, que opera 3.550 tiendas.
 **(Markt, 2023)**	Netto Marken-Discount	Es una cadena alemana de supermercados de descuento propiedad de la cooperativa de supermercados alemana Edeka Group

Elaboración Propia

7.4 Formación legal de la empresa

Determinamos que la constitución legal de la empresa YOOK'KA será atreves de la figura de Sociedad anónima.

Una Sociedad anónima (SAS), es una forma de empresa que puede ser establecida por una o más personas, ya sean individuos o entidades jurídicas, a través de un proceso simplificado y sin costos. Su propósito principal es fomentar la economía al formalizar emprendimientos,

permitiendo que estos se conviertan en sujetos de crédito y expandan sus operaciones productivas.

Requisitos para constituir una S.A.S.

- Certificado electrónico del accionista.
- Reserva de la denominación
- Contrato privado o escritura.
- Nombramiento(s).
- Petición de inscripción con la información necesaria para el registro del usuario en el sistema, esto es: Tipo de solicitante, Nombre completo, Número de identificación, Correo electrónico Teléfono convencional y/o teléfono celular, Provincia, Ciudad, Dirección, Copia(s) de cédula o pasaporte

(seguros, n.d.)

Pasos para constituir una S.A.S.

Crear reservas de nombre.

- Ingresa a www.supercias.gob.ec
- Ir al portal del Programa - Sector empresarial.
- Introduzca el nombre de usuario y la contraseña
- Introduzca las opciones constitucionales.
- Siga los pasos del proceso anterior y seleccione S.A.S. tipo de negocio.
- Seguir el proceso de impresión de la reserva.

Formato de archivo de descarga: contrato, contrato, formulario de inscripción. llegar.

- *Ingresa a www.supercias.gob.ec*
- Acceda a la guía del usuario y descargue los formularios y documentos necesarios.
- Complete la información solicitada en el documento descargado.

Envió e los documentos obligatorios a la oficina correspondiente

- Solicitud de Constitución.
- Archivo PDF con contrato privado / escritura y reserva, debidamente firmado electrónicamente.
- Archivo PDF por cada nombramiento, debidamente firmado electrónicamente.
- Archivo PDF que contenga los formularios de registro de los accionistas y administradores con las copias de cedulas o pasaportes

Una vez residida la solicitud se crea la orden de constitución de la S.A.S.

- Se revisará el trámite con las entidades correspondientes en este paso es importante estar pendiente a los correos por si se pide alguna información adicional o algún
- Se comunicará por correo electrónico la finalización del proceso de la constitución de la compañía con su información correspondiente. (seguros, n.d.)

8. PLAN FINANCIERO

8.1 Plan de ventas (anual)

En la siguiente sección, procederemos a analizar en profundidad el plan de ventas, que incluye una descripción detallada de las cantidades previstas para la venta y el precio del producto

Tabla 30
Plan de ventas

	ENERO	TOTAL ANUAL
Cantidad precio venta	$ 50.000.00 $ 2,30	$600.000.00
Total ingresos	$ 115.000.00	$1.380.000.00
Costos de ventas (40%)	$ 46.000.00	$552.000.00

Fuente: Plantilla Uisek

El plan de ventas para nuestro snack es 600.000 unidades anuales, se realizaran envíos mensuales de 50000 unidades para fijar estas cantidades nos basamos en nuestra capacidad de producción, y la demanda del mercado ya que se piensa acaparar el 10 % del mercado creciente demostrado en la (Demanda potencial / crecimiento /participación de mercado), la cual nos indica una demanda de $471,053.8 más el mercado actual del 2%. en base a este cálculo, para la fijación de precio analizamos costos fijos, costos variables asociados a la producción, además del análisis de precios de la competencia y lo que el cliente estaría dispuesto a pagar en base a esto fijamos un precio de $2.30

8.2 Inversiones

Analizaremos los activos fijos, activos nominales y el capital de trabajo para determinar el total de inversión que se necesita para el proyecto

Tabla 31
Inversiones

RUBROS DE INVERSIÓN	APLICACIÓN DE RECURSOS
ACTIVOS FIJOS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	$ 71,951
APLICACIÓN INFORMATICA WEB	$ 5.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 76.951**
ACTIVOS NOMINALES	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	$ 2,000
GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO	$ 5,000
TOTAL ACTIVOS NOMINALES	**$ 7,000**
CAPITAL DE TRABAJO	$ 200,384
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	**$ 200,384**
TOTAL INVERSIONES	**$ 284,335**

Fuente: Plantilla flujo de caja Uisek

Cómo podemos notar en la tabla se analizaron puntos cómo propiedad planta y equipo con un total de $71,951 para llegar a este resultado realizamos la suma de maquinaria y equipo, mueble y enceres, equipos de cómputo, equipo de oficina, además se analizó el desarrollo web con un precio de $5000 dándonos un total de activos fijos de $76.95.

Para el cálculo de nuestros activos nominales se tomaron encuentra puntos cómo gasto de constitución esto abarca todo el proceso de la constitución de una empresa, determinamos el gasto de elaboración del proyecto en donde se determinan los costos relacionados a la elaboración del proyecto.

Por último, el capital de trabajo, El capital de trabajo neto se establece como la disparidad entre los activos de corto plazo (incluyendo efectivo, cuentas por cobrar e inventario) y los pasivos de corto plazo (tales como cuentas por pagar y deudas de corto plazo).

Contemplando los activos fijos, activos nominales y capital de trabajo se demostró una inversión total de $284,335 dólares.

8.2.1 Capital de trabajo

La tabla proporcionada representa el estudio financiero que se realizó con el propósito de establecer el monto mínimo de efectivo necesario y los períodos de tiempo correspondientes para las cuentas por cobrar, el inventario y los pagos a proveedores.

