

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

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

**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO INTERNACIONAL
PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA Y ENSAMBLADORA DE BICICLETAS
EN ECUADOR”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL
Y GLOBAL**

**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL
PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL**

ALISON ANAHÍ ÁLVAREZ CABEZAS

DIRECTOR: PHD. FABIÁN CUEVA BRITO

QUITO, JULIO - 2025

DIRECTOR Y LECTOR

Director: PhD. Fabián Cueva

Lector 1: Mgtr. Amparo Córdova

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, por haberme brindado la fuerza, la sabiduría y la salud necesarias para llegar hasta este momento. Su guía ha sido mi refugio en los momentos de incertidumbre y mi inspiración en los momentos de alegría.

A mis amados padres, Ligia y Robin, les debo todo lo que soy. Gracias por haberme permitido estudiar esta carrera, por confiar en mí incluso cuando yo misma dudaba, y por sostenerme con amor, paciencia y sacrificio durante estos cuatro años. Su ejemplo de esfuerzo y entrega es mi mayor motivación. A mi hermano Paquito, gracias por tu cariño incondicional, tus bromas que siempre me sacaron una sonrisa y por estar siempre ahí, a tu manera, alentándome.

A mi mejor amiga Mary, gracias por acompañarme en los días más difíciles, por tus palabras de aliento en los momentos de cansancio y por creer en mí cuando yo no lo hacía. Tu apoyo constante ha sido un pilar emocional invaluable en este proceso.

Al Sr. Vicente Chugulí y a Mayrita Rivera, de La Casa del Ciclista, gracias por haberme abierto las puertas de su prestigiosa empresa, por su tiempo, amabilidad y disposición para compartir información clave que hizo posible el desarrollo de esta investigación. Su colaboración fue fundamental y profundamente valorada.

A mi tutor de tesis, Fabián Cueva, por su orientación, paciencia y dedicación durante todo el proceso. Sus observaciones y sugerencias no solo enriquecieron este trabajo, sino también mi aprendizaje como futura profesional.

Finalmente, agradezco a todos mis profesores y compañeros de la carrera de Negocios Internacionales, quienes hicieron de estos años una experiencia formativa y humana. Cada clase, conversación y desafío compartido han dejado una huella en mi vida.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, pilar fundamental en mi formación personal y profesional. Su constante apoyo, comprensión y amor incondicional han sido esenciales para alcanzar esta meta. Agradezco profundamente su presencia en cada etapa de este camino.

A mis amigos, quienes con su cercanía, palabras de aliento y compañía sincera, me han brindado fuerza y motivación en los momentos más desafiantes.

A Peluchín, mi fiel compañero de cuatro patas, cuya ternura y compañía silenciosa me regalaron paz y consuelo en los momentos más exigentes.

Y a todas aquellas personas que he tenido la fortuna de encontrar a lo largo de estos 4 años, y que, de diversas formas, han contribuido a mi crecimiento. Cada experiencia compartida, cada consejo y cada gesto han dejado una huella significativa en mi desarrollo, y por ello también forman parte de este logro.

“Paso a paso. No se vive toda la vida de una vez, sino un día a la vez.” – Linda Sue Park

TABLA DE CONTENIDO

DIRECTOR Y LECTOR.....	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA.....	IV
TABLA DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN EJECUTIVO.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XIII
OBJETIVOS.....	XIV
RELEVANCIA DEL ESTUDIO.....	XV
DISEÑO METODOLÓGICO	XV
1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	18
1.1. COMERCIO INTERNACIONAL	18
1.1.1. IMPORTACIÓN	19
1.1.2. EXPORTACIÓN.....	19
1.1.3. TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL.....	20
1.1.3.1. VENTAJA ABSOLUTA DE ADAM SMITH (1776).....	20
1.1.3.2. VENTAJA COMPARATIVA DE DAVID RICARDO (1817).....	21
1.1.3.3. FACTORES DE PRODUCCIÓN DE HECKSCHER-OHLIN (1919- 1933)	21
1.1.3.4. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE RAYMOND VERNON (1966)	22
1.1.3.5. VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER (1980).....	22
1.1.3.6. EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS	23

