

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN DE EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA MICROEMPRESA  
“ALPA’SAPI” PARA EL AÑO 2023**

**AUTOR: ANDRÉS ALEJANDRO TULCANAZA GALARZA**

**DIRECTOR: Phd. FABIÁN CUEVA**

**POLÍTICA ECONÓMICA, COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL,  
INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y LIDERAZGO:  
ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL  
MERCADO GLOBAL Y LOCAL**

**QUITO, JUNIO – 2023**

**DIRECTOR:**

PhD. Fabián Cueva

**LECTORES:**

PhD. Carmen Daza

Mgs. Heidi Cepeda

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo se lo dedico a mi madre, Mónica Galarza Molina, quien con su infinito amor me ha dado ejemplo de valores y responsabilidad que ha hecho de mí el hombre que soy, una persona llena de principios y valores que son la base todos mis logros y éxitos.*

*A mi padre, Galo Tulcanaza, por su gran carisma y apoyo en cada una de mis decisiones a lo largo de mi vida estudiantil, que ha hecho que pueda seguir adelante en cada proceso por el que he pasado.*

*A Zeus e Isis, quienes han sido mi más grande apoyo emocional a lo largo de mi carrera universitaria, acompañándome siempre en mis largas horas de estudio, los que pueden arreglar mis días malos con sólo una mirada, y que siempre me brindan su amor incondicional a pesar de todo.*

## **AFRADECIMIENTOS**

*A mi madre, por el esfuerzo que hace constantemente con tal de ver a sus hijos triunfar y su amor incondicional que nos brinda siempre.*

*A mi padre, por su apoyo emocional y su gran carisma que no se apaga.*

*A mis hermanos, por su alegría y apoyo en todo momento.*

*A mi familia extendida por sus palabras de apoyo para seguir adelante.*

*A mis amigos David, Edgar, Miranda, Camila, Oscar, William y Gabriel, por hacer que la carrera universitaria sea llevadera a pesar de altas y bajas en las diferentes materias. Han sido un gran apoyo en todo momento que hemos pasado a lo largo de la vida universitaria, ha sido una gran aventura el poder compartir con ellos.*

*Finalmente, y no menos importante, me agradezco a mí por nunca rendirme ante las adversidades ni dificultades presentadas en la universidad, por tener el coraje y la constancia para seguir adelante con mi proyecto de vida a pesar de los obstáculos.*

# ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	VII
<b>Abstract</b> .....	VII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	4
<b>1.1. Comercio Exterior</b> .....	4
1.1.1. <i>Exportación</i> .....	5
1.1.2. <i>Plan de Exportación</i> .....	5
1.1.3. <i>Riesgos dentro de la exportación</i> .....	6
1.1.4. <i>Balanza Comercial</i> .....	6
<b>1.2. Tratados de Libre Comercio TLC</b> .....	7
<b>1.3. Estudio de mercado</b> .....	9
<b>1.4. Estudio Técnico</b> .....	10
1.4.1. <i>Tamaño</i> .....	10
1.4.2. <i>Localización</i> .....	11
1.4.3. <i>Ingeniería del Proyecto</i> .....	11
<b>1.5. Estudio Financiero</b> .....	12
<b>1.6. Comercio Justo</b> .....	13
1.6.1. <i>Economía Popular y solidaria</i> .....	14
1.6.2. <i>Agentes de la Economía Popular y solidaria</i> .....	14
<b>1.7. Exportaciones no petroleras</b> .....	15
<b>1.8. Materias Primas</b> .....	15
1.8.1. <i>Agricultura</i> .....	15
1.8.2. <i>Producción Agrícola del Ajo</i> .....	16
<b>2. DIAGNÓSTICO</b> .....	19
<b>2.1. Análisis Externo</b> .....	19
2.1.1. <i>Análisis PESTEL</i> .....	19
2.1.2. <i>5 Fuerzas de Porter</i> .....	32
2.1.3. <i>Matriz EFE</i> .....	35
<b>2.2. Análisis Interno</b> .....	36
2.2.1. <i>Aspectos históricos</i> .....	36
2.2.2. <i>Estructura económico-productiva</i> .....	37
2.2.3. <i>Matriz EFI</i> .....	39
<b>3. PROPUESTA</b> .....	40

<b>3.1. Generalidades de la Empresa .....</b>	<b>40</b>
3.1.1. <i>Ubicación de la empresa. ....</i>	40
3.1.2. <i>El Producto.....</i>	40
<b>3.2. Estudio de Mercado.....</b>	<b>41</b>
3.2.1. <i>Definición del Mercado. ....</i>	41
3.2.2. <i>Segmentación del Mercado. ....</i>	42
3.2.3. <i>Tamaño del Mercado. ....</i>	42
3.2.4. <i>Marketing Mix. ....</i>	44
<b>3.3. Estudio Técnico .....</b>	<b>50</b>
3.3.1. <i>Tamaño del Proyecto. ....</i>	50
3.3.2. <i>Localización del proyecto. ....</i>	51
3.3.3. <i>Ingeniería del Proyecto. ....</i>	51
3.3.4. <i>Comercio Internacional.....</i>	53
<b>3.4. Estudio Financiero .....</b>	<b>62</b>
3.4.1. <i>Ventas Proyectadas.....</i>	62
3.4.2. <i>Gastos Administrativos. ....</i>	62
3.4.3. <i>Gastos en Ventas.....</i>	63
3.4.4. <i>Ingresos y salidas de activos fijos.....</i>	63
3.4.5. <i>Gastos Preoperativos. ....</i>	64
3.4.6. <i>Inversión.....</i>	64
3.4.7. <i>Datos de proyección. ....</i>	64
3.4.8. <i>Balance.....</i>	65
3.4.9. <i>Estado de Resultados.....</i>	65
3.4.10. <i>Flujo de Caja.....</i>	66
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>

**Resumen**

En el presente plan de exportación se analiza la situación para exportar el ajo negro, un producto que se obtiene a partir de la fermentación de 90 días del ajo fresco. La microempresa Alpa'Sapi, del gastrónomo Jorge Aleaga, es la encargada de elaborar el producto y de vender localmente a su cartera de clientes. Para el efecto, se espera exportar 150Kg de ajo negro al mercado objetivo, Estados Unidos, y llegar a restaurantes de alta cocina que tengan reconocimiento de Estrella Michelin; para ello, se espera distribuir el ajo negro a estos restaurantes por medio de un importador y distribuidor de alimentos especializados en alimentos delicatessen.

Por medio del análisis situacional externo e interno se plantea la propuesta que contempla los lineamientos sugeridos para que la microempresa pueda acceder al mercado extranjero. Se establecen las cantidades, costos de producción y demás definiciones necesarias para continuar con el proceso de exportación.

Palabras clave: ajo negro, exportación, Estados Unidos, microempresa.

**Abstract**

In this export plan, the situation for exporting black garlic is analyzed, a product obtained from the 90-day fermentation of fresh garlic. The Alpa'Sapi microenterprise, owned by gourmet Jorge Aleaga, is in charge of making the product and selling it locally to its client base. For this purpose, it is expected to export 150Kg of black garlic to the target market, the United States, and reach haute cuisine restaurants that have Michelin Star recognition; For this, it is expected to distribute the black garlic to these restaurants through a food importer and distributor specialized in delicatessen foods.

Through the external and internal situational analysis, the proposal that contemplates the suggested guidelines so that the microenterprise can access the foreign market is proposed. The quantities, production costs and other definitions necessary to continue with the export process are established.

Keywords: black garlic, export, United States, microenterprise.

## INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país con mucha riqueza de producción agrícola, de la que se extrae materia prima que se utiliza para generar diversos productos procesados. Sin embargo, muchos productos que se derivan de esta materia prima no son conocidos dentro del mercado tradicional y no cruzan las fronteras de sus comunidades productoras.

Por otro lado, según Viteri y Tapia (2018) dentro de su investigación aseguran que el Ecuador desde el 2010 presenta un incremento promedio del 3.76% de producción agrícola, lo que en base a datos proporcionados por la CEPAL se reconoce tradicionalmente al país como una nación agrícola que no está aprovechando el potencial que tiene para cultivar y extraer productos del fruto de la tierra.

En base al anterior apartado, Ecuador es característico por ser un país primario exportador, es decir, que su matriz productiva está estructurada por extraer principalmente materia prima. Hasta el año 2019, las exportaciones no petroleras de la nación tuvieron una participación promedio del 55% del total de productos que salieron del país. Dentro del total de estas exportaciones no petroleras, el 54% corresponden a productos tradicionales y el 46% corresponde a la participación de productos no tradicionales exportados (BCE, 2020). Esto sólo indica que el Ecuador sigue siendo principalmente un país exportador de materia prima sin valor agregado.

Para diciembre del 2022, el total de exportaciones no petroleras de productos no tradicionales fue de 797.410 (millones) de USD FOB, del total de exportaciones que fueron 2.606.366 (millones) de USD FOB representando el 30,59% de participación para ese año. En comparación al año 2019 hubo un decrecimiento para este sector exportador. (BCE, 2022).

En este contexto, la marca ALPA'SAPI es una microempresa que se dedica a la producción del ajo negro a base de la fermentación del ajo, así como de sus derivados. Se produce en comunidades de Pilahuin, en la región sierra centro del Ecuador. Esta marca planea llegar a países como Estados Unidos, España, Inglaterra y Japón, para lo cual se necesita un plan aplicable de exportación con el que pueda vender sus productos en los países mencionados.

La propuesta de este emprendimiento contempla una línea de 6 productos que ingresan a la industria de productos no petroleros no tradicionales. Esto involucra que los productos

elaborados pasan por un proceso de industrialización, que a breves rasgos le incorporan atractivo a la materia prima que es el ajo.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Proponer un plan de exportación de los productos de la microempresa ALPA'SAPI para el año 2023

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Conocer el marco teórico que sustenta la exportación de los productos de la marca ALPA'PASI.
2. Analizar el contexto actual de exportación de alimentos procesados no tradicionales del Ecuador hacia el mercado objetivo.
3. Definir los lineamientos de exportación que deberá seguir la marca para llegar a los diferentes mercados extranjeros.

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

Para dar respuestas a problemas y preguntas que se efectúen a lo largo del presente plan de exportación, se establecerá como campo o universo a la producción de ajo negro por parte de las 37 comunidades de Pilahuin que trabajan con la empresa Alpa'Sapi.

El tipo de estudio para el proyecto será descriptivo, basándose en información documentada de primera mano que se reciba por parte del fundador y dueño de la empresa, en términos de unidades de producción, métodos de cultivo, clientes actuales, etc. Por otro lado, se usará información preexistente de los organismos competentes en temas de operaciones de comercio exterior, específicamente para la exportación de productos procesados alimenticios.

El tipo de diseño es transversal, es decir, en tiempo y espacio determinado con el objetivo de establecer mecanismos de exportación para los diversos productos que ofrece la marca. Dentro de esta concepción, se planea analizar los comportamientos de consumo en los mercados internacionales objetivo en relación a la oferta de artículos que se quiere exportar.

En correspondencia a la delimitación del diseño metodológico del presente estudio, la fuente principal de información será la empresa que desarrolla la función de elaboradora de comestibles procesados. Por otro lado, se tiene los diferentes códigos y reglamentos

establecidos por la Secretaría Nacional de Aduanas del Ecuador SENA, Ministerio de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca; así como de las demás instituciones públicas y privadas que actúan como intervinientes en el proceso de exportación de productos alimenticios procesados. Además, acuerdos comerciales bilaterales o multilaterales que tenga el Ecuador con economías internacionales.

# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1. Comercio Exterior

Según Greco (2009) podríamos definir al comercio exterior como un conjunto de operaciones que contempla las transacciones internacionales para el comercio de mercancías y servicios que realizan las personas de un país con la de otro país alrededor del mundo.

Dentro de este mismo concepto se puede extender una definición para *mercancía* que vendría a ser un bien u objeto que por sus características fundamentales agrega valor y es atractivo para ser comercializado y posteriormente consumido. (Lafuente, 2012) En términos más generales, se trata de un bien de consumo que para ser comercializado tiene un valor de cambio.

Por otro lado, para Lafuente (2012), el comercio se determina como “*una actividad profesional con fines lucrativos*” Esto corresponde al intercambio de bienes económicos, compra y venta de productos. De esta forma, para el autor, involucra una serie de nexos entre productores y consumidores que ofertan y demandan bienes y servicios por un precio.

En referencia a la definición de comercio, estas transacciones se realizan dentro de un mercado que, es el espacio en donde estos agentes de la economía del comercio se encuentran para ofertar y demandar sus bienes y servicios para obtener beneficio a través de un precio que actualmente en el marco internacional, usamos como medio el dinero. (Greco, 2009)

Por ende, el comercio exterior comprende herramientas de internacionalización como factores en respuesta a la necesidad de consumo internacional.(Arnoldo, 2009) Estas dimensiones se regulan a través de reglamentos establecidos por organismos locales y extranjeros que buscan garantizar el legal procedimiento del proceso de comercio nacional e internacional. (Valencia, 2019)

### *1.1.1. Exportación.*

En términos oficiales, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador -SENAE- estipula en el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones -COPCI- dentro del Capítulo VII Regímenes Aduaneros Art. 154 del código que:

*“Exportación definitiva. - Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, (...).”* (SENAE, 2021)

Se puede describir a la exportación como una actividad de enviar productos hacia otro país con objetivos comerciales recibiendo un pago por ello. Este envío se realiza por vías de transporte ya sea marítimo, aéreo y terrestre. Las exportaciones son, por lo tanto, una referencia a la logística del tráfico de bienes que parten desde un punto dentro de las limitaciones geográficas de una economía y con destino final a las delimitaciones territoriales de una economía extranjera. (Bejarano, 2011)

Para Mantuano (2017) una exportación nace por la necesidad de las economías en consumir algo que no producen, es allí donde se hace una división laboral para gestionar el traslado de estos bienes a países que demandan el producto.

Específicamente, una exportación es el envío definitivo de las mercancías fuera del territorio nacional (Mantuano, 2017). Se realiza el régimen por medio de todo el proceso logístico y legal bajo condiciones específicas dependiendo el bien que se quiera tramitar. La complejidad de su tramitación puede desembocar en regulaciones fiscales por el manejo inadecuado de la cadena logística. (Bejarano, 2011)

### *1.1.2. Plan de Exportación.*

Se trata de una herramienta preliminar que busca guiar al usuario a realizar de manera exitosa el envío definitivo de sus bienes comerciales al extranjero.

Para Llamazares (s.f.) un plan de exportación es imprescindible para que cualquier empresa quiera ingresar a los diferentes mercados extranjeros con éxito y obteniendo así clientes fijos.

Además, por este medio se trata de dar explicación a algunas dudas que puedan surgir dentro de la idea de elaborar estrategias para la apertura de mercados internacionales (Llamazares, n.d.). Es por ello que, este plan debe elaborarse de forma estructurada

siguiendo una secuencia ordenada de requisitos y procesos que involucra la puesta en marcha de este régimen aduanero.

Esta herramienta debe contener, por lo tanto, el diagnóstico situacional de los bienes que se planea enviar al exterior, datos referentes del mercado objetivo, historial de hábitos de consumo de los clientes en el mercado internacional, contexto actual de la producción y desarrollo del bien/producto, etc.

Finalmente, se debe tener en cuenta el reglamento vigente y los TLC que posee el país con las diferentes naciones para evitar fracasos y pagos innecesarios al momento de proceder con el envío. (Llamazares, n.d.)

#### *1.1.3. Riesgos dentro de la exportación.*

En términos muy básicos, un riesgo implica un evento futuro eventual que podría darse o no y que implica una pérdida, esto dependerá de las condiciones políticas, sociales, económicas, ambientales y regionales. (Greco, 2009)

Dentro del contexto de comercio internacional, un riesgo es el peligro de no conseguir que se realice de manera óptima el intercambio comercial de bienes y servicios. Para Estalayo (2010), las exportaciones se desarrollan dentro de un marco de complejidad en donde pequeñas, medianas y grandes empresas se encuentran ante diversas situaciones nuevas que aumenta considerablemente su riesgo empresarial.

Se recomienda pues que, ante diferentes situaciones adversas, los emprendedores deben saber qué riesgos son los que se pueden encontrar dentro del comercio internacional, y cuál debe ser la mejor respuesta a ello. Por otro lado, siempre es necesario que contraten a empresas aseguradoras conforme el bien o servicio que se vaya a transaccionar. (Estalayo, 2010)

#### *1.1.4. Balanza Comercial.*

La Balanza Comercial actualmente es un indicador de suma importancia dentro de todas las economías mundiales, pues trata de una cuantificación de la prosperidad y desarrollo de las mismas (Torres Freire & Campuzano Vásquez, 2021). Mide dos componentes, las exportaciones e importaciones, que de su diferencia calcula si dentro de un país, en un determinado periodo de tiempo tuvo *superávit o déficit*.

Por consiguiente, esta variable es un registro que lleva cada economía de sus relaciones comerciales internacionales, es decir, de las exportaciones e importaciones dentro de un

periodo determinado de tiempo y que, gracias a estos resultados, una nación puede tomar acciones sobre la organización de su economía en temas de comercio internacional (Aguilar et al., 2020).

En adición, gracias a Martillo Chonillo (2019) dentro de su investigación, sabemos que la balanza comercial puede ser positiva o existe un *superávit* generado por que las ventas o exportaciones de un país supera a las importaciones, dicho de otra forma, hay más ingreso de capital monetario por la venta de mercancías en el extranjero.

Al contrario, existe *déficit* o el saldo de la balanza comercial es negativo cuando las importaciones dentro del periodo escogido para su análisis, es superior al valor de las exportaciones, lo que indica que se han hecho más compras de bienes de consumo desde otros países. (Martillo Chonillo, 2019)

Martillo, (2019) también indica que el saldo de la balanza comercial está definido dentro de las cuentas corrientes de cualquier nación.

Por sugerencia de Aguilar et al. (2020), se debe tomar mucha consideración a este indicador para el crecimiento económico de un país pues a través de ella se conoce la situación actualizada de una economía frente al comercio internacional y su cultura de consumo.

Cabe resaltar que lo ideal para un país es que dentro de su cuenta de balanza comercial refleje un saldo positivo (*superávit*) en pro de un dinamismo comercial que colabore con el crecimiento económico. (Torres Freire & Campuzano Vásquez, 2021)

## **1.2. Tratados de Libre Comercio TLC**

Se puede definir a los Tratados de Libre Comercio -TLC- gracias a Van Den Berghe Romero, (2014) pues en su libro responde que son convenios comerciales que se suscriben entre dos o más países o entre un país y un bloque económico o grupo integrado de países, esto con el afán de mejorar sus relaciones comerciales y financieras, además, de estrechar lazos internacionales en temas de economía y política.

Los TLCs permiten disminuir trámites burocráticos para libre circulación de agentes económicos, otro de los beneficios de estos convenios comerciales es que reducen o eliminan los impuestos de ingresos o salidas de bienes que se intercambian entre naciones que pertenecen a los tratados (Van Den Berghe Romero, 2014). Dentro de su misma

publicación, Van Den Berghe propone los objetivos de los Tratados de Libre Comercio que grosso modo todos se traducen en beneficios para los participantes, estos son:

- Incrementar el comercio internacional
- Incrementar y atraer inversión extranjera
- Establecer o fortalecer lazos de amistades, en temas económicos, comerciales y políticos entre los países firmantes de los tratados.
- Generar nuevas ofertas de empleo y mejorar así la calidad de vida
- Promover el desarrollo económico integral

Estos convenios comerciales están enmarcados por reglas que rigen el intercambio de bienes entre los países, dicho de otro modo, son lineamientos condicionales para que los países comercien entre sí y de esta forma funcionen los TLC (Van Den Berghe Romero, 2014).

