

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

---

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**POSICIONAMIENTO Y VIABILIDAD DE EXPORTACION DE INFUSIONES DE  
HIERBAS AROMATICAS DE LA INDUSTRIA ILE AL MERCADO INTERNACIONAL  
PERIODO 2009 - 2020**

**AMANDA MICHELLE ARCOS VILLAVICENCIO**

**DIRECTOR: Mtr. Jorge Mora Varela**

**ABRIL, 2018  
QUITO – ECUADOR**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo de investigación primero a Dios, mi protector, el que me acompaña siempre y cuyo amor me levanta, me sostiene, y me da seguridad.*

*A mis dos madres, mi mamá y mi abuelita, por su ejemplo, su esfuerzo, todos sus consejos, su amor y apoyo incondicional, todo lo que hoy soy es gracias a ustedes.*

*A la fuente de mi felicidad, mi hija Emma, quien al llegar a mi vida se ha convertido en mi fuerza y mi razón para seguir adelante y alcanzar mis metas.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por su amor infinito que me ha permitido cumplir esta meta y me ha sostenido durante estos años de carrera. Sin ti, mi Señor, todo esto no hubiera sido posible.*

*A Manuel Agustín Godoy, Pablo Godoy y Amada Godoy que me brindaron la información necesaria para realizar este trabajo de investigación.*

*A mi director de tesis, Jorge Mora Varela, por su dedicación y conocimientos impartidos durante los años de estudio y por toda su ayuda en el desarrollo de esta investigación*

## INDICE

I.	TEMA .....	1
II.	RESUMEN .....	1
III.	ABSTRACT .....	2
IV.	RÉSUMÉ .....	3
V.	INTRODUCCIÓN .....	4
	CAPITULO I.....	8
	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERÍAS ILE .....	8
1.1.	Antecedentes.....	8
1.1.1.	Historia de ILE .....	8
1.1.2.	Misión, Visión y Valores .....	12
1.1.3.	Estructura Organizacional .....	14
1.2.	Experiencia de la empresa.....	15
1.2.1.	Gestión .....	15
1.2.2.	Mercado Nacional .....	18
1.2.3.	Mercado Internacional.....	23
1.3.	Análisis situacional.....	25
1.3.1.	Matriz FODA .....	26
1.3.2.	Matriz de evaluación de Factores Externos e Internos .....	27
1.3.3.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	29
	CAPITULO II.....	33
	ANÁLISIS DEL PRODUCTO E INTRODUCCION EN EL MERCADO INTERNACIONAL.....	33
2.1.	Productos de ILE .....	33
2.1.1.	Oferta 33	
2.1.2.	Características y Usos .....	34
2.1.3.	Infusiones de Hierbas Aromáticas “Horchata” .....	36
2.2.	Proceso de producción de la Industria .....	38
2.2.1.	Zona geográfica y cultivo .....	38

2.2.2.	Proveedores de materia prima .....	40
2.2.3	Elaboración .....	41
2.2.4.	Producto final .....	49
2.2.5.	Características y Certificaciones .....	50
2.3.	Primeros mercados.....	51
2.3.1.	Estados Unidos, mercado flexible y demandante .....	51
2.3.2.	España, receptor de migrantes y productos .....	52
CAPITULO III.....		54
EL MERCADO INTERNACIONAL .....		54
3.1.	Análisis del mercado internacional .....	54
3.1.1.	Delimitación del producto bajo el sistema armonizado .....	54
3.1.2.	Demanda mundial .....	55
3.1.3.	Mercados potenciales .....	56
3.1.4.	Matriz de selección de mercados .....	57
3.2.	Mercado seleccionado .....	70
3.2.1.	Perfil económico – comercial .....	71
3.2.2.	Comercio bilateral entre Ecuador y el país seleccionado .....	76
3.3.	Comercialización .....	77
3.3.1.	Barreras de acceso .....	77
3.3.2.	Logística internacional .....	82
3.3.3.	Estrategias de ingreso .....	84
VI.	ANÁLISIS .....	86
VII.	CONCLUSIONES.....	93
VIII.	RECOMENDACIONES .....	96
BIBLIOGRAFÍA.....		98

## INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: COMERCIALIZADORA COILE S.A.....	9
IMAGEN 2: COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A.....	10
IMAGEN 3: SABORA EN POLVO ILE.....	34
IMAGEN 4: SABORA EN PASTA ILE.....	35
IMAGEN 5: ALIÑO COMPLETO ILE.....	35
IMAGEN 6: REFRITO ILE.....	35
IMAGEN 7: SAZONADOR EN POLVO ILE.....	36
IMAGEN 8: SAZONADOR EN PASTA ILE.....	36
IMAGEN 9: INFUSIONES DE HIERBAS AROMATICAS ILE.....	37
IMAGEN 10: INFUSION HORCHATA ILE.....	37
IMAGEN 11: RECEPCION DE MATERIA PRIMA.....	42
IMAGEN 12: PESADO Y ALMACENAMIENTO.....	43
IMAGEN 13: PICADO DE LA MATERIA PRIMA.....	44
IMAGEN 14: LAVADO DE LA MATERIA PRIMA.....	44
IMAGEN 15: CENTRIFUGADO.....	45
IMAGEN 16: SECADO.....	46
IMAGEN 17: ALMACENAMIENTO Y CLASIFICACION.....	47
IMAGEN 18: MOLIENDA.....	47
IMAGEN 19: ENVASADO.....	49
IMAGEN 20: PRESENTACION PRODUCTO FINAL.....	49
IMAGEN 21: CERTIFICACIONES DE ILE.....	51
IMAGEN 22: DETALLE DE ARANCELES DE LA UE PARA LA SUBPARTIDA 121190.....	79

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: VENTAS TOTALES DE LA INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERIAS ILE.....	11
TABLA 2: CLIENTES COMERCIALIZADORA COILE S.A.....	20
TABLA 3: CLIENTES COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A.....	21
TABLA 4: VENTAS TOTALES A NIVEL NACIONAL.....	21
TABLA 5: PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS DE ILE.....	23
TABLA 6: MATRIZ EFE.....	26
TABLA 7: MATRIZ EFI.....	27
TABLA 8: MATRIZ FODA.....	28
TABLA 9: FORMULACIÓN.....	48
TABLA 10: CLASIFICACION ARANCELARIA.....	55
TABLA 11: MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS.....	57
TABLA 12: APERTURA COMERCIAL DE MERCADO ALEMANIA, JAPÓN Y SINGAPUR EN EL AÑO 2016.....	68
TABLA 13: PARTICIPACION DE LOS PRODUCTOS ECUATORIANOS EN EL AÑO 2016.....	69
TABLA 14: FACTORES DE RIESGO PAIS ALEMANIA, JAPÓN Y SINGAPUR.....	70
TABLA 15: PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS ALEMANIA 2016.....	74
TABLA 16: PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS ALEMANIA 2016.....	75

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	14
GRÁFICO 2: VENTAS NACIONALES Y PROYECCIONES AL AÑO 2020 .....	22
GRÁFICO 3: EXPORTACIONES ANUALES Y PROYECCIONES AL AÑO 2020.....	24
GRÁFICO 4: MODELO CINCO FUERZAS DE PORTER.....	29
GRÁFICO 5: DEMANDA MUNDIAL SUBPARTIDA 121190 PERIODO 2009-2016.....	55
GRÁFICO 6: DEMANDA MUNDIAL DE HIERBAS AROMATICAS POR PAIS PERIODO 2009-2016.....	56
GRÁFICO 7: PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 121190 PARA EL MERCADO DE ALEMANIA AÑO 2016.....	64
GRÁFICO 8: PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 121190 PARA EL MERCADO DE JAPÓN AÑO 2016.....	65
GRÁFICO 9: PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 121190 PARA EL MERCADO DE SINGAPUR AÑO 2016.....	66
GRÁFICO 10: TENDENCIA DE CRECIMIENTO DE IMPORTACIONES PARA ALEMANIA SUBPARTIDA 121190 PERIODO 2010-2020.....	67
GRÁFICO 11: TENDENCIA DE CRECIMIENTO DE IMPORTACIONES PARA JAPÓN SUBPARTIDA 121190 PERIODO 2010-2020.....	67
GRÁFICO 12: TENDENCIA DE CRECIMIENTO DE IMPORTACIONES PARA SINGAPUR SUBPARTIDA 121190 PERIODO 2010-2020.....	68
GRÁFICO 13: BALANZA COMERCIAL DE ALEMANIA PERIODO 2009-2016.....	71
GRÁFICO 14: PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES PARA ALEMNIA EN EL PERIODO 2012-2016.....	72
GRÁFICO 15: PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES DE ALEMANIA EN EL PERIODO 2012-2016.....	73
GRÁFICO 16: BALANZA COMERCIAL ENTRE ECUADOR Y ALEMANIA PERIODO 2009-2016.....	76
GRÁFICO 17: PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR HACIA ALEMANIA EN EL AÑO 2016.....	77
GRÁFICO 18: PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ECUADOR DESDE ALEMNI A EN EL AÑO 2016.....	77

## I. TEMA

### **POSICIONAMIENTO Y VIABILIDAD DE EXPORTACIÓN DE INFUSIONES DE HIERBAS AROMÁTICAS DE LA INDUSTRIA ILE AL MERCADO INTERNACIONAL PERIODO 2009 – 2020**

## II. RESUMEN

La Industria Lojana de Especerías ILE, empresa familiar dedicada a la producción, procesamiento y comercialización de productos alimenticios, busca iniciar un nuevo proceso de exportación, mismo que tiene como propósito ofrecer al mercado internacional, una de sus principales infusiones de hierbas aromáticas conocida como horchata. Se propone este trabajo de investigación para analizar la viabilidad de dicho proceso e identificar el mejor destino de exportación para el producto. El fundamento teórico que se utiliza es el Modelo de Uppsala que explica el proceso de internacionalización de las empresas mediante una secuencia de etapas. La estructura de esta investigación consta de tres capítulos. El primero comprende la situación de la empresa para determinar su capacidad de producción y exportación hacia el mercado internacional. El segundo, la producción de la empresa, con el propósito de establecer las características de los productos que satisfacen la demanda de sus consumidores. El tercero, el análisis del mercado internacional para identificar el mejor mercado para la exportación de horchata y estrategias de ingreso. Para esto fue necesario utilizar herramientas de análisis como matriz FODA, matrices de evaluación de factores externos e internos de la empresa, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y con la aplicación de la matriz de selección de mercados se concluyó que Alemania es el mejor destino de exportación para la horchata.

**Palabras clave:** exportación, hierbas aromáticas, horchata, mercado internacional, Alemania, internacionalización.

### III. ABSTRACT

Spices Industry of Loja, a family company dedicated to the production, processing and marketing of food, seeks to start an export process which purpose is to offer the international market one of its main aromatic herbal teas known as horchata, a healthy and delicious beverage that is made by a mixture of different types of herbs. Therefore, this research explains the viability of this process and the identification of the best destination to export this product. The theoretical framework used is the Uppsala Model that explains the process of internationalization of companies by a sequence of four different steps that start with sporadic export, followed by export through agents, establishment of foreign sales subsidiaries and foreign production. The structure of this research consists of three chapters. The first one includes: the company's situation to determine its production and exportation capacity to the international market. The second chapter talks about the production of the company to establish the characteristics of the products that satisfy the demand of its consumers. Finally, the third chapter analyze the international market in order to identify the best market to export horchata and its entry strategies to the market. For this purpose it was necessary the application of strategic management tools such as SWOT matrix, evaluation of external and internal aspects of the company, Porter's five forces model and the selection matrix of international markets to conclude that Germany is the best export destination for horchata.

**Key words:** export, aromatic herbal teas, horchata, international market, Germany, internationalization.

#### IV. RÉSUMÉ

Industria Lojana de Especerías ILE, entreprise familiale dédiée à la production, transformation et commercialisation de produits alimentaires, cherche à lancer un nouveau processus d'exportation qui vise à offrir au marché international une de ses principales infusions d'herbes aromatiques appelée horchata. À cette fin, ce travail de recherche est proposé, même qui permet d'analyser la viabilité de ce processus et d'identifier la meilleure destination d'exportation pour ce produit. La théorie utilisée est le modèle d'Uppsala, qui explique le processus d'internationalisation des entreprises à travers d'une séquence d'étapes. La structure de cette recherche comprend trois chapitres. Le premier comprend la situation de l'entreprise pour déterminer sa capacité de production et d'exportation vers le marché international. Le deuxième, la production de l'entreprise, dans le but d'établir les caractéristiques des produits qui répondent à la demande de ses consommateurs. Et troisième, l'analyse du marché international pour identifier le meilleur marché pour l'exportation de horchata et les stratégies d'entrée. Pour cela, il a fallu utiliser des outils de gestion stratégiques tels que la matrice d'analyse SWOT, l'évaluation des facteurs externes et internes de l'entreprise, le modèle de cinq forces de Porter et la matrice de sélection des marchés pour identifier que l'Allemagne est la meilleure destination d'exportation pour horchata.

**Mots clés:** exportation, infusions d'herbes aromatiques, horchata, marché international, Allemagne, internationalisation.

## V. INTRODUCCIÓN

La Industria Lojana de Especerías ILE es una empresa familiar de producción, procesamiento y comercialización de productos alimenticios tanto a nivel nacional como internacional. Desde sus inicios en 1973, el objetivo de la empresa ha sido ofrecer a sus clientes productos naturales con estándares de calidad que permitan satisfacer sus necesidades, además de ofrecer productos amigables con el medioambiente y contribuir en la creación de fuentes de trabajo. La trayectoria y compromiso de ILE en la industria ecuatoriana, han permitido que sus productos y su marca se posicionen como líderes en el mercado. Esto ha permitido su expansión al exterior, llegando a consumidores a nivel internacional a través de nichos de mercado como tendencia influenciada por la ola migratoria de los años noventa.

A nivel internacional existe un aumento en la demanda de productos orgánicos y naturales, sobre todo de productos como el café, té e infusiones de hierbas aromáticas y frutales, tendencia que es influenciada por el incremento poblacional y la demanda de productos libres de sustancias artificiales como respuesta a un cambio en el estilo de vida de la población. Estas condiciones representan una oportunidad e incentivan a la empresa a tomar la decisión de iniciar un nuevo proceso de exportación hacia otros mercados a los que se pueda llegar con sus infusiones de hierbas aromáticas dentro de las que se encuentra la horchata, bebida característica de la región sur del Ecuador. Cabe resaltar que, al ser un país agrícola, Ecuador tiene suelos, climas y zonas geográficas apropiadas que permiten el cultivo de las hierbas utilizadas en su elaboración.

Por medio de este trabajo de investigación, la empresa pretende identificar otro mercado en el cual ofrecer sus productos como una medida para generar mayores ingresos en cuanto a exportaciones. Si bien el 10% de su producción es destinado al mercado internacional, los ingresos son reducidos en comparación a los ingresos por ventas nacionales. Además, se señala el aporte que trae la exportación de la horchata a la industria local al ser un producto industrializado que genera fuentes de empleo y contribuye en el proceso del cambio de la matriz productiva.

Con estos antecedentes, el desarrollo de esta investigación ofrece a ILE una guía para dar inicio a la diversificación de mercados y así exportar sus

productos hacia otros mercados internacionales, por cuanto ofrece a sus representantes una visión sobre las ventajas y los obstáculos que tiene que enfrentar con respecto a esta decisión y su crecimiento económico.

El objetivo general que tiene este trabajo es de: analizar la viabilidad de las exportaciones de los productos que ofrece la Industria Lojana de Especerías ILE al mercado internacional. Como objetivos específicos, se establece determinar la capacidad de producción y exportación de ILE al mercado internacional, establecer las características de los productos que satisfacen la demanda de sus consumidores y permiten su exportación, e identificar un nuevo mercado para la exportación de los productos.

La hipótesis que se plantea es que la experiencia de ILE que respalda su capacidad de producción contribuiría a la calidad de sus productos que debido a sus características satisfacen la demanda de sus consumidores lo que impulsaría el deseo de incrementar sus ventas y exportar a otros mercados internacionales.

El fundamento teórico que se usará es el Modelo de Uppsala, el cual establece que el proceso que siguen las empresas para internacionalizarse nace bajo el supuesto de que, éstas se desenvuelven en un mercado doméstico para luego seguir con su internacionalización como resultado de una serie de decisiones progresivas. Dentro de este proceso, los principales desafíos que enfrentan las empresas son: la falta de conocimiento sobre los mercados extranjeros así como la falta de recursos, de forma que deciden comenzar la exportación de sus productos hacia países vecinos o aquellos que son conocidos o similares, en otras palabras, países con menor distancia psíquica. Según Johanson y Wiedersheim (1975: 4) este término se entiende como *“the factors preventing or disturbing the flows of information between firm and market. Examples of such factors are differences in language, culture, political systems, level of education, level of industrial development, etc”*

En el proceso de internacionalización de las empresas, el término distancia psíquica hace referencia a los factores que dificultan el flujo de información entre éstas y los mercados. Ahora bien, estos retos pueden reducirse a medida que las empresas incrementan su toma de decisiones y adquieren mayor conocimiento sobre los mercados y sus operaciones, mediante

el estudio e identificación del mercado extranjero. Dentro de este proceso conocido como cadena de establecimiento se presentan una secuencia de etapas que se enumeran a continuación (Johanson & Wiedersheim-Paul, THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES, 1975):

1. Actividades irregulares de exportación
2. Exportación vía representantes independientes o agentes
3. Subsidiarias de ventas
4. Unidades de producción y manufactura

Así, a medida que las empresas adquieren conocimientos basados en la experiencia que obtienen al desenvolverse en el mercado doméstico o determinado, éstas toman la decisión de comprometer sus recursos en forma gradual con el fin de llegar al mercado internacional (Johanson & Vahlne, 1977). Respecto a la experiencia que obtienen las empresas y el compromiso de sus recursos, estos procesos no solo están relacionados con la empresa o compañía en cuestión sino que en realidad éstos son el resultado de una interacción entre al menos dos potenciales socios (Johanson & Vahlne, 2006).

El tipo de investigación que se utiliza es exploratorio y descriptivo pues se requiere de una amplia búsqueda de información, así como de la recolección de datos necesarios para el desarrollo de este trabajo, de modo que se pueda realizar una descripción y análisis de la empresa. La investigación es de naturaleza cuantitativa pues es necesario encontrar varios indicadores y datos que permitan medir y evaluar la capacidad de la empresa y el potencial para la exportación de sus productos a otros mercados.

Se parte del método empírico pues se emplea documentación bibliográfica sobre el caso de estudio, a través de distintas fuentes primarias y secundarias con el objetivo de poder interpretar los resultados, de modo que se llegue a establecer conclusiones respecto a la investigación. De esta forma, se reúne información relevante por medio de artículos, revistas, páginas web, trabajos universitarios y documentos que tengan relación con la temática de investigación. También, se realizan entrevistas dirigidas tanto al personal encargado del proceso de exportación de la empresa como a las autoridades pertinentes.

Es necesario mencionar que el tema presentado para la investigación, está relacionado con la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales LEAI y es de relevancia para sus estudiantes puesto que se sitúa en la rama de los Negocios Internacionales y está direccionado hacia el Comercio Exterior y el Marketing Internacional. Herramientas como la matriz FODA, las matrices de evaluación de factores críticos, las 5 fuerzas de Porter y la matriz de selección de mercados, útiles en el comercio exterior fueron necesarias para la elaboración del análisis.

La estructura de esta investigación consta de tres capítulos. El primero presenta los antecedentes de la empresa dentro de los que se encuentra su historia, misión, visión, características y experiencia, así como el análisis situacional de la misma que evalúa tanto su capacidad de producción como para responder ante factores críticos al momento de iniciar el proceso de exportación. En el segundo, se da a conocer la oferta de sus productos, sus características y certificaciones internacionales que satisfacen las necesidades de sus consumidores, se describe el proceso productivo de la horchata, infusión de hierbas aromáticas, objeto de estudio y la incursión de la empresa en el mercado internacional. En el tercero, se analiza el mercado internacional, se presentan y estudian los perfiles de los potenciales destinos de exportación del producto y se elabora una matriz de selección de mercados por medio de la cual se identifica el mejor mercado de exportación y las estrategias de ingreso.

## **CAPITULO I**

### **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERÍAS ILE**

#### **1.1. Antecedentes**

Dentro de este subcapítulo se presenta información general de la Industria Lojana de Especerías, conocida por sus siglas ILE, empresa que produce y comercializa productos naturales. Se describe su historia, misión, visión, valores corporativos, motivaciones y características que le han permitido desarrollarse y posicionarse en el mercado ecuatoriano con la finalidad de que los lectores tengan un mayor conocimiento de la misma.

##### **1.1.1. Historia de ILE**

En 1972 el Sr. Manuel Esteban Godoy Ortega y su esposa, la Sra. Blanca Vicenta Ruiz Aguilera compraron una fábrica artesanal de condimentos en el centro de la ciudad de Loja ubicada en la parroquia San Sebastián, la misma que al cabo de un año se constituiría como Industria Nacional de Especerías INE Cía. Ltda. Durante el período de esta investigación la empresa se ubica en el barrio Consacola vía a Cuenca, bajo el nombre de Industria Lojana de Especerías ILE. Entre los años 1973 y 1980 los principales productos que eran fabricados, se vendían a nivel regional, por ejemplo: comino, pimienta molida, refrito y Sabora, condimento natural característico de la empresa (ILE, s.f.).

En 1980, la fábrica incorporó varios sistemas de envasado automático lo que le permitió aumentar su capacidad de producción a nivel nacional. Al cabo de dos años, en 1982, La Industria Nacional de Especerías Cía. Ltda., modificó su nombre y figura jurídica, de modo que se conforma como, Industria Lojana de Especerías ILE Cía. Ltda., (ILE, s.f.) empresa formada por sus fundadores y los diez hijos del matrimonio Godoy Ruiz. En el año 1984, su segunda generación pasó a administrar la empresa, donde los puestos de decisión fueron ocupados por los hijos del dueño tanto en la Presidencia y Gerencia hasta el momento de la investigación (Cámara de Industrias de Loja CAIL, 2013).

La Industria Lojana de Especerías ILE desarrolla sus actividades basándose en tres directrices: productos con altos estándares de calidad,

productos con un precio sin intermediarios y un servicio oportuno hacia todos sus consumidores en las diferentes latitudes del país y del mundo (Cámara de Industrias de Loja CAIL, 2013). De ahí que la empresa, fundada el 25 de Octubre del año 1982, busca satisfacer a sus clientes y fomentar el cuidado del medio ambiente. De igual modo, la Industria ILE comprometida con la sociedad, aplica políticas de responsabilidad social, impulsa la creación de fuentes de empleo y tiene como filosofía la entrega de productos naturales cuya elaboración no comprometa el uso de sustancias artificiales como colorantes o saborizantes (ILE, s.f.).

Desde su fundación la empresa se ha enfocado en actividades de investigación con la finalidad de desarrollar productos competitivos que conserven el sabor de los alimentos, renovación de maquinaria y desarrollo de procesos productivos donde sus políticas de calidad se ajusten a los estándares internacionales, lo que le ha permitido fabricar productos que se mantienen en el mercado. La industria ILE con la finalidad de alcanzar sus objetivos y cumplir con sus políticas de ventas, en el año de 1995 implementó su propia cadena de distribución comercial: Comercializadora COILE S. A. para la Costa y la Comercializadora Godoy Ruiz S. A. para la Sierra, con las que instaló 21 oficinas a nivel nacional, las mismas que atienden de forma estratégica sus territorios y cubren en su totalidad el Ecuador (Cámara de Industrias de Loja CAIL, 2013).

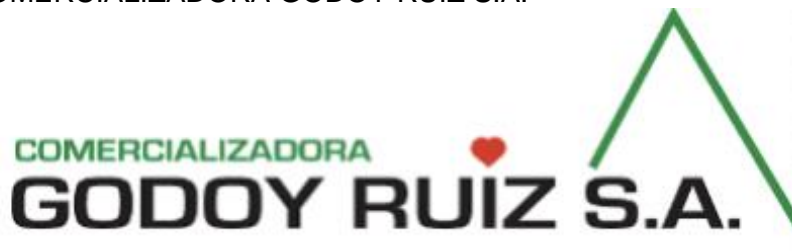
IMAGEN 1  
COMERCIALIZADORA COILE S.A.



Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

COILE S.A. es la principal distribuidora de productos ILE en la región costa y austro del país, entre sus agencias se encuentran Guayaquil Vergeles, Guayaquil Álamos, Manabí, Cuenca, Quevedo, Loja, Machala, Milagro y Libertad. Genera alrededor de 13.29 millones de dólares en ingresos anuales y su nivel de ventas es superior al del sector de la sierra (Cámara de Industrias de Loja CAIL, 2013).

IMAGEN 2  
COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A.



Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

Por su parte, la empresa Godoy Ruiz S.A. es la encargada de la distribución en la región sierra norte y oriente del país; genera ingresos de cerca de 10.75 millones de dólares anuales. Entre sus agencias se encuentran Santo Domingo, Quito Sur, Ambato, Esmeraldas, Quito Norte, Ibarra, Lago Agrio y Puyo (Cámara de Industrias de Loja CAIL, 2013).

ILE por medio de su cadena comercial atiende a más de 90.000 puntos de venta en todo el Ecuador, los mismos que van desde las tiendas de barrio, mini mercados, tiendas mayoristas, autoservicios y líneas industriales. Entre los premios y reconocimientos alcanzados por la empresa están (Cámara de Industrias de Loja CAIL, 2013):

- “Reconocimiento al Mérito Industrial” – 1 de agosto de 1984.
- “Food Pack de las Américas” – Virginia USA Procesador de las Américas 1994.
- “Trofeo a la Calidad Internacional” – Editorial Office Madrid España 1995.