1.1.4.	ACUERDOS COMERCIALES	24
1.1.4.1.	TRATADOS COMERCIALES APLICABLES A ECUADOR	24
1.1.5.	BALANZA COMERCIAL.....	26
1.1.6.	TRANSPORTE INTERNACIONAL.....	27
1.1.7.	INCOTERMS	27
1.2.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ABASTECIMIENTO INTERNACIONAL	
	29	
1.2.1.	ABASTECIMIENTO Y CADENA DE SUMINISTRO.....	29
1.2.2.	LOGÍSTICA INTERNACIONAL	29
1.2.3.	COMPRAS INTERNACIONALES.....	30
1.3.	NORMATIVA ADUANERA ECUATORIANA	32
1.3.1.	CLASIFICACIÓN ARANCELARIA DE PIEZAS DE BICICLETA.....	33
1.3.2.	DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA LA IMPORTACIÓN	34
2.	CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO.....	37
2.1.	DIAGNÓSTICO EXTERNO	37
2.1.1.	ANÁLISIS PESTEL.....	37
2.1.1.1.	FACTORES POLÍTICOS	37
2.1.1.2.	FACTORES ECONÓMICOS	40
2.1.1.3.	FACTORES SOCIALES.....	45
2.1.1.4.	FACTORES TECNOLÓGICOS	48
2.1.1.5.	FACTORES ECOLÓGICOS	52
2.1.1.6.	FACTORES LEGALES.....	54
2.1.2.	CINCO FUERZAS DE PORTER	56
2.1.2.1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	57
2.1.2.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	58
2.1.2.3.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES.....	59
2.1.2.4.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	60
2.1.2.5.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	61
2.1.3.	MATRIZ EFE.....	62

2.2.	DIAGNÓSTICO INTERNO	64
2.2.1.	DESCRIPCIÓN GENERAL E HISTORIA DE LA EMPRESA	64
2.2.2.	PRODUCTOS Y SERVICIOS	65
2.2.3.	FINANZAS	66
2.2.4.	CLIENTES Y PROVEEDORES	67
2.2.4.1.	CLIENTES	67
2.2.4.2.	PROVEEDORES	68
2.2.5.	ANÁLISIS FODA	70
2.2.5.1.	FORTALEZAS	70
2.2.5.2.	OPORTUNIDADES	71
2.2.5.3.	DEBILIDADES	71
2.2.5.4.	AMENAZAS	72
2.2.6.	MATRIZ EFI	72
3.	CAPÍTULO III: PROPUESTA	74
3.1.	ESTUDIO DE MERCADO	74
3.1.1.	TAMAÑO DE MERCADO	74
3.1.2.	SEGMENTO DE MERCADO	75
3.1.2.1.	PRIMER SEGMENTO: CLIENTES EMPRESARIALES	76
3.1.2.2.	SEGUNDO SEGMENTO: CLIENTE FINAL	77
3.1.3.	MARKETING MIX	78
3.1.3.1.	PRODUCTO	79
3.1.3.2.	PRECIO	83
3.1.3.3.	PLAZA	85
3.1.3.4.	PROMOCIÓN	87
3.2.	ESTUDIO TÉCNICO	88
3.2.1.	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	88
3.2.2.	INGENIERÍA DEL PROYECTO	89
3.2.3.	TAMAÑO Y CAPACIDAD DEL PROYECTO	90
3.2.4.	LOGÍSTICA INTERNACIONAL	91

3.2.5. REQUISITOS FORMALES PARA EXPORTAR/IMPORTAR.....	93
3.2.6. BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS.....	95
3.2.7. COTIZACIONES (INCOTERMS)	96
3.2.8. CONTRATOS, FORMAS DE PAGO, NEGOCIACIONES.....	98
3.2.9. EMBALAJE	99
3.2.10. SEGUROS.....	101
3.3. ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO INTERNACIONAL	102
3.4. ESTUDIO FINANCIERO.....	104
CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS.....	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta del diseño metodológico	XVI
Tabla 2. Esquema de recolección de datos	XVII
Tabla 3. Matriz EFE	63
Tabla 4. Matriz EFI.....	73
Tabla 5. Venta de bicicletas en junio 2025.....	84
Tabla 6. Resultados proyectados para el primer año	85
Tabla 7. Datos de proyección	104
Tabla 8. Inversión	106
Tabla 9. Ingresos y Salidas de Activo Fijo	107
Tabla 10. Depreciaciones de Activo Fijo	108
Tabla 11. Gastos Preoperativos	108
Tabla 12. Gastos de Ventas	109
Tabla 13. Gastos de Administración.....	110
Tabla 14. Estado de Resultados	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB e Inflación: 25 años de historia.....	41
Figura 2. Principales proveedores de La Casa del Ciclista	70
Figura 3. Bicicleta de niños rin 20.....	80
Figura 4. Bicicleta de niños rin 12.....	81
Figura 5. Bicicleta de niños Strider rin 12.....	81
Figura 6. Bicicleta de montaña rin 29	82
Figura 7. Bicicleta BMX rin 20.....	82
Figura 8. Bicicleta de ruta rin 700 c	83

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio desarrolla una estrategia de abastecimiento internacional para La Casa del Ciclista, una microempresa ubicada en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, dedicada a la importación de piezas y accesorios de bicicleta para su ensamblaje y comercialización en el mercado ecuatoriano. La investigación identifica oportunidades y desafíos asociados a la gestión de compras internacionales, considerando factores logísticos, comerciales y estratégicos, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa de la empresa y su posicionamiento en un mercado altamente competitivo.