Tomado desde una perspectiva jurídico-política, los TLCs son acuerdos o convenios que se firman entre economías o bloques económicos con fin de integrar económicamente a los Estados parte, imponiendo obligaciones que regulen los impuestos al comercio internacional. En base a lo anterior, con estos tratados se fortalece a la teoría mercantilista, así como a la teoría de Heckscher-Ohlin en materia de economía y comercio exterior como sustento a la expansión económica de las naciones (Ceballos, 2014).

Para complementar los conceptos y puntos de vista antes mencionados, Ponce (2005) en su publicación sostiene que, para poder firmar un Tratado de Libre Comercio, se debe tener en claro cuáles son sus fortalezas en teorías de ventaja absoluta, ventaja comparativa y ventaja competitiva, pues debe haber un análisis previo del contexto económico del país que contenga información de la capacidad de producción y estructura de su matriz productiva.

En este sentido, es adecuado aclarar que dentro de los TLC existen delimitaciones que podrían afectar más a unas economías que a otras, así como beneficiar únicamente a un grupo pequeño de naciones. (Ponce, 2005)

### 1.3. Estudio de mercado

El estudio de mercado sirve como instrumento de medida para los productos y servicios que resultan de unidades productivas y que por sus características se trata de analizar si se puede comercializar en el mercado (Moya, 2015).

Gracias a ello, según Moya (2015) los diversos estudios de mercado son apoyados por los sistemas de información de marketing, que éstos a su vez ayudan a recopilar toda la información necesaria de los consumidores y el mercado objetivo, para que se haga uso técnico por parte de los empresarios.

La ejecución del estudio de mercado se basa en la previa investigación del mercado, que se obtiene por fuentes primarias y secundarias, en donde se establecerá las necesidades de los clientes, sus tendencias de consumo, la oferta y la demanda en el mercado objetivo, y variables internas y externas del entorno del emprendimiento. (Moya, 2015)

Por otro lado, dentro de las gestiones de mercado internacional, tomamos concepto y entra en relevancia el *mercado potencial* pues éste es el mercado que el producto no ha llegado y tiene como propósito conocer. Para ello, es necesario hacer un análisis del entorno global de marketing para conocer las necesidades internas del mercado global. De este modo, es primordial entender el sistema de comercio internacional debido a que, en muchas naciones por ámbitos religiosos, culturales, político o sociales, existen restricciones al consumo (Armstrong & Kotler, 2018)

Para elaborar un buen estudio de mercado enfocado a resultados exitosos para la empresa o gestión que se requiera hacer, Moya (2015) y Armstrong & Kotler (2018), nos brindan lineamientos que se deberían llevar a cabo para la elaboración del estudio:

- **Definición del problema:** Debe responder a las preguntas ¿Qué queremos estudiar? ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Cuál es el objetivo de la investigación? ¿Por qué se debe aplicar?
- **Análisis previo de la situación:** Aquí se debe analizar el entorno interno y externo del contexto al cual queremos llevar a cabo el estudio de mercado. El saber qué es lo que está pasando en el ambiente del objetivo de trabajo.
  - Análisis Interno (IFE)
  - Análisis Externo (EFE)

- **Análisis del DAFO:** Se refiere a analizar las Debilidades y Fortalezas (propios del emprendimiento) y las Oportunidades y Amenazas (del contexto externo o ambiente externo) del plan de negocios.
- **Definición de objetivos:** Una vez que tenemos los análisis previos, se deberá determinar los objetivos del proyecto para la puesta en marcha del estudio dará lugar a posibles resultados de la aplicación del plan de negocio.

Siguiendo la estructura antes presentada, el estudio de mercado se manejará de forma más ordenada y entendible para la aplicación en el proyecto o plan de negocios. (Armstrong & Kotler, 2018)

#### **1.4. Estudio Técnico**

El estudio técnico busca explicar si es o no viable invertir en un proyecto. Para ello, se hace un análisis de la situación técnica para determinar las oportunidades de inversión. Es pues que para la implementación de la evaluación de un proyecto se debió hacer un estudio previo analizando las oportunidades de ingreso al mercado objetivo y mercado potencial. (Sapag et al., 2014)

Dentro de su publicación, los hermanos Sapag, establecen que la viabilidad técnica de un proyecto analiza las posibilidades técnicas, tecnológicas, físicas, químicas, etc., de elaborar un bien. Es más, muchos proyectos primero deben ser analizados por medio del estudio técnico para verificar su factibilidad y determinar si es realmente viable, esto incluso antes de hacer el análisis del estudio financiero. (Sapag et al., 2014)

Para complementar estas definiciones, (Gómez, n.d.) propone que el estudio técnico tiene como principal objetivo manifestar la factibilidad técnica y viabilidad del proyecto por medio del análisis de los elementos que comprende el estudio técnico del proyecto.

Para definir correctamente el estudio técnico, se debe definir principalmente tres elementos (tamaño, localización e ingeniería).

##### *1.4.1. Tamaño.*

Definir el tamaño será fundamental para determinar la inversión en base a la cobertura que delimita al proyecto. Esto a su vez, se basa en función de la capacidad instalada, capacidad del sistema y la capacidad real del emprendimiento para la producción de unidades de bienes de consumo. (Sapag et al., 2014)

Parece obvio que dentro de un proyecto se deba realizar la determinación del tamaño del proyecto para presupuestar la inversión requerida, sin embargo, también existen otras delimitaciones que condicionan al tamaño, se trata de la demanda insatisfecha, los materiales o suministros usados en la ingeniería, la tecnología y capacidad del personal para producir bienes dentro y fuera de las jornadas. (Sapag et al., 2014)

#### *1.4.2. Localización.*

Para Tonato (2018), la localización busca establecer el proyecto en la ubicación que mejor se adapte a las necesidades del negocio, esto involucra la optimización de recursos y reducción de costos. Esto es, buscar la mejor rentabilidad en función de los costos y gastos, por lo tanto, este estudio constituye gran parte del éxito o fracaso del proyecto.

Si es difícil determinar la localización óptima del proyecto, se debe tener en cuenta que debe estar correlacionada con el tamaño. Conforme se hace la determinación conjunta con los demás factores de estudio, pueden sobresalir problemas técnicos propios de implementar instalaciones en ubicaciones estratégicas, para ello debe estar preestablecido el presupuesto y consideraciones de atender estos problemas. (Sapag et al., 2014)

La localización se subdivide en **macro-localización** que resalta la región en donde se va a establecer o instalar el proyecto de manera general puede ser el país, provincia, estado, o una región continental. Por otro lado, la **micro-localización** se trata de la ubicación específica en el mapa de la instalación del proyecto, se le suele representar con la aplicación de croquis geográfico en el mapa. De esta forma, se hace referencia al cantón, sector y las calles en donde se instalará el emprendimiento. (Tonato, 2018)

#### *1.4.3. Ingeniería del Proyecto.*

La ingeniería del proyecto tiene como objetivo resolver todo lo que respecta al funcionamiento de las instalaciones del emprendimiento, además, contempla todas las necesidades y lo que necesita la empresa para su normal funcionamiento.

De la selección de producción, según Murcia et al. (2019), se derivan las necesidades de maquinaria y equipos, así como de todos los demás temas administrativos que requiere el funcionamiento de las instalaciones.

De esta misma investigación se formulan dos fases de la ingeniería del proyecto:

Fase de estudios

- Proyectos preliminares

- Proyecto básico
- Proyecto detallado
- Proyectos complementarios

#### Fase de montaje

- Contratación de las obras
- Construcción de infraestructura
- Instalación o montaje de los equipos
- Control de los contratos
- Pruebas y puestas a punto

A través de estas dos fases que se divide la ingeniería del proyecto, Murcia et al., (2019) refiere que se hace un análisis de los antecedentes administrativos, legales, técnicos, estructurales y ambientales que dentro de la estructura empresarial son necesarios para el inicio de las operaciones organizacionales.

### **1.5. Estudio Financiero**

Para Murcia et al. (2019) desde el punto de vista financiero, un proyecto es un intercambio de sumas de dinero. Por otro lado, en las publicaciones de (Sapag et al., 2014), el estudio financiero viene a ser el que ordena y sistematiza todo lo que se ha recopilado de los estudios anteriores, pero con carácter monetario, de este modo elabora cuadros de análisis y establece datos complementarios para determinar la viabilidad del proyecto por medio de su rentabilidad.

Al tratarse de toda la sistematización de los datos proporcionados por las etapas antecesoras, es el último paso por el que pasa un plan de proyecto para verificar si éste se pone en marcha en el futuro próximo.

Esta etapa del proyecto apoya la determinación del plan de negocio, pues como antes se mencionó, cuantifica la necesidad de inversión del proyecto y fija la posible rentabilidad que se genere para el propietario del plan como para el inversionista (González et al., 2008). De la misma manera, el estudio financiero proyecta los elementos necesarios para establecer el dinero necesario que se inyecte al plan de negocios, estos son: inversión requerida, capital de trabajo, activos fijos, gastos operáticos, etc. Los mencionados

elementos estarán resumidos en los estados financieros proyectados: flujo de caja, balance general, estados de resultados.

## **1.6. Comercio Justo**

Según la CEPAL, que es la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el comercio justo es un intercambio comercial que está basado en el diálogo y respeto, además de transparencia, con el objetivo de cerrar tratos que favorezcan a los productores y exista una cultura de equidad en el comercio internacional.

En base al anterior antecedente, Coscione & Mulder (2017), enriquecen este concepto confirmando que el comercio justo no se trata nada más que de un movimiento social y económico que pretende entender distintamente la relación comercial de forma no tradicional. Este movimiento, que tomó forma en 1964 gracias a la conferencia de la UNCTAD de las Naciones Unidas y posteriormente comenzó con prácticas de comercio solidario en algunos países europeos (Sánchez, 2012), responde a comportamientos colectivos de los consumidores en pro de apoyar a los pequeños productores especialmente de países en vías de desarrollo.

El movimiento de comercio justo empieza tomando mayor fuerza principalmente por dos principios:

- a) Campañas de comercio a favor de la protección del medio ambiente
- b) La búsqueda del consumo responsable

Por lo tanto, se basa en el desarrollo sostenible de las economías para términos de generación de empleo, reducción de la pobreza, equidad para las comunidades productoras, reducción de la intermediación comercial, desarrollo de la educación, entre otros que propone la CEPAL y CLAC por medio de Coscione & Mulder.

En condición a enfocar el comercio para la mejora del desarrollo económico sostenible, la CEPAL ha propuesto los 10 principios del Comercio Justo, que se detallan en la siguiente figura:



Figura 1. [10 Principios del Comercio Justo]  
Fuente: CEPAL

### 1.6.1. Economía Popular y solidaria.

Para el efecto, Castro (2018) referenciando al Artículo 1 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, extiende que se trata de una forma de organización económica, en la que sus integrantes ya sea de individual o colectivamente desarrollan procesos de producción y comercio con enfoque en la colaboración, cooperación y reciprocidad, orientados en la mejora de la calidad de vida.

Por este concepto, nacen muchas organizaciones de manera colaborativa para integrar asociaciones, cooperativas, cajas de bancos, etc., para beneficiar a sus integrantes a sobresalir justamente y con apoyo financiero que históricamente, ha sido más difícil para los pequeños productores. (Castro, 2018)

### 1.6.2. Agentes de la Economía Popular y solidaria.

En base a Celis (2016), la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria -LOEPS- reconoce como formas de organización de esta economía a los sectores: comunitario, sectores asociativos, cooperativos; aquellos que están relacionados con producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito, y de servicios; y a unidades domésticas y unidades populares.

En esta base, los actores o agentes de la EPS podemos decir que son las unidades domésticas (conjunto de personas con características familiares) y, que la unión de las mismas conforma:

- Cooperativas
- Asociaciones
- Organismos de integración

- Cajas de Ahorro
- Cajas y Bancos comunales
- Organizaciones comunitarias
- Unidades Económicas Populares

Por parte de las Unidades Económicas Populares están conformados los emprendimientos de carácter unipersonal, familiar, doméstico, comerciantes minoristas y artesanos. (Celis, 2016)

### **1.7. Exportaciones no petroleras**

Para Cevallos (2019) que cita al Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, dice que las exportaciones se subdividen en la exportaciones petroleras y exportaciones no petroleras, siendo éstas últimas el envío de mercancías al extranjero que no tienen que ver con el petróleo o algún derivado de él. Además, estas exportaciones están enfocados en enviar bienes producidos de la agricultura, acuicultura, productos elaborados, etc. (Cevallos, 2019)

### **1.8. Materias Primas**

Tomando el concepto de Pino (2012) se denomina a la materia prima como una *sustancia básica* indispensable en cualquier proceso de elaboración de cualquier bien y, que se le incorpora al producto manteniendo o no sus propiedades físicas y/o químicas.

En adición al concepto de Pino, Ecoblog (2012) estipula que se llaman materias primas a aquellos recursos naturales que se extraen y que a partir de su base natural se procesan en actividades técnicas. Además, estas materias pasan por un proceso de cambio para convertirse en bienes elaborados útiles para el uso o consumo. (Ecoblog, 2012)

#### *1.8.1. Agricultura.*

Históricamente la agricultura aparece en la era del Neolítico, este hecho cambió completamente la trayectoria de la especie humana, determinando la evidente evolución del *homo sapiens* (Bula, 2020). El desarrollo que ha tenido el ser humano se le puede atribuir a esta evolución, con la domesticación de plantas y animales, el hombre tiene la necesidad de establecerse y formar grupos organizados con distribución de tareas.

En referencia a esto, se puede determinar que la agricultura es la domesticación de la tierra para la producción, obteniendo de esta manera productos básicos para el consumo alimenticio del ser humano, satisfaciendo la necesidad de alimentación.

Para Bula (2020) las economías en desarrollo donde la industrialización no es muy marcada, este modelo de producción agrícola es esencial y representa el desarrollo económico de las naciones más pequeñas en vías de crecimiento económico porque sus ciudadanos dependen de estas actividades ganaderas y pecuarias para poder subsistir.

Por otro lado, el investigador argumenta que la agricultura se convierte en la fuente básica de los suministros alimenticios en los países de todo el mundo. En consecuencia, al rápido crecimiento poblacional mundial, la demanda de alimentos crece a un ritmo acelerado (Bula, 2020). Por consiguiente, si la actividad agrícola no satisface correctamente a la demanda alimenticia de la creciente población, afecta negativamente al crecimiento y desarrollo económico.

En complemento a la definición de agricultura, Sarandón (2020) la define como una modificación de los ecosistemas naturales en agroecosistemas, esto quiere decir que es un ecosistema natural con características industriales, en el que se trabaja a la tierra para obtener frutos de ella. Sin embargo, el medio natural en forma acapara grandes consecuencias para el medio ambiente y la estructura natural original, así como para las personas como especie humana.

Conforme han transcurrido los años, desde el descubrimiento de las prácticas agrícolas en el Neolítico, esta actividad ha ido sufriendo transformaciones de acuerdo a paradigmas y necesidades de la evolución humana, como resultado de los avances tecnológicos, la agricultura también ha adaptado la tecnología moderna para desarrollar esta actividad económica y en consecuencia la combinación de especies aparece dentro de los productos alimenticios. (Sarandón, 2020)

#### *1.8.2. Producción Agrícola del Ajo.*

La especie del ajo común es el *Allium sativum* L. y pertenece a la familia de las Alliáceas. Esta especie proviene de la región asiática, en uno de los límites con China, Afganistán e Irán, que por medio del comercio antiguo se esparció por toda Asia y luego hacia Europa y el resto del mundo. (Burba, 2003)

Burba (2003) en su publicación explica que el ajo es considerado como un condimento que se usa para elaborar diversas recetas culinarias, sin embargo, también ha sido usada como medicina popular en la antigüedad por numerosos pueblos del mundo.

Anatómicamente, este bulbo en su edad adulta presenta un tallo comprimido en forma de disco, que se forma en la base. Cada ajo se forma de varios “dientes” que cuyo número y tamaño dependerá de la variedad o de la forma de cultivarlo. (Burba, 2003)

Cada uno de estos granos, que denominamos dientes del bulbo son las semillas que con su cultivo y cuidado se convierten en nuevos bulbos al momento de la cosecha. Cada uno de estos dientes se ven protegidos por hojas, que, a su vez según la edad del bulbo, todos los granos son protegidos por más hojas en gran cantidad que representa el mayor peso del bulbo. (Burba, 2003)

Por sus capacidades adaptativas, el ajo se puede cultivar en un amplio rango de suelos, sin embargo, el mejor desarrollo de la planta es en los suelos de características arenosas. Según Zamora (2016), es importante que en suelos con texturas pesadas haya buen sistema de drenaje, de lo contrario los bulbos podrían deformarse.

En condiciones de pH, es tolerante al pH ácido comprendido de 6.8 a 5.5, en otro lugar, es semi tolerante a sales del suelo. En cuanto a las condiciones climáticas en las que se lede cultivar, el ajo es de invierno, por lo que deben prevalecer temperaturas no mayores a los 24° C para su producción óptima y como mínimo los 7° C o de lo contrario, podrían perderse los cultivos. (Zamora, 2016)

Luego de prepararse el terreno de la siembra, los dientes de ajo deben estar desgranados entre cinco y diez días antes de ponerlos en la tierra, esto con el objetivo de almacenado prolongado (Zamora, 2016). Además, Burba explica que la semilla o diente debe desinfectarse contra hongos, y nemátodes andes de la plantación. (Burba, 2003)

En conclusión, la calidad del cultivo de ajo dependerá de los factores climáticos, el tipo de la semilla de los bulbos, la desinfección de las mismas y del sistema de riego implementado. Burba (2003) recomienda que se deben cuidar todos estos aspectos para mantener una calidad de siembra y cultivo que den como fruto la cosecha de un ajo apto de buena calidad para el consumo humano. Esto dependerá de la aplicación de técnicos profesionales y expertos en el cultivo de la especie.



## 2. DIAGNÓSTICO

### 2.1. Análisis Externo

El análisis del entorno externo ayuda a las empresas a identificar factores que directa o indirectamente afectan al perfecto desenvolvimiento de su desempeño, estos factores externos son característicos porque no se los puede controlar. Es por ello que se usan herramientas de análisis como el PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter que ayudan a identificar los posibles riesgos del entorno en el que la empresa se desarrolla. (Quiroa, 2020)

#### 2.1.1. Análisis PESTEL.

Presentada por primera vez por Liam Fahey y V.K. Narayanan en su obra “Análisis Macro-Ambiental en Gestión Estratégica” de 1986, el análisis PESTEL es una herramienta estratégica de planeación el cual ayuda a identificar el macroentorno en el que se diseñará el proyecto empresarial.

En este sentido, referenciando a Torres (2019), esta herramienta es usada por las empresas para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que desemboca en el acrónimo PESTEL. Este análisis facilita a cualquier institución el entendimiento de los contextos en que se moverá su proyecto.

Aplicando estos conceptos al caso de Ecuador se obtienen los siguientes análisis:

#### **Político**

El primer apartado del Art. 1 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) dice:

*“El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada.”*

En mayo del 2021 el país pasó por una transición del gobierno de Lenín Moreno (2017-2021) al del actual presidente Guillermo Lasso. El objetivo de Lasso para su gobierno, como lo ha venido impulsando en sus campañas políticas, consiste en reactivar la economía y brindar seguridad.

