



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**Colegio de Administración para el Desarrollo**

Propuesta de Plan de Marketing para la promoción de un nuevo producto agrícola no tradicional en el mercado internacional de Estados Unidos orientado a empresas exportadoras de malanga. Caso Práctico Asociación de Productores Agrupados en Santo Domingo de los Tsáchilas

**Oscar Gonzalo Morales Nuñez**

**Williams Vallejo, MSC., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciado en Marketing

Quito, octubre 2013

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

Propuesta de Plan de Marketing para la promoción de un nuevo producto agrícola no tradicional en el mercado internacional de Estados Unidos orientado a empresas exportadoras de malanga. Caso Práctico Asociación de Productores Agrupados en Santo Domingo de los Tsáchilas

**Oscar Gonzalo Morales Núñez**

Williams Vallejo, MSC.

Director de Tesis

.....

Magdalena, Barreiro, PHD.

Decana del Colegio de Administración

para el Desarrollo

.....

Quito, octubre 2013

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Oscar Gonzalo Morales Núñez

C. I.: 1002416467

Fecha: Quito, octubre de 2013

## DEDICATORIA

*A mis padres y familia por su compañía en este proceso hasta llegar a la realización de mi sueño.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a Dios por habernos dado sabiduría, fortaleza durante el desarrollo de mi tesis  
llegando a cumplirse mi sueño.*

*Un agradecimiento especial a mi tutor por su dedicación, orientación y apoyo pero sobre todo  
por compartir sus conocimientos conmigo.*

## RESUMEN

Habiéndose determinado que la Asociación de Productores Agrupados en Santo Domingo de los Tsáchilas, requiere que su producto que es la malanga incremente sus ventas en el mercado estadounidense. Una vez determinado el campo de acción de la presente investigación, se establecerá un direccionamiento estratégico y luego un plan de marketing orientado a cumplir con las exigencias de exportación vigentes, también se ha realizado un estudio de la oferta y la demanda de la malanga al 2012. Se ha realizado además entrevistas a los integrantes de la Asociación de Productores de Malanga que se complementan con los datos estadísticos.

De la producción nacional de 2,200 Hectáreas de malanga, el 30 % corresponde a la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas, lo cual equivale a 673 Hectáreas. De la producción obtenida en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas, el 50 % se lo destina a la exportación hacia los Estados Unidos de América. Para estructurar la tendencia de la demanda de la malanga, se ha considerado el crecimiento de los dos últimos años 2011 (35%) y el 2012 (-26%) cuyos valores dan un valor de crecimiento promedio en una tasa porcentual fija del 4,5% anual. La demanda de malanga desde EEUU hacia el Ecuador partiendo del año 2012 y con una tasa de crecimiento promedio de 4,50% alcanzaría en el año 2017 una demanda de 1.719,73 miles de dólares. Con lo anteriormente expuesto entonces el plan de marketing estaría enfocado a incrementar el volumen de ventas de la malanga en al menos un 25% anual, ampliar el número de consumidores en un 15% y lograr un reconocimiento de la calidad del producto por parte de los clientes en un 80%

**Palabras claves: Estados Unidos, malanga, plan de marketing, oferta, demanda, exportación.**

## **ABSTRACT**

Having determined that the Association of Producers grouped in Santo Domingo de los Tsáchilas requires that your product is the malanga increase its sales in the U.S. market. Once the scope of this research, establish a strategic direction and then a marketing plan designed to meet the current export requirements, has also made a study of the supply and demand of taro to 2012. It also has interviews with the members of the Association of malanga producers complemented by statistical data.

Domestic production of 2,200 acres of malanga, 30% corresponds to the Santo Domingo de los Tsáchilas, equivalent to 673 hectares. From production in the Santo Domingo de los Tsáchilas, 50% is exported it to the United States of America. To structure the demand trend of malanga, has seen the growth of the last two years 2011 (35 %) and 2012 (-26 %) whose values give average growth value fixed percentage rate of 4 5%. Malanga demand from the U.S. to Ecuador starting in 2012 and average growth rate of 4.50 % reached in 2017 1719.73 a demand for thousands of dollars. With the above then the marketing plan would be aimed at increasing the sales volume of taro in at least 25 % per year, increasing the number of consumers in at least 15% and achieve a recognition of the quality of the product by customers at least 80 %

**Keywords: USA, malanga, marketing plan, supply, demand, export.**



## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN .....	17
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	24
1.1 Marco teórico .....	24
1.1.1 Diagnóstico del entorno .....	24
1.1.2 Análisis FODA.....	27
1.1.3 Marketing .....	28
1.1.4 Plan de Marketing .....	30
1.1.5 Mezcla de marketing.....	36
1.2 Marco referencial .....	39
1.2.1 Características de la malanga .....	39
1.2.2 Contenido alimenticio y valor nutritivo.....	40
1.2.3 Producción de malanga en el mundo.....	41
1.2.4 Producción de malanga en el Ecuador .....	43
1.3 Marco conceptual.....	45
1.4 Marco legal .....	47
1.4.1 Ley de fomento y desarrollo agrario.....	47
1.4.2 Ley de Comercio Exterior.....	47
1.4.3 Ley Orgánica de Aduanas.....	48
1.4.4 Código tributario.....	49
1.4.5 Ley de sanidad vegetal .....	49
1.4.6 Ley de facilitación de las exportaciones y el transporte acuático. ....	50
1.4.7 Ley de comercio exterior e inversiones (LEXI).....	51

1.4.8 Aspecto legal MIPYME para exportar .....	51
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO DE EMPRESAS</b>	
<b>PRODUCTORA DE MALANGA EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS .....</b>	<b>54</b>
2.1 Análisis de macro entorno.....	54
2.1.1 Factores Político Legal .....	59
2.1.2 Factores Económicos .....	62
2.1.3 Factores Sociales Culturales .....	67
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	71
2.1.5 Factor Ambiental .....	72
2.2 Análisis de micro entorno.....	74
2.2.2 Poder de negociación con los proveedores .....	76
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	77
2.2.4. Amenaza de productos sustitutivos .....	77
2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	78
2.3 Matrices de evaluación .....	80
2.3.1 Evaluación de los Factores Externos (matriz EFE).....	80
2.3.2 Evaluación de los factores externos (matriz EFE) .....	81
2.3.2 Evaluación de los factores internos (matriz EFI).....	83
2.3.3 Matriz Ofensiva .....	84
2.3.4 Matriz Defensiva .....	85
2.3.5 Matriz FODA .....	86
2.4.1 Objetivos.....	90
2.4.2 Metodología a utilizar .....	90
2.4.2.1 Tipos de investigación .....	90
2.4.2.2 Recursos utilizados.....	91
2.4.2.3 Fuentes de datos.....	92
2.4.2.4 Técnicas para el análisis de la información.....	92
2.4.3 El mercado de Estados Unidos.....	92
2.4.3.1 Antecedentes .....	92
2.4.3.2 Marco económico (Estados Unidos) .....	98
□ Relaciones bilaterales entre Estados Unidos y Ecuador.....	99

□ Principales productos exportados y tendencias .....	99
□ Balanza comercial bilateral .....	99
□ Principales productos importados y tendencias .....	100
□ Productos estrella en EEUU.....	100
2.4.3 Diseño y aplicación de entrevista .....	102
2.5 Oferta, Demanda y Demanda I Estados Unidos – Ecuador Malanga.....	105
2.5.1 Análisis de la Demanda.....	105
2.5.2 Análisis de la Oferta.....	110
2.5.3 Análisis de Balance Oferta - Demanda.....	124
2.6 Análisis de precios .....	125
2.7 Barreras arancelarias y acuerdos comerciales .....	127
2.8 Barreras no arancelarias.-.....	128
<b>CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO A EMPRESA PRODUCTORA DE MALANGA EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.....</b>	<b>129</b>
3.1 Direccionamiento estratégico actual .....	129
3.1.3 Políticas .....	136
3.2 Lineamientos de la empresa .....	138
3.2.1. Misión.....	138
3.2.3 Visión.....	138
3.2.4 Objetivos.....	139
3.3 Estrategias .....	142
3.3.1 Cuadro sinóptico de estrategias a aplicarse .....	142
3.3.2 Perfil de estrategias a adoptarse .....	146
3.4. Propuesta Estratégica de Marketing .....	151
3.4.1. Mapa Estratégico de Marketing .....	153
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING APLICADO A EMPRESAS PRODUCTORAS DE MALANGA EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS .....</b>	<b>158</b>
4.1 Objetivos del plan de marketing.....	159
4.2 Producto.....	160
4.2.2 Atributos del producto .....	162
4.2.3 Branding.....	168

4.2.4 Estrategias de producto .....	169
□ Prolongar la vida del producto (malanga) lo mas posible, para mantener un producto en el mercado. ....	169
□ Cumplir con las regulaciones, normativas de presentación, almacenamiento y mantenimiento del producto impuestas en el mercado. ....	169
4.3 Precio.....	169
4.3.1 Métodos para la fijación de precios.....	170
4.3.2 Políticas de precios .....	170
4.3.3 Estrategias de precios.....	171
4.4 Plaza .....	172
4.4.1 Estructura de canales de distribución .....	172
4.4.2 Estrategias de distribución .....	173
4.5 Promoción y publicidad .....	174
4.5.1 Estrategias de promoción y publicidad.....	175
4.5.2 Plan de promoción y publicidad .....	175
4.5.3 Selección de técnicas apropiadas.....	177
4.6 Plan de acción.....	178
4.6.1. Determinación del presupuesto .....	179
4.6.2. Evaluación de la Estrategia.....	182
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	185
5.1 Conclusiones.....	185
5.2 Recomendaciones .....	187
BIBLIOGRAFÍA.....	189

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Fuerzas que regulan la competencia de un sector.....	26
Gráfico 2 Estructura del Plan de Marketing.....	34
Gráfico 3 Producción de malanga .....	39
Gráfico 4 Planta herbácea de malanga .....	40
Gráfico 5 Mapa Santo Domingo de los Tsáchilas.....	54
Gráfico 6 Ciudad de Santo Domingo.....	56
Gráfico 7 Estructura del PIB Ecuador 2012.....	63
Gráfico 8 Evolución de los niveles de pobreza y pobreza extrema – Ecuador .....	68
Gráfico 9 Evolución de los niveles de la tasa de desempleo– Ecuador .....	68
Gráfico 10 Ubicación geográfica de Estados Unidos .....	94
Gráfico 11 Malanga de Ecuador a EEUU .....	108
Gráfico 12 Proyección de la demanda .....	110
Gráfico 13 Tasa de crecimiento.....	114
Gráfico 14 Oferta de malanga en el Ecuador .....	119
Gráfico 15 Importación malanga de Ecuador a EEUU .....	122
Gráfico 16 Proyección de la demanda .....	123
Gráfico 17 Mapa estratégico de la asociación de productores de malanga Santo Domingo de los Tsáchilas .....	154
Gráfico 18 Nombre científico: Xanthosoma sagittifolium(L) Schott.....	162
Gráfico 19 Presentación empaque malanga .....	164
Gráfico 20 Proceso de exportación malanga a EEUU.....	165
Gráfico 21 Requisitos oficiales para la comercialización solicitados en el mercado de Estados Unidos .....	167
Gráfico 22 Información nutricional malanga .....	168

Gráfico 23 Presentación malanga para exportación a EEUU.....	172
--	-----

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Reporte Pro Ecuador Países consumidores de Malanga 2006-2010.....	41
Tabla 2 Principales destinos de exportación de Malanga correspondiente a la partida 07.14.90 al 2012.....	42
Tabla 3 Principales socios comerciales (2003-2008) .....	44
Tabla 4 Organización político administrativa .....	55
Tabla 5 Situación Geográfica de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas ...	55
Tabla 6 N° de habitantes por cantón de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas .....	57
Tabla 7 N° de habitantes por parroquia de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas .....	58
Tabla 8 Evolución de la inflación en Ecuador, últimos años.....	64
Tabla 9 Evolución de las tasas de interés activa y pasiva desde hace dos años – Ecuador.....	66
Tabla 10 Matriz de balance situacional e impacto.....	80
Tabla 11 Evaluación de los factores externos (matriz EFE) .....	81
Tabla 12 Matriz EFE.....	82
Tabla 13 Matriz EFI .....	83
Tabla 14 Matriz de aprovechabilidad o matriz ofensiva.....	84
Tabla 15 Matriz de vulnerabilidad o matriz defensiva.....	85
Tabla 16 Matriz FODA.....	86
Tabla 17 Matriz cruzada .....	88
Tabla 18 Principales de las ciudades de los Estados Unidos.....	97
Tabla 19 Jurisdicción de aduanas de Estados Unidos .....	98
Tabla 20 Evolución del PIB .....	99
Tabla 21 Productos estrella en EEUU.....	101

Tabla 22 Principales países a los que compra malanga los Estados Unidos de América .....	106
Tabla 23 Comercio bilateral entre Estados Unidos y Ecuador referente al .....	107
Tabla 24 Importación de malanga por parte de EEUU desde el Ecuador .....	107
Tabla 25 Proyección demanda de malanga .....	109
Tabla 26 Principales países proveedores de malanga correspondiente a la partida 07.14.10 a nivel mundial. Valores expresados en miles de dólares y ordenado. Total exportado 2006-2010 .....	111
Tabla 27 Principales países exportadores en América (porcentaje) .....	112
Tabla 28 Superficie producción y rendimiento de la malanga en el Ecuador .....	113
Tabla 29 Rendimiento promedio por hectárea en el Ecuador .....	114
Tabla 30 Producción de malanga en TM, año 2012.....	115
Tabla 31 Participación en la producción de malanga, año 2007- 2012.....	116
Tabla 32 Exportación en miles de dólares .....	116
Tabla 33 Precios vigentes malanga desde el año 2005 al 2011 .....	117
Tabla 34 Exportación a USA .....	117
Tabla 35 Estadística de la oferta.....	1188
Tabla 36 Ecuación oferta de Malanga en el Ecuador.....	1199
Tabla 37 Principales países a los que compra malanga los Estados Unidos de América Partida 07.14.90. 10.000. Valores expresados en miles de dólares -2008-2012- .....	120
Tabla 38 Comercio bilateral entre Estados Unidos y Ecuador referente al .....	121
Tabla 39 Importación de malanga por parte de EEUU desde el Ecuador .....	121
Tabla 40 Proyección demanda de malanga .....	123
Tabla 41 Balance Oferta- Demanda de malanga en los EEUU.....	124
Tabla 42 Importaciones de EEUU de la partida 071490 de 2000 al 2003 .....	126
Tabla 43 Precios de la malanga .....	126
Tabla 44 Barreras Arancelarias y Acuerdos comerciales con EEUU .....	127
Tabla 45 Requerimientos de información.....	131
Tabla 46 Mapa de Públicos de la Asociación de Productores de Malanga.....	132
Tabla 47 Matriz para identificación de valores y sus respectivos actores .....	134

Tabla 48 Matriz de principios definidos tomando en cuenta los valores.....	135
Tabla 49 Encadenamiento de objetivos y estrategias .....	142
Tabla 50 Tácticas .....	144
Tabla 51 Promoción, comercialización para fidelidad en nuevo mercado .....	146
Tabla 52 Capacitación, preparación e información para captación de nuevo mercado .....	147
Tabla 53 Asesoramiento para la promoción y colocación de un producto a exportar .....	148
Tabla 54 Filosofía empresarial para el direccionamiento estratégico.....	149
Tabla 55 Calendario de actividades .....	157
Tabla 56 Ejes estratégicos de distribución .....	177
Tabla 57 Plan de acción para promoción y publicidad .....	178
Tabla 58 Determinación del presupuesto .....	179
Tabla 59 Presupuesto detallado.....	180
Tabla 60 Estrategia corporativa.....	182
Tabla 61 Indicadores de Control .....	183
Tabla 62 Cronograma de actividades.....	184



## INTRODUCCIÓN

### 1. El problema

Ante la saturación del mercado de nutrición por parte de productos agrícolas tradicionales como lo son maíz, banano, trigo, papa, etc., se crea una nueva alternativa que es el producto agrícola no tradicional Malanga en el Ecuador desde 1996 en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Las perspectivas de inversión en este cultivo ha sido estimulada por los buenos precios y la demanda permanente en los mercados internacionales ahora nuevas plazas de colocación, como Estados Unidos y Canadá debido especialmente, a la presencia de población emigrante originaria de países centroamericanos y de la zona del Caribe, quienes consideran a la malanga como producto básico dentro de su dieta diaria alimenticia.

La falta de promoción internacional en consumo de productos agrícolas como la malanga de alto valor nutritivo es motivo de la poca comercialización en mercados como el estadounidense y canadiense; esta situación se debe a que los pequeños productores han trabajado de manera independiente en distintas partes del Ecuador: Santo Domingo de los Tsáchilas, El Oro, Los Ríos.

La falta de control en el producto en cuanto a calidad principalmente a Estados Unidos ocasiona que, exista una exportación sin controles sanitarios de acuerdo a lo expresado por los productores de malanga del país, que están preocupados porque algunos agricultores sin control del Estado están exportando el tubérculo con residuos tóxicos, poniendo en riesgo la producción del país. Muchos agricultores se han dedicado a sembrar el producto viendo los buenos precios, pero cultivando sin tecnificación y están enviando a los mercados internacionales, entre ellos EE.UU (Diario El Universo, 2012)

En base a estas perspectivas, una de las acciones que contribuiría al conocimiento de la malanga ecuatoriana respecto a las condiciones favorables para la producción del producto, precio conveniente, en la plaza de Estados Unidos sería implementar un Plan de Marketing y motivar a las empresas productoras de Malanga que desde 2010 se han agrupado en una Asociación para que ingresen al mundo de los negocios mediante el fomento de la cultura exportadora con una adecuada promoción.

Sin embargo para que ello se haga realidad es necesario establecer una planificación técnica orientada a los lineamientos que exige el comercio internacional, situación que no se ha plasmado debido a una mínima disponibilidad de asesoría por parte de los Organismos competentes gubernamentales, por lo que en razón de lo anteriormente descrito se determina como problema de investigación:

*“Limitados conocimientos sobre la producción de un nuevo producto agrícola no tradicional (malanga) y la escasa de la aplicación de un Plan de Marketing para el fomento de la cultura exportadora a Estados Unidos, del producto malanga, período 2012-2013”.*

### **Formulación del Problema**

- ¿De que manera un estudio relacionado con la aplicación de los principios del marketing mix puede ayudar a fomentar la cultura exportadora a Estados Unidos y lograr un mejor posicionamiento del producto malanga producido en el Ecuador?.

### **Sistematización del problema**

- ¿Qué importancia tiene el tema propuesto dentro de la situación socioeconómica del sector en estudio?

- ¿Por qué se cree que existe un limitado apoyo de parte de las autoridades competentes para la producción de malanga en el Ecuador, que impide la exportación del producto a mercados internacionales, como el de Estados Unidos?
- ¿Cuál es la mejor manera de obtener la información y promoción suficiente relacionada con el tema propuesto?
- ¿Por qué se cree que el Plan de Marketing es una herramienta para promocionar la malanga ecuatoriana en Estados Unidos?

## **2. Objetivo**

### **2.1 Objetivo General**

- Elaborar un Plan de Marketing que ayude a mejorar el posicionamiento en el mercado de una nueva variedad de tubérculo malanga orientado a Estados Unidos.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Realizar un marco referencial relacionado con el tema de estudio mediante un sustento teórico y conceptual relacionado con el Plan de Marketing así como legal de la exportación de un nuevo producto agrícola no tradicional (malanga)
- Diagnosticar la situación actual del sector productor de un nuevo producto agrícola no tradicional, en el mercado para realizar un adecuado análisis de las Oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Amenazas actuales así como los principales clientes, competidores y los factores claves de éxito (Malanga).

- Elaborar una Investigación de Marketing, de un producto agrícola no tradicional que permita conocer la oferta y la demanda así como su posicionamiento mediante un análisis de su marketing mix en Estados Unidos. (Malanga)
- Actualizar el direccionamiento estratégico que deberá adoptar la Asociación de Productores de malanga a corto, mediano y largo plazo, con el fin de definir los factores críticos, que permitan garantizar el crecimiento en el sector.
- Realizar una propuesta de plan de marketing para definir los objetivos, estrategias, programas de acción con el respectivo presupuesto y los controles de cumplimiento de las metas propuestas.

### **3. Justificación del tema**

La malanga es un producto no consumido ni comercializado internamente en el país, toda la producción se destina para su exportación debido a la falta de información sobre sus usos, diferentes modalidades de preparación para la alimentación humana y la falta de un conocimiento sobre las bondades nutricionales que en todo caso han demostrado ser superiores al resto del grupo de tubérculos y raíces.

El cultivo de la malanga en Ecuador se presenta en forma comercial en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas desde el año 1995, sin embargo, hasta 2012 se calcula que puede haber sembradas unas 2.500 hectáreas en el Oriente, Santo Domingo y Los Ríos según información proporcionada por la Asociación Ecuatoriana de Productores de Malanga. La superficie de la malanga en el país ha tenido un incremento bastante acelerado, especialmente en estos últimos años, desde el año de 1999 hasta el año de 2001 alcanzando una tasa de crecimiento promedio anual de 121 %. En el año de 1994 habían unas 20 hectáreas y en el año

del 2001 se estimó una superficie de 4,700 has. Los principales lugares de producción son: Santo Domingo, Patricia Pilar, La Unión, Nuevo Israel, El Esfuerzo, Puerto Limón, Luz de América, Puerto Quito, La Concordia.

La malanga forma parte de la dieta de millones de personas alrededor del mundo, especialmente en África, Asia, Oceanía, y ahora en los últimos años hemos tenido un aumento en el consumo de este producto en Norte América y Europa debido a la fuerte inmigración que han tenido estas regiones.

El principal socio comercial es los Estados Unidos de América con un porcentaje promedio en los últimos 6 años (2003 – 2008) del 74.98%, seguido por el mercado de Puerto Rico con un porcentaje de 23.42%. Siguiendo con el orden de exportaciones de Malanga por parte de Ecuador de manera reciente el mercado Europeo destacándose nuestro país meta España con un porcentaje muy bajo con respecto a los dos mercados anteriores (0.54%). Canadá es también un destino importante.

Con respecto al precio/kilo, de acuerdo a Pro Ecuador hasta 2012 esta variable se ha mantenido estable en los mercados internacionales, aunque se tiene muy en cuenta que esta variable se ve afectada siempre por los avances tecnológicos y productos sustitutos que hacen que la curva de precios sea volátil, sin embargo, no deja de ser atractivo para el análisis del presente proyecto.

Es por las razones anteriormente descritas que el presente estudio analiza la oportunidad de comercializar en el mercado estadounidense y canadiense español aprovechando las tendencias anteriormente mencionadas; la aceptación de la malanga, producto que es apreciado por mercados extranjeros como los de Estados Unidos, Canadá etc.

Por lo tanto con un Plan de Marketing se daría a conocer el alto nivel nutricional, aprovechando las preferencias de consumo de personas en otros países deseosos por consumir productos agrícolas que comprueben un alto nivel nutricional,

por sobre todo que sean naturales es decir sin tantos químicos perjudiciales para la salud de las personas.

Además hay que considerar que el Estado juega un papel fundamental al promover en agresivas campañas el consumo de productos netamente naturales, dado que el Gobierno Ecuatoriano está promocionando el impulso de exportaciones de nuevos productos, una promoción de la malanga ecuatoriana contribuirá a este propósito.

Ecuador, por encontrarse en una zona tropical y que su suelo posee altos niveles de nutrientes son ventajas competitivas predominantes ante los principales proveedores como lo son Nigeria, Ghana, Benín por lo tanto con un adecuado Plan de Marketing se puede dar a conocer las condiciones positivas del país con adaptabilidad al suelo para el crecimiento del tubérculo.

#### **4. Hipótesis**

- El Plan Estratégico de Marketing permitirá la promoción en el mercado de una nueva variedad de productos a fin de satisfacer las necesidades de la sociedad en Estados Unidos y Canadá.
- El diagnóstico de la situación actual de la demanda de malanga en Estados Unidos, permitirá un adecuado análisis de las Oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Amenazas en estos mercados seleccionados así como los principales clientes, competidores y los factores claves de éxito (Malanga).
- Con el estudio a profundidad del mercado en Estados Unidos por parte del sector involucrado aplicando el marketing mix se mejorará el posicionamiento de un producto agrícola no tradicional (Malanga)

- El direccionamiento estratégico que adopten las empresas exportadoras de Malanga en el Ecuador, a corto, mediano y largo plazo, definirá los factores críticos, que permitan garantizar el crecimiento en el sector.
- La propuesta de plan de marketing permitirá definir los objetivos, estrategias, programas de acción con el respectivo presupuesto y los controles de cumplimiento de las metas propuestas por parte del sector involucrado.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 Marco teórico

#### 1.1.1 Diagnóstico del entorno

El entorno del marketing o también llamado diagnóstico del entorno consta de un micro entorno y macro entorno.

#### **El macro entorno de la empresa**

La empresa y todos los demás agentes operan en un gran macro entorno de fuerzas que define las oportunidades de la empresa y plantea amenazas. En la figura 3 muestran las seis fuerzas principales en el macro entorno de la empresa.

Este busca determinar la relación que existe entre la empresa con los factores macro ambientales externos relevantes y el efecto que éstos pueden tener sobre la misma; por lo que es indispensable que la empresa disponga de sistemas de información y comunicación externos que le permitan monitorear el comportamiento de las variables macro ambientales.

Entre este conjunto de condiciones que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí generando un efecto sistémico sobre todas las organizaciones, estas condiciones pueden agruparse en: políticas, económicas, sociales y tecnológicas; por lo cual en el análisis del macroambiente, se empleará el modelo PEST. (Porter, 2003) De acuerdo a Philip Kotler y Gary Armstrong (2004) en el texto Marketing en relación a su entorno definen las siguientes fuerzas (Philip, 2004, págs. 121-136)

**Fuerzas demográfica:** estudio de la población, tamaño, edad, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. Aquí se pueden abordar temas como migración, movilidad geográfica, cambios geográficos en la población,



**Entorno económico:** factores que afectan el poder adquisitivo y los patrones de gastos de los consumidores , además también se tratan las economías industriales para determinar las tendencias principales y patrones de consumo dentro y fuera del mercado. Aquí se pueden abordar temas como cambios en el nivel de ingresos, y en los patrones de gastos por ejemplo.

**Entorno natural:** recursos naturales que las empresas necesitan como inputs o que se ven afectadas por las actividades de marketing.

**Entorno tecnológico:** fuerzas generadas por las nuevas tecnologías mediante la creación de nuevas oportunidades de producto y mercado.

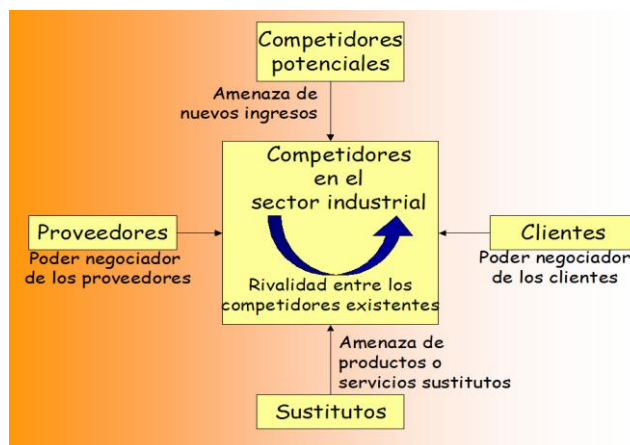
**Entorno político:** leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que limitan e influyen en diversas organizaciones e individuos dentro de una sociedad determinada. Así por ejemplo se puede hablar de normativa que regula la empresa, ética en las acciones socialmente responsables, etc.

**Entorno cultural:** instituciones u otras fuerzas que afectan los valores básicos de la sociedad, a sus percepciones, a sus percepciones y sus comportamientos.

### **El micro entorno de la empresa (Análisis Porter)**

El micro entorno esta compuesto por los agentes más cercanos a la empresa que influyen en la capacidad de la misma para atender a sus clientes (la propia empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de consumo, los competidores, y los grupos de interés) El macro entorno esta compuesto por fuerzas sociales que afectan el micro entorno (fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales).(Kotler P. , Marketing, 2010, págs. 118-120)

**Gráfico 1 Fuerzas que regulan la competencia de un sector**



**Fuente:** Porter M. Ser competitivo

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

La empresa: misión, objetivos, estrategias generales, políticas de la empresa así también se debe tomar en cuenta a otros grupos dentro de la empresa, por ejemplo, la alta dirección, las finanzas, la administración, etc.

**Proveedores:** quienes son y como es la relación que la empresa mantiene con ellos, como aportan al proceso de generar y ofrecer valor a los clientes.

**Intermediarios:** organizaciones que ayudan a la empresa a promocionar, vender y distribuir sus bienes a compradores finales, entre los que se incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

**Clientes:** la empresa necesita estudiar al detalle cinco tipos de mercados de clientes, los mercados de consumidores que son individuos y hogares que adquiere bienes y servicios para consumo personal; los mercados industriales que compran bienes y servicios para su posterior proceso, los mercados gubernamentales formados por agencias gubernamentales que compran bienes o servicios para producir servicios públicos y por último los mercados internacionales que son los

compradores extranjeros ya sean clientes consumidores, industriales, distribuidores o gubernamentales.

**Competidores:** empresas que ofrezcan productos similares; cada empresa deben tener en cuenta su propio tamaño y posición en el sector respecto a sus consumidores.

**Grupos de interés:** cualquier grupo que tenga interés real o potencial, o una cierta influencia en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo grupos de interés financiero, grupos de interés de los medios, grupos de interés gubernamental, grupos de interés de acción ciudadana, grupos de interés de la zona, grupos de interés general, grupos de interés internos.

A diferencia de Kotler, las fuerzas del micro entorno son agrupadas por Porter dentro de lo que llama teoría de la competitividad empresarial, como se observa en la figura 3 ; ambas propuestas se complementan y hacen más detallada la propuesta. Porter, muestra como las fuerzas que lo componen inciden directamente en el funcionamiento interno de las empresas, condicionando frecuentemente sus estrategias e influyendo, por lo tanto, en sus resultados. Con el análisis de estas cinco fuerzas se pueden determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

### **1.1.2 Análisis FODA**

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un

diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

### **Fortalezas**

Son las capacidades especiales que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

### **Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

### **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

### **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

### **1.1.3 Marketing**

Actualmente, el Marketing está presente en todo, tanto formal, como informal, personas y organizaciones desarrollan un sinnúmero de actividades que podrían englobarse dentro de ésta área. El Marketing se ha convertido en un elemento esencial para el éxito empresarial.

El Marketing es indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en un mundo tan competitivo, en el que las empresas deben mantener un mejoramiento continuo, seguido de la innovación de sus productos con el fin de posicionarse en el mercado. En términos generales, “Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos” (Kotler, 2008:5).

El Marketing de acuerdo a Kotler en su texto “Fundamento de Marketing” es una serie de esfuerzos encaminados a que un producto o servicio sea recibido y aceptado por un mercado, por lo que su objetivo primordial radica en identificar y satisfacer las necesidades, deseos y preferencias de las personas y de la sociedad en general.