El análisis del entorno externo, realizado mediante herramientas como PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter, evidenció condiciones favorables como la existencia de tratados comerciales y la creciente demanda de bicicletas de calidad en el país. No obstante, también se identificaron amenazas como la competencia de productos de bajo costo y la volatilidad de los precios logísticos internacionales, lo que refuerza la necesidad de una estrategia de abastecimiento planificada y sostenible.

Durante el desarrollo del proyecto se definieron criterios técnicos y comerciales para la selección de proveedores estratégicos y se propusieron acciones logísticas como la consolidación de carga, la planificación anticipada de pedidos y la negociación de condiciones más favorables, con el fin de reducir los costos operativos hasta en un 20%. Asimismo, se incorporaron recomendaciones comerciales orientadas a aumentar las ventas en un 10% mediante campañas promocionales, fortalecimiento de la imagen de marca y la garantía del producto como factor diferenciador.

En general, la estrategia propuesta incluye un diagnóstico integral de la empresa, un análisis técnico del proceso de abastecimiento actual, una propuesta de mejora logística y comercial, y un análisis financiero que demuestra la viabilidad del proyecto. La implementación de esta estrategia permitiría a La Casa del Ciclista no solo alcanzar sus metas de reducción de costos y crecimiento de ventas, sino también consolidar su presencia en el mercado local mediante una gestión más eficiente y orientada al cliente. Este estudio, además, constituye un modelo replicable para otras microempresas ecuatorianas que dependen de insumos importados y buscan fortalecer su competitividad a través de decisiones estratégicas.

INTRODUCCIÓN

Ecuador es un país cuya economía ha dependido históricamente de la exportación de materias primas y productos tradicionales. Sin embargo, en las últimas décadas, el país ha experimentado un crecimiento sostenido en sectores como el comercio y la industria ligera, impulsando la creación de micro y pequeñas empresas dedicadas a actividades especializadas. En este contexto, La Casa del Ciclista, una microempresa ubicada en Cayambe, provincia de Pichincha, enfrenta el desafío de optimizar sus procesos de abastecimiento internacional para mejorar su competitividad. Esta empresa se dedica a la importación de piezas y accesorios de bicicleta para su ensamblaje y comercialización local, diferenciándose por ofrecer productos de calidad con garantía. No obstante, los altos costos de importación y la limitada planificación estratégica han reducido sus márgenes de ganancia y su participación en el mercado.

Frente a esta situación, surge la necesidad de diseñar una estrategia de abastecimiento internacional que permita reducir los costos logísticos y operativos en un 20% e incrementar las ventas en un 10%, sin afectar los precios al consumidor final. Para ello, resulta fundamental identificar proveedores estratégicos, optimizar el proceso de compras internacionales y aplicar acciones comerciales que impulsen el posicionamiento de la marca. Esta propuesta busca fortalecer las capacidades de la empresa, haciéndola más competitiva en un entorno económico desafiante.

El objetivo general de esta investigación es diseñar una estrategia de abastecimiento internacional para la empresa La Casa del Ciclista, con el fin de mejorar su eficiencia operativa y comercial. Para alcanzar este propósito, se desarrolla un marco teórico que sustenta los conceptos claves del comercio internacional y la gestión de compras; se realiza un diagnóstico interno y externo de la empresa para identificar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; y finalmente se elabora una propuesta técnica, comercial y financiera que permita una implementación viable de la estrategia.

Esta investigación permite identificar oportunidades de mejora para microempresas ecuatorianas que dependen de insumos importados, promoviendo una visión más estratégica en sus procesos logísticos y de compras. Además, el caso de La Casa del Ciclista puede servir

de modelo replicable para otras empresas que buscan aumentar su rentabilidad a través de una adecuada planificación del abastecimiento internacional. La implementación de una estrategia bien estructurada contribuye no solo al crecimiento empresarial, sino también al fortalecimiento del tejido productivo local.

En cuanto a la metodología, se empleó un enfoque descriptivo con técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. Se utilizaron fuentes secundarias como libros, artículos académicos y bases de datos sobre comercio internacional para la elaboración del marco teórico. A su vez, se aplicaron entrevistas a los propietarios y personal clave de la empresa, observación directa y análisis documental para el diagnóstico situacional. Asimismo, se realizó una evaluación financiera de los posibles escenarios de ahorro y crecimiento comercial.