El actual gobierno recibió el Estado en medio de una emergencia de salud mundial protagonizada por la pandemia del Covid-19. Dentro de este contexto el banquero y político conservador, adoptó políticas de gestión en temas de priorizar la salud de los

ecuatorianos con la compra de vacunas para mitigar la pandemia dentro de los límites territoriales (España, 2021).

Pese a sus esfuerzos y a pesar de estar aumentando progresivamente el salario mínimo por año, hasta llegar a un sueldo mínimo de 500 USD al final de su periodo, el gobierno de Lasso ha sido criticado por no poder cumplir con las demás promesas de campaña, principalmente la seguridad política y ciudadana. Gracias a ello, según (Chiriboga, 2022), el resultado es un desplome en la imagen del primer mandatario como incapaz de asumir bien el puesto para el que fue electo.

Por otro lado, las políticas y leyes que rigen en el Ecuador no ayudan a generar las suficientes fuentes de empleo. Además, otro de los aspectos críticos por los que pasa la nación es la delincuencia e inseguridad que es generada principalmente por los cárteles del narcotráfico y la delincuencia organizada. Esto se puede deber a un quiebre dentro del pleno de la Asamblea, el órgano legislativo del país. Las diferentes bancadas priorizan sus intereses por sobre el bienestar estatal, en consecuencia, históricamente la gestión de los primeros mandatarios se ha visto condicionada por las dificultades de gobernabilidad que brinda el Legislativo (España, 2021b).

Complementando al anterior apartado, durante el primer trimestre del 2023 se dio a conocer la solicitud del Legislativo para dar paso a un juicio político en contra del presidente electo por un presunto delito de peculado. En ello, con seis votos a favor, el Pleno de la Corte Constitucional del Ecuador admite la solicitud de juicio político en contra del mandatario (Mella, 2023). De darse el juicio y tener un fallo en contra del presidente, se procede con la destitución del primer mandatario dando paso al siguiente en la línea de gobernabilidad.

Dentro de la vulnerabilidad política se conocen casos de corrupción dentro de empresas públicas, recomienda Mella en sus publicaciones. Por otro lado, la bancada oficialista afirmó que el presidente tendrá una defensa para demostrar su inocencia.

Estas declaraciones sólo revelan de forma explícita el quiebre político existente en el gobierno ecuatoriano.

Enfocándose en el ámbito internacional, el Ecuador cuenta con políticas de comercio internacional que facilitan las operaciones comerciales con otros países. Para ello existe

el Comité de Comercio exterior -COMEX-, este organismo se encarga de aprobar todas las políticas públicas que tratan sobre los lineamientos comerciales (Poveda et al., 2018).

Para garantizar el adecuado manejo de políticas comerciales y la facilidad del intercambio de mercancías entre naciones, el COMEX en conjunto con el Código orgánico de la Producción Comercio exterior e Inversiones -COPCI- establece las distintas políticas comerciales en materia de comercio internacional.

Poveda et al. (2018), en su artículo mencionan que estas son:

- Políticas Arancelarias
- Negociaciones Internacionales
- Políticas para el desarrollo de los regímenes especiales
- Medidas para contrarrestar el comercio desleal
- Definir políticas
- Aprobar planes de promoción de exportaciones

Dentro de este marco teórico, para Poveda (2018) existe el sustento de la intervención del Estado, que implementa mecanismos considerados como proteccionistas en pro de la recaudación de ingresos fiscales.

Concluyendo con este primer factor, se evidencia la debilidad política interna del país, siendo causante de inseguridad y generando incierto en la población ecuatoriana que debe mantenerse al margen de las expectativas de cada nuevo gobierno entrante.

### **Económicos**

En esta variable Barrera (2020) cita a Martín quien dice que el factor económico analiza datos macroeconómicos como el PIB, inflación, tasa de desempleo, entre otros factores del desarrollo económico de un país.

En el contexto económico mundial, desde el 2020 el globo terráqueo fue fuertemente golpeado por la propagación del virus de la COVID-19, lo que provocó la parálisis de las operaciones comerciales en el mundo, dificultando a las empresas a seguir teniendo interacción económica.

El Banco Mundial (2020) en sus comunicados de prensa explica que la pandemia del coronavirus hundió a la economía mundial, y que se trata de la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Seguido de esto, también estima que el ingreso per cápita por

región disminuyó. Para el 2020, la previsión del Banco Mundial era que la economía mundial se reduciría un 5.2% ese año.

La contracción para el mercado emergente como grupo era del 2.5% en el 2020 según el Banco Mundial. Por otro lado, en sus publicaciones de Twitter la organización estipulaba que: *“La disminución prevista en los ingresos per cápita, de un 3,6 %, empujará a millones de personas a la pobreza extrema este año.”* (Banco Mundial, 2020)

Las afectaciones para las economías mundiales eran abismales, sobre todo para las economías dependientes del comercio internacional y el turismo, que representaba millones de dólares en su PIB.

La perspectiva regional para América Latina y el Caribe reflejaba que estas perturbaciones ocasionadas por la pandemia desplomaron la economía regional en un 7.2% durante el primer año de confinamiento. Las afectaciones eran mayores para los productores de petróleo y gas, con el paro de las operaciones se perdían millones de dólares (Banco Mundial, 2020).

La recesión causada por la contracción del 7.2% de la economía de la región se traduce como la más profunda que las causadas por la crisis financiera mundial del 2008-09 y que la crisis latinoamericana de la década de 1980, esto según la previsión del Banco Mundial para el 2020.

Para los años posteriores se esperaba mejoras en la economía mundial como la expansión de la economía en 4% para el 2021, que venía acompañado con la distribución de vacunas e inversiones de distintos organismos internacionales para sostener la recuperación económica. Dentro del mismo periodo, la reactivación económica mundial era evidente pero desigual, las economías en desarrollo luchaban para disminuir los efectos que dejó atrás la emergencia sanitaria.

En Ecuador, el nuevo gobierno electo recibía el Estado con un gran reto económico. El primer mandatario entrante lidiaría con el endeudamiento del país en contra de un presupuesto limitado (España, 2021a). Durante su primer mes de gestión se observó un acercamiento al Fondo Monetario Internacional (FMI) y el indicador de riesgo país cayó de 1.169 puntos a 824, indica España en el artículo.

El año 2020 finalizó con necesidad de endeudamiento de alrededor de 14.000 millones de dólares, representando el 14% del PIB. Además, el gobierno saliente dejaba atrás

deudas con proveedores y más importante con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS. Para ello, España (2021a), confirmaba que el político banquero dentro de sus políticas macroeconómicas contemplaba reducir gradualmente hasta su eliminación del Impuesto a las salidas de Divisas que en primer año de su periodo gravaba el 5% sobre las transacciones de dinero al exterior; sin embargo, el FMI como condición al acceso de inversión y endeudamiento sugiere al gobierno entrante el alza de dos puntos al IVA.

En la actualidad la situación económica ecuatoriana tiene perspectivas positivas, según la Cepal el PIB del Ecuador crecerá 2% para el 2023, una proyección menos positiva que la del Banco Central (Redacción Primicias, 2022). Por otro lado, organismos multilaterales prevén que el Ecuador para el 2023 tendrá una contracción económica, de este modo el crecimiento del país se reduciría en 2% pero a pesar de eso el país se ubicaría por encima del promedio para América Latina y el Caribe, según establece Andrade (2023) en su publicación.

De esta forma, las proyecciones de crecimiento económico para Ecuador están dadas por la siguiente figura:

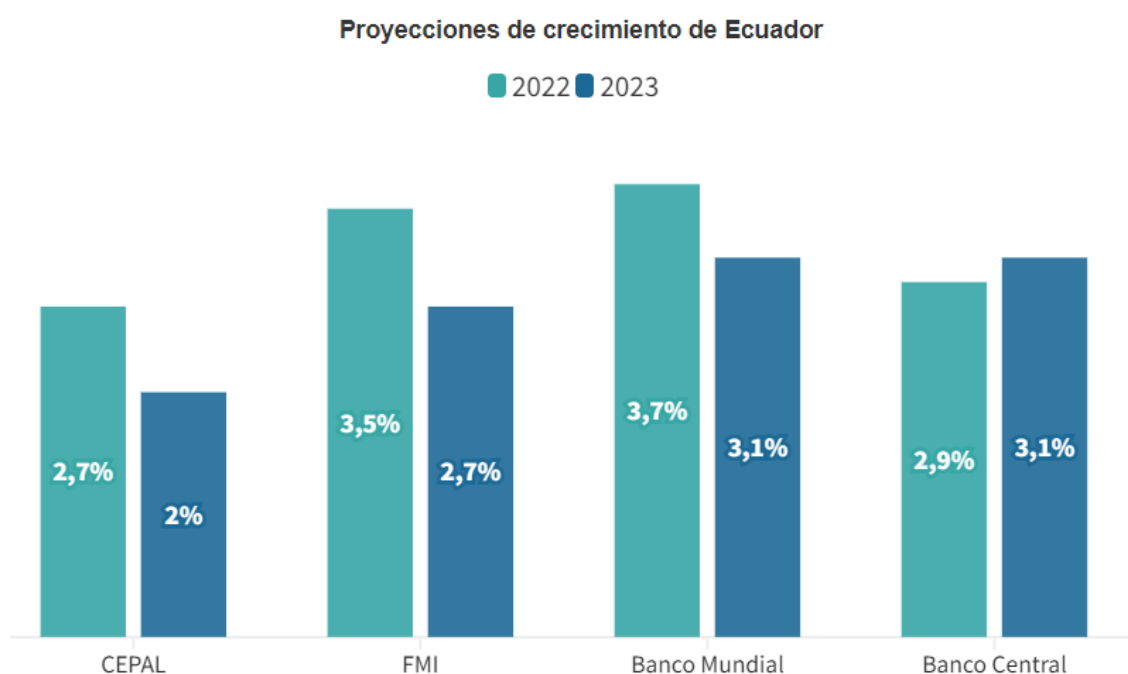


Figura 2. Proyecciones de crecimiento de Ecuador

Fuente: Andrade, G. [Revista Gestión]

En cambio, para el Banco Mundial la economía ecuatoriana se estaría recuperando paulatinamente de los estragos de la pandemia. El organismo sugiere que el gobierno está

tomando sendas sostenibles de crecimiento y busca mejorar las oportunidades de empleo, estableciendo entornos adecuados de trabajo y en consecuencia atracción a la inversión y productividad.

Tenemos entonces que, en términos referenciales, el estudio y perspectiva económica del Ecuador para el año 2023 – primer cuatrimestre, proporcionado por Coface (2023) es:

- Población: 17,8 millones de personas
- PIB per cápita: 5.979 dólares estadounidenses
- Evaluación de Riesgo País: C [Alto riesgo]
- Clima de Negocios: B [Bastante Alto]
- Crecimiento del PIB (%): 2.2
- Inflación promedio anual: 2.4%
- Saldo presupuestado (% PIB): -0.5
- Saldo en cuenta corriente (% PIB): 2.6
- Deuda Pública (% PIB): 56.2

El Ecuador a pesar de sufrir contracciones en su economía sigue estando por encima del promedio de la región para América Latina y el Caribe. Estas proyecciones también se deben a la adopción del dólar desde la década de los 2000 en su economía, considerando que ésta moneda es fuerte internacionalmente y es el medio de negociaciones comerciales a nivel mundial.

En conclusión, los estragos de una emergencia sanitaria se siguen sintiendo en la actualidad con un déficit de la balanza comercial. Además, debido a la inflación mundial y la apreciación del dólar frente a otras economías, las exportaciones se hacen más caras para el Ecuador, pudiendo afectar a este sector de la economía.

## **Social**

Para Barrera (2020), los factores sociales involucran la evaluación demográfica, movilidad social, estilo de vida y hábitos de consumo de la sociedad a lo largo de su historia. Además, complementa que el Ecuador está constantemente en un proceso de cambio y el crecimiento de la demanda por nuevos e innovadores productos es alta. Por lo mismo, se debe analizar los factores sociales del país.

En base a la fuente de USA Census Bureau (2023), en datos breves la población actual ecuatoriana es de 17,5 millones de personas, con una tasa de crecimiento de 1.1% anual.

La densidad poblacional es de 63.2 personas por km<sup>2</sup>, esto último considerando que la superficie del país es de 283.561 km<sup>2</sup>. Por otro lado, la esperanza de vida al nacer para ambos sexos tiene un promedio de 78.3 años. De esta forma, la pirámide poblacional para el Ecuador está dada en la siguiente:

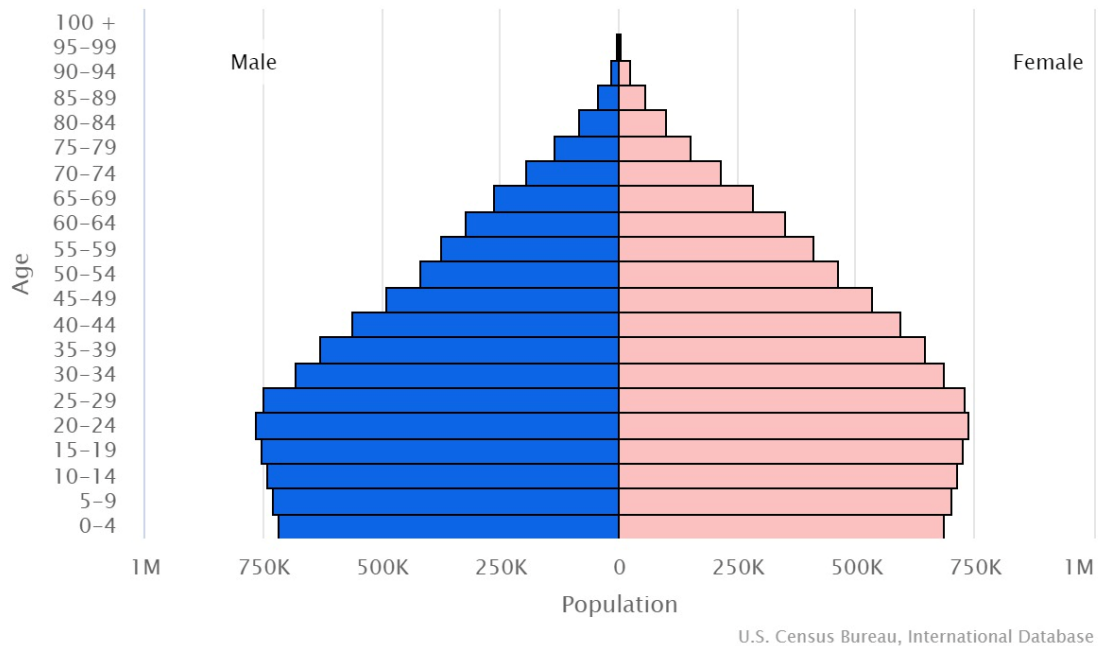


Figura 3. Pirámide poblacional Ecuador 2023

Fuente [U.S. Census Bureau]

En términos de empleabilidad, basándose en los datos del INEC (2023) a través de su Boletín Técnico N° 05-2023-ENEMDU de la Encuesta de empleo, desempleo y subempleo para el año 2022, se tiene que la Tasa de Participación Bruta (TPB) de empleo fue de 46.9%, manteniendo la tendencia del año 2021, mientras que la Tasa de Participación Global (TPG) fue del 65.9%. El desempleo redujo sus índices para el mismo periodo fiscal, teniendo un 4.4% con respecto al 2021 que reveló un 5.2% como tasa de desempleo (INEC, 2023).

Dentro de estos términos, la tasa de empleo se deriva en empleo adecuado o pleno, subempleo, otro empleo no pleno y empleo no remunerado. En respuesta a los diferentes tipos de empleo en el Ecuador se detallan los siguientes resultados:

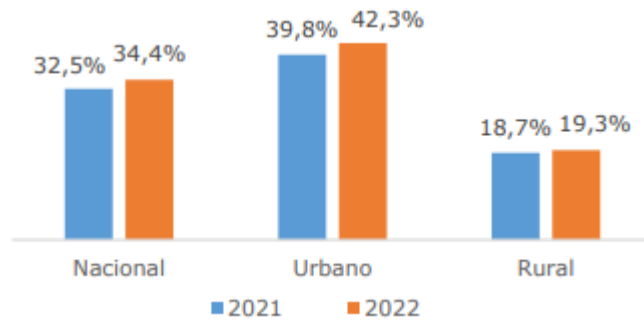


Figura 4. Tasa de empleo adecuado/pleno a nivel nacional, urbano y rural. Años 2021-2022

Fuente [INEC, 2023]

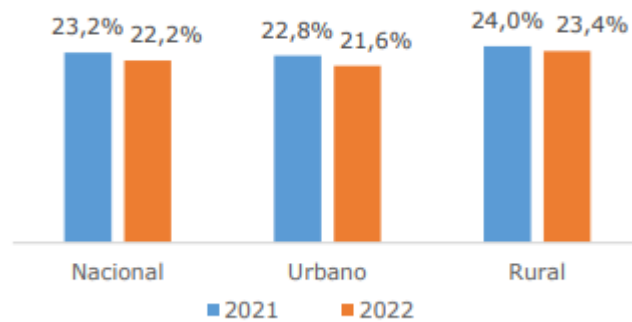


Figura 5. Tasa de subempleo a nivel nacional, urbano y rural. Años 2021-2022.

Fuente [INEC, 2023]

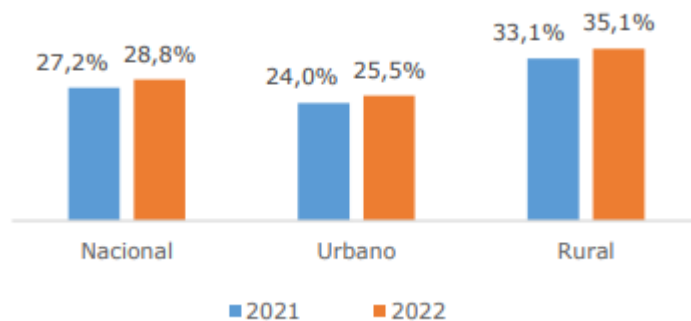


Figura 6. Tasa de otro empleo no pleno a nivel nacional, urbano y rural. Años 2021-2022

Fuente [INEC, 2023]

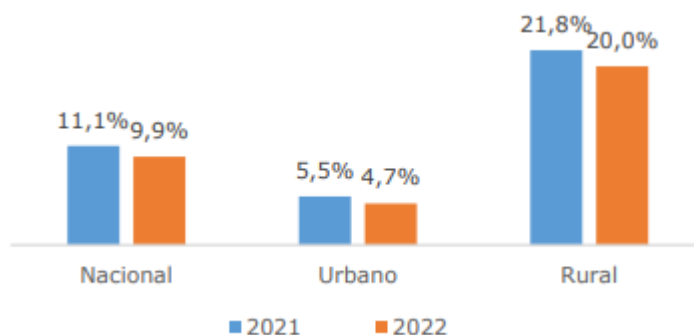


Figura 7. Tasa de empleo no remunerado a nivel nacional, urbano y rural. Años 2021-2022

Fuente [INEC, 2023]

Como se observa en las figuras anteriores los índices de empleo varían de un año a otro, siendo el más representativo la Tasa de empleo adecuado/pleno con un aumento de 2 puntos porcentuales respecto al año 2021.

En materia de movilidad humana, el Ecuador registró un total de movilidad humana por 2.844.788 millones de personas, de los cuales 1.654.188 son ecuatorianos, mayormente de este total son salidas de ecuatorianos hacia el extranjero lo que confirma la migración en potencia de los ciudadanos (INEC, 2022).