- **Necesidades** “son estados de carencia percibida”
- **Deseos** “son formas que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la Personalidad individual”
- **Preferencias** “ Son inclinaciones favorables que se siente hacia una determinada cosa” (página,6)

### **Clasificación de Marketing**

Existen diferentes tipos de marketing, el más popular y el que más se conoce es el **Marketing Comercial**, cuya finalidad es la detección de necesidades mal atendidas o insatisfechas que luego de ser satisfechas. El objetivo de este marketing es lograr los márgenes de utilidades para la empresa mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes. “*Su finalidad es la generación de utilidades mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes*” (Pérez, 2004:109)

Otro tipo de marketing que actualmente está ganando mucho terreno es el **Marketing Social**, el cual se orienta a la necesidad social. Las necesidades en los individuos se modifican de manera constante, *“El Marketing Social se enfoca en buscar un cambio en la sociedad que proporcione mejores condiciones de vida a la comunidad en beneficio de la población”* (Pérez, 2004:110)

**El Marketing no lucrativo** tiene una orientación en la cual se utiliza la necesidad social para legitimar, ya que un gran número de organizaciones no lucrativas utilizan la necesidad social para destacarse y ser más competitivos, *“por lo tanto se beneficia la sociedad, la empresa y el gobierno”* (Pérez, 2004:110)

#### **1.1.4 Plan de Marketing**

El plan representa una detallada formulación de acciones necesarias para llevar a cabo un programa de marketing. *“El Plan de marketing es un documento de acción, es el manual para la implementación, la evaluación y control de marketing”* (Ferrell, 2006, pág. 32)

Todos los planes de marketing deben estar bien organizados para garantizar que toda la información relevante se considera e incluye. Sin importar la estructura utilizada para desarrollar el plan de marketing es preciso tener en mente que una estructura adecuada:

- I. Resumen ejecutivo
  - a. Sinopsis
  - b. Principales aspectos del plan de marketing
- II. Análisis de situación
  - a. Análisis del ambiente interno
  - b. Análisis del ambiente para el cliente
  - c. Análisis del ambiente externo

### III. Análisis SWOT (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

- a. Fortalezas
- b. Debilidades
- c. Oportunidades
- d. Amenazas

### IV Metas y objetivos de marketing

- a. Metas de marketing
- b. Objetivos de marketing

### V. Estrategias de marketing

- a. Mercado meta primario y mezcla de marketing
- b. Mercado meta secundario y mezcla de marketing

### VI Implementación de marketing

- a. Problemas estructurales
- b. Actividades tácticas de marketing

### VII Evaluación y control

- a. Control formal de marketing
- b. Control informal de marketing
- c. Evaluaciones financieras

Sin embargo Phillip Kotler (2004) propone que la planeación estratégica, es aquella que ayuda a una empresa implica estrategias de marketing ayudará a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos generales, para cada ramo, producto o marca. Para cumplir este propósito se cumple con los siguientes puntos:

1. De acuerdo al plan de marketing debería comenzar con un breve resumen, con los principales objetivos y recomendaciones que se desarrollarán dentro del cuerpo del

plan. El resumen permite a la alta dirección darse cuenta rápidamente de los principales puntos del plan, pero deberá ir seguido de un índice de contenido.

2. Situación actual de marketing en la que se verifica las ventas, costes, beneficios, competidores, distribución, y macro entorno.
3. Análisis de oportunidades, debilidades, amenazas, y debilidades relativos a la línea de productos.
4. Objetivos para decidir cuáles son los objetivos financieros y de marketing del plan.
5. Estrategia de marketing para logra el cumplimiento de los objetivos estipulados.
6. Programas de acción con las acciones necesarias para alcanzar los objetivos empresariales.
7. Presupuestos es decir análisis de pérdidas y ganancias, es decir el gasto que refleja el coste de producción, la distribución física y el marketing.
8. Controles de los objetivos el presupuesto diseñado mensual o trimestral. (pág. 1)

En todo caso ambos autores concuerdan en la importancia de partir desde un diagnóstico previo, para luego ejecutar el plan, monitoreo de actividades para la evaluación y control finalmente con una evaluación financiera del mismo.

### **Objetivos del Plan de Marketing**

*“El Plan de Marketing es esencial para que toda operación de negocios de cualquier producto o servicio sea eficiente y efectiva” (Cohen, 2004).* Tomando en cuenta su operatividad se definen tres objetivos principales:

- **Análisis del entorno de la empresa:** Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., pretendiendo identificar posibles riesgos y oportunidades que presenta el entorno para el cumplimiento de los objetivos.
- **Toma de Decisiones Estratégicas:** Esta etapa es muy relevante ya que es cuando se tiene que definir cuáles son los objetivos de marketing a alcanzar, es decir, se define el porqué, él para que y hacia donde llegar.



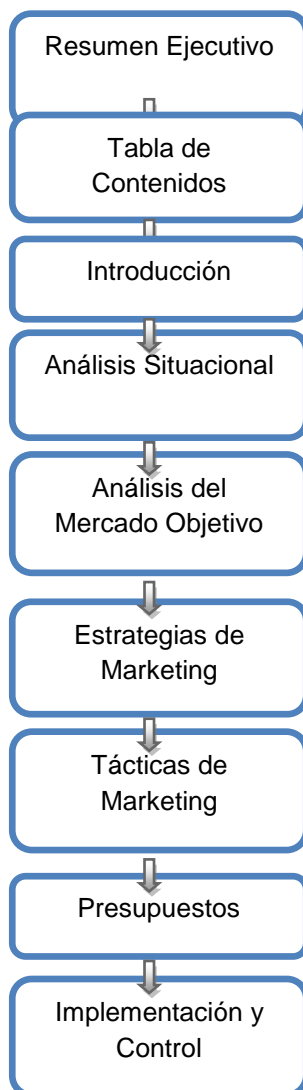
- **Toma de Decisiones Operativas:** Las decisiones que se tomen en esta etapa asegurarán la puesta en práctica de las estrategias definidas a través de planes de acción que permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

### **Propósitos e importancia del plan de marketing**

Un buen plan de marketing cubre en forma detallada estos cinco propósitos:

- 1.- Explica las situaciones presente y futuras de una organización .Lo anterior incluye análisis de situación y SWOT, y el desempeño pasado de la empresa.
- 2.- Especifica los resultados esperados (metas y objetivos), de modo que la organización puede anticipar sus situación final del período de planeación.
- 3.- Describe las acciones específicas que se deben emprender de modo que es posible asignar la responsabilidad a cada una de las acciones.
4. Identifica los recursos que se van a necesitar para emprender las acciones planeadas.
- 5.- Permite vigilar cada acción y sus resultados, de modo que es posible implementar los controles. La retroalimentación por parte de la vigilancia y el control proporciona información para iniciar una vez más el ciclo de planeación en el siguiente período. (Ferrell, 2005: página 37-38)

Dentro de las empresas se necesitará un buen Plan de Marketing que proporcione dirección a su producto o servicio. Con un plan detallado cualquier empresa estará mejor preparada para lanzar un nuevo producto o desarrollar las ventas de productos existentes.

**Gráfico 2 Estructura del Plan de Marketing**

**Fuente:** COHEN, William, “*Plan de Mercadotecnia*”, 3ra Edición, Editorial Pesaron, México 2004  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

### **Resumen ejecutivo**

*“Es una sinopsis o resumen de todo el plan, incluye una descripción del producto o servicio, la ventaja diferenciable de su producto o servicio sobre la de sus competidores, la inversión necesaria y los resultados que anticipa (Cohen, 2004:3)”.* Este resumen suele ser uno de los últimos elementos que se preparan, porque es imposible resumir con precisión hasta completar cada una de las otras partes,

aparecerá al principio de la documentación del plan y debe persuadir al lector para que continúe leyendo.

### **Tabla de contenidos**

Su principal uso es el de orientar al lector en la búsqueda de algún tema especial dentro del plan, además de la fácil ubicación de los temas, también tiene la ventaja de darle una presentación profesional al trabajo.

### **Introducción**

El objetivo de la introducción es describir el producto o servicio de manera que cualquier lector, entienda con exactitud lo que busca. *“Es la explicación de los detalles de su proyecto” (Cohen, 2004:4).*

### **Análisis situacional**

*“El análisis situacional (o de la situación) contiene gran cantidad de información y, como el término indica, es un análisis de la situación que usted enfrenta con el producto o servicio propuesto” (Ibidem, página 4),* es decir analiza tanto la situación interna, como la externa de la empresa, respecto al producto o servicio sobre el cual se está trabajando y las interrelaciones entre las diferentes partes involucradas de tal manera de establecer un diagnóstico integral de la situación.

### **Análisis del mercado objetivo**

*“Describe con exactitud quiénes son sus clientes, y qué, dónde, cuándo, por qué, cómo, cuánto, y con qué frecuencia compran” (Ibidem, pág.5).* También es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados. Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos y estilo de vida.

## **Estrategia de marketing**

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta el concepto de estrategia en el entorno empresarial como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo. *“En esta sección describirá lo que se hará para alcanzar sus objetivos y metas” (Cohen, 2004:6).*

## **Tácticas de marketing**

Son los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias, muestran el modo de ejecutar la estrategia definida y son descritas mediante el manejo de las variables de marketing: producto, precio, promoción y plaza. *“Así como la estrategia indica qué hacer para alcanzar sus objetivos, las tácticas dicen cómo llevarla a cabo”.* (Cohen, 2004:7).

## **Presupuestos**

Constituyen la valoración monetaria de los costos que supone el desarrollo de las acciones contempladas en el plan. *“Denominados también proyecciones financieras, incluyen un pronóstico de ventas, gastos y un análisis de punto de equilibrio” (Kotler, 2006:61)*

## **Implementación y control**

Para evaluar el progreso del plan y sugerir posibles modificaciones, será necesario evaluar diversos indicadores internos y externos relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto. *“Destaca los controles que se realizarán para comprobar y ajustar la aplicación del plan (Ibídem, página 61)”.*

### **1.1.5 Mezcla de marketing**

El **Marketing Mix** es la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de **Marketing**. Esto quiere decir

que el marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: **producto, precio, plaza y promoción.**

La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. *La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que una empresa u organización combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.* (Pérez, 2004:20)

Kotler define a las cuatro pes del marketing mix como un: *“conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables (producto, precio, place -lugar, en inglés- y promoción -comunicación-) que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo 2004: 58)*

## **Producto**

Un producto es todo aquello, que se puede ofrecer en un mercado para atención, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos son objetos físicos pero también son servicios, acontecimientos, personas, lugares, organizaciones o ideas de todo lo anterior. (Kotler 2004: Página 319) Los productos o servicios se dividen en dos categorías:

- Los productos de consumo: adquiridos por los consumidores finales, se suelen clasificar en función de los hábitos de compra de los consumidores (productos de conveniencia, comerciales, de especialidad y no buscados)
- Los productos industriales: adquiridos para un proceso posterior o para su uso en un negocio que se dividen en materiales, piezas, artículos capitales y suministros y servicios.

El desarrollo de un producto o servicio, es una de las partes más importantes del mercadeo, por lo tanto los productos con mayor éxito son aquellos que son diseñados para un mercado determinado. En la propuesta que se presenta, es

necesario establecer qué productos similares hay en el mercado y porqué se identifican los consumidores y prefieren el producto ecuatoriano. *“Una vez establecido él o los productos a ofrecer, es necesario considerar las siguientes variables: variedad, calidad, diseño, características, marca, servicios, seguridad.”* (Kotler, 2004:120)

### **Precio**

La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio. (Kotler, 2004: 361)

### **Plaza (canales de distribución)**

También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes: canales, cobertura, variedad, ubicaciones, inventario, logística. (Kotler P. y., 2005, pág. 63)

### **Promoción**

La promoción es comunicación y, como tal, persigue difundir un mensaje y que este tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son: a) comunicar las características del producto b) comunicar los beneficios del producto c) que se recuerde o se compre la marca/producto. (Kotler P. y., 2005, pág. 64)

Es necesario indicar que la comunicación no es solo publicidad, sino que utiliza diferentes instrumentos y son los siguientes:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La venta personal.
- La promoción de ventas.

- El marketing directo.

Las estrategias de promoción indicarán los temas que tendrán mayor o menor importancia en el plan promocional.

## 1.2 Marco referencial

### 1.2.1 Características de la malanga

Este cultivo pertenece a la familia de las aráceas herbáceas comestibles, de comportamiento perenne si no se le cosecha, no tiene tallo aéreo sino un cormo o tallo principal subterráneo corto, del que brotan ramificaciones secundarias, laterales, horizontales, engrosadas, comestibles y que se les conoce como cormelos.

**Gráfico 3 Producción de malanga**



**Fuente:** Archivo personal  
**Realizado por:** Gonzalo Morales

Reino: vegetal

Clase: angiospermae

Subclase: Monocotyledoeae

Orden: Spanthiflorae

Familia Araceae

Género: Xanthosoma

Especie: Sagittifolium (L) Schott

Es una planta herbácea de comportamiento perenne si no se le cosecha. No tiene tallo aéreo sino subterráneo, del que brotan ramificaciones secundarias, laterales, horizontales, engrosadas, que se les conoce como cormelos. Los cormelos tienen una corteza de color marrón oscuro y la pulpa es blanca o amarilla, tiene nudos de donde nacen las yemas.

#### **Gráfico 4 Planta herbácea de malanga**



**Fuente:** Archivo personal  
**Realizado por:** Gonzalo Morales

En su base, las hojas salen en forma de espádice, la duración del ciclo de crecimiento es de 270 a 330 días; durante los seis primeros meses se desarrollan cormos y hojas, entre las plagas más comunes que afectan al cultivo, tenemos: *Cercospora chevalieri*, *Cercospora verruculosa*, *Punctellina solteroi* y *Sclerotium rolfsii*. Estas enfermedades se dan especialmente en las zonas más húmedas donde existe la presencia de focos de contaminación. También le afecta el thrips, mosca de la fruta y virus. La parte utilizable de la malanga es el tallo subterráneo tuberoso, que contiene entre un 15 y un 39 por ciento de carbohidratos, 2-3 por ciento de proteína y un 70-77 por ciento de agua; tiene un valor nutritivo comparable a las papas y de mayor digestibilidad. (Giacometti, 2008)

#### **1.2.2 Contenido alimenticio y valor nutritivo**

La malanga tiene utilización muy variada; los cormelos se consumen cocidos, fritos, o como harina para algunos usos. Es utilizado como sustituto de la papa en sopas o estofados. Tiene un contenido de almidón superior al de la yuca. Las hojas



verdes de algún eco tipo de malanga, con bajo contenido de oxalatos pueden consumirse cocinados como una hortaliza.

La malanga se hierve, se cuece, o se corta y se fríe como las papas. La variedad pequeña redonda se pela y hierve, se vende a veces congelada, empacada con sus propios líquidos o enlatado. Tiene un alto contenido de tiamina, riboflavina, vitamina C y hierro. Es un excelente alimento por su contenido de proteína del producto húmedo que sé de 1.7 a 2.5%.

### 1.2.3 Producción de malanga en el mundo

La malanga es un producto no consumido ni comercializado internamente en el país, toda la producción se destina para su exportación debido a la falta de información sobre sus usos, diferentes modalidades de preparación para la alimentación humana y la falta de un conocimiento sobre las bondades nutricionales que en todo caso han demostrado ser superiores al resto del grupo de tubérculos y raíces.

**Tabla 1 Reporte Pro Ecuador Países consumidores de Malanga 2006-2010**

Exportadores	Valor Importado en 2006	Valor Importado en 2007	Valor importado en 2008	Valor Importado en 2009	Valor Importado en 2010	Valor Total Importado 2006-2010
Nigeria	905	1,613	361	1,030	1,376	5,285
Burkina Faso	340	476	292	557	364	2,029
Mali	132	276	565	502	271	1,746
Reino Unido	5	1	36	554	532	1,128
Ghana	185	261	106	102	19	673
Países Bajos (Holanda)	71	61	206	112	72	522
China	150	140	86	25	-	401
Costa Rica	35	33	102	94	21	285
Senegal	-	-	-	129	134	285
Italia	9	-	-	112	105	226

Fuente: Trad Map  
Realizado por: Gonzalo Morales

El cultivo de la malanga en Ecuador se presenta en forma comercial en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas desde el año de 1994. La superficie de la malanga en el país ha tenido un incremento bastante acelerado, especialmente en estos últimos años, desde el año de 1999 hasta el año 2001 alcanzando una tasa de crecimiento promedio anual de 12 %.

En el año de 1994 habían unas 20 hectáreas y en el año del 2001 se estimó una superficie de 4,700 has, según información proporcionada por la Asociación Ecuatoriana de Productores de Malanga. Los principales lugares de producción son: Santo Domingo, Patricia Pilar, La Unión, Nuevo Israel, El Esfuerzo, Puerto Limón, Luz de América, Puerto Quito, La Concordia (Diario hoy, 2006).

La malanga forma parte de la dieta de millones de personas alrededor del mundo, especialmente en África, Asia, Oceanía, y ahora en los últimos años hemos tenido un aumento en el consumo de este producto en Norte América y Europa debido a la fuerte inmigración que han tenido estas regiones.

**Tabla 2 Principales destinos de exportación de Malanga correspondiente a la partida 07.14.90 al 2012**

SUBPARTIDA ANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB DÓLAR	% TOTAL FOB DOLAR
0714909000	LOS DEMAS	Estados Unidos	54,429.73	37,164.66	76.98
		Puerto Rico	136,658.56	9,735.12	20.17
		España	477.2	236.04	0.54
		Holanda (Países Bajos)	305.5	100.71	0.21
		Francia	46.92	39.21	0.09
		Reino Unido	38.13	38.34	0.08
		Canadá	11.77	5.19	0.02
		Portugal	19.22	3.64	0.01
		Nueva Zelanda	3.99	3.36	0.01
		Alemania	9.6	2.87	0.01

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

El principal socio comercial es los Estados Unidos de América con un porcentaje promedio en los últimos 6 años (2003 – 2008) del 74.98%, seguido por el

mercado de Puerto Rico con un porcentaje de 23.42%. Siguiendo con el orden de exportaciones de Malanga por parte de Ecuador de manera reciente el mercado Europeo destacándose nuestro país meta España con un porcentaje muy bajo con respecto a los dos mercados anteriores (0.54%). Canadá es también un destino importante.

Con respecto al precio/kilo, de acuerdo a Pro Ecuador hasta 2012 esta variable se ha mantenido estable en los mercados internacionales, aunque se tiene muy en cuenta que esta variable se ve afectada siempre por los avances tecnológicos y productos sustitutos que hacen que la curva de precios sea volátil, sin embargo, no deja de ser atractivo para el análisis del presente proyecto.

Es por las razones anteriormente descritas que el presente estudio analiza la oportunidad de comercializar en el mercado estadounidense y canadiense español aprovechando las tendencias anteriormente mencionadas; la aceptación de la malanga, producto que es apreciado por mercados extranjeros como los de Estados Unidos, Canadá etc. Por lo tanto con un Plan de Marketing se daría a conocer el alto nivel nutricional, aprovechando las preferencias de consumo de personas en otros países deseosos por consumir productos agrícolas que comprueben un alto nivel nutricional, por sobre todo que sean naturales es decir sin tantos químicos perjudiciales para la salud de las personas.

#### **1.2.4 Producción de malanga en el Ecuador**

Ecuador, por encontrarse en una zona tropical y que su suelo posee altos niveles de nutrientes son ventajas competitivas predominantes ante los principales proveedores como lo son Nigeria, Ghana, Benín por lo tanto con un adecuado Plan de Marketing se puede dar a conocer las condiciones positivas del país con adaptabilidad al suelo para el crecimiento del tubérculo. El cultivo de la malanga requiere de clima cálido húmedo, con temperaturas que fluctúan entre 20 y 30 grados centígrados, con buena luminosidad. No tolera bajas temperaturas. La malanga es una planta tropical, por lo tanto se cultiva bien en altitudes bajas y medianas no

mayores a los 1000 msnm no debe ubicarse su cultivo, los cultivos deben estar ubicados bajo los 1000 m.s.n.m. La malanga se desarrolla bien donde hay suficiente humedad durante el año, sin embargo no acepta el encharcamiento.

El requerimiento de precipitación de lluvias está alrededor de 1500 a 2500 mm. La malanga produce bien en suelos sueltos, arenosos, profundos, de texturas medias y bien drenadas y con alguna cantidad de materia orgánica. Los suelos arcillosos no son convenientes para este cultivo. Su pH adecuado esta entre 5.5 a 6.5. Es tolerante a cierto grado de salinidad de los suelos.

La malanga es un producto no consumido ni comercializado internamente en el país, toda la producción se destina para su exportación debido a la falta de información sobre sus usos, diferentes modalidades de preparación para la alimentación humana y la falta de un conocimiento sobre las bondades nutricionales que en todo caso han demostrado ser superiores al resto del grupo de tubérculos y raíces. El principal socio comercial es los Estados Unidos de América con un porcentaje promedio en los últimos 6 años (2003 – 2008) del 74.98%, seguido por el mercado de Puerto Rico con un porcentaje de 23.42%. Siguiendo con el orden de exportaciones de Malanga por parte de Ecuador de manera reciente el mercado Europeo destacándose nuestro país meta España con un porcentaje muy bajo con respecto a los dos mercados anteriores (0.54%). Canadá es también un destino importante con 1.06%.

**Tabla 3 Principales socios comerciales (2003-2008)**

Países	Porcentaje
Estados Unidos	74.98%
Puerto Rico	23.42%
España	0.54%
Canadá	1.06%

**Fuente:** Guía para exportación PRO ECUADOR  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Por otra parte, a partir de que varios agricultores se han dedicado a sembrar el producto viendo los buenos precios, pero cultivando sin tecnificación y están enviando a los mercados internacionales, entre ellos EE.UU., y ya han regresado contenedores por encontrar residuos de plaguicidas, el gremio de malangueros se han contactado con la Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad) efectúa y desde 2007 hay un control a los productos que se exportan y realicen los exámenes necesarios para comprobar su calidad de acuerdo con las exigencias internacionales. (Diario el Universo, 2012)

El cultivo de la malanga en nuestro país se presenta en forma comercial en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas desde el año de 1994. Las perspectivas de inversión en este cultivo ha sido estimuladas por los buenos precios y la demanda permanente en los mercados internacionales de EEUU (principalmente en la costa Atlántica del país), debido a la presencia de población emigrante originaria de países centroamericanos y de la zona del Caribe, como grupos étnicos antillanos, dominicanos, cubanos, jamaquinos, entre otros, quienes consideran a la malanga como producto básico dentro de su dieta diaria alimenticia.

### **1.3 Marco conceptual**

**Amenazas:** Todas las variables del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos. (Kotler, 2002)

**Comercio Internacional.-** El Comercio Internacional se refiere al movimiento de los bienes y servicios a través de las fronteras nacionales: es decir, las importaciones y exportaciones de los países. Aunque se ha comercializado con los bienes entre los países durante siglos, los servicios se han vuelto cada vez más importante en los últimos años. De hecho, los servicios en la actualidad exceden en rango a las industrias manufactureras y extractivas de Estados Unidos en cuanto a sus niveles respectivos de desarrollo en el comercio internacional. Tenemos como ejemplos a los servicios financieros, contables, de consultoría, de publicidad, legales,

de seguros y de procesamiento de datos. (Diccionario de Comercio Internacional, 2010)

**Debilidades:** Todas aquellas actividades que se realizan con bajo grado de eficiencia (Kotler, 2002)

**Determinación de la demanda insatisfecha.-** La demanda insatisfecha futura es el mercado al cual se quiere llegar, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes insatisfechos, ya que de acuerdo a las encuestas se determinara si los productos ofrecidos por la competencia no son suficientes y que por lo tanto existe una demanda insatisfecha por satisfacer, especialmente en el sector al que va dirigido el estudio de mercado. (Ibíd., página 13)

**Exportaciones.-** venta de bienes y servicios de un país al extranjero. (Aduanas del Ecuador, 2010)

**Estudio Financiero:** El objeto del estudio económico, indica la determinación del monto de los recursos económicos necesarios para la realización de un proyecto; bien sea el caso del costo total de la función de una planta, entre otras. El estudio económico trata, de determinar cual será la cantidad de recursos económicos que son necesarios para que el proyecto se realice, es decir, cuanto dinero se necesita para que el negocio opere. (Canelos, 2010)

**Exportaciones.-** venta de bienes y servicios de un país al extranjero. (Aduanas del Ecuador, 2010)

**FODA:** Es una herramienta que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que le afectan para delinear mejor la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa, para esto se considera las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Kotler,2002)

**Importaciones.-** Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del régimen de importación al que se haya sido declarada. (Aduanas del Ecuador, 2010)

**Marketing.-** El marketing es la orientación con la que se gestiona el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Busca obtener clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. (Kotler P. , Marketing, 2004, pág. 186)

**Oportunidades:** Todas las variables del medio ambiente externo que de presentarse, beneficiarían o aportaría el logro de los objetivos. (Kotler, 2002)

## **1.4 Marco legal**

### **1.4.1 Ley de fomento y desarrollo agrario**

Se encuentra en el Registro Oficial N° 315, del 16 de Abril de 2004.

**Art.1. Actividad Agraria.-** Para los efectos de la presente Ley, entiéndase por actividad agraria toda labor de supervivencia, producción o explotación fundamentada en la tierra.

**Art.2. Objetivos.-** La presente Ley tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de todos los ecuatorianos e incremente la exportación de los excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema.

### **1.4.2 Ley de Comercio Exterior.**

Publicada en el Registro Oficial N° 82 en Junio de 1997.

**Art.1.Objeto de la Ley.-** La presente Ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del País y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

**Art. 2.-** Se entiende por "Sector Comercio Exterior al conjunto de organismos y entidades del sector Público y de instituciones o personas naturales o jurídicas del Sector privado que participan en el diseño y ejecución de la Política de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología que desarrollan actividades de comercio exterior o relacionado con éste, salvo las exportaciones de hidrocarburos que realiza el Estado Ecuatoriano y que continuarán sujetas al ordenamiento legal que las regula.

### **1.4.3 Ley Orgánica de Aduanas**

Publicada en el Registro Oficial N° 219 de 26 de Noviembre del 2003.

**Art. 1. Ámbito.-** La presente ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase.

**Art. 10. Obligación Tributaria Aduanera.-** La obligación tributaria aduanera es el vínculo jurídico personal entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías, en virtud del cual, aquellas quedan sometidas a la potestad aduanera, a la prestación de los tributos respectivos al verificarse el hecho generador y al cumplimiento de los demás deberes formales.



#### 1.4.4 Código tributario

Publicado en el Registro Oficial N° 38 de 14 Junio del 2005

**Artículo 1. Ámbito de aplicación.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos. Para estos efectos, entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

**Artículo 3. Poder tributario.-** Sólo por acto legislativo de órgano competente se podrán establecer, modificar o extinguir tributos. No se dictarán leyes tributarias con efecto retroactivo en perjuicio de los contribuyentes.

Las tasas y contribuciones especiales se crearán y regularán de acuerdo con la ley. El Presidente de la República podrá fijar o modificar las tarifas arancelarias de aduana.

#### 1.4.5 Ley de sanidad vegetal

Publicado en el Registro Oficial N° 455 de 17 de Marzo del 2004

**Artículo 1.** Corresponde al Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), estudiar, prevenir y controlar las plagas, enfermedades y pestes que afectan los cultivos agrícolas.

**Artículo 9.** La exportación de material vegetal no industrializado, cuya salida del país no estuviere prohibida por las leyes, requerirá de Certificado Fitosanitario, extendido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, con sujeción a los Convenios Internacionales vigentes y al Reglamento respectivo.

#### **1.4.6 Ley de facilitación de las exportaciones y el transporte acuático.**

Publicado en el Registro Oficial N° 901 de 25 de Marzo del 1992

**Artículo 1.** Las disposiciones de la presente Ley se aplicarán a la exportación de todo tipo de productos bienes y servicios. Sin embargo, en lo que se refiere a los hidrocarburos, se estará a lo dispuesto en la legislación especial y a las pertinentes disposiciones del Capítulo II de esta Ley.

**Artículo 13.** En el transporte acuático internacional desde y hacia el Ecuador, se cumplirá el principio de reciprocidad efectiva y se atenderá a lo establecido en las convenciones de transporte por agua de las que el Ecuador sea parte.

#### **Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica en el Ecuador.**

**Artículo 1. Objetivos.-** Establecer el marco general para la producción, transformación, empaque, etiquetado, almacenamiento, transporte, promoción, comercialización, procesos de control y certificación de productos orgánicos de origen agropecuario; -

Promover la investigación, la transferencia de tecnología y la capacitación para el desarrollo de la agricultura orgánica; - Supervisar y controlar las actividades de certificación orgánica de productos agropecuarios, de sus procesos productivos y

de comercialización nacional e internacional; así como, establecer los mecanismos de aprobación, registro y control que fueran necesarios para dicha actividad.

#### **1.4.7 Ley de comercio exterior e inversiones (LEXI)**

Ley No. 12. RO/ Sup 82 de 9 de Junio de 1997.

##### **TITULO I**

Del ámbito y objeto de la ley

**Artículo 1.-** La presente Ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del País y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

**Artículo 2.-** Se entiende por "Sector Comercio Exterior al conjunto de organismos y entidades del sector Público y de instituciones o personas naturales o jurídicas del sector privado que participan en el diseño y ejecución de la Política de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología que desarrollan actividades de comercio exterior o relacionadas con éste, salvo.

#### **1.4.8 Aspecto legal MIPYME para exportar**

La base legal para las exportaciones e importaciones está basada en las Regulaciones Directorio CAE 706; 707 de junio de 2008; Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones R. O. 351 del 29 de diciembre de 2010 y el reglamento al título de la Facilitación aduanera para el Comercio del libro V del COPCI R.O. 452 19 de mayo de 2011.

### **Requisitos generales**

- Registro único de contribuyentes para tener establecida la situación formal del negocio, ya sea como persona natural o como persona jurídica.
- Registro de exportar en el Banco Central del Ecuador
- Registro como Exportador ante la Aduana con el ingreso de los datos ingresando en la página: [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec), link: OCE's (Operadores de Comercio Exterior) y enviarlo electrónicamente.
- Llenar la Solicitud de Concesión/Reinicio de Claves que se encuentra en la misma página web y presentarla en cualquiera de las ventanillas de Atención al Usuario del SENA, firmada por el Exportador o Representante legal de la Cía. Exportadora.
- Recibida la solicitud se convalidan con los datos enviados en el formulario electrónico, de no existir novedades se acepta el Registro inmediatamente.
- Una vez obtenido el registro se podrá realizar la transmisión electrónica de la Declaración de Exportación

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando proceda).
- Certificado de Origen. (cuando proceda)
- Documento de Transporte.
- Orden de Embarque impresa

### **Diagnóstico para evaluación de exportaciones**

Se requiere un análisis de toda la organización para saber si está o no en capacidad de exportar. Es decir, lo importante no es saber si existen recursos, sino si tales recursos son los adecuados para ingresar a los mercados internacionales. De acuerdo a la Guía Básica de Exportación CONQUITO (2010:21), para establecer un diagnóstico de la factibilidad se debe:

- La visión sobre la capacidad de competir en los mercados internacionales, en este caso en el de Colombia , es decir analizando las fortalezas, debilidades y los grados de flexibilidad que tiene la MIPYME , es decir, la microempresa ensambladora ubicada en Quito-Pichincha
- La visión de general sobre las oportunidades y amenaza que tiene la MIPYME dentro del negocio exportador de partes y piezas de frenos para motocicletas importadas desde Dalian China y con planes de exportación hacia Colombia.

Además también conviene hacer un análisis del macro ambiente que esta integrado por las fuerzas, factores, parámetros y aspectos que afectan el comportamiento de los consumidores; y, por lo tanto, las transacciones e intercambio de bienes y servicios, entre la empresa y sus mercados. (Lamb, 2006:15)

## CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ESTRATÉGICO DE EMPRESAS PRODUCTORA DE MALANGA EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

### 2.1 Análisis de macro entorno

Desde la época colonial, la región de Santo Domingo de Los Tsáchilas figura como parte del extenso territorio montañoso de la cordillera occidental, conocida como "Provincia de Yumbos" donde habitaron Niguas, Yumbos y Tsáchilas.

**Gráfico 5 Mapa Santo Domingo de los Tsáchilas**



**Fuente:** Municipio de Santo Domingo de Tsáchilas  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

#### Límites

Norte: provincias Pichincha y Esmeraldas

Sur: provincias Los Ríos y Cotopaxi

Este: Los cantones Quito y Mejía

Oeste: provincia Manabí.

**Tabla 4 Organización político administrativa  
Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.**

	CANTONES	PARROQUIAS RURALES	PRE-PARROQUIAS
1	Santo Domingo	Santo Domingo. Chiguilpe. Río Verde. Bomoblí. Zaracay. Abraham Calazacón. Río Toachi	Alluriquín. Luz de América. Puerto Limón. San Jacinto de Búa. Santa María del Toachi. Valle Hermoso El Esfuerzo.
2	*La Concordia	La Concordia	Las Villegas, Plan Piloto y Monterrey.