Tabla 32

Capital de trabajo

	AÑO 1						
CAJA MÍNIMA	30	DÍAS /VENTA					
CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO	35	DÍAS					
INVENTARIO PROMEDIO	30	DÍAS					
PROVEEDORES DÍAS PROMEDIO	60	DÍAS					
VENTAS PROYECTADAS				1,380,000.00	1,407,600.00	1,435,752.00	1,464,467.04	1,493,756.38
COSTO DE VENTAS %				552,000.00	574,080.00	597,043.20	620,924.93	645,761.93
CAPITAL DE TRABAJO NETO				**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
CAJA	VENTAS / 365		30	113,424.66	115,693.15	118,007.01	120,367.15	122,774.50
CUENTAS POR COBRAR	VENTAS / 365		35	132,328.77	134,975.34	137,674.85	140,428.35	143,236.91
INVENTARIOS	COSTO VENTAS / 365		30	45,369.86	47,184.66	49,072.04	51,034.93	53,076.32
PROVEEDORES	COSTO VENTAS / 365		60	90,739.73	94,369.32	98,144.09	102,069.85	106,152.65
CAPITAL DE TRABAJO NETO				**$ 200,383.56**	**$ 203,483.84**	**$ 206,609.82**	**$ 209,760.57**	**$ 212,935.09**
CAPITAL DE TRABAJO INCREMENTAL				**$ 200,383.56**	**$ 3,100.27**	**$ 3,125.98**	**$ 3,150.76**	**$ 3,174.51**
INDICACIONES GENERALES								
COMPLETA LA INFORMACIÓN QUE SE ENCUENTRA EN LAS CELDAS DE COLOR								

Fuente: Plantilla flujo de caja Uisek

8.2.2 Propiedad planta y equipo

En el cuadro siguiente se proporciona un análisis de los componentes específicos de la Propiedad, Planta y Equipo (PPE) requeridos para la implementación del proyecto.

Tabla 33

Propiedad planta y equipo

DETALLE	TIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Deshidratador Industrial	MAQUINARIA Y EQUIPO	2	$650.00	$1,300.00
Sellador de cajas de cartón	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$600.00	$600.00
Mesas de acero inoxidable	MAQUINARIA Y EQUIPO	4	$100.00	$400.00
Báscula electrónica	MAQUINARIA Y EQUIPO	2	$115.00	$230.00
Montacargas	MAQUINARIA Y EQUIPO	2	$340.00	$680.00
Gavetas plásticas	MAQUINARIA Y EQUIPO	100	$3.75	$375.00
Elevador de PVC	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
Computadoras de escritorio	EQUIPO DE CÓMPUTO	10	$200.00	$2,000.00
Laptops	EQUIPO DE CÓMPUTO	7	$250.00	$1,750.00
Escritorios y Sillas ergonómicas	MUEBLES Y ENSERES	7	$300.00	$2,100.00
Adecuaciones	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$10,000.00	$10,000.00
Cámaras de seguridad	MUEBLES Y ENSERES	10	$50.00	$500.00

Equipo de central	MUEBLES Y ENSERES	3	$65.00	$195.00
Alarmas	MUEBLES Y ENSERES	3	$75.00	$225.00
Generador 165 kva motor sdec trifásico Preston	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$15,092.00	$15,092.00
Elevador de PVC	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
Máquina de lavado y pelado	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
Transportador de clasificación	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
Elevador de tanque de agua	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
Rebanadora de tubérculos en forma de hojuelas	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
Máquina de lavado a burbujas	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
Máquina de secado al aire	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
Máquina de desengrasado por vibración	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
Máquina de condimentos	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
Máquina de humedad	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
Máquina de congelación túnel	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
Máquina de empaquetado automático	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	$2,808.00	$2,808.00
				TOTAL: $71,951.00

Fuente: Plantilla Uisek

Cómo nos demuestra la tabla se necesita alrededor de 26 componentes los cuales se determino según los procesos y el personal requerido para la elaboración del snack de yuca tomando en cuenta los implementos requeridos para el espacio en planta tanto en maquinarias cómo en oficinas, los precios se derminaron en base a la investigación y cotizacion respectiva así determinamos un total de $71,951.00 dolares en planta y equipo.

8.2.3 Depreciación

La depreciación representa un procedimiento contable que busca distribuir el valor de los activos fijos durante su período de vida estimado, de manera que se refleje el deterioro y la obsolescencia que experimentan con el transcurso del tiempo

Tabla 34
Depreciación

DETALLE	TOTAL	VIDA ÚTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR LIBROS
Edificios	$0.00	20	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00
Equipo de Cómputo	$3,750.00	3	$1,250	$1,250	$1,250	—	—	$0.00
Equipo de Oficina	$0.00	10	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00
Maquinaria y Equipo	$65,181.00	10	$6,518	$6,518	$6,518	$6,518	$6,518	$32,591
Muebles y Enseres	$3,020.00	10	$302	$302	$302	$302	$302	$1,510
Terrenos	$0.00	—	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00
Vehículos Transporte	$0.00	5	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00
TOTAL	**$71,951**		**8,070**	**8,070**	**8,070**	**6,820**	**6,820**	**34,101**
TOTAL DEPRECIACIÓN (5 AÑOS): $ 37,851.00								

Fuente: Plantilla Uisek

En cinco años, los activos registran una depreciación acumulada de $37.851 sobre un total de $71.951, quedando un valor en libros de $34.101. Los equipos de cómputo se deprecian totalmente en tres años, mientras que la maquinaria y los muebles conservan parte de su valor contable, reflejando que la empresa mantiene capital productivo a pesar de la depreciación.

8.3 Gastos Operativos

Las siguientes tablas presentarán de manera detallada los gastos operativos del proyecto, estos gastos incluyen servicios, mantenimiento, uniformes, útiles de aseo y limpieza, útiles de oficina, publicidad y la nómina del personal involucrado en el proyecto.

Tabla 35
Gastos operativos

Servicios basicos

No	Detalle	Mensual	Anual
1	Agua	$200.00	$2,400.00

2	Energía Eléctrica	$350.00	$4,200.00
3	Internet	$100.00	$1,200.00
4	Teléfono	$50.00	$600.00
	TOTAL		**$8,400.00**

Mantenimiento

No	Detalle	Mensual	Anual
1	Correctivo	$100.00	$1,200.00
2	Preventivo	$200.00	$2,400.00
	TOTAL		**$3,600.00**

Uniformes

No	Detalle	Cantidad	Costo Unit	Total
1	Planta	6	$80	$480.00
2	Oficina	4	$80	$320.00
	TOTAL			**$800.00**

Aseo y limpieza

No	Detalle	Mensual	Anual
1	Varios	$100.00	$1,200.00
	TOTAL		**$1,200.00**

Útiles de oficina

No	Detalle	Mensual	Anual
1	Varios	$100.00	$1,200.00
	TOTAL		**$1,200.00**

Arriendos

No	Detalle	Mensual	Anual
1	Bodega GYE	$1,000.00	$12,000.00
2	Galpón	$1,150.00	$13,800.00
3	Bodega Hamburgo	$3,000.00	$36,000.00
	TOTAL		**$61,800.00**