Tenemos así un resumen otorgado por este ente público:

Movimientos Internacionales	Total	Ecuatorianos	Extranjeros
Total	2.844.788	1.654.188	1.190.600
Entradas	1.376.221	786.215	590.006
Salidas	1.468.567	867.973	600.594
Saldo migratorio	-92.346	-81.758	-10.588

Figura 8. Resumen 2021 Movilidad Humana Ecuador.

Fuente [INEC, 2022]

En términos de desarrollo, existe el Índice de Desarrollo Humano IDH que es un importante indicador que registra las Naciones Unidas cada año analizando la salud, educación e ingresos (Datos Macro, 2021).

Para el Ecuador, en el 2021 se registró un IDH de 0.74 puntos, una mejora con respecto al año anterior. Con este índice, el país se encuentra en la posición 95 del Ranking de

desarrollo humano. Éste índice cuenta con tres variables, vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno (Datos Macro, 2021).

Por lo tanto, frente a las expectativas de crecimiento poblacional en los próximos años, se espera que la movilidad humana crezca, aumentando la dinámica de empleabilidad. En términos concluyentes, el crecimiento de la población económicamente activa (PEA) y la población en general, se traduce como aumento del mercado; sin embargo, también puede sobrecargar el sistema laboral y generar problemas sociales graves.

### **Tecnológico**

La sociedad está en medio de la era evolutiva tecnológica con la constante invención de tecnologías que facilitan el desarrollo de la vida humana en todos los aspectos. De esta forma, es necesario analizar la evolución tecnológica en el Ecuador.

En el desarrollo tecnológico, los autores Alonso et al. (2019), referencian a Yong (2014) quien dice que: *“no existe un solo país en el mundo que haya alcanzado un alto nivel de desarrollo económico y social sin tener un sector industrial avanzado y desarrollado.”*

La globalización ha ayudado al desarrollo de los avances tecnológicos pues las multinacionales de los países desarrollados mueven sus empresas a localidades extranjeras en donde llevan su tecnología y desarrollan sus procesos productivos de manera innovadora (Alonso et al., 2019).

En caso particular del Ecuador, la PYMES representan la aportación de empleo al país con un 44%, sin embargo, son las que menos tienen accesos a fuentes de inversión y por ello no pueden tener acceso a las innovaciones tecnológicas que son clave para el desarrollo de la empresa. En respuesta este problema, Alonso et al. (2019) sugieren que se necesita fortalecer el pensamiento y desarrollo de los diferentes sectores económicos a los procesos tecnológicos.

Tras el paso de la pandemia, el encierro obligó a las empresas a renovarse e idear nuevas estrategias de negociación y comercio, esto alrededor de la necesidad de establecer nexos con el uso de la tecnología. Es por ello, que la tecnología se convirtió en una herramienta clave para las nuevas estrategias empresariales, haciendo uso de sus diferentes aplicaciones al mercado (Forbes Ec, 2022)

La revista digital (Forbes Ec, 2022) hace referencia a una encuesta liderada por la empresa de código abierto Red Hat entre junio y agosto del 2021 a 1.300 profesionales de distintas

partes del mundo. Esta encuesta reflejó que las empresas han comenzado con un proceso de transformación digital, significa que las empresas están adoptando sistemas digitales para potenciar su gestión empresarial.

Ahora bien, por su parte la empresa extranjera EY, en 2022 publicó las tendencias tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador para el año mencionado. Una vez más se hace mención de la necesidad del impulso de tecnologías en el medio empresarial a causa de la emergencia sanitaria, el artículo digital menciona que el problema del empresario ya no es elegir si transformarse digitalmente o no; sino qué tan rápido debe hacerlo (León, 2022)

En colaboración con la Revista ITahora, EY realizó la encuesta sobre tendencias tecnológicas que están presentes en el país. De esta encuesta, podemos sintetizar las tendencias que las empresas tienen respecto al uso tecnológico en su matriz productiva:

- Modelo de ventas remotas
- Migración acelerada de información a la nube
- Ecosistema de negocios digitales
- Modelo operativo ágil
- Negocios basados en plataformas
- Automatización robótica de escritorio
- Automatización de procesos

En este sentido, es importante que las organizaciones empresariales continúen con el acelerado proceso de transformación tecnológica para establecer ventajas sobre la competencia en el mercado internacional.

En conclusión, las oportunidades de las herramientas tecnológicas actuales ayudan a las empresas a transformarse y potencializar sus procesos productivos con la automatización de fases, centralizar datos, mayor y más fácil acceso a los diferentes mercados, etc. Los avances tecnológicos se han convertido en una pieza clave para las empresas, en especial para la gestión y desarrollo de los nuevos emprendimientos ayudando a su crecimiento.

### **Ecológico**

En las investigaciones de Barrera (2020) habla que el Ecuador es uno de los países con mayor biodiversidad de la región y sus ecosistemas se encuentran en peligro a causa de

varios factores. Estos factores antes mencionados son la deforestación, contaminación del agua por la minería ilegal y contaminación del suelo.

A pesar de esta diversidad y como se mencionó anteriormente, son numerosos los problemas que el medio ambiente ecuatoriano debe contrarrestar. Según (Márquez, 2021) el medio ambiente es golpeado principalmente por el desarrollo de industrias petroleras, que son las mayores emisoras de CO<sub>2</sub> al aire, seguido por el mal tratamiento de los residuos, muchos de los residuos van a parar en ríos y depósitos de agua, lo que genera alta contaminación de agua. Además, la contaminación del suelo se debe al uso constante de fertilizantes y químicos que el sector agrícola usa en sus plantíos a causa de la agricultura intensiva para la producción de los diferentes productos.

El Ecuador, por lo tanto, para entender los riesgos medioambientales, se divide en tres regiones: costa o litoral, sierra y amazonia u oriente. Cuenta, además con un archipiélago que se ubica a unos 1.000 km de la costa, mayormente conocido como Islas Galápagos (Varela & Ron, 2018).

La región litoral se caracteriza por un clima tropical árido, seco húmedo y muy húmedo. Al desembocar en el pacífico sufre fenómenos como los de la niña, el niño entre otros. La región sierra es característica por el cruce de la cordillera de los Andes, conforma hieleras de montes, nevados, volcanes, páramos andinos, cumbres, valles y lagunas. Al encontrarse en el medio en forma vertical del territorio nacional, posee climas húmedos en los límites con el litoral, cálido-seco en valles y frío en los páramos. Por lo contrario, la región amazónica u oriental del país se caracteriza por su clima tropical muy húmedo en toda la región, caracterizado por frondosos bosques y una gran diversidad de especies animales y de plantas (Varela & Ron, 2018).

Ésta última región es la que más abarca la flora y fauna del país, por lo que la conservación de su medio es de vital importancia para grupos étnicos que habitan la región. Históricamente, el Oriente se ha visto afectada por la mala gestión de la exploración y explotación petrolera, la minería ilegal y la tala indiscriminada de árboles.

En definitiva, los efectos ambientales siguen siendo negativos frente a unas políticas que no controlan la contaminación ni el atropello que sufre el medio ambiente ecuatoriano. La falta de compromiso para cuidar los ecosistemas se traduce como una amenaza a la calidad de vida y de productos que se pueden obtener como fruto de la tierra, causando

que los mismo se cosechen con mala calidad además de perder totalmente la biodiversidad.

## Legales

Dentro del marco legal ecuatoriano tenemos como base primordial a l Constitución de la República del Ecuador que es el cuerpo legal de la que se extraen los diferentes cuerpos legales.

En la resolución No. 53-09 del 2009, el Consejo de la Judicatura considerando que en el Art. 424 de la Constitución de la República establece:

*“La constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales; en caso contrario carecerán de eficacia jurídica”.*

En el artículo siguiente de la Constitución el Art. 425 prescribe el ordenamiento jerárquico de la aplicación de las normas, teniendo así: La constitución, los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los acuerdos y resoluciones; y demás actos y decisiones de los poderes públicos (El Consejo de La Judicatura, 2009).

Por su lado, EPMMQ (2012) en su estudio nos proporciona el marco legal estatal, es decir la jerarquía normativa del Ecuador que en el anterior apartado se detalló, de esta forma obtenemos la siguiente pirámide de jerarquía:



Figura 9. Jerarquía normativa del Ecuador

Fuente [EPMMQ, 2012]

En materia de comercio exterior, el Ecuador está sustentado por los siguientes cuerpos legales:

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones -COPCI-
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones
- Ley Orgánica de Aduanas, Codificación

Además, se tienen los cuerpos legales internacionales:

- El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio -GATT-
- El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios
- Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio
- Reglas de prácticas regionales con respecto a las Incoterms
- Tratados de Libre Comercio
- Acuerdos comerciales
- Guía de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional -CNUDMI-

Resumiendo, el marco legal en el que se desarrolla el Ecuador y su comercio internacional, además del sustento de bases legales internacionales, regulan adecuadamente la gestión de exportaciones haciéndolo más fácil.

### 2.1.2. 5 Fuerzas de Porter.

Esta herramienta acuñada por Michael Porter en 1979 también se usa para analizar el entorno comercial de las empresas. Para Barrera (2020), con esta herramienta de análisis se centra en los clientes potenciales, competencia, intermediarios y proveedores; lo que ayuda a cualquier compañía a establecer posibles estrategias para ingresar al mercado.



Figura 10. 5 Fuerzas de Porter

Fuente [Dircomfidencial]

Es entonces que dentro de esta herramienta se analizan más específicamente los siguientes puntos:

### **Poder de Negociación de los clientes (demanda)**

Desde el 2016, las exportaciones mundiales de ajo desde China cayeron en un 13% debido a efectos climáticos, considerando que el gigante asiático es el principal productor de ajo en el mundo, la demanda de la raíz aumentó (DGPA, 2020). Por otro lado, a pesar de que el país asiático lidere las exportaciones mundiales de ajo, son alrededor de 100 países los que producen ajo, poniendo en evidencia la alta demanda mundial de este ingrediente culinario.

En este sentido, son 32 los países que posterior al 2018 importaron por encima de las 10.000 toneladas del producto, entre ellos los principales consumidores son Estados Unidos, Tailandia, Filipinas, Bangladesh, Rusia, países árabes, países europeos, etc. (DGPA, 2020).

Sin embargo, Indonesia, Brasil y Malasia representan el 44% de las importaciones para este producto, siendo los mayores consumidores y demandantes mundiales del ajo.

En base a los anteriores resultados, se determina que los clientes tienen bajo poder de negociación, pues deben estar a las expectativas de la producción de quienes tienen la mayor parte del mercado.

### **Poder de negociación de los proveedores (oferta)**

El ajo es una raíz bulbosa originaria del Asia, por lo que la producción de esta raíz en los países asiáticos es alta. De acuerdo a la FAO referenciado por la DAPRO (2020) la producción mundial del ajo superó los 28 millones de toneladas en el 2018, observándose claramente un incremento de la producción a causa de la demanda mundial.

El país que lidera la producción de ajo es China, representando el 80% de las exportaciones a nivel mundial. Además, el gigante asiático registra el mayor rendimiento de producción de la raíz alcanzando las 28.3 toneladas por hectárea, esto dentro del mismo periodo fiscal 2018 DAPRO (2020).

Luego de China, el país que mayormente produce ajo a nivel mundial es India con una participación del 6% anual de las exportaciones mundiales, sólo seguido de Bangladesh con una participación del 1.6%. Estos datos referenciales corresponden al 2018.

En el caso de Ecuador, según datos investigados de El Comercio (2022), durante el 2022 se indicó que el país contaba con apenas 849 hectáreas que producen 6.000 toneladas anuales de la raíz de ajo. En base a esta fuente, se deduce que el Ecuador para satisfacer la demanda anual de 12.600 toneladas, debe importar desde China y Perú el producto alimenticio.

Como se observó anteriormente, los tres países asiáticos dominan el mercado mundial del ajo, por lo que consecuentemente, el poder de negociación de los proveedores es alto considerando los niveles de producción que manejan.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

El ajo es un ingrediente que se consume en todos los hogares a nivel mundial, en restaurantes de toda clase e incluso por sus características medicinales, el aumento de la demanda del ajo a nivel mundial representa la presencia de nuevos productores de ajo y sus derivados. En base a los análisis de la página de Mordor Intelligence (2023), los precios de esta raíz están subiendo, principalmente en Europa.

Por otro lado, la página sugiere que las nuevas aplicaciones del ajo como remedio medicinal está atrayendo y promoviendo la tendencia del consumo de las personas por estos bulbos, lo que expande el mercado potencial.

En este sentido, se traduce que el aumento de la demanda por el ajo atrae a nuevos competidores que ingresarán al mercado tratando de captar una oportunidad de negocio emergente, lo que la amenaza de la entrada de nuevos competidores al mercado es moderada.

### **Amenaza de nuevos productos sustitutivos**

Al venir de la misma familia y de ser raíces, el principal posible sustituto del ajo puede tratarse de la cebolla, ya sea la cebolla larga, colorada o perla, además de los diferentes tipos de cebollas que existen a nivel mundial.

Por otro lado, los diferentes condimentos como el jengibre pueden tomar fuerza a cambio del ajo para incluirlo en las diferentes recetas culinarias (New Food Hub, 2023).

Sin embargo, debido a sus características y propiedades, el ajo no es reemplazable con ninguna otra verdura o ingrediente para potenciar de las comidas con ese particular olor y sabor.

En conclusión, la amenaza para los productos sustitutivos es bajo para este buble.

### **Rivalidad entre competidores**

Sin duda, la rivalidad entre los competidores, en este caso productores de ajo, es alta ya que su producción está repartida en los diferentes continentes y países. Por su alta adaptabilidad a las condiciones climáticas, le hace un producto de fácil acceso y producción.

Los aumentos en el volumen del ajo muestran que los proveedores están compitiendo unos a otros por satisfacer la demanda mundial en base a sus capacidades de volumen producido (Mordor Intelligence, 2023a).

Concluyendo, la rivalidad entre los competidores se vuelve una amenaza alta por aquellos países productores en que la oferta sobrepasa los límites mundiales y abarcan prácticamente todo el mercado, dejando a los demás productores sin oportunidades de comerciar su producto.

#### *2.1.3. Matriz EFE.*

Valarezo (2022) señala que por medio de la matriz EFE se permite sintetizar y valorar información obtenida de las oportunidades y amenazas identificadas como variables críticas las cuales determinarán el éxito de una compañía dentro del entorno en que se desarrolle.

En conformidad con lo anterior se presenta la Tabla 1:

**Tabla 1. Matriz EFE**

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Crecimiento de la demanda de ajo	0,10	4	0,40
Surgimiento de nuevos mercados	0,05	2,5	0,13
Ofertar el producto con términos propios	0,05	2	0,10
Avances tecnológicos empresariales	0,10	3	0,30
Inexistencia de productos sustitutivos	0,05	1,5	0,08
Sustento Legal Internacional	0,15	2	0,30
<b>Amenazas</b>			
Quiebre político interno	0,15	3	0,45

Desgaste del medio ambiente y los suelos	0,05	1	0,05
Entrada de más competidores al mercado	0,05	1	0,05
Economía abatida por la emergencia sanitaria	0,10	1,5	0,15
La imposición de los grandes productores	0,15	4	0,60
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,60</b>

En conformidad con la Tabla 1 presentada, se deduce que con el total del peso ponderado de 2,60 está en una posición atractiva para el mercado, sin embargo, lo ideal es tener mayor puntaje considerando que mientras más cercano al 4 se prevé una posición privilegiada.

## 2.2. Análisis Interno

El análisis interno implica según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2018), dar una mirada hacia el interior de la organización para identificar dentro de sus recursos y procesos cuáles son capacidades consideradas como fortalezas y de las mismas cuáles se pueden considerar como debilidades. Esto con el fin de establecer medidas para sostener a la empresa ante amenazas de factores externos.

Complementando al anterior apartado, el análisis interno aplica la teoría de organización basada en los estudios de los recursos y sus capacidades para gestionar la organización. En definitiva, el estudio interno de cada organización propone estrategias para definir las fortalezas y debilidades de la corporación con el objetivo de revisar las capacidades de la misma enfocándose en sus características con relación a la producción de productos y/o servicios (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018).

Para el efecto, se considera en el presente proyecto los siguientes aspectos:

### 2.2.1. Aspectos históricos.

Basado en los respaldos de Pallo (2014), el ajo procede desde el centro y sur de la región asiática de donde se propagó hacia el mediterráneo y de ahí al resto del mundo. Específicamente, según Nuñez (2011), en el Asia, este tubérculo creció en la desértica región siberiana de Kirguiz. Por su alta capacidad para adaptarse a los climas, y su

resistencia en su desarrollo durante el crecimiento no era extraño que posterior a su descubrimiento por los humanos, se convirtiera rápidamente en uno de los cultivos básicos de la mayoría de civilizaciones.

Es por ello, que este cultivo comprende miles de años, alrededor de 3.000 años a.C. se lo consumía en regiones como la India y Egipto (Pallo, 2014). Esta última civilización, consideraba al ajo como una representación del cosmos, pieles exteriores y los estados de los cuerpos celestes. Para los egipcios su consumo significaba la unión del ser con el universo que alimentaba no solo el cuerpo sino también el alma, así lo expresa Nuñez (2011) en su publicación.

Además, para griegos y romanos en especial los soldados, masticar grandes cantidades de este producto tenía como objetivo aumentar la energía y obtener fortaleza. El sobrenombre que se le dio a esta planta fue de *rosa maloliente* por el tufo que dejaba después de su consumo.

Con la expansión del tubérculo a lo largo de los continentes llegó al continente americano a finales del siglo XV junto con los españoles durante sus excursiones de exploración al nuevo mundo (Pallo, 2014). De este modo, el ajo también se adaptó al cultivo de las civilizaciones nativas americanas a lo largo de la historia, formando parte esencial en la cocina nativa americana.

Dentro del país, el cultivo del ajo tradicional se adaptó muy bien debido a las características climáticas y geográficas de la superficie nacional. Más detalladamente, el cultivo del tubérculo se concentró en la sierra, siendo las provincias más representativas para su producción Tungurahua, Chimborazo, Carchi, Azuay, Cañar, Loja y Cotopaxi.

### 2.2.2. Estructura económico-productiva.

En base a fuentes del Ministerio de Agricultura y Ganadería -MAG-, el Ecuador cuenta con apenas 849 hectáreas destinadas a la producción del bulbo de ajo, produciendo 6.000 toneladas anuales del tubérculo; sin embargo, el consumo nacional para este producto es de 12.600 toneladas anuales, lo indica Moreta (2022) en su redacción para El Comercio.

En este sentido, la existencia de demanda insatisfecha ha arrinconado a los comerciantes de este producto a optar por la importación del ajo, principalmente desde China y Perú. Según los datos del Banco Central del Ecuador, durante el 2021 se importaron al país 974 toneladas del bulbo desde China, mientras que desde Perú entraron 5.700 toneladas del

producto, ello con el objetivo de sustentar la demanda insatisfecha que existe en el Ecuador (Moreta, 2022).

Incluso se estima que cierta cantidad de ajo ingresa de forma ilegal al país, lo que afectaría a la producción local y la aplicación de precios para el comercio.

Históricamente las comunidades de Pilahuin, Chibuleo, Santa Rosa y Juan Benigno Vela han sido un bastión para el cultivo y producción del tubérculo con alrededor de 215 hectáreas destinadas para la siembra; sin embargo, estos cultivos se ven afectados por la presencia de la esclerotinia, una plaga en forma de hongo que pudre a la plantación (Moreta, 2022).