**Fuente:** Consejo Provincial, Plan Desarrollo 2015. Santo Domingo de los Tsáchilas  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

El nombre de Santo Domingo de Los Colorados se originan por los años 60, con la presencia de la orden de religiosos Dominicanos que evangelizaron, desde la "época de cansa coto", a los primeros pueblos nativos colorados de Coca Niguas, San Miguel y Santo Domingo. Las montañas de Santo Domingo de los Colorados poco a poco fueron ocupadas, mediante la aplicación de las primeras leyes agrarias, como la ley de 1875 referente a la colonización y apropiación de tierras baldías, y a la apertura y mantenimiento de caminos.

**Tabla 5 Situación Geográfica de la provincia de Santo Domingo de los  
Tsáchilas**

<b>Provincia</b>	Santo Domingo de los Tsáchilas
<b>Capital</b>	Santo Domingo
<b>Ubicación</b>	a 133 Km. de Quito
<b>Extensión</b>	3.5.23 Kilómetros cuadrados
<b>Altitud</b>	655 msnm
<b>Temperatura media</b>	22,9 grados centígrados
<b>Clima</b>	Tropical Húmedo

**Fuente:** Consejo Provincial, Plan Desarrollo 2015. Santo Domingo de los Tsáchilas  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

La Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas está ubicada en la parte noroccidental de la cordillera de los Andes, en la región del trópico-húmedo, es la cuarta ciudad con más población después de Guayaquil, Quito y Cuenca, su población va creciendo rápidamente ya que cuenta con un rico comercio y el mayor mercado ganadero del país.

### Gráfico 6 Ciudad de Santo Domingo



**Fuente:** INEC. Censo de Población y Vivienda 2010.  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

**Población:** El proceso de poblamiento de la región radica desde fines de la década de los cincuenta hasta mediados de los setenta, razón por la cual se lo puede catalogar como explosivo, así también la ampliación e integración de la agricultura ayudando de esta manera a la economía interna y al modelo agroexportador. Según el censo elaborado por el INEC en 2010, La provincia de Pichincha tiene una población de 184.955 mujeres, y hombres 183.058, con un total de 368.013 habitantes.

La población que se asentó en la Zona de Santo Domingo provino de múltiples provincias del país, inclusive de la parte Sur de Colombia. A su vez hubo la presencia masiva de personas originarias de áreas deprimidas es decir afectadas por desastres naturales como las sequías de Manabí y Loja, y provincias caracterizadas por su pobreza y sobrepoblación como: Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua, entre otras.



Entre la población existía una gran cantidad de campesinos, que tenían la posibilidad de poseer tierras o simplemente por la expectativa de trabajo. Como es lógico de suponer esta población se dirige básicamente al campo en tareas como desbroce de montañas, explotación de madera y cultivos de diferentes especies. Es así que la población asentada en el área rural representó las tres cuartas partes de la población total de la zona entre los años de 1950 y 1970, considerado este incremento poblacional como explosivo al alcanzar un 13.5% de crecimiento, uno de los más altos índices registrados en la región.

Los indicadores demográficos correspondientes a este período indican que al inicio del proceso de colonización existía mayor número de hombres con relación a las mujeres en el campo, mientras que para el año de 1990 se evidencia un equilibrio. Con el pasar de los años se nota un proceso de ocupación y de migraciones internas, es decir, campo-ciudad, esto se debe a que el proceso de ocupación y explotación del campo ha determinado que el campesino se refugie en los centros poblados urbanos. Siendo así, que en el año de 1974 la población del área urbana correspondía al 30% y para el año de 1990 la población urbana ya era del 60% de la población total de cantón.

**Tabla 6 N° de habitantes por cantón de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas**

Cantón	Total
Población del Cantón Santo Domingo	368.013
Población del Cantón La Concordia	42.924

**Fuente:** INEC. Censo de Población y Vivienda 2010.  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Es así que al cabo de treinta años de historia, el proceso de Colonización ha llegado a su final. Hoy en día se puede decir que Santo Domingo sigue siendo una de las ciudades de mayor crecimiento poblacional con grandes aspiraciones de desarrollo y crecimiento económico y cultural.

**Tabla 7 N° de habitantes por parroquia de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas**

<b>Parroquias de Santo Domingo de los Tsáchilas</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
Alluriquín	5.023	4.702	9.725
El Esfuerzo	3.020	2.743	5.763
Luz de América	5.690	5.191	10.881
Puerto Limón	4.892	4.452	9.344
San Jacinto del Bua	6.134	5.584	11.718
Santa María del Toachi	2.991	2.624	5.615
Santo Domingo de los Colorados	181.843	186.170	368.013
Valle Hermoso	4.880	4.455	9.335
<b>Total</b>	<b>214.473</b>	<b>215.921</b>	<b>430.394</b>

**Fuente:** INEC. Censo de Población y Vivienda 2010.

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

**Clima:** Se distinguen claramente dos regiones climáticas, la primera correspondiente a los lados de la Cordillera Occidental de los Andes, hasta el límite de los 1000 metros sobre el nivel del mar. Esta área se caracteriza por el abrupto de su topografía, y se encuentra ubicada entre las cuencas de los ríos Saloya, Pilatón y Toachi.

La otra zona climática es la más extensa que corresponde a la semi-llanura que se origina en las colinas de la cordillera y continúa en dirección hacia el océano Pacífico. Originalmente la región estaba cubierta de bosques que han dado paso a cultivos de diversa índole; razón por la cual existe un clima subtropical húmedo que se ha modificado considerablemente en el transcurso del último siglo. Su temperatura media es aproximadamente de 19 grados centígrados, y su vegetación se caracteriza por el bosque siempre verde cen arbustos de pequeña altura.

**Producción:** En los últimos años se han incorporado más de 200.000 hectáreas a las tareas agrícolas y ganaderas, existiendo un predominio medianas propiedades (fincas) de una extensión promedio de 42 has. Con una distribución homogénea de la superficie agrícola (fincas). (Plan Desarrollo 2015, Pág. 29. ASOGAN – SD)

**Instituciones de Gobierno:** En la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas existen dependencias gubernamentales tales como: Gobernación Provincial, Direcciones Provinciales de: Educación, Salud, MIDUVI, SRI, Banco de Fomento, IESS, Ministerio Fiscal Provincial, Tribunal Provincial Electoral, Registro Civil, Correos, Comandancia Provincial de Policía, Jefatura Provincial de Tránsito y Transporte Terrestre.

### **2.1.1 Factores Político Legal**

Existe una política interna, basada en la Constitución del Ecuador, que está orientada a implementar una serie de medidas para fortalecer la competitividad del sector agropecuario y ganadero del país, asegurando la plena participación de todos los productores de acuerdo al informe del MAGAP (2012), para esto se han implementado políticas tendientes a:

- ◆ Programas de garantías de crédito
- ◆ Programa de seguros a la exportación
- ◆ Fortalecimiento del servicio sanitario
- ◆ Programas de ayuda alimentaria
- ◆ Pagos a los productores sobre la forma de ayudas a la inversión.
- ◆ Inversión Estatal en Infraestructura Rural
- ◆ Organización Gremial
- ◆ Desarrollo, validación y transferencia de tecnología
- ◆ Apoyo a sectores rurales más pobres

- ◆ Fondos para reconversión de cultivos
- ◆ Políticas de apoyo para gestión ambiental
- ◆ Desarrollo de actividades alternativas y complementarias a la producción agrícola, avícola, piscícola, y ganadera.

### **a) Políticas Generales de apoyo al sector rural**

La estructura de producción de malanga en el contexto nacional se concentra en pequeños y medianos productores quienes generan alrededor del 80% de la producción nacional. Sin embargo, la tendencia es la de formar las asociaciones de pequeños productores que unidos logran objetivos importantes dentro del desarrollo de este rubro de exportación.

Las 2500 hectáreas diseminadas en el país en un sinnúmero de propiedades. Se distribuye en promedio de 1-4 hectáreas entre los productores pequeños y de 10-20 hectáreas entre los medianos. Sin embargo, también existen algunas propiedades sobrepasan las 200 hectáreas, las mismas que están ubicadas en la zona de Santo Domingo. El número promedio de agricultores dedicados a esta actividad en Ecuador es de aproximadamente 625 propietarios.

En la actualidad se establecen políticas de Estado a favor del sector agricultor en razón a su carácter estratégico y su rol generador de empleos y de divisas, a la vez que disponen una atención prioritaria de este sector, por parte del Estado, para garantizar un ambiente sano, ecológicamente equilibrado que garantice la sostenibilidad, la seguridad y soberanía alimentaria, es decir el buen vivir, *sumak kawsay*.

Todas estas acciones pueden beneficiar directa o indirectamente a los socios de la Asociación de Productores de Malanga, por lo cual se puede afirmar que las Políticas de apoyo al Sector Agrícola, generan una OPORTUNIDAD ALTA.

## **b) Base legal y organizacional**

El sector agropecuario ecuatoriano es muy importante para la economía nacional, no solo por su aporte al Producto Interno Bruto (20.74%)<sup>3</sup>, sino también por su fuerte encadenamiento con otros sectores, por esto las actividades de Producción, Industrialización y Comercialización de los productos ganaderos en el Ecuador están reguladas por la Constitución de la República del Ecuador y otros cuerpos legales derivados o conexos, para el caso de ganado de abasto y carne el marco legal vigente es el siguiente:

- La Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Desarrollo Agrario
- Código de la Salud.

Son varias las instituciones que se relacionan con el sector ganadero y que aportan información, y asesoramiento técnico, tales como:

- MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA (MAGAP), que tiene como objetivo la promoción del desarrollo armónico y sostenido del sector agropecuario, y como objetivos específicos la orientación, dirección y evaluación de las actividades que permitan dar cumplimiento al objetivo general.
- DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL (DGA), organismo supervisor y normativo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, orientado a promover el desarrollo sustentable del sector agro productivo basándose en lineamientos de gestión ambiental.
- INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS (INIAP).

El que exista una base legal clara que regule las actividades de Producción, Industrialización y Comercialización de malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas, e instituciones que apoyen al sector, genera una OPORTUNIDAD MEDIA para la Asociación de Productores de Malanga pues establece reglas claras que facilitan las transacciones comerciales que realizan sus asociados.

**Análisis Factor Político Legal:** Existen leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que limitan e influyen el trabajo de la APM en el Ecuador y en Santo Domingo de los Tsachilas e incluso en el exterior como es el caso del Ministerio de Comercio Exterior en los Estados Unidos de Norteamérica. Así por ejemplo se puede hablar de normativa que regula la empresa y la exportación de malanga, ética en las acciones socialmente responsables para la exportación del producto, etc. Esto quiere decir que entre más la APM conozca sobre el tema legal y político que lo rodea al país y específicamente con EEUU será capaz de cumplir los estándares de calidad y podrá ser más competitivo.

### **2.1.2 Factores Económicos**

La fuerza económica influye en forma de reacción de los consumidores ante las decisiones de mercadotecnia de una empresa”. (Fisher, 1993)

#### **a) PIB**

La evolución que ha tenido el PIB del país desde el año 2006, muestra que su crecimiento ha sido bajo, lo que refleja que la evolución económica del país no haya sido significativa. La composición sectorial del PIB del país en el año 2012 de acuerdo al Banco Central del Ecuador fue la siguiente: Servicios 25%, Construcción 10%, Explotación de Minas y Canteras representa el 26%, Explotación de Minas y Canteras 19%, Comercio 12%, Industrias 9%, Transporte y Telecomunicaciones, Agricultura y Ganadería 6%, Servicios Financieros 2% y Otras Actividades 3%.

Se observa que el sector agrícola y ganadero, en el cual opera la Asociación de Malangueros de Santo Domingo, únicamente genera el 6% del PIB nacional, valor bajo considerando que el Ecuador es un país eminentemente agrícola y ganadero; es indispensable retomar esa orientación pues la agricultura y ganadería generan gran cantidad de empleo directo e indirecto, lo que a su vez dinamiza la economía del Ecuador.

**Gráfico 7 Estructura del PIB Ecuador 2012**



**Fuente:** Coyuntura Económica del Ecuador, BCE – INEC, 2013, enero, pág.

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Existe la oportunidad de mejorar la productividad del sector agrícola y ganadero del país, enfocándose a métodos de producción no tradicionales, es así que la evolución del factor PIB genera una OPORTUNIDAD para la Asociación de Productores de Malanga, pues ésta no desarrolla una tecnología de vanguardia.

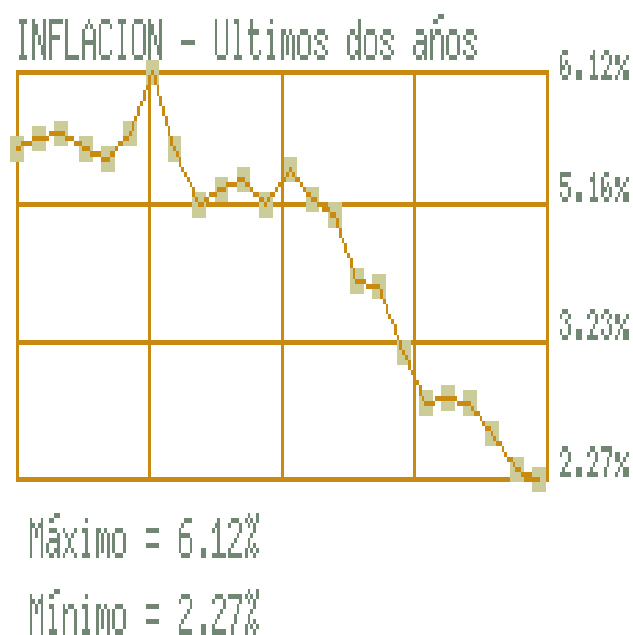
## **b) Inflación**

La inflación es una señal de desajustes económicos, sociales y políticos; que se refleja en un incremento general y sostenido en el nivel de precios, y por tanto afecta el nivel adquisitivo de las personas, por esta razón se la mide en base del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU).

Considerando desde septiembre del año 2011 a agosto del 2013 se observa una disminución en las tasas de inflación mensual, desde 5,39% ha bajado hasta 2,27%.

**Tabla 8 Evolución de la inflación en Ecuador, últimos años**

Fecha		Valor
Junio	2013	4,89
Mar	2013	4,64
Dic	2012	5,00
Sep	2012	4,60
Junio	2012	5,19
Mar	2012	4,88
Dic	2011	5,07
Sep	2011	5,52
Junio	2011	6,36
Mar	2011	7,04
Dic	2010	6,11
Sep	2010	7,44
Junio	2010	7,71
Mar	2010	9,09
Dic	2009	7,93
Sep	2009	9,06
Junio	2009	8,34
Mar	2009	8,60
Dic	2009	7,31
Sep	2008	7,06
Junio	2008	6,39
Mar	2008	6,86
Dic	2007	6,07
Sep	2007	7,06



Fuente: Banco Central del Ecuador – BCE- .  
Elaborado por: Gonzalo Morales

El incremento de la inflación genera la selección y contracción del gasto, lo que afecta directamente a la demanda de los productos que comercializa la Asociación de Malanga, considerando que este parámetro depende de ciertos elementos externos, se considera a este factor una AMENAZA.



### **c) Tasas de Interés**

La tasa de interés es el precio del dinero, que se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamo, en una situación determinada. La formación eficiente de las tasas de interés para diferentes plazos depende de la eficiencia del mercado de dinero que involucra al prestamista y al prestatario.

Para el caso de Ecuador de acuerdo a la estadística mensual del Banco Central del Ecuador, se observa que aparentemente, existe una diferencia baja entre las tasas de interés activas y pasivas, pero en la realidad se analiza la diferencia entre las tasas referenciales tanto activa como pasiva. La tasa activa referencial, promedia un 8,35% y la tasa pasiva referencial promedia un 4,53%. Sin embargo existen otros segmentos de tasas activas como son las de consumo (15,19%) e incluso tasas de interés activas que superan el 22% y llegan hasta un 28%, como son las tasas de microcrédito.

Estas altas tasas de interés se deben en gran medida a: la falta de eficiencia y competitividad por parte de los intermediarios financieros, y, al clima de desconfianza que existe en el país, por lo que los prestamistas nacionales y extranjeros, demandan una mayor rentabilidad. Además de que el segmento económico de la Asociación, pertenece en su mayoría a los Microempresarios, las tasas activas le podría restar competitividad, pues sus costos se elevarían, principalmente el financiero, esta es una AMENAZA MEDIA.

**Tabla 9 Evolución de las tasas de interés activa y pasiva desde hace dos años  
– Ecuador**

MES	TASA DE INTERÉS	
	ACTIVA	PASIVA
Septiembre-30-2013	8.17 %	4.53 %
Agosto-30-2013	8.17 %	4.53 %
Julio-31-2013	8.17 %	4.53 %
Junio-30-2013	8.17 %	4.53 %
Mayo-31-2013	8.17 %	4.53 %
Abril-30-2013	8.17 %	4.53 %
Marzo-31-2013	8.17 %	4.53 %
Febrero-28-2013	8.17 %	4.53 %
Enero-31-2013	8.17 %	4.53 %
Diciembre-31-2012	8.17 %	4.53 %
Noviembre-30-2012	8.17 %	4.53 %
Octubre-31-2012	8.17 %	4.53 %
Septiembre-30-2012	8.17 %	4.53 %
Agosto-31-2012	8.17 %	4.53 %
Julio-31-2012	8.17 %	4.53 %
Junio-30-2012	8.17 %	4.53 %
Mayo-31-2012	8.17 %	4.53 %
Abril-30-2012	8.17 %	4.53 %
Marzo-31-2012	8.17 %	4.53 %
Febrero-29-2012	8.17 %	4.53 %
Enero-31-2012	8.17 %	4.53 %
Diciembre-31-2011	8.17 %	4.53 %
Noviembre-30-2011	8.17 %	4.53 %
Octubre-31-2011	8.17 %	4.53 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador – BCE- .  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Pese a la estabilidad, las tasas de interés son altas para una economía dolarizada, y existe dificultad para adquirir créditos para los microempresarios socios de la Asociación de Productores de Malanga, esto desalienta la inversión tanto productiva como comercial y el gasto, generando como efecto un estancamiento de la oferta y la demanda; además las tasas en el crédito de consumo y microcrédito

son sumamente altas con lo cual, las personas restringen el uso del financiamiento con lo cual se contrae la demanda; lo que genera una AMENAZA, pues afecta directamente a los resultados financieros de la Asociación.

**Análisis Factor Económico:** El análisis de los factores que afectan el poder adquisitivo y los patrones de gastos de los consumidores , las economías industriales para determinar las tendencias principales y patrones de consumo dentro y fuera del mercado específicamente de EEUU si como aspectos relacionados con tasas de interés , inflación y PIB permiten abordar temas como cambios en el nivel de ingresos, y en los patrones de gastos por ejemplo a tomar en cuenta para la elaboración por el plan de marketing.

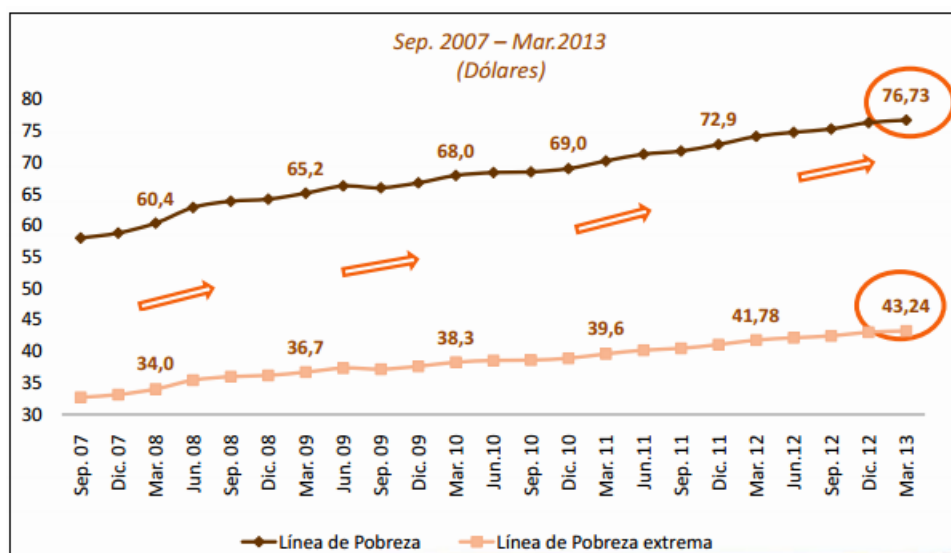
### **2.1.3 Factores Sociales Culturales**

“Permite evaluar si el producto o servicio que genera una empresa tiene alguna preferencia e impacto en los futuros consumidores dependiendo del nivel de ingreso estatus social al cual pertenece, costumbres tradiciones, valores entre otros”. (Galindo, 2006)

#### **a) Pobreza**

Debido a la variación mensual que experimentan los precios, las líneas de pobreza y pobreza extrema que se calculan en función de dicho indicador también han cambiado en tendencia creciente como se observa en el gráfico.

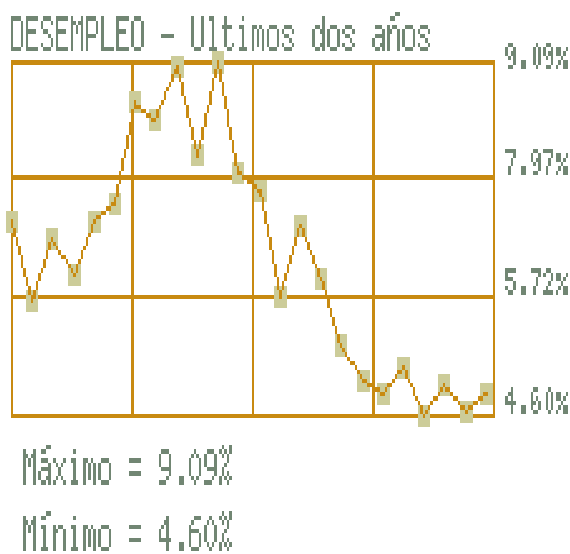
**Gráfico 8 Evolución de los niveles de pobreza y pobreza extrema – Ecuador**



Fuente: Banco Central del Ecuador – BCE- .  
Elaborado por: Gonzalo Morales

**Gráfico 9 Evolución de los niveles de la tasa de desempleo– Ecuador**

FECHA	VALOR
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %
Septiembre-30-2007	7.06 %



Fuente: Banco Central del Ecuador – BCE- .  
Elaborado por: Gonzalo Morales

Si bien la tasa de desempleo ha experimentado una disminución hasta ubicarse en 4,89% el año 2013, el 34% de la población económicamente activa está sin empleo o en situación de subempleo de acuerdo al estudio de la SENPLADES; la inflación ocasiona una baja importante del poder adquisitivo, la subida de los precios no correspondiendo al nivel de los salarios; por lo cual el ingreso familiar alcanza para comprar el 80% de la canasta básica.

La no generación o poco crecimiento de la actividad económica a la vez no genera fuentes de trabajo, lo que puede ahondar el crecimiento de ciertos índices de pobreza. Es por tanto importante que la Asociación de Introdutores de Ganado, sea un motor generador de empleo a los estratos económico bajos, tomando medidas de crecimiento en los ámbitos administrativos, financiero. Se analiza este indicador como una AMENAZA para la Asociación de Productores de Malanga de Santo Domingo de los Tsáchilas.

## **b) Encadenamientos**

El sector agrícola por su alto grado de vinculación con otros sectores, aporta considerablemente al crecimiento económico del Ecuador; puesto que requiere gran cantidad de mano de obra, influye en la dinámica del mercado laboral y ejerce un efecto multiplicador, por cada puesto de trabajo generado en el sector ganadero, se generan otros en distintos sectores de la economía con los que se encadena y en los cuales tiene repercusiones directas e indirectas como son: el transporte, industria alimenticia, entre otros.

Es evidente por tanto que el sector agrícola es uno de los más dinamizadores de la economía, en el caso de la producción de tubérculos en su cadena de comercialización existen transportistas, y otras personas que en base a esta actividad adquieren el sustento para sus familias.

Que la producción de malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas genera un importante encadenamiento laboral y como consecuencia cree puestos de trabajo, genera una OPORTUNIDAD para la Asociación de Productores de Malanga, que puede trascender en la sociedad y en base a esto consolidar su imagen en el Cantón.

### **C) Preferencia alimenticias de la malanga en aumento**

El principal socio comercial es los Estados Unidos de América con un porcentaje promedio en los últimos 6 años (2003 – 2008) del 74.98%, seguido por el mercado de Puerto Rico con un porcentaje de 23.42%. Siguiendo con el orden de exportaciones de Malanga por parte de Ecuador de manera reciente el mercado Europeo destacándose nuestro país meta España con un porcentaje muy bajo con respecto a los dos mercados anteriores (0.54%). Canadá es también un destino importante, esta es una OPORTUNIDAD ALTA.

### **d) Cadenas de comercialización**

Los clientes potenciales de la Asociación de Productores de Malanga son: los cubanos, costarricenses y dominicanos, que viven en EE.UU. por lo que se convierte en una oportunidad de negocio para la Asociación de Productores de Malanga de Santo Domingo en tanto se pueda exportador de malanga en esa provincia, lo que genera una OPORTUNIDAD ALTA.

**Análisis Factores Sociales Culturales:** Las percepciones o preferencias de los consumidores de Estados Unidos así como la cadena de comercialización a tomar en cuenta para la exportación de malanga permiten establecer las oportunidades es decir se deben tomar en cuenta sus percepciones y comportamientos para posteriormente en el estudio de mercado centrarse en el cliente potencial.

## 2.1.4 Factores Tecnológicos

### a) Tecnologías de información y comunicación

En el mundo actual predominan las Tecnologías de Información y Comunicación TICS, respaldadas por computadores, Internet y las comunicaciones satelitales; que permiten a las empresas optimizar su gestión ofreciendo mejores y mayores servicios a sus clientes. En especial el sector agrícola es un alto demandante de recursos de información, pues enfrenta un escenario altamente regulado y también altamente competitivo, donde las TICs son una herramienta que le permite hacer frente a estos desafíos.

Dado que la Asociación de Productores de Malanga requiere disponer de importantes recursos de información para asegurar su eficiencia; por esto el desarrollo de TIC representa un gran reto pues de lograrlo, optimizará su gestión, tendrá mayor competitividad, impulsará eficientemente la comercialización de sus productos y proporcionará a los clientes servicios de calidad, por lo que es evidente que este genera una OPORTUNIDAD ALTA para la Institución.

**Análisis Factor Tecnológico:** Las fuerzas generadas por las nuevas tecnologías se deben tomar en cuenta por la APM para buscar nuevas oportunidades de producto y mercado, es decir con una gestión sustentada con herramientas tecnológicas se puede competir en el mercado estadounidense altamente competitivo y superar sus altos estándares de calidad.

### **2.1.5 Factor Ambiental**

#### **a) Incremento de rendimiento de producción**

El cultivo de la malanga en Ecuador se presenta en forma comercial en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas desde el año de 1994, sin embargo, hasta 2012 se calcula que puede haber sembradas unas 2.500 hectáreas en el Oriente, Santo Domingo y Los Ríos según información proporcionada por la Asociación Ecuatoriana de Productores de Malanga.

La superficie de la malanga en el país ha tenido un incremento bastante acelerado, especialmente en estos últimos años, desde el año de 1999 hasta el año del 2001 alcanzando una tasa de crecimiento promedio anual de 121 %. En el año de 1994 habían unas 20 hectáreas y en el año de 2001 se estimó una superficie de 4,700 has. Los principales lugares de producción son: Santo Domingo, Patricia Pilar, La Unión, Nuevo Israel, El Esfuerzo, Puerto Limón, Luz de América, Puerto Quito, La Concordia.

En Ecuador, el rendimiento por hectárea sembrada de malanga es de entre 12-18 toneladas métricas aproximadamente. Una hectárea tiene como producción promedio unas 300-400 cajas de 50 libras de calidad premium, alrededor de 150-200 cajas de segunda calidad y el equivalente de 50-80 cajas de rechazo.

La calidad premium tiene como principal parámetro el tamaño los dedos, los mismos que deben tener mínimo seis pulgadas de largo y ocho onzas de peso. Aquellos dedos que no cumplen con este parámetro son considerados de segunda, los cuales miden mínimo cuatro pulgadas y pesan entre 6-8 onzas.

Estos rendimientos podrían ser más interesantes con un adecuado manejo agronómico, llegando a producciones de hasta 800 cajas por hectárea, rendimiento alto que se ha dado en la zona de Santo Domingo, gracias a una adecuada fertilización, buena calidad de semilla (ampliamente disponible en Santo Domingo de



los Tsáchilas y también proveniente de países como Costa Rica, Honduras y República Dominicana) y a la alta humedad que se registra en esa zona. OPORTUNIDAD MEDIA.

#### **b) Normativa ambientales y de sanidad**

Actualmente, no existen certificaciones exclusivas para el control de este cultivo. Sin embargo, hay ciertos agroquímicos de prohibida aplicación al cultivo para las exportaciones destinadas a Estados Unidos, los mismos que impiden el ingreso de productos agropecuarios en el caso de encontrarse residuos de éstos.

Por otro lado, los certificados de Estándar de Calidad Ambiental ISO 14000, así como los llamados sellos verdes, están disponibles para este cultivo siempre y cuando cumpla con los requisitos y parámetros de manejo agrológico de los agroquímicos usados para el control de plagas y enfermedades; y a su vez no causen daño al medio ambiente donde se desarrollan los cultivos, esto es una AMENAZA ALTA.

#### **c) Exigencia de mercados estadounidense para exportación**

En Ecuador existen actualmente sembríos de malanga cuyo proceso productivo es prácticamente orgánico, ya que reemplazan casi por completo el uso de fertilizantes sintéticos y agroquímicos por abonadura de origen vegetal tipo bokashi, compost y otros bio-fertilizantes. Estas aplicaciones las realizan aproximadamente cada semana de esta manera, se nutre la planta con los elementos que requiere de acuerdo a sus necesidades y además se reduce el costo de los insumos teniendo como resultado una producción óptima, esto es una AMENAZA ALTA.

**Análisis de Factor Ambiental:** El país reúne las condiciones ambientales para la producción de malanga especialmente la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas sin embargo si no se utilizan los productos químicos o se da el tratamiento adecuado a la malanga es objeto de rechazo lo que representa una imagen negativa para los APM.

## **2.2 Análisis de micro entorno**

### **Asociación de Productores de Malanga en Santo Domingo**

#### **Reseña Histórica**

La Asociación esta conformada por 400 socios, que desean hacer de este cultivo un rubro importante de divisas para el país. Este gremio pretende regular las siembras para que no ocurra lo que con otros mercados como maracuyá, la cebolla, etcétera, que la sobreproducción hace perder los mercados y bajar los precios. De acuerdo a datos proporcionados por la Asociación de Malangueros no hay datos estadísticos de hectáreas sembradas se calcula que puede haber 2.200 en el Oriente, Santo Domingo y Los Ríos. En la actualidad –dice el dirigente– los socios reúnen 700 hectáreas de las cuales el 60% está en el Oriente y 40% en las otras provincias.

Aunque la Asociación aún no inicia como gremio sus exportaciones, se calcula que hasta 2010 se han enviado, en forma independiente, más de 900 contenedores y el año pasado 780 contenedores de 1.400 cajas que representan la producción de 1.400 hectáreas.

## Actividades

Las actividades de la Asociación está buscando busca la manera de que los organismos estatales o con presupuesto de entidades internacionales se pueda hacer investigación en semillas certificadas de buena calidad ya que pronto empezará la degeneración del material que se viene utilizando y temen perder los mercados por falta de calidad.

### 2.2.1 Poder de negociación de los clientes

La malanga es un tubérculo, parecido a la yuca o al camote, de ciclo corto, que puede permanecer en la tierra hasta 16 meses, lo que evita la explotación de los intermediarios en época de cosecha, a diferencia de la yuca que sólo resiste 9 meses y hay que sacarla para que no que se dañe.

En el mercado los precios son uniformes por lo que este factor no genera una herramienta de negociación fuerte con los clientes; la calidad del producto es alta, por lo que este factor no es negociable sino más bien un requerimiento. Es evidente que la organización dispone de poca capacidad de negociación con el cliente, por lo cual esta fuerza genera una OPORTUNIDAD MEDIA para la empresa.