En el año 2005, ILE se consolida como Compañía Anónima y deja de ser Compañía Limitada, esto como consecuencia del aumento de su capacidad productiva relacionada directamente con su infraestructura y la calidad de sus productos. Es necesario mencionar que las políticas corporativas de ILE han posicionado a sus productos como líderes en el mercado pues su línea de condimentos se encuentra a la cabeza en ventas a nivel nacional y su línea de hierbas aromáticas en segundo lugar. Cerca del 90% de sus ventas se realizan en el mercado nacional y alrededor del 10% restante se realizan en España y Estados Unidos (ESPAE, 2009).

En el año 2007 autoridades de ILE y funcionarios de la Organización del Gobierno Holandés para el Desarrollo, acordaron participar en el proyecto de negocios inclusivos, mismo que vincula al sector empresarial con personas de bajos ingresos. De esta forma, la empresa seleccionó a los proveedores de sus materias primas y las beneficiadas fueron 150 familias del cantón Zapotillo para hierbas aromáticas (infusiones) y 200 familias de parroquias del cantón Loja para hortalizas (condimentos) con lo que la empresa asume el compromiso social de generar fuentes de trabajo para personas de escasos recursos (ESPAE, 2009).

Un año después, en 2008 inicia el proyecto de negocios inclusivos que tiene como objetivo involucrar a los pequeños agricultores a la cadena de valor por medio de capacitaciones (Ecoticias, 2011). De esta forma, los agricultores participaron en talleres sobre manejo de suelos, cultivos, sistemas de siembra, protección de agua y control de malezas y plagas, mismos que permitieron mejorar su productividad y eficiencia. Así, tanto ILE como agricultores lograron beneficiarse pues se alcanzó un incremento de más de 10 veces el volumen de acopio de hortalizas y hierbas aromáticas destinadas a la elaboración de sazónadores e infusiones. (El Financiero, 2012).

Como se muestra en la tabla 1, a la fecha de la investigación la Industria comercializa un total de \$24.844.132 millones de dólares americanos, donde el mercado nacional abarca el 97% de las ventas con un total de 24.041.242 millones y las exportaciones realizadas a Estados Unidos y España representan el 3% del total con valor de 802.890 miles de dólares.

TABLA 1  
VENTAS TOTALES DE LA INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERIAS ILE 2015

<b>Ventas Totales de ILE</b>		
	<b>MONTO (dólares)</b>	<b>% sobre total</b>
Mercado nacional	24.041.242	97%
Exportaciones	802.890	3%
<b>Total</b>	<b>24.844.132</b>	<b>100%</b>

Fuente: ILE

Elaborado por: Amanda Arcos

### 1.1.2. Misión, Visión y Valores

La Industria Lojana de Especerías ILE define sus valores corporativos de la siguiente manera (ILE, s.f.):

#### Misión

*“Ser una organización líder en el mercado cuya misión es generar soluciones alimentarias, satisfacer tanto a clientes como consumidores globales e innovar procesos que contribuyan de forma sostenible al desarrollo de una sociedad amigable con el medio ambiente”.*

#### Visión

*“En cuanto a su visión, la empresa ILE propone ser la primera opción saludable para todas las generaciones de consumidores, al mismo tiempo que ofrece soluciones alimentarias y servicios integrales a la comunidad”.*

#### Valores

Su esquema de valores se determinan de la siguiente manera: (SUMMARATINGS S.A. Calificadora de Riesgos, 2016):

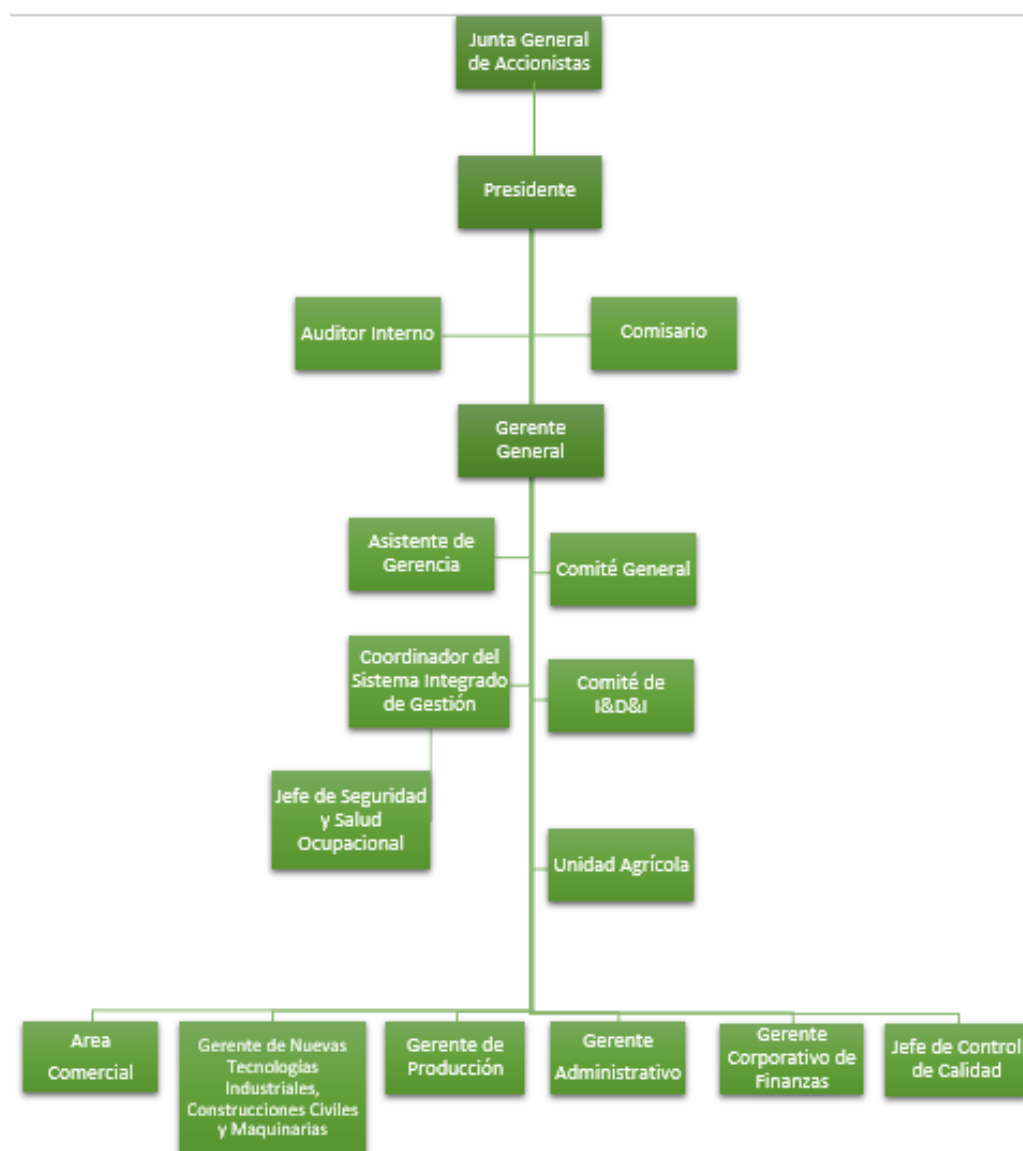
- *Creación de Valor: Las acciones y decisiones tomadas por la Industria Lojana de Especerías ILE generan valor para todos los interesados en el Grupo Godoy.*
- *Responsabilidad: Las decisiones y acciones tanto de los directivos como de los empleados de la empresa están enmarcadas dentro del reconocimiento y aceptación de consecuencias de decisiones tomadas por personas con conciencia y sentido de su propia responsabilidad en el desempeño de sus funciones.*
- *Excelencia en el servicio: Superar las expectativas de desempeño que tienen los clientes en cuenta a productos y servicios, de manera que se administre de forma inteligente tanto los recursos como la información*

*que genera sobre éstos. Asimismo, anticiparse a los cambios en sus necesidades, gustos y preferencias.*

- *Gestión participativa: Todos los colaboradores son partícipes de la información de la empresa con el fin de que tomen parte de forma activa, comprometida y eficiente en las decisiones de la misma.*
- *Honestidad: Los colaboradores comparten valores morales y éticos que los impulsan y llevan al justo cumplimiento de sus deberes y obligaciones, los mismos que se ven reflejados en sus acciones.*
- *Perseverancia y Convicción: Mantenerse en el tiempo con decisiones y compromisos frente a la institución.*

### 1.1.3. Estructura Organizacional

GRÁFICO 1  
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: ILE  
Elaborado por: Amanda Arcos

La estructura organizacional de la Industria Lojana de Especerías ILE es de tipo departamental y se desarrolla dentro de un marco jerárquico donde cada uno de los departamentos es establecido de acuerdo a las funciones desarrolladas dentro de la empresa.

En lo que respecta al personal, de acuerdo con el documento “Proyecto de oferta pública de la segunda emisión de obligaciones” en el año 2013, solo dentro de las instalaciones de ILE existían 235 empleados, número que al

momento de la investigación ha incrementado a 302 colaboradores. Además la actividad que realiza la Industria crea en total 1142 puestos de trabajo que se distribuyen de la siguiente manera (Godoy A. , Presentación Industria Lojana de Especerías ILE, 2017):

- ILE tiene 302 integrantes
- COILE 305
- GODOY RUIZ 235
- CREVIGO 26
- ARCIMEGO 37
- SIMEGO 6
- CEAL 26
- PROVEEDORES DE HIERBAS AROMÁTICAS 205

Por otro lado, en lo relacionado a comercio exterior, a la fecha de la investigación el organigrama de la empresa no presenta un departamento dedicado a esta actividad, sin embargo ILE se encuentra en proceso de implementar dicho departamento con la finalidad de tener mejor control sobre las ventas que realiza al exterior y buscar nuevos mercados que permitan la expansión del negocio. Se busca crear el departamento de Desarrollo Internacional cuyo Gerente será el Ing. Pablo Godoy, quien desde hace un par de años se encuentra a cargo de esta área.

## **1.2. Experiencia de la empresa**

Con el propósito de conocer sobre el funcionamiento de ILE, en este subcapítulo se detallan los puntos principales que caracterizan su trabajo, sus políticas corporativas y demás factores que han impulsado su desempeño en el mercado nacional y al mismo tiempo le han permitido llegar al mercado internacional. De igual forma, se menciona los objetivos a largo plazo que tiene la empresa para expandirse a otros destinos.

### **1.2.1. Gestión**

La Industria Lojana de Especerías ILE C. A., a la fecha de investigación, ha desempeñado sus actividades de manera que ha logrado la aceptación de

sus productos tanto a nivel nacional como internacional. De hecho, la empresa dispone de un sistema integrado de gestión que le permite trabajar bajo estándares de calidad de modo que asegura la elaboración de sus productos. En este sentido, ILE se enfoca en cinco puntos principales que caracterizan su trabajo (ILE, s.f.):

- *Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): A través de las cuales asegura que sus productos sean elaborados con materias primas de calidad adecuada en forma uniforme y controlada que cumplan con las especificaciones de manera que se logre una total inocuidad desde los cultivos hasta la distribución.*
- *Seguridad y Prevención de riesgos laborales: Característica que complementa cada uno de los aspectos productivos que ayudan a reducir y mitigar los factores y riesgos de quienes forman parte de la empresa.*
- *Salud y Prevención de enfermedades profesionales: Permite identificar, velar y controlar la salud del personal, de modo que se detecte de manera oportuna condiciones de exposición que impiden el adecuado desempeño laboral.*
- *Protección ambiental: La protección del ambiente es una de las mayores preocupaciones de la empresa y es por esta razón que las acciones que realiza están orientadas al mejoramiento tecnológico en la búsqueda de una producción más limpia que asegure respeto por la naturaleza de acuerdo con sus principios, misión, visión y valores. En ILE se incentiva la responsabilidad ambiental tanto en la vida personal como corporativa por lo cual todos los desechos son reprocesados de modo que se minimice el impacto ambiental con una cultura de reciclaje.*
- *Mediante el departamento de devoluciones se reprocesan los desechos tanto orgánicos como inorgánicos generados en la empresa en cualquiera de las etapas de producción y distribución. Así, los desechos orgánicos como pastas y polvos son procesados y utilizados luego como abono orgánico en sus plantaciones, por otro lado los aceites son*

*enviados a CREVIGO<sup>1</sup> donde son utilizados como combustible, el vidrio es reutilizado como materia prima para la creación de envases con lo que se reduce el impacto de contaminación ambiental, el plástico, cartón y otras materias inorgánicas son clasificadas, pesadas y vendidas a encargados de reciclaje.*

- *Responsabilidad Social: En ILE, el dinero recaudado del reciclaje es destinado al CEAL<sup>2</sup>, institución sin fines de lucro que atiende a personas con deficiencia auditiva. Además, la empresa siente la necesidad de minimizar su huella de carbono, por lo que ha cambiado sus costumbres y su actitud, de forma que se ha desarrollado con una política forestal.*
- *Ha desarrollado negocios inclusivos y desarrollo comunitario, posee más de 300 hectáreas de bosques a los cuales protege y los productos que se comercializan son naturales en su totalidad; la materia prima que se utiliza para su elaboración es proporcionada por agricultores de zonas rurales de la provincia de Loja y otras provincias del Ecuador, quienes aplican políticas de capacitación constante, por los técnicos quienes imparten conocimientos sobre manejo de suelos, protección de agua, y protección del ambiente.*

#### Compromisos de la empresa

Así mismo, ILE para dar cumplimiento a sus políticas de responsabilidad social presenta una serie de compromisos tanto a nivel interno como externo.

- *Compromiso con el consumidor: Proveer productos orgánicos, de variados sabores, aromas, colores y texturas de las comidas y bebidas.*
- *Compromiso con su gente: Lograr la permanencia de la empresa en el mercado y en el tiempo, de forma que se despierten cambios de actitud*

---

<sup>1</sup> CREVIGO empresa lojana dedicada a la fabricación de vasos y otros artículos domésticos de vidrio o cristal.

<sup>2</sup> CEAL Centro de Audición y Lenguaje, institución lojana sin fines de lucro que atiende el área educativa y terapéutica de personas con discapacidad auditiva problemas de lenguaje y de aprendizaje.

*en el personal. Mantener los procesos de mejora continua de calidad y productividad que garanticen la excelencia organizacional.*

- *Compromiso con el medioambiente: ILE tiene como filosofía elaborar productos amigables con el ambiente, desarrollar procesos de reciclaje, protección de bosques primarios y reforestación como medida para mitigar los impactos ambientales.*
- *Compromiso con el Estado: Cumplir con todas las normativas estatales vigentes.*

### **1.2.2. Mercado Nacional**

A nivel nacional, los inicios de la producción de hierbas aromáticas y medicinales datan desde el siglo XVII, época en la que se evidencia en crónicas de los misioneros que acompañaban a los conquistadores a estas tierras, información que hacía referencia, en ese entonces, al uso que los indígenas le daban a las hierbas que crecían alrededor (Balslev, Navarrete, de la Torre, & Macía, 2008). Este es el caso de una hierba conocida como quina, utilizada y exportada para curar la fiebre amarilla y la zarparrilla para la sífilis (Empresa Kuen S.A., 2015).

Con respecto al cultivo de plantas aromáticas y medicinales (PAM), no existen datos reales del número de hectáreas que tiene el Ecuador. Sin embargo se considera que la superficie cultivada es de cerca de 600 hectáreas y se conoce la existencia de alrededor de 500 especies de plantas aromáticas y medicinales, de las cuales el 46% (228) se registran como las más utilizadas y el 25% (125) como las más comercializadas, cifra que cubre solo una fracción del total que tiene el país. (Izco & Cordero, 2007).

El Ecuador reúne en su territorio la biodiversidad del planeta donde se concentra un 10% del total de todas las especies de plantas que existen en el mundo (Ministerio de Turismo, 2014), característica que permite que la producción de hierbas aromáticas y medicinales se dé por lo general en todas las zonas o sitios agroecológicos así como también en los microclimas de acuerdo a la variedad del cultivo (MINISTERIO DE AMBIENTE DEL ECUADOR, 2012).

Cabe señalar que tanto el cultivo como industrialización de hierbas aromáticas y medicinales mantienen un crecimiento sostenido en el país debido a circunstancias como: el incremento poblacional, aumento del consumo de alimentos orgánicos y naturales, comercio justo y el cambio hacia una mejor alimentación. De manera que el sector de hierbas aromáticas y medicinales, té, especias y aceites esenciales presenta posibilidades de evolución mediante el desarrollo de productos para la exportación, enfocándose de manera principal en mercados como el alimenticio, farmacéutico y de cosméticos (Almedia, 2011).

De hecho, de acuerdo a un estudio elaborado por ILE en noviembre del año 2011, en el país se estima que el consumo per cápita diario de productos naturales utilizados para sazonar así como también hierbas aromáticas, es de 24,36 gramos diarios (SUMMARATINGS S.A. Calificadora de Riesgos, 2016). Dentro del mercado nacional, una de las empresas que se desenvuelve en la elaboración de productos alimenticios naturales y condimentos es la Industria Lojana de Especerías ILE C. A., la cual procura generar confianza y satisfacción al cliente y de esta manera posicionarse a nivel nacional. Objetivo que ha sido alcanzado dada la calidad y aceptación de sus productos así como la constante anticipación a la evolución del mercado, precios y servicios competitivos (SUMMARATINGS S.A. Calificadora de Riesgos, 2016).

La Industria Lojana de Especerías ILE, según Expo Plaza 2006, se encuentra dentro del 90% de las empresas familiares constituidas en el país, las cuales aportan un porcentaje significativo del PIB y generan también fuentes de trabajo para la población. El lema de su propietario "*Servicio a la comunidad ofreciendo productos de primera calidad a precios accesibles*" ha servido de motor para su desempeño y permanencia a través del tiempo, así mismo se apoya en la tecnología con sistemas de envasado que automatizan los procesos permitiéndole cubrir de forma ágil la demanda del mercado nacional con una imagen mejorada (ESPAE Graduate School of Management, 2011).

La Industria realiza la comercialización de sus productos a nivel nacional con sus empresas relacionadas: Comercializadora COILE S.A. para las zonas costa y austro del país y Comercializadora Godoy Ruiz S.A. para las zonas de la sierra norte, la Provincia de Esmeraldas en la costa y el oriente. En el año 2015 ILE decide crear la agencia Macará a fin de que ésta atienda a todos los clientes del extremo sur del país. Con el objetivo de dar cobertura a todo el

territorio nacional cada una de las agencias de las comercializadoras ha desarrollado diferentes canales de ventas, ofreciendo precios competitivos de acuerdo al índice de precios nacionales. A continuación, como referencia de su capacidad de venta a nivel nacional, se muestra en tablas los montos vendidos por cada una de ellas en el año 2015 (SUMMARATINGS S.A. Calificadora de Riesgos, 2016).

TABLA 2  
CLIENTES COMERCIALIZADORA COILE S. A.

<b>Ventas de ILE a través de Comercializadora Coile S. A. por agencia</b>		
<b>AGENCIAS</b>	<b>MONTO (dólares)</b>	<b>% sobre total</b>
Vergeles	1.550.293	12%
Álamos	2.245.654	17%
Manabí	1.402.682	11%
Cuenca	1.395.670	11%
Quevedo	1.095.044	8%
Loja	1.000.733	8%
Gye Sur	1.060.137	8%
Milagro	618.770	5%
Machala	1.154.448	9%
Libertad	629.720	5%
Santa Rosa	575.960	4%
El Carmen	561.200	4%
<b>TOTAL</b>	<b>13.290.311</b>	<b>100%</b>

Fuente: ILE

Elaborado por: Amanda Arcos

Como se indica en la Tabla 2 la Comercializadora COILE S. A. generó en el año 2015 ventas de 13.290.311 millones de dólares, donde la agencia Guayaquil Álamos abarca el 17% del total sus clientes seguida de la agencia Vergeles, lo que permite observar que la mayor parte de la demanda a través de COILE viene de la región costa del país.

TABLA 3  
CLIENTES COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S. A.

<b>Ventas de ILE a través de Comercializadora Godoy Ruiz S. A.</b>		
<b>AGENCIAS</b>	<b>MONTO (dólares)</b>	<b>% sobre total</b>
Santo Domingo	2.557.192	24%
Quito Sur	1.306.507	12%
Ambato	1.302.520	12%
Esmeraldas	736.080	7%
Quito Norte	1.130.402	11%
Ibarra	716.200	7%
Quito Ext-Norte	493.340	5%
Lago Agrio	496.770	5%
Puyo	408.100	4%
Riobamba	574.560	5%
Daule	330.850	3%
Babahoyo	593.210	6%
Macara	105.200	1%
<b>TOTAL</b>	<b>10.750.931</b>	<b>100%</b>

Fuente: ILE

Elaborado por: Amanda Arcos

En el caso de la empresa relacionada Comercializadora Godoy Ruiz S. A., ésta generó un total de 10.750.931 millones de dólares en ventas y la agencia con más clientes es la de Santo Domingo con un total de 24% de ventas, seguida de las agencias Quito Sur y Ambato, ambas con un 12%. En este caso se observa que la mayor demanda proviene de la sierra norte del país.

TABLA 4  
VENTAS TOTALES A NIVEL NACIONAL

<b>Ventas de ILE por Comercializadora en el mercado nacional</b>		
<b>Comercializadora</b>	<b>MONTO (dólares)</b>	<b>% sobre total</b>
Coile S.A.	13.290.311	55%
Godoy Ruiz S.A.	10.750.931	45%
Total ventas nacionales	24.041.242	100%

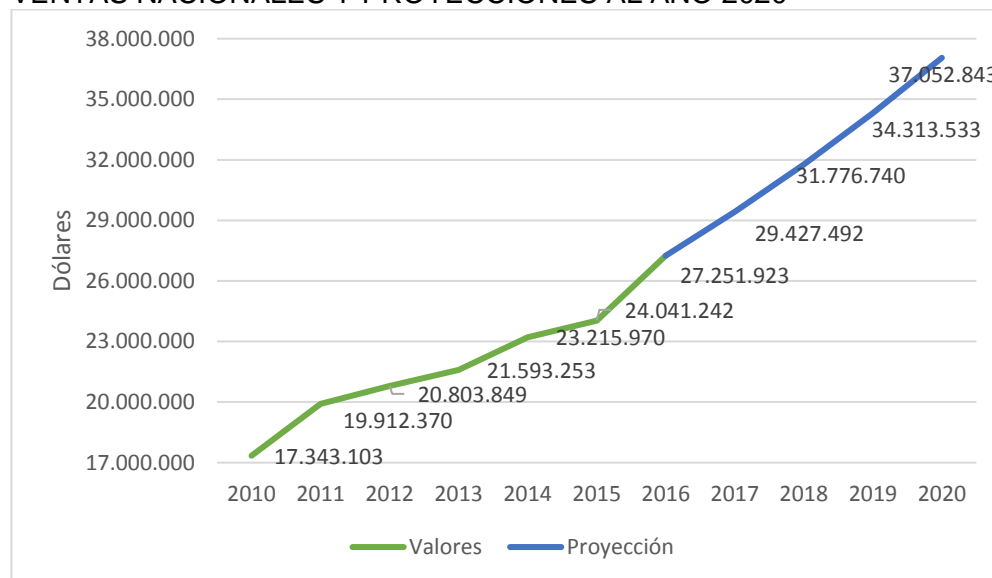
Fuente: ILE

Elaborado por: Amanda Arcos

Como se muestra en el Tabla 4 las ventas totales de ILE a nivel nacional para el año 2015 fueron de 24.041.242 millones de dólares donde la Comercializadora COILE S.A. engloba la mayor parte de los clientes a nivel nacional con un total de ventas del 55%, mientras que la Comercializadora

Godoy Ruiz S.A. tiene el 45% con un total de ventas de 10.750.931 millones de dólares.

**GRAFICO 2**  
**VENTAS NACIONALES Y PROYECCIONES AL AÑO 2020**



Fuente: ILE  
Elaborado por: Amanda Arcos

Como se puede ver en el gráfico 2 las ventas nacionales de la Industria Lojana de Especerías ILE en el año 2010 fueron de \$17.343.103 millones de dólares americanos mientras que para el año siguiente las ventas incrementaron en 15% y fueron de \$19.912.370 millones de dólares en el año 2011. Al cabo de cuatro años en el 2015, estas aumentaron en promedio 5% anual y llegan a un total de \$24.041.242 millones de dólares americanos. Para el año 2016 el total de ventas fue de \$27.251.923 millones de dólares americanos, lo que representa un incremento del 13% anual. Según proyecciones realizadas en base a los valores históricos otorgados por la empresa, se estima que con un crecimiento anual promedio de 8% ILE estaría en capacidad de registrar ventas de alrededor de \$37.052.843 millones de dólares americanos anuales para el año 2020.

En cuanto a las empresas que operan en la rama de elaboración de productos alimenticios naturales a nivel nacional y que compiten con la Industria Lojana de Especerías ILE en especial en el área de hierbas aromáticas, se encuentran las siguientes:

TABLA 5  
PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORES DE ILE

Competidor N°	Principales Empresas Competidoras
	Hierbas Aromáticas
1	CETCA
2	Pusuquí Grande y Anexos
3	PRO Consumo
4	Aromas del Tungurahua
5	La Sureñita

Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

### 1.2.3. Mercado Internacional

En lo que respecta al mercado internacional, la Industria Lojana de Especerías ILE en el año 1994 realizó sus primeras exportaciones al mercado estadounidense. Inició con la introducción de sazonadores demandados en su mayoría por migrantes ecuatorianos quienes conforman el denominado mercado de la nostalgia a raíz de la ola migratoria de los ecuatorianos a los Estados Unidos, en alrededor de ese período de tiempo. Y del mismo modo, en el año 2006 ILE llegó a España. (Godoy P. , La Industria ILE 2 , 2017).