Publicidad

No	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Web	$1,000.00	$1,000.00	$500.00	$500.00	$500.00
2	Redes	$8,000.00	$8,000.00	$8,000.00	$8,000.00	$8,000.00
3	SEM	$3,000.00	$3,000.00	$1,000.00	$1,000.00	$1,000.00
4	Otros	$1,000.00	$1,000.00	$1,000.00	$1,000.00	$1,000.00
	TOTAL	**$13,000.00**	**$13,000.00**	**$10,500.00**	**$10,500.00**	**$10,500.00**

Logística

No	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Flete y Seguros	$102,000.00	$102,000.00	$102,000.00	$102,000.00	$102,000.00
2	Flete Interno	$1,000.00	$1,000.00	$1,000.00	$1,000.00	$1,000.00
	TOTAL	**$103,000.00**	**$103,000.00**	**$103,000.00**	**$103,000.00**	**$103,000.00**

Otros

No	Detalle	Mensual	Anual

1	Limpieza tercerizado	$75.00	$900.00
2	Seguridad tercerizado	$500.00	$6,000.00
3	Transporte	$400.00	$4,800.00
	TOTAL		**$11,700.00**

Nomina resumido

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Total Nómina + Beneficios	**$14,527.05**	**$174,324.60**

Fuente: Plantilla Uisek

A continuación realizaremos una análisis general de los gastos operativos, para determinar nuestro gasto en servicios básicos realizamos una investigación del pago por metro cuadrado en fabrica además investigamos un promedio de agua que se utiliza en una planta de este tipo, para determinar el gasto de electricidad consideramos los equipos correspondientes y lo que estos ocupan además de lo que pagan las empresas en ecuador, para el internet investigamos el precio de internet corporativo de netlife.

Para nuestros gastos de mantenimiento los dividimos en dos el correctivo y preventivo se determinó el precio promedio de ambas, para uniformes se debido en dos uniformes de planta y uniformes de oficina puesto a que planta necesita mayor equipo de bio seguridad al estar expuestos a maquinaria industrial, para nuestros útiles de limpieza determinamos un precio de $100 esto ya que para la limpieza se utilizara un servicio tercerizado, para nuestro gasto de útiles de oficina se determinó un gasto de $100 esto en consideración que el mayor trabajo se lo realiza en la computadora y en planta, para nuestro gasto de arriendo y bodega se terminaron 3 factores el precio mensual del galpón de este ubicado en el valle de tumbaco, la bodega en puerto GYE y la Bodega en Hamburgo.

Para nuestro gasto de publicidad decidimos enforcarnos en web, redes sociales y SEM, esto debido a nuestro objetivo de aumentar nuestro reconocimiento en el mercado alemán, se decidido dar más presupuesto en los primeros 2 años ya que son fundamentales para nuestro crecimiento y reconocimiento de marca.

Para nuestro salario mínimo se lo determino en base al personal detallado en el organigrama en el apartado 7, se determinaron los sueldos en base a lo estipulado en la ley y considerando el trabajo realizado con el personal, para nuestro cálculo de sueldo total se toma encuentra los beneficios que la ley otorga sobre el trabajador.

Para nuestros gastos logísticos se tomó en cuenta la cantidad de envíos al año ,en donde se toma en cuenta el flete marítimo, el seguro el pago de los impuestos, el trasporte terrestre, tomando en consideración que el seguro y el pago de impuestos solo se realizaran en el primer año.

Para nuestro gasto varios consideramos a el personal tercerizado que se contratara a empresas externas.

8.3.1 Resumen de gastos operativos

La siguiente tabla ofrece un resumen detallado de los gastos operativos proyectados para un período de 5 años

Tabla 36

Resumen de Gastos Operativos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	271,094.70	271,094.70	271,094.70	269,844.70	269,844.70
Servicios Básicos	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00
Mantenimiento	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Gasto Uniformes	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Útiles de Aseo y Limpieza	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Útiles de Oficina	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Sueldos y Beneficios	174,324.60	174,324.60	174,324.60	174,324.60	174,324.60
Depreciaciones	8,070.10	8,070.10	8,070.10	6,820.10	6,820.10
Gasto Arriendo	61,800.00	61,800.00	61,800.00	61,800.00	61,800.00
Otros Gastos	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00
GASTOS DE VENTAS	116,000.00	116,000.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00
Logística	103,000.00	103,000.00	103,000.00	103,000.00	103,000.00
Publicidad	13,000.00	13,000.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00
GASTOS FINANCIEROS	36,556.19	31,198.35	25,004.69	17,844.81	17,844.81
Intereses Pagados	36,556.19	31,198.35	25,004.69	17,844.81	17,844.81
SERVICIO DE LA DEUDA	70,901.32	70,901.32	70,901.32	70,901.32	70,901.32
TOTAL EGRESOS	**494,552.21**	**489,194.37**	**480,500.71**	**472,090.83**	**472,090.83**

Fuente: Plantilla Uisek

En la tabla se demuestra una **tendencia estable con ligera reducción a partir del año 3**, principalmente por la disminución en publicidad y en gastos financieros conforme baja el pago de intereses. Los gastos administrativos y de ventas se mantienen casi constantes, reflejando control en los costos operativos. El total de egresos pasa de 494,552 en el año 1 a 472,090 en el año 5, evidenciando una mejora en la eficiencia financiera.

8.4 Estructura de financiamiento

En la siguiente tabla se encuentra un desglose completo del capital requerido para respaldar el proyecto, incluyendo la proporción proveniente de fondos propios y la parte que será obtenida a través de financiamiento externo.

Tabla 37
Estructura de financiamiento

Concepto	Valor	%
Total Inversiones	$ 284,335	100%
Capital Propio	$ 50,000	17.58%
Capital a Financiar por Terceros	$ 234,335	82.42%

Fuente: Plantilla Uisek

La estructura de financiamiento refleja una alta dependencia de capital externo (82.42%)**,** mientras que el capital propio representa solo el 17.58%**.** Esto implica un mayor nivel de apalancamiento y riesgo financiero, aunque permite ejecutar la inversión total de $284,335 con un aporte propio relativamente bajo.

8.4.1 Amortización de la deuda

La siguiente tabla de amortización nos servirá para analizar el monto a pagar del financiamiento en un periodo de 5 años.