**Análisis de poder de negociación de los clientes:** Los únicos factores que puede permitirle a la Asociación de Productores de Malanga, disponer de una herramienta de negociación con los clientes, son las condiciones de pago sobre las ventas, y, la atención al cliente.

### **2.2.2 Poder de negociación con los proveedores**

La Asociación de Productores de Malanga para su normal operación requiere de una serie de recursos como son: servicios públicos, servicio de transporte, insumos agrícolas, materiales, etc. Los servicios básicos (agua y alcantarillado), le son proporcionados por el Consejo Cantonal de Santo Domingo de los Tsáchilas por lo cual no tiene poder de negociación, pero si cancela oportunamente el costo de los servicios utilizados, no tiene problema en asegurar su provisión; igualmente sucede con los demás servicios: teléfono, Internet y energía eléctrica.

En cuanto al recurso humano, como la Asociación se ubica en la ciudad de Santo Domingo, y esta área es eminentemente agrícola-ganadera, la disponibilidad mano de obra operativa es amplia y por tanto la Asociación tiene alto poder de negociación; además si requiriera de servicios especializados para las áreas: productiva, administrativa y financiera, si bien estos tienen un mayor valor por ser de carácter técnico, son accesibles y presentan opciones variadas.

**Análisis de poder de negociación con los proveedores:** En cuanto a los proveedores de materiales e insumos, si bien ofrecen condiciones poco flexibles, si la Asociación en el futuro incrementa su nivel productivo, la demanda de insumos y materiales crecerá y le dará un mayor poder de negociación pues los volúmenes adquiridos serán mayores y podrá lograr mejores condiciones.

Se observa que la Asociación de Productores de Malanga, tiene una buena capacidad de negociación con sus proveedores, situación que le genera una OPORTUNIDAD BAJA.

### 2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

#### Barreras de entrada:

- Para poner en funcionamiento este tipo de empresa no hay leyes restrictivas, sin embargo se debe obtener una serie de permisos, además del pago de varios impuestos y contribuciones.
- Existen varios canales de distribución para los productos, por lo que no se dificulta la distribución.
- Los requerimientos de tecnología y conocimiento son elevados, si se quiere estar actualizado y ser competitivo.
- Para el éxito de la empresa, se requiere personal capacitado en sus distintas áreas.

#### Barreras de salida:

- No existen impedimentos legales para abandonar la actividad, excepto el pago a tiempo de los impuestos, y liquidaciones de trabajadores.

**Análisis de nuevos competidores:** En conjunto las barreras de ingreso y salida existentes, hacen poco atractivo el ingreso de nuevos competidores al sector, por lo cual esta fuerza genera una AMENAZA MEDIA para la empresa.

### 2.2.4. Amenaza de productos sustitutivos

En Ecuador, existen dos variedades de malanga disponibles que cuenta con las características exportables: Blanca (Xanthosoma), originaria de las Anitllas; y Amarilla o Lila (Colacasia) originaria de Asia. De ambas la variedad más apetecida

en el mercado exterior es la del Género Xanthosoma, la diferencia de consumo de esta variedad es de alrededor de cinco a uno.

El costo de la malanga es inferior que el que tiene la papa o yuca, pues mientras en promedio de 40,00 kilos se compra al productor a \$ 10 y en EE.UU. la pagan en alrededor de \$ 14 FOB (precio de una mercadería en puerto de origen). Es decir, la caja de malanga de 40 libras es directa con el supermercado el precio es mejor. Un kilo de malanga es a 0,25 y el kilo de papa cuesta 1,35 por lo que es más económico. La superior competitividad de precio de la malanga respecto a la papa y yuca genere una OPORTUNIDAD MEDIA para la Asociación de Productores de Malanga.

**Análisis de productos sustitutos:** La malanga es considerada por su composición un sustituto natural de la yuca, papá, por su composición alimenticia. Pese a sus bondades alimentarias, en el país su consumo anual promedio por persona es bajo en comparación con el que tienen otros países de la región, y mucho menor que el que tienen Europa, Asia y Estados Unidos, de ahí el interés de buscar el mercado estadounidense.

### **2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes**

Uno de los mayores problemas que tenemos es el costo del flete, ya que no podemos competir. Enviar una caja de malanga vale \$ 3,32 de puerta a puerta, y desde Costa Rica está a 2 dólares, es una competencia difícil.

Las empresas que están sólidamente posicionadas, mantienen un status quo y evitan competir por los segmentos establecidos, y su estrategia se basa en ofertar nuevos productos para llegar a nuevos consumidores.

Sin embargo la Asociación de Productores de Malanga, al buscar alcanzar una mayor penetración el mercado estadounidense, deberá hacer frente a la posible rivalidad de los actores dominantes del mercado, lo que determina que se genere una AMENAZA ALTA para la empresa.

## 2.3 Matrices de evaluación

### 2.3.1 Evaluación de los Factores Externos (matriz EFE)

**Tabla 10 Matriz de balance situacional e impacto**

MATRIZ DE BALANCE SITUACIONAL E IMPACTO													
FACTORES		IMPACTO					FACTORES		IMPACTO				
DEBILIDADES		1	2	3	4	5	FORTALEZAS		1	2	3	4	5
Resistencia al cambio y falta de compromiso					4		Organización bien definida				3		
Carencia de un modelo de administración formal						5	Alto impacto económico				3		
Falta de direccionamiento y planeación estratégica						5	Alta producción de tuberculos en la zona						5
Falta de un sistema de control interno de recursos naturales						5	Auto desarrollo comunitario					4	
Gestión del talento humano deficiente					4		Alta identidad comunitaria entre los productores				3		
Espacio, infraestructura y recursos TIC deficientes					4								
Altos costos de promoción				3									
AMENAZAS		1	2	3	4	5	OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5
Normativas ambientales y sanitarias					4		Cadena de comercialización						5
Exigencia de mercados estadounidense para exportación						5	Políticas de apoyo al sector					4	
Inflación			2				Evolución del PIB		1				
Tasas de interés				3			Preferencia alimenticia de la malanga en incremento.						5
Pobreza			2				Incremento de rendimiento de producción				3		
Ingreso de nuevos competidores al sector				3			Base legal y organizacional clara				3		
Productos sustitutivos					4		Exportaciones para microempresarios					4	
							Encadenamientos			2			
							TIC's					4	

**Fuente:** Datos de diagnóstico de Asociación de Productores de Malanga

**Elaborado por:** Gonzalo Morales



### 2.3.2 Evaluación de los factores externos (matriz EFE)

Para realizar la matriz EFE se tomaron los factores determinantes del éxito más relevantes incluyendo tanto oportunidades como amenazas y se les asignó un peso entre: 0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta la incidencia para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se le asigna una calificación entre 1 y 5 (que ya ha sido asignada en la Matriz de Balance Situacional e Impacto), teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

**Tabla 11 Evaluación de los factores externos (matriz EFE)**

VALOR	PARA AMENAZAS	PARA OPORTUNIDADES
1	Capacidad de respuesta alta	Capacidad de aprovechamiento baja
2	Capacidad de respuesta mejor que media	Capacidad de aprovechamiento media
3	Capacidad de respuesta media	Capacidad de aprovechamiento mejor que media
4	Capacidad de respuesta mala	Capacidad de aprovechamiento alta

**Fuente:** Datos de diagnóstico de Asociación de Productores de Malanga

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Aplicándose este procedimiento se estructuró la siguiente la matriz EFE de la Asociación de Productores de Malanga:

Tabla 12 Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	IMPACTO	PONDERA	
Cadena de comercialización	0,10	5	0,50	<b>2,38</b>
Políticas de apoyo al sector	0,07	4	0,28	
Evolución del PIB	0,04	1	0,04	
Preferencia alimenticia de la malanga en incremento.	0,11	5	0,55	
Incremento de rendimiento de producción	0,05	3	0,15	
Base legal y organizacional clara	0,05	3	0,15	
Exportaciones para microempresarios	0,10	4	0,39	
Encadenamientos	0,04	2	0,08	
TIC's	0,06	4	0,24	
AMENAZAS				
Normativas ambientales y sanitarias	0,06	4	0,24	<b>1,37</b>
Exigencia de mercados estadounidense para exportación	0,09	5	0,45	
Inflación	0,03	2	0,06	
Tasas de interés	0,05	3	0,15	
Pobreza	0,04	2	0,08	
Ingreso de nuevos competidores al sector	0,05	3	0,15	
Productos sustitutos	0,06	4	0,24	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,75</b>	

Fuente: Datos de diagnóstico de Asociación de Productores de Malanga

Elaborado por: Gonzalo Morales

La calificación que se alcanza en la Matriz EFE es de 3,75 sobre 5 posibles, muestra que la Asociación de Productores de Malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas, tiene una sensibilidad medianamente alta a los factores de su entorno; por lo que debe mantener un monitoreo constante del mismo.

### 2.3.2 Evaluación de los factores internos (matriz EFI)

Para realizar la matriz EFI se tomaron los factores críticos de éxito más relevantes tanto fortalezas como debilidades y luego se procedió en forma similar que para estructurar la matriz EFE, estructurándose la siguiente la matriz EFI:

**Tabla 13 Matriz EFI**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PONDERA</b>	
Organización bien definida	0,07	3	0,21	<b>1,41</b>
Alto impacto económico	0,07	3	0,21	
Alta producción de tubérculos en la zona	0,12	5	0,60	
Auto desarrollo comunitario	0,06	4	0,24	
Alta identidad comunitaria entre los productores	0,05	3	0,15	
<b>DEBILIDADES</b>				
Resistencia al cambio y falta de compromiso	0,07	4	0,28	<b>2,79</b>
Carencia de un modelo de administración formal	0,12	5	0,60	
Falta de direccionamiento y planeación estratégica	0,11	5	0,55	
Falta de un sistema de control interno de recursos naturales	0,10	5	0,50	
Gestión del talento humano deficiente	0,09	4	0,36	
Espacio, infraestructura y recursos TIC deficientes	0,08	4	0,32	
Altos costos de promoción	0,06	3	0,18	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>4,20</b>	

**Fuente:** Datos de diagnóstico de Asociación de Productores de Malanga  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

La calificación de 4,20 sobre 5 (máximo) obtenida en la Matriz EFI, indica que la Asociación de Productores de Malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas se presenta como altamente sensible a los factores internos; por lo que se sugiere implementar acciones orientadas a optimizar el impacto de las fortalezas y minimizar las debilidades.

Puesto que la matriz EFI (4,20) presenta una calificación superior a la matriz EFE (3,75), se concluye que la eficiencia en la gestión de la Asociación de Productores de Malanga es más sensible a los factores internos que a los externos.

### 2.3.3 Matriz Ofensiva

Esta matriz permite realizar el análisis entre las fortalezas y las oportunidades, relacionarlas y articularlas, y luego definir acciones para optimizar los indicadores de gestión de valoración positiva.

**Tabla 14 Matriz de aprovechabilidad o matriz ofensiva**

		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES									TOTAL	No.
			5	4	1	5	3	3	4	2	4		
No.	I		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9		
1	3	Organización bien definida	5	4	3	5	3	3	4	3	4	34	2
2	3	Alto impacto económico	5	3	3	5	3	3	3	3	4	32	3
3	5	Alta producción de tubérculos en la zona	5	4	1	5	5	5	5	5	5	40	1
4	4	Auto desarrollo comunitario	4	4	4	4	3	3	4	2	4	32	4
5	3	Alta identidad comunitaria entre los productores	3	3	1	5	3	3	3	3	3	27	5
		<b>TOTAL</b>	22	18	12	24	17	17	19	16	20		
		<b>JERARQUIA</b>	2	4	8	1	6	5	3	7	5		

**Fuente:** Datos de diagnóstico de Asociación de Productores de Malanga

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

En orden de importancia se destaca la alta producción de tubérculos en la zona, con una organización hasta ahora bien definida de los productores en Santo Domingo de los Tsachilas hacia un desarrollo comunitario como principales fortalezas respecto a otros grupos productores similares.

### 2.3.4 Matriz Defensiva

Esta matriz permite realizar el análisis entre las debilidades de la empresa y las amenazas existentes en el entorno; se las relaciona y articula, para estar en condiciones de minimizar o al menos disminuir, los indicadores de gestión de valoración negativa.

**Tabla 15 Matriz de vulnerabilidad o matriz defensiva**

	DEBILIDADES	AMENAZAS							TOTAL	No.
		4	5	2	3	2	3	4		
I		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7		
4	Resistencia al cambio y falta de compromiso	4	4	2	3	2	3	4	22	6
5	Carencia de un modelo de administración formal	5	5	5	5	5	5	5	35	1
5	Falta de direccionamiento y planeación estratégica	4	5	5	5	5	5	5	34	2
5	Falta de un sistema de control interno de recursos	4	5	2	3	5	3	5	27	3
4	Gestión del talento humano deficiente	4	4	2	4	4	3	4	25	4
4	Espacio, infraestructura y recursos TIC deficientes	4	4	4	4	4	3	4	27	5
3	Altos costos de promoción	3	4	2	3	2	3	3	20	7
	<b>TOTAL</b>	28	27	20	24	25	22	26		
	<b>JERARQUIA</b>	2	1	7	5	4	6	3		

**Fuente:** Datos de diagnóstico de Asociación de Productores de Malanga  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

En la matriz defensiva se observa como principal debilidad la *carencia de un modelo de administración formal* lo que conlleva a la *falta de direccionamiento y planeación estratégica* lo que sin un *sistema de control de recursos internos* disminuyen la competitividad de la organización, considerando además a la *deficiencia del talento humano, espacio, infraestructura y recursos TIC*. Por ello es necesario que exista una buena organización de la Asociación, para entonces pensar en la promoción de su producto.

### 2.3.5 Matriz FODA

La matriz FODA ponderada, muestra los factores determinantes del éxito de la Asociación de Productores de Malanga, priorizados y ponderados, lo que permite un análisis más objetivo para la intervención estratégica; esta matriz se detalla a continuación:

**Tabla 16 Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>		<b>SUMA</b>
Organización bien definida	0,21	1,41	3,79
Alto impacto económico	0,21		
Alta producción de tubérculos en la zona	0,60		
Auto desarrollo comunitario	0,24		
Alta identidad comunitaria entre los productores	0,15		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>		
Cadena de comercialización	0,50	2,38	
Políticas de apoyo al sector	0,28		
Evolución del PIB	0,04		
Preferencia alimenticia de la malanga en incremento.	0,55		
Incremento de rendimiento de producción	0,15		
Base legal y organizacional clara	0,15		
Exportaciones para microempresarios	0,39		
Encadenamientos	0,08		
TIC's	0,24		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>VALOR</b>		<b>SUMA</b>
Resistencia al cambio y falta de compromiso	0,28	2,79	4,16
Carencia de un modelo de administración formal	0,60		
Falta de direccionamiento y planeación estratégica	0,55		
Falta de un sistema de control interno de recursos naturales	0,50		
Gestión del talento humano deficiente	0,36		
Espacio, infraestructura y recursos TIC deficientes	0,32		
Altos costos de promoción	0,18		
<b>AMENAZAS</b>	<b>VALOR</b>		
Normativas ambientales y sanitarias	0,24	1,37	
Exigencia de mercados estadounidense para exportación	0,45		
Inflación	0,06		
Tasas de interés	0,15		
Pobreza	0,08		
Ingreso de nuevos competidores al sector	0,15		
Productos sustitutivos	0,24		

**Fuente:** Datos de diagnóstico de Asociación de Productores de Malanga  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Como consecuencia de la elaboración de la matriz FODA se tiene que la empresa tiene 2,79 como resultado promedio de sus debilidades sin embargo 2,38 de oportunidades en el mercado lo que es altamente competitivo para la Asociación de Productores de Malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas.

Las fortalezas tienen 1,41 debido a que el sector en donde están ubicados reúne condiciones favorables que facilitan el negocio, finalmente las amenazas con 1,37 están relacionadas con la política de exportación , normas ambientales y sanitarias altamente exigidas por Estados Unidos que justifica entonces la implementación de un Direccionamiento Estratégico primero para la aplicación de un posterior Plan de Marketing.

Tabla 17 Matriz cruzada

FACTORES INTERNOS  FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS -F-	DEBILIDADES -D-
		F1 Organización bien definida F2 Alto Impacto económico F3 Alta producción de tuberculos en la zona F4 Auto desarrollo comunitario F5 Alta Identidad comunitaria entre los productores
OPORTUNIDADES -O-	ESTRATEGIAS -FO- (Maxi- Maxi)	ESTRATEGIAS -DO- (Mini-Maxi)
O1 Cadena de comercialización O2 Políticas de apoyo al sector O3 Evolución del PIB O4 Preferencia alimenticia de la malanga en incremento. O5 Incremento de rendimiento de producción O6 Base legal y organizacional clara O7 Exportaciones para microempresarios O8 Encadenamientos O9 TIC's	En base a una buena Organización interna, es posible aprovechar la cadena de comercialización existente, la tendencia a preferir la malanga como alimento e incremento del rendimiento de la producción (F1; O1, O4,O5)  Considerando alta producción de tuberculos en la zona, se debe fomentar el unificar la línea a malanga, dado el apoyo que existe para microempresarios (F3; O6,O7)  La Organización definida con y la alta Identidad comunitaria se pueden solventar con el empleo de la base legal y el uso de las TIC (F1, F5; O6,O9)	La carencia de un modelo administrativo puede solventarse con las políticas gubernamentales de apoyo a microempresarios (D2, D3, D4; O2, O6,O7)  La presencia de competidores y deficiencia en Infraestructura técnica, puede ser neutralizada, con la tendencia de incrementar la producción, y el uso de opciones gratuitas de TIC's (D5, D6; O5,O9)  La promoción con formatos tradicionales puede ser reemplazada con el uso de medios digitales a través de la red (D7; O9)
AMENAZAS -A-	ESTRATEGIAS -FA- (Maxi- Mini)	ESTRATEGIAS -DA- (Mini-Mini)
A1 Normativas ambientales y sanitarias A2 Exigencia de mercados estadounidense para exportación A3 Inflación A4 Tasas de Interés A5 Pobreza A6 Ingreso de nuevos competidores al sector A7 Productos sustitutivos	Con el control de la producción se debe considerar las normativas ambientales y sanitarias (F3; A1)  Con el control de la producción se debe considerar las normativas ambientales y sanitarias (F3; A1)  Para los calculos economicos proyectados, hay que tener presente las estadísticas de Inflación , Intereses, la presencia de competidores y productos sustitutivos (F2; A3, A4, A5, A7)	Es necesario capacitar al cambio frente a las regulaciones fitosanitarias y exigencia en los EEUU (D1, D2, D3, D4; A1, A2)  Para neutralizar la presencia de competidores y productos sustitutos se requiere dar fiel cumplimiento a la planificación (D5; A6, A7)

Fuente: FODA

Elaborado por: Gonzalo Morales



## 2.4 Investigación de mercados

En todo negocio la investigación de mercados es indispensable antes de dar inicio al mismo. Siempre existirá el riesgo de que los usuarios no estén conformes con los servicios que se va a prestar o que los precios fijados por el vendedor o proveedor sean demasiado altos como para que los consumidores puedan pagarlo. De igual forma al mismo tiempo que se ofrecen productos o servicios de buena calidad, también se requiere dicho estudio previo, para asegurar que la propuesta, pueda ser llevada a cabo eficientemente y, por tanto, en forma rentable y sostenible. (Kotler, Los diez pecados capitales del marketing: indicios y soluciones, 2004, p. 5)

Para los propósitos de esta investigación, un mercado se define, en primer lugar, por las características de la demanda de los consumidores (es decir, lo que ellos quieren) por un producto. Esta definición incluye también los requerimientos de quienes están comprometidos con el abastecimiento de que los consumidores demandan, tales como calidad de los productos ecuatorianos ofrecidos.

En segundo lugar, el término mercado comprende también de acuerdo a Kotler *“las acciones de los competidores, tales como la forma como ellos determinan sus precios, organizan su distribución y deciden sobre la promoción.”* (Página, 5)

Por lo tanto, desde esta perspectiva, la investigación de mercados es el proceso de analizar un mercado con el fin de determinar las posibilidades de venta para un producto y cómo alcanzar el éxito con él. Al nivel más elemental tal investigación puede comprender, datos estadísticos en Canadá y Estados Unidos para conocer la demanda de malanga, por ejemplo, con la finalidad de asegurarse de que los productos pueden ser vendidos en estas plazas seleccionadas.

Para evaluar el desarrollo de oportunidad y estrategias de marketing es importante identificar las fuerzas del entorno que influyen en la capacidad de una empresa para atender a sus clientes, porque estos influyen en las decisiones.

*“Es importante definir el mercado de consumo y proponer un modelo sencillo del comportamiento de compra de los consumidores considerando los factores que influyen en la compra para comprender el comportamiento de decisión de compra.” (Kotler, Marketing, 2004)*

## **2.4.1 Objetivos**

### **Objetivo general**

- Identificar el nivel de aceptación de malanga, que produce y comercializa la Asociación de Santo Domingo de los Tsáchilas, en Estados Unidos, con la finalidad de establecer las características del entorno del mercado, y disponer de información para diseñar estrategias de penetración y posicionamiento.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar cuáles son las condiciones para la participación en el mercado estadounidense.
- Observar específicamente los principales competidores.
- Determinar la estructura de la Oferta y Demanda de semi elaborados de tagua a nivel mundial y específicamente focalizados hacia Estados Unidos.
- Contar con la información necesaria para la planeación de Marketing.

## **2.4.2 Metodología a utilizar**

### **2.4.2.1 Tipos de investigación**

Documental, De campo y descriptiva

- **Investigación Documental.**-Se ha considerado este tipo de investigación, porque se apoya en fuentes de carácter documental, basada en la consulta

de la bibliografía y en artículos o ensayos de revistas y periódicos, dándose más énfasis en la información relacionada con los temas del mercadeo para la promoción, venta de malanga en las plazas específicamente de Estados Unidos.

- **Investigación de Campo.**-Se aplica este tipo de investigación dado que se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, y observaciones, realizadas por el investigador, en los sitios de los hechos. Para poder levantar este tipo de información será necesario basarse en la información documental o teórica.
- **Investigación Descriptiva.**- Se apoya en la investigación descriptiva porque se realiza un estudio de las características o aspectos más específicos, en relación a la actual mercadeo de la malanga por parte del sector de productores en los mercados de Estados Unidos, que están agrupados en la Asociación de Productores, para exportar sus productos, tomando como primera prioridad un adecuado Plan de Marketing.

#### **2.4.2.2 Recursos utilizados**

**Recopilación Documental:** Archivos, Bases de datos, Información estadística

**Entrevistas:** Se utilizará esta técnica mediante un procedimiento que consistirá en una conversación dirigida entre dos o más personas en donde la persona entrevistada es la fuente principal de la información. Para la propuesta del instrumento se procederá a la elaboración de preguntas dirigidas a personas involucradas, esto es, a dirigentes y autoridades.

### 2.4.2.3 Fuentes de datos

Las fuentes de datos, que se utilizarán para desarrollar las diferentes componentes de este estudio son:

- Bases de datos existentes a nivel general, relacionados a malanga y sus diferentes aplicaciones.
- Bases de datos de diferentes fuentes estadounidense o referentes para determinar la evolución de la demanda potencial en este país.
- Estudios técnicos desarrollados o fuentes de varios autores sobre malanga.

### 2.4.2.4 Técnicas para el análisis de la información

Las técnicas aplicadas en el desarrollo de este estudio de Mercado son:

- Técnicas estadísticas para tratamiento de datos.
- Técnicas documentales para resumir y sintetizar la información.

## 2.4.3 El mercado de Estados Unidos

**Nombre oficial:** Estados Unidos de América

### 2.4.3.1 Antecedentes

- ✓ **Situación, superficie, ubicación y clima<sup>1</sup>.**

Estados Unidos es un país que confina por ambos lados con el Océano

---

<sup>1</sup>Guía De Negocios EE.UU. 2007. Tercera edición de la Guía de Negocios de Estados Unidos, Oficina Económica y Comercial de Washington, D.C. Febrero 2007

Atlántico del Norte y el Océano Pacífico del Norte, al noroeste limita con Canadá y al sur con México. El país comprende 50 estados y el distrito de Columbia que se extienden de norte a sur a lo largo de 9,631,418 km<sup>2</sup> de superficie total.

Los Estados Unidos de América son el cuarto país más grande del mundo en extensión, contando con una superficie de 9,631,418 km<sup>2</sup> (de los cuales el 47% son superficie agraria y el 29% terreno forestal) y una extensión de 4,500 Km. de este a oeste y 2.575 Km. de norte a sur. La superficie continental de los Estados Unidos limita al norte con Canadá, al sur con México, al este con el Océano Atlántico y el Mar Caribe, y al oeste con el Océano Pacífico.

A grandes rasgos, el territorio estadounidense se puede considerar como una gran depresión bordeada al este y oeste por tierras altas. Las llanuras centrales se extienden desde Canadá hasta el Golfo de México, limitadas en el oeste por las Montañas Rocosas y en el este por la Cordillera de los Apalaches. La costa noroeste es lluviosa y de temperatura moderada. En California es en general seco, desértico en algunas partes. El resto del país continental presenta veranos húmedos e inviernos nevados. El sur de Alaska tiene clima moderado, el norte es gélido, Hawái es tropical y el sur de Florida es subtropical.

Límites: Confina por ambos lados con el Océano Atlántico del Norte y el Océano Pacífico del Norte, al noroeste limita con Canadá y al sur con México.

### Gráfico 10 Ubicación geográfica de Estados Unidos



Fuente: google maps

Elaborado por: Gonzalo Morales

#### ✓ Organización política administrativa

##### i Gobierno, partidos políticos y Parlamento<sup>2</sup>

- La constitución de los Estados Unidos estableció una República Federal e históricamente el país ha tenido una tradición democrática muy fortalecida.
- Existe el Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales, cada uno con sus funciones claramente establecidas y con el Presidente al frente de la función ejecutiva.

<sup>2</sup>Revista virtual pro ecuador 2013 [www.proecuador.com](http://www.proecuador.com) Guía De Negocios EE.UU. 2007. Tercera edición de la Guía de Negocios de Estados Unidos, Oficina Económica y Comercial de Washington, D.C. Febrero 2007

- La rama legislativa está compuesta por un parlamento bicameral conocido como el Congreso, el cual está conformado de la Cámara de los Representantes (la cámara inferior) y el Senado (la cámara superior).

## **ii. Organización administrativa y territorial del Estado**

El nombre oficial es Estados Unidos de América y su capital es Washington. Está dividido administrativamente en 50 estados y 1 distrito\*: Alabama, Alaska, Arizona, Arkansas, California, Colorado, Connecticut, Delaware, District of Columbia\*, Florida,

Georgia, Hawaii, Idaho, Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Kentucky, Louisiana, Maine, Maryland, Massachusetts, Michigan, Minnesota, Mississippi, Missouri, Montana, Nebraska, Nevada, New Hampshire, New Jersey, New Mexico, New York, North Carolina, North Dakota, Ohio, Oklahoma, Oregon, Pennsylvania, Rhode Island, South Carolina, South Dakota, Tennessee, Texas, Utah, Vermont, Virginia, Washington, West Virginia, Wisconsin, Wyoming. Comprende además una serie de dependencias territoriales en el océano Pacífico y en el mar de las Antillas, así como el Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Los Estados Unidos de América es una federación de 50 estados más algunas otras entidades con una extensión total cercana a los diez millones de kilómetros cuadrados. Estos estados se distribuyen casi totalmente en el continente de América del Norte, salvo Hawái, que geográficamente hablando se encuentra en Oceanía. La ciudad de Washington, en el Distrito de Columbia es la sede del gobierno federal.

Puerto Rico es un estado libre asociado a los Estados Unidos. No se considera

una parte del país ni tampoco una colonia, pero al no tener representación diplomática, moneda ni defensa propias, no se trata tampoco de un estado independiente. Los puertorriqueños son legalmente ciudadanos estadounidenses pero no pueden, por ejemplo, elegir el presidente de la República. Algo semejante les pasa a las Islas Marianas del Norte. Guam, las Islas Vírgenes de Estados Unidos y Samoa Estadounidense son dependencias de los Estados Unidos.

#### **Demografía y sociedad**

La población en Estados Unidos hasta el año 2012 ascendió a 311.999.354 habitantes., según el último censo disponible, el primero de abril de 2012, según datos del banco mundial.

Su población es urbana en un 90%; se asienta sobre todo en los grandes centros industriales y comerciales del centro y, sobre todo, en la costa. Su capital es Washington D.C. y sus doce mayores áreas urbanas en 2003 son: Ciudad de Nueva York, Los Ángeles, Chicago, Filadelfia, Dallas, Miami, Washington-, Houston, Atlanta, Detroit, Boston y San Francisco.

- Población: 308, 745,538 habitantes.
- Etnias:
  - Blancos: 72.4%.
  - Hispanos: 16.3%.
  - Afroamericanos: 12.6%.
  - Asiáticos: 4.8%.
  - Indios Americanos y Nativos de Alaska: 0.9%.
  - Nativos Hawaianos y de otras Islas del Pacífico: 0.2%.
- Tasa de crecimiento de la población: 0.963% (Revista virtual Pro Ecuador, estimado Jul. 2011).



**Tabla 18 Principales de las ciudades de los Estados Unidos**

Ciudades	Población
Ciudad de New York, New York	8,175,133
Los Angeles California	3,792,621
Chicago, Illinois	2,695,598
Houston, Texas	2,099,451
Phoenix, Arizona	1,445,632
Philadelphia, Pennsylvania	1,526,006
San Diego, Texas	1,307,402
San José, California	945,942

**Fuente:** Censo 2010 de los Estados Unidos - Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

□ **Población activa (total, por sectores, desempleo)**

- Fuerza laboral: 153.9 millones de habitantes
- Por sectores: Agricultura, silvicultura y pesca, 0.7%; Manufacturas, extracción, transporte y artesanía, 20.3%; Directivo, Gerencial, profesional y técnico, 37.3%; Ventas y oficina, 17.6%; Otros servicios, 17.6%;
- Tasa de desempleo: 9.3% ( The World Factbook, 2011 Agencia Central de inteligencia USA, 2011, estimado)

Según el CIA World Factbook, la población urbana corresponde al 82% de la población total (esta información está actualizada al 2008). A continuación se presenta la población de las principales ciudades de ese país:

**Tabla 19 Jurisdicción de aduanas de Estados Unidos**

Entidad gubernamental	Competencia
Departamento de Tesoro (www.ustreas.gov)	Fiscalidad, financiación internacional, deuda pública, tesoro, supervisión de instituciones financieras y aduanas.
Departamento de Comercio (www.commerce.gov)	Económico y tecnológico, defensa de la competencia, PYMES, turismo y comercio exterior (control exportaciones, medidas defensa comercial, promoción exportación)
International Trade Administración (www.trade.gov)	Promoción de las exportaciones de Estados Unidos
Oficina del Representante Comercial (www.ustr.gov)	Promoción comercial exterior ( negociaciones comerciales OMC)
Departamento de Transporte (www.dot.gov)	Administración del transporte
Food & Drug Administration (www.fda.gov)	Regular la multitud de productos medicinales para la seguridad de los consumidores americanos
Departamento de Homeland Security (www.dhs.gov)	Preservar la seguridad nacional, reducir el grado de vulnerabilidad del país.
Consejo de Asesores Económicos (www.whitehouse.gov)	Asesora al Presidente y analiza las políticas económicas
Consejo Económico Nacional	Asesoría en decisiones política económica en la esfera nacional
Oficina de Gestión de Presupuesto (www.whitehouse.gov)	Supervisa presupuestos de Presidente y ejecución de agencias federales
Reserva Federal (www.federalreserve.gov)	Política monetaria y supervisión bancaria
Securities and Exchange Commission (www.sec.gov)	Proteger las inversiones mantener la justicia

**Fuente:** Oficina Comercial del Ecuador en New York, actualización a septiembre 2011 por Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones/ PRO ECUADOR  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

### 2.4.3.2 Marco económico (Estados Unidos)

La evolución del Producto Interno Bruto (PIB) en el período 2008-2012 se presenta con una considerable tendencia positiva, con una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) de al 2011 del 15,1980 dólares, habiendo alcanzado desde el 2007 un 10,8% a pesar de su efectos de la crisis que contrajo la economía a nivel mundial. Los datos del PIB fueron tomados del Banco Mundial y se expresan en dólares corrientes de los Estados Unidos de América.