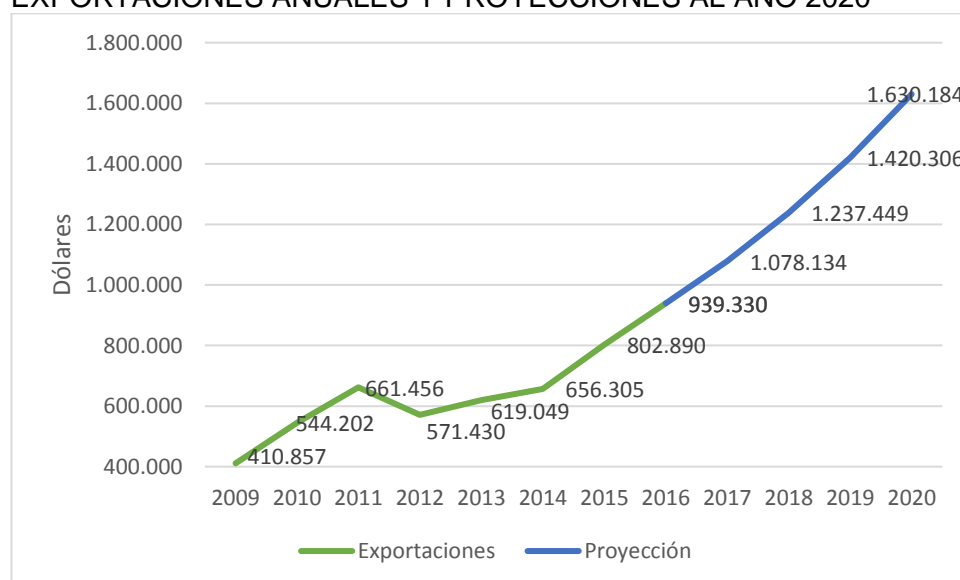
Sus exportaciones al año 2017, llegan a Estados Unidos y España a través de cadenas de distribuidores como son Family Food y Goya Nativo para cada mercado respectivamente. También, ILE por medio de negociaciones con otras marcas internacionales, maquila ciertos productos que llegan a estos mismos destinos y ocupan varias perchas en los supermercados, como es el caso de Mama Tere empresa ubicada en Estados Unidos (Godoy P. , La Industria ILE 2 , 2017).

Con la finalidad de expandir su mercado y llegar a otros destinos internacionales ha participado desde sus inicios en ferias de alimentos, medio a través del cual exhibe sus productos y obtiene nuevos contactos. Es de esta manera que en la primera edición de la feria de alimentos Expoalimentaria, realizada en España, ILE se contacta con la Empresa Goya Nativo quienes importaban productos ecuatorianos al mercado español influenciados por la demanda de los ecuatorianos. Por otro lado, en el caso de Estado Unidos, ILE tuvo contacto con un agente importador a quien se vendía los productos y éste

se encargaba de llevarlos a dicho mercado; sin embargo, este proceso duró un par de años. Como consecuencia, ILE entabla contacto con la Empresa Family Food que buscaba proveedores ecuatorianos, y del mismo modo por medio de una feria internacional logra exportar sus productos a este destino (Godoy P. , La Industria ILE 2 , 2017).

Debido a la permanente búsqueda de otros mercados para la exportación de sus productos, a partir del año 2013, ILE decide establecer medios a través de los cuales una de sus hierbas aromáticas, “la horchata” producto estrella en el mercado estadounidense, pueda ingresar a Europa y de manera especial al mercado de España; sin embargo, por el parecido en el nombre con la horchata de chufa valenciana, su ingreso no está permitido en este mercado. Con estos antecedentes y con el objetivo de impulsar el crecimiento económico de la empresa y llegar a un número mayor de consumidores, ILE opta por un desarrollo de mercados y tiene como principales opciones: Ucrania, Holanda y Alemania. Asimismo, la empresa se encuentra en contacto con otros países tales como Panamá e Italia al mantener conversaciones sobre potenciales productos de exportación (Godoy P. , La Industria ILE , 2015).

**GRAFICO 3**  
**EXPORTACIONES ANUALES Y PROYECCIONES AL AÑO 2020**



Fuente: ILE  
Elaborado por: Amanda Arcos

Por otro lado, las exportaciones de la Industria ILE hacia el mercado internacional muestran desde el año 2009 una tendencia al alza, en donde el año 2011 mostró un pico de ventas de \$661.456 millones de dólares americanos con

un crecimiento anual promedio de 27%. Sin embargo, en el año 2012 las exportaciones disminuyeron en 14% y fueron de \$571.430 millones de dólares. El crecimiento anual promedio que presenta ILE desde el año 2012 es de 13% llegando a exportar \$939.330 millones de dólares americanos en el año 2016. Según las proyecciones realizadas en base a los datos históricos otorgados por la empresa, se estima que con un crecimiento anual promedio de 15% la empresa estaría en capacidad de exportar alrededor de \$1.630.184 millones de dólares americanos anuales para el año 2020.

### **1.3. Análisis situacional**

Con el objetivo de analizar la situación en la que se encuentra la empresa y su entorno, dentro de este subcapítulo se examinarán algunos factores críticos tanto internos como externos de ILE y su nivel de competencia. Se hace uso de tres matrices: Matriz FODA, Matriz de Factores Externos e Internos y el Modelo de las Cinco Fuerza de Porter.

### 1.3.1. Matriz FODA

TABLA 6  
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Experiencia en mercado nacional, estadounidense y español</p> <p>Productos naturales y orgánicos con certificaciones internacionales</p> <p>Mano de obra calificada, infraestructura propia y apropiada</p> <p>Procesos productivos eficientes en toda la cadena de valor</p> <p>Existe posicionamiento en la mente de los consumidores locales</p> <p>Constante innovación y adaptación a nuevas tecnologías</p>	<p>Tendencia creciente hacia el consumo de productos orgánicos y naturales a nivel internacional</p> <p>Diversidad y disponibilidad de materia prima en el país</p> <p>Acuerdos comerciales firmados con la Unión Europea</p> <p>Apoyo por parte del gobierno en promoción y diversificación de las exportaciones ecuatorianas</p> <p>Posibilidad de negociaciones con nuevas empresas para comercialización de productos</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de diversificación de mercados para la exportación de sus productos</p> <p>Porcentaje reducido en los ingresos por exportaciones</p> <p>Página web desactualizada</p> <p>Falta de diversificación de productos para exportación</p>	<p>Competencia nacional emergente</p> <p>Barreras no arancelarias</p> <p>Competencia internacional con mayor conocimiento del mercado (multinacionales)</p> <p>Desarrollo de bebidas de hierbas aromáticas listas para beber</p> <p>Inestabilidad política y económica</p> <p>Economías de escala</p>

Fuente: ILE  
Elaborado por: Amanda Arcos

### 1.3.2. Matriz de evaluación de Factores Externos e Internos

TABLA 7  
MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) AÑO 2017

Factores Externos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Tendencia creciente hacia el consumo de productos orgánicos y naturales	0,14	3	0,42
Diversidad y disponibilidad de materia prima en el país	0,08	3	0,24
Acuerdos comerciales firmados con la Unión Europea	0,11	4	0,44
Apoyo por parte del gobierno en promoción y diversificación de las exportaciones ecuatorianas	0,12	4	0,48
Posibilidad de negociaciones con nuevas empresas para comercialización de productos	0,09	3	0,27
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia nacional emergente	0,06	2	0,12
Barreras no arancelarias	0,09	3	0,27
Competencia internacional con mayor conocimiento del mercado (multinacionales)	0,11	3	0,33
Desarrollo de bebidas de hierbas aromáticas listas para beber	0,05	2	0,1
Inestabilidad política y económica	0,08	2	0,08
Posibles desastres naturales	0,07	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,83</b>

Fuente: ILE  
Elaborado por: Amanda Arcos

TABLA 8  
MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) AÑO 2017

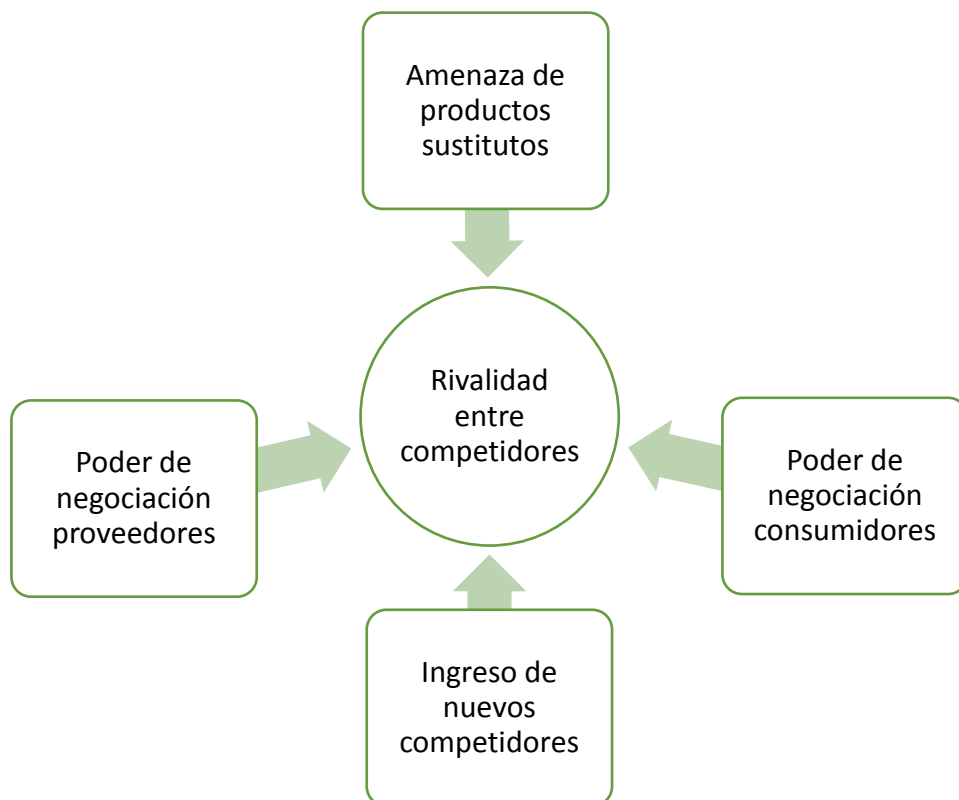
Factores Internos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Experiencia en el mercado nacional, estadounidense y español	0,11	4	0,44
Productos naturales y orgánicos con certificaciones internacionales	0,14	4	0,56
Mano de obra calificada, infraestructura propia y apropiada	0,1	4	0,4
Procesos productivos eficientes en toda la cadena de valor	0,13	4	0,52
Existe posicionamiento en la mente de los consumidores locales	0,09	3	0,27
Constante innovación y adaptación a nuevas tecnologías	0,08	3	0,24
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de diversificación de mercados para la exportación de sus productos	0,1	1	0,1
Porcentaje reducido en los ingresos por exportaciones	0,12	1	0,12
Página web necesita ser actualizada	0,05	2	0,1
Falta de diversificación de productos para exportación	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,91</b>

Fuente: ILE

Elaborado por: Amanda Arcos

### 1.3.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

GRAFICO 4  
MODELO CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Administración Estratégica. Matriz de Selección de Mercados. Fred R. David  
Elaborado por: Amanda Arcos

#### **Rivalidad entre competidores**

A partir del año 2013 el mercado de infusiones de hierbas aromáticas o también conocidas como té de hierbas presenta un elevado crecimiento debido a la conciencia que se crea en los consumidores sobre los riesgos y efectos de las bebidas carbonatadas y la cafeína, lo que hace que prefieran este tipo de bebidas. Como resultado de esta tendencia es común encontrar estos productos en supermercados y tiendas de productos naturales. En este sentido, el mercado mundial de este tipo de bebidas es amplio, estimándose una producción con un crecimiento exponencial de 15% anual (Amadee and Company , 2013).

En 2016 entre las compañías cuyas marcas son las más grandes de este sector se encuentran Teekanne GmbH & Co con una cuota de mercado de 35%, seguida de Ostfriesische Tee Gesellschaft con un 22% con sus marcas más

conocidas Messmer y Millford. De igual manera se encuentran Bad Heilbrunner, enfocada en salud y bienestar; y Goldmannchen perteneciente a H&S Tea Group (Hanoi University, 2012). Dichas compañías ofrecen apoyo a sus agricultores tanto en la etapa de cultivo como cosecha y regulan los procesos posteriores, además cabe señalar que éstas usan economías de escala lo que les permite trabajar de manera eficiente (Teekanne Tee, 2017).

Es por este motivo que se establece que la rivalidad entre competidores es ALTA, pues al emplear economías de escala sus costes pueden reducirse y así alcanzar un nivel óptimo de producción (producir más a menor coste). Por otro lado, es necesario mencionar que la ventaja competitiva que posee ILE está relacionada con las propiedades que tienen las hierbas aromáticas utilizadas en la elaboración del producto en estudio, la horchata; así como también su cadena de valor y las certificaciones que posee.

### **Ingreso de nuevos competidores**

En torno al ingreso de nuevos competidores, se considera que éstos son limitados, por el hecho de que la producción de la mayoría de las hierbas aromáticas utilizadas en la elaboración de la horchata se encuentran de manera exclusiva en la región sur del Ecuador, provincia de Loja.

Además, esta bebida es completamente diferente a la versión que existe en otros países de América Latina, ya que ésta consiste en la mezcla de alrededor de 18 hierbas que al unirse presentan un color rojo claro, convirtiéndola en una variedad única (Sabins, 2016). De igual forma, la industria ILE tiene más de 40 años en el mercado por lo que posee la experiencia y conocimiento suficientes para la producción, elaboración y exportación de esta bebida, así como también su aceptación. Es por esto que se establece una calificación BAJA para esta fuerza.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Tanto el té como las infusiones de hierbas aromáticas y frutales son considerados como las bebidas más populares a nivel mundial, luego del agua, esto debido a su sabor, propiedades y beneficios que aportan a la salud. No obstante, dentro de la industria de bebidas existe una amplia variedad de ellas

que podrían ser consideradas como sustitutos de este producto al satisfacer las mismas necesidades aunque de manera diferente. En este sentido se da una calificación MEDIA a esta fuerza puesto que si bien es cierto existe un sin número de bebidas alternativas que van desde aguas saborizadas o gaseosas hasta jugos tradicionales, éstas no corresponden a las características y propiedades que se busca al consumir infusiones de hierbas aromáticas, en este caso la horchata, cuyos componentes le dan el sabor y aroma únicos que la caracterizan.

### **Poder de negociación proveedores**

En lo que respecta a la cuarta fuerza de Porter, el poder de negociación que tienen los proveedores, se considera que ésta tiene una calificación BAJA puesto que la Industria Lojana de Especerías ILE maneja su cadena de valor de manera completa. Además, gracias al programa de negocios inclusivos en el que ILE participó, la empresa conserva un gran número de agricultores y productores que garantizan la cantidad y calidad de la materia prima necesaria para la elaboración de las infusiones. En este sentido se puede decir que la empresa tiene control sobre el proceso de producción y sus proveedores, de modo que este aspecto no representa mayor dificultad (Godoy A. , Presentación Industria Lojana de Especerías ILE, 2017).

### **Poder de negociación consumidores**

En cuanto al poder de negociación que tienen los consumidores, si bien ILE llega de manera directa a través de sus dos comercializadoras, se tomará en cuenta a las grandes cadenas de supermercados como La Favorita (Supermaxi) a nivel nacional, y a nivel internacional distribuidores como Family Food y Goya Nativo. Esto debido a que son estas empresas quienes al ser las mayores distribuidoras de alimentos ofertan una variedad de productos con distintos precios y calidad.

De esta manera el consumidor o cliente final al encontrar una amplia variedad de productos a su alcance, puede sustituir el producto en el caso que no satisfaga sus expectativas, razón por la cual tiene un grado de poder ALTO (Godoy P. , La Industria ILE 2 , 2017).

En base al análisis de este primer capítulo se puede señalar que se cumple con el objetivo específico propuesto ya que ILE desde su fundación se ha enfocado en el desarrollo de procesos de producción y renovación de maquinaria, que le han permitido ofrecer productos con estándares de calidad tanto a nivel nacional como internacional y como consecuencia posicionarse en la mente del consumidor logrando mantenerse en el mercado como una de las marcas líderes de condimentos e infusiones. Además, sus políticas de ventas, políticas de calidad, su compromiso social y ambiental son algunos de los aspectos que ha desarrollado a lo largo de su experiencia en la industria, mismos que le han permitido llegar al mercado internacional. A más de esto, dentro del análisis situacional se observa que la empresa presenta algunas fortalezas por cuanto ofrece productos orgánicos y naturales, elaborados por mano de obra calificada que van con la tendencia de los consumidores. Con lo antes mencionado se pudo determinar la capacidad que tiene la empresa para producir y exportar hacia el mercado internacional.

## CAPITULO II

### ANÁLISIS DEL PRODUCTO E INTRODUCCION EN EL MERCADO INTERNACIONAL

#### 2.1. Productos de ILE

En este subcapítulo se da a conocer la variedad de productos que oferta la Industria Lojana de Especerías ILE tanto al mercado nacional como internacional, sus características, usos, propiedades y certificaciones. Además, se describe el proceso de producción de las hierbas aromáticas, de manera particular la horchata, producto objetivo de exportación y los beneficios que ésta ofrece para la salud.

##### 2.1.1. Oferta

Los productos de ILE, elaborados bajo un proceso de selección de materia prima, con la utilización de maquinaria de alta tecnología, el cumplimiento de estándares y normas de calidad a nivel nacional e internacional y su mano de obra capacitada, han permitido el posicionamiento de su marca en el mercado nacional. Situación que contribuye también a lograr su aceptación en el mercado extranjero (ESPAE, 2009). La Industria ILE encaminada a satisfacer a sus clientes y comercializar sus productos orgánicos de calidad, oferta una gama de alrededor de 50 ítems, a continuación se detallan sus líneas y productos (ILE, s.f.):

- *Sabora: polvo y pasta.*
- *Espicias: albahaca, anís común, anís estrella, canela, clavo de olor, comino en grano, achiote, laurel, nuez moscada, orégano, pimienta blanca, pimienta dulce, pimienta picante en grano, semillas de linaza.*
- *Pastas: ajo, jengibre, maní, refrito.*
- *Polvos: ají, ajo, apanadura, comino, curry, pimienta negra, sazonador.*
- *Salsas: aceite con achiote sazonado, ají extra picante, salsa BBQ, salsa china, salsa de ají, vinagre de frutas.*
- *Sazonadores: aliño completo, chimichurri y en pasta.*
- *DelAroma: café filtrado, café instantáneo, café tostado.*

- *Aromáticas: té de anís común, té de menta, té de orégano, té de canela molida, té de horchata, té de horchata con miel, té de horchata con limón, té de manzanilla, té de toronjil, té de cedrón, té de hierbaluisa.*
- *Dulces: grajeas, panela granulada, mermeladas.*
- *Conservas: atún en aceite.*

### 2.1.2. Características y Usos

Los productos que ofrece la empresa al mercado en general se encuentran elaborados bajo estándares de calidad y procesos que respetan el medio ambiente lo que tiene como resultado la elaboración de alimentos con certificaciones internacionales, por ejemplo: Buenas Prácticas de Manufacturas, Análisis de peligros y puntos críticos de control o HACCP, por sus siglas en inglés, orgánicas y Kosher; los cuales garantizan productos inocuos para el consumo humano.

En lo que respecta a condimentos entre los productos que ofrece la Industria ILE se encuentra; Sabora en polvo y en pasta, una combinación de especias donde se conjugan sus ingredientes naturales que aportan sabor, color, aroma y textura, el mismo que no necesita cocción y puede ser usado en preparaciones frías. Con más de 40 años en el mercado, el producto elaborado con principales elementos de la cocina ecuatoriana, certifica su calidad. Pueden ser usados en la preparación de sopas, cremas, caldos, salsas tanto frías como calientes, carnes, mariscos, pastas, guisos, entre otros. Las presentaciones disponibles en el mercado son las siguientes (ILE, s.f.):

IMAGEN 3  
SABORA EN POLVO ILE



Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

#### IMAGEN 4 SABORA EN PASTA ILE



Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

Aliño Completo, es un sazonzador base esencial en la cocina ecuatoriana, se elabora a base de diversas especias que aportan con sabor, color, olor y textura a las comidas. Este producto con más de 20 años en el mercado ecuatoriano es útil para carnes y mariscos, ceviches, aderezos de ensaladas, guarniciones como papa, verde, yuca, cremas, sopas y salsas. Además, una de sus características es su versatilidad con sazonzadores en polvo, especias o zumo de frutas para todo tipo de preparación. Refrito, producto que se obtiene de la trituración del ajo con una textura blanda, espesa y sabor específico, elemento principal para aliños, adobos y marinados, así como salsas calientes y frías, carnes, pastas, entre otros (ILE, s.f.).

#### IMAGEN 5 ALIÑO COMPLETO ILE



Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

#### IMAGEN 6 REFRITO ILE



Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

También Sazonador en polvo y en pasta que es una mezcla natural y particular de especias, la cual destaca en toda preparación su color amarillo vivo y sabor característico de la cúrcuma y la mostaza, el cual al ser natural puede ser utilizado en preparaciones frías o calientes. Este tipo de Sazonador puede ser utilizado en la preparación de pastas, salsas, caldos, cremas, aderezos, vinagretas, arroces y junto con guarniciones como la papa, yuca, verde, maduro, frejol, entre otros (ILE, s.f.).

#### IMAGEN 7 SAZONADOR EN POLVO ILE



Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

#### IMAGEN 8 SAZONADOR EN PASTA



Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

### 2.1.3 Infusiones de Hierbas Aromáticas “Horchata”

ILE a más de su variedad de condimentos, también ofrece al mercado, Infusiones de hierbas aromáticas. Entre sus productos se encuentran: Té de Anís Común que ayuda a aliviar la acidez estomacal. Té de Menta, hierba estimulante ideal para infusiones y decoraciones. Té de Manzanilla, de sabor dulce y color amarillo tiene propiedades relajantes que alivian dolores estomacales. Té de Toronjil, Cedrón y Hierbaluisa, infusiones conocidas por lo regular alrededor del mundo (ILE, s.f.).

## IMAGEN 9 INFUSIONES DE HIERBAS AROMATICAS ILE

Té de Anís Común 37.5gr

Té de Menta 37.5gr

Té de Manzanilla 37.5gr



Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

## Horchata

## IMAGEN 10 INFUSION HORCHATA



Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

De igual manera la Industria Lojana de Especerías ofrece una infusión de varias hierbas, característica y única de la región sur del Ecuador conocida con el nombre “Horchata”. Esta infusión, producto estrella en el mercado estadounidense, es el resultado de la mezcla de distintas hierbas aromáticas y medicinales que tienen propiedades beneficiosas para la salud. La empresa ofrece al mercado tres tipos de presentaciones: Horchata, Horchata con Limón y Horchata con Miel (Godoy P. , La Industria ILE 2 , 2017).

Su elaboración tiene alrededor de 28 hierbas aromáticas y medicinales, entre las que se encuentran: escancel, ataco, toronjil, congona, albahaca, malva olorosa, hierbaluisa, cedrón, bálsamo, begonias, claveles, pétalos de rosa, menta, manzanilla, cola de caballo, llantén, borraja, hojas de naranja, entre otras; aunque esta cifra puede variar (ANDES, 2014).

La horchata es una popular bebida en la provincia de Loja cuyo tradicional consumo persiste a nivel nacional. Tiene un impacto cultural notable en la población debido a los efectos relajantes, estimulantes, digestivos y refrescantes que poseen las hierbas con las que se elabora. Además, esta bebida natural produce una tonalidad rojiza, diferente, llamativa y sabor dulce que puede ser elaborada tanto en agua fría como caliente, y se puede añadir, azúcar, miel o panela a gusto (ILE, s.f.).

## **2.2. Proceso de producción de la Industria**

El proceso de producción que lleva a cabo la Industria Lojana de Especerías ILE, comprende la obtención de la materia prima, su tratamiento y la elaboración del producto donde se ve involucrada tanto su maquinaria como mano de obra. De modo que es necesario conocer dicho proceso pues es aquí donde todos estos aspectos forman parte de la cadena de valor, que influyen en la producción, capacidad y calidad del producto final así como también su aceptación en el mercado.

### **2.2.1 Zona geográfica y cultivo**

Según la documentación cronológica del consumo de horchata, ésta era usada en el antiguo Egipto, donde se la conocía como una bebida hecha a base de un tubérculo llamado chufa. De igual modo, antiquísimos documentos árabes y persas mencionan el consumo de esta bebida que se creía tenía efectos beneficiosos para la salud. En España, dicha bebida fue introducida a su cultura a partir de la conquista de la región sur del país, evidencia de ello se encuentra en la provincia de Valencia, España donde la bebida es consumida con frecuencia (Rios, Tinitana, Jarrín-V, Donoso, & Romero-Benavides, 2017).

Sin embargo, en América Latina el término horchata es usado para identificar una variedad de bebidas que existen en cada país, este es el caso de México, Guatemala, Venezuela y Perú, países donde se consume la horchata como una bebida hecha a base de distintos ingredientes ya sea semillas, tubérculos, especias o plantas aromáticas y medicinales (Rios, Tinitana, Jarrín-V, Donoso, & Romero-Benavides, 2017).

Por otro lado, en Ecuador sobretodo en la región sur, se conoce como horchata a la infusión de una mezcla de alrededor de 16 a 32 hierbas o plantas aromáticas y medicinales, bebida que puede ser consumida con azúcar, miel o miel de panela y unas gotas de limón. Cabe señalar que esta misma bebida ha existido en la región sur de los Andes ecuatorianos desde tiempos de la colonia española y ha trascendido en el tiempo siendo preparada de manera tradicional con plantas aromáticas y medicinales que se producen de manera local (Rios, Tinitana, Jarrín-V, Donoso, & Romero-Benavides, 2017).