Tabla 38
Tabla de Amortización

Concepto / Nº de Pago	Fecha de Pago	Saldo Inicial	Pago Programado	Importe Total del Pago	Principal	Interés	Saldo Final	Interés Acumulado
Importe del préstamo		234,334.56						
Tasa de interés anual		15.60%						
Periodo del préstamo (años)		5						
Número de pagos programados		5						
Número de pagos por año		1						
Fecha de inicio del préstamo	02/08/2023							
Importe total de intereses		120,172.04						

Importe total de pagos		354,506.60						
1	02/08/2023	234,334.56	70,901.32	70,901.32	34,345.13	36,556.19	199,989.43	36,556.19
2	02/09/2023	199,989.43	70,901.32	70,901.32	39,702.97	31,198.35	160,286.46	67,754.54
3	02/10/2023	160,286.46	70,901.32	70,901.32	45,896.63	25,004.69	114,389.83	92,759.23
4	02/11/2023	114,389.83	70,901.32	70,901.32	53,056.51	17,844.81	61,333.32	110,604.04
5	02/12/2023	61,333.32	70,901.32	61,333.32	51,765.32	9,568.00	0.00	120,172.04

Fuente: Plantilla Uisek

El préstamo de $234,334.56 a 5 años con una tasa de interés anual del 15.6% se pagará en 5 cuotas anuales de aproximadamente $70,901 cada una. A lo largo del periodo, se generarán $120,172.04 en intereses. Cada pago reduce progresivamente el saldo del capital, mientras que la proporción destinada a intereses disminuye con el tiempo, quedando el préstamo totalmente cancelado al quinto pago.

8.4.2 Tasa de descuento

La siguiente tabla demuestra el cálculo de la tasa de descuento, tanto TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento) como WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital),

En el caso del TMAR accionista, se ha considerado un costo de oportunidad del 30%, basado en el análisis de rentabilidad esperada en la industria del snacks.

Tabla 39
Tasa de descuento

Concepto	Valor	% sobre Valor de la Empresa	Cálculo / Resultado
Kd (costo financiero de la deuda)	15.60%	82.42%	12.86%
Ks (costo de oportunidad del accionista)	30.00%	17.58%	6.19%
Inflación anual	4.00%		
Prima	1.20%		
TMAR accionista	35.20%	17.58%	6.19%
Costo de deuda	15.60%	82.42%	12.86%
WACC (tasa promedio ponderada de capital)			15.83%
Inversión Total / Valor de la empresa	$284,334.56		
Deuda a valor de la empresa	82.42%		
Capital a valor de la empresa	17.58%		

Fuente: Plantilla Uisek

El WACC de la empresa es 15.83%, lo que refleja el costo promedio ponderado del financiamiento entre deuda y capital propio. La empresa está financiada principalmente con deuda (82.42%), cuyo costo es 15.60%, y en menor medida con capital propio (17.58%), cuyo costo de oportunidad es 30%. Esto indica que el financiamiento externo es más económico que el capital propio, pero el costo global de la empresa se sitúa en un nivel intermedio debido a la combinación de ambas fuentes.

8.5 Flujo de Caja

La tabla que sigue ilustra el flujo de efectivo para el proyecto de producción de Snacks saludables en los próximos 5 años. En esta tabla se desglosa en detalle el origen de la utilidad neta, presentando tanto los ingresos como los gastos operativos que contribuyen a su generación. Además, se incluye el flujo de caja operativo total, reflejando el saldo neto de los flujos de efectivo generados por las actividades operativas del proyecto.

Tabla 40
Flujo de caja

INCREMENTO INGRESOS	2.00%
INCREMENTO COSTOS	4.00%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15.00%
IMPUESTO A LA RENTA	25.00%

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
VENTAS SERVICIOS		1,380,000.00	1,407,600.00	1,435,752.00	1,464,467.04	1,493,756.38
(-) COSTOS DE VENTAS		552,000.00	574,080.00	597,043.20	620,924.93	645,761.93
= UTILIDAD BRUTA EN VTAS		828,000.00	833,520.00	838,708.80	843,542.11	847,994.46
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		263,024.60	263,024.60	263,024.60	263,024.60	263,024.60
(-) DEPRECIACIONES		8,070.10	8,070.10	8,070.10	6,820.10	6,820.10
(-) GASTOS DE VENTAS		116,000.00	116,000.00	113,500.00	113,500.00	113,500.00
= UTILIDAD OPERACIONAL		440,905.30	446,425.30	454,114.10	460,197.41	464,649.76
(-) GASTOS FINANCIEROS		36,556.19	31,198.35	25,004.69	17,844.81	17,844.81
Intereses pagados		36,556.19	31,198.35	25,004.69	17,844.81	17,844.81
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		404,349.11	415,226.95	429,109.41	442,352.60	446,804.94
Part. utilidades Trabajadores		60,652.37	62,284.04	64,366.41	66,352.89	67,020.74
UTIL IDAD ANTES DE IMPTOS		343,696.74	352,942.91	364,743.00	375,999.71	379,784.20
Impuesto a la Renta		85,924.19	88,235.73	91,185.75	93,999.93	94,946.05
=UTILIDAD NETA		257,772.56	264,707.18	273,557.25	281,999.78	284,838.15
Flujo de Caja de Operaciones						
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		404,349.11	415,226.95	429,109.41	442,352.60	446,804.94
Part. utilidades Trabajadores		-60,652.37	-62,284.04	-64,366.41	-66,352.89	-67,020.74
Impuesto a la Renta		-85,924.19	-88,235.73	-91,185.75	-93,999.93	-94,946.05
(+)Depreciación		8,070.10	8,070.10	8,070.10	6,820.10	6,820.10
Total Flujo de Caja Operacional		265,842.66	272,777.28	281,627.35	288,819.88	291,658.25
Flujo de Caja de Inversiones o valor de liquidación						
Activos	-83,951.00					34,101.00
CTN INICIAL	-200,383.56	-3,100.27	-3,125.98	-3,150.76	-3,174.51	0.00
Recuperación CTN						200,383.56
Total Flujo de Caja de Inversiones	-284,334.56	0.00	-3,125.98	-3,150.76	-3,174.51	234,484.56
Flujo de Caja del Proyecto	-284,334.56	265,842.66	269,651.30	278,476.59	285,645.37	526,142.81

Fuente: Plantilla Uisek

El proyecto requiere una inversión inicial de $284,334.56 y genera flujos de caja crecientes cada año, desde $265,843 hasta $291,658 en el quinto año. Las utilidades netas aumentan de $257,773 a $284,838, reflejando una operación rentable y sostenida. Considerando la inversión y la recuperación de capital, el flujo total del proyecto llega a $526,143 al final del quinto año. Esto indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que también genera valor adicional, siendo financieramente viable.