El contenido de la tesis se estructura en tres capítulos. El Capítulo I desarrolla el marco teórico relacionado con abastecimiento internacional, compras, cadena de suministro y selección de proveedores. El Capítulo II presenta un diagnóstico interno y externo de La Casa del Ciclista, incluyendo análisis FODA, cadena de valor y evaluación del entorno económico y logístico. El Capítulo III contiene la propuesta estratégica, que incluye la selección óptima de proveedores, la planificación logística de importación, estrategias promocionales, y un análisis financiero. Todo ello enfocado en lograr una mejora integral de los procesos de abastecimiento y en potenciar la posición comercial de la empresa en el mercado ecuatoriano.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ecuador, siendo un país en vías de desarrollo, enfrenta el reto de fortalecer su entorno empresarial, sobre todo en sectores emergentes como el de la movilidad sostenible. El uso de bicicletas ha aumentado considerablemente en los últimos años debido a factores como el crecimiento de la población, el incremento del precio de los combustibles y la creciente conciencia ambiental de las personas. Este escenario ha permitido que pequeñas empresas, que se dedican a la venta de bicicletas a nivel local, prosperen. Muchas de estas empresas se han apoyado en la importación de piezas de países asiáticos, especialmente de China; sin embargo, para mantenerse competitivas en el tiempo deben considerar mejorar sus procesos

de abastecimiento internacional, adaptándose al entorno global exigente y cambiante en el que vivimos actualmente.

A pesar del crecimiento que ha tenido el sector, muchas empresas tienden a depender de uno o muy pocos proveedores internacionales y no cuentan con una estrategia para poder evaluar alternativas o negociar mejores condiciones. Esto implica riesgos para la empresa, tales como demoras en entregas, aumento de costos logísticos, poca capacidad de respuesta ante interrupciones en la cadena de suministro, etc. Asimismo, el no realizar un análisis comparativo entre proveedores, ya sean de China o de otros países, impide ampliar las opciones de abastecimiento y mejorar factores importantes como la calidad de las piezas, el tiempo de entrega y las formas de pago.

Frente a esta situación, resulta necesario diseñar una estrategia de abastecimiento internacional que permita a la empresa optimizar su proceso de compras internacionales y disminuir su dependencia de un solo proveedor. Esta estrategia debe integrar criterios técnicos, operativos y financieros, y utilizar recursos que faciliten la elección de proveedores a nivel internacional.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar una estrategia de abastecimiento internacional para una empresa importadora y ensambladora de bicicletas en Ecuador.

Objetivos Específicos:

- Definir el marco teórico que sustenta la investigación.
- Diagnosticar el proceso actual de abastecimiento de la empresa.
- Diseñar una estrategia de abastecimiento internacional que facilite la selección y diversificación de proveedores.

RELEVANCIA DEL ESTUDIO

El diseño de una estrategia de abastecimiento internacional para la empresa busca hacer más eficiente su logística y, a su vez, aumentar su competitividad en un mercado en crecimiento. La evaluación y diversificación de proveedores internacionales permite reducir riesgos tanto logísticos como económicos, mejorar costos de adquisición y garantizar una mayor estabilidad en las operaciones de la empresa. A su vez, este estudio va de acuerdo con los principios del comercio internacional responsable, incentivando la toma de decisiones estratégicas basadas en criterios técnicos, financieros y éticos.

De esta forma, este estudio no solo beneficia a la empresa siendo analizada, sino que también sirve como referencia para otras pequeñas empresas ecuatorianas que se encuentren con desafíos similares en cuanto a su abastecimiento internacional. Al utilizar herramientas de análisis y estrategias de negociación, el estudio aspira contribuir a la optimización del sector productivo, promoviendo la independencia operativa, la innovación logística y el crecimiento constante de las empresas locales.

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio sobre el diseño de una estrategia de abastecimiento internacional para una empresa importadora y ensambladora de bicicletas se desarrollará a través de un enfoque descriptivo, que permita analizar las condiciones actuales del proceso de importación y proponer mejoras. Para ello, se recopilará información tanto cuantitativa como cualitativa relacionada con los proveedores actuales, precios, tiempos de entrega, calidad de productos, condiciones comerciales, Incoterms, formas de pago, y otros factores clave en la cadena de suministro.

El estudio se apoyará en fuentes primarias y secundarias. Entre las fuentes primarias se considerarán entrevistas al responsable de las compras de la empresa. Las fuentes secundarias incluirán investigaciones académicas, portales de proveedores internacionales, y documentos técnicos relacionados con la gestión de abastecimiento global. También se realizará un

análisis comparativo de proveedores alternativos de Asia y otras regiones, evaluando aspectos logísticos, comerciales y de riesgo.

El diseño de la investigación será de tipo no experimental y transversal, ya que los datos serán recolectados en un periodo de tiempo determinado sin manipulación de variables. El propósito principal será diagnosticar la situación actual, identificar oportunidades de mejora y generar una propuesta estratégica aplicable a la realidad de la empresa.