**Tabla 20 Evolución del PIB**

<b>EVOLUCION DEL PRODUCTO INTERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS</b>						
<b>Miles de millones USD corrientes</b>						
<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
14,028,7	14,291,5	13,939,0	14,526,5	15,198,6	15, 620, 2	16,633,4

**Fuente:** Departamento de Comercio de Estados Unidos / PRO ECUADOR

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

### ✓ **Relaciones bilaterales entre Estados Unidos y Ecuador**

Representatividad de Estados Unidos en las exportaciones ecuatorianas El Ecuador ha exportado 1,197 sub partidas (10 dígitos) hacia Estados Unidos en el año 2011, entre las principales tenemos aceite crudo de petróleo 77.25%, seguido por los demás camarones congelados con 4.76%. La balanza comercial se ha mantenido superavitaria en los últimos cinco años, llegando en el 2011 a USD 3,962 millones y en el 2012 de enero a septiembre a USD 3,693 millones.

### ✓ **Principales productos exportados y tendencias**

Entre los productos exportados hacia Estados Unidos, se tiene al camarón, cacao, banano, concentrados de café, flores, entre otros. El listado que se presenta a continuación comprende los principales productos exportados por Ecuador.

### ✓ **Balanza comercial bilateral**

Ecuador posee un saldo comercial positivo con respecto a Estados Unidos en todos los años analizados; a pesar de que la balanza comercial ha sido muy fluctuante, se ha mantenido positiva, registrando en el 2010 un saldo de USD 661 millones. Si se observa la balanza comercial no petrolera se puede apreciar cuál

es el producto que posee tal efecto para tornar positivo el saldo a favor del Ecuador, registrando en el 2010 un saldo comercial no petrolero de USD -1,803 millones.

#### ✓ **Principales productos importados y tendencias**

Para Ecuador, Estados Unidos es proveedor de bienes industrializados, el producto de mayor importación y crecimiento, desde Estados Unidos, en el quinquenio es la partida que describe a las máquinas automáticas para procesamiento de datos, que posee uno de los porcentajes más altos de participación en el 2010 (2.03%), le siguen las partes de accesorios de impresoras con una participación en las importaciones ecuatorianas.

#### ✓ **Productos estrella en EEUU**

Entre los principales productos estrellas en EEUU se encuentra de acuerdo a la información proporcionada por las Oficinas Comerciales en New York, Los Ángeles y la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (MEIF)

**Tabla 21 Productos estrella en EEUU**

Partida	Producto	%
30613	camarones, langostinos, quisquillas	0.31%
180100	Cacao en grano, entero o partido crudo o tostado.	0.30%
200899	la demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar	0.40%
71490	raíces y tubérculos similares ricos en fécula o en inulina	0.21%
170111	Azúcar de caña en bruto sin aromatizar ni colorear, en estado sólido.	0.12%
200540	avejas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético)	0.23%
30234	Patudos o atunes ojo grande, frescos o refrigerados.	0.09%
81190	otras frutas congeladas	0.3%
180400	manteca, grasas y aceite de cacao	0.18%
30232	atunes de aleta amarilla, frescos o refrigerados, excluidos hígados.	0.28%
200891	palmitos, preparados o conservados en alcohol	0.12%
200190	las demás legumbres y hortalizas preparadas en vinagre	0.67%
391590	desechos, recortes y desperdicios, de los demás plásticos	0.24%

**Fuente:** MEJF- PROECUADOR 2011

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Así mismo, se han identificado 2 categorías de productos potenciales de exportación de la oferta exportable ecuatoriana, dentro del Plan Comercial en Estados Unidos:

- Productos para profundización: Cacao en grano, rosas, palmito, tilapia, chifle, filetes de pescado, madera tropical procesada, camarón, atún y bananas.
- Productos potenciales: Aceites esenciales, plantas medicinales, elaboradas de banano, cebolla y quinua.

### **2.4.3 Diseño y aplicación de entrevista**

Entrevista a representante de la Asociación de Productores de Malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas. En este caso se entrevistó al señor Antonio Barreiro productor de malanga por ayuda del funcionario del MAGAP Coordinador de zona norte de Imbabura Ing. agropecuario Pablo Ruiz.

#### **1. ¿Por qué deciden agruparse bajo la figura de Asociación de Productores de Malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas?**

La producción se concentra en pequeños y medianos productores quienes generan alrededor del 80% de la producción nacional. Sin embargo, la tendencia es la de formar asociaciones para lograr objetivos importantes dentro del desarrollo de este rubro de exportación; de ahí el deseo de una agrupación en Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### **2. ¿Cómo es la cadena de comercialización de la malanga?**

En el contexto local, la cadena se limita a comercializar el rechazo de exportación, el cual es utilizado para alimentar ganado y fabricación de harina. El mercado local es inexistente dado el nulo conocimiento ciudadano y, adicionalmente, por la falta de hábito de consumo del producto por parte del consumidor interno. Por esta razón, está destinada a la exportación básicamente toda la producción de malanga del país, a excepción de aproximadamente el 15% de rechazo, el cual no cumple con los mínimos requerimientos de calidad. Se identifican tres clases:

EXTRA: no tiene defectos, salvo superficiales muy leves que no afecten su aspecto general, calidad, estado de conservación y presentación.

PRIMERA: efectos leves (cicatrización que no supere el 25% de la superficie, áreas raspadas que no superen el 20% de la superficie), siempre y cuando no afecten su aspecto general, calidad, estado de conservación y presentación.

SEGUNDA: se permiten los siguientes defectos siempre y cuando no afecten su aspecto general, calidad, estado de conservación y presentación: cicatrización que no supere el 25% de la superficie, áreas raspadas que no superen el 30% de la superficie. En ninguno de los casos, los defectos pueden afectar la pulpa del producto.

### **3. ¿Cuál es la principal causa de la mala calidad del producto al momento de exportar?**

Hay exportadores que mezclan la malanga de primera y la segunda y la venden como de buena calidad, cuando llega al mercado internacional los compradores notan que hay una baja en la calidad y no quieren pagar el precio. Por esta razón -según el exportador- la malanga bajó de 22 dólares la caja, en noviembre del 2004, a 10 dólares a mayo del 2005, cantidad y así se ha dado paulatinamente debido a esta situación.

### **4. ¿Qué otros factores influyen en la caída del precio?**

Un exceso en la producción también influye en la caída del precio, dijo el exportador, pero ése no es el problema actualmente, pues la producción de malanga en la ciudad es normal. Lo principal es la entrega de malanga de segunda que crea en los compradores internacionales un 'estigma' hacia el producto ecuatoriano calificado de mala calidad.

**5. ¿Qué tipo de afectación es la que tienen ustedes como productores?**

Los exportadores nos vemos afectados en el margen de ganancias al exportar la malanga, pero el descenso en el precio no afecta a los productores, porque los comercializadores compran la fruta a seis y diez dólares, porque ellos no pierden nunca.

**6. ¿Cuál es su principal preocupación respecto a la competencia?**

Nuestra preocupación es que además de Ecuador, Costa Rica también exporta malanga "incluso de mejor calidad que la ecuatoriana", lo que influye en el mercado de Estados Unidos, Puerto Rico y Europa, hacia donde se está exportando este producto.

**7. ¿Qué tipo de inconvenientes se tiene al momento de exportar el producto a Estados Unidos?**

Muchos de los productores y exportadores desconocen los procedimientos básicos para acceder al permiso de la FDA que es la Food and Drug Administration en Estados Unidos.

Un inconveniente que impide obtener esta autorización, suele ser que los productos no cumplen con la presentación que exige Estados Unidos. Por ejemplo, tener las especificaciones en inglés y otro idioma alternativo; la identidad del producto, el peso neto en sistema métrico mundial y el usado en EEUU. Asimismo, muchas veces los productores no coloca la información que establece el panel y que consiste en especificar la información nutricional y un listado de los ingredientes.



Otra de las generalidades en las que se suele fallar es el cumplimiento de los registros de todas las instalaciones de la empresa exportadora: fabricante, empacadora y hasta la bodega donde estuvo el alimento durante sus últimos días; el registro es gratis, pero muchas veces se lo obvia.

**Análisis:** La decisión de agruparse como Asociación de Malangueros tiene la finalidad de lograr objetivos importantes dentro del desarrollo de este rubro de exportación; tales el fortalecer la cadena de comercialización desde que se cosecha el producto hasta que llega al importador. Al parecer la principal causa de la mala calidad del producto al momento de exportar se debe a que hay exportadores que mezclan la malanga de primera y la segunda y la venden como de buena calidad, y una vez que llega al mercado internacional los compradores notan que hay una baja en la calidad y paga precios mas bajos, creando un estigma respecto al producto ecuatoriano calificándolo de mala calidad.

Respecto a la competencia se puede decir que llevan cierta ventaja sobre los exportadores ecuatorianos principalmente debido a que muchos de los productores y exportadores desconocen los procedimientos básicos para acceder al permiso de la Food and Drug Administration en Estados Unidos–FDA-, de igual forma muchas veces los productores no coloca la información que establece el panel y que consiste en especificar la información nutricional y un listado de los ingredientes.

## **2.5 Oferta, Demanda y Demanda I Estados Unidos – Ecuador Malanga**

### **2.5.1 Análisis de la Demanda**

La malanga forma parte de la dieta de millones de personas alrededor del mundo, especialmente en África, Asia, Oceanía, y ahora en los últimos años hemos tenido un aumento en el consumo de este producto en Norte América y Europa debido a la fuerte inmigración que han tenido estas regiones. La malanga

es un producto que actualmente posee una baja distribución en el mercado mundial, siendo los principales países consumidores Estados Unidos , China, Corea, Países Bajos ( Holanda) de acuerdo a lo expresado a continuación al 2010.

**Tabla 22 Principales países a los que compra malanga los Estados Unidos de América**

**Partida 07.14.90. 10.000. Valores expresados en miles de dólares 2008-2012**

Exportadores	Valor importado en 2008	Valor importado en 2009	Valor importado en 2010	Valor importado en 2011	Valor importado en 2012
<b>Mundo</b>	<b>63770</b>	<b>48937</b>	<b>48362</b>	<b>61962</b>	<b>66875</b>
Costa Rica	51730	39637	41459	53395	51208
Tailandia	103	394	127	99	8963
<b>Ecuador</b>	<b>5632</b>	<b>2714</b>	<b>1371</b>	<b>1855</b>	<b>1380</b>
Filipinas	821	954	836	877	1014
Nicaragua	1507	484	547	1539	820
Ghana	968	1311	1204	999	748
Honduras	521	716	1051	1078	612
Colombia	1385	1413	324	708	503
Fiji	385	430	380	277	453
Viet Nam	100	115	197	285	329
Nigeria	80	254	100	234	258
India	2	0	15	21	172
República Dominicana	146	174	107	59	159
Tonga	97	59	132	157	74
Guatemala	8	21	65	18	65
Indonesia	0	0	0	0	36
Côte d'Ivoire (Costa de Marfil)	23	36	71	36	26
Panamá	39	68	81	90	22
Camerún	5	11	14	38	15
México	28	4	50	60	9
China	30	5	0	0	6
Sierra Leona	0	8	38	5	5
Haití	0	0	0	6	0
Brasil	115	95	134	40	0
El Salvador	0	4	15	0	0
Guinea	0	3	5	0	0
Jamaica	2	6	0	18	0

Perú	0	0	0	3	0
Ruanda	0	0	0	7	0
Senegal	0	3	0	0	0
Togo	27	18	34	39	0
Egipto	15	0	4	18	0

Fuente: Trade Map 2013-09-29

Elaborado por: Gonzalo Morales

Expresado en miles de dólares, el Ecuador (1.380) al final del año 2012 se encuentra en tercer lugar detrás de Costa Rica (51.208) y Tailandia (8.963).

**Tabla 23 Comercio bilateral entre Estados Unidos y Ecuador referente al Producto: malanga correspondiente a la partida 07.14.10, expresado en miles de dólares.**

Código del producto	Descripción del producto	Valor en 2008	Valor en 2009	Valor en 2010	Valor en 2011	Valor en 2012
0714102000	Yuca (mandioca) frescos, refrigerados, secos o troceados.	3.631	1.172	688	991	719
0714101000	Cassava (manioc) frozen	2.001	1.542	683	864	661
		5.632	2.714	1.371	1.855	1.380

Fuente: Trade Map 2013

Elaborado por: Gonzalo Morales

Se observa que desde el año 2008 al 2012 en lo correspondiente a la partida 714101000, el Ecuador ha tenido un descenso de comercio con los EEUU.

**Tabla 24 Importación de malanga por parte de EEUU desde el Ecuador**

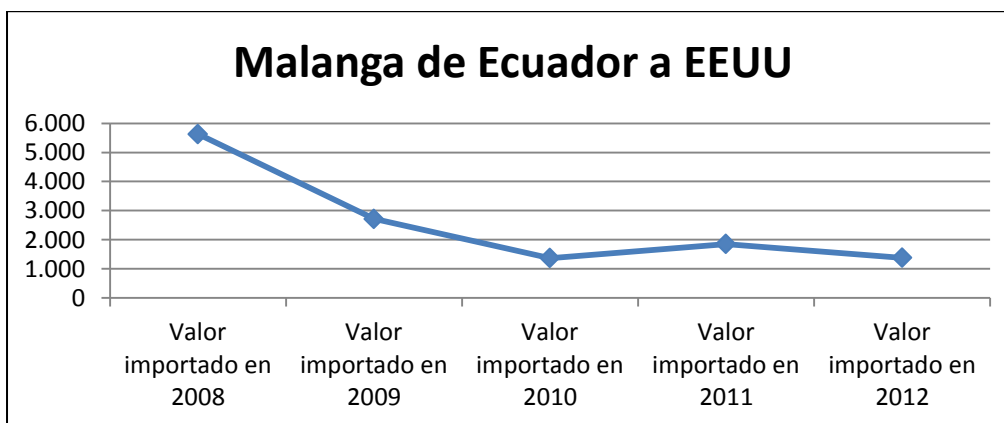
Valores expresados en miles de dólares, 2006-2010:

Exportador	Importador Estados Unidos de América					Total Importado 2008-2012
	Valor importado en 2008	Valor importado en 2009	Valor importado en 2010	Valor importado en 2011	Valor importado en 2012	
Ecuador	5.632	2.714	1.371	1.855	1.380	12.952
crecimiento %		-52%	-49%	35%	-26%	

Fuente: Trade Map 2013 Elaborado por: Gonzalo Morales

Los datos anteriormente expresados señalan que las exportaciones de Ecuador hacia los EEUU, a partir de 2008 tuvieron un decrecimiento en un 52% para luego irse recuperando hasta el año 2011 y a partir de allí hasta los datos del 2012 existe una recuperación con tendencia estabilidad. Hay que considerar que en este período se han presentado restricciones para ciertos alimentos como tubérculos por parte de EEUU, especialmente debido a las nuevas exigencias fitosanitarias.

**Gráfico 11 Malanga de Ecuador a EEUU**



**Fuente** [www.proexport.com](http://www.proexport.com) 2010  
**Realizado por:** Gonzalo Morales

En el año 2009 se forma la Organización de Malangueros y es así como se comienzan a tomar las primeras medidas para satisfacer las demandas de salubridad por parte de los EEUU, comenzando a estabilizarse las exportaciones del Ecuador hacia los EEUU, considerándose que uno de los mayores problemas que se tiene es el costo del flete, lo cual se constituye en un obstáculo para competir, ya que el mismo producto tiene un menor costo por flete desde Costa Rica por ejemplo.

Con la finalidad de determinar la proyección de la demanda se ha considerado el tomar el promedio de crecimiento de las exportaciones en valores expresados en miles de dólares, en el cuadro anterior durante el período 2008-2012. Para estructurar la tendencia de la demanda de la malanga, se ha considerado el crecimiento de los dos últimos años 2011 (35%) y el 2012 (-26%) cuyos valores dan un valor de crecimiento promedio en una tasa porcentual fija del 4,5% anual<sup>3</sup>; por lo que la fórmula de proyección es:

$$D_i = D_{2011} (1+0,045)^i$$

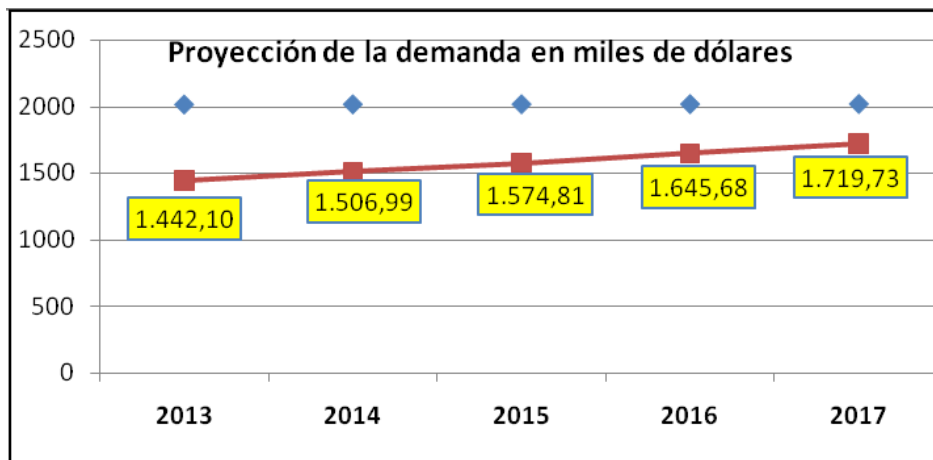
El exponente  $i$  corresponde al año, tomando como año 0 el 2011; es decir que el  $i$  para el año 2012 será 1; para el 2013 será 2; para el 2014 será 3; para el 2015 será 4, y, para el 2016 será 5. Aplicando la fórmula establecida se tiene que la proyección de la demanda de malanga (USD) es:

**Tabla 25 Proyección demanda de malanga**

Año	Base Demanda 2012(USD)	i	n	Factor (1+i) <sup>n</sup>	Dn = Do(1+i) <sup>n</sup> USD
2013	1.380,00	4,50%	1	1,045	1.442,10
2014	1.380,00	4,50%	2	1,092	1.506,99
2015	1.380,00	4,50%	3	1,141	1.574,81
2016	1.380,00	4,50%	4	1,193	1.645,68
2017	1.380,00	4,50%	5	1,246	1.719,73

Fuente: Estudio de mercado  
Elaborado por: Gonzalo Morales

<sup>3</sup> Tasa de crecimiento poblacional del cantón Rumiñahui, INEC 2011

**Gráfico 12 Proyección de la demanda**

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Si se considera como base la demanda del año 2012 la cantidad de 1.380 miles de dólares, manteniendo un promedio del 4,5% de crecimiento, en el año 2017 alcanzaría una demanda a satisfacer de 1.719 miles de dólares.

### 2.5.2 Análisis de la Oferta

Según el diccionario de economía y finanzas, la oferta es la cantidad de una mercancía o servicio que entra en el mercado, a un precio dado en un momento determinado, y es, por lo tanto, una cantidad concreta, bien especificada en cuanto al precio y al período de tiempo que cubre, y no una capacidad potencial de ofrecer bienes y servicios.

Es por eso que la ley de la oferta establece fundamentalmente que a mayor precio mayor será la cantidad de bienes y servicios que los oferentes están dispuestos a llevar al mercado, y viceversa; o a mayor período de tiempo, más serán los productores que tendrán tiempo para ajustar su producción para beneficiarse del precio existente. (Sabino, 1991, p. 217)

**Tabla 26 Principales países proveedores de malanga correspondiente a la partida 07.14.10 a nivel mundial. Valores expresados en miles de dólares y ordenado. Total exportado 2006-2010**

Exportadores	valor exportada en 2006	valor exportado en 2007	Valor exportado en 2008	Valor exportado en 2009	Valor exportado en 2010	Valor exportado 2006-2010 USD
Tailandia	453.967	556.784	477.547	605.198	818.181	2.911.677
Vietnam	139.486	187.996	156.924	316,542	-	800.948
Costa Rica	34.443	41.076	65.036	35.960	-	176.515
Países Bajos (Holanda)	8.515	48.498	77.528	13.424	-	147.965
Indonesia	14.836	31.301	20.770	25.230	-	92.137
Bélgica	1.110	22.978	9.053	1.304	-	34.445
Camboya	-	-	493	17.108	-	17601
Ecuador	681	2.394	3.885	2.224	-	9.184
Fiji	1.196	1.540	2.754	1.516	-	7.006
Sri Lanka	914	1.084	1.364	2.046	1.554	6.962

**Fuente:** www.proecuador.com 2010

**Realizado por:** Gonzalo Morales

**Oferta internacional:** La oferta mundial de malanga se encuentra totalmente confinada al área de los países de América del Sur y Centroamericanos debido principalmente a las favorables condiciones agroclimáticas que se pueden encontrar en estos países. A continuación los países productores y exportadores de malanga:

**Tabla 27 Principales países exportadores en América (porcentaje)**

Ranking	País de Origen	%	Ranking	Otros países americanos	%
1	Rep. Dominicana	33.43	6	Jamaica	1.97
2	Costa Rica	28.17	7	Venezuela	1.87
3	Nicaragua	12.13	8	Colombia	1.14
4	Ecuador	11.97	9	Panamá	0.54
5	Brazil	3.41	10	Honduras	0.14
	Otros	10.89	11	Sub total	5.67

Fuente: www.proecuador.com 2010

Realizado por: Gonzalo Morales

Como se puede observar el Ecuador aporta con 11,97 por ciento de las exportaciones mundiales de malanga.

### Oferta local

Hoy en día en las zonas productoras del Ecuador como Santo Domingo de los Tsáchilas y zonas aledañas como la Vía a Quevedo, Vía Chone y Vía Esmeraldas, la malanga es un producto no consumido ni comercializado internamente en nuestro país, toda la producción se destina para su exportación debido a la falta de información sobre sus usos, diferentes modalidades de preparación para la alimentación humana y la falta de conocimiento sobre las bondades que han demostrado ser superiores al resto del grupo de tubérculos y raíces.

### Rendimiento en Ecuador

Hasta 2012 el rendimiento por hectárea sembrada de malanga era de 5,05 toneladas métricas por hectárea aproximadamente. Una hectárea producía promedio unas 300-400 cajas de 50 libras de calidad premium, alrededor de 150-200 cajas de segunda calidad y el equivalente de 50-80 cajas de rechazo (Asociación de malanga, 2011).



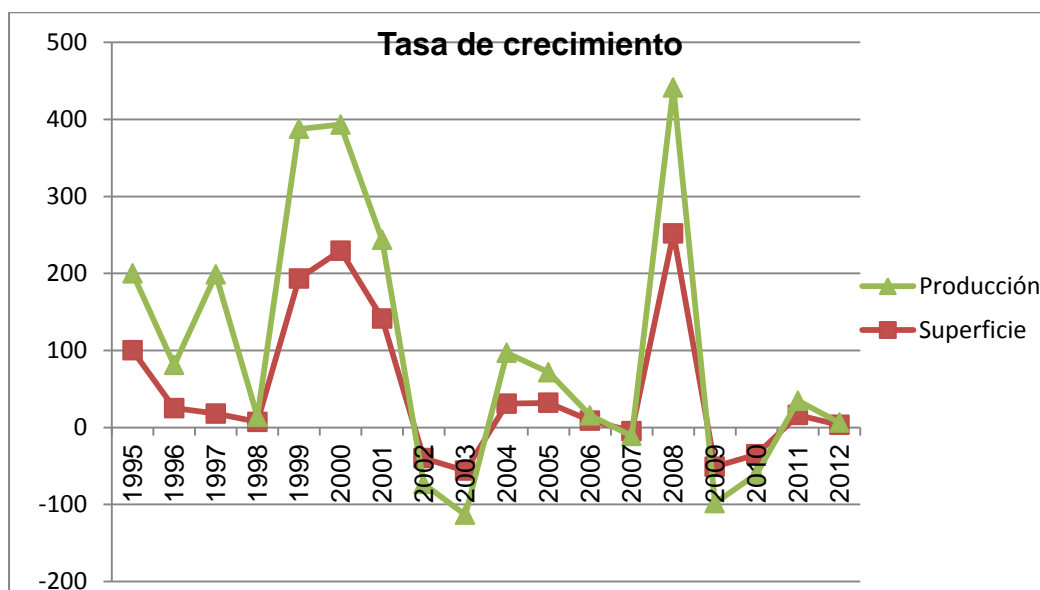
**Tabla 28 Superficie producción y rendimiento de la malanga en el Ecuador**  
**Periodo 1994 -2012**

Años	SUPERFICIE		PRODUCCIÓN		Rendimiento
	Has.	TASA DE CRECIMIENTO	TONELADAS	TASA DE CRECIMIENTO	T/Ha.
1994	20		84		4,20
1995	40	100	168	100	4,20
1996	50	25	262,00	56	5,24
1997	140	180	735	181	5,25
1998	150	7	785	7	5,23
1999	440	193	2310	194	5,25
2000	1450	230	6090	164	4,20
2001	3500	141	12300	102	3,51
2002	2100	-40	8200	-33	3,90
2003	920	-56	3500	-57	3,80
2004	1205	31	5800	66	4,81
2005	1590	32	8100	40	5,09
2006	1730	9	8650	7	5,00
2007	1648	-5	8100	-6	4,92
2008	5800	252	23430	189	4,04
2009	2845	-51	12345	-47	4,34
2010	1850	-35	9200	-25	4,97
2011	2150	16	10890	18	5,07
2012	2220	3	13198	21	5,95
Total		852		825	
Promedio		106		103	

**Fuente:** Asociación de la malanga

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Hay que anotar que se destina para la exportación la calidad premium y de segunda, mientras que la de rechazo se destina a consumo animal en el Ecuador.

**Gráfico 13 Tasa de crecimiento**

**Fuente:** Asociación de la malanga  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Estos rendimientos podrían ser más interesantes con un adecuado manejo agronómico, llegando a producciones con un rendimiento alto en las provincias de Sucumbíos y Orellana por la alta humedad que se registra en esa zona.

**Tabla 29 Rendimiento promedio por hectárea en el Ecuador**  
**Año 2011**

Calidad	Producción	Promedio/Ha
Premium	300 – 400 cajas	350 cajas
De Segunda	150 – 200 cajas	175 cajas
<b>Total Promedio</b>		<b>262 cajas</b>

**Fuente:** Asociación de Malangueros de Sto. Domingo de los Tsáchilas, 2010

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Si se toma en cuenta que de acuerdo a las actividades que realiza la Asociación en la zona de Santo domingo de los Tsáchilas se cultiva la malanga en 673 hectáreas se asumirá el valor promedio de 262 cajas por hectárea, considerando que cada caja pesa 50 lb, entonces se tiene que:

La Asociación de Malangeros esta conformada con 400 socios, que desean hacer de este cultivo un rubro importante de divisas para el país. El gremio pretende regular las siembras para que no ocurra lo que con otros mercados como maracuyá, la cebolla, etcétera, que la sobreproducción hace perder los mercados y bajar los precios (El Universo, 2012) .

Según Flor, aunque no hay datos estadísticos de hectáreas sembradas se calcula que puede haber 2.200 en el Oriente, Santo Domingo y Los Ríos. En la actualidad los socios reúnen 1.400 hectáreas de las cuales 673 está en Santo Domingo de los Tsáchilas.

**Tabla 30 Producción de malanga en TM, año 2012**

Producción cajas /Ha	Ha cultivadas	Total cajas	Peso por caja en lb.	Total lb.	TM
262	1.400	366.800	50	18.340.000	8.336

**Fuente:** Asociación de Malangueros de Sto. Domingo de los Tsáchilas, 2010

**Elaborado por:** Gonzalo

De la producción nacional de 2,200 Hectáreas de malanga, el 30 % corresponde a la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas, lo cual equivale a 673 Hectáreas. De la producción obtenida en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas, el 50 % se lo destina a la exportación hacia los Estados Unidos de América.

**Tabla 31 Participación en la producción de malanga, año 2007- 2012**

Año	Ecuador	Sto. Domingo	
	100%	30%	A EEUU
			70%
2007	1648	499	350
2008	1844	559	391
2009	1875	568	398
2010	2090	633	443
2011	2150	651	456
2012	2220	673	471

**Fuente:** Asociación de Malangueros de Sto. Domingo de los Tsáchilas, 2010  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

**Tabla 32 Exportación en miles de dólares**

Año	Ha	Rendimiento TM/Ha	TM	Precio/ TM	Miles de USD
2007	350	4,92	1.718	518	890
2008	391	4,04	1.580	327	517
2009	398	4,34	1.726	473	816
2010	443	4,97	2.204	527	1.162
2011	456	5,07	2.310	491	1.134
2012	471	5,95	2.804	445	1.249

**Fuente:** Asociación de Malangueros de Sto. Domingo de los Tsáchilas, 2010  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

De acuerdo a los precios vigentes desde el año 2005 al 2011 los precios por Kg se ha obtenido un valor promedio de 0,49 USD/ Kg lo cual convertido a precio por TM se tiene un valor de 445 USD/ TM.

**Tabla 33 Precios vigentes malanga desde el año 2005 al 2011**

Año	Precio por kilo	Precio por TM
2005	0,32	291
2006	0,26	236
2007	0,57	518
2008	0,36	327
2009	0,52	473
2010	0,58	527
2011	0,54	491
2012	0,49	445

**Fuente:** Asociación de Malangueros de Sto. Domingo de los Tsáchilas, 2010

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

1Ton	2000 lb
1 Ton	909 Kg

Kg	USD
1	0,49
909	445

Entonces con un valor de 445 USD/TM al año 2012, se tiene en miles de dólares:

**Tabla 34 Exportación a USA**

TM	USD/TM	Miles de USD
<b>2.804</b>	<b>445</b>	<b>1.249</b>

**Fuente:** Asociación de Malangueros de Sto. Domingo de los Tsáchilas, 2010

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Para proyectar la oferta de malanga en los EEUU, se aplica el método de la regresión lineal, cuya ecuación es.  $y = a + bx$  (Mendenhal, 2009, p.47) Se usa este método por cuanto la regresión lineal de mínimos cuadrados es la herramienta más usada para la proyección de series de tiempo; mediante esta

herramienta se logra la línea de regresión de mejor ajuste, reduciendo al mínimo el error de estimación lineal y logrando una proyección altamente eficiente.

Donde:

x = Variable independiente = Años

y = Variable dependiente = Oferta

a = Ordenada en el origen

b = Pendiente de la recta

Para determinar los parámetros de la recta, se aplican las siguientes ecuaciones (Baca Urbina, 2007, p.35):

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{\sum(XY) - n\bar{X}\bar{Y}}{\sum X^2 - n\bar{X}^2}$$

La tabla estadística de la oferta en base a los datos históricos es:

**Tabla 35 Estadística de la oferta**

Año	Y	X	XY	X <sup>2</sup>
2007	1324	(5)	(6.618,44)	25,00
2008	769	(3)	(2.306,51)	9,00
2009	1213	(1)	(1.212,94)	1,00
2010	1728	1	1.728,29	1,00
2011	1686	3	5.057,88	9,00
2012	1857	5	9.284,39	25,00
$\Sigma$	<b>8.576,59</b>	-	<b>5.932,68</b>	<b>70,00</b>
<b>Promedio</b>	<b>1.429,43</b>	-	<b>988,78</b>	<b>115,00</b>

<b>a =</b>	<b>1.429,43</b>
<b>b =</b>	<b>84,75</b>

**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

$$y = 10.627,10 + 421,52 X$$

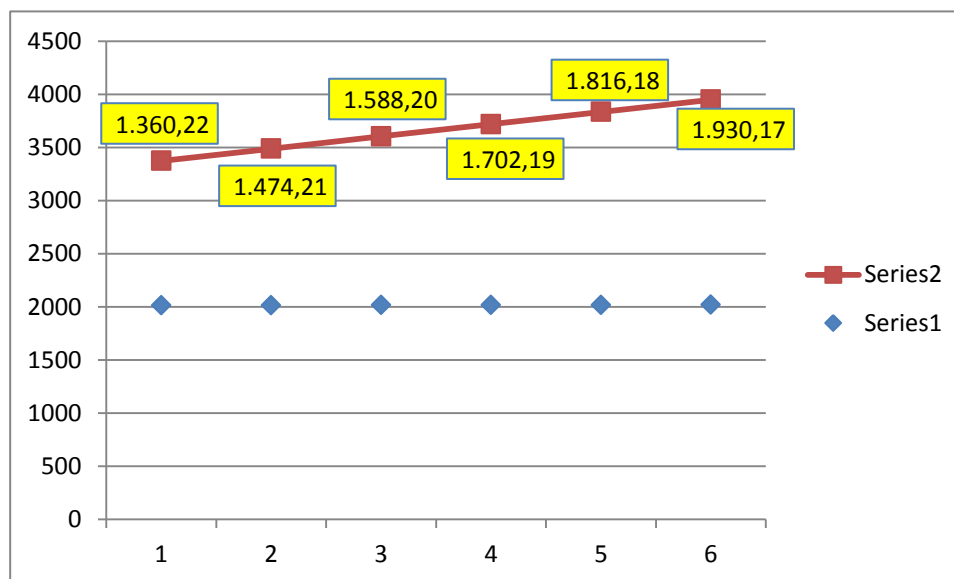
En base a esta ecuación se proyecta la oferta de malanga en Santo domingo de los Tsáchilas.