8.5.1 Punto de equilibrio

La siguiente tabla presenta el análisis del punto de equilibrio para el proyecto de Snacks de yuca en ella se puede observar cómo se ha calculado el punto de equilibrio para cada año.

Tabla 41
Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	403,550.89	398,193.05	389,499.39	381,089.51	381,089.51
Sueldos y Beneficios	174,324.60	174,324.60	174,324.60	174,324.60	174,324.60
Gasto Uniformes	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Depreciaciones	8,070.10	8,070.10	8,070.10	6,820.10	6,820.10
Mantenimiento	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Útiles de Aseo y Limpieza	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Gasto Publicidad	13,000.00	13,000.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00
Logística	103,000.00	103,000.00	103,000.00	103,000.00	103,000.00
Útiles de Oficina	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Intereses Pagados	36,556.19	31,198.35	25,004.69	17,844.81	17,844.81
Gasto Arriendo	61,800.00	61,800.00	61,800.00	61,800.00	61,800.00
Costos Variables	560,400.00	560,400.00	560,400.00	560,400.00	560,400.00
Servicios Básicos	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00
Costo de Ventas	552,000.00	552,000.00	552,000.00	552,000.00	552,000.00
Costo Total	963,950.89	958,593.05	949,899.39	941,489.51	941,489.51
Ingresos Operacionales	1,380,000.00	1,380,000.00	1,380,000.00	1,380,000.00	1,380,000.00
Punto de Equilibrio en Ventas (PE)	679,478.08	670,456.82	655,818.88	641,658.77	641,658.77
% sobre Ventas	49.24%	48.58%	47.52%	46.50%	46.50%

Fuente: Plantilla Uisek

Los costos totales del proyecto disminuyen ligeramente con el tiempo, pasando de $963,951 en el primer año a $941,490 en el quinto, debido principalmente a la reducción en gastos fijos como depreciaciones y ajustes administrativos. Los ingresos operacionales se mantienen constantes en $1,380,000, lo que permite que el punto de equilibrio en ventas baje del 49.24% al 46.50% de las ventas, mostrando que la empresa necesita generar una menor proporción de ingresos para cubrir sus costos con el paso del tiempo. Esto refleja una mejora en la eficiencia operativa y un control adecuado de los costos.

8.6 Evaluación Financiera

Se recurre realizar una evaluación financiera para determinar si el proyecto de producción y exportación de snack de yuca es viable o inviable, en la siguiente tabla se analizará el Valor Actual Neto (VAN), La Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 42
Evaluación Financiera

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total / Resultado
WACC (15.83%)	-284,334.56	229,506.19	200,974.98	179,183.46	158,674.13	252,320.38	736,324.57
TIR							94.61%
Período de Recuperación (años)							1.07
Índice de Rentabilidad (IR)	0.00	1.07	0.00	0.00	0.00	0.00	3.59

Fuente: Plantilla Uisek

El proyecto presenta un VAN positivo de $736,324.57 a una tasa WACC del 15.83%, lo que indica que genera valor por encima del costo de capital. La TIR del 94.61% es muy superior al WACC, mostrando que la inversión es altamente rentable. El período de recuperación de 1.07 años significa que la inversión inicial se recupera rápidamente, y el índice de rentabilidad de 3.59 confirma que por cada dólar invertido se espera generar $3.59 de valor, evidenciando un proyecto financieramente sólido y atractivo

Bibliografía

IQ, N. (07 de 12 de 2022). *NIQ*. Obtenido de NIQ: https://nielseniq.com/global/es/insights/education/2022/mas-alla-de-la-precaucion-por-el-gasto-el-futuro-de-las-tendencias-en-las-categorias-de-gran-consumo/

Inteligence, M. (01 de 01 de 2023). *TAMAÑO DEL MERCADO DE BOCADILLOS Y ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN: TENDENCIAS Y PRONÓSTICOS DE CRECIMIENTO (2023 - 2028)*. Obtenido de Mordor Inteligence: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/snack-food-market

Map, T. (2022). *ITC*. Obtenido de ITC: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c200599%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Map, E. P. (2023). *Export Potencial Map*. Obtenido de Export Potencial Map: https://exportpotential.intracen.org/es/markets/geo-map?fromMarker=i&exporter=218&whatMarker=k&what=2005XX&toMarker=j

Freire, A. A. (2020). *Plan de negocios para la elaboracion y exportacion de proteina de aguacata en polvo* . Obtenido de Udla.edu: https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/12492/1/UDLA-EC-TINI-2020-04.pdf

plus, C. (06 de 08 de 2020). *Alimentos Saludables*. Obtenido de Cuidate plus: https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/diccionario/alimentos-saludables.html

Theofilopoulou, N. (20 de 07 de 2022). *Euromonitor*. Obtenido de Euromonitor: https://www.euromonitor.com/article/from-trend-to-law-healthier-snacking-in-western-europe

Milasevic, M. (25 de 05 de 2023). *Consumers drive the shift towards sustainability*. Obtenido de Euromonitor: https://www.euromonitor.com/article/at-shoptalk-europe-2023-sustainability-moves-to-the-top-of-retailers-agendas

Bernatonyte, S. (17 de 11 de 2022). *Orgánico en Europa: Salud, Sostenibilidad y Sensibilidad al Precio*. Obtenido de Euromonitor : https://www.euromonitor.com/article/organic-in-europe-health-sustainability-and-price-sensitivity

A, R. (12 de 07 de 2022). *En Alimentos* . Obtenido de En Alimentos: https://enalimentos.lat/noticias/5640-se-preve-que-mercado-global-de-snacks-saludables-alcance-los-34-950-mdd-en-2028.html

A, R. (26 de 09 de 2022). *En Alimentos*. Obtenido de En Alimentos: https://enalimentos.lat/noticias/6030-alimentacion-saludable-crea-nuevas-oportunidades-de-crecimiento-en-alimentos-frescos-estudio.html

Cervilla, D. N. (21 de 12 de 2021). *Universidad siglo 21*. Obtenido de Universidad siglo 21: https://21.edu.ar/identidad21/que-es-la-tecnologia-de-los-alimentos-y-por-que-es-importante

Indeed. (02 de 02 de 2023). *indeed*. Obtenido de indeed: https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/habilidades-ingeniero-alimentos

OMS. (s.f.). *OMS*. Recuperado el 07 de 2023, de OMS: https://www.paho.org/es/noticias/3-10-2010-seguridad-alimentaria-nutricional

AHK. (2023). *AHK*. Obtenido de AHK: https://zakk.ahk.de/es/panama/el-pais-y-su-gente/la-economia-en-alemania#:~:text=Alemania%20es%20la%20principal%20potencia,se%20eleva%20a%2040.490%20euro.