Los páramos ecuatorianos, por ejemplo, son zonas agroecológicas propicias para el cultivo y producción de ciertas especies ya que en zonas altas es donde éstas tienden a desarrollar un mayor aroma o concentrar un porcentaje alto de aceites esenciales (Empresa Kuen S.A., 2015). Otros sectores donde se concentra la producción de plantas aromáticas y medicinales útiles para la elaboración de infusiones son las provincias de: Loja, Chimborazo, Bolívar, Imbabura, Cotopaxi, Tungurahua y la región amazónica (Empresa Kuen S.A., 2015).

En este sentido, la producción de estas hierbas se da en algunas regiones del territorio nacional, cada una de las especies posee características específicas de la zona donde es cultivada, influenciadas ya sea por factores ambientales o aspectos culturales originarios de cada rincón (Almedia, 2011). Este es el caso de la provincia de Loja, al sur del país, lugar donde se concentra la mayor variedad de hierbas que son utilizadas para la elaboración de la horchata, y de manera especial la parroquia rural Chuquiribamba, perteneciente al cantón Loja que ocupa cerca del 60% de sus 198 km<sup>2</sup> de superficie para el cultivo de hortalizas, frutas, tubérculos y plantas aromáticas y medicinales (ANDES, 2013).

La parroquia de Chuquiribamba pertenece al sistema hidrográfico Catamayo-Chira, cuya cuenca es la del río del mismo nombre, y dentro de ésta se encuentran otras microcuencas ubicadas sobre todo en el lado oeste de la parroquia; mismas que abastecen de agua al lugar, tanto para el consumo humano como para el riego de sus campos de manera que favorecen tanto la agricultura como ganadería de la región (GAD Parroquial de Chuquiribamba, 2014).

Es necesario mencionar que otro de los factores ecológicos que también influye tanto en las características como en la distribución geográfica de la flora y fauna, es el clima. Así, en este caso el cantón Loja, situado a una altura de 2100 metros sobre el nivel del mar y que posee un tipo de clima ecuatorial semi-humedo, permite la existencia de una variada vegetación. De igual forma sucede con la parroquia rural Chuquiribamba, que al estar dentro de este cantón tiene el mismo tipo de clima, determinado por su altitud y dos cordilleras: Santa Bárbara y Violetas, situadas al este y oeste respectivamente (GAD Parroquial de Chuquiribamba, 2014).

Cabe resaltar que los factores que influyen y afectan a la región andina, latitud y relieve, son los mismos que dan origen al clima tanto del cantón Loja como de sus parroquias. Por lo tanto, el clima en esta zona es templado – frío y varía por lo general entre 12 y 20°C, temperaturas medias anuales que pueden llegar a ser superiores hasta 30°C pero no menores a 0°C, con un promedio de 12.5°C. La humedad relativa de acuerdo a la altura y exposición, presenta valores que van desde el 65% hasta el 85%; y la duración de exposición al sol puede variar entre 1000 a 2000 horas anuales (GAD Parroquial de Chuquiribamba, 2014).

Por lo general, el cultivo de hierbas aromáticas y medicinales se realiza en su mayoría de manera comunitaria y ha pasado a ser una fuente importante de ingresos para los pequeños y medianos productores de las zonas rurales, sobre todo mujeres que tienen conocimientos ancestrales sobre estas hierbas (Almedia, 2011). En el caso de ILE la empresa trabaja de manera directa con los agricultores de zonas aledañas a quienes se les entrega cupos para la entrega de materia prima. El ciclo de cosecha de las hierbas aromáticas es corto y se da en un lapso promedio de tres meses; durante este proceso, se debe tomar en cuenta que a partir del primer corte que se realice a la planta, ésta empieza su etapa de madurez y es ahí donde se obtiene un rendimiento del 100% (Godoy P. , La Industria ILE 2 , 2017).

### **2.2.2. Proveedores de materia prima**

Con la finalidad de generar trabajo, ayudar a la sociedad y erradicar problemas de alcoholismo intrafamiliar en la provincia de Loja, la empresa decidió formar parte del programa de negocios inclusivos en alianza con el BID

y la organización UNSB. Este proyecto consistía en involucrar a los agricultores de tierras aledañas a la fábrica, de modo que se hiciera conciencia sobre la importancia de la agricultura y se lograra cambiar la negatividad que tenían hacia el tema; asimismo ILE con este programa procuraba incluir a todos los miembros de las familias de agricultores y hacer que aprovecharan aquellas plantas que la tierra les daba, fomentando su cultivo en lugar de sembrar otras variedades (Godoy P. , La Industria ILE 2 , 2017)

De esta manera, los proveedores de la materia prima que utiliza ILE para la elaboración de infusiones de hierbas aromáticas, son por lo general agricultores de la región sur del país, sobretodo la provincia de Loja cantón del mismo nombre. Dos de las parroquias rurales del cantón Loja de donde provienen estas plantas, son: Chantaco y Chuquiribamba; por otro lado, el cantón Olmedo y la provincia de Cotopaxi también proveen de materia prima a la empresa (Godoy P. , La Industria ILE 2 , 2017)

### **2.2.3 Elaboración**

En lo que respecta al proceso de elaboración de hierbas aromáticas y de manera especial la horchata, éste se divide en dos zonas: zona blanca y zona gris, y cada una de éstas comprende distintas etapas o fases durante el proceso que se explican a continuación.

#### **Zona Gris**

Uno de los puntos principales a tomar en cuenta dentro de esta primera parte del procesamiento es la temperatura del lugar. Así, por temas de calidad y conservación de las hierbas que son almacenadas en el depósito, el grado de humedad debe ser superior al calor. Las temperaturas que maneja ILE son 38 y 35 grados centígrados respectivamente. Las etapas de esta zona son las siguientes (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017):

#### **Recepción:**

En esta primera etapa la materia prima requerida es llevada a las instalaciones de la industria ILE por una persona preseleccionada dentro de la

comunidad o asociación de agricultores, quien por su cuenta se encarga de contratar un camión o transporte para llegar al lugar. Para esto se asigna de igual manera un día de la semana para la entrega de una especie determinada. Por ejemplo, los días lunes la industria se encarga de recibir sólo manzanilla y los martes menta.

Dentro de esta etapa, es esencial la inspección adecuada del medio de transporte en el que llegan las hierbas y la revisión de las mismas a fin de cumplir con las normas de calidad establecidas y las especificaciones de la hierba de acuerdo a su especie. Se recomienda a los agricultores que toda hierba debe ser transportada en el balde del camión sin ser mezclada con otras plantas, productos, sustancias y mucho menos animales que puedan contaminarlas o estropearlas.

En este sentido, la recepción de la materia prima implica la aceptación de lo que el proveedor entrega a la empresa conforme a las exigencias y el debido proceso de la misma. Y en el caso de no cumplir con las disposiciones mencionadas, se hace un llamado de atención al proveedor seguido de una anotación en su registro (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017).

**IMAGEN 11**  
**RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA**



Fuente: [http://herbs4youth.eu/files/workbook\\_training1.pdf](http://herbs4youth.eu/files/workbook_training1.pdf)  
Recopilado por: Amanda Arcos

## **Pesado y Almacenamiento:**

Una vez finalizada la inspección y revisión de las hierbas, se procede a realizar el pesado de las mismas con la ayuda de una balanza industrial calificada. La importancia de esta etapa radica en el cálculo del volumen que es entregado a la empresa, y la cantidad y calidad apropiada para ingresar a la elaboración. Luego, las hierbas que están pesadas pasan a ser colocadas en repisas donde permanecen hasta continuar con la siguiente fase del proceso (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017).

IMAGEN 12  
PESADO Y ALMACENAMIENTO



Fuente: <https://youtu.be/1Zz3LSCzidQ>  
Recopilado por: Amanda Arcos

## **Picado**

En esta etapa las hierbas que requieren corte pasan a una máquina donde la cinta transportadora las dirige hacia el molino donde se realiza el picado de los tallos y hojas, esto con la finalidad de que dichas especies continúen el proceso con un tamaño adecuado que no genere complicaciones posteriores al ingresar en la zona blanca. Este es el caso del cedrón, hierba aromática que por su longitud necesita ser picada antes de llegar a la etapa de molienda (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017).

IMAGEN 13  
PICADO DE LA MATERIA PRIMA



Fuente: <https://youtu.be/x8JDJc6B08>  
Recopilado por: Amanda Arcos

### **Lavado**

Esta última fase comprendida dentro de la zona gris, es donde se realiza la limpieza de la hierba que llega a las instalaciones con el fin de eliminar el exceso de tierra e impurezas que puedan llegar a existir. Así, para cumplir con las normas de calidad e inocuidad del producto se lleva a cabo un proceso de desinfección el cual reduce los riesgos de contaminación y garantiza el estado del mismo, esto mediante el uso de herramientas fabricadas con materiales adecuados, como lo es el acero inoxidable, material resistente a la corrosión. Dicho proceso se realiza dentro del tanque especializado donde se usa agua potable y una cantidad apropiada de desinfectante, el cual debe tener un grado alimenticio certificado de modo que se respete la normativa establecida (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017).

IMAGEN 14  
LAVADO DE LA MATERIA PRIMA



Fuente: <https://youtu.be/x8JDJc6B08>  
Recopilado por: Amanda Arcos

## **Zona Blanca**

Una vez finalizadas todas las etapas correspondientes a la zona gris, las hierbas pasan a la siguiente parte del proceso para lo cual son trasladadas a otra bodega. Las etapas de la zona blanca son las siguientes (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017):

### **Centrifugado**

Las hierbas lavadas y desinfectadas pasan a la siguiente etapa donde éstas quedan escurridas en su totalidad de manera que no haya riesgo de humedad y se prevenga la aparición de hongos que comprometan la calidad del producto. Con esta operación las hierbas pasan por una máquina donde a través de movimientos giratorios se elimina el exceso de agua lo que facilita continuar con el secado de las mismas (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017).

IMAGEN 15  
CENTRIFUGADO



Fuente: <https://youtu.be/x8JDJCx6B08>  
Recopilado por: Amanda Arcos

### **Secado**

En esta etapa del proceso las hierbas son colocadas en estantes con varias divisiones que luego son ingresados en hornos a diferentes temperaturas con la finalidad de reducir de manera gradual y uniforme el contenido de humedad en ellas y al mismo tiempo conservar su calidad y aroma. Para esto se debe tomar en cuenta la especie o variedad de cada una de las hierbas y de esta manera separarlas por grupos, pues cada una de ellas tiene una duración distinta de secado que si no se respeta puede ocasionar la pérdida de su fragancia y

sabor y en algunos casos se puede llegar a quemar. Es en el secado de las hierbas donde se elimina por completo todo tipo de impurezas gracias al calor que se genera dentro de los hornos, así como el agua o humedad que no se evaporó en las etapas anteriores (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017).

IMAGEN 16  
SECADO



Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

### **Almacenamiento y clasificación**

Luego de haber realizado el secado de las hierbas, éstas son almacenadas y clasificadas en costales de acuerdo a su variedad y lote, además presentan información necesaria para su trazabilidad. Acto seguido son colocadas sobre estantes asegurándose que exista una buena circulación de aire entre ellas. De igual forma, se debe procurar que éstas sean almacenadas en una bodega a temperatura ambiente y sobretodo sin humedad. Este procedimiento es fundamental pues evita que exista una mezcla indeseada entre las hierbas que luego comprometan el sabor y fragancia de las mismas (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017).

**IMAGEN 17**  
**ALMACENAMIENTO Y CLASIFICACIÓN**



Fuente: [http://herbs4youth.eu/files/workbook\\_training1.pdf](http://herbs4youth.eu/files/workbook_training1.pdf)  
Recopilado por: Amanda Arcos

**Molienda**

En lo que respecta a la etapa de molienda, las que están clasificadas por especie son colocadas en un molino eléctrico donde son cortadas en pequeños fragmentos de modo que se reduzca el área de acondicionamiento. Es necesario señalar que la ejecución de esta etapa se lleva a cabo después del secado de las hierbas, puesto que mientras más pronto son secadas más pronto se previene la fermentación de la materia prima recolectada (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017).

**IMAGEN 18**  
**MOLIENDA**



Fuente: <http://maquinariapulvex.com/molino-granulador.html>  
Recopilado por: Amanda Arcos

## Formulación

Una vez realizada la molienda de las hierbas, de ser necesario éstas pasan a la etapa de formulación como es el caso de la horchata, infusión que requiere la mezcla de varias de ellas. ILE presenta una formulación predeterminada que se detalla a continuación (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017):

TABLA 9  
FORMULACIÓN

	INGREDIENTES	PORCENTAJE (%)
1	ATACO	17,11%
2	ESENCIA DE ROSAS	14,47%
3	COLA DE CABALLO	14,04%
4	CONGONA	11,40%
5	MALVA OLOSOSA	8,77%
6	ALBAHACA	5,70%
7	FLORES	5,70%
8	HIERBA LUISA	5,70%
9	MANZANILLA	5,70%
10	MENTA	5,70%
11	TORONJIL	5,70%
		100%

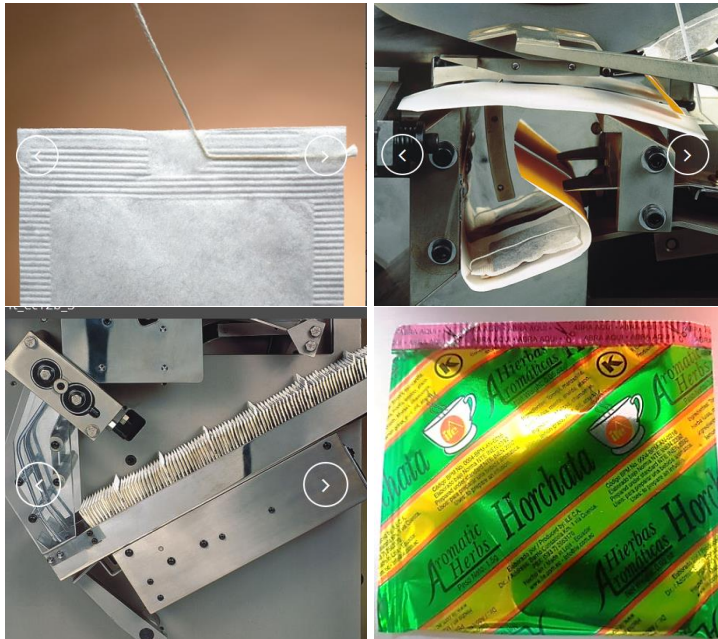
Fuente: ILE

Elaborado por: Amanda Arcos

## Envasado

Luego de realizar la formulación de las hierbas, éstas pasan a ser envasadas de manera automática en bolsitas de papel de filtro termosellable con hilo, que se doblan de forma longitudinal y luego se cierran por tres lados, etiqueta y papel de sobreenvolvura exterior con el que son cubiertas (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017).

IMAGEN 19  
ENVASADO



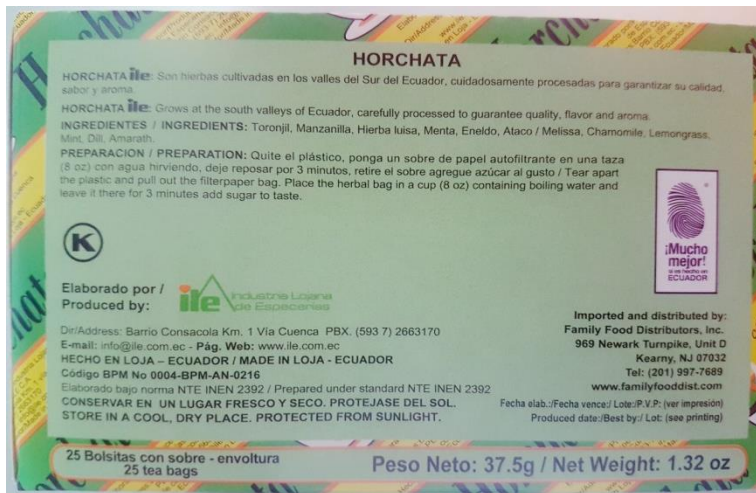
Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

#### 2.2.4. Producto final

Una vez finalizado todo el proceso de elaboración de hierbas aromáticas de la Industria ILE, las bolsitas son contadas y presentadas en grupos de 24 unidades en el canal expendedor para luego ser colocadas en cajas listas para su comercialización. A continuación se muestran imágenes de la presentación que tiene el producto final (Godoy A. , Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE, 2017).

IMAGEN 20  
PRESENTACION PRODUCTO FINAL





Fuente: ILE

Recopilado por: Amanda Arcos

### 2.2.5. Características y Certificaciones

Las infusiones de hierbas aromáticas y de manera específica la horchata presentan características beneficiosas para la salud, es así que esta bebida tradicional es conocida como una opción digestiva, analgésica, diurética y sedante natural para quienes la consumen. Además de estas propiedades la horchata también es conocida por ser hidratante y de un efecto anti estrés, pues dentro de su elaboración se encuentran también plantas medicinales que contribuyen con dichas características (El Comercio, 2017).

Por otro lado, para ILE las certificaciones que poseen sus productos son una importante carta de presentación a nivel internacional, mismas que se detallan a continuación (ILE, s.f.):

- Buenas Prácticas de Manufacturas BPM
- Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control o HACCP, por sus siglas en ingles
- Certificación Kosher
- Sello Sambito Carbono Neutro
- BCS ÖKO-GARANTIE
- Certificación Orgánica Europea
- USDA Programa Nacional Orgánico

IMAGEN 21  
CERTIFICACIONES DE ILE



Fuente: ILE  
Recopilado por: Amanda Arcos

### 2.3. Primeros mercados

Con la finalidad de conocer de qué manera la Industria Lojana de Especerías ILE incursionó en el mercado internacional, dentro de este subcapítulo se presenta información sobre las primeras exportaciones que la empresa realizó hacia dos principales destinos. Estos fueron España y Estados Unidos, mercados que favorecieron la entrada de sus productos debido al tema migratorio así como de apertura hacia otros productos.

#### 2.3.1. Estados Unidos, mercado flexible y demandante

Por un lado, en el año 1994, en vista de la constante demanda de sus productos por parte de consumidores locales e internacionales, además de su visión de desarrollo, la Industria Lojana de Especerías ILE toma la decisión de introducirse por primera vez en el mercado internacional. Por tanto, empieza con la exportación de sus productos hacia los Estados Unidos, y gana el premio “Food Pack Virginia de las Américas”; dicho proceso se vio influenciado por la población migrante que se encontraba radicada en ese país al demandar de manera constante los productos con los que cocinaban en Ecuador (ILE, s.f.).

En este mercado, Family Food Specialty Food Distributors es el cliente que representa la mayor parte de la demanda, cadena de distribuidores a través de la cual los productos de la Industria ILE llegan al mercado estadounidense.

Dentro de las infusiones aromáticas que se comercializan en este mercado, se encuentran: horchata, hierbaluisa, manzanilla, menta, toronjil, cedrón, orégano, manzanilla con miel, entre otras y en el área de condimentos están: savora, comino, achiote, aliño, ajo pasta, pasta de maní, chimichurri entre otros (ILE, 2015).

De acuerdo con un artículo publicado en diciembre de 2013 por la revista Food Product Design, enfocada en alimentos, se señala que el consumo de aderezos, salsas y condimentos en el mercado estadounidense ha mostrado una demanda que va en aumento. En este contexto, las ventas de estos productos en ese año, alcanzaron un total de 540 millones de dólares y presentaron un crecimiento del 9% (Zemser, 2013).

Por otro lado, en el caso de las salsas, las ventas se incrementaron en 1% y llegan a un total de 18.6 mil millones (Pro Ecuador, 2014). Esta situación surge debido a algunos factores como la cultura y la educación, pues a medida que los consumidores conocen estos productos, éstos se interesan cada vez más por comidas étnicas y distintas, por ende su demanda aumenta y varía (Zemser, 2013).

### **2.3.2. España, receptor de migrantes y productos**

Por otra parte, en el año 2006, ILE decide incursionar en otro mercado para continuar con la exportación de sus productos, en este caso se escogió como mercado destino a España. Esta decisión fue tomada debido a la cantidad de migrantes ecuatorianos residentes en este país quienes demandan de manera constante sus productos (ILE, s.f.). En este mercado, Productos Goya Nativo Alimentos de Latinoamérica, es el principal cliente. Esta empresa ofrece al mercado español una variedad de alimentos entre los cuales se encuentran: condimentos, bebidas y productos alimenticios congelados provenientes de América Latina (GOYA NATIVO, 2015).

Las ventas que realiza ILE para GOYA FOODS comprenden condimentos tales como: ají, salsa china, savora, achiote, aliño, pasta de achiote, chimichurri, jengibre, entre otros; y en infusiones de hierbas aromáticas se encuentran las siguientes: hierbaluisa, menta, toronjil y cedrón (ILE, 2015).

De acuerdo con un artículo presentado por Mercasa<sup>3</sup>, empresa pública de la Administración del Estado español, señala que aunque no es fácil proveer información sobre cifras exactas del consumo de té e infusiones aromáticas en el mercado español, las estimaciones indican que este sector muestra un comportamiento dinámico con valores que tienden a aumentar alrededor del 9% cada año, colocándose sobre los 230 millones de euros. (MERCASA, 2013).

Además, la demanda de todos los productos que se encuentran dentro de este sector presenta un aumento, incluso la presentación más tradicional tanto de la manzanilla como del té natural, con 3,4% y 1% respectivamente. Se conoce que la variedad que más se consume es el té negro con un 60% del total y el té verde con un 20%. Con respecto a las infusiones de hierbas aromáticas, la manzanilla se sitúa como la más demandada con 27,6% en valor total y con 29,2% en volumen (MERCASA, 2013).

En relación al segundo objetivo específico, es necesario mencionar que los productos que ofrece ILE, elaborados bajo un proceso de selección de materia prima, con el uso de mano de obra calificada, así como el cumplimiento de estándares de calidad a nivel internacional, han permitido que la empresa incursione en el mercado exterior y logre la aceptación de los mismos. Además, ILE encaminada a satisfacer la demanda de sus clientes, comercializa productos orgánicos y naturales, amigables con el medio ambiente, que poseen certificaciones internacionales. En el caso específico de la horchata, producto objeto de exportación, esta infusión de hierbas aromáticas presenta características beneficiosas para la salud pues tiene propiedades digestivas, analgésicas, hidratantes y relajantes que atraen sus consumidores. Por lo tanto, en base a lo analizado se pueden establecer las características de los productos que satisfacen la demanda de sus consumidores y que permiten su exportación.

---

<sup>3</sup> MERCASA empresa pública de la Administración del Estado español, ofrece servicio público al conjunto de la cadena alimentaria, sobre todo al escalón mayorista de alimentación fresca y también maneja una red propia de Centros Comerciales a nivel nacional.

## **CAPITULO III**

### **EL MERCADO INTERNACIONAL**

#### **3.1. Análisis del mercado internacional**

Este subcapítulo tiene como finalidad buscar un destino conveniente para la exportación de la horchata, infusión de hierbas aromáticas elaborada por la Industria ILE y característica de la región sur del Ecuador. Para lo cual es necesario un análisis del mercado internacional que permita orientar la investigación hacia el país que tiene características favorables para llevar a cabo dicho proceso.

##### **3.1.1. Delimitación del producto bajo el sistema armonizado**

El Sistema Armonizado conocido por sus siglas "SA" es una nomenclatura polivalente de productos a nivel internacional que facilita el intercambio de comercio y de información pues como su nombre lo indica armoniza la clasificación, codificación y descripción de las mercancías en el comercio mundial (UNECE, s.f).

Esta nomenclatura establecida por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), clasifica a los productos de acuerdo a un sistema de códigos de 6 dígitos a nivel internacional que pueden presentar subclasificaciones de más de 6 dígitos de acuerdo a cada país (WTO, s.f). Por lo tanto, los dos primeros dígitos establecen el capítulo, los dos siguientes la partida y dentro de ésta los dos últimos la subpartida del Sistema Armonizado. Cabe señalar que este sistema tiene 97 capítulos en total, mismos que se encuentran agrupados dentro de Secciones que están marcadas con números romanos y en total son 21 (Cámaras, s.f). A continuación la clasificación arancelaria para el producto en estudio.