**Tabla 36 Ecuación oferta de Malanga en el Ecuador**

Año	X	a	b	bX	Y'=a+bX
2013	7,00	961,26	56,99	398,96	1.360,22
2014	9,00	961,26	56,99	512,95	1.474,21
2015	11,00	961,26	56,99	626,94	1.588,20
2016	13,00	961,26	56,99	740,93	1.702,19
2017	15,00	961,26	56,99	854,91	1.816,18
2018	17,00	961,26	56,99	968,90	1.930,17

Fuente: Estudio de mercado  
Elaborado por: Gonzalo Morales

**Gráfico 14 Oferta de malanga en el Ecuador**



Fuente: Estudio de mercado  
Elaborado por: Gonzalo Morales

**Tabla 37 Principales países a los que compra malanga los Estados Unidos de América Partida 07.14.90. 10.000. Valores expresados en miles de dólares - 2008-2012-**

<b>Exportadores</b>	<b>Valor importada en 2008</b>	<b>Valor importada en 2009</b>	<b>Valor importada en 2010</b>	<b>Valor importada en 2011</b>	<b>Valor importada en 2012</b>
<b>Mundo</b>	<b>63770</b>	<b>48937</b>	<b>48362</b>	<b>61962</b>	<b>66875</b>
Costa Rica	51730	39637	41459	53395	51208
Tailandia	103	394	127	99	8963
<b>Ecuador</b>	<b>5632</b>	<b>2714</b>	<b>1371</b>	<b>1855</b>	<b>1380</b>
Filipinas	821	954	836	877	1014
Nicaragua	1507	484	547	1539	820
Ghana	968	1311	1204	999	748
Honduras	521	716	1051	1078	612
Colombia	1385	1413	324	708	503
Fiji	385	430	380	277	453
Viet Nam	100	115	197	285	329
Nigeria	80	254	100	234	258
India	2	0	15	21	172
República Dominicana	146	174	107	59	159
Tonga	97	59	132	157	74
Guatemala	8	21	65	18	65
Indonesia	0	0	0	0	36
Côte d'Ivoire (Costa de Marfil)	23	36	71	36	26
Panamá	39	68	81	90	22
Camerún	5	11	14	38	15
México	28	4	50	60	9
China	30	5	0	0	6
Sierra Leona	0	8	38	5	5
Haití	0	0	0	6	0
Brasil	115	95	134	40	0
El Salvador	0	4	15	0	0
Guinea	0	3	5	0	0
Jamaica	2	6	0	18	0
Perú	0	0	0	3	0
Ruanda	0	0	0	7	0
Senegal	0	3	0	0	0
Togo	27	18	34	39	0
Egipto	15	0	4	18	0

**Fuente:** Trade Map 2013-09-29  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales



**Tabla 38 Comercio bilateral entre Estados Unidos y Ecuador referente al Producto: malanga correspondiente a la partida 07.14.10, expresado en miles de dólares.**

Código del producto	Descripción del producto	Valor en 2008	Valor en 2009	Valor en 2010	Valor en 2011	Valor en 2012
0714102000	Yuca (mandioca) frescos, refrigerados, secos o troceados.	3.631	1.172	688	991	719
0714101000	Cassava (manioc) frozen	2.001	1.542	683	864	661
		5.632	2.714	1.371	1.855	1.380

Fuente: Trade Map 2013  
Elaborado por: Gonzalo Morales

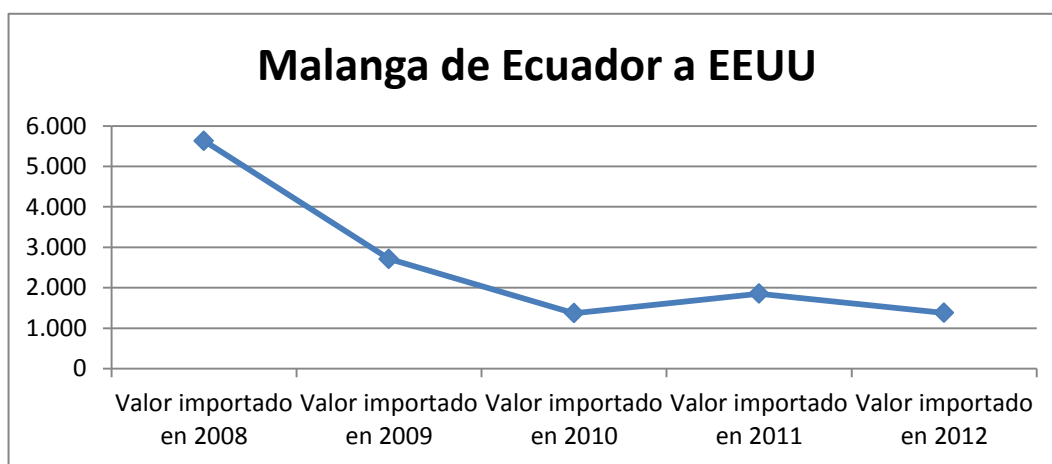
La partida 07.14.10, a partir del año 2008 hasta el 2012 ha ido disminuyendo en cantidades expresadas en miles de dólares.

**Tabla 39 Importación de malanga por parte de EEUU desde el Ecuador Valores expresados en miles de dólares, 2006-2010:**

Exportador	Importador Estados Unidos de América					Total Importado 2008-2012
	Valor importado en 2008	Valor importado en 2009	Valor importado en 2010	Valor importado en 2011	Valor importado en 2012	
<b>Ecuador</b>	<b>5.632</b>	<b>2.714</b>	<b>1.371</b>	<b>1.855</b>	<b>1.380</b>	<b>12.952</b>
<b>crecimiento %</b>		<b>-52%</b>	<b>-49%</b>	<b>35%</b>	<b>-26%</b>	

Fuente: Trade Map 2013  
Elaborado por: Gonzalo Morales

Los datos antes expresados señalan que durante los últimos cinco años ha habido un crecimiento negativo en recuperación desde un -52% hasta ubicarse en el año 2102 en un -26%.

**Gráfico 15 Importación malanga de Ecuador a EEUU**

**Fuente** www.proexport.com **2010**

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Los datos anteriormente expresados señalan que las exportaciones de Ecuador hacia los EEUU, a partir de 2008 tuvieron un decrecimiento en un 52% para luego irse recuperando hasta el año 2011 y a partir de allí hasta los datos del 2012 existe una recuperación con tendencia estabilidad.

Hay que considerar que en este período se han presentado restricciones para ciertos alimentos como tubérculos por parte de EEUU, especialmente debido a las nuevas exigencias fitosanitarias. En el año 2009 se forma la Organización de malangueros y es así como se comienzan a tomar las primeras medidas para satisfacer las demandas de salubridad por parte de los EEUU, comenzando a estabilizarse las exportaciones del Ecuador hacia los EEUU, considerándose que uno de los mayores problemas que se tiene es el costo del flete, lo cual se constituye en un obstáculo para competir, ya que el mismo producto tiene un menor costo por flete desde Costa Rica por ejemplo.

Con la finalidad de determinar la proyección de la demanda se ha considerado el tomar el promedio de crecimiento de las exportaciones en valores expresados en miles de dólares, en el cuadro anterior durante el período 2008-2012. Para

estructurar la tendencia de la demanda de la malanga, se ha considerado el crecimiento de los dos últimos años 2011 (35%) y el 2012 (-26%) cuyos valores dan un valor de crecimiento promedio en una tasa porcentual fija del 4,5% anual<sup>4</sup>; por lo que la fórmula de proyección es:

$$D_i = D_{2011} (1+0,045)^i$$

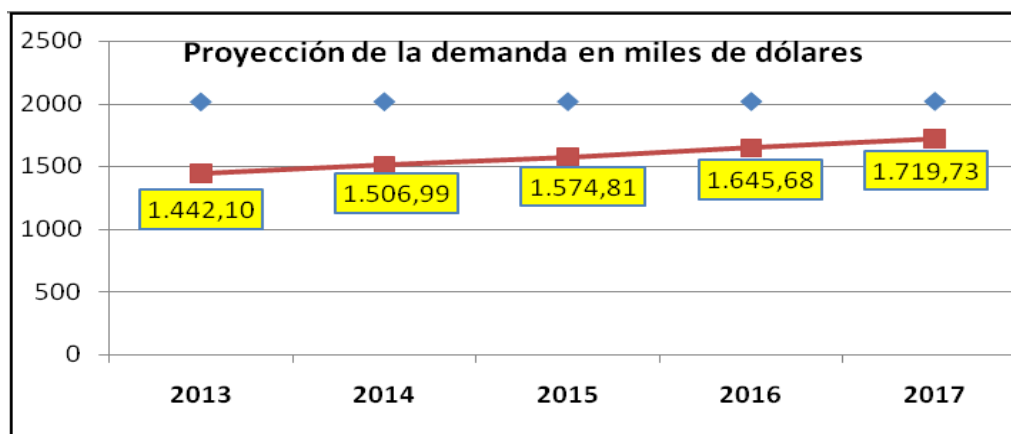
El exponente  $i$  corresponde al año, tomando como año 0 el 2011; es decir que el  $i$  para el año 2012 será 1; para el 2013 será 2; para el 2014 será 3; para el 2015 será 4, y, para el 2016 será 5. Aplicando la fórmula establecida se tiene que la proyección de la demanda de malanga (USD) es:

**Tabla 40 Proyección demanda de malanga**

Año	Base Demanda 2012(USD)	i	n	Factor $(1+i)^n$	$D_n = D_0(1+i)^n$ USD
2013	1.380,00	4,50%	1	1,045	1.442,10
2014	1.380,00	4,50%	2	1,092	1.506,99
2015	1.380,00	4,50%	3	1,141	1.574,81
2016	1.380,00	4,50%	4	1,193	1.645,68
2017	1.380,00	4,50%	5	1,246	1.719,73

Fuente: Estudio de mercado  
Elaborado por: Gonzalo Morales

**Gráfico 16 Proyección de la demanda**



Fuente: Estudio de mercado Elaborado por: Gonzalo Morales

<sup>4</sup> Tasa de crecimiento poblacional del cantón Rumiñahui, INEC 2011

La demanda de malanga desde EEUU hacia el Ecuador partiendo del año 2012 y con una tasa de crecimiento promedio de 4,50% alcanzaría en el año 2017 una demanda de 1.719,73 miles de dólares.

### 2.5.3 Análisis de Balance Oferta - Demanda

La demanda por satisfacer sería aquella porción de la demanda que no puede ser cubierta con la oferta existente, por tanto la demanda por satisfacer de malanga sería:

**Tabla 41 Balance Oferta- Demanda de malanga en los EEUU**

Balance Oferta- Demanda de malanga en los EEUU				
Año	Demanda en miles de USD	Oferta en miles de USD	Demanda por satisfacer (USD)	Demanda por satisfacer (%)
2013	1.442,10	1.360,22	81,88	5,68%
2014	1.506,99	1.474,21	32,78	2,18%
2015	1.574,81	1.588,20	-13,39	-0,85%
2016	1.645,68	1.702,19	-56,51	-3,43%
2017	1.719,73	1.816,18	-96,45	-5,61%

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Se observa que inicialmente existe una demanda insatisfecha que cubrir durante los años 2013 y 2014 de acuerdo a las proyecciones de mantenerse la tendencia de crecimiento de demanda y oferta, en el tercer año la oferta va a superar a la Demanda de malanga en los EEUU, por lo que es de esperarse que con la implementación del Plan Estratégico de Marketing, y puesto que se van a tomar las medidas técnicas y administrativas para el manejo de la malanga, pueda captar un mercado que equilibre la demanda existente, para alcanzar una posición representativa en el mercado de la malanga en los EEUU.

## 2.6 Análisis de precios

Quizás uno de los aspectos más complicados del comercio exterior es la política de precios. Determinar el Precio de exportación no es solamente un cálculo aritmético. 'El Precio se sustenta en las partidas de costos o gastos y en la utilidad correspondiente, pero la determinación final es el resultado de la estrategia definida por la empresa dentro de su política de exportaciones'. Ante todo se debe conocer los precios de la competencia en los distintos mercados internacionales

La malanga en Ecuador genera una entrada de divisas de productos no tradicionales menor al 1%. Los ingresos por concepto de malanga esta ligados directamente al precio internacional. El 70% de la producción nacional se exporta. La disminución de los precios en el 2002 se debió a una caída en los precios internacionales. Luego en el 2003 la tendencia cambio y registro un crecimiento de un 20% en el valor de exportación y de un 11% en la cantidad exportada.

Dado que la siembra comienza en septiembre – octubre y el ciclo de producción dura entre 9 y 14 meses, se concluye que la oferta de malanga ecuatoriana predomina entre los meses de septiembre y febrero. Esta situación crea una ventana de exportación puesto que los demás países productores ven reducida su producción drásticamente, realidad que se puede aprovechar por el Ecuador por los buenos precios existentes en el mercado.

La malanga es importada por Estados Unidos bajo la partida 071491000 del rubro "las demás" y representaba hasta 2004 según los datos proporcionados por la CORPEI el 53 del volumen promedio. En el 2002 se incrementa un 18% y en el 2003 se presenta un descenso del 0,13 por ciento. En el año 2003 Estados Unidos importó 42.000 toneladas las que representan 23 millones de dólares.

**Tabla 42 Importaciones de EEUUU de la partida 071490 de 2000 al 2003**

HS	071481000
Descripción	Las demás raíces
Unidad de medida	TM
2000	68.198,92
2001	69.780,79
2002	82.470,13
2003	82.358,75
2004	80.128,78
2005	75.678,87
2006	72.768,65
2007	69.763,42
2008	63.577,98
2009	65.345,12
2010	67.832,98
2011	69.654,32

**Fuente:** World Trader Atlas, Elaborado por CIC-, 2012

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

El principal socio comercial es los Estados Unidos de América con un porcentaje promedio en los últimos 6 años (2003 – 2008) del 74.98%, seguido por el mercado de Puerto Rico con un porcentaje de 23.42%.

**Tabla 43 Precios de la malanga**

Año	Precio por kilo
2005	0,32
2006	0,26
2007	0,57
2008	0,36
2009	0,52
2010	0,58
2011	0,54
2012	0,49

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Siguiendo con el orden de exportaciones de malanga por parte de Ecuador tenemos que luego viene el mercado europeo destacándose nuestro país meta España con un porcentaje muy bajo con respecto a los dos mercados anteriores (0.54%) pero muy válido para seguir con el análisis de nuestro proyecto ya que ocupa el tercer puesto en cantidad del destino de nuestro producto. Desde el 2005 se ha experimentado un alza del precio de la malanga, como lo confirma la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador.

## 2.7 Barreras arancelarias y acuerdos comerciales

**Estados unidos:** El ingreso de ese producto al mercado de Estados Unidos tiene un arancel del 0%, debido al Acuerdo de Preferencias Arancelarias para los países pertenecientes al Sistema Generalizado de Preferencias (SPG).

**Tabla 44 Barreras Arancelarias y Acuerdos comerciales con EEUU**

Código del producto	Descripción del producto	Denominación comercial régimen	Los aranceles aplicados	ad valor total arancel equivalente (Estimado)
07141020	La yuca (mandioca), frescos, refrigerados o secos, incluso troceados o en "pellets"	Ley de preferencias Aranceles Andinas	0,00%	0,00%
07141020	La yuca (mandioca), frescos, refrigerados o secos, incluso troceados o en "pellets"	Los derechos NMF (Aplicada)	11,30%	11,30%
07141020	La yuca (mandioca), frescos, refrigerados o secos, incluso troceados o en "pellets"	arancelario preferencial para los países SPG	0,00%	0,00%

**Fuente:** Revista virtual Pro Ecuador, 2012  
**Elaborado por** Gonzalo Morales

## **Barreras Arancelarias y Acuerdos Comerciales con EEUU.**

El ingreso de este producto al mercado de EEUU tiene un arancel del 0%, debido al acuerdo de Preferencia Arancelario para los países pertenecientes al Sistema Generalizado de Preferencias =SPG=

### **2.8 Barreras no arancelarias.-**

**Estados unidos:** Requisitos generales de etiquetado para productos que ingresen al mercado de Estados Unidos:

- Etiqueta en inglés
  - Bilingüe es aceptado si toda la información está en ambos idiomas
- Información Nutricional en el formato “Nutrition Facts”
- Ingredientes aprobados

En general existen estándares de calidad que exigen los importadores y distribuidores como son:

- ✓ Eliminar todo material con heridas, cortaduras o nódulos, y con apariencia y olores no característicos del material sano.
- ✓ Debe estar libre de tierra y cualquier impureza.
- ✓ Uniformidad en el color y firmeza del fruto.
- ✓ Libres de ataques por plagas, enfermedades o sabores extraños.



## **CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO A EMPRESA PRODUCTORA DE MALANGA EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

### **3.1 Direccionamiento estratégico actual**

Direccionamiento Estratégico es la conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orientara a la Asociación de Productores de Malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la obtención de los objetivos propuestos.

Para el desarrollo estratégico de la APM se debe definir sus públicos, es decir el conjunto de individuos con los que la organización se comunicara, estos grupos sociales se agrupan de acuerdo a los intereses similares, en este caso se han identificado como públicos a dos tipos: internos y externos. La APM cuenta con una serie de públicos potenciales o aquellos a que desea captar y públicos reales que son con los que la organización debe lidiar.

Público externo

- a) Público reales: sociedad, estado, clientes, proveedores y los colaboradores que rodean a la APM.
- b) Público potenciales: consumidores potenciales de malanga

Público interno:

- a) Colaboradores o productores que forman parte de APM

Como se ha manifestado, los públicos relacionados con la APM son: El Estado, la sociedad, los empleados, los proveedores, los clientes y la administración.

La jerarquización de estos públicos se ha establecido a través del nivel de comunicación necesaria con cada público, el mismo que se ha ordenado del 1 al 6, de la importancia de ese público con relación a las variables de selección, la priorización es el siguiente:

1. El Estado, todos los organismos públicos de regulación de las actividades de la APM (Ecuador- Estados Unidos)
2. La sociedad, es decir todos los habitantes de la ciudad de Quito, que es la plaza donde la empresa opera. (Estadounidense)
3. Clientes, es decir las personas que compran los productos que oferta la APM, y que son ocasionales o frecuentes. (Distribuidores de malanga, consumidores de malanga)
4. Proveedores, en este grupo también se incluyen las instituciones financieras con las cuales la APM opera, y, todos los proveedores de bienes y servicios que la APM requiere para su operatividad (para el cultivo de malanga)
5. Los empleados, todos los colaboradores o clientes internos que tiene la empresa, y que apoyan su operatividad que son clientes internos (productores miembros de la APM)
6. Socios La administración, que está constituida por los socios de la empresa. (Personas que aportan capital a la APM)

## Necesidades de información

Las necesidades de información de cada público se resumen a continuación:

**Tabla 45 Requerimientos de información**

TIPO DE INFORMACIÓN	PÚBLICOS					
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	CLIENTE INTERNO	SOCIOS
FINANCIERA		X		X	X	X
ADMINISTRATIVA			X	X	X	X
LEGAL		X				X
FISCAL	X	X	X		X	X
PUBLICITARIA	X		X	X	X	X
OPERATIVA			X	X	X	X

**Fuente:** Asociación de Productores de Malanga  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Las variables de selección para la APM son:

- Influencia sobre los resultados de la asociación.
- Importancia estratégica para la APM.
- Capacidad de influencia en la opinión pública respecto a la APM.
- Influencia sobre los organismos de regulación para la exportación de malanga.
- Capacidad de difusión directa de los mensajes de la organización respecto a la exportación de malanga.

Con estos antecedentes, el mapa de públicos de la APM se deberán calificaran del 1 al 10 es:

**Tabla 46 Mapa de Públicos de la Asociación de Productores de Malanga**

FACTORES DE DECISIÓN	PÚBLICOS					
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	CLIENTE INTERNO	SOCIOS
Influencia sobre los resultados de la asociación.	5		9	7	7	8
Importancia estratégica para la APM.	6	6	9	7	7	7
Capacidad de influencia en la opinión pública respecto a la APM.	9	6	9	7	9	7
Influencia sobre los organismos de regulación para la exportación de malanga.	9	7	9	6	6	6
Capacidad de difusión directa de los mensajes de la organización respecto a la exportación de malanga.	9	5	9	5	8	6
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>34</b>

**Fuente:** Asociación de Productores de Malanga  
**Elaborado por:** Gonzales Morales

Se observa que los públicos prioritarios para la APM empresa son: los clientes, la sociedad en general y los clientes internos; comunicado el mensaje a estos públicos por concurrencia será transmitido a los otros grupos de interés de la APM.

Considerando cuales son los públicos de interés se determinan los valores y los principios que serán normas o ideas fundamentales que regirá la conducta de los miembros de la unidad para que vivan en armonía, se han considerado así a los siguientes actores. La expresión de los principios y valores son la base de la cultura organizacional de la APM son la guía para su gestión, ésta se basa en los parámetros definidos en las matrices axiológicas de principios y valores corporativos. Los pasos a seguir son:

1. Establecer los principios y valores corporativos necesarios para la APM.
2. Identificar las personas o instituciones con las cuales va a interactuar la unidad organización para la obtención de los objetivos.
3. Se elabora una matriz que identifique a que grupo de referencia se puede aplicar un determinado principio o valor corporativo.
4. Realizar la matriz axiológica explicando como se aplican o aplicarán los principios y valores en los grupos de referencia asociados.

### **3.1.1 Valores**

En la matriz axiológica se ha querido plasmar una representación de valores de los grupos de referencia relacionados con la APM que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y verificación de los grupos de referencia con los que esta en permanente contacto.

**Tabla 47 Matriz para identificación de valores y sus respectivos actores**

VALORES	ACTORES					
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADOR	ACCIONISTAS
Respecto	X	X	X	X	X	
Ética	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X		X	X
Motivación	X	X	X	X	X	X
Excelencia	X	X	X	X	X	X
Normativa y procedimientos	X	X	X	X	X	

**Fuente:** Asociación de Productores de Malanga

**Elaborado por:** Gonzales Morales

Los valores se expresan en acciones, actitudes y comportamientos que se apliquen en la APM están relacionados con los que tiene el Ministerio de Coordinación para seguridad que serian el respeto, ética, honestidad, excelencia, motivación, metodología y técnica, puntualidad y responsabilidad, alta calidad de servicio, a continuación un detalle de ellos:

**Respeto**, que se demostrará en la puntualidad, cumplimiento, trato cortes que se dará a todos los grupos de interés relacionados con la APM.

**Ética**, todas las acciones que desarrollen los directivos y empleados de la Unidad se fundamentarán en honestidad, confiabilidad, confidencialidad, responsabilidad, profesionalismo e interés social.

**Honestidad** en todos los actos de la APM, para mantener una relación directa y clara con todos los grupos de interés.

**Excelencia**, para asesorar a los usuarios en las mejores soluciones acorde a sus requerimientos, aplicando todas las destrezas y tecnológicas disponibles, y exceder sus expectativas.

### 3.1.2 Principios

Los principios que guiarán la operatividad de la APM son:

**Tabla 48 Matriz de principios definidos tomando en cuenta los valores**

PRINCIPIOS	ACTORES						
	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADOR	ACCIONISTAS
Remuneración Justa	X	X	X			X	X
General Buen Ambiente de Trabajo	X		X	X	X	X	X
Crecimiento de Persona	X	X	X	X	X	X	X
Satisfacer al Cliente		X		X	X		X
Trabajo en Equipo				X	X	X	X
Cumplimiento Tributario	X	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad Adecuada		X		X	X		X

**Fuente:** Asociación de Productores de Malanga

**Elaborado por:** Gonzales Morales

**Motivación**, que será el reflejo del ambiente de trabajo en la APM, para atender con pasión y entusiasmo a todos los usuarios que requieran información relacionada con seguridad e higiene.

**Normativa y procedimientos**, las operaciones que realiza la APM, se basan en normativa y procedimientos especializados.

Con estos elementos definidos, se tiene, la matriz axiológica de principios es la siguiente:

### **3.1.3 Políticas**

Las exigencias del consumidor estadounidense hacen que las reglas para el ingreso de productos sean estrictos, por lo tanto la APM deben cumplir con una serie de requisitos para regular este productos comestibles. Estas regulaciones y requisitos han sido impuestos por la Food and Drug Administration (FDA). Justamente porque muchos productores y exportadores desconocen procedimientos para acceder al permiso de la FDA. La FDA tiene competencia en seguridad alimentaria, en concreto en los siguientes aspectos:

- 1) Ley de Bioterrorismo En aplicación de la Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act , que debe considerar la APM , por lo que debe primero registrarse en la FDA y verificar todas las regulaciones a seguir en el siguiente website:  
[www.fda.gov/oc/bioterrorism/bioact.html](http://www.fda.gov/oc/bioterrorism/bioact.html)
- 2) Además debe considerar las buenas prácticas de elaboración y presencia de contaminantes naturales inevitables en productos alimenticios: Todo alimento importado en EEUU debe cumplir con las Buenas Prácticas de Fabricación. Las regulaciones federales sobre estos controles se contienen en 21CFR110.
- 3) Chequear una lista de toleraciones para un buen numero de productos:  
[www.cfsan.fda.gov/dms/dalbook.html](http://www.cfsan.fda.gov/dms/dalbook.html)



Además se deben considerar ciertos requisitos de etiquetado

- 4) El etiquetado de alimentos en EEUU es uno de los aspectos mas relevantes del proceso exportador ello se debe verificar las características nutricionales de acuerdo las regulaciones federales y el control. Es así que todos los alimentos tiene que llevar un etiquetado obligatorio: general y nutricional.
- 5) Consultar la forma de etiquetado nutricional el contenido de ácidos grasos trans. La norma puede consultarse en [www.cfsan.fda.gov/dms/lab-ind.html](http://www.cfsan.fda.gov/dms/lab-ind.html)
- 6) Cumplimiento de enviado y empaquetado para lo que se recomendar visitar la siguiente pagina web de APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service) para información adicional [www.aphis.usda.gov/programs/programs.html](http://www.aphis.usda.gov/programs/programs.html) (Solid Wood Packing Materials)
- 7) Los pesticidas y contaminantes que están permitidos debido a los exhaustivos controles de las autoridades, sin embargo debido a las barreras no arancelarias son principalmente regulaciones fitosanitarias.
- 8) Se debe registrar la marca y patente a través de US Patent Trademark (USPTO o PDTO)
- 9) Al no residir en EEUU de deberá registrar sus marcas relacionados en el siguiente website

[www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5304722\\_5287111\\_489004\\_US,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5304722_5287111_489004_US,00.html)

## 3.2 Lineamientos de la empresa

### 3.2.1. Misión

La misión debe evidenciar los aspectos y atributos que particularizan a la Asociación de Productores de Malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas y por tanto la diferencia con otras organizaciones dedicadas a la exportación del mismo producto. La determinación de la misión, debe reflejar las expectativas y los intereses de la gente a la que la APM sirve y por la cual existe como tal.

#### MISIÓN

Ser una Asociación altamente eficiente, que apoye el desarrollo de la exportación de malanga por parte de los productores gestionando las acciones en base a las normas y procedimientos técnicos establecidos, minimizando el riesgo y entregando a los involucrados seguridad y confianza, con recurso humano altamente capacitado y motivado en el menor tiempo posible dentro del mercado estadounidense.

### 3.2.3 Visión

Para definir la Visión de la organización, se sugiere tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- El período de consolidación de la organización en este caso de la APM influiría en la definición de la visión; así también se deberá tomar en cuenta los recursos físicos y humanos: instalaciones modernas así como incluir al personal capacitado, motivado, etc. Se considera también los valores que se observarán en todas las operaciones que realice la APM: responsabilidad, puntualidad, etc.
- Es importante que además la visión integre valores como eficiencia, transparencia, entre otros; todos ellos vinculados con las formas en la que la empresa se compromete tanto con sus empleados como con la comunidad y el

cuidado al medioambiente. Una visión definida en forma integral, por tanto, incorpora valores que reflejan su compromiso con el entorno.

Con estos antecedentes, la visión de la APM es la siguiente:

### **VISIÓN**

Para el año 2014 la Asociación de Productores de Malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas se propone velar por la calidad de los productos para exportar al mercado estadounidense; nuestra operatividad se basará en: información confiable, normas y procedimientos establecidos por referentes nacionales e internacionales y personal altamente calificado. Se entregara al cliente potencial, un producto de calidad, que hará de la APM y será un referente para las demás organizaciones productoras en el resto del país.

#### **3.2.4 Objetivos**

Los objetivos son metas específicas, medibles y controlables, por que lo facilita su consecución. (Ayestaran, 2012). Para fijar los objetivos, se parte de la información establecida en el estudio de mercado:

- Para estructurar la tendencia de la demanda de la malanga, se ha considerado que la misma crecerá a una tasa porcentual fija del 5 % anual<sup>5</sup>;
- Se observa que la demanda insatisfecha de malanga en los EEUU es de alrededor del 75% de la demanda total, por lo que es de esperarse que con la implementación del Plan Estratégico de Marketing, y puesto que se van a tomar las medidas técnicas y administrativas para el manejo de la malanga, pueda captar al menos un 20% de la demanda insatisfecha, para alcanzar una posición representativa en el mercado de la malanga en los EEUU.

<sup>5</sup> Tasa de crecimiento poblacional del cantón Rumiñahui, INEC 2011

- La oferta mundial del malanga se encuentra totalmente confinada al área de los países de América del Sur y Centroamericanos debido principalmente a las favorables condiciones agroclimáticas que se pueden encontrar en estos países.
- El principal socio comercial es los Estados Unidos de América con un porcentaje promedio en los últimos 6 años (2003 – 2008) del 74.98%, seguido por el mercado de Puerto Rico con un porcentaje de 23.42%.
- La malanga en Ecuador genera una entrada de divisas de productos no tradicionales menor al 1%. Los ingresos por concepto de malanga esta ligados directamente al precio internacional. El 80% de la producción nacional se exporta.

Los objetivos estratégicos a alcanzar son:

1.- Avanzar en la transformación del sector de productores de malanga en Santo Domingo de los Tsachilas, especialmente a la Asociación hacia un modelo más competitivo, participativo e innovador basado en la corresponsabilidad de todos lo participantes implicados hacia la exportación del mercado estadounidense.

2.- Ampliar el nivel de exportación de la malanga hacia el mercado estadounidense, con la incorporación de un mejor control para las condiciones sanitarias mediante un adecuado direccionamiento estratégico de la Asociación de Productores de Malanga.

3.- Ampliar la captación de mercado de malanga hacia Estados Unidos cumpliendo los requisitos exigidos como parte de destino en la ruta hacia ese país, adecuando y renovando las estrategias de promoción y acogida a las nuevas tendencias y pautas de consumo en otros países.

4.-Fomentar mas exportaciones, los índices de consumo, consumo de nuevos distribuidores y consumidores potenciales mediante el desarrollo de herramientas de promoción, comercialización y captar fidelidad orientada al mercado estadounidense.

5.- Determinar un direccionamiento estratégico para orientar las acciones de la Asociación de Productores de Malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas.