Asensio, C. (03 de 08 de 2023). *El economista*. Obtenido de El economista: https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12361869/07/23/el-motivo-por-el-que-mercadona-esta-retirando-carros-de-compra-de-sus-tiendas-solo-estamos-dejando-los-de-plastico.html

SA), S. (. (s.f.). *Santander*. Obtenido de Santander: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/cifras-comercio-exterior

alemania, L. a. (2023). *Tecnologia verde* . Obtenido de La actualidad de alemania: https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/clima-y-energia/tecnologia-verde-un-sector-con-futuro

Ecuador, P. (04 de Marzo de 2021). *Pro Ecuador*. Obtenido de Pro Ecuador: https://www.proecuador.gob.ec/europa-tendencia-de-consumo-de-snacks-innovadores-y-saludable/

RAMOS, B. A.–K.–R.–P.–C. (01 de 01 de 2019). *SNACKS DE YUCA ORGÁNICA CON SAL DE MARAS*. Obtenido de UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA: https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/bf8b72dc-914a-495e-8a2b-c95a01b3177e/content

Seareates. (2023). *Searates*. Recuperado el 07 de 2023, de Searates: https://www.searates.com/es/services/distances-time/

CONTRACTS, I. (s.f.). *INCOTERM CIF*. Recuperado el 07 de 2023, de INCONTERM CIF: https://internationalcontracts.net/contrato/incoterms-cif-es

Vasconez, J. (01 de 01 de 2020). *Aseflex*. Obtenido de Aseflex: http://www.aseflex.com/productos.html

Cartonpacific. (01 de 01 de 2023). *Cartonpacific*. Obtenido de Cartonpacific: https://www.cartopacific.com/index.html#Productos-Inicio

Argentina, C. G. (s.f.). *Consulado General de la República Argentina en Fráncfort del Meno Centro de Promoción Argentina*. Recuperado el 07 de 2023, de Consulado General de la República Argentina en Fráncfort del Meno Centro de Promoción Argentina: https://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA4640_alemania_distribucion_alimentaria.pdf

seguros, S. i. (s.f.). *Guia de constitucion anonima simplificada*. Recuperado el 07 de 2023, de Super intendencia de compañias valores y seguros: https://nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2020/05/SAS-2.pdf

Camaguey, D. (16 de 09 de 2021). *Salud y Soberanía Alimentaria*. Obtenido de Camaguey: https://www.camaguey.gob.cu/es/soberania-alimentaria/8439-salud-y-soberania-alimentaria-la-yuca

Proexca. (12 de 05 de 2021). *Aumentan las ventas de alimentos ecológicos en Alemania en 2020 12 mayo, 2021*. Obtenido de Proexca: https://proexca.es/aumentan-las-ventas-de-alimentos-ecologicos-en-alemania-en-2020/

group, t. (01 de 01 de 2021). *tmf group*. Obtenido de Los 10 principales desafíos de hacer negocios en Alemania: https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/business-culture/top-challenges-germany/

ACUÑA, M. R. (01 de 08 de 2018). *UIDE*. Obtenido de PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE SNACKS A BASE DE PRODUCTOS ANDINOS HACIA EL MERCADO ALEMÁN : https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2734/1/T-UIDE-1949.pdf

ECOLABEL. (01 de 01 de 2023). *ECOLABEL*. Obtenido de ECOLABEL: https://eu-ecolabel.de/

NATURLAND. (2023). *NATURLAND*. Obtenido de CALIDAD NATURLAND DE TODO EL MUNDO : https://www.naturland.de/es/naturland/lo-que-representamos/produccion-ecologica-en-todo-el-mundo.html

FAIRTRADE. (2023). *FAIRTRADE*. Obtenido de COMERCIO JUSTO: https://info.fairtrade.net/es/what/how-fairtrade-works

IFS. (2023). *IFS*. Obtenido de IFS: https://www.ifs-certification.com/es/food-standard/global-markets-food-program

EUROPEA, C. (2023). *Agriculture and rural development*. Obtenido de Objetivos del logotipo ecológico: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-logo_es

THEWORLDBANK. (2023). *THEWORLDBANK*. Obtenido de Índice de desempeño logístico: General (1=bajo a 5=alto): https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.OVRL.XQ?name_desc=false

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES, U. E. (2023). *La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación*. Obtenido de FICHA TECNICA ALEMANIA: https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/alemania_ficha%20pais.pdf

TRADEMAP. (2022). *TRADEMAP*. Obtenido de List of supplying markets for the product imported by Germany in 2022:

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c276%7c%7c%7c%7c200599%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

dm. (2023). *dm*. Obtenido de productos de koro: https://www.dm.de/koro-trockenfruechte-erdbeerscheiben-gefriergetrocknet-p4260335839591.html

HEIMATGUT. (2023). *HEIMATGUT*. Obtenido de HEIMATGUT: https://heimatgut.com/collections/neu-im-shop/products/bio-kichererbsen-chips-salt-pepper?variant=43929937543433

LIDL. (2023). *LIDL*. Obtenido de LIDL: https://www.lidl.com/search/products/organic

dm. (2023). *dm*. Obtenido de bio dm : https://www.dm.de/dmbio-kichererbsenchips-mit-meersalz-p4066447122725.html

OEKOLANDBAU. (2023). *OEKOLANDBAU*. Obtenido de CERTIFICACIONES: https://www.oekolandbau.de/bio-siegel/

AIBINTERNATIONAL. (2023). *AIBINTERNATIONAL*. Obtenido de AIBINTERNATIONAL: https://www.aibinternational.com/es/productos/certificacion-brcgs-gluten-free/

ZHUJIWORLD. (2023). *ZHUJIWORLD*. Obtenido de HAMBURGO POBLACION: https://es.zhujiworld.com/de/1562082-hamburg/#details