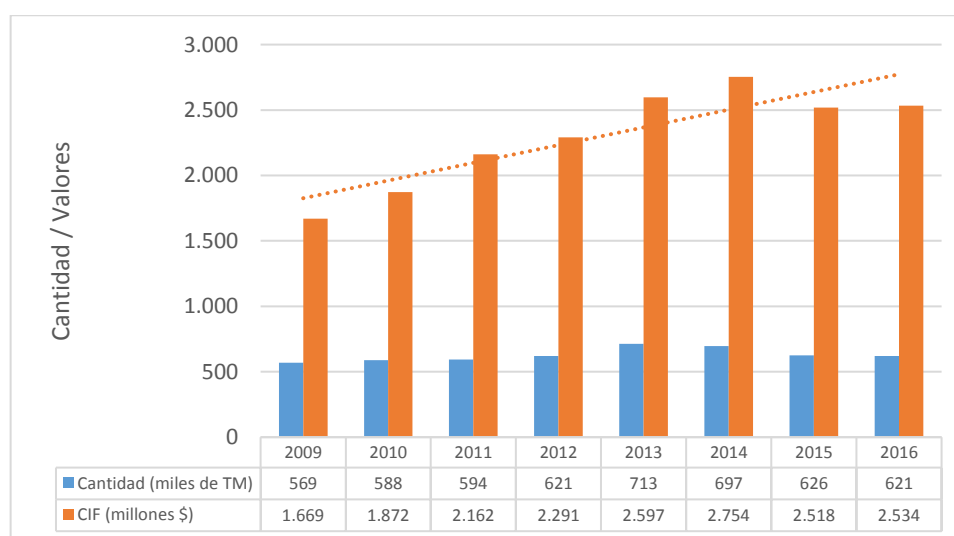
TABLA 10  
CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

<b>Sección II:</b>	<b>PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL</b>
<b>Capítulo 12</b>	Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje
<b>Partida Sistema Armonizado 1211:</b>	Plantas, partes de plantas, semillas y frutos de las especies utilizadas principalmente en perfumería, medicina o para usos insecticidas, parasiticidas o similares, frescos o secos, incluso cortados, quebrantados o pulverizados.
<b>Subpartida Sistema Armonizado 121190:</b>	Los demás:
<b>Subpartida NANDINA 12119090:</b>	Los demás

Fuente: Comité de Comercio Exterior  
Elaborado por: Amanda Arcos

### 3.1.2. Demanda mundial

GRÁFICO 5  
DEMANDA MUNDIAL SUBPARTIDA 121190 PERIODO 2009-2016



Fuente: Trade Map  
Elaborado por: Amanda Arcos

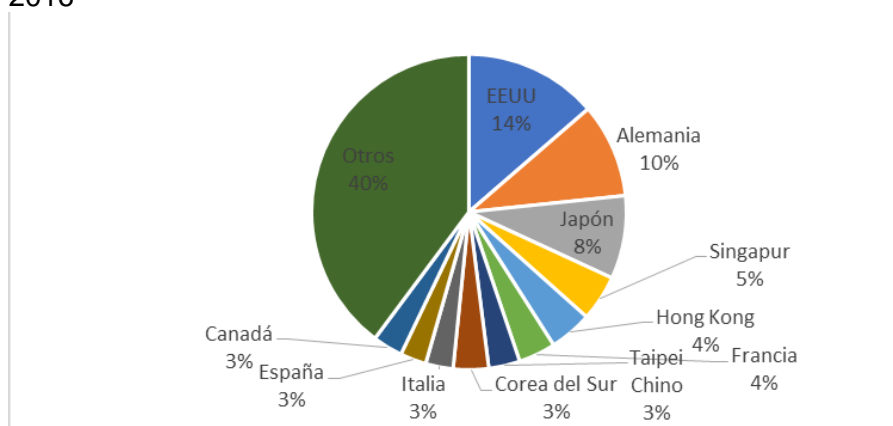
Como se observa en el gráfico 5 el mercado de hierbas aromáticas y medicinales ha experimentado variaciones durante el periodo de estudio; desde el año 2009 hasta 2014 las importaciones de esta partida presentaban rubros positivos con una tasa de crecimiento promedio de 11%, mientras que para el año 2015 estas disminuyeron en un 15%. La demanda de este producto se ha visto afectada por los sustitutos sintéticos que para algunos comerciantes

significó menor costo, así como la variación en el tipo de cambio y la caída del precio de algunos productos básicos y el petróleo (WTO, 2016).

Sin embargo, las preferencias de los consumidores también han cambiado y sus hábitos alimenticios se inclinan hacia el consumo de productos orgánicos y naturales. De esta manera, la demanda de hierbas aromáticas para el año 2016 va en aumento y quienes ofertan este producto al mercado presentan cada vez nuevas variedades y sabores (Tripod, s.f.). De acuerdo con Pro Ecuador, las importaciones mundiales de hierbas aromáticas a partir del año 2015 registraron valores superiores a los 2.5 millones de dólares, que representa más del doble del valor registrado una década atrás. Además, este mercado ha registrado un crecimiento promedio del 24% en los últimos 5 años (2012-2016) y se estima un crecimiento del 3% para el 2020 (Pro Ecuador, 2016).

### 3.1.3. Mercados potenciales

GRÁFICO 6  
DEMANDA MUNDIAL DE HIERBAS AROMATICAS POR PAIS PERIODO 2009-2016



Fuente: Trade Map  
Elaborado por: Amanda Arcos

Entre los países que lideran la lista de compradores de la subpartida 121190 a nivel internacional se encuentran Estados Unidos con un promedio de 312.166 miles de dólares que representa el 14% de las importaciones mundiales, seguido de Alemania con el 10%, Japón con el 8% y Singapur con el 5%. Tanto en Estados Unidos como en países europeos se evidencia un aumento en el consumo de estos productos debido a los cambios en la alimentación de los consumidores motivados por un estilo de vida más saludable (Pro Ecuador, 2016).

De acuerdo al gráfico que se muestra en la parte superior, Estados Unidos es el principal destino de exportación de la subpartida en estudio; sin embargo, este país no será tomado en cuenta debido a que la Industria Lojana de Especerías ILE al momento de la investigación ya exporta hacia este país. Por lo tanto, los potenciales mercados pre seleccionados son Alemania, Japón y Singapur.

### 3.1.4. Matriz de selección de mercados

TABLA 11  
MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Criterios	Ponderación	/5		
		ALEMANIA	JAPON	SINGAPUR
<b>ACCESIBILIDAD DEL MERCADO</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>2,80</b>	<b>3,50</b>
<i>Factores físicos</i>	30%	4	3	3
<i>Factores socioculturales</i>	20%	4	2	3
<i>Factores económico-políticos</i>	50%	4	3	4
<b>POTENCIALIDAD DEL MERCADO</b>	<b>100%</b>	<b>4,00</b>	<b>3,25</b>	<b>3,00</b>
<i>Demanda Actual</i>	25%	4	3	2
<i>Demanda Potencial</i>	25%	4	4	3
<i>Apertura comercial del mercado (X+M)/PIB</i>	25%	4	3	5
<i>Participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones del país</i>	25%	4	3	2
<b>RIESGO PAÍS</b>	<b>100%</b>	<b>4,1</b>	<b>3,4</b>	<b>4</b>
<i>Seguridad en las inversiones</i>	20%	4	3	4
<i>Calificación Crediticia</i>	30%	5	4	3
<i>Seguridad en las transacciones</i>	30%	4	4	5
<i>Capacidad de Financiación</i>	20%	3	2	4

Criterio	Ponderación	ALEMANIA	JAPON	SINGAPUR
Accesibilidad del mercado	40%	1,6	1,12	1,4
Potencialidad del mercado	30%	1,2	0,975	0,9
Riesgo país	30%	1,23	1,02	1,2
<b>Calificación media ponderada</b>		<b>4,03</b>	<b>3,12</b>	<b>3,50</b>

Fuente: Matriz de Selección de Mercados Fred R. David, Clase Gestión de Comercio Exterior II semestre 2016

Elaborado por: Amanda Arcos

La matriz de selección de mercados es una herramienta utilizada para comparar tres criterios; accesibilidad del mercado, potencialidad del mercado y

riesgo país, de las principales opciones de destino al momento de exportar un producto, a fin de que la empresa tome la decisión más eficiente.

## **ACCESIBILIDAD DEL MERCADO**

Dentro del criterio de accesibilidad al mercado se encuentran factores físicos, socioculturales y político-económicos que permiten determinar el grado de facilidad con el que se puede realizar negocios en cada país de destino.

### **Factores Físicos**

#### Alemania

La República Federal de Alemania, ubicada en Europa Central tiene una superficie de 357.376 km<sup>2</sup>, sus límites son, al norte con Dinamarca, al sur con Suiza y Austria, al este con la República Checa y Polonia y al oeste con Luxemburgo, Francia, los Países Bajos y Bélgica (UE, 2017). Posee dos puertos principales que permiten el comercio y son indispensables para su industria y la economía. Estos conducen casi la cuarta parte de las exportaciones e importaciones del país y ofrecen una variedad de servicios especializados pues tienen la capacidad para manejar todo tipo de bienes (Pro Ecuador, 2017).

El puerto de Hamburgo, por una parte, cumple un papel destacado en el mercado intercontinental de transporte de contenedores en Alemania porque es el más grande del país. Tiene cerca de 9.000 escalas de buques al año, un total de 43 km de muelle para buques de navegación marítima, cerca de 50 centros expertos en el manejo de todo tipo de cargas a granel y 4 terminales de contenedores. Por dichas razones este puerto es considerado como el tercero más grande a nivel de Europa y ocupa el lugar 18 en la lista de los puertos más grandes del mundo (Pro Ecuador, 2017)

Por otra parte, el puerto de Bremerhaven tiene el muelle más largo del país, el área de operación es de alrededor de 3 millones de km<sup>2</sup>, tiene un área de almacenamiento de 30.000 m<sup>2</sup> y un área refrigerada de 8.000 m<sup>2</sup>. Posee un total de 14 puntos de atraque para embarcaciones con mega contenedores y cuenta con varias terminales dependiendo del tipo de carga. De este modo este puerto es considerado como uno de los ejes principales de transbordo para el

tráfico de exportaciones e importaciones intermodal (Pro Ecuador, 2017). Por lo tanto, Alemania recibe una calificación de 4 puntos.

### Japón

El Estado de Japón, formado por cuatro islas principales de gran tamaño; Hokkaido, Honshu, Shikoku, Kyushu y por 3.000 más pequeñas, se encuentra ubicado en el Océano Pacífico, al noreste del continente asiático y tiene una superficie total de 377.962 km<sup>2</sup> (Pro Export, 2017). Posee una infraestructura portuaria con cerca de 160 puertos y subpuertos distribuidos a lo largo del territorio japonés, entre los que se destacan: Tokio, Yokohama, Kobe, Nagoya y Osaka, considerados como los principales puntos de acceso al país (Pro Ecuador, 2016).

Por una parte, el puerto de Yokohama está situado en el extremo noroeste de la Bahía de Tokio y posee un área total de 7.315.9 hectáreas. Tiene 10 muelles importantes entre los cuales se encuentran: el muelle Honmoku que es la instalación central del puerto, el muelle Osanbashi que recibe tráfico de pasajeros, posee instalaciones de inmigración para viajes internacionales y aduanas, y Detamachi, muelle equipado para recibir frutas y verduras frescas (Poveda, 2017)

El puerto de Tokio, por otra parte, tiene un área total de 635.000 m<sup>2</sup> y cuenta con 34 muelles, es uno de los más grandes del país y uno de los principales puertos a nivel mundial. Se encuentra conectado por medio de una red de rutas regulares de transporte de contenedores que funciona como un centro de distribución HUB, que recibe cargas de mercancías con la finalidad de redistribuirlas y así ayudar al desarrollo de la industria. (Pro Ecuador, 2016). Japón recibe una calificación de 3 puntos.

### Singapur

La República de Singapur se encuentra ubicada en el sudeste asiático de manera estratégica en el estrecho de Malaca. Según el Top 100 Container Ports 2016, de acuerdo a la cantidad de contenedores movilizados, el puerto de este país es considerado como el segundo más grande a nivel mundial. Posee terminales portuarias que pueden albergar todo tipo de buques y son manejadas

por dos operadores de puertos comerciales, la Autoridad Portuaria de Singapur (APS) y el Puerto de Jurong (Pro Ecuador, 2017)

Por un lado, la APS maneja la mayor parte de contenedores que llegan a Singapur, las terminales con las que trabaja se encuentran ubicadas en Keppel, Tanjong Pagar, Pasir Panjang, Brani y Jurong y operan como una instalación integrada para todo tipo de carga; es catalogada como un HUB de transbordo más grande del mundo. El puerto de Jurong, por otro lado, es un puerto multipropósito y la principal entrada de carga a granel y convencional de Singapur y de la región. Además, acoge cerca de 15.000 buques regionales e internacionales al año y posee 174.000m<sup>2</sup> de bodegas de almacenamiento (Pro Ecuador, 2017). La calificación que se otorga a Singapur es de 3 debido a la distancia geográfica.

## **Factores Socio-culturales**

### Alemania

La República Federal de Alemania es el país más poblado de la Unión Europea con un total de 82.175.684 habitantes, su capital es Berlín, su idioma oficial es el alemán y como país miembro de la Unión Europea su moneda es el Euro. Al ser un país moderno y abierto, posee una de las legislaciones más liberales del mundo y ha pasado a ser un país de inmigración donde cerca de 16.4 millones de personas son de origen extranjero (UE, 2017).

Además, la sociedad alemana se caracteriza por una diversidad de culturas y pluralidad de estilos de vida, la población inmigrante enriquece al país con nuevas experiencias y diferentes perspectivas. Gran parte de su población tiene un nivel de vida alto y según el Informe de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Humano 2014, el país se encuentra en el puesto número 6 de entre 187 países (Tatsachen-ueber-deutschland, 2015).

Al momento de realizar negocios con Alemania la puntualidad es uno de los factores determinantes; es importante además mostrar interés en concretar una reunión antes de comenzar una negociación, esto se realiza a través de contacto telefónico con la finalidad de comunicarse con la persona adecuada y vía mail para confirmar. Las negociaciones son serias y rápidas, se toman en

cuenta argumentos fundamentados y sin rodeos (Santander TradePortal, 2017). Con respecto a los factores socioculturales se da una calificación de 4 puntos.

### Japón

El estado de Japón cuya capital es Tokio, tiene un total de 126.994.511 habitantes, su idioma oficial es el japonés, su moneda el yen y su forma de estado es la monarquía parlamentaria. Es uno de los países más homogéneos a nivel mundial en cuanto a etnias ya que el 98,5% del total de la población es de origen japonés (Santander TradePortal, 2017).

Con respecto a las negociaciones en este país, la puntualidad es una de las características que sobresalen, por lo que las citas deben ser concretadas con precisión y llegar con anticipación. Es necesario respetar el sentido de pertenencia a una compañía, grupo o equipo de trabajo; la jerarquía que está determinada por la edad, la empresa y estatus social pues estos factores fijan la ubicación en la mesa de reunión y el turno para hablar. Las primeras palabras deben ser dirigidas a las personas de mayor edad en el equipo como muestra de respeto y continuar con el resto (Santander TradePortal, 2017).

La intimación con respecto a ámbitos familiares es esencial antes de realizar cualquier negociación, se acostumbra a tener reuniones en horas de comidas para conocer más a la otra parte, las negociaciones suelen durar largo tiempo antes de concretarse. Los japoneses además toman en cuenta la comunicación no verbal durante las negociaciones y el intercambio de tarjetas de presentación con ambas manos es importante (Santander TradePortal, 2017). Japón obtiene una calificación de 3 puntos.

### Singapur

La República de Singapur tiene una población variada de 5.607.283 habitantes que genera una diversidad cultural importante. Su capital es Singapur y su forma de gobierno está basada en una democracia parlamentaria. Tiene cuatro principales ciudades que son: Jurong, Ventosa, Pulau Ubin y Pulau Tekong, y su moneda es el dólar de Singapur. El idioma oficial es el inglés, aunque también se habla chino mandarín, malayo y tamil. Cerca del 74% de su

población es de origen chino, 13% de origen malayo, 10% hindú y 3% de otros (Santander TradePortal, 2017)

Por otra parte, a la hora de hacer negocios Singapur tiene normas de protocolo estrictas que deben ser respetadas, las conversaciones se dan de forma más directa y formal que en la mayoría de países occidentales. No obstante los singapurenses son cordiales y de trato cercano, consideran más importante la presencia del grupo o equipo de trabajo que solo al individuo y otorgan importancia a las expresiones faciales, corporales y tono de voz (Santander TradePortal, 2017).

Llevar a cabo negociaciones en Singapur implica el hecho de construir relaciones y se basan en la confianza de las personas que conocen pues consideran que en los negocios priman las relaciones personales. En la comunicación de este país, un factor importante es el silencio, acostumbran tomar una pausa de 15 segundos antes de contestar a alguna duda. Por lo general, las citas deben ser programadas con dos semanas de anticipación (Santander TradePortal, 2017). Por lo tanto, Singapur recibe una calificación de 3 puntos.

## **Factores Económico-políticos**

### Alemania

Alemania es una de las economías más grandes ocupando el cuarto lugar a nivel mundial y la más grande de Europa, su crecimiento en 2016 fue del 1,7% del PIB influenciado por el consumo de los hogares y el comercio. Sin embargo, la situación económica del país se ha visto afectada por crisis externas debido a que éste depende de la demanda extranjera y se ve expuesto a la débil situación de la eurozona. En 2016, por tercer año consecutivo Alemania mantuvo un excedente presupuestario y un PIB de 3.466,64 miles de millones de dólares, con un crecimiento del 1.8%, su PIB per cápita de 41.902 dólares y una tasa de inflación del 0.4% (Santander TradePortal, 2017).

Con respecto a los sectores más importantes de la economía de Alemania, el sector agrícola comprende cerca del 1% del PIB y hace uso del 1.3% de la población activa del país; el sector industrial por su parte, bajó del 51

al 30% de contribución al PIB y el sector terciario comprende alrededor del 70% del total del PIB y utiliza al 70% de la población activa. El modelo económico que caracteriza a Alemania, se basa en sistemas de redes de pymes que emplean al 68% de la población (Santander TradePortal, 2017). En esta categoría se otorga una calificación de 4 puntos para la matriz de selección de mercados.

### Japón

La economía de Japón depende de manera preponderante de sus exportaciones por lo que está expuesto a los distintos contextos económicos mundiales, es así que este país asiático ha enfrentado periodos de recesión debido a las crisis de otros países que han provocado desaceleración. En el año 2016, no obstante las medidas adoptadas en materia tanto presupuestaria como monetaria, así como un cambio estructural para el país, el crecimiento siguió débil con un porcentaje del 0.5% y la deuda aumentó al 240% del PIB (Santander TradePortal, 2017).

Según cifras de 2016, Japón mantuvo un PIB de 4.938,64 miles de millones de dólares, un PIB per cápita de 38.917 dólares y una tasa de inflación de -0,1 %. Dada la extensión marítima que posee, éste ha sido catalogado como uno de los países más importantes en la elaboración de productos de pesca; sin embargo, este país posee pocos recursos naturales, razón por la que está sujeto a realizar importaciones con el fin de provisionarse de materias primas.

La agricultura por su parte aporta al PIB con el 1.2% y emplea el 4% de la población activa, el sector industrial contribuye con el 27% y el sector de servicios representa el 70% del PIB y emplea cerca del 70% de la población activa (Santander TradePortal, 2017). Japón obtiene una puntuación de 3 en esta categoría.

### Singapur

Singapur, país que se caracteriza por su política de apertura comercial, depende del comercio internacional. A partir del año 2013 se dio un crecimiento acelerado de este país, impulsado por la industria manufacturera y sostenido por la recuperación del comercio en el continente asiático. No obstante, este escenario se modificó en 2015 y el PIB disminuyó como consecuencia de la

reducción del precio del petróleo y la crisis del sector de la construcción lo que determinó que las exportaciones decrecieran (Santander TradePortal, 2017).

El elevado superávit y la gran reserva de divisas han permitido a Singapur, apoyar a sus industrias nacionales así como incrementar el gasto social. Su nivel de riqueza es uno de los más elevados de la región con un PIB de 296,97 miles de millones de dólares, un crecimiento del 2.0%, PIB per cápita de 52.961 dólares y un porcentaje de inflación de -0,5% en el año 2016 (Santander TradePortal, 2017). Más del 99% de los productos importados por Singapur entran al país con exención de impuestos dado que es un país con una economía abierta (PROCOMER, 2009). Se otorga 4 puntos en esta categoría.

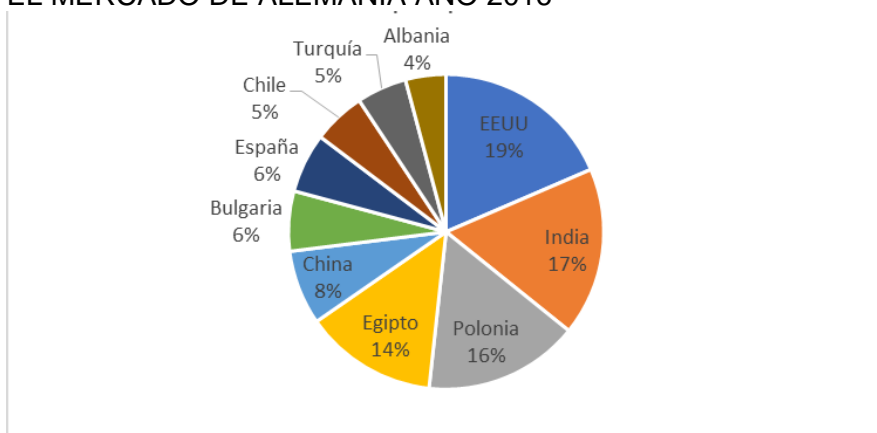
### POTENCIALIDAD DEL MERCADO

Dentro del criterio de potencialidad del mercado se analizan factores como la demanda actual, demanda potencial y la apertura comercial del mercado, además de la participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones del país analizado

#### Demanda Actual

Para realizar el análisis de la demanda actual se usó la subpartida arancelaria 121190 dentro de la cual se encuentran las hierbas aromáticas.

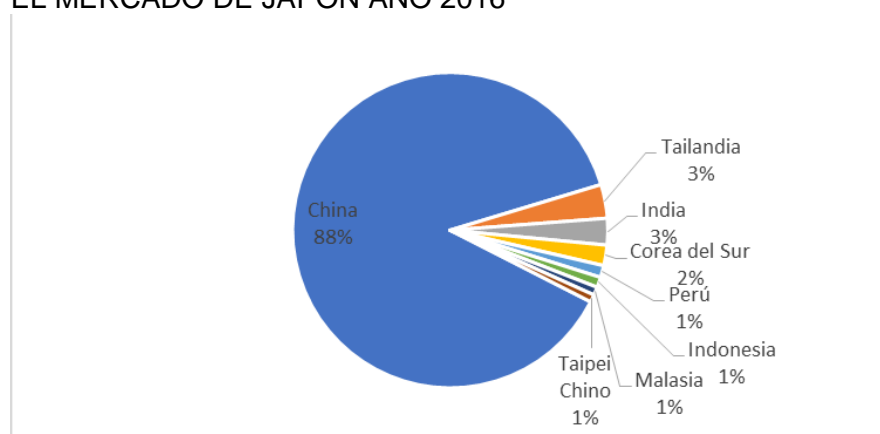
GRÁFICO 7  
PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 121190 PARA EL MERCADO DE ALEMANIA AÑO 2016



Fuente: Trade Map  
Elaborado por: Amanda Arcos

En cuanto a la demanda de Alemania para la subpartida 121190 en el año 2016 esta fue de alrededor de 250.600 miles de dólares y está representada por cinco principales países proveedores. En primer lugar se encuentra Estados Unidos con un total de 30.459 miles de dólares que corresponden al 19% del total de importaciones, seguido de India con el 17%, Polonia 16%, Egipto 14% y China con el 8%. Alemania recibe una puntuación de 4 en esta categoría.

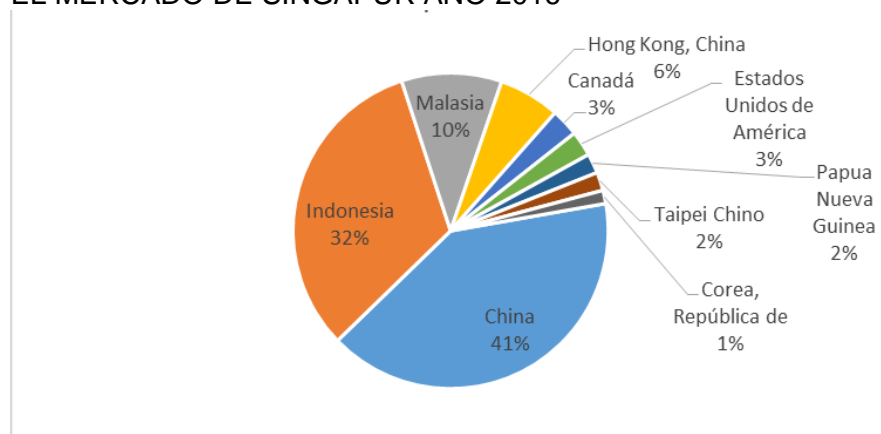
**GRAFICO 8**  
**PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 121190 PARA EL MERCADO DE JAPON AÑO 2016**



Fuente: Trade Map  
Elaborado por: Amanda Arcos

En el caso de Japón, este país cuenta con un proveedor principal y es China con un total de 259.608 miles de dólares que representa el 88% de las importaciones totales del país. A diferencia de Alemania, se observa que la mayoría de los países proveedores de la subpartida en estudio se encuentran en el continente asiático. Por tanto, la calificación para Japón es de 3 puntos.

**GRÁFICO 9**  
**PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES DE LA SUBPARTIDA 121190 PARA**  
**EL MERCADO DE SINGAPUR AÑO 2016**



Fuente: Trade Map  
 Elaborado por: Amanda Arcos

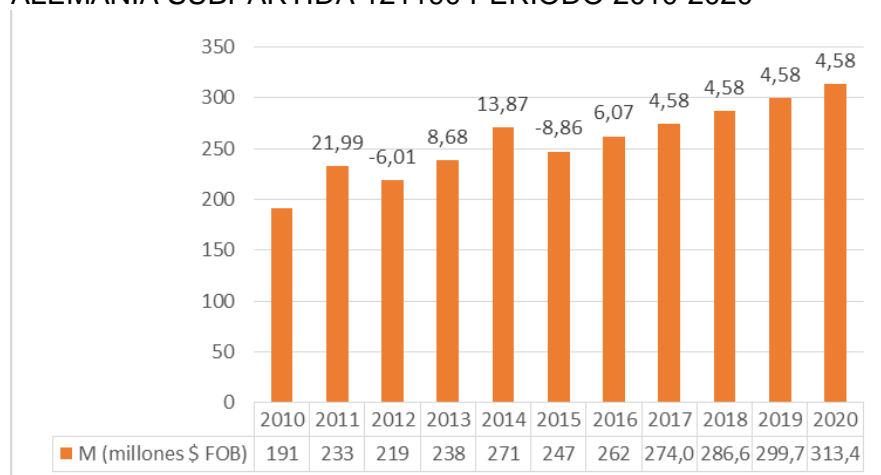
En cuanto a la demanda de Singapur, los principales proveedores de la partida son: China con el 41%, Indonesia con el 32% y Malasia con el 10%. En comparación con Alemania y Japón, este país tiene el valor más bajo de importaciones con un total de 111.011 miles de dólares. En esta categoría Singapur tiene una calificación de 2 puntos.