### **Objetivos a corto plazo (metas)**

- Promoción, comercialización y fidelidad del cliente para incrementar el volumen de exportaciones al mercado estadounidense en al menos un 25% anual.
- Atención, acogida e información para la captación de nuevos distribuidores en el mercado estadounidense en un 15% anual.
- Innovación y colaboración profesional y coordinación entre los miembros de la asociación con distintas organizaciones locales, nacionales e internacionales que apoyen el proceso de cumplimiento de estándares de calidad, para alcanzar el reconocimiento al menos un 80% en el mercado estadounidense.
- Establecer una filosofía empresarial y una identidad a través marca poniéndola en conocimiento de los miembros de la Asociación Productora de malanga en un 80%.

### 3.3 Estrategias

Son métodos que permiten la toma de decisiones a largo plazo considerando la posición y la ventaja competitiva actual de la empresa que toma en cuenta también el entorno competitivo y puede ser de liderazgo, enfoque o segmentación y costos. (Pérez, 2008)

#### 3.3.1 Cuadro sinóptico de estrategias a aplicarse

**Tabla 49 Encadenamiento de objetivos y estrategias**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA
1.-Promoción, comercialización y fidelidad del mercado estadounidense para incrementar el volumen de exportaciones al mercado estadounidense en al menos un 25% anual.	-Avanzar el posicionamiento de la APM hacia el destino y la venta de la malanga componentes de la oferta alimenticia correspondiente.
2.-Atención, cumplimiento e información para la captación de mercado estadounidense con sus estándares de calidad alimenticia en un 15% anual.	-Generar atención respecto a la oferta de la malanga ecuatoriana.  --Desarrollar herramientas para potencializar la competitividad del producto frente a los altos estándares.
3.-Innovación y colaboración profesional y coordinación entre los miembros de la comunidad con distintas organizaciones locales, nacionales para alcanzar el reconocimiento al menos un 80%.	-Promover e incentivar la participación de todos los agentes del sector en la mejor de la promoción de la malanga producida por la APM.  -Ampliar la cadena de exportación del malanga en el mercado incorporando estándares alimenticios óptimos.
4.- Establecer una filosofía empresarial	-Establecer una estructura formal y

<p>y una identidad a través marca poniéndola en conocimiento de los miembros de la Asociación productora de malanga comunitaria en un 80%.</p>	<p>ambiente de control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitar al personal que conforma la APM.</li> <li>- Desarrollar visualmente una identidad corporativa</li> <li>- Aplicar elementos de identificación de la marca de la APM: papelería con logotipo, credenciales del personal</li> </ul> <p>Posicionar en la mente del público a la APM.</p>
--	---

**Fuente:** Asociación de Productores de Malanga  
**Elaborado por:** Gonzales Morales

### **Tácticas**

Es el conjunto de herramientas, medios, acciones , instrumentos o técnicas que se ponen a los largo del camino (estrategia) de forma ordenada para cumplir el objetivo. (Ayestaran, 2012).Las tácticas que se proponen para desarrollar las estrategias, alineadas con los objetivos propuestos son:

Tabla 50 Tácticas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ELEMENTO DEL MARKETING
1. Promoción, comercialización y fidelidad del mercado estadounidense para incrementar el volumen de exportaciones al mercado estadounidense en al menos un 25% anual.	- Avanzar el posicionamiento de la APM hacia el destino y la venta de Ila malanga componentes de la oferta alimenticia correspondiente.	-Mantener precios justos ligados a la capacidad de pago en el mercado meta.	Precio
		-Ampliar los canales de distribución del producto.	Plaza
		-Implementar planes de: publicidad, promoción y relaciones públicas.	Promoción y Publicidad
2. -Atención, cumplimiento e información para la captación de mercado estadounidense con sus estándares de calidad alimenticia en un 15% anual.	-Generar atención respecto a la oferta de la malanga ecuatoriana	-Organizar capacitación con organismos dedicados a facilitar el cumplimiento de medidas sanitarias, para que la APM se prepare para incursionar en el mercado estadounidense.	Promoción y publicidad
	-Desarrollar herramientas para potencializar la competitividad del producto frente a los altos estándares.	-Realizar un tríptico y logotipo para promover la malanga ecuatoriana en el mercado estadounidense.	Promoción y publicidad
3. Innovación y colaboración profesional y coordinación entre los miembros de la comunidad con distintas organizaciones locales, nacionales para alcanzar el reconocimiento al menos un 80%.	-Promover e incentivar la participación de todos los agentes del sector en la mejor de la promoción de la malanga producida por la APM.	-Capacitar e informar a los involucrados.	Todos
	-Ampliar la cadena de exportación del malanga en el mercado incorporando estándares alimenticios	-Diseñar indicadores de gestión.	Todos



	óptimos.		
4. Establecer una filosofía empresarial y una identidad a través marca poniéndola en conocimiento de los miembros de la Asociación productora de malanga comunitaria en un 80%.	-Establecer una estructura formal y ambiente de control.	-Elaborar matriz axiológica de principios y valores para determinar la misión y visión del establecimiento.	Ninguna
	-Capacitar al personal que conforma la APM.	-Trasmitir tema de manera pedagógica.	Ninguna
	-Desarrollar visualmente una identidad corporativa.	-Establecer un diseño con colores atractivos y que capten la atención.	Producto
	-Posicionar en la mente del público la imagen de la APM.	- Aplicar elementos de identificación de la marca de la APM: papelería con logotipo, credenciales del personal	Producto

**Fuente:** Asociación de Productores de Malanga  
**Elaborado por:** Gonzales Morales

### 3.3.2 Perfil de estrategias a adoptarse

La operación de la propuesta es:

**Tabla 51 Promoción, comercialización para fidelidad en nuevo mercado**

ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ELEMENTO DEL MARKETING	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR
- Avanzar el posicionamiento de la APM hacia el destino y la venta de la malanga componentes de la oferta alimenticia correspondiente.	Mantener precios justos ligados a la capacidad de pago en el mercado meta.	Dos meses para el logro	01-nov-13	Precio	Realizar un monitoreo del mercado	Encargado de marketing	% de ventas logradas
	-Ampliar los canales de distribución del producto.	Tres meses para el logro	01-nov-13	Plaza	Buscar nuevos canales de distribución	Encargado de marketing	% de ventas logradas
	-Implementar planes de: publicidad, promoción y relaciones públicas.	Tres meses para el logro	01-nov-13	Publicidad	Diseñar planes de publicidad, promoción y relaciones públicas	Encargado de marketing	% de ventas logradas

**Fuente:** Asociación de Productores de Malanga

**Elaborado por:** Gonzales Morales

**Tabla 52 Capacitación, preparación e información para captación de nuevo mercado**

ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ELEMENTO DEL MARKETING	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR
-Generar atención respecto a la oferta de la malanga ecuatoriana	-Organizar capacitación con organismos dedicados a facilitar el cumplimiento de medidas sanitarias, para que la APM se prepare para incursionar en el mercado estadounidense.	1 mes para el logro	01-sept-13	Promoción y publicidad	Entrega de material publicitario por medios tradicionales	Director APM	Al menos en un 80% el índice de satisfacción de los altos estándares del mercado estadounidense
ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ELEMENTO DEL MARKETING	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR
-Desarrollar herramientas para potencializar la competitividad del producto frente a los altos estándares.	-Realizar un tríptico y logotipo para promover la malanga ecuatoriana en el mercado estadounidense	9 meses para el logro	01-sept-13	Todos	Implementar evaluaciones a los involucrados para medir su conocimiento	Director APM/ Encargado PRO Ecuador	En un 75% de asimilación de conocimientos

**Fuente:** Asociación de Productores de Malanga

**Elaborado por:** Gonzales Morales

**Tabla 53 Asesoramiento para la promoción y colocación de un producto a exportar**

ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ELEMENTO DEL MARKETING	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR
Promover e incentivar la participación de todos los agentes del sector en la mejor de la promoción de la malanga producida por la APM.	Capacitar e informar a los involucrados.	Cinco meses para el logro	15-sept-13	Promoción y publicidad	Cursos relacionados con exportación de productos naturales hacia mercado estadounidense	Director APM	Por lo menos un Índice del 80% de satisfacción de clientes
ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ELEMENTO DEL MARKETING	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR
-Ampliar la cadena de exportación del malanga en el mercado incorporando estándares alimenticios óptimos.	Diseñar indicadores de gestión.	Seis meses para el logro	01-sept-13	Todos	Llevar mensualmente un cronograma de actividades y base de datos de contactos	miembros APM/asosores de PRO Ecuador	Aumento en un 75% del índice de visitas

**Fuente:** Asociación de Productores de Malanga

**Elaborado por:** Gonzales Morales

**Tabla 54** Filosofía empresarial para el direccionamiento estratégico

ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ELEMENTO DEL MARKETING	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR
-Establecer una estructura formal y ambiente de control.	-Elaborar matriz axiológica de principios y valores para determinar la misión y visión del establecimiento.	Tres meses para el logro	01-sept-13	Ninguna	Determinar la misión, visión, políticas, valores de acuerdo al grupo objetivo	Experto en marketing contratado	Optimizar en un 75% de conocimientos asimilados por los miembros del APM
ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ELEMENTO DEL MARKETING	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR
-Capacitar al personal que conforma la APM.	-Trasmitir tema de manera pedagógica.	Ocho meses para el logro	01-sept-13	Ninguna	-Detallar en que consiste la filosofía empresarial.	Motivador contratado	Asimilación de un 80% de conocimientos por parte de los miembros del APM

**Fuente:** Asociación de Productores de Malanga

**Elaborado por:** Gonzales Morales

ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ELEMENTO DEL MARKETING	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR
Desarrollar visualmente una identidad corporativa.	Establecer un diseño con colores atractivos y que capten la atención.	Cuatro meses para el logro	15-nov-13	Producto	Establecer un diseño con colores atractivos y que capten la atención	Experto marketing contratado	75% de satisfacción del cliente
ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIEMPO ESTIMADO	INICIO	ELEMENTO DEL MARKETING	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR
-Posicionar en la mente del público la imagen de la APM.	-Posicionar en la mente del público la imagen de la APM.	Seis meses para el logro	15-nov-13	Producto	- Aplicar elementos de identificación de la marca de la APM: papelería con logotipo, credenciales del personal	Experto en marketing contratado y miembros de APM	Un Índice del 75% de satisfacción de clientes

**Fuente:** Asociación de Productores de Malanga

**Elaborado por:** Gonzales Morales

### 3.4. Propuesta Estratégica de Marketing

Se han considerado incluir dentro de la aplicación de estrategias los elementos del Marketing Mix que es la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de Marketing, está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción. En este capítulo se describe de manera general el Marketing Mix y en el siguiente capítulo se detallara la estrategia por cada uno de los puntos.

**Producto.-** El producto *“es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”*. (Kotler, 2008:199) Un producto puede ser tangible o intangible, por lo que debe estar al alcance del consumidor en el momento que lo necesite. Como estrategia asociada a este elemento se ha establecido la redefinición del marketing mix, y como táctica definir adecuadamente el producto, con lo que se tiene:

La Asociación para la producción de malanga se encuentra en Santo Domingo de los Tsachilas.

Características: La Asociación de Productores de Malanga es un gremio ubicado en Santo Domingo de los Tsáchilas, entre sus características mas relevantes se tiene:

- Gran cantidad de productores parte de la APM interesados en el cumplimiento de los estándares para la exportación al mercado estadounidense.
- En el gremio, sus miembros desean ofrecer el producto a más altos estándares de calidad ofreciendo un producto altamente competitivo a diferencia de otros exportadores en el resto del país.
- Existe una filosofía clara de cumplir los altos estándares requeridos para lograr la competitividad en el mercado estadounidense.

- Para la nueva estrategia de posicionamiento en el mercado estadounidense se ha considerado de dotar de identidad a la APM para que se le identifique como un grupo seriamente comprometido con altos estándares de calidad en la exportación de su producto.

*Precio.- “El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (Rodríguez, 2006:68) Como estrategia asociada al precio se ha considerado:*

*Mantener un monitoreo constante del mercado, para aprovechar la ventaja competitiva del precio.*

**Plaza.-** La plaza *“es la que engloba todas las actividades que posibilitan el flujo de productos desde la empresa que los fabrica o produce hasta el consumidor final” (Rodríguez, 2006:68)*

Dentro del mercado estadounidense debido a la mayor cantidad de concentración de población latina ideal para el consumo de malanga y debido a que es un puerto accesible para recibir el producto se ha pensando en La Florida como destino inicial . Como estrategia de promoción se utilizara:

- Asociación a circuitos de distribución de malanga, y productos similares para colocarlos en supermercados.
- Desarrollar alianzas estratégicas con: las compañías que cooperan con el monitoreo y el cumplimiento de los estándares de calidad.

**Promoción.-** La promoción *“engloba las actividades mediante las cuales la empresa informa que el producto existe, así como sus características y de los beneficios que se derivan de su consumo” (Rodríguez, Op. Cit. p.71)*La promoción persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado por lo que su objetivo principal es el aumento de las ventas.



La publicidad es *“un componente de la promoción, que sirve para comunicar el mensaje de un patrocinador identificado a un público específico, mediante la utilización de medios que tienen un costo y que son impersonales y de largo alcance, como la televisión, la radio, los medios impresos y el internet entre otros, con la finalidad de lograr los objetivos fijados”* (Stanton, 2009: 569) Como estrategias asociadas a este elemento se han establecido:

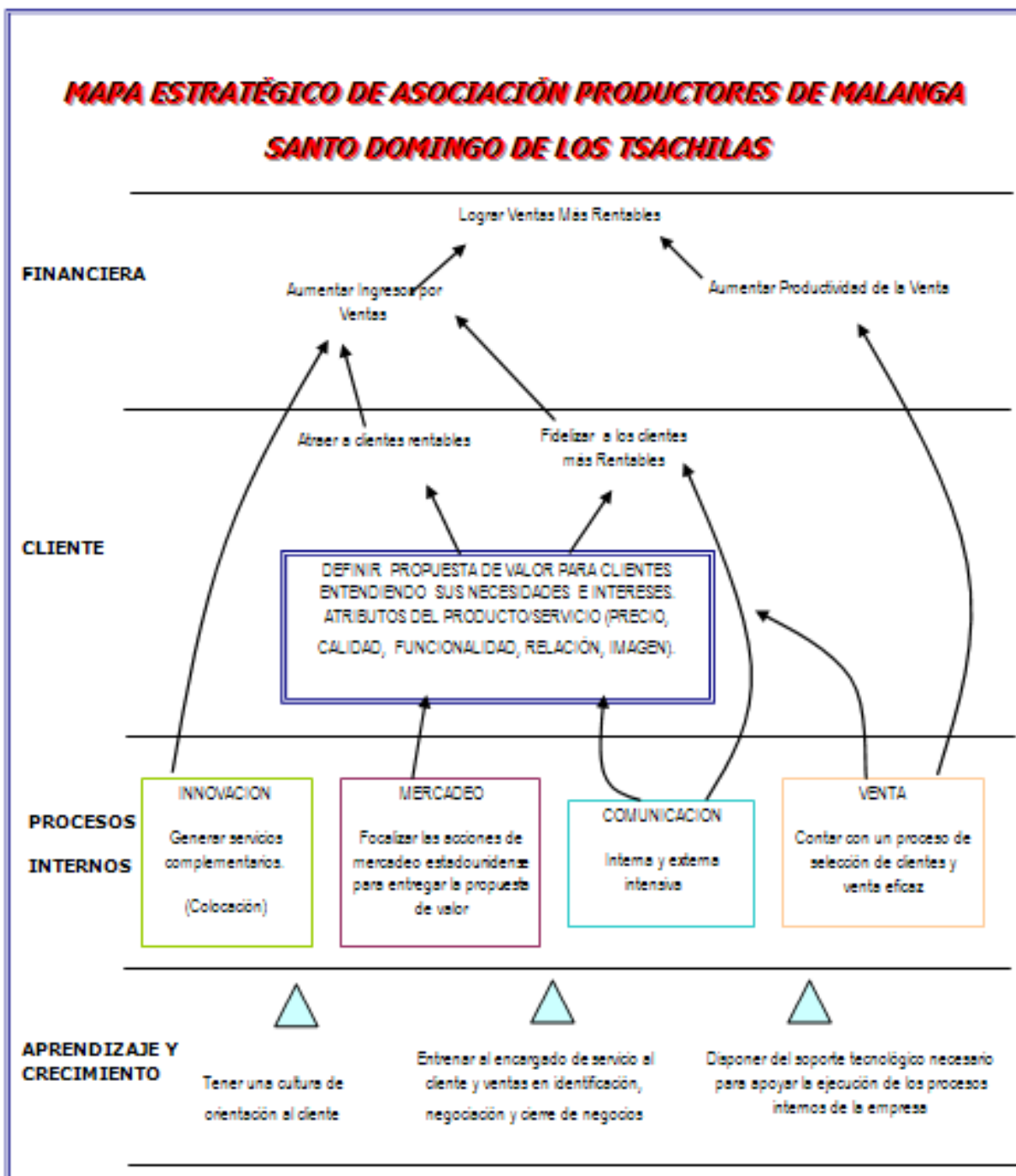
- Plan de Publicidad: Material publicitario, tríptico, Publicaciones en ediciones de exportación.
- Plan de promoción: Beneficios especiales para clientes frecuentes, Plan de relaciones públicas: Contactos con instituciones, para que conozcan el producto.

#### **3.4.1. Mapa Estratégico de Marketing**

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral, siendo tremendamente claros al ser muy visuales. En este contexto, el mapa estratégico alinea los objetivos de estas cuatro perspectivas que constituyen la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.

El mapa estratégico diseñado para la Asociación de Productores de Malanga, que permitirá transmitir a que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa es:

**Gráfico 17 Mapa estratégico de la Asociación de Productores de Malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas**



Fuente: Asociación de Productores de Malanga  
Elaborado por: Gonzales Morales

### **Análisis desde la perspectiva financiera:**

Analizando la perspectiva financiera se observa que la Asociación de Productores de Malanga debe ampliar su rentabilidad, a través de mayores ventas y cantidad de exportaciones del producto para alcanzar fidelidad al mercado estadounidense, cumpliendo con todos los debidos trámites solicitados para la comercialización del mismo.

En conjunto se puede decir que la estrategia de primero hacer la promoción, comercialización y fidelidad del nuevo mercado funcionara si el grupo se organiza primero al interior para luego proyectarse al potencial cliente.

### **Análisis desde la perspectiva del cliente:**

Como consecuencia de una comprensión del mercado estadounidense y sus necesidades el producto tendrá como valor agregado (precio, calidad, funcionalidad, relación, imagen) En conjunto se observa que la estrategia de capacitación, preparación e información para captación de nuevo mercado será efectiva y debe aplicarse.

### **Análisis desde la perspectiva de los procesos internos:**

Los procesos internos de la Asociación de Productores de Malanga serán eficientes, porque si hay filosofía empresarial para el direccionamiento estratégico, el grupo humano logrará estar organizado y llegar a la meta propuesta que es la captación del exigente mercado estadounidense.

En conjunto se observa que la estrategia propuesta para el mejoramiento de los procesos internos será muy efectiva, por lo cual debe mantenerse e intensificarse.

### **Análisis desde la perspectiva de desarrollo y aprendizaje:**

Si la Asociación de Productores de Malanga logra un incremento satisfactorio en sus conocimientos, sus colaboradores tendrán una importante participación y

solución de los problemas de la empresa mediante el asesoramiento y la promoción del producto para exportarlo en el mercado estadounidense.

En conjunto se observa que la estrategia propuesta para desarrollar el conocimiento y aprendizaje en la empresa será eficiente y permitirá generar mayor competitividad.

### 3.4.2 Evaluación y control

**Tabla 55 Calendario de actividades**

Mes / Actividad	MES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Realizar un monitoreo del mercado	■	■											
Buscar nuevos canales de distribución	■	■	■										
Diseñar planes de publicidad, promoción y relaciones publicas	■	■	■										
Entrega de material publicitario por medios tradicionales	■												
Implementar evaluaciones a los involucrados para medir su conocimiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Cursos relacionados con exportación de productos naturales hacia mercado estadounidense	■	■	■	■	■	■							
Llevar mensualmente un cronograma de actividades y base de datos de contactos	■	■	■	■	■	■	■						
Determinar la misión, visión, políticas, valores de acuerdo al grupo objetivo	■	■	■										
Detallar en que consiste la filosofía empresarial.	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Establecer un diseño con colores atractivos y que capten la atención	■	■	■	■									
Aplicar elementos de identificación de la marca de la APM: papelería con logotipo, credenciales del personal	■	■	■	■	■	■	■						

**Fuente:** Asociación de Productores de Malanga  
**Elaborado por:** Gonzales Morales

## **CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING APLICADO A EMPRESAS PRODUCTORAS DE MALANGA EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

Formalmente el Plan de Marketing es *“un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar los objetivos de marketing propuestos”* (Kotler, 2006, pág. 60);

*“es una sinopsis o resumen de todo el plan, incluye una descripción del producto o servicio, la ventaja diferenciable de su producto o servicio sobre la de sus competidores, la inversión necesaria y los resultados que anticipa”* (Cohen, 2004, pág. 3).

En conclusión, el Plan de Marketing es un mecanismo que permitirá a la APM establecer los recursos necesarios que se requieren para que alcance sus metas comerciales en el mercado estadounidense, y que determina una serie de estrategias para que la APM compita adecuadamente en el mercado en el que desea operar. El plan de Marketing orientado a la exportación de malanga informara a los miembros de la APM las actividades a realizar para alcanzar los objetivos su participación en las actividades.

Básicamente, es un conjunto de instrucciones, respaldado por análisis y consideraciones lógicas. El plan de marketing esta enfocado en planear en profundidad cómo se llevará a cabo la distribución, el empaquetado y la comunicación del producto en el país elegido y lograr un posicionamiento de los beneficios para la introducción de la malanga.

Una vez identificado el grupo objetivo de clientes, lo que sigue es instalar el producto en la mente de los consumidores para que lo conozcan, elijan y compren. Básicamente, un plan de marketing internacional debe comprender cuatro variables

fundamentales, conocidas como las 4P's. El Marketing Mix es la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de **Marketing**, está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos: **Producto, Precio, Plaza y Promoción**. Los pasos que se observarán en el desarrollo del Plan de Marketing para la malanga son:

- Diagnóstico situacional del ambiente externo, interno de la Asociación Productores de Malanga.
- Definición de objetivos como resultado del análisis de mercado que se realizó en el direccionamiento estratégico.
- Establecimiento de estrategias para la introducción de malanga en el mercado estadounidense.
- Definición de planes de acción para el cumplimiento de actividades de la Asociación Productores de Malanga.
- Diseño del mix de marketing aplicado para la introducción de la malanga.
- Determinación del presupuesto de marketing aplicado.

#### **4.1 Objetivos del plan de marketing**

El mercado meta del presente proyecto es Estado Unidos ya que actualmente, este país, es el principal cliente del Ecuador, dado la alta presencia de inmigrantes latinoamericanos, por que los objetivos del Plan de Marketing son:

- Identificar posibles riesgos y oportunidades que este presenta para el cumplimiento de los objetivos para la captación del mercado estadounidense.
- Tomar las decisiones estratégicas que implican la definición del porqué, el para qué y hacia dónde va a llegar el producto (malanga).
- Tomar las decisiones operativas implementadas las estrategias definidas más oportunas.

## 4.2 Producto

El producto *“es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”*. (Kotler, 2008:199) Un producto puede ser tangible o intangible, por lo que debe estar al alcance del consumidor en el momento que lo necesite.

La malanga es un producto que para la entrada en el mercado estadounidense debe considerar aspectos como el diseño e imagen del producto, etiquetas y embalajes; además de los envases, imagen de la marca. Como estrategia asociada a este elemento se ha establecido la redefinición del marketing mix, y como táctica definir adecuadamente el producto.

### 4.2.1 Ciclo de vida del producto

La malanga al igual que otro producto debe pasar por un ciclo de vida que de acuerdo a Kotler (2001) sería la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. El concepto de «ciclo de vida de un producto» es una herramienta de mercadotecnia o marketing.

Considerando esto se tiene claro que la malanga no genera un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantendrá su crecimiento indefinidamente. Las condiciones bajo las que la malanga se venderá cambiarán a lo largo del tiempo; por lo que las ventas varían y las estrategias de precio, distribución, promoción (variables del «marketing mix») deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto. Los productos siguen un ritmo de ventas variable con el tiempo, como el de la figura, y pasan por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive.



Dado que el ciclo de vida no es exactamente igual para todos los productos, se debe considerar que algunos tienen un lanzamiento durante un corto periodo de tiempo (por ejemplo, la leche), la mayoría de los productos de consumo se mantiene en la etapa de madurez durante tiempos más largos (por ejemplo, las llantas, aceites lubricantes o baterías e inclusive años otros productos (por ejemplo, artículos de hierro). (Kotler, 2001)

**Etapa de introducción en el mercado:** La fase de introducción (también llamada presentación) ocurre justo después del momento en la APM introduzca la malanga en el mercado estadounidense. Las ventas estarán a niveles bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto en el mercado, además de que la disponibilidad del producto (para el comprador) es limitada y no se tendrá mucha competencia.

Etapa de crecimiento: Si el mercado acepta la malanga ecuatoriana, las ventas aumentan rápidamente. La APM debe tomar en cuenta que la planificación de la distribución física será difícil en esta fase de crecimiento (también llamada aceptación). Sin embargo, una vez conocido el producto se acrecentara el interés del comprador, los beneficios aumentan porque el producto lo conocen los clientes.

Etapa de madurez: Con algún tiempo en el mercado estadounidense a futuro luego de un crecimiento vendría el período más largo llamado de madurez. En este escenario, el incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel, los niveles máximos de ventas. En este momento, se alcanza la mayor rentabilidad y se puede prolongar más tiempo con diferentes técnicas de marketing por parte de la APM.

Etapa de declive: Llega un momento en que las ventas decaen (declive o decadencia), en la mayoría de los productos por cambios en la tecnología, la competencia, o la pérdida de interés por parte del cliente. La APM debe estar preparada para que los precios bajen y los beneficios se reduzcan.

#### 4.2.2 Atributos del producto

**Gráfico 18 Nombre científico: Xanthosoma sagittifolium(L) Schott**



**Fuente:** Archivo personal  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

**Nombres comunes:** Yautía, Tania (Puerto Rico, Trinidad-Tobago), macal (México), quiscamote (Honduras), tiquisque (Costa Rica), otó (Panamá), okumo (Venezuela), uncucha (Perú), mangarito, mangareto (Brasil), gualuza (Bolivia), malangay (Colombia), malanga, sango (Ecuador).

**Ración y calorías:** Por cada 132 gramos de malanga una ración tiene 187 calorías.

**Fibra y grasa dietética:** Existen múltiples beneficios nutricionales de la raíz de malanga, incluyendo el contenido calórico y de fibra. Una ración de esta raíz sólo tiene un gramo de grasa de ración. Una ración tiene siete gramos de fibra dietética. La fibra dietética es importante por dos razones principales. Es genial para el sistema digestivo ya que ayuda a acelerar el proceso y hacer que el sistema sea regular. También puede ayudar a disminuir el colesterol.

**Colesterol y sodio:** Una ración tiene 0 miligramos de colesterol, y 20 miligramos de sodio, es solo el 1% del valor diario de sodio.

**Vitaminas:** Una ración tiene un 11% de vitaminas, la vitamina C es una antioxidante, 19% de tu cantidad diaria de vitamina y 22% de tu cantidad diaria de vitamina B6.

**Minerales:** Una ración tiene un 10% de tu valor diarios de magnesio y fosforo aunque también ofrece un 13% de su valor diario de cobre. El potasio es importante para la regulación de tus funciones cardíacas y la presión sanguíneas.

**Empaque:** Luego de cosechada la malanga, se deja lavar en agua con 100 ppm de hipoclorito de calcio (cloro) para después se transporta a un centro de acopio. Luego se separa las partes dañadas, quebradas, golpeadas, deformes o con lesiones de plagas. El producto luego se clasifica por tamaños y, posteriormente, se procede a sumergirlo por treinta segundos en una solución de Thiabendazole al 0.05% (1 gramo por litro), se deja reposar y luego de empaca.

El tubérculo debe ser empacado en cajas de plancha de fibra ventiladas de doble pared de cartón corrugado que soporte 300 libras por pulgada o en cajas de presentaciones de veinticuatro kilos (cincuenta libras). Las medidas de la cajas son: 20 alto x 51 largo x 34 ancho centímetros (7.9"x20"x13.4") y 16 de alto x 37.7 largo x 27.9 ancho centímetros (6.3"x14.6"x11")

**Gráfico 19 Presentación empaque malanga**

**Fuente:** Archivo personal  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

La malanga es un producto que no requiere demasiado pasos para la producción, y se hará en pequeñas producciones según los requerimientos del mercado estadounidense. Al momento se está considerando una serie de consideraciones de investigación y desarrollo para ofrecer un producto de óptima calidad. El 100% del producto será producido internamente en Santo Domingo de los Tsáchilas. Para cumplir con las fechas y programación de la producción la APM debe existir un cronograma.

## Gráfico 20 Proceso de exportación malanga a EEUU



**Fuente:** Archivo personal  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Debido a la pérdida de peso por deshidratación, se aumentara el 4% del peso equivalente a dos libras de peso extras por caja para que llegue con el peso requerido.

**Almacenamiento:** La malanga presenta un periodo de vida útil de tres meses, manejándola en refrigeración. Se tomaran las acciones necesarias para evitar los danos por enfriamiento con descomposición por humedad y por alta temperaturas debido a su sensibilidad.

**Transporte:** La malanga se transportara en furgones refrigerados manteniendo la temperatura recomendada, en un contenedor con capacidad para 800 cajas de 52 libras, es decir de casi 40 pies.

### Instrucciones para el consumo

- Se indicara si el producto tiene caducidad, o una vida estimada, de uso o diseño.

- El producto es agroindustrialmente producido y para su cultivo se utilizan un capital moderado, así mano de obra o materiales para su conservación a cargo de APM.
- La exportación de malanga requiere de permisos gubernamentales, especiales (ecológicos, certificaciones) que ya indicaron en el capítulo anterior.
- Al ser un producto natural no existen servicios asociados con el producto o servicio de reparación de mantenimiento. Si es así que efectos tendrán estos sobre las ganancias.

### **Evaluaciones**

- Verificación del producto por la CTPAT (Custom Trade Partnership Against Terrorism) para proteger el comercio listo mediante seguridad de la carga comercial con el escaneo de los contenedores que entre a EEUU.
- Verificación del producto por parte de la ICE (US Immigration & Custom Enforcement) para protección contra producción, contrabando y distribución de productos piratas.
- Verificación del cumplimiento de requerimientos nutricionales de la Federal Food, Drugs and Cosmetic Act que esta representados por la Administración de Alimentos y Medicamentos (Food and Drug Administration FDA).

### **Registros**

- Registro de fabricas (Food Facility Registration) de la APM en tanto organización que procesa, empaca y almacena productos para el consumidor norteamericano (incluyendo fuera del territorio de EEUU).
- Notificación previa de alimentos importados, para inspección de cargas en aduanas el FDA.
- Cumplimientos sujetos a la Ley de Bioterrorismo como el caso de la malanga que entra en la categoría de frutas, verduras, alimentos, pescado, pollo, carne,

suplementos alimenticios y alimentos para animales. Los plazos para la notificación previa son para envío son:

-Por barco: máximo 10 días, mínimo 8 horas

-Por avión: máximo 10 días, mínimo 4 horas

**Gráfico 21 Requisitos oficiales para la comercialización solicitados en el mercado de Estados Unidos**



Fuente: CORPEI, 2013

Elaborado por: Gonzalo Morales

**Regulaciones de Etique y Empaque:** Federal Food, Drug, and Cosmetic Act (FD&C Act) and the Fair Packaging and Labeling Act (FPLA) no requiere aprobación previa de empaque, pero da responsabilidad total al fabricante la responsabilidad de correcta preparación, se pena de retiro de producto y sanciones. Para el caso de

frutas, vegetales y alimentos orgánicos se debe cumplir con la normativa NOP (National Organic Program).

“**Importer Security Filing**” **Regulación ISF 10+2**: Bajo la nueva reglamentación, toda mercadería que llegue vía marítima a Estados Unidos deberá previamente ser notificada electrónicamente a las aduanas por parte de su agente o importador.