TRADEMAP. (2022). *TRADEMAP*. Obtenido de TRADEMPA: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c200599%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Orús, A. (15 de 01 de 2022). *STATISTA*. Obtenido de Valor del mercado de snacks salados en Europa en 2020, por país(en millones de dólares): https://es.statista.com/estadisticas/1350234/valor-del-mercado-de-snacks-salados-en-paises-europeos-seleccionados/

STATISTA. (08 de 01 de 2022). *Abigail Orús*. Obtenido de CONSUMO PER CAPITA DE SNACKS EN ALEMANIA: https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/snack-food/germany

Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing.* México, Ciudad de México: Pearson Educación. doi:978-607-32-3693-5

Zullay, C. C. (s.f.). *UNIVERSIDAD CATOLICA DE GUAYAQUIL*. Recuperado el 2023, de ROOUCCIO ' Y COMERCI l ZACIO DE SNACKS DE YUCA: file:///Users/martinontaneda/Downloads/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-465.pdf

FAMA, E. I. (2023). *FACEBOOK*. Obtenido de CHIFLERA REBANADORA 3 cortes: https://www.facebook.com/marketplace/item/2690854467724132/?ref=search&referral_code=null&referral_story_type=post&tracking=browse_serp%3Af112d871-cc73-480d-8c55-81124fd7ff37

LIBRE, M. (2023). *MERCADO LIBRE* . Obtenido de Balanza Inalámbrica Electrónica Jontex 300 /500 Kg Lbs: https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-516536460-balanza-inalambrica-electronica-jontex-300-500-kg-lbs-_JM?variation=174884009658#reco_item_pos=4&reco_backend=item_decorator&reco_backend_type=function&reco_client=home_navigation-history&reco_id=c9056a44

LIBRE, M. (2023). *MERCADO LIBRE*. Obtenido de Montacarga De Altura Hidraulica Manual De 1.5toneladas Muth: https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-518635505-montacarga-de-altura-hidraulica-manual-de-15toneladas-muth-_JM#position=12&search_layout=stack&type=item&tracking_id=2934cab7-1e27-423a-b1e4-c6425bb5d68b

FACEBOOK. (2023). *FACEBOOK*. Obtenido de GABETAS PLASTICAS: https://www.facebook.com/marketplace/quito/search?query=gavetas%20de%20plastico%20

MAVENCA. (2023). *EMPAQUETADORAS*. Obtenido de https://mavenca.com/wp-content/uploads/2019/12/Mavenca-2000T.jpg

LIBRE, M. (2023). Obtenido de Transpallet Carretilla Hidraulica Montacargas - 3000kg: https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-517882597-transpallet-carretilla-hidraulica-montacargas-3000kg-_JM#position=3&search_layout=stack&type=item&tracking_id=2ff71ecb-1e05-44eb-8f5e-9c5d04620ac0

FACEBOOK. (2023). *MARKETPLACE*. Obtenido de DESHIDRATADOR DE ALIMENTOS DE 24 BANDEJAS: https://www.facebook.com/marketplace/item/298592349218765?ref=search&referral_code=null&referral_story_type=post&tracking=browse_serp%3Aa0782242-66d1-494d-be21-033d1ab07eb1

Alibaba. (2023). Obtenido de Lavadora de verduras : https://spanish.alibaba.com/p-detail/QX-400-1600209826499.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_image.33b65d3a12etya

cusiworld. (2023). *cusiworld*. Obtenido de https://cusiworld.com/producto/harina-de-yuca-organica-400-gr/

rewe. (2023). *rewe*. Obtenido de https://www.rewe.de/suche/produkte?search=maniok&size=7#3639609

lidl. (2023). *lidl*. Obtenido de Lay's® potato chips, sour cream & onion : https://www.lidl.com/products/1364551

lidl. (2023). *lidl*. Obtenido de Snack Day corn chips : https://www.lidl.com/products/1360774

HERRS. (2023). *LIDL*. Obtenido de https://www.lidl.com/products/1505671

RUFFLES. (2023). *LIDL*. Obtenido de https://www.lidl.com/products/1364558

UGLIES. (2023). *lidl*. Obtenido de lidl: https://www.lidl.com/products/1274913

kaufland. (2023). *kaufland*. Obtenido de https://www.kaufland.de/product/337162297/?search_value=CHIPS

kaufland. (2023). *kaufland.* Obtenido de https://www.kaufland.de/product/447693819/?search_value=CHIPS

Scribd. (2023). *Scibd*. Recuperado el 07 de 2023, de VALOR NUTRICIONAL DE LA YUCA: https://es.scribd.com/document/428378858/Yuca

TRADEMAP. (2023). *TRADEMAP*. Obtenido de subpartida 200599: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c200599%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

MAP, T. (2022). *TRADE MAP*. Obtenido de EXPORTACIONES DE ECUADOR : https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c276%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

MACMAP. (2023). *MACMAP*. Obtenido de https://www.macmap.org/query/results?reporter=276&partner=218&product=200599

FAO. (2023). *Certificación y acreditación*. Obtenido de https://www.fao.org/3/ad094s/ad094s03.htm

VIRTUAL, G. (16 de 05 de 2017). *GYM VIRTUAL*. Obtenido de BENEFICIOS QUE APORTA LA YUCA: https://gymvirtual.com/beneficios-la-yuca/#:~:text=Aumenta%20nuestra%20energ%C3%ADa%20Su%20aporte,de%20grasa%20a%20vuestro%20cuerpo.

MAP, T. (2022). *TRADE MAP*. Obtenido de Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2022 Producto : 200599 Vegetales y mezcla de vegetales, preparados o conservados sin vinagre, sin congelaR: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c200599%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

ITC. (2022). *TRADE MAP*. Obtenido de Lista de mercados proveedores del producto importado por Alemania en 2022: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c276%7c%7c%7c%7c200599%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

ITC. (2022). *TRADE MAP*. Obtenido de Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2022: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c200599%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

WIKIPEDIA. (2023). *Lay's*. Obtenido de Lay's: https://es.wikipedia.org/wiki/Lay's

HERRS. (2023). *HERRS*. Obtenido de HERRS: https://www.herrs.com/

DIEFFENBANCHS. (2023). *DIEFFENBANCHS*. Obtenido de Nuestra historia : https://www.dieffenbachs.com/history/

PRINGLES. (2023). *PRINGLES*. Obtenido de https://www.pringles.com/en-us/home.html

INTERSNACK. (2023). *INTERSNACK* . Obtenido de https://www.intersnackgroup.com/brands/overview#:~:text=Chio%20was%20the%20first%20German,Heinz%20and%20Irmgard%20von%20Opel.