### **Demanda Potencial**

Para determinar la demanda potencial de cada país pre seleccionado, se toma en cuenta la tasa de crecimiento anual promedio de las importaciones de la subpartida 121190 en años anteriores, esto se realiza a través de un cálculo en el que intervienen como variables el valor final y valor inicial de las importaciones en el periodo determinado, para luego realizar las proyecciones de tendencia para los próximos años.

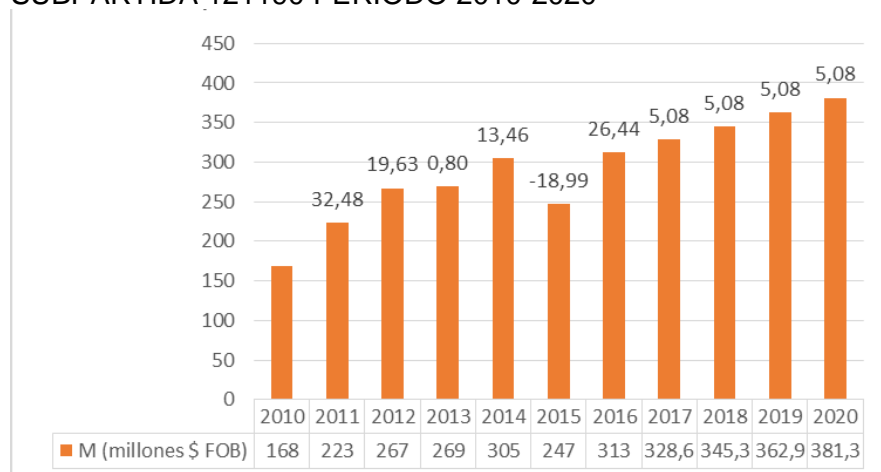
En los tres gráficos siguientes 10,11 y 12 se muestra la evolución de las importaciones que tiene la subpartida en estudio para cada país.

**GRAFICO 10**  
**TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE IMPORTACIONES PARA**  
**ALEMANIA SUBPARTIDA 121190 PERIODO 2010-2020**



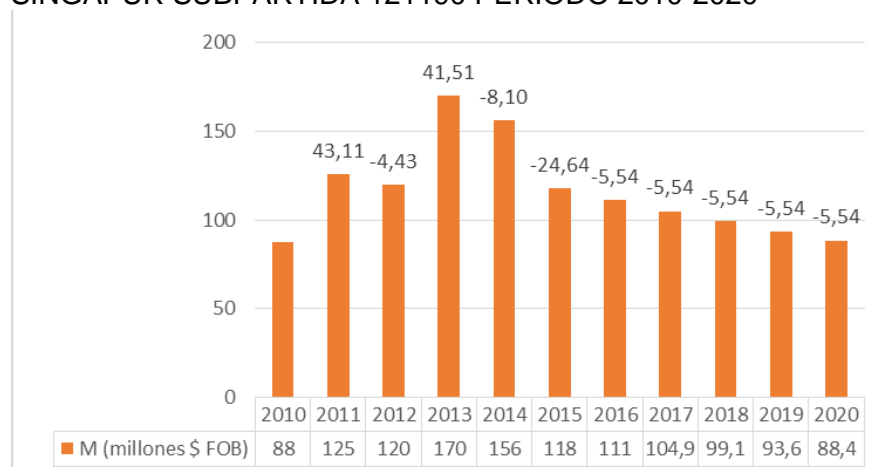
Fuente: Trade Map  
 Elaborado por: Amanda Arcos

**GRAFICO 11**  
**TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE IMPORTACIONES PARA JAPON**  
**SUBPARTIDA 121190 PERIODO 2010-2020**



Fuente: Trade Map  
 Elaborado por: Amanda Arcos

**GRAFICO 12**  
**TENDENCIA DE CRECIMIENTO ANUAL DE IMPORTACIONES PARA SINGAPUR SUBPARTIDA 121190 PERIODO 2010-2020**



Fuente: Trade Map  
 Elaborado por: Amanda Arcos

### Apertura Comercial

La apertura comercial de mercado indica la relación que existe entre las exportaciones e importaciones de un país con respecto al PIB, su fórmula de cálculo se representa de la siguiente manera  $(X+M)/PIB$ . El valor que se obtiene como resultado de esta operación refleja el grado de apertura comercial que tiene un país y este puede variar entre 0 y 1; mientras más se acerque a 0 significa que el país está enfocado en su mercado interno y por el contrario, si se acerca a 1 su enfoque es hacia el mercado externo.

**TABLA 12**  
**APERTURA COMERCIAL DE MERCADO ALEMANIA, JAPÓN Y SINGAPUR EN EL AÑO 2016**

PAISES	ALEMANIA	JAPON	SINGAPUR
<b>EXPORTACIONES</b>	1.340.752.046	644.932.439	329.871.042
<b>IMPORTACIONES</b>	1.060.672.017	606.924.047	283.008.816
<b>X+M EN MILES DE USD</b>	2.401.424.063	1.251.856.486	612.879.858
<b>PIB MILES DE USD</b>	3.500.000.000	4.730.000.000	297.000.000
<b>X+M/PIB MILES DE USD</b>	0,69	0,26	2,06

Fuente: Trade Map  
 Elaborado por: Amanda Arcos

La tabla que se encuentra en la parte superior muestra el grado de apertura comercial de los tres principales países de destino para el año 2016. Se

obtiene como resultado que el país con mayor apertura comercial es Singapur con el 206%, seguido por Alemania con el 69% y Japón con el 26%. Por lo tanto, se otorga una calificación de 5 puntos para Singapur, 4 para Alemania y 3 para Japón en esta categoría.

### **Participación de los productos ecuatorianos dentro de la subpartida 121190 en el total de importaciones por país seleccionado**

TABLA 13  
PARTICIPACION DE LOS PRODUCTOS ECUATORIANOS

	<b>ALEMANIA</b>	<b>JAPON</b>	<b>SINGAPUR</b>
<b>IMPORTACIONES DESDE EL ECUADOR</b>	239	2	0
<b>IMPORTACIONES DESDE EL MUNDO</b>	262.270	312.743	111.011
<b>PARTICIPACION</b>	0,091%	0,00064%	0,00%

Fuente: Trade Map  
Elaborado por: Amanda Arcos

La participación de los productos ecuatorianos para la partida analizada es baja en los tres países, no obstante, en el país que obtiene mayor grado de participación es en Alemania, por tanto, se otorga la calificación de 4 puntos, en cuanto a los dos países restantes, Japón obtiene 3 puntos y Singapur 2 puntos.

### **RIESGO PAIS**

El riesgo país o prima de riesgo es un índice que representa el nivel de riesgo que presenta un país al momento de realizar inversión extranjera. Los inversores toman en cuenta este índice al momento de invertir su dinero en empresas dentro del país, esto incluye la seguridad de las inversiones y transacciones y la protección para los inversionistas (Anzil, 2001).

A continuación se muestra una tabla con los factores que se encuentran dentro del criterio Riesgo País para su posterior análisis en la matriz de selección de mercados.

TABLA 14  
FACTORES DE RIESGO PAIS ALEMANIA, JAPON Y SINGAPUR

RIESGO PAÍS	ALEMANIA	JAPON	SINGAPUR
<b>Calificación crediticia</b>	A1	A2	A3
<b>Seguridad en las inversiones</b>			
Índice de Percepción de Corrupción	81	72	84
Facilidad para hacer negocios	20/190	34/190	2/190
Protección a los inversores	62	62	4
Clima de negocios	A1	A1	A2
<b>Capacidad de Financiación</b>	42/189	77/189	29/189
<b>Seguridad en las transacciones</b>			
Índice de transparencia en las transacciones	5	5	10

Fuente: GlobalEdge, Coface, Transparency International, Banco Mundial, Santander TradePortal.  
Elaborado por: Amanda Arcos

### 3.2. Mercado seleccionado

En este subcapítulo se presenta al país seleccionado de acuerdo a la matriz de selección de mercados internacionales, información sobre el mercado de infusiones o tés de hierbas aromáticas y se exponen aspectos económico-comerciales del mismo.

Después de realizar el análisis a través los distintos factores que están incluidos en la matriz de selección de mercados, se puede concluir que la mejor opción de destino para la exportación de la subpartida 121190 es Alemania con una calificación de 4,03/5. Los resultados arrojados por la matriz revelan las facilidades de negociación que tendría el Ecuador para la exportación de horchata hacia este país, además de la ventaja que significa la firma del Acuerdo Multipartes.

En cuanto al mercado alemán de infusiones o tés de hierbas aromáticas, desde el año 2013 Alemania se ha convertido en el país europeo con mayor demanda y consumo de plantas medicinales y aromáticas con un record de cerca de 13 billones de tazas de té en ese año. Del total del consumo el 46,2% corresponde a mezclas de hierbas aromáticas mientras que el 53,8% corresponde a tés de un solo tipo de hierba como manzanilla, menta e hinojo (International Trade Centre, 2014). De acuerdo a una encuesta realizada a la

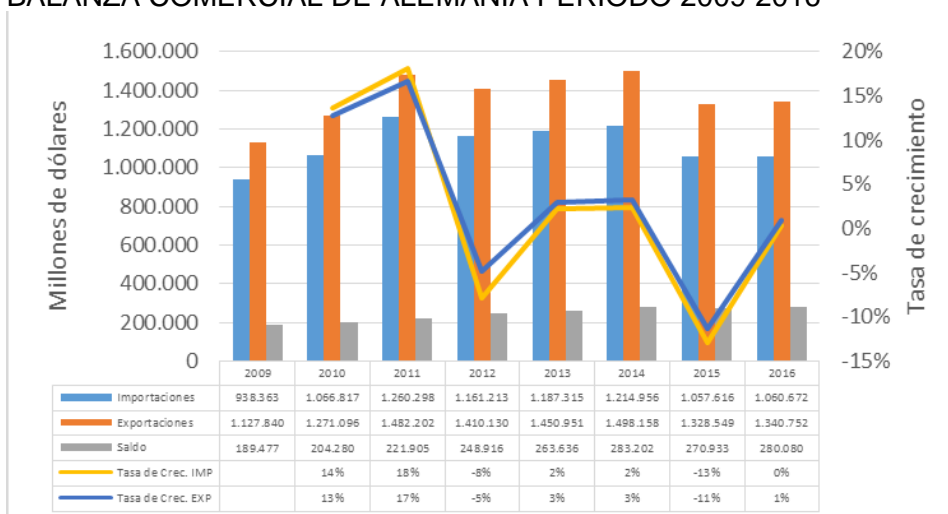
población alemana entre los años 2014 y 2016, se señala que el tipo de té más consumido es el de hierbas aromáticas en bolsitas con un total de 27.5 millones de personas seguido del té negro con un total de 18.5 millones (Statista, 2017).

En 2016, en Alemania el consumo de tés de otras hierbas aumentó un 5,9% en relación al año anterior y fue de alrededor de 16,4 mil millones de tasas lo que representa el 59% del total, de esta forma se alcanzó un consumo per cápita de cerca de 40,4 litros, mientras que el 41% restante pertenece al té verde y negro (PROCOMER, 2017).

Como resultado de la conciencia que se crea en la población alemana sobre la salud y hábitos alimenticios, el consumo de tés e infusiones de hierbas aromáticas ha ido en aumento. De esta manera cada vez más consumidores optan por reemplazar una taza de café por una de té como una opción saludable en su estilo de vida ya que por lo general las infusiones son percibidas como bebidas que aportan beneficios para la salud. Cabe señalar que los consumidores también prestan especial atención a criterios como el proceso de producción, el origen y técnicas de elaboración adecuadas por lo que están dispuestos a pagar más por el producto (CBI Centre for the Promotion of Imports from developing countries, 2017).

### 3.2.1. Perfil económico – comercial

GRAFICO 13  
BALANZA COMERCIAL DE ALEMANIA PERIODO 2009-2016

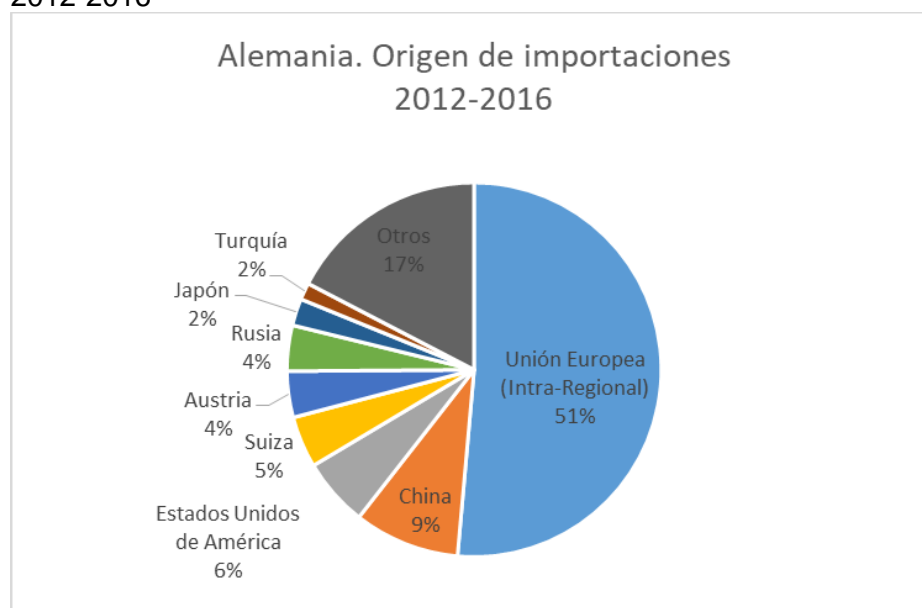


Fuente: Trade Map  
Elaborado por: Amanda Arcos

El grafico 13 muestra la balanza comercial general de Alemania en el periodo (2009-2016), donde se observa un saldo de balanza comercial positivo de alrededor de 245.304 millones de dólares. Las exportaciones promedio para este mismo periodo fueron de 1.363.710 millones de dólares, mientras que las importaciones promedio presentaron un total de 1.118.406 millones de dólares.

En cuanto al dinamismo, en el periodo 2009 -2016 las exportaciones crecieron a una tasa promedio anual de 3% y las importaciones a una tasa de 2%. De acuerdo a la tasa de crecimiento, en Alemania se observa que tanto exportaciones como importaciones presentaron un decrecimiento en el año 2012 y 2015, esto debido a la crisis externa; no obstante, desde ese año presentan una tendencia positiva. Y en cuanto al saldo comercial éste presenta valores positivos para cada año.

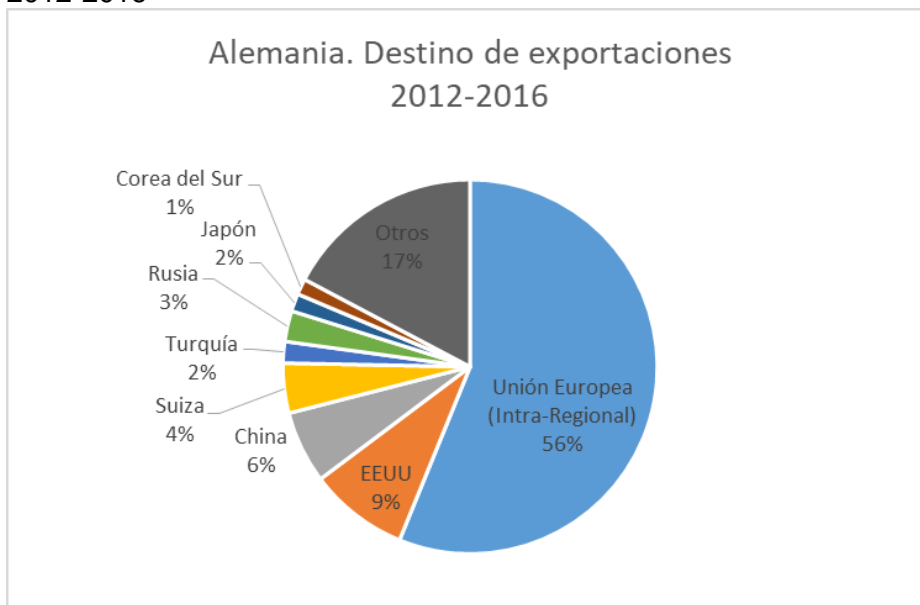
**GRAFICO 14**  
**PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES PARA ALEMANIA EN EL PERIODO 2012-2016**



Fuente: Tade Map  
Elaborado por: Amanda Arcos

De acuerdo al grafico 14 los principales países de origen de importaciones realizadas por Alemania en 2016 fueron en primer lugar con el 51% del total la Unión Europea, seguida por China con el 9% y Estados Unidos con el 6%.

GRAFICO 15  
PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES DE ALEMANIA EN EL PERIODO  
2012-2016



Fuente: Trade Map  
Elaborado por: Amanda Arcos

Con respecto a los destinos de exportación, como se puede ver en el grafico superior, está en primer lugar la Unión Europea con el 56% de participación, en segundo Estados Unidos con el 9% y en tercero China con el 6%.

TABLA 15  
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS ALEMANIA 2016

<b>EXPORTACIONES DE ALEMANIA AL MUNDO</b>			
<b>SUBPARTIDA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>2016</b>	<b>PARTIC 2016</b>
<b>8703.23</b>	VEHÍCULOS AUTOMÓVILES TRANSPORTE PERSONAS DE CILINDRADA SUPERIOR A 1500	56,842	4.24%
<b>8703.32</b>	VEHÍCULOS AUTOMÓVILES TRANSPORTE PERSONAS CON MOTOR DE EMBOLO DE CILINDRADA SUPERIOR A 1500 cm3 PERO INFERIOR	45,646	3.40%
<b>3004.90</b>	LOS DEMÁS MEDICAMENTOS PREPARADOS	37,467	2.79%
<b>8802.40</b>	AVIONES Y DEMÁS VEHÍCULOS AÉREOS, DE PESO EN VACÍO, SUPERIOR A 15000 Kg	33,793	2.52%
<b>3002.10</b>	SUEROS ESPECÍFICOS DE ANIMALES O DE PERSONAS INMUNIZADOS Y DEMÁS COMPONENTES	21,675	1.62%
<b>8703.22</b>	VEHÍCULO AUTOMÓVIL TRANSPORTE PERSONAS DE CILINDRADA SUPERIOR A 1000 cm3	14,145	1.06%
<b>8708.40</b>	CAJAS DE CAMBIO	13,303	0.99%
<b>8703.33</b>	VEHÍCULOS AUTOMOV.TRANSPORTE PERSONAS DE CILINDRADA SUPERIOR A 2500 cm3	12,707	0.95%
<b>8703.24</b>	VEHÍCULOS AUTOMÓVILES TRANSPORTE PERSONAS DE CILINDRADA SUPERIOR A 3000 cm3	12,644	0.94%
<b>8708.29</b>	LAS DEMÁS PARTES Y ACCESORIOS DE CARROCERÍA, INCLUIDAS LAS CABINAS	10,152	0.76%
<b>OTRAS SUBPARTIDAS</b>		1,082,378	80.73%
<b>TOTAL</b>		<b>1,340,752</b>	<b>100%</b>

Fuente: ProEcuador  
Elaborado por: Amanda Arcos

En cuanto a los principales productos exportados por Alemania, como se puede ver en el grafico superior, en su mayoría corresponden a vehículos y partes de vehículos, razón por la cual este país es considerado líder en la producción de automóviles en toda Europa.

TABLA 16  
PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS ALEMANIA 2016

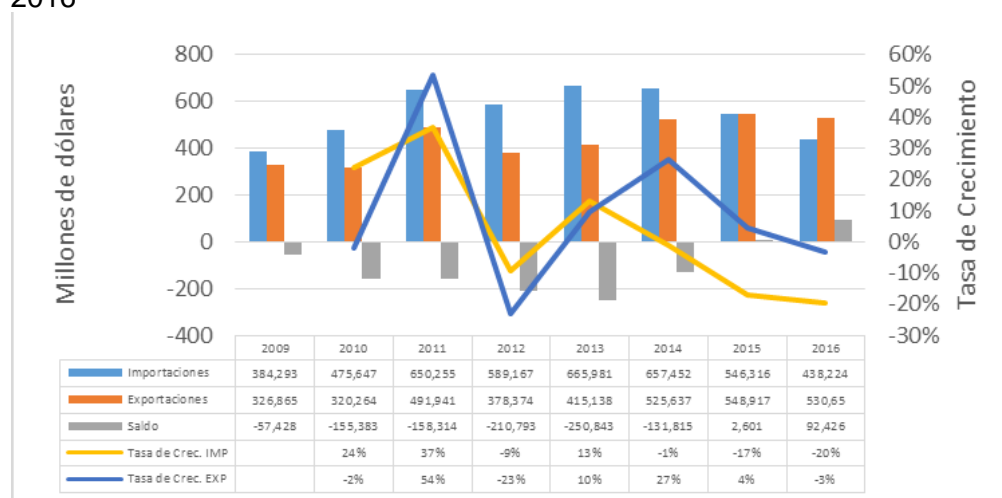
<b>IMPORTACIONES DE ALEMANIA DESDE EL MUNDO</b>			
<b>SUBPARTIDA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>2016</b>	<b>PARTIC 2016</b>
<b>2709.00</b>	ACEITES CRUDOS DE PETRÓLEO O DE MINERALES BITUMINOSOS	28,719	2.71%
<b>3004.90</b>	LOS DEMÁS MEDICAMENTOS PREPARADOS	22,472	2.12%
<b>2711.21</b>	GAS NATURAL, EN ESTADO GASEOSO	22,457	2.12%
<b>8703.32</b>	VEHÍCULOS AUTOMÓVILES TRANSPORTE PERSONAS CON MOTOR DE EMBOLO DE CILINDRADA SUPERIOR A 1500 cm <sup>3</sup> PERO INFERIOR O IGUAL A 2500 cm <sup>3</sup>	18,093	1.71%
<b>3002.10</b>	SUEROS ESPECÍFICOS DE ANIMALES O DE PERSONAS INMUNIZADOS Y DEMÁS COMPONENTES	17,084	1.61%
<b>8802.40</b>	AVIONES Y DEMÁS VEHÍCULOS AÉREOS, DE PESO EN VACÍO, SUPERIOR A 15000 kg	13,483	1.27%
<b>2710.19</b>	OTROS ACEITES DE PETRÓLEO Y PREPARACIONES	12,024	1.13%
<b>8517.12</b>	TELÉFONOS, INCLUIDOS LOS TELÉFONOS MÓVILES (CELULARES) Y LOS DE OTRAS REDES INALÁMBRICAS	11,884	1.12%
<b>8703.23</b>	VEHÍCULOS AUTOMÓVILES TRANSPORTE PERSONAS DE CILINDRADA SUPERIOR A 1500 cm <sup>3</sup> PERO INFERIOR O IGUAL A 3000 cm <sup>3</sup>	10,877	1.03%
<b>8471.30</b>	MÁQUINAS AUTOMÁTICAS PARA TRATAMIENTO O PROCESAMIENTO DE DATOS DIGITAL	10,254	0.97%
<b>OTRAS SUBPARTIDAS</b>		893,326	84.22%
<b>TOTAL</b>		<b>1,060,672</b>	<b>100%</b>

Fuente: ProEcuador  
Elaborado por: Amanda Arcos

Por otro lado, en lo que a productos importados se refiere, la tabla 16 indica que Alemania así como exporta vehículos automóviles, también los compra. De igual manera, derivados de petróleo con una participación del 2.71% en el total de importaciones y productos químicos con el 2.12%.

### 3.2.2. Comercio bilateral entre Ecuador y el país seleccionado

GRAFICO 16  
BALANZA COMERCIAL ENTRE ECUADOR Y ALEMANIA PERIODO 2009-2016

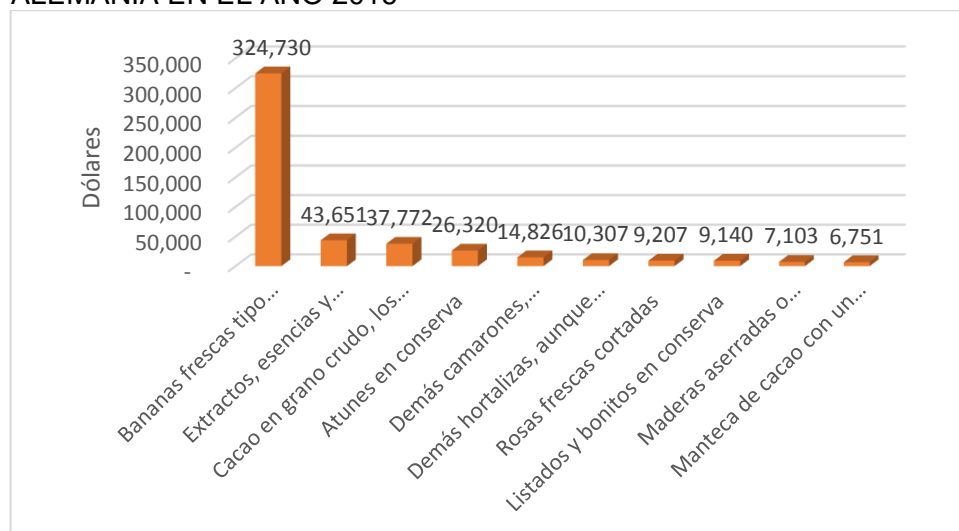


Fuente: Trade Map  
Elaborado por: Amanda Arcos

En cuanto a la balanza comercial entre Ecuador y Alemania, el gráfico 16 muestra que en el periodo de estudio 2009-2016, el saldo promedio tiene un valor negativo de alrededor de -108.694 millones de dólares. Sin embargo, en los años 2015 y 2016, se observa un cambio positivo donde se presentan cifras de 2.601 millones de dólares para el 2015 y 92.426 para el 2016. Las exportaciones promedio fueron de 442.223 millones de dólares, mientras que las importaciones promedio presentaron un total de 550.917 millones.