Económicamente, la producción anual de ajo nacional se ve afectada por los bajos precios en el mercado de la competencia, explica Moreta, el quintal del producto nacional se vende en \$60,00 mientras que el saco importado de 15kg desde China se vende en \$25,00; por otro lado, el quintal de 70 libras de semillas de Perú se comercia alrededor de \$65,00.

En la actualidad (2023), según el Registro de Precios proporcionado por el Gobierno Autónomo Descentralizado GAD de Ambato, para mayo de 2023 el quintal de 15.4kg de ajo macho, que es la referencia del ajo más consumido nacionalmente y más fácil de pelar, se está comerciando en los centros de distribución con un valor de \$180,00.

En conclusión, existe una creciente demanda de ajo lo que favorece a los productores del producto, por otro lado, empresarialmente, la marca tiene una buena organización y comunicación con las comunidades de Pilahuin, donde se produce el tubérculo. La marca tiene una buena presentación y posee diversidad de productos con sus respectivos precios. A ello se adiciona el concepto del mercado justo, es decir, la importancia que la empresa tiene por la responsabilidad social.

Por lo contrario, las mayores debilidades son la gestión empresarial en el mercado extendido, es decir, es casi inexistente a los ojos de los clientes, sobre todo con la tendencia que existe ante el cuidado de la salud y el consumo responsable. Existe además poco conocimiento sobre los mercados y el contexto internacional del producto para establecer un mercado objetivo concreto.

### 2.2.3. Matriz EFI.

Dentro de la síntesis del trabajo de Mena (2015), establece que la matriz de Evaluación de Factores Internos comprende el análisis de las fortalezas y debilidades más importantes que se encuentran dentro de la empresa.

Para el efecto del proyecto, se presenta a continuación la Tabla 2 que corresponde a la Matriz EFI:

**Tabla 2. Matriz EFI**

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Buen concepto del producto	0,10	2,8	0,28
Comunicación interna con las comunidades	0,10	3	0,30
Diversidad de productos y precios	0,10	3,5	0,35
Presentación adecuada del producto	0,10	4	0,40
Enfoque en el comercio y consumo justo	0,10	2,9	0,29
<b>Debilidades</b>			
Baja gestión empresarial	0,15	1,5	0,23
Poco conocimiento del mercado internacional	0,20	3	0,60
Falta presencia en redes sociales	0,10	1	0,10
Poca comunicación con el cliente	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,60</b>

### 3. PROPUESTA

#### 3.1. Generalidades de la Empresa

Alpa'Sapi es una empresa 100% ecuatoriana que nació como un emprendimiento artesanal representado por Jorge Aleaga, gastrónomo que busca el comercio justo y sostenible. Este emprendimiento trabaja con las 37 comunidades de Pilahuin quienes son productores de ajo ecuatoriano por excelencia. Adquiere su producto directo de estos productores agrícolas locales, ofreciendo productos saludables a las cocinas (AlpaSapi, 2019).

##### 3.1.1. Ubicación de la empresa.

Las oficinas centrales y bodegas de la empresa se encuentran en la ciudad de Quito, exactamente en Monjas Orquídeas, Av. Gonzalo Escudero transversal Thomas Rousseau E15-161, como se indica en el croquis:

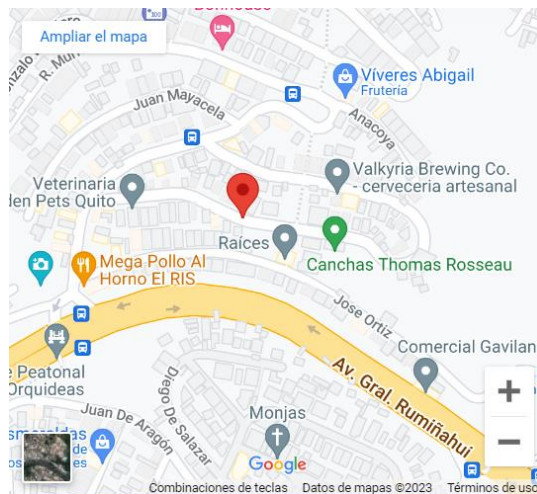


Figura 11. Croquis de la empresa

Fuente [Google Maps]

##### 3.1.2. El Producto.

Alpa'Sapi comenzó su producción con la elaboración de ajo negro y una línea de productos alimenticios a base del ajo negro. Este producto se obtiene a base de la fermentación con microorganismos que reposa y se fermenta durante un periodo de 90 días para que la cantidad de agua y humedad del bulbo disminuya, por medio de este proceso el ajo va tomando un color oscuro y sus niveles de azúcares aumenta, por lo que

al final del periodo de fermentación se obtiene un producto dulce sin azúcares añadidos, perdiendo ese sabor característico fuerte y picante.

Dentro de los beneficios del consumo de ajo negro están que facilita la digestión, tiene una gran cantidad de antioxidantes y aminoácidos, en el caso de personas con problemas de azúcar y diabetes, regula el colesterol y la presión; además es un diurético natural y aporta vitaminas y minerales al cuerpo, por lo que es perfecto como energizante para los deportistas (AlpaSapi, 2019).

Para el ajo negro, la línea de productos que maneja la marca es:

- Atado de ajo negro: El tradicional atado de ajo, fermentado durante 90 días, ocasionando que sea dulce como una pasa, el tallo se lo puede usar para infusiones en caldos, dando un aroma y sabor ahumado.
- Chimichurri con ajo negro: Chimichurri elaborado con aceite de oliva macerado en ajo negro por un período de 90 días, con una variedad de ajos negros y ajos frescos, cilantro, orégano, y vinagre.
- Pasta de ajo negro: Ajo negro pelado y procesado en una deliciosa pasta pura y concentrada de ajo negro, lista para el consumo directo como una mermelada, o para uso gastronómico.

## **3.2. Estudio de Mercado**

### *3.2.1. Definición del Mercado.*

Para el caso de la presente investigación, se planteará exportar a Estados Unidos de América.

Según Tonato (2018), Estados Unidos es un mercado atractivo por excelencia, en especial para Latino América pues existe una cercanía relativa al país del norte del continente americano y, además, este mercado es el segundo importador de alimentos a nivel mundial. Por si no fuera poco, Estados Unidos es una de las economías más grandes del mundo.

En base a los datos proporcionados por United States Census Bureau (2023) Estados Unidos tiene una población 337,9 millones de personas con un promedio de crecimiento anual de 0.7% como índice de crecimiento. Por otro lado, según (ConnectAmericas (n.d.),

el país norteamericano cuenta con casi 314 millones de consumidores por lo que representa una gran oportunidad de introducir el producto al mercado norteamericano.

Complementando a estos resultados, la proyección del mercado alimenticio de Estados Unidos prevé un aumento del 3.9% durante el periodo de 2020 a 2025, esto según estudios proporcionados por Mordor Intelligence (2023).

El reporte de esta fuente dice, además, que la vieja tendencia del consumo masivo e irresponsable de sabores y procesados artificiales está cambiando por productos más naturales y orgánicos, es decir, que sean productos comprometidos con la responsabilidad social y sostenibilidad.

### *3.2.2. Segmentación del Mercado.*

Por el crecimiento del interés en el mercado internacional al ajo negro, en especial los gastronomos de la alta cocina, se enfocará el mercado hacia los restaurantes de alta cocina en Estados Unidos, restaurantes de lujo.

En base al anterior apartado, se enfocará la segmentación del mercado a restaurantes de lujo que tengan al menos una estrella Michelin, que es un distintivo el cual se entrega a los restaurantes como reconocimiento a la excepcionalidad de sus cocinas, esto está determinado en cinco factores de evaluación: calidad de ingredientes, armonía de los sabores, dominio de la técnica, personalidad del chef y la regularidad del tiempo de la propuesta, según lo proporcionado por (Michelin Guide UK, 2022).

Por lo tanto, tenemos la siguiente segmentación del mercado:

**Ubicación:** Estados Unidos de América

**Potenciales Clientes:** Restaurantes con estrella Michelin.

**Economía:** Media alta – Alta

### *3.2.3. Tamaño del Mercado.*

En base a los datos de ViaMichelin (2023), se establece que hay un total de 1.519 restaurantes que tienen al menos una estrella Michelin en Estados Unidos, con un precio promedio entre los 50 – 300 dólares por plato, tratándose de restaurantes de alta cocina reconocidas por su desempeño.

Según Jöel Robuchon, quien es referenciado en el artículo de PrimiciasEc (n.d.), el obtener una estrella Michelin otorga el 20% más de aceptación y negocio, tener 2 estrellas

significa un 40% de aceptación y tener tres estrellas estaría significando tener 80% de aceptación por parte de los clientes hacia los restaurantes que logran obtener estos reconocimientos.

Promediando estos porcentajes de aceptación, tenemos que el porcentaje medio de aceptación para los restaurantes con estrellas Michelin es de:

$$\% \text{ de aceptación} = \frac{20\% + 40\% + 80\%}{3}$$

$$\% \text{ de aceptación} = \frac{140\%}{3}$$

$$\% \text{ de aceptación} = 46,67\%$$

Por lo tanto, para establecer el tamaño de mercado objetivo del ejercicio, se multiplica el número de restaurantes que tienen estrellas Michelin por el porcentaje promedio de aceptación que se obtuvo del anterior ejercicio, de esta manera se tiene:

$$\text{Tamaño de mercado} = \# \text{restaurantes} \times \% \text{aceptación}$$

$$\text{Tamaño de mercado} = 1.519 \times 46,67\%$$

$$\text{Tamaño de mercado} = 709 \text{ restaurantes}$$

En base a los resultados, se obtiene que el tamaño de mercado en base al mercado objetivo que son los restaurantes con estrella Michelin, restaurantes de alta cocina, son 709 restaurantes a los que la propuesta debe enfocar la exportación. Como recomendación, se

debería enfocar el número de restaurantes del tamaño de mercado a aquellos que tienen al menos 2 o 3 estrellas como reconocimiento.

#### 3.2.4. Marketing Mix.

##### Producto

Alpa'Sapi maneja actualmente una amplia línea de productos, todos enfocados en la fermentación a base de microorganismos. Su producto por excelencia es el ajo negro, del que salen algunos derivados como el chimichurri con ajo negro y pasta de ajo negro.



Figura 12. Productos derivados de ajo negro

Fuente [AlpaSapi.com]

La presentación en que se empaca el ajo negro que vende tradicionalmente la empresa es de cajitas de cartón biodegradables de 50gr. de ajo negro, según se muestra en la siguiente figura.



Figura 13. Caja tradicional de ajo negro

Fuente [AlpaSapi.com]

La marca propone un diseño sobrio para el packaging de los productos, resaltando principalmente la información y características del contenido, dando comodidad a los consumidores al momento de adquirir y abrir los productos. Además, para la adquisición

del ajo negro, en base a la necesidad del cliente se puede vender en paquetes más grandes de 1kg en adelante según lo requiera, cuando son casos de restaurantes, cocinas tradicionales, para uso masivo, etc.

A continuación, se presenta la ficha técnica del producto, proporcionado por Jorge Aleaga, dueño y fundador de la microempresa:



ALPA ' SAPI

Ajo negro ecuatoriano	Ficha técnica
Elaborado por:	Jorge Aleaga (ALPA'SAPI)

Nombre del producto	Ajo negro
Ingredientes	Ajo
Descripción del producto	Ajo fresco proveniente de la comunidad de pilahuines, que pasa por un proceso de fermentación por un período de 90 días.
Características fisicoquímicas	La humedad interna del producto puede variar entre un 38% hasta 45% La actividad de agua (aw) es de 0.6 a 0.7 Su pH es de 6 a 6.4
Características organolépticas	Su olor es similar a una pasa con un toque de aroma a vinagre balsámico, color negro, su sabor es dulce como una pasa o ciruela pasa, su textura es como mantequilla moldeable una vez sacado de la cascara.
Lugar de elaboración	Se elabora en Quito con maquinaria semi industrial.

Composición nutricional	Energías totales	10 (kcal)
	Grasa total	0%
	Carbohidratos totales 2g	1%

[www.alpasapi.com](http://www.alpasapi.com)

Facebook: Ajo negro ecuatoriano

Instagram: Ajo negro ecuatoriano

Teléfono de contacto: 0983889365



ALPA ' SAPI

	Fibra	1%
	Proteína	1%
vida útil	1 año	
condiciones de almacenamiento	Se lo puede conservar en un ambiente fresco o en refrigeración,	
Empaque	1. Funda de plástico de polietileno 2. Empacado al vacío a granel	
Presentación	Medidas según los requerimientos del cliente. Medidas estándar de envío 60*40cm	
registro sanitario N°	23332-ALN-0819	
Condiciones de transporte	Transporte frío con temperatura de 4°C hasta 20°C	
Usos	De uso gastronómico, terapéutico	
Correcta manipulación	Mantener alejado el producto de alimentos perecibles, es recomendable mantener en refrigeración	
Rotulado	información:	Explicación:
Logo de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. nombre del producto</li> <li>2. peso neto</li> <li>3. fabricante y dirección</li> <li>4. lote y fecha de caducidad</li> <li>5. Diseño de caja</li> </ol>	lote: DD/MM/AA (SIGLA NOMBRE DEL PRODUCTO)

[www.alpasapi.com](http://www.alpasapi.com)

Facebook: Ajo negro ecuatoriano

Instagram: Ajo negro ecuatoriano

Teléfono de contacto: 0983889365

Figura 14. Ficha Técnica del Ajo Negro

Fuente [Jorge Aleaga, Alpa'Sapi]

## Precio

Los precios manejados por Alpa'Sapi se mantienen competitivos en el mercado frente a la competencia, es decir, mantiene precios por debajo de los que se ofrecen en el mercado, donde el cliente puede adquirir mayor o igual cantidad de producto que demanda por precios más económicos.

Actualmente el precio de la caja de ajo negro de 50gr. está en un valor comercial alrededor de \$5,00 USD. Mientras que, en el mercado, otras compañías comercian 100gr. de ajo negro entre los \$14,60 – 15,70 USD, que si se hace una división sencilla proporcional a los 50gr. que comercia tradicionalmente la marca, estaría costando entre \$7,30 a 7,85 USD. Esto evidencia que Alpa'Sapi es competitivo en el mercado.

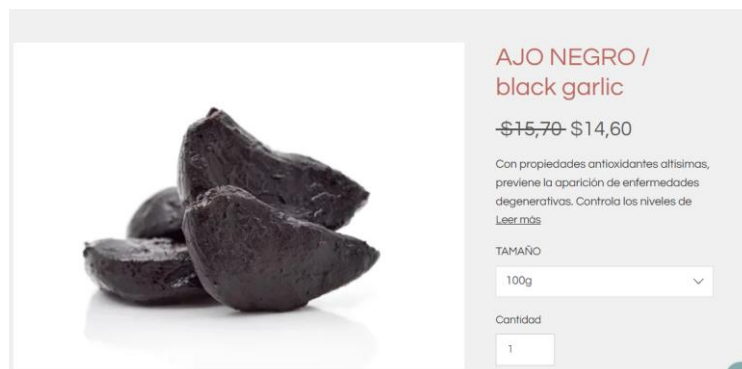


Figura 15. Precios del ajo negro en el mercado

Fuente [jirehgourmet.com]

La propuesta de la marca es comerciar con precios parecidos en Estados Unidos, que se asemejen a los del mercado, pero manteniendo una competitividad. Los precios también estarán basados en la calidad el producto, pues la calidad del ajo negro ecuatoriano es superior a los producidos en el resto del mundo.

En este sentido, los precios que se manejan en el mercado objetivo para el ajo negro rodean los 50 – 55 USD por Kg de producto, según los precios que se comercian en Amazon. Para efectos de promocionar el producto en el mercado objetivo, lo ideal es comerciar el ajo negro con valores similares, es decir, vender el Kilogramo alrededor de los \$60,00 considerando la calidad de la materia prima y los demás costos.

## Plaza

Los medios de distribución por los que el ajo negro de Alpa'Sapi se comercia son a través de las redes sociales: Instagram, Facebook. Así mismo, por medio de su página web se encuentran números telefónicos con el fin de mantener contacto directo con el productor para acordar lugar y hora para la entrega de los productos.



Figura 16. Medios de contacto Alpa'Sapi

Fuente [AlpaSapi.com]

Para la distribución del producto en el mercado objetivo, se planea hacerlo a los restaurantes de cocina de gama alta según la segmentación y tamaño de mercado. Sin embargo, una excelente opción es distribuir el producto a estos mismos restaurantes por medio de un tercero, es decir, un proveedor de alimento especializado en comida selecta y delicatessen.

En este sentido, se planea tener contacto y negociaciones con la empresa estadounidense US Food que es una importadora y distribuidora de alimentos selectos y de delicatessen, lo cual es el medio por el cual se planea llegar a los restaurantes de alta cocina que cuentan con estrella Michelin.

Por otro lado, la distribución y acercamiento de los clientes a la marca se la seguirá realizando por medio de sus redes sociales.

## Promoción

Actualmente el emprendimiento se promociona así mismo por medio de sus redes sociales con publicaciones no periódicas, sin embargo, su mayor fortaleza para la promoción de su marca son las ferias locales en las que participa.

En estas ferias locales, el productor vende su producto de manera que convence al cliente para que pruebe el alimento. Además, lleva una cartera de clientes fidelizada a lo largo de los años gracias al marketing directo de la marca.

En el caso del mercado de exportación, la promoción será similar. Promocionar dentro de las ferias locales de Estados Unidos, daría la oportunidad a la marca de generar una cartera de clientes interesados en consumir el producto ya sea por los beneficios que trae consumirlo, el precio competitivo del mercado, su sabor o simplemente por probar algo nuevo y nada común dentro de la industria tradicional de alimentos.

Por otro lado, la promoción y comunicación del producto ganará fuerza a través de terceros que distribuyan el producto en los diferentes restaurantes de alta cocina, generando interés de nuevos potenciales clientes.

### **3.3. Estudio Técnico**

#### *3.3.1. Tamaño del Proyecto.*

##### **Capacidad de diseño**

La capacidad de diseño que tiene la marca para producir ajo negro está alrededor de los 500kg mensuales de producto para distribuirlo a sus clientes.

##### **Capacidad Instalada – Real**

Gracias al conocimiento del dueño del emprendimiento y su experiencia a lo largo de los años produciendo y vendiendo el producto, ha determinado que la capacidad instalada real, por el momento es de una producción de 100kg mensuales de ajo negro, que se empaquetan y distribuyen para satisfacer la demanda interna que tiene por medio de su cartera de clientes.

##### **Capacidad con la propuesta de exportación**

Para cubrir la demanda interna del producto y, además, producir exclusivamente con el objetivo de exportar al mercado seleccionado, se planea incrementar la capacidad de producción de la empresa a 250kg mensuales, de tal manera que se cubren los 100kg mensuales de demanda interna y 150kg para la exportación del producto.

Debido a que la capacidad de diseño de la empresa está contemplada para 500kg, el aumentar la capacidad instalada no afectaría al perfecto desenvolvimiento de la gestión

empresarial, sino que, por lo contrario, los costos del producto se reducirían, por ende, los precios al mercado, llegando a ser aún más competitivo en el mercado extranjero.

### 3.3.2. *Localización del proyecto.*

#### **Macro – localización**

El proyecto, en términos macro, está ubicado en Quito, provincia de Pichincha; donde mantiene en funcionamiento las oficinas principales, planta de producción y bodegas de almacenamiento del producto.

#### **Micro – localización**

La empresa Alpa'Sapi Ajo Negro Ecuatoriano, se encuentra específicamente localizado en el sector de Puengasí, tomando la Avenida Gral. Rumiñahui, en las calles Gonzalo Escudero y Thomas Rousseau 1196, según croquis de la ubicación (véase Figura 11).