#### 4.2.3 Branding

**Gráfico 22 Información nutricional malanga**

<b>INFORMACIÓN NUTRICIONAL</b>			
Tamaño de la porción: 100 g			
Calorías: 98			
<b>Grasa total</b>		0,4 g	
<b>Colesterol</b>		0 g	
<b>Carbohidratos</b>		23,6 g	
<b>Proteínas</b>		1,5 g	
Tiamina	6%	Fibra alimentaria	6%
Fósforo	5%	Ácido fólico	4%
Magnesio	6%	Vitamina C	7%
Vitamina B6	10 %	Hierro	6 %
Potasio	17%	Magnesio	10%



**Fuente:** Asociación Productores de Malanga  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

El lema es: ¡Naturalmente **ecuatoriano!**

- La marca del producto para el mercado de Estados Unidos es “Delicias tropicales de Santo Domingo” debido al nombre del sector donde se elabora la producción de la malanga.



#### 4.2.4 Estrategias de producto

Proponer estrategias de marketing de acuerdo a la fase del ciclo en que se encuentre el producto (malanga), en este caso partiendo del escenario de que la etapa del producto sea la introducción se ha considerado las siguientes estrategias:

- Prolongar la vida del producto (malanga) lo mas posible, para mantener un producto en el mercado.
- Cumplir con las regulaciones, normativas de presentación, almacenamiento y mantenimiento del producto impuestas en el mercado.
- Proporcionar información nutricional, consumo necesario al usuario final del producto.

#### 4.3 Precio

El precio *“es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”*. (Rodríguez, 2006:68)

- El precio suele ser elevado en las fases de introducción y crecimiento, pero en la madurez el precio debe ser competitivo para mantenerse en el mercado.
- Los precios que le pagan al productor de malanga van desde \$5 - \$6 USD la caja de 40 libras de primera calidad, mientras que la de segunda calidad también es para exportación, es pagada al 50% y hasta el 75% del valor de la caja primera.
- La caja de primera calidad tiene como mínimo 6 pulgadas de largo y 8 onzas de peso mientras que las que no cumplen con estos parámetros son considerados de segunda con por lo menos 6 pulgadas de largo y 6-8 onzas

de peso. En este caso al ser directamente la APM directamente los exportadores no se sobre recargara el precio del producto con un 40% -50% como regularmente ocurre.

#### **4.3.1 Métodos para la fijación de precios**

Lo que puede ser un precio óptimo esta regulado por factores controlables o no por el exportador.

- Considerar Reglamentaciones Gubernamentales relacionadas con la discriminación de precios en relación a productos similares vendidos a precios significativamente diferentes deben tener justificación de costo y diferenciación del paquete.
- Antidumping.
- Fluctuaciones de tipo de cambio.
- Tomar en cuenta la etapa del ciclo de vida del producto, se esta, introducción, crecimiento, madurez, declinación.

#### **4.3.2 Políticas de precios**

Si bien los instrumentos predominantes de la política de precios para exportación del mercado estadounidense son los macroeconómicos, también existen políticas sectoriales que pueden afectar a los precios reales recibidos por los productores.

Un problema fundamental de los esquemas de precios administrados es que resulta imposible que un organismo centralizado sopesa continuamente y de forma precisa el equilibrio entre la oferta y la demanda y, por lo tanto, al precio administrado existe casi siempre un exceso de oferta o de demanda.

- Se ha considerar que un papel básico de los precios es equilibrar la oferta y la demanda, para lo cual deben ser flexibles.
- La APM ha considerado que una oferta excesiva probablemente significa que en la realidad los productores recibían menos que el equivalente al productor del precio administrado. Así mismo una demanda excesiva se traduce en “colas”, el síntoma clásico de la escasez.
- No hay seguridad de que los precios administrados se aproximen más a los del mercado competitivo, especialmente porque están sujetos a influencias políticas.

#### **4.3.3 Estrategias de precios**

- Como estrategia asociada a este elemento se ha establecido mantener precios justos ligados a la capacidad de pago del segmento objetivo, considerando los precios actualmente vigentes en el mercado, por tanto como estrategia debe mantenerse este margen de diferencia.
- Mantener los precios promedio del mercado, pero proporcionando valores agregados como sanitación, presentación y agilidad entregas.
- Oferta de productos en otras presentaciones (malanga congelada en trozos, cortes en rodajas).

### Gráfico 23 Presentación malanga para exportación a EEUU



**Fuente:** Archivo personal  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

#### 4.4 Plaza

A Estados Unidos la malanga ecuatoriana ingresa por Florida, Hawái, California y New York debido a la presencia de importantes grupos étnicos de origen antillano, en menor grado personas de origen jamaiquino y centro americano. Las estrategias que se implementarán referentes a la plaza son:

- Que la distribución de malanga será baja en la fase de introducción; más amplia en las fases de crecimiento y madurez, para volver disminuir en el declive.

##### 4.4.1 Estructura de canales de distribución

También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes (Kotler, 2008): canales, cobertura, variedad, ubicaciones, inventario. De todas ellas se detallara la estructura de canales de distribución de la malanga desde Santo Domingo de los Tsáchilas hasta los Estados Unidos.

Los canales de comercialización que manejará la empresa son: canal directo, vendedores comisionistas externos, y clientes referidos.

#### **4.4.2 Estrategias de distribución**

Las estrategias de comercialización que se implementarán son:

- Comercialización directa en las instalaciones de la APM, para lo cual se desarrollarán trípticos informativos con los precios y servicios ofertados; se desarrollarán dos listas de precios, una para temporada baja y otra para temporada alta.
- Comercialización por medio de agentes de comercio exterior, que brindan asesoría especializada en todos los procesos de exportación de productos.
- Se mantendrá constante contacto con los clientes que visiten la APM más de una vez, por medio de correos electrónicos que se enviarán periódicamente.
- Se requiere además contar con un agente de aduana que informe y presente los documentos que deben para la exportación entre otros:
- Certificados tales como certificados de origen, fitosanitarios en el caso de la malanga.
- Tener en cuenta respecto a las guías de los productos que deben estar en inglés y que cada paquete debe estar numerado y debe corresponder a lo que aparece en la factura (packing list)

- Además hay que cumplir las previsiones de las leyes especiales de los EEUU aplicables a alimentos, medicamentos, cosméticos, bebidas alcohólicas y materiales radioactivos.
- Seguir fielmente las instrucciones del cliente en los EEUU relativas a los requisitos de las facturas, empaques y etiquetas, etc.
- Además se debe tomar en cuenta que debe constar el nombre de la empresa de acuerdo a lo registrado en la aduana.

#### **4.5 Promoción y publicidad**

La promoción es comunicación y como tal persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

- Comunicar las características del producto.
- Comunicar los beneficios del producto.
- Que se recuerde o se compre la marca/producto.

Es necesario indicar que la comunicación no es sólo publicidad, sino que utiliza diferentes instrumentos y son los siguientes:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- El Marketing directo.
- Las estrategias de promoción de acuerdo al plan trazado, indicarán lo temas que tendrán mayor o menor importancia en el plan promocional.

#### **4.5.1 Estrategias de promoción y publicidad**

Para promocionar la malanga por parte de la APM, se aplicarán las siguientes estrategias:

- Implementar campañas de publicidad directa, en las cuales se entregarán: volantes y stickers.
- La publicidad, debe ser informativa en la etapa de introducción, persuasiva en las etapas de crecimiento y madurez y orientada a mantener el recuerdo en la etapa de declive.
- Considerar que los presupuestos para promoción tienden a ser mayores en las primeras etapas y van decayendo en las de madurez y declive.
- Contemplar la participación en ferias comerciales y exposiciones, misiones comerciales, rondas de negocios y el contacto directo con clientes o distribuidores locales.
- Tener presencia en redes sociales a través del Facebook y en un sitio de internet para promocionar productos y/o localizar clientes en el exterior.
- Desarrollar folletería promocional que demuestre las características del producto o servicio.

#### **4.5.2 Plan de promoción y publicidad**

##### **Bases de datos de oportunidades de negocios**

- Contactar con posibles clientes a través de las bases de datos de oportunidades de los diferentes organismos internacionales y a través del internet: En internet existen portales públicos y privados para la publicación de demandas de productos en mercados internacionales.

### **Agendas de negocios**

- Organizar la programación de encuentros individuales con compradores potenciales previamente identificados y seleccionados de acuerdo a las características del producto y el mercado de interés; ya sea que se realice un viaje al mercado destino donde se programen citas con clientes potenciales o que el comprador venga a Ecuador donde se le programen citas con la APM.
- Las agendas son el medio de concretar negocios, conocer el mercado y vender.
- Proponer mínimos las agendas con 4 semanas de anticipación
- Canalizar a través de la oficina comercial le ayuda a identificar y validar los canales de distribución
- En las agendas llevar los catálogos en inglés, listas de precios (FOB CIF, LDP, según su cadena de distribución)

### **Eventos internacionales**

- Llevar a cabo ferias exposiciones, eventos con el objetivo de dar a conocer el adelanto del sector de productores de malanga

### **Misiones comerciales**

- Realizar vistas colectivas de varias empresas con una agenda de negocios en donde se incluya al APM junto a empresas públicas o privadas para intercambio de tarjetas, negociación, fijar agenda de negocios.



## Ferias

- Participar mínimo 3 veces consecutivas, identificando la feria mas adecuada y compradores que asisten y perfil de los expositores.

### 4.5.3 Selección de técnicas apropiadas

**Tabla 56 Ejes estratégicos de distribución**

EJE ESTRATÉGICO	CLASIFICACION	APLICACIÓN
VENTAJA COMPETITIVA	Enfoque	Segmentar el target que está enfocado al sector de tubérculos (malanga) el mismo que está en crecimiento continuo para posicionarse en la mente del consumidor.
CRECIMIENTO	Intensivo	Posicionarse en la mente del cliente en el sector de consumidores tubérculos a nivel local y regional buscando clientes distribuidores, desarrollando una promoción del producto.
COMPETITIVIDAD	Especialista	Buscar pequeños mercados objetivos en donde se pueda actuar como líder especializándose en el servicio de comercialización de malanga y en el target definido buscando rentabilidad y siendo duraderos.

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

## 4.6 Plan de acción

Tabla 57 Plan de acción para promoción y publicidad

PLAN DE ACCION	OBJETIVOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TÁCTICAS
	Diseñar campañas de publicidad adecuadas al producto.	Seguir un proceso técnico publicitario.	1. Actuar de manera informativa en la etapa de introducción, persuasiva en las etapas de crecimiento y madurez y orientada a mantener el recuerdo en la etapa de declive.
			2. Participar en ferias comerciales y exposiciones, misiones comerciales, rondas de negocios y el contacto directo con clientes o distribuidores locales.
			3. Tener presencia en redes sociales a través del Facebook y en un sitio de internet para promocionar productos y/o localizar clientes en el exterior.
Informar al público externo mediante acciones de promoción y publicidad por parte de la APM.	Establecer un plan promocional.	1. Descuentos por ciertas cantidades de compra	
		2. Descuentos por referenciar a otros clientes	
	Establecer un plan publicitario	1. Difusión de material publicitario por medios tradicionales para promoción de la imagen: flyers, dípticos, hojas volantes.	
		2. Disponer de material publicitario por medios NO tradicionales para promoción de la imagen.	
Concientizar a los miembros de la APM de la importancia del posicionamiento internacional y la captación de clientes.	Desarrollar mecanismos de levantamiento de información internacional.	3. Participar en ferias internacionales	
		4. Difundir material publicitario por medio de NTIC para promoción de la imagen:facebook, twitter, mail etc.5. creación de pagina web	
	Elaborar planes de captación de clientes.	1. Elaborar bases de datos de oportunidades de diferentes contactos con Organismos de asesoramiento y ayuda.	
2. Tener presencia en portales públicos y privados referentes			
		1. Resumir información a través del internet, respecto a demandas de productos en mercados internacionales.	

Fuente: Estudio de mercado  
 Elaborado por: Gonzalo Morales

## 4.6.1. Determinación del presupuesto

Tabla 58 Determinación del presupuesto

PLAN DE ACCION	TACTICAS	COSTO
	Actuar de manera informativa en la etapa de introducción, persuasiva en las etapas de crecimiento y madurez y orientada a mantener el recuerdo en la etapa de declive.	\$ -
	Crear página Web y tener presencia en redes sociales a través del Facebook y en un sitio de internet para promocionar productos y/o localizar clientes en el exterior.	\$ 600,00
	Descuentos por ciertas cantidades de compra	Descuento entre el 10 y el 20%
	Descuentos por referenciar a otros clientes	
	Difusión de material publicitario por medios tradicionales para promoción de la imagen: flyers, dípticos, hojas volantes.	\$ 75,00
	Disponer de material publicitario por medios NO tradicionales para promoción de la imagen.	\$ 210,00
	Participar en ferias comerciales y exposiciones, misiones comerciales, rondas de negocios y el contacto directo con clientes o distribuidores locales.	\$ 3.000,00
	Difundir material publicitario por medio de NTIC para promoción de la imagen: facebook, twitter, mail etc.5.	\$ 600,00
	Elaborar bases de datos de oportunidades de diferentes contactos con Organismos de asesoramiento y ayuda.	
	Tener presencia en portales públicos y privados referentes	
Resumir información a través del internet, respecto a demandas de productos en mercados internacionales.	\$ -	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.485,00</b>

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Gonzalo Morales

## Presupuesto detallado

Tabla 59 Presupuesto detallado

<b>Diseño digital</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
1	Pagina Web	\$ 600,00
TOTAL		\$ 600,00

<b>Material publicitario tradicional</b>		
500	flyres	\$ 25,00
500	dípticos	\$ 30,00
2000	hojas volantes	\$ 20,00
TOTAL		\$ 75,00

<b>Material publicitario NO tradicional</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
200	Figuras en llaveros	\$ 150,00
200	adornos imantados	\$ 60,00
TOTAL		\$ 210,00

<b>Diseño digital</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
1	Participar en ferias	\$ 3.000,00
TOTAL		\$ 3.000,00

<b>Posicionamiento en Internet</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
1	Posicionamiento	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 600,00</b>

<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Diseño digital	\$ 600,00
Material publicitario tradicional	\$ 75,00
Material publicitario NO tradicional	\$ 210,00
Diseño digital	\$ 3.000,00
Posicionamiento en Internet	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.485,00</b>

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

#### 4.6.2. Evaluación de la Estrategia

La definición de la estrategia corporativa, es:

**Tabla 60 Estrategia corporativa**

OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	MECANISMO DE EVALUACIÓN	INDICADOR
Diseñar campañas de publicidad adecuadas al producto.	<b>Informativo persuasivo</b>	Avanzado	Consultas periódicas a personal especializado.	Diseño de campaña.
		Avanzado	Encuestas a clientes a través de la red.	Índice de satisfacción de clientes
Informar al público externo mediante acciones de promoción y publicidad por parte de la APM.	<b>Informativo persuasivo</b>	Medio	Consultas periódicas a personal	Diseño de Organización
		Medio	Encuestas a clientes a través de la red.	Índice de satisfacción de los clientes
Concientizar a los miembros de la APM de la importancia del posicionamiento internacional y la captación de clientes.	<b>Informativo persuasivo</b>	Avanzado	Encuestas a colaboradores	Respuestas de los colaboradores o clientes internos

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Elaborado por:** Gonzalo Morales

Tabla 61 Indicadores de Control

PLAN DE ACCION	TÁCTICAS	RESPONSABLE	FECHA DE REALIZACIÓN	INDICADOR
	Actuar de manera informativa en la etapa de introducción, persuasiva en las etapas de crecimiento y madurez y orientada a mantener el recuerdo en la etapa de declive.	Director APM	Sept. 2013	Aumentar información en al menos un 80%
	Crear página Web y tener presencia en redes sociales a través del Facebook y en un sitio de internet para promocionar productos y/o localizar clientes en el exterior.	Profesional contratado	Sept. 2013	Posicionamiento en la red en tres meses
	Descuentos por ciertas cantidades de compra	Director APM	Sept. 2013	Incremento de un 10% de cartera de clientes, cada vez.
	Descuentos por referenciar a otros clientes			
	Difusión de material publicitario por medios tradicionales para promoción de la imagen: flyers, dípticos, hojas volantes.	Director APM	Sept. 2013	Incremento de un 10% de cartera de clientes
	Disponer de material publicitario por medios NO tradicionales para promoción de la imagen.	Profesional contratado	Sept. 2013	
	Participar en ferias comerciales y exposiciones, misiones comerciales, rondas de negocios y el contacto directo con clientes o distribuidores locales.	Comisiones designadas	Sept. 2013	Incremento de un 5% de cartera de clientes
	Difundir material publicitario por medio de NTIC para promoción de la imagen: facebook, twitter, mail etc.5.	Profesional contratado	Sept. 2013	Incrementar en al menos un 75% la presencia a través de la red.
	Elaborar bases de datos de oportunidades de diferentes contactos con Organismos de asesoramiento y ayuda.			
Tener presencia en portales públicos y privados referentes				
Resumir información a través del internet, respecto a demandas de productos en mercados internacionales.	Director APM	Sept. 2013	Aumentar información en al menos un 80%	

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Gonzalo Morales





## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

1. La Asociación de Productores de Malanga en Santo Domingo de los Tsáchilas, presenta problemas internos originados por una limitada planificación formal, esto es: Escaso direccionamiento estratégico, deficiente manejo de canales de comunicación, y productores integrantes con poca motivación.
2. La APM, presenta una situación actual donde se destaca que la influencia de los factores internos son más sensibles por efecto de la escasa comunicación interna y deficiente organización.
3. La APM se encuentra en una posición competitiva media baja, lo cual determina que su estrategia se debe basar en equilibrarse al interior, paralelamente a la inversión en gestión y control para competir en el mercado de la malanga.
4. La producción, transporte, calidad y tratamiento previo embarque de la malanga es buena, pero debe mejorar, ya que estos factores pueden afectar e influir directamente sobre la imagen externa hacia los posibles compradores.
5. La relación con el sector comprador es regular, dado que no alcanza a proyectar todo el significado e interés que ofrece este producto; por lo que es indispensable desarrollar eficientemente un marketing mix para adquirir una mejor posición en el mercado.

6. La APM es un grupo de productores realmente interesado en mantenerse organizado y que requiere una herramienta que le permita evaluar sus actividades, ayudándolo a mantenerse como un sistema organizado, con la finalidad de estabilizarse y adquirir un mejor posicionamiento en el mercado competitivo, lo cual se logra a través del direccionamiento estratégico que se enfoque tanto al interior como al exterior de la misma.
7. El Plan de Marketing es una herramienta importante para la planificación y gestión de la APM, pues en base al diagnóstico situacional, permite definir de manera objetiva los campos de acción, posibilita el control de la gestión comercial, y la comercialización de productos y servicios para que lleguen de manera eficaz a los usuarios.
8. Los objetivos del Plan de marketing son: Realizar un análisis del entorno de la empresa; Determinar la toma de decisiones estratégicas; para luego plantear una toma de decisiones operativas.
9. Un medio de información eficiente para dar a conocer la malanga puede ser el uso de las TICs, orientado a mejorar el posicionamiento del producto en el mercado objetivo.
10. El presupuesto para la propuesta de direccionamiento y orientado a la publicidad y promoción, muestra que esta es viable, ya que los valores destinados para este propósito es posible invertirlos luego de un trabajo conjunto de los productores asociados.

## 5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda que la APM, adopte estrategias que le permitan solucionar los diferentes problemas de organización y posterior posicionamiento que afronta, para que de esta forma mejore el nivel de aceptación en el mercado de destino.
2. Se sugiere que La APM promueva un Plan Estratégico para incrementar el nivel de exportación de la malanga, el mismo que no solamente beneficiará a los productores, sino a los compradores y consumidores ya que dispondrán de una mejor información del producto, que se reflejará en los niveles de producción y exportación cada vez en aumento.
3. Se indica que la APM debería implementar todo un sistema de organización principalmente pero además un marketing mix con énfasis en la publicidad y promoción, orientado a posicionar de mejor forma el producto, de tal manera que le permita monitorear eficientemente el cumplimiento de las actividades; pues la publicidad y promoción son muy importantes para que un mayor número de posibles compradores conozcan las bondades del producto en estudio.
4. Se recomienda que La APM mantenga y mejore la capacitación interna a los productores miembros, para que ellos contribuyan también con sugerencias en cuanto a publicidad y promoción.
5. Se recomienda que el Plan de marketing a adoptarse se fundamente en la implementación de estrategias adecuadas y orientadas a mejorar el posicionamiento de la malanga, en el mercado objetivo estadounidense; por lo que las estrategias sugeridas son: Dar a conocer el producto, aumentar canales de comercialización, atender adecuadamente a los

clientes, y monitorear el logro de los objetivos propuestos; en base a la tácticas establecidas en la propuesta.

6. Los Objetivos a corto plazo (Metas) serían:

Congruente con los objetivos generales, los objetivos a corto plazo que se definen son:

- Incrementar el volumen de ventas de la malanga en 25% anual.
- Ampliar el número de consumidores de la malanga en el mercado objetivo en al menos un 15%.
- Lograr el reconocimiento de la calidad del producto por parte de los clientes, en al menos el 80%.

Las estrategias a implementar para alcanzar los objetivos propuestos son:

- Rediseñar el marketing mix.
- Atraer a más clientes
- Atender adecuadamente al cliente
- Monitorear el mercado y el logro de los objetivos propuestos.

7. Es recomendable que la APM considere el calendario de actividades propuesto así como el presupuesto destinado para las actividades, como una herramienta sistemática de monitoreo de cumplimiento de las actividades.

8. Dado que los resultados muestran que la propuesta estratégica de direccionamiento es altamente favorable para la APM, se recomienda que esta sea implementada inmediatamente.

## BIBLIOGRAFÍA

### • LIBROS

- Acosta, M.A. 1969. *Identificación y descripción de las variedades de Xanthosoma (malanga) en la colección de la subestación en Gurabo*. Universidad de Puerto Rico. Est. Exp. Río Piedras Publ., Misc. 67.
- Ayestaran, Raquel (2012) *Planificación estratégica y gestión de publicidad*. ESIC Editorial. Madrid España.
- BCE – INEC (2013) *Coyuntura Económico del Ecuador*, enero, pág. 17
- Borello, A. (2009). *El plan de negocios Guías de Gestión de la Pequeña Empresa*. México, México: Editorial Publishing Center.
- Burbano Ruiz, J. A. (2001). *Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Canelos Salazar, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios*. Editorial UIDE.
- Cantú, D. H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Cohen. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. México, México: Siglo XXI.
- Cohen, W. (1991). *El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica*. Deutso.

- Costales Gavilanes, B. (2002). *Diseño, Elaboración y Evaluación de Proyectos*. Ecuador: Lascano.
- Eppen, G. D., Gould, F. J., Schmidt, C. P., Moore, J. H., & Weatherford, L. R. (2000). *Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa*. México: Pearson Educación.
- Duplan, S. L. (2006). *Factibilidad Hotelera, Análisis y Evaluación*. España: Trillas.
- Escalona Moreno, I. (2004). *Evaluación de Proyectos. Estudio Económica y Evaluación Financiera*. UPIICSA-IPN.
- Ferrell, O. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: CENGAGE Learning.
- Franco, C. y. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. México, México: Siglo XXI.
- Gobierno Parroquial de Guangopolo. (s.f.). *Datos Estadísticos al último censo 2010*.  
[http://guangopolo.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1278&Itemid=789](http://guangopolo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1278&Itemid=789) .
- Giacometti, D (2008) *La agricultura amazónica y caribeña* (CENARGEN/EMBRAPA, Brasilia, D.F.) de la World Wide Web
- <http://www.rlc.fao.org/es/agricultura.com>. Consulta el 08 de agosto del 2012
- Gultinan, J. P., Gordon, P. W., & Madden, T. J. (2000). *Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas*. Colombia: Mc Graw Hill.

- Heizer, J., & Render, B. (1998). *Dirección de la Producción, Decisiones Estratégicas*. España: Mc Graw Hill.
- Fisher, Laura (1993) *Mercadotecnia*. Editorial Mc Graw –Hill Interamericana Edición Tercera México
- Galindo, Carlos Julio (2006) *Manual para la creación de empresa*. ECOE Ediciones
- Hill, C., & Jones, G. (2000). *Administración Estratégica, un Enfoque Integrado*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del Marketing de la A a la Z*. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2004). *Los diez pecados capitales del marketing: indicios y soluciones*. Barcelona- España: Editorial Gestión 2000.
- Kotler, P. (2004). *Marketing*. Madrid-España: Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P. y. (2005). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educacion .
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis*. México: Pearson Educación.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. Chile: Mc Graw Hill.
- Leroy Miller, R., & Meiners, R. E. (1994). *Microeconomía*. México: Mc Graw Hill.

- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado*. México: Pearson Educación.
- Mendelhall, William . (1990). *Estadística para administradores*. Grupo Editorial Iberoamérica .
- Perez, Alverzo (2008) *Estrategias de Comunicación*. Editorial Ariel . Barcelon Espana.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Editorial Deutso.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. *Finanzas Corporativas*. 1999: Mc Graw Hill. México.
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas-Venezuela.
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas Venezuela.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile: Mc Graw Hill.
- Staton, E. y. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 13 a Edicion . McGraw Hill Interamericana.
- SENPLADES (2012) *La pobreza en el Ecuador*, SENPLADES – INEC, PÁG. 35
- Weston, F., & Brigham, E. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.



## Netgrafía

- Aduanas del Ecuador (2010).  
<http://www.aduana.gob.ec/contenido/proclmportar.html>. Ecuador. Consultado el 22 de abril del 2013
- Banco Central del Ecuador (2013) *Estadística económica mensual* .Disponible:  
[www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos](http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos). Consultado el 22 de abril del 2013
- Diario El Universo (2012). *Los malagueros solicitan ayuda*.  
<http://www.eluniverso.com/2012/04/14/1/1416/malangueros-solicitan-ayuda.html>. . Consultado el 22 de abril del 2013
- Diario El Universo (2012) *Los malangueros solicitan ayuda*.  
[//www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/12/X-1109-MALANGA-ESPA%C3%91A.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/12/X-1109-MALANGA-ESPA%C3%91A.pdf) . Consultado el 10 de abril de 2013.
- Diario El Universo (2010) *Productores Malangueros decidieron organizarse* :  
<http://www.eluniverso.com/2010/10/09/1/1416/productores-malanga-decidieron-organizarse.html>. Consultado el 23 de abril del 2013.
- Diario El Universo (2010) *Productores de malanga decidieron organizarse*  
<http://www.eluniverso.com/2010/10/09/1/1416/productores-malanga-decidieron-organizarse.html>. Consultado 25 de enero de 2013 .

- Diario Hoy (2013) *Estados Unidos expone sus reglas a proveedores de Ecuador* . <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/estados-unidos-expone-sus-reglas-a-proveedores-de-ecuador-578957.html>. Consultado el 07 de agosto del 2013.
- Diario La Hora (2006)  
[http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/455065/-1/LA\\_MALANGA,\\_se\\_enra%C3%ADza\\_en\\_la\\_Amazonia.html#.A](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/455065/-1/LA_MALANGA,_se_enra%C3%ADza_en_la_Amazonia.html#.A) .  
Consultado el 07 de agosto de 2013.
- Diccionario de Comercio Internacional. (2010).  
[http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema6\\_1.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema6_1.htm).  
Consultado el 23 de abril del 2013.
- Consorcio Malanga Export (2012) <http://malanga.galeon.com/produccion.htm>.  
Consultado el 22 de abril del 2013
- Embajada de Estados Unidos (2013) *Las exportaciones de EE.UU. alcanzaron cifra récord en 2012*  
<http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/article/2013/02/20130211142404.htm#axzz2RbOQen9v> . Consultado el 23 de abril del 2013
- FDA (2013) Food and drug administration information. Promotion and protective your health.  
<http://www.fda.gov/Food/GuidanceComplianceRegulatoryInformation/GuidanceDocuments/Food>
- García, Edmundo (2012) *Requisitos de la FDA para exportar alimentos a los EEUU*. <http://www.proecuador.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2012/05/Quito\_How\_to\_Exp.pdf. Consultado el 07 de agosto de 2013

- *Guía de cómo exportar a Estados Unidos* <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-GCE2011-EEUU.pdf>. Consultado el 23 de abril del 2013
- Giacometti, D (2008) . La agricultura amazónica y caribeña <http://www.rlc.fao.org/es/agricultura.com>. Consultado el 23 de abril del 2013
- IICA *Logística para la exportación de productos agrícolas, frescos, y procesados*. Cuadernos para la exportación. [http://www.iica.int/Esp/Programas/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/C10\\_Logistica\\_Exportacion.pdf](http://www.iica.int/Esp/Programas/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/C10_Logistica_Exportacion.pdf)
- López Onofre Karla (2008) *Plan de comercialización de productos derivados de la malanga* <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3092/1/UPS-GT000044.pdf> . Consultado 25 de enero de 2013.
- MAGAP(2013) *El sector agrícola*. <http://www.micip.gov.ec/index.php?option>. Consultado el 22 de abril del 2013
- Pacheco, L. y. (2007). *Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral*. <http://www.docstoc.com/docs/115195127/PROYECTO-MALANGAdocx---Investigaciones-ESPOL> . Consultado el 11 de abril de 2013
- Porlles, J. ( 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/modeva.htm>. Consultado el 1 de abril de 2013.

- Pro Ecuador (2012) *Ficha comercial de Estados Unidos*  
.http://www.proecuador.gob.ec. Consultado el 23 de abril del 2013.
- Revelo, S. (2007). *Proyecto de prefactibilidad para la producción y exportación de hariana de malanga al mercado estadounidense 2006-2015*  
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7048/1/26831\_1.pdf  
Consultado el 10 de abril de 2013.
- San Martín, M. E. (2007). Repositorio Universidad Tecnológica Equinoccial.  
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7124/1/32977\_1.pdf  
Consultado el 210 de abril de 2013.
- Universidad de la Salle. (2002).  
http://evirtual.lasalle.edu.co/info\_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf  
. Bogotá, Colombia. Consultado el 10 de abril de 2013.
- Vera, R. (febrero de 2009). Universidad Tecnológica Equinoccial . Recuperado  
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6903/1/38085\_1.pdf  
Consultado el 10 de abril de 2013.
- Viteri, J. (2009). *Estudio de factibilidad para producción de malanga blanca (Xanthosoma sagitifolium L Schott) en el Cantón Santo Domingo de los Colorados*. Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Obtenido de  
http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/955/1/94470.pdf. Consultado el 07 de agosto de 2013.
- Pro Ecuador (2011) *Instituto de promoción y exportación Servicio de asesoría al exportador. Exportación hacia Estados Unidos*  
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/06/E-1103-MALANGA-ESTADOS\_UNIDOS.pdf. Consultado 07 de agosto de 2013.

- Revista El agro (2012) *Información estadística referente a la malanga*  
<http://www.revistaelagro.com/wp-content/uploads/2012/08/agosto.pdf>.  
Consultado el 15 de agosto del 2013
- Pro Ecuador (2011) *Guí de cómo exportar a Estados Unidos*  
<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-GCE2011-EEUU.pdf>. Consultado el 10 de agosto.
- Mayer Cinthia (2012) *Regulaciones para exportar hacia los Estados Unidos* .  
<http://www.camaradecomercioamericana.org/Presentacion%20Regulaciones%20EEUU%20Agosto%202010.pdf>. Consultado el 22 de abril .
- Diario La hora (2010) Productores podrán exportar.  
<http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101005830/-1/Productores%20podr%C3%A1n%20exportar.html#.UIQrRtKyxEJ>.  
Consultado el 22 de abril.
- La Prensa (2013) Buscan a productores para exportar malanga.  
<http://www.laprensa.hn/csp/mediapool/sites/LaPrensa/Economia/Economia/story.csp?cid=346806&sid=280&fid=98#.UfZHI2TAXCo>. Consultado el 22 de abril.
- Montoya, Angela (2001) Estrategias para exportar a Estados Unidos  
<http://www.slideshare.net/bemagualli/estratgias-para-exportar-a-los-estados-unidos>. Consultado 25 de enero de 2013.