MARTÍNEZ, B. R. (12 de 01 de 2022). *EL PAIS*. Obtenido de El espejismo saludable de los aperitivos horneados, de verduras o de legumbres: https://elpais.com/gastronomia/el-comidista/2021/12/20/articulo/1640014924_784420.html

MORAN, I. (04 de 03 de 2019). *LA GULATECA*. Obtenido de https://lagulateca.com/no-los-snacks-vegetales-no-son-mas-sanos-que-las-patatas-fritas-pero-la-industria-alimentaria-quiere-que-creas-que-si/

Orús, A. (2022). *STATISTA*. Obtenido de Consumo per capita de snacks mundial: https://es.statista.com/estadisticas/1350309/consumo-per-capita-de-snacks-a-nivel-mundial/#statisticContainer

OEC. (2023). Obtenido de HAMBURGO: https://oec.world/es/profile/subnational_deu/hamburg?redirect=true#:~:text=Importaciones%20anuales,-%23permalink%20to%20section&text=En%202022%20las%20principales%20importaciones,(%E2%82%AC2%2C5MM).

NyE, E. d. (30 de 11 de 2022). *NEGOCIOS Y EMPRESAS*. Obtenido de Oportunidades de Negocio en Hamburgo en 2023: https://negocioyempresa.com/negocios-en-hamburgo

ALIBABA. (2023). *ALIBABA*. Obtenido de Máquina de condimento de alimentos inflados de acero inoxidable, tambor octogonal, máquina de recubrimiento de dulces : https://spanish.alibaba.com/p-detail/Stainless-1600109178810.html?spm=a2700.7724857.0.0.1edb19b2L4HP95

ALIBABA. (2023). *ALIBABA*. Obtenido de PELADOR DE YUCA : https://spanish.alibaba.com/p-detail/Industrial-1600561916641.html?spm=a2700.8699010.29.21.dd0c56cbZeCdD5

YAGLE. (2023). *YAGLE*. Obtenido de POSICIONAMIENTO WEB EN ALEMANIA SEO EN ALEMANIA: https://www.yagle.es/SEO_internacional/Alemania/#:~:text=Las%20estad%C3%ADsticas%20muestran%20que%20en,con%20un%201%2C23%25.

STATISTA. (2021). Obtenido de MERCADO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS ORGÁNICOS: https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/organic-food-and-beverages-market

Statista, D. d. (26 de 05 de 2023). *STATISTA*. Obtenido de Clientes de Aldi sobre marca frente a precio al comprar bocadillos salados en Alemania 2021: https://www.statista.com/statistics/1198420/aldi-customers-brand-vs-price-snacks-germany/

Ximena Janeth Díaz-Cárdenas, H. V.-P.-S. (30 de 03 de 2022). *Scielo*. Obtenido de Optimización del proceso de elaboración de snacks de yuca en una empresa alimenticia ecuatoriana: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362022000200025#:~:text=La%20capacidad%20instalada%20de%20la,posibilidad%20de%20cubrir%20altas%20demandas.

LOVAT. (2023). *LOVAT*. Obtenido de https://vatcompliance.co/es/tipos-de-iva-alemanes/

EXPORTACION, D. (2023). *DOCUMENTO EXPORTACION*. Obtenido de MODELO DE FACTURA COMERCIAL: https://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/documentos-de-exportacion-factura-comercial

Facundo. (2023). *Facundo*. Obtenido de https://www.facundo.com.ec/producto/pan-de-yuca/

Banchis. (2023). *Banchis*. Obtenido de http://banchis.com/producto/yuca-natural/

ALNATURA. (2023). *ALNATURA*. Obtenido de https://shop.alnatura.de/search?q=MANIOK

gruenewoche. (s.f.). *Gruenewoche*. Recuperado el 2023, de https://www.gruenewoche.de/en

Gruenewoche. (2023). *gruenewoche*. Obtenido de https://www.gruenewoche.de/en

Fieurope. (2023). Obtenido de https://www.figlobal.com/europe/en/home.html

Biofach. (2023). Obtenido de https://www.biofach.de/en

veggieworld. (2023). *veggieworld*. Obtenido de https://www.veggieworld.eco/

Plusvalia. (s.f.). *Plusvalia*. Obtenido de Plusvalia: https://www.plusvalia.com/propiedades/clasificado/alclbgin-rento-galpon-con-oficinas-en-tumbaco-145798612.html

Plusvalia. (s.f.). *Plusvalia*. Recuperado el 2024, de Plusvalia: https://www.plusvalia.com/propiedades/clasificado/alclbgin-rento-galpon-con-oficinas-en-tumbaco-145798612.html

Plusvalia. (2023). *Plusvalia*. Obtenido de Plusvalia: https://www.plusvalia.com/propiedades/clasificado/alclbgin-rento-galpon-con-oficinas-en-tumbaco-145798612.html

Markt, N. (2023). *Netto*. Obtenido de Netto: https://www.netto-online.de

Kaufland. (2023). *Kaufland*. Obtenido de https://www.kaufland.com

Penny. (2023). *Penny*. Obtenido de https://www.penny.de

REWE. (2023). *REWE*. Obtenido de https://www.rewe.de ·

Ldl. (2023). *Ldl*. Obtenido de https://www.lidl.de

Aldi. (2023). *Aldi*. Obtenido de https://www.aldi-sued.de/de/homepage.html

Norevo. (2023). *Norevo*. Obtenido de https://es.norevo.com/service/serviciodesarrollo-laboratorio-analitica-desarrollo-de-productos-norevo

organic, D. (2023). *Dm organic*. Obtenido de Dm organic: https://www.dm.de/

SHEPODY, H. (2024). *HENAN SHEPODY*. Obtenido de Alibaba: https://hnultron.en.alibaba.com/es_ES/index.html?spm=a2700.details.0.0.6ef14c6dEukcfy&from=detail&productId=1600093098215

Goldetec, Q. (2024). *Qingdao Goldetec*. Obtenido de Alibaba: https://www.alibaba.com/product-detail/Carton-Sealer-Cardboard-Box-Case-Sealer_1600724998307.html?spm=a2700.galleryofferlist.topad_classic.d_image.1f0713a0OOJGbs&priceId=833b6e5cbfb14333886d65e4bdc94b7a

Agrocalidad.gob.ec. (2024). *Agrocalidad.gob.ec*. Obtenido de Agrocalidad.gob.ec: https://guia.agrocalidad.gob.ec/agrodb/ingreso.php