En consecuencia, para el caso de estudio, la localización del proyecto se establece en la ubicación mencionada por estar cerca al mercado consumidor, lo que hace más efectivo y rápido la transacción comercial entre el productor y la clientela.

### 3.3.3. *Ingeniería del Proyecto.*

#### **Ordenamiento Legal**

La microempresa está registrada en el SRI con el RUC 1716714959001, con razón social a nombre de Aleaga Figueroa Jorge Andrés, quien es dueño y fundador del proyecto. Es imperante resaltar que es un contribuyente tipo Persona Natural bajo régimen Rimpe de negocio popular, e inició sus actividades el 13 de septiembre de 2018.

La actividad económica que tiene registrada en la página del Servicio Nacional de Rentas Internas SRI es la de: *CONSERVACIÓN DE HORTALIZAS MEDIANTE SECADO, DESHIDRATADO, INMERSIÓN EN ACEITE O VINAGRE, ETCÉTERA.*

Cuenta con un único establecimiento registrado en Pichincha, Quito en el sector de Puengasí, así como se lo explicó anteriormente en la ubicación del proyecto. Actualmente se encuentra en funcionamiento normal de lunes a viernes de 9:00 a 17:30.

#### **Estructura organizacional**

Alpa'Sapi está estructurado de la siguiente manera:

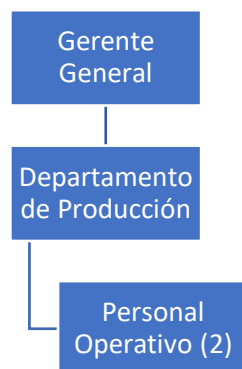


Figura 17. Estructura Organizacional de la Empresa

Fuente [Elaboración Propia]

Con lo que respecta al departamento de contabilidad y marketing, cabe destacar que estos dos departamentos son tercerizados y no tienen relación laboral dependiente con la microempresa.

### Distribución de la planta

Las oficinas y planta de producción se encuentran en la misma ubicación y se encuentran distribuidas en un solo nivel de la siguiente manera:

**Tabla 3. Distribución de planta productiva**

DESCRIPCIÓN	ÁREA (mts2)	
Oficinas	25	
Sala de producción	30	
Bodega/Almacenamiento	10	
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>mts<sup>2</sup></b>

### Análisis de Factores de producción

- **Materia prima e insumos:** Para la producción de los alimentos que elabora la marca, la única materia prima que necesita como insumo primordial es el ajo, de manera que referente a los precios de mercado actuales de la provincia de Tungurahua y a la necesidad de la empresa para la producción queda detallado de la siguiente manera:

**Tabla 4. Costos materia prima e insumos mensual**

Producto	Presentación	Peso Kg	Unidades	Precio Unitario	Precio Total
Ajo Hembra	Quintal	45,5	3,85	130,00	500,50
Ajo Macho	Quintal	15,4	4,87	180,00	876,60
<b>Total</b>					<b>1.377,10</b>

- **Maquinaria industrial y equipos:** El uso de maquinaria industrial, equipos de cocina y demás menaje es primordial para la elaboración del producto de carácter alimenticio, sin lo mencionado no se puede desarrollar normalmente las actividades de la empresa.

**Tabla 5. Equipos industriales y menaje**

DESCRIPCIÓN	Valor Total
Maquina Fermentadora	15.000,00
Refrigeradora	
Cuarto frío	
Cocina	
Menajes	
<b>Total</b>	<b>15.000,00</b>

- **Mano de obra:** Para la elaboración de los productos, a parte del gerente general también es necesario el apoyo de personal que constan como personal operativo para la producción del ajo negro.

**Tabla 6. Costos de personal mensual**

DESCRIPCIÓN	Valor Total
Gerente General	800,00
Personal Operativo	450,00
Personal Operativo	450,00
<b>Total</b>	<b>1.700,00</b>

#### 3.3.4. Comercio Internacional.

##### **Logística Internacional**

**Partida Arancelaria:** La partida arancelaria con la que se trabajará para la presente propuesta de exportación es la de 200599. La subpartida específica para el objeto de exportación es 20059997.

**Destino de Exportación:** Para el caso presente se ha decidido que, en base a la segmentación de mercado, tamaño de mercado, y el intermediario por el cual se planea llegar a los restaurantes de alta cocina en el mercado objetivo, el destino de exportación será:

**País:** Estados Unidos de América

**Estado:** Illinois

**Denominación:** La subpartida arancelaria 20059997 corresponde a *Hortalizas nesoi, y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas sin vinagre ni ácido acético, sin congelar, sin conservar en azúcar*. De forma que se presenta en la herramienta de análisis de comercio internacional Trade Map:

The screenshot shows the 'Condiciones de Acceso al Mercado' (Market Access Conditions) search interface. It includes a search bar with the following details:

- PAÍS EXPORTADOR:** Ecuador
- PAÍS DE DESTINO:** Estados Unidos de América
- PRODUCTO:** HS6  CÓDIGO DE LÍNEA ARANCELARIA NACIONAL
- PRODUCTO CÓDIGO DE LÍNEA TARIFARIA NACIONAL:** 2005997 - Hortalizas nesoi, y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas sin vinagre ni ácido acético, sin congelar, sin ...

A 'BUSCAR' (Search) button is visible on the right. Below the search bar, there is a link for 'Búsqueda avanzada de productos' (Advanced product search).

Figura 18. Subpartida Arancelaria de Market Access Map

Fuente [Trade Map]

**Aranceles Aduaneros:** Los aranceles aduaneros son barreras monetarias a los bienes o servicios que se cobran como impuestos para ingresar al país objetivo, varía dependiendo del producto y del país del que proviene el bien o servicio (World Trade Organization, 2023).

Según la investigación en la herramienta Market Access Map (2023) que facilita Trade Map, las tarifas arancelarias aduaneras para la subpartida 20059997 que corresponde a Hortalizas nesoi y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas sin vinagre ni ácido acético, sin congelar, sin conservar en azúcar, está dado de la siguiente manera:

Régimen arancelario ①	Tarifa Aplicada ①	CRA ①	Nota
Derechos NMF (aplicados) ③	11,20%	11,20%	
Arancel preferencial para países SGP ③	0,00%	0,00%	<a href="#">Detalles del acuerdo comercial</a> ▲

Figura 19. Aranceles aduaneros para la subpartida 20059997

Fuente [Market Access Map]

**Remedios comerciales:** Según Reino Aduanero (n.d.), los remedios comerciales son medidas que toma Estados Unidos en respuesta a los subsidios que corresponde a las cuotas compensatorias, ventas por debajo del valor justo o antidumping y los aumentos repentinos de importaciones o salvaguardias. Por lo mencionado, para la subpartida

utilizada dentro del plan de exportación presente, Estados Unidos no aplica ningún remedio comercial para la subpartida arancelaria usada. Se lo muestra en la siguiente figura:

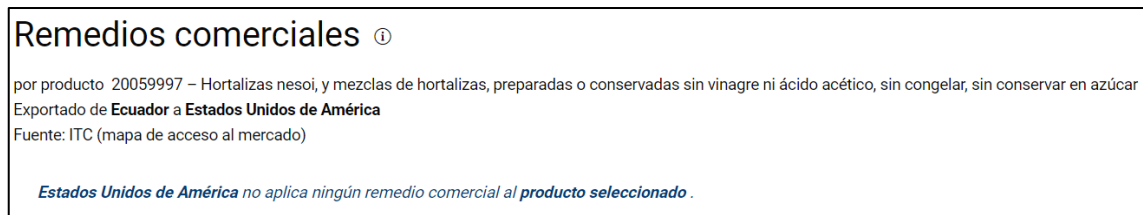


Figura 20. Remedios comerciales para la subpartida 20059997

Fuente [Market Access Map]

### **Requisitos reglamentarios para la Importación en USA:**

Estados Unidos de América tiene requisitos reglamentarios para la importación del producto en base a la partida arancelaria propuesta, dentro de los requisitos de importación que la empresa US Food debe tener en cuenta para que se realice con éxito el ingreso del producto al país norteamericano son los siguientes:

- Enfoque de sistemas
- Requisito de autorización para los importadores por requerimientos sanitarios y fitosanitarios
- Prohibiciones a las importaciones por requerimientos sanitarios y fitosanitarios, no contemplados en otra parte.
- Límites de tolerancia para residuos o contaminación
- Etiquetado
- Embalaje
- Prácticas de higiene en la producción, referentes a condiciones sanitarias y fitosanitarias
- Procesado de alimentos y piensos
- Condiciones de almacenamiento y transporte
- Requerimientos de prueba
- Inspección
- Trazabilidad
- Origen de materia prima y piezas
- Historial procesamiento

- Medidas sanitarias y fitosanitarias
- Identificación del producto
- Requerimientos de calidad, seguridad o rendimiento del producto
- Tratamiento de frío/calor
- Fumigaciones
- Prohibiciones por razones no monetarias.

La lista de requerimientos antes presentada se la obtuvo mediante la consulta de la herramienta Market Access Map de Trade Map.

## **Términos de Negociación**

### **Incoterm**

Para efectos de negociación en destino, el incoterm que se espera usar es CPT “Carriage Paid To”. Se trata de un término de comercio internacional polivalente, es decir, que se lo puede usar en cualquier modo de transporte (terrestre, marítimo y aéreo). Según IContainers (2023), este incoterm contempla que el vendedor/exportador se encarga de entregar las mercancías en destino acordado con el comprador. De esta forma, el vendedor entrega la mercancía al transportista y debe correr con costos y asumir con los pagos necesarios hasta el sitio en que se entrega la carga en destino.

Para el Incoterm propuesto, las obligaciones de las partes están dadas de la siguiente manera:

#### **Vendedor/Exportador:**

- Controles de calidad, medidas, peso y recuento de mercancías.
- Embalaje y etiquetado
- Transporte de mercancías desde fábrica a lugar de embarque.
- Trámites de exportación en aduana, lo correspondiente a documentos, impuestos, requisitos, permisos, etc.
- Asumir la pérdida o daños de la mercancía hasta la entrega al transportista.
- Gastos de exportación en cuanto a almacenaje, maniobras y demás.
- Flete principal que contempla la entrega al transportista y su movilización hasta puerto de destino.

### **Comprador/Importador**

- Asumir el seguro del flete principal, si así lo desea.
- Asumir los riesgos de pérdidas o daños desde el momento en que el exportador hace la entrega de mercancías al transportista.
- Gastos de importación, correspondiente a descarga, almacenaje, maniobras, etc.
- Trámites en aduana para la importación de las mercancías (declaraciones, documentación, impuestos, requisitos, permisos, etc.)
- Transporte interno en el lugar de destino.

### **Transferencia del Riesgo en el Incoterm CPT**

Para el caso de Incoterm CPT, el punto de entrega acordado entre el vendedor y comprador, que además debe constar en el contrato, es de vital importancia debido a que, al momento de hacer la entrega de mercancías al transportista, también es el momento en el que se transfiere el riesgo al comprador/importador (IContainers, 2023).

Según IContainers, es recomendable que las partes identifiquen claramente el lugar de destino pues será el punto hasta donde se cubrirá el contrato de transporte y por ende es la etapa en la que termina el vendedor en asumir los costes de transporte.

### **Requisitos de Exportación:**

En cualquier plan de exportación es necesario que el vendedor o exportador siga ciertos pasos o requerimientos antes de proceder con la exportación definitiva del producto o bien.

En este sentido, Jorge Aleaga, dueño y fundador de la microempresa Alpa'Sapi, debe seguir lo siguiente:

1. Abrir el RUC estableciendo la actividad económica.

Para este sentido, la marca ya cuenta con un RUC (mismo que se determina en el apartado de Ordenamiento Legal), registrado bajo régimen RIMPE de negocio popular, con una actividad económica de “Conservación de hortalizas mediante secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, etcétera.”

2. Tener Firma electrónica: Para este caso, el exportador debe sacar la firma electrónica para poder entregar la documentación suscrita conforme normativa. Se sugiere hacerlo con la empresa Security Data como emisora de la firma electrónica.

3. Registro como Operador de Comercio Exterior

El vendedor deberá ingresar al sistema Ecuapass y registrar su usuario e identificación de la firma electrónica para obtener el certificado de operador.

4. Sacar certificado de Origen

Este certificado regula y controla los criterios de certificación de origen referentes a los acuerdos comerciales que tiene el Ecuador y de preferencias arancelarias otorgadas unilateralmente al Ecuador. Para sacar el certificado de origen se necesita:

- Registro previo de exportador en el sistema ECUAPASS (Ventanilla Única Ecuatoriana)
- Certificado de firma electrónica. (Para firmar solicitud de Certificado en VUE)
- Declaración Juramentada de Origen (únicamente para certificados preferenciales)
- Factura Comercial.
- Conocimiento de embarque B/L o Guía Aérea (cuando es un certificado a posterior)
- Tasa por servicio de emisión y formulario expedido

5. Certificados sanitarios.

Al tratarse de un producto de origen agrícola pero procesado en base a su elaboración y fases por la que pasa el producto, necesita de notificación sanitaria que certifica que el producto es apto para el consumo humano.

En este sentido, el producto ya cuenta con una certificación sanitaria con No. 23332-ALN-0819.

6. Ingresar la Declaración Aduanera de Exportación

Para los efectos, la DAE por lo general se encargará el agente aduanero correspondiente con el que trabaje la empresa de logística que brinda la cotización y que se contempla más adelante, sin embargo, como empresa se debe remitir los documentos habilitantes y necesarios para la DAE, que son la factura comercial,

proforma o packing list; con ello se puede realizar la declaración en aduanas para la exportación definitiva del producto.

#### 7. Someterse a Aforos aduanales

Por políticas aduaneras, las mercancías o carga de exportación, pasan por los aforos establecidos, de ser el caso. Según la SENA, si el aforo se realiza documental o físico, debe estar anexado la factura comercial definitiva de las mercancías, por lo otro, si el aforo es automático la factura comercial definitiva se debe asociar al momento de la corrección de la DAE.

Los pasos contemplados anteriormente corresponden a la fase de preembarque para la exportación definitiva de mercancías según la normativa vigente. Con la DAE aprobada/autorizada, se puede realizar el embarque de las mercancías al medio de transporte según el incoterm que se haya elegido para la gestión.

#### **Cotización Incoterm CPT Aéreo**

Para efectos del plan de exportación del ajo negro de la microempresa Alpa'Sapi, se ha realizado una cotización real con la empresa de logística integral WD Ecuador, que son una empresa dedicada a proporcionar servicios y soluciones en materia de Comercio Exterior (Estévez, n.d.).

El Incoterm seleccionado es CPT aéreo, el producto partiría con origen Quito, desde el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre hacia Illinois, Estados Unidos, y aterrizaría en el Chicago O'Hare International Airport. La carga de exportación del producto, como se había determinado es de 150Kg, y el peso *Chargable Weight*, que es lo que el agente de carga o Forwarder cobrará según el peso del producto y el volumen que ocupa en el avión, según la página de Transvectin, (2022), en este sentido, dentro de la cotización CPT aéreo, el peso Chargable es de 358Kg.

En temas de tasa de flete aéreo, WD Ecuador calculó que la tasa para el incoterm seleccionado y la carga determinada es de \$3,10 dólares americanos, que multiplicado por los kilogramos del peso chargable sale un total de \$1.109,80. Además, los cargos de exportación que cobra la empresa tienen un total de \$40,00.

Dentro de los gatos locales, la cotización desglosa los costos en gastos administrativos con un valor total de \$90,00, los gastos de manejo con un valor total de \$85,00 y por último la guía aérea que tiene un valor total de \$30,00.

Por otro lado, para los valores que se deben pagar respecto a aduana y transporte interno está dado con el siguiente detalle: transporte interno, es decir, desde que el exportador entrega la mercancía al transportista, tiene un valor de \$120,00; y el trámite que se deben realizar en aduanas tiene un coste de \$180,00.

El total general de la cotización para la exportación del ajo negro de la microempresa tiene un total general de \$1.657,80; valor que el vendedor debe asumir para seguir con el proceso de exportación. Se determina además que la cotización tiene una validez hasta el 15 de junio del 2023 y, se muestra en la siguiente figura:

AFRE-1018VES

CLIENTE: ALPA SAPI  
CONTACTO: ALPA SAPI

ORIGEN:	QUITO
DESTINO:	O'HARE AIRPORT
INCOT:	CPT

PRODUCTO:	GENERAL
KGROS:	150,00 kgs
CHRG:	358,00 kgs

<b>FLETE AEREO</b>
AIR FREIGHT
EXPORT CHARGES

CURR	PER	RATE	MIN	TOTAL USD
USD	KG	3,10		1109,80
USD	SHP	40,00		40,00

<b>GASTOS LOCALES</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS
MANEJO
GUIA AEREA

USD	SHP	90,00		90,00
USD	SHP	85,00		85,00
USD	SHP	30,00		30,00

<b>ADUANA Y TRANSPORTE INTERNO</b>
TRANSPORTE INTERNO
TRAMITE DE ADUANAS

USD	Envío	120,00		120,00
USD	Trámite	180,00		180,00

<b>TOTAL GENERAL</b>	\$ 1.654,80
----------------------	-------------

2-3 TT	UIO - LIM - YYZ - ORD	AIR CANADA	DAILY
--------	-----------------------	------------	-------

VALIDEZ: 15-jun-23
--------------------

Remarks:

Tarifas sujetas a disponibilidad de espacios otorgados por la aerolínea.  
 Tarifas sujetas a cambios de tiempo de tránsito, frecuencia y ruta según lo considere la aerolínea.  
 Tarifas válidas para carga apilable, no peligrosa, no perecible y sin extradimensiones.  
 Cargue en origen y descargue en destino no incluidos.  
 Tarifas sujetas a variación de acuerdo al peso y/o volumen de la carga.  
 El peso ó volumen de referencia para la facturación es el que consta en la guía aérea.  
 Rubros como Fuel Surcharge y Security Charge serán facturados AL COSTO según la fecha de embarque.  
 Toda documentación previa al arribo de la carga es neta responsabilidad del importador.  
 Estas tarifas NO incluyen tasas, impuestos, multas, almacenajes y aforos; en origen y en destino.  
 Gastos Locales y Servicios Locales cargan IVA 12% La conversión de moneda extranjera es referencial para efectos de cotización.

Figura 21. Cotización desde Quito – O'Haire Airport

Fuente [WD Ecuador]

### **3.4. Estudio Financiero**

#### *3.4.1. Ventas Proyectadas.*

Las ventas proyectadas por año se calcularon tomando en cuenta las ventas mensuales de la producción local de la microempresa y además de la cantidad de venta proyectada de la exportación. En este sentido, la microempresa vende localmente 1.200 cajas de 50gr de ajo negro a \$5,00 cada una mensuales, es decir, que mensualmente tiene ingresos de venta por \$6.000 USD.

Por otro lado, el total de ventas para 150kg de ajo negro que se exportará en presentaciones de fundas de 1kg cada una, tiene un total de \$9.000 para el año proyectado. De manera que, si se multiplica las ventas locales mensuales para 12 meses que tiene el año, la microempresa tiene un ingreso de 72.000 USD, sumándolo a los 9.000USD de la venta de exportación proyectada, se tiene un ingreso total en ventas por \$81.000,00 anuales.

#### *3.4.2. Gastos Administrativos.*

Para el normal desenvolvimiento de las operaciones de la empresa es necesario determinar los gastos por concepto de gestión administrativa, es decir, los gastos necesarios que hacen posible la gestión de la administración productiva.