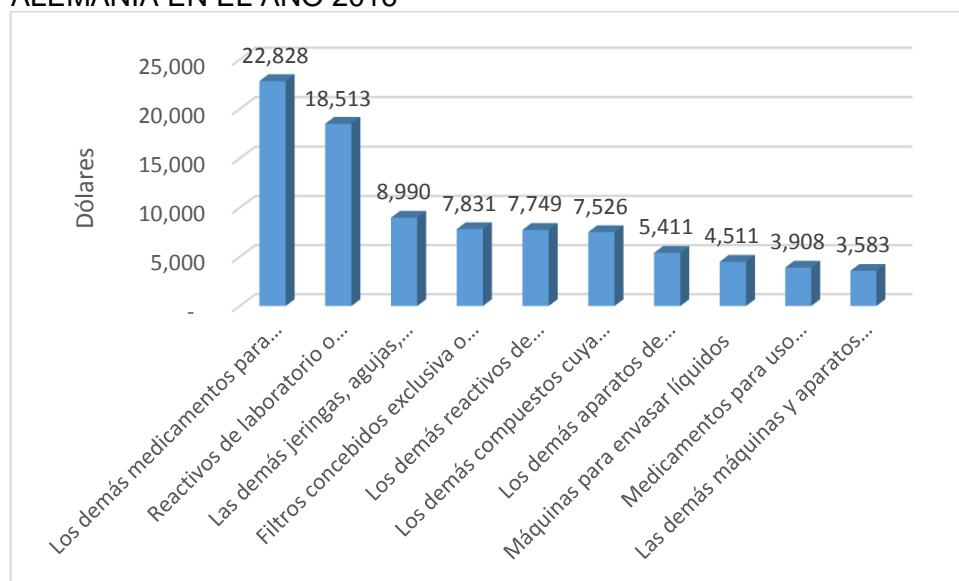
En cuanto al dinamismo, en el periodo 2009 -2016 las exportaciones variaron a una tasa promedio de 9% y las importaciones a una tasa de 4%, se observa que tanto exportaciones como importaciones han presentado decrecimiento a partir del año 2014, efectos causados por las crisis internacionales así como los problemas con respecto al valor del crudo.

**GRAFICO 17**  
**PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR HACIA ALEMANIA EN EL AÑO 2016**



Fuente: Pro Ecuador  
 Recopilado por: Amanda Arcos

**GRAFICO 18**  
**PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ECUADOR DESDE ALEMANIA EN EL AÑO 2016**



Fuente: Pro Ecuador  
 Recopilado por: Amanda Arcos

### 3.3. Comercialización

En este subcapítulo se presentan las barreras de acceso al país de destino al momento de realizar la exportación de la subpartida en estudio, se tomará en cuenta barreras arancelarias y no arancelarias, además la logística internacional y posibles estrategias de ingreso.

#### 3.3.1. Barreras de acceso

Los requisitos de acceso al mercado alemán están determinados por los códigos de comercio de la Unión Europea debido a la pertenencia que tiene a esta unión económica. Las restricciones para la entrada de productos se establecen en base a su tipo y origen, además de los requisitos de autorización, procedimientos de vigilancia y la presentación de documentos especiales. Una vez se haya cumplido con todos las exigencias, los productos podrán tener una libre circulación dentro de la UE (ProEcuador, 2017).

En cuanto a productos que provienen de hierbas naturales, la UE presenta estrictos controles respecto a la calidad del producto, el origen, etiquetado y la documentación requerida, además dentro de las exigencias que establecen quienes compran el producto, se encuentran certificaciones tales como: Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura y sobre todo que sean productos orgánicos (European Comission, 2015).

#### Barreras arancelarias

Con respecto a las barreras arancelarias, Alemania aplica las mismas correspondientes a la Unión Europea. Por tanto, ciertos productos ecuatorianos tienen un acceso preferencial hacia este mercado debido al convenio denominado Sistema General de Preferencias SGP que permite la entrada inmediata y con un arancel del 0% de algunos productos agrícolas dentro de los que se incluyen las hierbas aromáticas y condimentarías procesadas (Villagómez, 2014). Así también, desde enero del año 2017 con la firma del Acuerdo Multipartes, Ecuador tiene trato preferencial y estable en la mayoría de los productos que exporta hacia los países miembros de la Unión Europea (ProEcuador, 2017). A continuación se muestra el detalle de los aranceles aplicados para la partida de exportación correspondiente a la UE.

## IMAGEN 22

### DETALLE DE ARANCELES DE LA UE PARA LA SUBPARTIDA 121190

From Ecuador to Germany

Modify search

Oil seeds and oleaginous fruits; miscellaneous grains, seeds and fruit; industrial or medicinal plants; straw and fodder	12	00	000000				
Plants and parts of plants (including seeds and fruits), of a kind used primarily in perfumery, in pharmacy or for insecticidal, fungicidal or similar purposes, fresh, chilled, frozen or dried, whether or not cut, crushed or powdered	12	11	000000				
Ginseng roots	12	11	200000				
Coca leaf	12	11	300000				
Poppy straw	12	11	400000				
Ephedra	12	11	500000				
Other	12	11	900000				
Tonquin beans	12	11	903000				
Other	12	11	908600				
Curry leaves (Bergera koenigii, Syn.: Murraya koenigii)	12	11	908610				
Basil (holy, sweet) (fresh or chilled)	12	11	908620				
Mint (fresh or chilled)	12	11	908630				
Other	12	11	908690				

Import Procedures	Product requirements	<b>EU Import duties</b>	Internal taxes	Rules of Origin FTA Colombia Peru	Statistics	Show all
-------------------	----------------------	-------------------------	----------------	---	------------	----------

EU Import duties					
Origin	Measure Type	Tariff	Conditions	Footnote	EU Law
Any Country	Third country duty	0%			R0927/12
Any Country	Import control - CITES		Show	CD370	R0160/17

Fuente: Simulador Trade Help Desk

Recopilado por: Amanda Arcos

### Requisitos para arancelarios

Por otro lado, en lo que respecta a los requisitos para arancelarios para permitir la entrada de un producto a Alemania, los requisitos fundamentales son los sanitarios y fitosanitarios, las autoridades de la UE a través de esta medida aseguran que los productos que ingresan no sean nocivos para su población ni para el medio ambiente. Dicha medida se lleva a cabo mediante inspecciones realizadas a las mercancías y se otorga un certificado de conformidad (ProEcuador, 2017).

Las regulaciones son establecidas con la finalidad de garantizar la inocuidad de los alimentos, el nivel de protección que tiene el consumidor, prevenir la presencia de toxinas, contaminantes y disminuir el riesgo de propagación de plagas y enfermedades (ProEcuador, 2017). Así, el Consejo Regulatorio es la entidad encargada de controlar la presencia de contaminantes y residuos de plaguicidas en los productos alimenticios de origen animal y vegetal, certificar el cumplimiento de la normativa internacional de tratamiento de cultivos y a su vez emitir una notificación que garantice que el producto es apto e inocuo para el consumo humano (EU Trade HelpDesk, 2017).

Con respecto a los requerimientos específicos para productos correspondientes a la subpartida en estudio, se estipula que (EU Trade HelpDesk, 2017):

- Alimentos que contengan una cantidad inaceptable de contaminantes desde el punto de vista de salud pública y de manera particular niveles de toxicología, no podrán ingresar al mercado europeo
- Los niveles de contaminantes deberán mantenerse lo más bajos posible y deberán regirse a las buenas prácticas de manufacturas recomendadas
- Se podrán establecer niveles máximos para ciertos contaminantes con el objetivo de proteger la salud pública

Según la Legislación de seguridad alimentaria, la trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad de alimentos son criterios esenciales a la hora de introducir un producto en el mercado, pues no solo se trata de proteger los intereses y la salud del consumidor sino también preservar la salud y bienestar animal, vegetal y medioambiental. En cuanto a la trazabilidad, esta medida busca asegurar que las empresas exportadoras de alimentos, sean capaces de identificar el proveedor de un producto y el consignatario posterior en caso de que la Autoridad Competente lo solicite. De igual forma, los productos deben presentar etiquetas de identificación para facilitar su trazabilidad mediante la información pertinente del producto (EU Trade HelpDesk, 2017).

De acuerdo con lo mencionado la Industria Lojana de Especerías ILE, dentro de su cadena de valor, cumple con los procesos establecidos como resultado de las exportaciones ya realizadas hacia el mercado español.

### Requisitos Técnicos

Las características técnicas de un producto deben regirse a las normas europeas que usan un régimen de estandarización; por consiguiente, quienes exporten sus productos al mercado alemán deben cumplir normas en cuanto a tamaño, medidas, dimensión, contenido químico, compresión, resistencia, inflamabilidad, resistencia a la humedad, durabilidad, condiciones de seguridad, entre estas, reglamentos de terminología, símbolos, embalaje del bien o proceso de producción (ProEcuador, 2017).

Además, con el objetivo de mejorar la inocuidad de los alimentos, tanto en Alemania como en toda la Unión Europea, la certificación de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control o HACCP es aplicada en toda la cadena alimentaria y se basa en análisis científicos de peligro para la salud humana; de manera que se facilita la inspección por parte de las autoridades competentes y se impulsa el comercio internacional al aumentar la confianza en los alimentos que se consume (ProEcuador, 2017).

### Certificaciones

Con relación a las certificaciones internacionales, éstas son de gran interés tanto para las autoridades alemanas como para los consumidores quienes son conscientes de la necesidad de adquirir productos naturales y con responsabilidad social y ambiental que aseguren su bienestar. Por este motivo, Alemania se acoge a las normas de calidad estandarizadas, por ejemplo, ISO 9000 que garantiza y certifica el procedimiento de fabricación de los productos. De igual forma, certificaciones orgánicas, Global Gap, Comercio Justo e ISO 14000, esta última vinculada a la problemática ambiental (ProEcuador, 2017).

### Empaque, embalaje y etiquetado

Según la Agencia Federal para la Agricultura y Alimentos, los productos deben presentar tanto las especificaciones como su composición cuantitativa y cualitativa. En cuanto al empaque del producto, en éste debe encontrarse el nombre y la dirección del fabricante o importador (ProEcuador, 2017).

Además, las hierbas aromáticas, por ser un producto alimenticio de origen vegetal, necesitan ser empacadas bajo la normativa específica que establece la capacidad para prevenir la humedad en el producto, garantizar la seguridad física y su esterilidad. Por lo general, el material más usado para las bolsitas es el papel filtro, y para el empaque externo cartón plastificado (Santander, 2015).

En lo que respecta al etiquetado, de acuerdo al reglamento de la UE, los productos alimenticios deben presentar la información alimentaria obligatoria de forma multilingüe o en el idioma del país donde se comercializa, se detalla a continuación (Consulado General de España, 2014):

- Denominación del alimento
- Lista de ingredientes
- Cantidad neta del alimento
- Cantidad de cada ingrediente
- Fecha de caducidad
- Condiciones de uso o conservación
- País de origen
- Razón social y dirección de la empresa alimentaria
- Modo de empleo
- Información nutricional

### **3.3.2. Logística internacional**

#### Acceso a mercado

En cuanto a la logística internacional, existen dos formas de acceso al mercado alemán desde el Ecuador, vía aérea y vía marítima. Alemania posee una red de aeropuertos con facilidades aduaneras aptos para el manejo y almacenamiento de carga, entre los principales se encuentran, Frankfurt y Hamburgo, a los que se llega por medio de las líneas aéreas LAN y KLM que ofrecen rutas con y sin escala. En el caso del aeropuerto de Frankfurt, debido a su ubicación en el centro de Europa occidental, éste permite el transporte fácil y rápido de carga a cualquier país destino dentro del continente europeo (Pro Ecuador, 2015)

Por otro lado, con respecto al acceso vía marítima, Alemania tiene una de las mejores infraestructuras portuarias a nivel mundial pues posee más de 60 puertos tanto principales como auxiliares. Para las exportaciones ecuatorianas los puertos principales son, Bremerhaven.y Hamburgo, este último conocido como la puerta de entrada al mundo, tiene una amplia red de servicios en el continente europeo lo que favorece el flujo mundial de carga (Pro Ecuador, 2015)

En cuanto al procedimiento de exportación, se inicia con la declaración aduanera donde debe hallarse toda la información del agente exportador: detalle de la mercadería, volumen, peso, el destino de exportación y el valor de la carga; además, es necesario la entrega de documentos, como:

- Factura comercial original
- Declaración aduanera de exportación
- Lista de empaque

En relación a los términos y condiciones en los que se va a negociar el producto, éstos se basan en los denominados INCOTERMS, mismos que determinan y facilitan el proceso de negociaciones globales mediante normas de aceptación voluntaria que definen obligaciones tanto para el comprador como para el vendedor (Pro Ecuador. Guía para el exportador., 2017) (ProEcuador, Incoterms, 2016).

Los INCOTERMS establecen los costos y riesgos, además de las tareas que comprende el proceso de entrega de mercancías de la empresa exportadora a la importadora, los más usados son FOB y CIF. El primero, FOB, quiere decir libre a bordo pues la mercancía es ubicada al bordo del barco y el exportador es el encargado de correr con los gastos hasta ese momento pero no incluye el costo de flete ni seguro. El segundo, CIF, por su parte significa costo, seguro y flete, pues el vendedor tiene responsabilidad hasta que la mercadería es colocada en el puerto de destino con el flete y seguro pagado (ProEcuador, Incoterms, 2016).

En el caso de las exportaciones desde Ecuador hacia el mercado alemán, éstas son por lo general FOB, situación que es la misma para los productos que exporta la Industria Lojana de Especerías ILE.

### Distribución

El mercado alemán es un mercado competitivo y segmentado, razón por la cual es indispensable conocer la estructura de distribución dentro del país. Cabe señalar que los canales de distribución pueden ser distintos de acuerdo al sector al que pertenecen los productos. A continuación se detallan una serie de datos sobre los canales de distribución en el mercado de destino (Pro Ecuador, 2015).

#### Primer Nivel

- Importadores: expertos en segmentos y productos específicos, conocen las regulaciones que afectan a los productos
- Mayoristas: intermediarios de ciertos productos para supermercados, hipermercados y pequeño comercio
- Agentes y distribuidores: permiten el acceso de gran parte de mercancía al mercado alemán, representan a los exportadores pero no distribuyen de manera directa los productos

#### Segundo Nivel

- Minoristas organizados: centrales de compra que redistribuyen los productos

#### Tercer Nivel

- Minoristas tradicionales: establecimientos especializados en productos de una gama superior
- Grandes centros de distribución: Cadenas Hard-discount (Aldi), Soft-discount (Plus, Penny), hipermercados y supermercados (Edeka, Metro, Kaiser).

### **3.3.3. Estrategias de ingreso**

Con el objetivo de llegar al mercado de destino seleccionado, a través de un proceso óptimo que genere un aumento tanto en las ventas como utilidades de la empresa, la Industria Lojana de Especerías ILE plantea estrategias de ingreso que se mencionan a continuación.

De acuerdo al Modelo de Uppsala, la internacionalización de una empresa se puede realizar de manera gradual según la experiencia y desarrollo que ésta adquiera en el mercado y se hace énfasis en una serie de decisiones progresivas que debe tomar la empresa a la hora de exportar. Dentro de este modelo existen cuatro etapas: actividades no regulares de exportación, exportación por medio de representantes independientes o agentes, establecimiento de subsidiarias de ventas en el extranjero y establecimiento de unidades de producción en el extranjero (Martinez, 2015).

Así, bajo el Modelo de Uppsala, se plantea como estrategia la exportación, en primera instancia, a través de un agente de distribución porque de esta manera la Industria Lojana de Especerías ILE puede recibir información esencial sobre los acontecimientos que afectan o tienen incidencia en las ventas. En segunda instancia, la exportación de la horchata mediante su propio departamento de comercio exterior, lo que conlleva el diseño de un plan comercial y el compromiso paulatino de sus recursos (Martinez, 2015).

Finalmente, de acuerdo con el tercer objetivo específico planteado, identificar un nuevo mercado para la exportación de los productos de ILE, en este capítulo se pudo cumplir con lo establecido pues a través de la matriz de selección de mercados y el uso del modelo de Uppsala se determinó que Alemania es la mejor opción para la exportación de horchata. Se llegó a esta decisión pues se analizaron los perfiles de los tres países pre seleccionados, se examinaron detalles como los factores físicos, socioculturales, económico-políticos, accesibilidad del mercado, potencialidad del mercado y riesgo país en los cuales Alemania obtuvo calificaciones favorables.

## **VI. ANÁLISIS**

El objetivo general de esta investigación es analizar la viabilidad de las exportaciones de los productos que ofrece la Industria Lojana de Especerías (ILE) al mercado internacional, de manera puntual las exportaciones de hierbas aromáticas dentro de las que se encuentra la horchata. Para dicho fin se analizó a la empresa en cuestión con sus antecedentes, historia, experiencia en el mercado ecuatoriano, estadounidense y español, y su capacidad de producción. Se establecieron las características del producto a exportar, su proceso de producción y primeras exportaciones; y se presentaron los perfiles de los países con mayor demanda mundial del producto con lo que se elaboró una matriz de selección de mercados e identificó el mejor mercado de exportación. Todo esto bajo el uso del modelo de internacionalización de Uppsala.

La Industria Lojana de Especerías (ILE) desde sus inicios en 1973 tiene como objetivo ofrecer a sus clientes productos naturales con estándares de calidad que sean amigables con el medioambiente. Por esta razón su enfoque en el desarrollo de modernos procesos de producción y renovación de maquinaria junto con un proceso de selección de materia prima y mano de obra calificada han sido aspectos fundamentales que le han permitido posicionarse como una de las marcas líderes en el mercado de las hierbas aromáticas a nivel nacional.

Además, la trayectoria y experiencia adquirida a través de los años ha permitido la expansión de la empresa hacia el exterior llegando a consumidores a nivel internacional a través de nichos de mercado como tendencia influenciada por la ola migratoria de los años noventa. Este es el caso de Estados Unidos y España, países a los que ILE exporta sus productos procurando generar confianza y satisfacción en sus clientes, propósito que ha logrado, dada la calidad y aceptación de sus productos.

Su capacidad de producción se ve apoyada por el desarrollo de modernos procesos productivos tales como la implementación de sistemas de procesamiento de materias primas y fabricación de productos, respaldado por el certificado de Buenas Prácticas de Manufacturas; la constante renovación de maquinaria adaptada a las necesidades y requerimientos de la empresa, lo que permite mayor producción y calidad en sus productos. Situación que se ve

reflejada en los niveles de venta de productos con estándares de calidad que son distribuidos por medio de su cadena comercial que llega a más de 90.000 puntos de venta en todo el país. De modo que, de acuerdo al modelo teórico de Uppsala, la experiencia adquirida por la empresa en el mercado nacional o doméstico es fundamental para iniciar un proceso de exportación hacia el mercado internacional.

Por otra parte, la Industria Lojana de Especerías (ILE) por medio del proyecto de negocios inclusivos reafirma su compromiso social al generar 1142 fuentes de trabajo para personas con bajos recursos. Al mismo tiempo capacita a sus proveedores a través de talleres sobre el manejo de suelos, cultivos, sistemas de siembra, protección de agua y control de malezas con el fin de aumentar el rendimiento de las cosechas. De esta manera las capacitaciones permitieron aumentar la cantidad y calidad de la materia prima que se ve reflejada en la capacidad de producción y eficiencia que tiene la empresa.

ILE desde sus inicios tiene como objetivo la venta de productos naturales y orgánicos, con especial atención a la cadena de valor, motivo por el cual incluye a pequeños agricultores en el proceso productivo, ofreciéndoles capacitaciones continuas sobre temas agrícolas como son procesos de cultivo, tratamiento y manejo de suelos que permitan garantizar la calidad de sus productos a través de la obtención de certificaciones como son Buenas Prácticas de Manufacturas y certificaciones orgánicas tanto para Estados Unidos como para Europa, con el fin de satisfacer los requerimientos de sus consumidores.

De este modo, en base al Modelo de Uppsala la capacidad que tiene la empresa para iniciar un proceso de exportación hacia un nuevo mercado se ve apoyada por ventas hacia el extranjero que iniciaron en el año 1994 y que hasta la fecha de la investigación tienen como países de destino Estados Unidos y España. Por ende, la capacidad que tiene ILE de exportar hacia otros mercados internacionales, por ejemplo Alemania, se debe al conocimiento y la experiencia previa que tiene la empresa con lo que puede superar obstáculos conocidos como distancias psíquicas. De esta manera el proceso de internacionalización se da de manera gradual iniciando por países con menor distancia psíquica hacia aquellos países que representan mayores obstáculos.

En el análisis situacional a través del desarrollo de la matriz FODA se expusieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para luego realizar su evaluación de acuerdo a las matrices EFE y EFI. De esta manera, factores como los acuerdos firmados con la Unión Europea, el apoyo por parte del gobierno en la promoción y diversificación de las exportaciones ecuatorianas, y la elaboración de productos naturales y orgánicos con procesos productivos eficientes en toda la cadena de valor fueron identificados en la evaluación de los factores críticos externos e internos cuyas calificaciones fueron de 2,83 y 2,91 sobre 5 de manera respectiva, lo que confirma la eficiencia y capacidad que tiene ILE para responder ante dichos factores.

En cuanto a las debilidades de la empresa se encontró que ésta concentra las exportaciones de sus productos únicamente a dos mercados, España y Estados Unidos, de igual forma no existe diversificación de productos para exportación, el porcentaje de ingresos por exportaciones son reducidos en comparación a los ingresos por ventas nacionales y la página web está descontinuada desde el año 2012. Por el lado de las amenazas se evidencia una competencia nacional creciente, marcas como CETCA, La Sureñita y Forestea se destacan en el mercado así como multinacionales con mayor conocimiento del mercado internacional.

De acuerdo a la matriz de las 5 fuerzas de Porter, la rivalidad entre empresas competidoras a nivel internacional es alta debido a la experiencia y aceptación que poseen en el mercado alemán, además del uso de economías de escala. La entrada de posibles competidores es baja puesto que la producción de las hierbas aromáticas utilizadas en la elaboración de la horchata, se encuentran de manera exclusiva en la región sur del país. El desarrollo potencial de productos sustitutos es medio pues si bien existen bebidas alternativas como café, té, gaseosas y jugos listos para beber, éstas no poseen las características y beneficios que ofrece la horchata.

En lo que respecta al poder de negociación de los proveedores, éste es bajo puesto que ILE maneja y controla su cadena de valor de manera completa. De igual forma, la empresa trabaja con un gran número de agricultores que garantizan la cantidad y la calidad de la materia prima debido a los procesos que se aplican en sus cultivos, mismos que están avalados por certificaciones orgánicas tanto de EEUU como Europa. El poder de negociación de los

consumidores es alto debido a que la mayoría adquiere sus productos en supermercados y éstos al ofrecer una gran variedad con distintos precios y calidad permiten al cliente sustituir con facilidad el producto o no volver a comprarlo. De esta manera se determina que el mayor obstáculo en el entorno del mercado internacional es la competencia, seguido del poder de negociación de los consumidores y los productos sustitutos, por lo que es necesario elaborar estrategias que permitan a la empresa superar estos retos y alcanzar el éxito.

Por otro lado, la horchata, bebida elaborada a base de una mezcla de varias hierbas aromáticas y medicinales producidas de manera exclusiva en la región sur del Ecuador, es uno de los productos de la empresa con mayor demanda en el mercado estadounidense. Esta infusión tradicional posee características beneficiosas para la salud por sus efectos relajantes, estimulantes, digestivos y refrescantes, además de ser una opción diurética e hidratante para quienes la consumen; su sabor y aroma únicos se deben a las particularidades del medio geográfico en donde se cultivan.

En relación a los requerimientos y exigencias tanto de consumidores como de autoridades alemanas para el ingreso de productos al país, éstas coinciden con las certificaciones que poseen los productos de la empresa tales como HACCP, Kosher, BCS ÖKO-GARANTIE, Certificación Orgánica Europea y USDA Programa Nacional Orgánico, mismas que avalan su calidad y favorecen la exportación de horchata hacia este mercado. Cabe señalar que ILE desde sus inicios maneja políticas de calidad que le permitieron obtener dichas certificaciones de manera rápida y oportuna.

Alemania al ser miembro de la Unión Europea presenta estrictos controles respecto a la calidad, procesos de fabricación, origen y etiquetado del producto. En lo que respecta al etiquetado de acuerdo a su reglamento los productos alimenticios deben presentar la información alimentaria obligatoria ya sea de forma multilingüe o en el idioma del país donde se comercializa. Asimismo, uno de los aspectos esenciales a la hora de introducir un producto es su trazabilidad, condición con la que cumple la empresa puesto que dentro de su proceso de producción una de sus obligaciones es colocar información que permita identificar su origen.

En cuanto a la búsqueda del mercado de destino para la exportación de horchata, en primer lugar se hizo uso de la herramienta de análisis de comercio internacional TRADE MAP para obtener estadísticas sobre la demanda mundial por país de la subpartida 121190 a la cual pertenecen las hierbas aromáticas. De esta manera, entre los países con mayor demanda se encontraron Estados Unidos, Alemania, Japón y Singapur. Sin embargo, Estados Unidos no fue tomado en cuenta para el análisis debido a que la empresa ya exporta hacia este país y el enfoque de la misma es hacia el continente europeo.