Tabla 1. Propuesta del diseño metodológico

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo
	Transversal
Tipo de diseño	Estudio de caso
	Mixto
	No experimental

Tabla 2. Esquema de recolección de datos

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Secundaria	Libros, artículos, tesis	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, tablas comparativas, análisis de contenido
Primaria	Operaciones logísticas de la empresa	Observación	Formulario de registro de observaciones	Análisis descriptivo, cuadros de análisis
Primaria	Personal del área de compras	Entrevistas	Guía de entrevista	Resumen narrativo

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. COMERCIO INTERNACIONAL

El comercio exterior consiste en el intercambio de productos y servicios entre naciones o regiones, enfocándose específicamente en las operaciones comerciales que trascienden límites geográficos y en las normativas que las regulan. Por otro lado, el comercio internacional abarca un espectro más amplio, ya que incluye no solo el comercio de bienes y servicios, sino también movimientos de capital, intercambio tecnológico y migración laboral entre países (Aranibar-Ramos & Quispe-Ambrocio, 2023).

Estas dinámicas económicas, fundamentadas en el intercambio transfronterizo, se sustentan en los principios de ventaja comparativa y especialización productiva. En la práctica, esto significa que los países optimizan sus recursos al dedicarse a producir aquello en lo que son más eficientes, comercializarlo con otras naciones y adquirir aquellos productos que no pueden fabricar de manera competitiva en su territorio. Asimismo, estos fundamentos han sido clave en el desarrollo de la teoría del comercio global, proporcionando las bases para analizar los patrones comerciales y su impacto en las economías.

El comercio internacional es un motor clave para el crecimiento económico, especialmente en países en desarrollo como Ecuador. Según Paredes Álvarez (2024), la apertura comercial y la inversión extranjera directa (IED) tienen un impacto positivo significativo en el PIB, mientras que un aumento excesivo de la deuda externa puede frenar el desarrollo. Estudios econométricos demuestran que un incremento del 1% en la apertura comercial se asocia con un crecimiento del 0.42% en el PIB, mientras que la IED contribuye con un 0.31% (Paredes Álvarez, Rodríguez Robles, & Rivera Velasco, 2024). Sin embargo, la dependencia de productos primarios, como el petróleo, expone a economías como la ecuatoriana a vulnerabilidades externas, lo que subraya la necesidad de diversificar las exportaciones. La integración en cadenas globales de valor y la adopción de tratados comerciales son estrategias clave para mejorar la competitividad y reducir riesgos logísticos.

1.1.1. IMPORTACIÓN

La importación se define como el proceso legal y comercial mediante el cual se introducen mercancías extranjeras al territorio aduanero ecuatoriano, cumpliendo con todas las formalidades y obligaciones aduaneras establecidas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). Este proceso requiere que el importador esté debidamente registrado y cuente con un Registro Único de Contribuyentes (RUC), además de cumplir con la presentación de documentación específica que incluye facturas comerciales, conocimientos de embarque, pólizas de seguro y certificados de origen cuando sean aplicables. La gestión de importaciones se realiza a través del sistema ECUAPASS, una plataforma digital que facilita los procedimientos aduaneros mediante el uso de firmas electrónicas o tokens emitidos por el Banco Central del Ecuador (BCE) (International Trade Administration, 2024).

Es importante destacar que ciertas mercancías están sujetas a restricciones o prohibiciones según lo establecido por el Comité de Comercio Exterior (COMEX), y pueden requerir autorizaciones especiales o certificaciones adicionales como el certificado INEN-1 para garantizar el cumplimiento de los estándares técnicos nacionales. El proceso de importación también está sujeto a consideraciones financieras específicas, incluyendo el pago de aranceles, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el impuesto a la salida de capitales, que actualmente se sitúa en el 3.5% (International Trade Administration, 2024).

1.1.2. EXPORTACIÓN

La exportación se define como el proceso comercial y aduanero por el cual se envían legalmente mercancías nacionales o nacionalizadas desde el territorio aduanero ecuatoriano hacia mercados internacionales (International Trade Administration, 2024). Este proceso se gestiona a través del sistema ECUAPASS, que requiere que los exportadores cuenten con la documentación necesaria y cumplan con los requisitos establecidos por las autoridades competentes (World Bank, n.d.). Ecuador ha desarrollado una estrategia de diversificación de sus exportaciones, enfocándose particularmente en ampliar su oferta de bienes y servicios no petroleros, lo cual se evidencia en los diversos acuerdos comerciales que el país ha establecido recientemente, como el Acuerdo Comercial Integral con la Unión Europea y los

tratados de libre comercio con países como Chile, Reino Unido, y más recientemente con Costa Rica y China (International Trade Administration, 2024).