Por ello, en concepto de nómina se necesita la colaboración del Gerente y dos personas operativas. El gerente percibe una remuneración de \$800 mensuales, y cada operativo percibe ingresos mensuales de 450USD conforme la ley, además de los beneficios de ley que contemplan los reglamentos respectivos. Los colaboradores no perciben ningún otro tipo de beneficio extra.

Por el concepto de servicios básicos (luz, agua, teléfono) hay un gasto mensual de \$90, por lo que respecta a arriendos son \$100 mensuales, gastos de movilización, que comprende la movilización desde las oficinas de la planta productiva hacia las comunidades de Pilahuin para obtener la materia prima, se gasta \$50 mensuales, y lo correspondiente a mantenimiento de equipos generales, comprende \$15 mensuales.

Dentro del concepto de honorarios profesionales, se tiene la tercerización de contabilidad para la gestión contable y financiera. De este concepto se gasta mensualmente \$15 a la persona que realiza la contabilidad de la microempresa.

Multiplicando los valores respectivos mensuales a un año, se tiene un total de 27.632,23 USD el primer año para gastos administrativos. A partir del año 2, los valores suben gracias a la proyección de sueldos de los colaboradores operativos, pues según lo estipulado por el presidente Guillermo Lasso Mendoza, se espera llegar a un salario básico unificado de \$500, incrementando \$25 dólares cada año. Por lo cual, para el año 2 el total anual de gastos administrativos será de 28.299,13 USD. Lo mismo sucede con el año 3, que subiendo \$25 dólares más en la remuneración de cada operativo llegando a los \$500 finalmente, el gasto administrativo para el periodo se estima que sea 28.966,03USD, a partir de ese año se estima mantener los mismos gastos administrativos. Este análisis considera constante el resto de los gastos administrativos.

#### *3.4.3. Gastos en Ventas.*

Para el caso de gastos en ventas, al ser una exportación a un distribuidor en estados unidos sin medio de terceros, no hay una nómina que se considere para el efecto, por lo tanto, no hay un gasto por beneficios sociales, ni bonos o comisiones.

Sin embargo, existen gastos para lo que respecta a las ventas de marketing, es decir, la promoción del producto y la publicidad del mismo en redes sociales. Para el concepto de promoción se tiene un gasto anual de \$100,00 con lo que se espera solventar la promoción de la imagen del producto. Y, para el concepto de publicidad en redes sociales, la microempresa tiene un gasto anual de \$68 dólares americanos para el manejo de la publicidad en redes sociales. Por lo cual los gastos anuales de ventas para los primeros tres años serían de \$168,00 dólares.

Se tiene una proyección que para el año 4 el gasto por publicidad aumente a \$100 dólares anuales para mejorar las publicaciones de las redes sociales. De esta manera, el gasto por venta anual al año 4 y 5 queda en \$200,00.

#### *3.4.4. Ingresos y salidas de activos fijos.*

Los activos que la microempresa tiene a su cargo son muebles y enseres, equipo de computación, maquinaria y vehículos, sin embargo, para el ejercicio no se espera adquirir maquinaria ni vehículos pues la capacidad de diseño puede tranquilamente cubrir las

necesidades de producción. Por lo tanto, en activos fijos se tiene un valor total anual de \$ 5.000,00 correspondiente a muebles y enseres y, equipos de computación.

Para los muebles y enseres la depreciación anual es de \$420 dólares, para el concepto de equipos de computación se tiene una depreciación de \$266,67 anuales; proyectado una depreciación anual de 686,67 USD.

Como se planea mantener los mismos activos sin aumento de valores en ningún concepto, los valores anuales y de depreciación serán los mismos para los 5 años proyectados del ejercicio.

#### *3.4.5. Gastos Preoperativos.*

Dentro de los gastos preoperativos se tiene principalmente tres conceptos: gastos legales, gastos de constitución y viajes. Para el efecto, viajes no se realizará por lo que el valor de gastos en viajes será de \$00,00.

Sin embargo, los gastos legales son obtenidos de la cotización provista por WD Ecuador, quienes estipulan que los gastos aduanales, es decir, aquellos valores que son para legalizar la exportación tienen un valor total de \$180 USD. Por otro lado, los gastos de constitución para el efecto de la exportación serán de \$ 1.474,80 dólares, este valor corresponde al valor restante de la cotización cuando se sustrae el costo por gastos aduanales.

#### *3.4.6. Inversión.*

La inversión viene representada por el total de activos fijos, capital de trabajo y gastos preoperativos. Por lo cual, el total de activos fijos que son \$5.000 dólares más los \$4.633,37 por el capital de trabajo, más los \$1.654,80 de los gastos preoperativos y por último la suma con el valor de inventarios que es de \$13.909,56 USD, sale un total de inversión de \$ 25.197,73 dólares que se tiene para el concepto de inversión.

#### *3.4.7. Datos de proyección.*

Para los valores de costo de ventas, se ha determinado que el elaborar 250Kg de ajo negro, 100Kg para consumo local y 150Kg para exportación, tiene un valor de 56.970 USD. Se considera que el segundo año habrá un aumento del 5% manteniendo constante el porcentaje de incremento, para el segundo año el costo de ventas será de 59.818,50 USD, el tercer año de \$ 62.809,43; el cuarto año de \$ 65.949,90 y por último el quinto año de 69.247,39 USD. Esto únicamente suponiendo que los días de cuentas por cobrar serán de

30, los días de caja sean de 15, los días de cuentas por pagar, al igual que los días de cuentas por cobrar sean de 30 y, por último, que los días de inventarios sean de 60.

Para determinar el costo de ventas, se ha tenido que determinar el costo por cada 50gr de ajo negro, que es lo que normalmente vende la marca localmente. Dentro del análisis se obtiene que por cada 50gr o 0.05kg de producto, tiene un valor de producción de 2,11 USD. Para producir 100Kg locales mensuales sale un total de 4.220,00 dólares, que multiplicado a 12 meses, sale un coste anual de fabricación de 50.640,00 USD. Además, se determina el valor de fabricación de los 150Kg de producto para la exportación, con un valor anual de 6.330,00 USD. Por lo que el total anual de fabricación es de \$56.970 dólares americanos, mismos que se reflejan en el anexo de Datos de proyección.

#### *3.4.8. Balance.*

Con todos los datos antes mencionados, se calcula el activo y pasivo de la empresa. Por lo que, para el activo se considera lo que se tiene en bancos, inventarios, equipos y maquinaria, vehículos, depreciaciones acumuladas, gastos preoperativos y demás. Teniendo un total de activo para el Año 0 de 25.198 dólares. El año 1 se espera tener un activo de 25.807 dólares, para el año 3, \$27.266, para el año 3, \$38.039, para el año 4, \$61.022 dólares americanos y por último, el año 5 se espera tener un activo de \$98.395.

Lo correspondiente al pasivo más el patrimonio se trabajará únicamente con el capital, por lo que para el Año 0, se tendrá los 25.198 dólares del activo. El año 1, se tendrá un valor en proveedores con 4.380 USD, y más el patrimonio que será un valor de capital de 25.198. El capital para el resto de los años proyectados será constante, sin aumento.

Se observa que los totales entre el activo y pasivo + patrimonio cuadra, por lo que los análisis son correctos en base a los valores que se presentan en los anexos.

#### *3.4.9. Estado de Resultados.*

Para determinar la utilidad, se contempló los valores correspondientes a ventas, costo de ventas, margen de distribución; que se obtiene de la resta entre las ventas y costo de ventas, los gastos de ventas y gastos administrativos.

En este sentido, los valores de ventas se obtienen de las ventas proyectadas, y que se espera tener un aumento del 10% para el año 2, sin embargo, para los años 3, 4 y 5 se espera tener un aumento anual del 15% en ventas.

La forma en que se determinó la utilidad viene dada por la resta del margen de contribución del gasto de ventas más los gastos administrativos. Por lo que para el año 1, hay un valor negativo en utilidades de (3.770) dólares y, es completamente normal que una empresa contemple pérdida hasta los primeros 3 años de operatividad; sin embargo, para el año 2 ya se contempla una utilidad positiva de \$814, desde el año 3 la utilidad sube considerablemente, teniendo un valor de \$ 10.522 dólares, el año 4 se espera una utilidad de 22.719 USD y por último para el año 5 se proyecta una utilidad de \$37.097 dólares americanos.

#### *3.4.10. Flujo de Caja.*

Dentro del flujo de caja, el total operacional se obtiene por los conceptos de utilidad más depreciaciones para obtener el subtotal operacional, de (2.753), se le suma lo que sería la variación de cuentas por cobrar (6.750), variación inventarios, \$4.415 y la variación de proveedores con un valor de \$4.380, dando un total de (708) dólares en contra para el primer año, los siguientes años se toman los valores correspondientes a los conceptos antes mencionados; lo que se tiene un total operacional para el año 2 de \$1.327, el año 3 de \$10.178, el año 4 con \$22.196 y el año 5 tiene un total de \$36.369.

El total de inversión y total de financiamiento no comprende valores en ninguno de los años.

En base a los análisis, el flujo de caja para el año uno es \$(708) en contra, el año 2 es de \$1.327, el año 3 de \$10.178, el año 4 con \$22.196 y el año 5 tiene un total de \$36.369.

Considerando el saldo inicial de caja, que se considera el valor de Bancos dado en el anexo de Balance en el año 0 y sumando el flujo de caja anual, se tiene un saldo final del año 1 con \$3.925, siendo este último valor el saldo inicial de caja para el siguiente año y se realiza la operación para el resto de los años.

Para el ejercicio se ha tomado una tasa de descuento del 20%, con el que se realizará el VAN considerando los flujos de caja desde el año 1 al año 5 y, el valor inicial 0 que vendría a ser el total de inversiones, es decir, los \$25.197,73 dólares.

Realizando el ejercicio, proyecta un Valor Actual Neto VAN de \$ 6.343,46. Esto significa a breves rasgos que el proyecto es viable, considerando todo el análisis financiero antes realizado.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno TIR salió con resultado del 26.49%, con lo que quiere decir que el proyecto es viable y se obtendría ganancias.

## CONCLUSIONES

- El ajo negro no es mayormente conocido en la región latinoamericana, por lo que su producción es baja en comparación a los grandes productores asiáticos, sin embargo, el ajo negro que se produce en el Ecuador tiene una ventaja por la calidad de ajo fresco que se cultiva en las tierras de Pilahuin, provincia de Tungurahua.
- Históricamente el Ecuador ha sido siempre un país primario exportador, es decir, que comercia internacionalmente con materia prima sin pasar por ningún otro proceso de cambio.
- Se establece que la exportación es un régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías. Este flujo de bienes hacia el exterior, forma lo que teóricamente está establecido como comercio internacional.
- Mediante el Análisis PESTEL, se ha establecido que el Ecuador pasa por varios cambios especialmente políticos, mientras trata de recuperarse del impacto de la emergencia sanitaria del 2020.
- Se ha segmentado el mercado para cadenas de restaurantes de alta cocina en Estados Unidos, el mercado objetivo, que tengan reconocimiento de estrella Michelin, que se otorga a los restaurantes mejor calificados por los críticos.
- Se planea que el medio por el cual el producto llegue a los restaurantes con estrella Michelin sea a través de la empresa US Food, importadora y distribuidora de alimentos especializados en delicatessen y una de las empresas más grandes en Estados Unidos para la distribución de alimentos.
- La subpartida escogida es la 200599 correspondiente a *Hortalizas nesoi, y mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas sin vinagre ni ácido acético, sin congelar, sin conservar en azúcar*. Esta subpartida es la que mejor se adapta al producto en forma y concepto.
- Para efectos de exportación, el Incoterm con el que se trabajará es el CPT modalidad aérea y la empresa de logística que ayudará en términos de aduanas y demás es WD Ecuador, con un valor total de cotización \$1.654,80, y validez de cotización hasta el 15 de junio 2023.

- Mediante Estudio Financiero se determinó un valor de ventas proyectadas anuales de \$81.000 dólares, de los cuales \$72.000 corresponden a ventas locales anuales y \$9.000 a las ventas en el mercado objetivo.
- Los resultados reflejados del flujo de caja, en conceptos de VAN y TIR, muestran que el proyecto es viable, considerando los demás valores por los que se ha obtenido el flujo de caja.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la microempresa Alpa'Sapi seguir los lineamientos que se establecen para el exportador en beneficio de establecer acercamientos comerciales con la empresa distribuidora seleccionada en el mercado objetivo, de esta manera se cumple con las ventas proyectadas con el plan de exportación.

Por otro lado, se recomienda a la empresa que mejore su presencia en redes sociales no sólo en el mercado local, sino que invierta para poder llegar hasta los Estados Unidos, en donde se encuentra el mercado objetivo. De esta manera se espera que se amplíe su cartera de clientes internacionales, aumentando a futuro las ventas proyectadas.

Se recomienda, además, que, según los análisis realizados en el presente proyecto, y enfocándose en los gastos operativos, activos, inventarios y administrativos, se mantenga de lo posible un registro mensual o trimestral por los conceptos antes mencionados. De esta manera, se espera tener un libro contable histórico ordenado para futuras inversiones o proyecciones de exportación.

Por último, se recomienda a la microempresa la participación en ferias comerciales de carácter internacional, con el afán de empezar a tener la experiencia del comercio internacional y negociaciones en el extranjero. Esto le traerá experiencia para llegar a más mercados previo análisis situacional, de mercado y financiero.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, P., Maldonado, D., & Solorzano, S. (2020). Incidencia de la balanza comercial en el crecimiento económico del Ecuador: análisis econométrico desde Cobb Douglas, período 1980-2017. *Revista ESPACIOS*, 41, 10.  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p10.pdf>
- Alonso, I., Mazaira, Z., Salazar, R., & Mendoza, J. (2019, April 29). Desarrollo Tecnológico, Gestión del Conocimiento y Organización de la Ciencia, una Trilogía en el Ecuador. *Revista Espacios*, 40(14), 4–8.
- AlpaSapi. (2019). *Quiénes Somos*. AlpaSapi. <https://alpasapi.com/>
- Andrade, G. (2023, February 16). *La economía del Ecuador crecerá menos en el 2023, ¿cuáles son las razones?* Revista Gestión.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2018). *Principios de Marketing* (17a Ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- Arnoldo, L. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 3, 18–25.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.18845/te.v17i1>
- Banco Mundial. (2020, June). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Comunicado de Prensa: Banco Mundial.  
<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Barrera, T. (2020). *PLAN DE MARKETING PARA EL DISTRIBUIDOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO “COMERCIAL BARRERA” EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Bejarano, V. (2011). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE SERVICIOS DE ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA* [Universidad Internacional del Ecuador].  
<http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2869>
- Bula, A. (2020, August). Importancia de la Agricultura en el Desarrollo. *Puente Académico*, 29.  
<https://observatorio.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2020/08/Importancia-de-la-agricultura-en-el-desarrollo-socio-econ%C3%B3mico.pdf>
- Burba, J. (2003). *Producción de Ajo*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria Ediciones.
- Castro, A. (2018). *Economía popular y solidaria ¿realidad o utopía? Caracterización de las entidades de fomento* (1era Edición). Universidad Politécnica Salesiana.
- Ceballos, R. (2014). Los tratados de libre comercio y los derechos de propiedad intelectual: una política de integración comercial en Colombia. *Revista Del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla*, 8, 223–256. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rius/v8n33/v8n33a10.pdf>
- Celis, K. (2016). *Participación de los actores de la economía popular y solidaria y las microempresas en la compra pública en el año 2015* (Vol. 2016).
- Cevallos, P. (2019). *ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS DE ECUADOR, 2008– 2018*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

- Chiriboga, A. (2022, May 24). *Ecuador: balance político a un año de Gobierno de Lasso*. Celag. <https://www.celag.org/ecuador-balance-politico-a-un-ano-de-gobierno-de-lasso/>
- Coface. (2023). *Estudios Económicos: Ecuador*. Coface for Trade.
- ConnectAmericas. (n.d.). *Estados Unidos, un mercado tentador para exportar alimentos*. ConnectAmericas. Retrieved May 22, 2023, from <https://connectamericas.com/es/content/estados-unidos-un-mercado-tentador-para-exportar-alimentos#:~:text=La%20FDA%20revela%20que%20el,frescas%20y%2020%25%20a%20hortalizas.&text=Seg%C3%BAAn%20Proexport%2C%20el%20p%C3%BAblico%20m%C3%A1s,consumo%20de%20alimentos%20en%20EE>.
- El Consejo de la Judicatura, Pub. L. No. 53–09, Consejo de la Judicatura (2009).
- Coscione, M., & Mulder, N. (2017). El aporte del comercio justo al desarrollo sostenible. *CEPAL y CLAC*. <https://hdl.handle.net/11362/42404>
- DAPRO. (2020). *Informe Estadístico del Ajo*.
- Datos Macro. (2021). *Ecuador - Índice de Desarrollo Humano - IDH*. Datos Macro.
- DGPA. (2020). *EL AJO EN EL CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL*.
- Ecoblog. (2012). *Materias primas*. ReduCan Red Social Educativa de Canarias.
- El Comercio. (2022, September 11). *El ajo peruano y chino se consumen más*. El Comercio.
- EPMMQ. (2012). *ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL DE LA PRIMERA LÍNEA DEL METRO DE QUITO*.
- España, S. (2021a, May 1). *Guillermo Lasso gobernará Ecuador con una dura cuesta económica*. El País.
- España, S. (2021b, May 24). *Guillermo Lasso se estrena como presidente de Ecuador con un mensaje de cambio de era*. El País. [https://elpais.com/internacional/2021-05-24/guillermo-lasso-se-estrena-como-presidente-de-ecuador-con-un-mensaje-de-cambio-de-era.html?event=go&event\\_log=go&prod=REGCRART&o=cerradoam](https://elpais.com/internacional/2021-05-24/guillermo-lasso-se-estrena-como-presidente-de-ecuador-con-un-mensaje-de-cambio-de-era.html?event=go&event_log=go&prod=REGCRART&o=cerradoam)
- Estalayo, N. (2010). Los riesgos en el comercio internacional. *Empresa Global. Internacional: Escuela de Comercio Exterior*, 21–23. <https://www.empresaglobal.es/EGAFI/descargas/1037233/1601149/los-riesgos-en-el-comercio-internacional.pdf>
- Estévez, V. (n.d.). *WD Ecuador*. WD Ecuador. Retrieved June 4, 2023, from <https://www.wdecuador.com/>
- Forbes Ec. (2022). *Cuáles son las perspectivas tecnológicas para 2022*. Forbes EC.
- Gómez, M. (n.d.). *Proyecto de Inversión para la Instalación de un Gimnasio en el Municipio de Tultitlán, Estado de México*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- González, N., López, M. E., Celaya, R., & Beltrán, N. (2008). Que integra el estudio financiero en un plan de Negocios. *El Buzón de Pacioli*, 20–31.