De acuerdo a la demanda mundial de la subpartida 121190, desde el año 2009 las importaciones dentro del mercado de infusiones de hierbas aromáticas presentan una tendencia positiva aunque en el año 2015 se observa una disminución del 15% debido al menor costo que representaron los sustitutos sintéticos. Cabe señalar que como respuesta al cambio en los hábitos alimenticios de la población hacia el consumo de productos naturales y orgánicos que aporten beneficios a la salud, a partir de ese mismo año 2015 la demanda va en aumento y se prevé un crecimiento del 3% para el año 2020.

Una vez seleccionados los países potenciales para la exportación de la horchata desde el Ecuador, se procedió a elaborar la matriz de selección de mercados internacionales y en base a los resultados del análisis se determinó que el mejor país de destino para la exportación de horchata es Alemania con una calificación final de 4,03 sobre 5. En la matriz fueron analizados criterios de accesibilidad del mercado, potencialidad del mercado y riesgos de cada país. Asimismo, de acuerdo al modelo de Uppsala se analizó la distancia psíquica para apoyar la decisión tomada.

Dentro del criterio de accesibilidad del mercado se identificó que Alemania posee tanto factores físicos como socioculturales y económico-políticos favorables para la exportación del producto con un puntaje de 4 sobre 5 seguido de Singapur con 3,5. En relación a la potencialidad del mercado, tanto Alemania como Japón presentan una elevada demanda actual y potencial, sin embargo todos los países proveedores de Japón pertenecen al continente asiático, por otro lado, tanto el mercado alemán como singapurense poseen un alto grado de apertura comercial; el puntaje respectivo fue de 4 para Alemania, 3,25 Japón y 3 Singapur. Y en cuanto al riesgo país, Alemania presenta las

mejores calificaciones que garantizan la seguridad en las inversiones y transacciones con un puntaje de 4,1 seguido de Singapur con 4 puntos.

De acuerdo a la demanda actual y las proyecciones de tendencia de importaciones de la subpartida 121190 para el período 2017-2020, de los tres países seleccionados el mercado de la República Federal de Alemania presenta una tendencia al alza con un crecimiento promedio de 5% anual en este periodo, por lo que representa una oportunidad para ILE en cuanto a la exportación de horchata. Además, el mercado de infusiones y tés de hierbas aromáticas de este país presenta una tendencia marcada hacia lo que es el consumo de tés de otras hierbas representando el 59% del total con alrededor de 16,4 mil millones de tasas. Tendencia que es el resultado de la conciencia que se crea en la población alemana sobre la salud y los hábitos alimenticios, ya que por lo general las infusiones son consideradas como bebidas saludables que aportan beneficios para la salud.

Con respecto a la exportación de horchata hacia el mercado alemán, al ser un país que pertenece a la Unión Europea, algunos de los productos ecuatorianos ingresan con 0% de arancel debido al convenio SGP, como es el caso de los productos agrícolas dentro de los que se encuentran las hierbas aromáticas. Así también, debido a la firma del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la UE, en noviembre de 2016, Ecuador tiene trato preferencial en el ingreso de la mayoría de sus productos hacia este mercado y están exentos de impuestos. De esta manera, la subpartida 121190 perteneciente a hierbas aromáticas se encuentra libre de impuestos y aranceles.

Finalmente se observa que la trayectoria que ILE ha recorrido durante sus años de labor se ajusta al modelo usado en la investigación debido a que éste describe las etapas por las que la empresa ha atravesado en su proceso de internacionalización o establecimiento. De esta forma, a partir de la experiencia adquirida, en 1994 la empresa decide incursionar en el mercado internacional con la exportación de sus productos hacia Estados Unidos motivada por la demanda del mercado de la nostalgia, exportaciones que en un inicio fueron esporádicas y que al momento se realizan a través de agentes o cadenas de distribución. Por lo tanto, de acuerdo al modelo de Uppsala la siguiente etapa que la empresa debe enfrentar es la exportación de sus productos mediante su propio departamento de exportaciones. Así, una de las estrategias de ingreso

propuestas es la exportación directa hacia el mercado alemán mediante la creación del departamento de comercio exterior con el que ILE tendrá mayor control sobre las exportaciones que realiza y de esta manera generar mayores ingresos dentro de este rubro.

## VII. CONCLUSIONES

Del análisis se puede concluir que se cumple con la hipótesis planteada, misma que se presenta a continuación: la historia y experiencia de ILE que respaldan su capacidad de producción contribuirían a la calidad de sus productos que debido a sus características satisface la demanda de sus consumidores lo que impulsaría el deseo de incrementar sus ventas y exportar a otros mercados internacionales.

- La experiencia que tiene la Industria Lojana de Especerías ILE en la producción y comercialización de productos alimenticios tanto a nivel nacional como internacional justifica la capacidad que tiene la empresa para iniciar un proceso de exportación de horchata hacia el mercado alemán.
- La capacidad de producción que tiene la empresa está relacionada con la infraestructura que posee, misma que se compone de modernos procesos productivos tales como sistemas de selección de materia prima y procesamientos eficientes, y elaboración de productos bajo estándares de calidad junto con mano de obra calificada.
- La participación de ILE en el proyecto de negocios inclusivos ha sido fundamental para lograr el aumento tanto de la cantidad como la calidad de las hierbas aromáticas, esto como resultado de las capacitaciones que la empresa ofrece a sus agricultores a quienes se imparte talleres sobre manejo de suelos, cultivos y control de malezas.
- El compromiso social y ambiental de ILE, sus procesos productivos eficientes y su especial atención a la cadena de valor, son algunos de los aspectos que favorecen a la empresa en el proceso de exportación hacia el mercado alemán ya que concuerdan con los estándares internacionales requeridos, además contribuyen a la obtención de certificaciones internacionales que avalan la inocuidad de sus productos en toda la cadena de valor y satisfacen los requerimientos de sus consumidores.

- En base al análisis FODA, la empresa presenta tanto fortalezas como oportunidades bien identificadas dentro del mercado de infusiones de hierbas aromáticas que permiten la exportación de horchata hacia el mercado alemán. La elaboración de productos naturales y orgánicos bajo procesos productivos eficientes en toda la cadena de valor y el apoyo por parte del gobierno en la promoción de las exportaciones ecuatorianas son algunas de ellas.
- La evaluación de los factores críticos externos e internos en las matrices EFE y EFI mostraron calificaciones por encima del promedio, lo que determina que la empresa tiene una posición interna fuerte y responde de manera eficaz a los factores externos que se le presentan. Por tanto se comprueba la capacidad que tiene ILE para iniciar el proceso de exportación hacia el mercado alemán.
- A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter se evidenció el nivel de competitividad que tiene la empresa. Esta tiene poder sobre sus proveedores al tener un completo control sobre los actores que componen la cadena de valor. La entrada de posibles competidores es mínima ya que las hierbas aromáticas para elaborar la horchata se cultivan en su mayoría en la región sur del Ecuador.
- La horchata producida por ILE es una infusión de hierbas aromáticas y medicinales que posee características beneficiosas para la salud debido a sus efectos relajantes, digestivos, diuréticos e hidratantes. Además, esta bebida tiene certificaciones internacionales que avalan tanto sus procesos como su calidad. Por tanto, son estas características las que satisfacen la demanda de sus consumidores y favorecen su exportación hacia el mercado alemán.
- Dentro del mercado alemán de infusiones y tés de hierbas aromáticas y medicinales, la tendencia marcada hacia el consumo de estas bebidas permite la exportación de horchata hacia este país. Los cambios en los hábitos alimenticios de la población que busca productos naturales y orgánicos que aporten beneficios para la salud, coinciden con las características del producto a exportar.

- Con respecto a los requerimientos de Alemania para la exportación de productos alimenticios, la empresa cumple con criterios de trazabilidad, calidad, responsabilidad social y ambiental, y elaboración de productos naturales y orgánicos. Posee certificaciones de BPM, HACCP, Certificación Kosher, Sello Sambito Carbono Neutro, BCS ÖKO-GARANTIE, Certificación Orgánica Europea, USDA Programa Nacional Orgánico que avalan dichos criterios.
- En base a la demanda mundial por país de la subpartida 121190 a la cual pertenecen las hierbas aromáticas, se establece que Alemania, Japón y Singapur representan oportunidades de exportación para la horchata debido a que éstos son los principales países importadores con mayor demanda.
- A través de la matriz de selección de mercados se identificó a Alemania como el mejor destino de exportación de horchata desde el Ecuador ya que obtuvo la mayor puntuación dentro de los criterios de accesibilidad y potencialidad del mercado así como riesgo país. Además, este país posee tanto factores físicos como socioculturales y económico-políticos favorables para iniciar un proceso de exportación.
- La firma del Acuerdo Multipartes con la Unión Europea en noviembre de 2016 y puesto en vigencia desde enero de 2017, es una gran oportunidad tanto para el país como para la empresa que busca exportar sus productos hacia otros mercados internacionales, sobre todo con un enfoque hacia el mercado europeo.

## VIII. RECOMENDACIONES

- Continuar con los procesos de capacitación que ILE ofrece a sus agricultores en temas de manejo de suelos, cultivos, sistemas de siembra, protección de agua y control de malezas ya que de esta manera se garantiza la cantidad y calidad de la materia prima necesaria para la elaboración de sus productos y por ende la validez de sus certificaciones.
- Diversificar los productos destinados a la exportación tomando como ventaja la diversidad de materia prima que existe tanto en la provincia de Loja como en el resto del país.
- Actualizar la página web de la empresa ya que ésta constituye una herramienta de marketing fundamental para captar a los potenciales clientes y sobretodo porque demuestra el compromiso de la empresa por internacionalizarse.
- Organizar degustaciones del producto tanto en las ferias internacionales en las que la empresa participa como en los supermercados ubicados en el país de destino con la finalidad de que los consumidores conozcan la marca y sea posible comprobar su aceptación.
- Implementar lo antes posible un departamento de comercio exterior con la finalidad de que se encargue de las operaciones que la empresa lleva a cabo en el exterior y de esta manera analice mercados y clientes potenciales, ofrezca un mejor servicio al cliente y analice tendencias de consumo
- Diseñar empaques de acuerdo a la normativa internacional, sobre todo las especificaciones que demanda la Unión Europea para productos alimenticios objetos de exportación.
- Participar en ferias internacionales como COTECA 2018 especializada en café, té y cacao; ANUGA 2019 feria líder mundial de alimentos y BIOFACH 2019 feria internacional de productos orgánicos con el fin de

generar contactos, conseguir potenciales clientes y así penetrar en el mercado alemán.

- Implementar el servicio de Post-venta, dentro del cual se realicen análisis de manera constante para comprobar la satisfacción de sus consumidores.
- Tomar ventaja del cambio en los hábitos alimenticios de la población para promover las exportaciones de sus productos orgánicos y naturales y de esta manera incrementar los ingresos que genera esta actividad.
- Aprovechar la ventaja que representa la firma de acuerdos comerciales con la Unión Europea, en este caso la firma del Acuerdo Multipartes para la exportación de horchata hacia el mercado alemán.
- Promover las exportaciones de infusiones de hierbas aromáticas, en este caso la horchata, al mercado alemán en vista de la tendencia positiva que genera la demanda de este tipo de productos ya que son considerados como bebidas que aportan beneficios para la salud.

## BIBLIOGRAFÍA

### Web

- Almedia, M. (2011). SECTOR DE HIERBAS AROMÁTICAS Y CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INOCUIDAD ALIMENTARIA ISO 22000 . *Revista Eídos*. Obtenido de <https://www.ute.edu.ec/posgrados/eidos4/art-1.html>
- Amadee and Company . (2013). *Tea: The Future is Green and Herbal - Global Markets, Competitors and Opportunities - 2013-2018 Analysis and Forecasts* . Obtenido de [https://www.reportlinker.com/p01907817/Tea-The-Future-is-Green-and-Herbal-Global-Markets-Competitors-and-Opportunities-Analysis-and-Forecasts.html#utm\\_source=prnewswire&utm\\_medium=pr&utm\\_campaign=Hot\\_Drink](https://www.reportlinker.com/p01907817/Tea-The-Future-is-Green-and-Herbal-Global-Markets-Competitors-and-Opportunities-Analysis-and-Forecasts.html#utm_source=prnewswire&utm_medium=pr&utm_campaign=Hot_Drink)
- ANDES. (agosto de 2013). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/horchata-bebida-ecuatoriana-hace-10-anos-vende-estados-unidos.html>
- ANDES. (2014). *La horchata, la bebida tradicional del sur de Ecuador que se abre campo en el mundo*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/actualidad/1/23617/horchata-bebida-tradicional-sur-ecuador-abre-campo-mundo>
- Anzil, F. (2001). *Eurolink*. Obtenido de <https://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>
- Balslev, H., Navarrete, H., de la Torre, L., & Macía, M. J. (2008). *Enciclopedia de Plantas Útiles del Ecuador*. Obtenido de <http://www.puce.edu.ec/portal/wr-resource/blobs/1/PUB-QCA-PUCE-2008-Enciclopedia.pdf>
- Bravo, L. (2010). "*Análisis del sector de hierbas aromáticas y medicinales del Ecuador y sus potenciales mercados de exportación*". Obtenido de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6713/1/41808\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6713/1/41808_1.pdf)
- Cámara de Industrias de Loja CAIL. (2013). *Fomentando el desarrollo industrial. Cámara de Industrias de Loja*.
- Cámaras. (s.f). 2. *El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA)*. Obtenido de [http://www.camaras.org/guias/arancel/guia\\_arancel\\_cap01\\_002.html](http://www.camaras.org/guias/arancel/guia_arancel_cap01_002.html)
- CBI Centre for the Promotion of Imports from developing countries. (2017). *Exporting Tea to Germany*. Obtenido de <https://www.cbi.eu/node/2650/pdf/>
- Coface. (Enero de 2017). *Global Business Knowledge*. Obtenido de <https://globaledge.msu.edu/countries/singapore/risk>
- Consulado General de España. (2014). *BREVE NOTA SOBRE EL ETIQUETADO DE ALIMENTOS EN ALEMANIA*. Düsseldorf.
- Ecoticias. (2011). *Una firma de Ecuador se asegura el abastecimiento de condimentos naturales incorporando a pequeños agricultores a su cadena de valor*. Obtenido

de <http://www.ecoticias.com/sostenibilidad/48954/noticias-medio-ambiente-medioambiente-medioambiental-ambiental-definicion-contaminacion-cambio-climatico-calentamiento-global-ecologia-ecosistema-impacto-politica-gestion-legislacion-educacion-responsabilidad->

El Comercio. (2017). *En Loja se investigaron las etnopropiedades de la horchata*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/loja-investigacion-etnopropiedades-planta-horchata.html>

El Financiero. (2012). *En Ecuador Pequeños Productores incrementan sus ingresos en más del 300%, gracias a Negocios Inclusivos*. Obtenido de [http://www.elfinanciero.com/produccion/tema\\_03\\_2012/produccion\\_03\\_2012.pdf](http://www.elfinanciero.com/produccion/tema_03_2012/produccion_03_2012.pdf)

Empresa Kuen S.A. (2015). *CAPÍTULO 9 HIERBAS AROMÁTICAS Y MEDICINALES Y JOYERÍA: INNOVACIONES PARA ACCEDER A NICHOS ESPECIALIZADOS DE MERCADO*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/HIERBAS.pdf>

ESPAE. (2009). *ILE Desarrollando la Capacidad Técnica*. Obtenido de [http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/notas\\_tecnicas/Casos/ILE\\_ESPAE.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/notas_tecnicas/Casos/ILE_ESPAE.pdf)

ESPAE Graduate School of Management. (2011). *Empresas Familiares en Ecuador: El caso del Grupo Godoy*. *E+E ESPAE Graduate School of Management. Escuela Superior Politécnica del Litoral*, 11. Obtenido de <https://es.slideshare.net/espaeespol/ee-8811791>

EU Trade HelpDesk. (2017). *Control of contaminants in foodstuffs*. Obtenido de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=1212999590&partner=EC&reporter=DE>

Euromonitor International. (2017). *Tea in Germany*. Obtenido de <http://www.euromonitor.com/tea-in-germany/report>

European Commission. (2015). *Understanding the EU Marketing*. Obtenido de <http://tradehelpdesk.europa.eu/thdapp/display.htm;jsessionid=A3353478EC5D82EF5>

GAD Parroquial de Chuquiribamba. (2014). *ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL*. Constructora & Consultora Inka Pirka CCINPIR Cia. Ltda., Loja. Obtenido de [http://www.chuquiribamba.gob.ec/images/slider/PDOT\\_FINAL.pdf](http://www.chuquiribamba.gob.ec/images/slider/PDOT_FINAL.pdf)

Godoy, A. (18 de Mayo de 2017). *Presentación Industria Lojana de Especerías ILE*. (A. Arcos, Entrevistador)

Godoy, A. (mayo de 2017). *Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE*. (A. Arcos, Entrevistador)

Godoy, P. (9 de Octubre de 2015). *La Industria ILE*. (A. Arcos, Entrevistador)

Godoy, P. (15 de Mayo de 2017). *La Industria ILE 2*. (A. Arcos, Entrevistador)

- GOYA NATIVO. (2015). *Acerca de GOYA Foods. NATIVO Alimentos de Latinoamerica*. Obtenido de <http://www.goyanativo.com/acerca-de-goya-foods.aspx>
- Hanoi University. (2012). *Two major tea brand owners dominate the german tea*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p1krni3/Two-major-tea-brand-owners-dominate-the-German-tea-market-Number-one-is/>
- ILE. (2015). *Resumen Total de Exportaciones 2013*. Loja.
- ILE. (s.f.). *Nuestra Empresa. ILE Industria Alimenticia*. Obtenido de ILE Industria Alimenticia: <http://ile.com.ec/es/>
- International Trade Centre. (2014). *Germany breaks all time record in herbal tea consumption*. Obtenido de <http://www.intracen.org/itc/blog/market-insider/Germany-breaks-record-in-herbal-tea-consumption/>
- Izco, X., & Cordero, D. (2007). *ELEMENTOS PARA UNA ESTRATEGIA NACIONAL DE FINANCIAMIENTO FORESTAL*. . Obtenido de Proyecto FAO /UICN / HOLLANDA (LNV-DK) /CCAD GCP/INT/953/NET: "Estrategias y mecanismos financieros para el uso sostenible y la conservación de bosques" Fase 1: América Latina: <http://www.fao.org/forestry/12341-067e7b8e5c3c684a9c1100c3fc3c3c460.pdf>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/254397>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *MIR: Management International Review*. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/40836080>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies*. Obtenido de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x/epdf>
- Map, T. (s.f.). *Trade Map*. Obtenido de [http://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3|702||218||1211||4|1|1|1|2|1|1|1|1](http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|702||218||1211||4|1|1|1|2|1|1|1|1)
- Martinez, P. (2015). Promoción de exportaciones : el caso de las Pymes del Caribe colombiano. En *Promoción de exportaciones. El caso de las pyme del Caribe colombiano* (pág. 20).
- MERCASA. (2013). *Café e infusiones*. Obtenido de [http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion\\_2013/pdfs/pag\\_334-339\\_cafe.pdf](http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2013/pdfs/pag_334-339_cafe.pdf)
- MINISTERIO DE AMBIENTE DEL ECUADOR. (2012). *Sistema de clasificación de los Ecosistemas del Ecuador Continental*. Obtenido de [http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEYENDA-ECOSISTEMAS\\_ECUADOR\\_2.pdf](http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEYENDA-ECOSISTEMAS_ECUADOR_2.pdf)

- Ministerio de Turismo. (15 de 09 de 2014). *Ecuador megadiverso y único en el centro del mundo*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-megadiverso-y-unico-en-el-centro-del-mundo/>
- Poveda, G. (Septiembre de 2017). LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA ENTRE LOS PUERTOS DE YOKOHAMA (JAPÓN) Y GUAYAQUIL (ECUADOR). *Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/japon/31/japon-ecuador-infraestructura.html>
- Pro Ecuador. (2014). *Boletín de Análisis de Mercados Internacionales*. Quito.
- Pro Ecuador. (2015). *PERFIL LOGÍSTICO DE LA REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA AÑO 2015*. Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC\\_GL2014\\_ALEMANIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_GL2014_ALEMANIA.pdf)
- Pro Ecuador. (2016). *Consumo y tendencia de las hierbas aromáticas y té*. Chicago: Pro Ecuador.
- Pro Ecuador. (2016). *Perfil Logístico Japón 2016*. Obtenido de [https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/11/PROEC\\_PL2016\\_JAP%C3%93N\\_OCTUBRE-1.pdf](https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/11/PROEC_PL2016_JAP%C3%93N_OCTUBRE-1.pdf)
- Pro Ecuador. (2017). *Ficha Comercial de la República de Singapur*.
- Pro Ecuador. (2017). *Perfil Logístico Alemania*. Pro Ecuador.
- Pro Ecuador. Guía para el exportador. (2017). *Guía para el exportador*. . Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/guias-para-el-exportador/>
- Pro Export. (2017). *Perfil Comercial Japón*. Pro Export Colombia.
- PROCOMER. (Febrero de 2009). *Dirección de Inteligencia Comercial*. Obtenido de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Informacion%20de%20Pais%20Singapur%20Ver%20Final%202009.pdf>
- PROCOMER. (2017). *Consumo de té en Alemania*. Obtenido de <https://www.procomer.com/es/alertas-comerciales/consumo-de-te-en-alemania>
- ProEcuador. (2016). *Incoterms*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>
- ProEcuador. (2017). *Guía Comercial Alemania*.
- ProEcuador. (2017). *Perfil Logístico Alemania*.
- Rios, M., Tinitana, F., Jarrín-V, P., Donoso, N., & Romero-Benavides, J. C. (9 de marzo de 2017). "Horchata" drink in Southern Ecuador: medicinal plants and people's wellbeing. *BioMed Central. Journal of Ethnobiology and Ethnomedicine*. Obtenido de <https://ethnobiomed.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s13002-017-0145-z?site=ethnobiomed.biomedcentral.com>
- Sabins, K. (junio de 2016). *The Latin Kitchen*. Obtenido de <http://thelatinlitchen.com/drinks/s/holy-horchata-411-latin-americas-favorite-drink>

- Santander TradePortal. (Noviembre de 2017). *Alemania: Política y economía*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- Santander TradePortal. (2017). *Alemania: Práctica de negocio*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/practica-de-negocio>
- Santander TradePortal. (2017). *Japón: Política y economía*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/politica-y-economia>
- Santander TradePortal. (2017). *Japón: Presentación general*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/presentacion-general>
- Santander TradePortal. (2017). *Singapur: Política y economía*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/singapur/politica-y-economia>
- Santander TradePortal. (2017). *Singapur: Presentación General* . Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/singapur/presentacion-general>
- Santander, G. (2015). VIABILIDAD DE LA EXPORTACIÓN DE TÉ AMAZÓNICO CON MARACUYÁ Y NARANJILLA HACIA EL MERCADO INTERNACIONAL: CASO DE LA COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL TÉ C.A. (CETCA) PERIODO 2009-2017. Quito.
- Statista. (2017). *Favorite tea types (minimum weekly consumption) in Germany from 2014 to 2016, by number of people (in millions)*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/687156/favorite-tea-types-germany/>
- SUMMARATINGS S.A. Calificadora de Riesgos. (04 de 2016). *INFORME DE ACTUALIZACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE RIESGOS CORRESPONDIENTE A LA SEGUNDA EMISIÓN DE OBLIGACIONES INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERÍAS ILE C.A.* Obtenido de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjknlai9I3TAhVCNiYKHS8ICyYQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fsummaratings.com%2F%3Fmdocs-file%3D472%26mdocs-url%3Dfalse&usg=AFQjCNGb\\_CPRYBBMcdvdZNY3ZHlo2CooUg&sig2=aEmAFHHn](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjknlai9I3TAhVCNiYKHS8ICyYQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fsummaratings.com%2F%3Fmdocs-file%3D472%26mdocs-url%3Dfalse&usg=AFQjCNGb_CPRYBBMcdvdZNY3ZHlo2CooUg&sig2=aEmAFHHn)
- Tatsachen-ueber-deutschland. (2015). *La Actualidad de Alemania*.
- Teekanne Tee. (2017). Obtenido de <http://www.teekanne.com/about-us/our-quality-promise/>
- Tripod. (s.f.). Obtenido de <http://aromaticas.tripod.com/Merchierb.htm>
- UE. (2017). *Alemania. Visión General*. Obtenido de [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany_es)
- UNECE. (s.f). *Guía de Implementación de la Facilitación del Comercio*. Obtenido de <http://tfig.unece.org/SP/contents/HS-convention.htm>

Villagómez, M. (2014). Acuerdo comercial multipartes Ecuador - Unión Europea. *Asociación de Funcionarios y Empleados del Servicio Exterior Ecuatoriano EFASE*.

WTO. (17 de 10 de 2016). Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2016\\_s/wto\\_chapter\\_03\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/wto_chapter_03_s.pdf)

WTO. (s.f). *Glosario de términos*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/glossary\\_s/harmonized\\_system\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/harmonized_system_s.htm)

Zemser, R. (12 de Diciembre de 2013). Food Product Design - Creative Condiments and Sauces. *Food Product Design*. Obtenido de <http://www.foodproductdesign.com/articles/2013/12/creative-condiments-and-sauces.aspx>

## **Entrevistas**

Godoy, A. (18 de Mayo de 2017). Presentación ILE. (A. Arcos, Entrevistador)

Godoy, A. (mayo de 2017). Visita a las instalaciones de la Industria Lojana de Especerías ILE. (A. Arcos, Entrevistador)

Godoy, P. (9 de Octubre de 2015). La Industria ILE . (A. Arcos, Entrevistador)

Godoy, P. (15 de Mayo de 2017). La Industria ILE 2 . (A. Arcos, Entrevistador)