Los exportadores deben cumplir con requisitos específicos según el tipo de producto, incluyendo certificaciones fitosanitarias para productos agrícolas, registros sanitarios para alimentos procesados, y diversos certificados de calidad según las exigencias del mercado destino (Knapp & Pozo Vélez, 2025). El proceso de exportación está respaldado por una estructura institucional que incluye al SENA, COMEX y otras entidades reguladoras que trabajan en conjunto para facilitar el comercio internacional mientras aseguran el cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales (Government of Canada, 2025).

1.1.3. TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

1.1.3.1. VENTAJA ABSOLUTA DE ADAM SMITH (1776)

El concepto de ventaja absoluta fue introducido por Adam Smith (1723-1790) en su obra "La riqueza de las naciones" (1776), donde analiza los patrones de intercambio comercial entre países. Según Smith, esta teoría sostiene que cada nación debe especializarse en la producción de bienes o servicios en los que posea una mayor eficiencia, determinada por un menor coste medio de producción en términos de mano de obra en comparación con otros países. En esencia, la ventaja absoluta se refiere a la habilidad de un país o empresa para fabricar un producto (bien o servicio) utilizando menos recursos que sus competidores. Esto implica que un productor es más eficiente cuando puede ofrecer un bien de mayor calidad o a un costo inferior al de otros, ya sea debido a su ubicación geográfica o a condiciones favorables en sus factores productivos (Zambrano Valdivieso, 2024).

Cuando un país u organización cuenta con un producto demandado en el mercado y puede producirlo de manera más eficiente, todas las partes involucradas, desde el ámbito local hasta el internacional, obtienen beneficios. Sin embargo, limitar el análisis comercial únicamente a factores geográficos y de producción bajo el enfoque de la ventaja absoluta resulta insuficiente. Es crucial considerar que el comercio no solo se rige por esta teoría, sino también por los principios de la ventaja comparativa, la cual explica con mayor profundidad los flujos comerciales entre naciones (Zambrano Valdivieso, 2024).

1.1.3.2. VENTAJA COMPARATIVA DE DAVID RICARDO (1817)

El concepto de ventaja comparativa constituye uno de los pilares fundamentales de la economía internacional desde hace más de doscientos años. Fue desarrollado por David Ricardo en su obra "Principios de economía política y tributación" (1817), donde demostró cómo el libre comercio genera beneficios económicos. Según Ricardo, incluso si un país o empresa no posee una ventaja absoluta en la producción de ningún bien o servicio, le resulta beneficioso especializarse en aquellos productos en los que su ineficiencia relativa sea menor. Esta teoría explica el comercio internacional basándose en las diferencias en los costes de oportunidad (lo que se deja de producir al destinar recursos a un bien en particular) entre naciones o empresas (Zambrano Valdivieso, 2024).

En términos prácticos, un país o compañía tiene una ventaja comparativa cuando puede producir un bien o servicio con un costo relativo menor (en términos de inversión, mano de obra, tecnología, etc.) en comparación con otros productos que también podría fabricar. Sin embargo, más allá de la eficiencia productiva, también es crucial desarrollar una ventaja competitiva para destacar en el mercado global (Zambrano Valdivieso, 2024).

1.1.3.3. FACTORES DE PRODUCCIÓN DE HECKSCHER-OHLIN (1919-1933)

El modelo Heckscher-Ohlin establece que las naciones tienden a exportar aquellos bienes que requieren mayor cantidad de sus factores productivos abundantes, mientras importan productos que dependen de factores escasos en su territorio. Este enfoque teórico, fundamentado en el concepto de dotación factorial, presenta diferencias significativas con las propuestas clásicas de Adam Smith (ventaja absoluta) y David Ricardo (ventaja comparativa). A diferencia de estos modelos precedentes, el marco Heckscher-Ohlin enfatiza la importancia de la disponibilidad relativa de factores como capital y trabajo. Según este planteamiento, una nación con abundancia de capital tenderá a especializarse en la producción y exportación de bienes que demanden mayor uso de este factor, importando aquellos que requieran más mano de obra. Este proceso genera impactos significativos en la distribución de ingresos entre los dueños de los factores abundantes y escasos dentro de cada economía (Rodríguez Balderas, 2024).

El núcleo del modelo Heckscher-Ohlin radica en la conexión entre los recursos productivos disponibles y los flujos comerciales. La teoría descansa sobre varios pilares conceptuales: primero, reconoce que los países poseen dotaciones factoriales distintas; segundo, estas disparidades determinan sus ventajas comparativas; y tercero, dichas ventajas configuran los patrones de producción y comercio. Finalmente, el modelo argumenta que el intercambio internacional favorece a las naciones cuando se especializan en la producción de bienes donde poseen mayor eficiencia relativa (Rodríguez Balderas, 2024).