- Greco, O. (2009). *Diccionario de comercio exterior*. Valletta Ediciones.  
 elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/66811
- IContainers. (2023). *Incoterm CPT (Carriage Paid To) - Uso y Significado*. IContainers.
- INEC. (2022). *Registro Estadístico de Entradas y Salidas Internacionales, 2021*.  
 www.ecuadorencifras.gob.ec
- INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), anual 2022*.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO*.  
<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7043/BVE18040203e.pdf?sequence=1>
- Lafuente, F. (2012). *Aspectos del comercio exterior*. B - EUMED.  
 elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/34500
- León, D. (2022, March 8). *Tendencias Tecnológicas de Mayor Impacto en el Ecuador 2022 - Evolucionando Digitalmente los Negocios*. EY.
- Llamazares, O. (n.d.). *¿QUÉ ES UN PLAN DE EXPORTACIÓN?*
- Mantuano, J. (2017). *Estrategias de Incentivos para las Exportaciones no Tradicionales desde Ecuador a Taiwán en un Marco de Preferencias Arancelarias*. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Márquez, A. (2021, January 22). *Problemas ambientales en el Ecuador*. Ecología Verde.  
<https://www.ecologiaverde.com/problemas-ambientales-en-el-ecuador-3145.html>
- Martillo Chonillo, J. S. (2019). *Plan de exportación de té de guayusa al mercado de los Estados Unidos* [Universidad Laica Vicente Rocafuerte].  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3194>
- Mella, C. (2023, March 30). *El presidente Lasso se someterá a un juicio político*. El País.
- Mena, G. (2015). *DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN. CASO: "UWC ECUADOR."* PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.
- Michelin Guide UK. (2022, October 19). *¿Qué es una Estrella MICHELIN?* Michelin Guide.  
<https://guide.michelin.com/es/es/articulo/features/que-es-una-estrella-michelin>
- Mordor Intelligence. (2023a). *MERCADO DE AJO: CRECIMIENTO, TENDENCIAS Y PRONÓSTICOS (2023 - 2028)*.
- Mordor Intelligence. (2023b). *MERCADO DE SABORES DE ALIMENTOS DE ESTADOS UNIDOS: CRECIMIENTO, TENDENCIAS, IMPACTO DE COVID-19 Y PRONÓSTICOS (2023 - 2028)*.  
 Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/us-food-flavor-market>
- Moreta, M. (2022, September 11). *El ajo peruano y chino se consumen más*. El Comercio.  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/ajo-peruano-chino-consumen-mas.html>

- Moya, P. (2015). Estudio de Mercados. In *Introducción a la Mercadotecnia* (Editorial UPTC, pp. 151–168). <https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/download/48/78/2859?inline=1>
- Murcia, J., Díaz, F., Medellín, V., Santana, L., Oñate, G., Rodríguez, S., Rojas, R., & Rodríguez, G. (2019). *Proyectos: Formulación y criterios de evaluación* (2nd ed.). Alfaomega Colombiana S.A.
- Núñez, B. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de ajo macho ubicada en la parroquia de Pilahuin, en la provincia de Tungurahua, con destino al mercado de Quito*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Pallo, J. (2014). *ADAPTACION DE CUATRO VARIEDADES DE AJO (Allium Sativum L.) CON TRES NIVELES DE ABONO ORGANICO EN EL CANTON LA MANÁ 2013*. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Pino, R. (2012). *MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES*. <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2012/03/UNIDAD-II-Materias-primas-y-materiales.pdf>
- Ponce, J. (2005). El tratado de Libre Comercio y el desarrollo humano. In A. Acosta & F. Falconí (Eds.), *TLC más que un tratado de libre comercio* (pp. 167–174). FLACSO Ecuador.
- Poveda, G., Suraty, M., & Mackay, R. (2018). Políticas comerciales en el marco del comercio internacional ecuatoriano. *Revista Espacios*, 39, 12–15.
- PrimiciasEc. (n.d.). *Cómo se obtienen y qué implica para un chef tener estrellas Michelin*. PrimiciasEc. Retrieved May 23, 2023, from <https://www.primicias.ec/noticias/el-chat/estrellas-michelin-gastronomia-restaurantes/>
- Quiroa, M. (2020, August 1). *Análisis externo de una empresa*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html>
- Redacción Primicias. (2022, December 15). *Cepal mantuvo previsión de crecimiento económico para Ecuador*. Primicias Ec.
- Reino Aduanero. (n.d.). *Principales Remedios Comerciales de los Estados Unidos*. Reino Aduanero.
- Sánchez, E. (2012). COMERCIO JUSTO: UNA PROPUESTA HISTÓRICA Y CONCEPTUAL. *Suma de Negocios*, 3, 123–134.
- Sapag, N., Sapag Reinaldo, & Sapag José. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6th ed.). Mc Graw Hill Education.
- Sarandón, S. (2020). El papel de la agricultura en la transformación social-ecológica de América Latina. *Cuadernos de La Transformación*. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/16550.pdf>
- CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION COMERCIO E INVERSIONES, Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENA (2021). <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/CODIGO-ORGANICO-DE-LA-PRODUCCION-COMERCIO-E-INVERSIONES.pdf>
- Tonato, J. (2018). *PROYECTO DE EXPORTACIÓN DE HELADOS DE LA EMPRESA “PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LOS HELADOS DE SALCEDO CORPICECREAM S.A.” DE LA CIUDAD*

- DE SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI, HACIA LA EMPRESA LA SERRANITA, NEW YORK, ESTADOS UNIDOS, PERÍODO 2018 [ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11968/1/52T00494.pdf>
- Torres Freire, M., & Campuzano Vásquez, J. A. (2021). Impacto de la Balanza Comercial en el crecimiento económico ecuatoriano, período 1990-2019. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 8(1), 42–47. <https://doi.org/10.26423/rctu.v8i1.554>
- Torres, M. (2019). Análisis PESTEL. In *UEDG Virtual*.
- Transvectin. (2022, June 2). *¿Cómo calcular el Chargable Weight o peso cobrable en un envío aéreo?* Transvectologistics. <https://transvectologistics.com/blog/como-calcular-el-chargable-weight-o-peso-cobrable-en-un-envio-aereo#:~:text=El%20Chargable%20Weight%20o%20peso%20cobrable%20es%20el%20que%20tu,en%20el%20medio%20de%20transporte.>
- United States Census Bureau. (2023). *International Database (IDB) United States*. United States Census Bureau. [https://www.census.gov/data-tools/demo/idb/#/country?COUNTRY\\_YEAR=2023&COUNTRY\\_YR\\_ANIM=2023&FIPS\\_SINGLE=US](https://www.census.gov/data-tools/demo/idb/#/country?COUNTRY_YEAR=2023&COUNTRY_YR_ANIM=2023&FIPS_SINGLE=US)
- USA Census Bureau. (2023). *International Data Base: Ecuador*. Unites States Census Bureau.
- Valarezo, C. (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador. *ECA Sinergia*, 13(3), 65–72. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.4278>
- Valencia, E. (2019). *NEGOCIOS INTERNACIONALES VS COMERCIO EXTERIOR: ANÁLISIS COMPARATIVO Y TENDENCIAS ACTUALES [PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS ]*. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2033/1/VALENCIA%20GUACHAM%20EL%20KEVIN%20.pdf>
- Van Den Berghe Romero, E. (2014). *Tratados de libre comercio: retos y oportunidades*. Ecoe Ediciones. [elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/70420](http://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/70420)
- Varela, A., & Ron, S. (2018). *Geografía y Clima del Ecuador*. BLOWEB.
- ViaMichelin. (2023). *Restaurants MICHELIN Estados Unidos*. Michelin. <https://www.viamichelin.es/web/Buscar-Restaurantes?address=Estados%20Unidos&addressId=3aMTI0b2szcjEwY016Z3VPRGt5TURZPWNMVGMzTGpBeE9Ua3g=>
- World Trade Organization. (2023). *Aranceles*. World Trade Organization.
- Zamora, E. (2016). EL CULTIVO DEL AJO. *Serie Guías - Producción de Hortalizas*, 1–7.

## ANEXOS

### ANEXO A. Datos de Proyección

#### Datos de proyección

	1	2	3	4	5
% Costo de ventas	56.970,00	59.818,50	62.809,43	65.949,90	69.247,39
Días de cuentas por cobrar	30	30	30	30	30
Días de caja	15	15	15	15	15
Días de cuentas por pagar	30	30	30	30	30
Días de inventarios	60	60	60	60	60
Compras	52.555	60.293	63.308	66.473	69.797

Total x caj 50gr **2,11** Costo de producción

Kg	1	1000 gr		
Kg	0,05	50 gr		
Kg	0,05	2,11 USD		
Kg locales	100	<b>4.220,00</b> USD		mensual
		<b>50.640,00</b> USD		anual
Kg	0,05	2,11 USD		
Kg exportacion	150	<b>6.330,00</b> USD		anual
		<b>56.970,00</b> USD Total		

### ANEXO B. Inversión

#### Inversión

	Total
Activo fijo	5.000,00
Capital de trabajo	4.633,37
Gastos preoperativos	1.654,80
Inventarios	13.909,56
Total	25.197,73

\* 2 meses de gastos de ventas y administrativos

## ANEXO C. Activos Fijos

### Ingresos y Salidas de Activo Fijo

Descripción	0	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	4200	4200	4200	4200	4200	4200
Equipo de computación	800	800	800	800	800	800
Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria						
Vehículos						
<b>Total</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>

### Depreciaciones de Activo Fijo

Descripción	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	420	420	420	420	420
Equipo de computación	266,666667	266,666667	266,666667	266,666667	266,666667
Edificios	0	0	0	0	0
Maquinaria	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>686,67</b>	<b>686,67</b>	<b>686,67</b>	<b>686,67</b>	<b>686,67</b>

## ANEXO D. Ventas Proyectadas

### Ventas

Ventas Totales Exportación	<b>\$9.000</b> Anuales
Ventas Totales Locales al Año	<b>72000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$81.000</b> Anual Proyectado

#### EXPORTACIÓN PROYECTADA

Kg de Producto a exportar	150 Kg en fundas de 1kg c/u
Valor de venta	\$60
	<b>\$9.000</b>

#### VENTAS LOCALES

Ventas mensuales	\$ 6.000,00	Unidades	1200	\$ 5,00
<b>Anual</b>	<b>\$ 72.000,00</b>			<b>\$ 6.000,00</b>

## ANEXO E. Gastos Operativos

### Gastos Preoperativos

	Total
Gastos legales	180,00
Gastos de constitución	1.474,80
Viajes	0
<b>Total</b>	<b>1.654,80</b>

Cotización

Total

1654,8

1474,8 \*Cotización - gasto de aduana

## ANEXO F. Gasto en Ventas

### Gastos de Ventas

	1	2	3	4	5
Nómina	0	0	0	0	0
Beneficios Sociales	0	0	0	0	0
Bonos / Comisiones	0	0	0	0	0
Promoción	100	100	100	100	100
Publicidad	68	68	68	100	100
Varios de ventas	0	0	0	0	0
Viajes	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>168,00</b>	<b>168,00</b>	<b>168,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>

\*No se tiene una nómina para ventas. Se exporta a un distribuidor

## ANEXO G. Gastos Administrativos

### Gastos de Administración

	1	2	3	4	5
Nómina	20400	21000	21600	21600	21600
Beneficios Sociales	2.274,60	2.341,50	2.408,40	2.408,40	2.408,40
Bonos / Comisiones	0	0	0	0	0
Servicios Básicos	1080	1080	1080	1080	1080
Arriendos	1200	1200	1200	1200	1200
Movilización	600	600	600	600	600
Mantenimiento	180	180	180	180	180
Depreciaciones	686,67	686,67	686,67	686,67	686,67
Amortizaciones	330,96	330,96	330,96	330,96	330,96
Honorarios Profesionales	180	180	180	180	180
Suministros y útiles	700	700	700	700	700
<b>Total</b>	<b>27.632,23</b>	<b>28.299,13</b>	<b>28.966,03</b>	<b>28.966,03</b>	<b>28.966,03</b>

NOMINA	1		2		3		4		5	
	Mensual	Anual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Gerente	800	9600	800	800	800	800	800	800	800	800
Operativo 1	450	5400	475	500	500	500	500	500	500	500
Operativo 2	450	5400	475	500	500	500	500	500	500	500
	<b>1700</b>	<b>20400</b>	1750	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
			Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
			<b>21000</b>	<b>21600</b>	<b>21600</b>	<b>21600</b>				

### BENEFICIOS SOCIALES

	Salario Mensual					Aporte Patronal Mensual				
	Gerente	Operativo 1	Operativo 2	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	Gerente	Operativo 1	Operativo 2	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente	800	450	450	1700	20400	89,20	50,18	50,18	189,55	2.274,60
Operativo 1	450	475	475	1400	16800	89,20	52,96	52,96	195,13	2.341,50
Operativo 2	450	475	475	1400	16800	89,20	52,96	52,96	195,13	2.341,50
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>1700</b>	<b>20400</b>	<b>89,20</b>	<b>50,18</b>	<b>50,18</b>	<b>189,55</b>	<b>2.274,60</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>						<b>2.274,60</b>	<b>2.341,50</b>	<b>2.408,40</b>	<b>2.408,40</b>	<b>2.408,40</b>
						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

IESS  
0,1115

Mensual					
Servicios Básicos	90	90	90	90	90
Arriendos	100	100	100	100	100
Movilización	50	50	50	50	50
Mantenimiento	15	15	15	15	15

Anual					
Servicios Básicos	1080	1080	1080	1080	1080
Arriendos	1200	1200	1200	1200	1200
Movilización	600	600	600	600	600
Mantenimiento	180	180	180	180	180

Honorarios Profesionales		Anual					
	Mensual	1	2	3	4	5	
Contabilidad	15	180	180	180	180	180	

## ANEXO H. Balance General

### Balance General

	0	1	2	3	4	5
<b>Activo</b>						
Bancos	4.633	3.532	3.679	3.831	3.963	4.101
Inversiones Temporales	-	393	1.573	11.599	33.663	69.894
Cuentas por cobrar	-	6.750	7.425	8.539	9.820	11.292
Inventarios x 90 días	13.910	9.495	9.970	10.468	10.992	11.541
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>18.543</b>	<b>20.170</b>	<b>22.647</b>	<b>34.437</b>	<b>58.437</b>	<b>96.829</b>
Equipos de computación	800	800	800	800	800	800
Muebles y enseres	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Maquinaria	-	-	-	-	-	-
Edificios	-	-	-	-	-	-
Dep. acum. Equipos de computación.	-	266,67	533,33	800,00	1.066,67	1.333,33
Dep. acum. Muebles y enseres	-	420,00	840,00	1.260,00	1.680,00	2.100,00
Dep. acum. Maquinaria	-	-	-	-	-	-
Dep. acum. Edificios	-	-	-	-	-	-
Dep. acum. Vehículos	-	-	-	-	-	-
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>5.000,00</b>	<b>4.313,33</b>	<b>3.626,67</b>	<b>2.940,00</b>	<b>2.253,33</b>	<b>1.566,67</b>
Gastos Preoperativos	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655	1.655
Amortización	-	330,96	661,92	992,88	1.323,84	1.654,80
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>1.654,80</b>	<b>1.323,84</b>	<b>992,88</b>	<b>661,92</b>	<b>330,96</b>	<b>-</b>
<b>Total Activo</b>	<b>25.198</b>	<b>25.807</b>	<b>27.266</b>	<b>38.039</b>	<b>61.022</b>	<b>98.395</b>
<b>Pasivo</b>						
Proveedores	-	4.380	5.024	5.276	5.539	5.816
Necesidad de Recursos a Negociar	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>4.380</b>	<b>5.024</b>	<b>5.276</b>	<b>5.539</b>	<b>5.816</b>
Préstamos socios	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>-</b>	<b>4.380</b>	<b>5.024</b>	<b>5.276</b>	<b>5.539</b>	<b>5.816</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	25.198	25.198	25.198	25.198	25.198	25.198
Utilidad retenida	-	-	(3.770,23)	(2.955,85)	7.565,69	30.284,52
Utilidad del ejercicio	-	(3.770)	814	10.522	22.719	37.097
<b>Total Patrimonio</b>	<b>25.198</b>	<b>21.428</b>	<b>22.242</b>	<b>32.763</b>	<b>55.482</b>	<b>92.579</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>25.198</b>	<b>25.807</b>	<b>27.266</b>	<b>38.039</b>	<b>61.022</b>	<b>98.395</b>
Cuadre	-	-	-	-	-	-

### ANÁLISIS COSTO INVENTARIOS X 90 DÍAS

#### MATERIA PRIMA

	1377,1	100Kg
c/gr	0,01	100000 gr
50gr caja	<b>0,68855</b>	

#### GASTOS ADMINISTRATIVOS

Gastos Adm	32232,23	Anual
Gst Adm mens	2.686,02	
Gst Adm x gr	0,03	
Gst Adm x caj	<b>1,34</b>	

#### GASTOS DE VENTAS

Gst Ventas	168,00	Anual
Gst Vnt mensual	14,00	
Gst Vnt x gr	0,00014	
Gst Vnt x caj	<b>0,007</b>	

#### GASTOS PRE OPERATIVOS

Gst Pre Oper.	1654,8	Anual
Gst PO mensual	137,9	
Gst PO x gr	0,001379	
Gst PO x caj	<b>0,06895</b>	

Total x caj 50gr	<b>2,11</b>	Costo de producción
Inventariado local	7.587,03	3600 cajas x 90 días
Inventario kg exprt.	6.322,53	150Kg x 90 días
	<b>13.909,56</b>	Total de inventarios x 90 días

Kg	1	1000 gr
Kg	0,05	50 gr

Kg	0,05	2,11 USD
Kg	150	6.322,53 USD

## ANEXO I. Estado de Resultados

### Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 81.000	\$ 89.100	\$ 102.465	\$ 117.835	\$ 135.510
Costo de Ventas	\$ 56.970	\$ 59.819	\$ 62.809	\$ 65.950	\$ 69.247
Margen de Contribución	\$ 24.030	\$ 29.282	\$ 39.656	\$ 51.885	\$ 66.263
Gastos de Ventas	\$ 168	\$ 168	\$ 168	\$ 200	\$ 200
Gastos Administrativos	\$ 27.632	\$ 28.299	\$ 28.966	\$ 28.966	\$ 28.966
Utilidad	\$ (3.770)	\$ 814	\$ 10.522	\$ 22.719	\$ 37.097

## ANEXO J. Flujo de caja

### Flujo de caja método indirecto

	1	2	3	4	5
Utilidad	(3.770)	814	10.522	22.719	37.097
Depreciaciones y amortizaciones	1.018	1.018	1.018	1.018	1.018
Subtotal operacional	(2.753)	1.832	11.539	23.736	38.114
Variación Cuentas por cobrar	(6.750)	(675)	(1.114)	(1.281)	(1.473)
Variación Inventarios	4.415	(475)	(498)	(523)	(550)
Variación Proveedores	4.380	645	251	264	277
<b>Total Operacional</b>	<b>(708)</b>	<b>1.327</b>	<b>10.178</b>	<b>22.196</b>	<b>36.369</b>

Variación Activos fijos	-	-	-	-	-
Variación Gastos Operativos	-	-	-	-	-
<b>Total Inversión</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Préstamos socios	-	-	-	-	-
Capital	-	-	-	-	-
Utilidad Retenida	-	-	-	-	-
<b>Total Financiamiento</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<b>Flujo de Caja</b>	<b>(708)</b>	<b>1.327</b>	<b>10.178</b>	<b>22.196</b>	<b>36.369</b>
----------------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------

Saldo inicial de caja	4.633	3.925	5.252	15.430	37.626
Saldo final de caja	3.925	5.252	15.430	37.626	73.995

Saldo real de caja	3.532	3.679	3.831	3.963	4.101
--------------------	-------	-------	-------	-------	-------

<b>Diferencia</b>	<b>393</b>	<b>1.573</b>	<b>11.599</b>	<b>33.663</b>	<b>69.894</b>
-------------------	------------	--------------	---------------	---------------	---------------

	0	1	2	3	4	5
van 20%	(25.197,73)	(708)	1.327	10.178	22.196	36.369
van 20 %	\$ 6.343,46					
tir	26,49%					