1.1.3.4. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE RAYMOND VERNON (1966)

El ciclo de vida del producto es un concepto que describe cómo los artículos comerciales tienen una existencia limitada en el mercado, atravesando diversas fases que demandan estrategias diferenciadas en su fabricación, distribución y promoción. Si bien existen discrepancias académicas respecto al número exacto de etapas y su denominación específica, el modelo básico reconoce cuatro fases principales: introducción, crecimiento, madurez y declive. Algunos expertos amplían este esquema incorporando etapas preliminares (como desarrollo) o finales (como retiro del mercado). Cabe destacar que la interpretación y aplicación de este concepto varía significativamente según el campo de estudio o la práctica profesional (Bartlett & Twineham, 2013).

1.1.3.5. VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER (1980)

El concepto de ventaja competitiva fue desarrollado por Michael E. Porter en su obra "Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior" (1985), donde la define como aquel atributo que permite a una empresa ofrecer productos o servicios con mayor valor (ya sea por calidad, innovación, integración u otros factores) o a precios más competitivos, logrando así diferenciarse y posicionarse favorablemente en el mercado. En la actualidad, caracterizada por entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) y BANI (frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensibles), se considera fundamental que las organizaciones y países evolucionen de estrategias basadas simplemente en ventajas comparativas hacia modelos sustentados en ventajas competitivas. Este enfoque resulta crucial no solo para sobrevivir en mercados altamente dinámicos, sino para lograr un

crecimiento sostenible y una posición de liderazgo en el escenario comercial global (Zambrano Valdivieso, 2024).

1.1.3.6. EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS

Las teorías del comercio internacional han evolucionado para explicar los patrones de intercambio entre naciones. La ventaja absoluta de Adam Smith (1776) sostiene que los países deben especializarse en producir bienes donde sean más eficientes, exportando excedentes e importando lo demás. Sin embargo, esta teoría ignora diferencias regionales y costos logísticos. David Ricardo (1817) amplió este concepto con la ventaja comparativa, proponiendo que los países produzcan bienes donde su desventaja sea menor, incluso si no tienen ventaja absoluta, fomentando la productividad y el comercio mutuamente beneficioso (Rivera Marín, 2021).

La teoría de Heckscher-Ohlin (1919-1933) introduce los factores de producción (tierra, trabajo, capital), sugiriendo que los países exportan bienes que utilizan intensivamente sus recursos abundantes. Por ejemplo, un país con mano de obra barata exportará productos intensivos en trabajo. Raymond Vernon (1966) propuso la teoría del ciclo de vida del producto, explicando que las innovaciones se producen en países desarrollados y, al estandarizarse, su fabricación se traslada a naciones con costos menores (Rivera Marín, 2021).

En la era moderna, la nueva teoría del comercio internacional destaca las economías de escala y las barreras de entrada en industrias como la aeronáutica o electrónica, donde pocas empresas dominan el mercado (Rivera Marín, 2021). Finalmente, Michael Porter (1980) introdujo la ventaja competitiva, centrada en estrategias empresariales como reducción de costos, diferenciación y enfoque en nichos de mercado para ganar competitividad global. Estas teorías, aunque desarrolladas en contextos históricos específicos, siguen siendo relevantes para analizar el comercio actual, especialmente para empresas que buscan optimizar su inserción internacional.

1.1.4. ACUERDOS COMERCIALES

Un acuerdo comercial representa un pacto formal entre naciones para regular sus relaciones comerciales. Estos acuerdos pueden establecerse entre dos países (bilaterales) o entre múltiples naciones (multilaterales). En el contexto económico actual, el comercio internacional suele enfrentar diversos obstáculos unilaterales como aranceles, barreras no arancelarias y restricciones absolutas. Los acuerdos comerciales surgen como mecanismo para minimizar estas barreras, permitiendo a los países participantes beneficiarse de un intercambio comercial más fluido (Britannica, The Editors of Encyclopaedia, 2025).

La complejidad de los acuerdos comerciales contemporáneos deriva de múltiples factores: la diversidad de grupos de interés involucrados, la variedad de barreras comerciales existentes y los objetivos no económicos que frecuentemente motivan estas restricciones (como la protección de la seguridad nacional o la preservación cultural). Entre los elementos característicos de estos acuerdos destacan: (1) el principio de reciprocidad, (2) la cláusula de nación más favorecida, y (3) el trato nacional frente a barreras no arancelarias. El principio de reciprocidad constituye un elemento esencial en cualquier negociación comercial. Cada parte espera obtener beneficios equivalentes o superiores a sus concesiones. Por ejemplo, cuando el País A reduce sus barreras a productos del País B (beneficiando a consumidores de A y productores de B), exigirá que B realice concesiones similares para productos de A (favoreciendo a productores de A y posiblemente a consumidores de B) (Britannica, The Editors of Encyclopaedia, 2025).

La cláusula de nación más favorecida evita discriminaciones comerciales entre los signatarios del acuerdo. Si el País A reduce aranceles para el País B, esta cláusula obliga a extender automáticamente idénticos beneficios a otros socios comerciales con estatus de nación más favorecida. Este mecanismo previene situaciones donde un país podría verse perjudicado por acuerdos posteriores más favorables que su contraparte establezca con terceros países (Britannica, The Editors of Encyclopaedia, 2025).

1.1.4.1. TRATADOS COMERCIALES APLICABLES A ECUADOR

Ecuador ha establecido diversos acuerdos comerciales para facilitar el intercambio de bienes y servicios con otros países. Entre los principales tratados se encuentra el Acuerdo Comercial

con la Unión Europea, vigente desde 2017, que permite el acceso preferencial de productos ecuatorianos al mercado europeo y la reducción progresiva de aranceles para importaciones. Además, Ecuador forma parte de la Comunidad Andina (CAN), junto a Bolivia, Colombia y Perú, lo que facilita el comercio intrarregional con aranceles reducidos (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, n.d.).

Según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, otro acuerdo relevante es el Tratado de Libre Comercio (TLC) con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), que incluye a Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia, y favorece la exportación e importación de productos industriales. Asimismo, Ecuador mantiene acuerdos bilaterales con países como Chile y México, además de pertenecer a la Alianza del Pacífico como Estado asociado, lo que amplía sus oportunidades comerciales. Estos tratados son fundamentales para empresas importadoras, ya que ofrecen ventajas arancelarias y reducen barreras logísticas.

El TLC entre Ecuador y China se negoció en aproximadamente un año y medio, con seis meses dedicados a discusiones técnicas. El proceso comenzó formalmente en febrero de 2022, cuando ambos países firmaron un Memorando de Entendimiento. Las negociaciones avanzaron con varias rondas de diálogo, cubriendo temas como acceso a mercados, inversiones y aduanas (Herrera Vinelli & Carranco Paredes, 2024).

Estos autores mencionan que la firma del acuerdo se concretó el 10 de mayo de 2023, impulsando las relaciones comerciales entre ambos países. China influyó en la rapidez y enfoque de las negociaciones, priorizando áreas donde ya tenía experiencia, como comercio electrónico. Sin embargo, temas como servicios y propiedad intelectual quedaron fuera del acuerdo final. El acuerdo beneficia a Ecuador al darle acceso a un mercado de 1,400 millones de consumidores. Casi el 99.6% de las exportaciones ecuatorianas a China tendrán arancel cero en menos de 10 años. Sin embargo, China protegió productos industriales como autos y tecnología, que exporta a Ecuador.

Aunque el TLC ayuda a Ecuador a competir con otros países, también ha aumentado el déficit comercial, ya que China gana más presencia en el mercado ecuatoriano. Ecuador logró proteger algunas industrias por 20 años, pero el acuerdo refleja el poder de China para moldear tratados a su favor (Herrera Vinelli & Carranco Paredes, 2024).

1.1.5. BALANZA COMERCIAL

La globalización ha fortalecido las relaciones internacionales mediante la apertura económica y el comercio de bienes y servicios, generando eficiencia, competitividad y crecimiento. Este intercambio, conocido como balanza comercial, registra exportaciones e importaciones y es clave para el desarrollo económico. Un manejo adecuado de las exportaciones impulsa el dinamismo económico (Torres Freire & Campuzano Vásquez, 2021).

Torres Freire & Campuzano Vásquez (2021) mencionan que el crecimiento de un país depende de dos factores: la demanda externa por sus exportaciones y su propia demanda por importaciones. La balanza de pagos influye en las negociaciones comerciales, y la reducción de barreras arancelarias puede estimular el crecimiento si el sector exportador compensa al no exportador. Sin embargo, para un crecimiento sostenido, la balanza comercial debe ser positiva, es decir, las exportaciones deben superar a las importaciones. Esto incrementa los ingresos nacionales y fortalece la competitividad industrial.

Además, la balanza comercial es un indicador clave para evaluar la salud económica, revelando si hay déficit o superávit. En América del Sur, aunque el comercio ha impulsado el desarrollo, muchos países mantienen déficits debido a su dependencia de exportaciones de materias primas sin valor agregado. Ecuador es un ejemplo, ya que históricamente ha exportado productos como cacao, banano y petróleo, lo que lo ha llevado a ser más importador que exportador, como se observa en los datos recientes (Torres Freire & Campuzano Vásquez, 2021).

En conclusión, los autores indican que la balanza comercial, compuesta por exportaciones e importaciones, es fundamental para el desarrollo económico de los países. Las exportaciones reflejan la capacidad productiva de una nación, mientras que las importaciones indican su nivel de consumo interno. Este indicador permite evaluar si un país genera más recursos de los que gasta en el exterior. Cuando la elasticidad ingreso de las importaciones supera a la de las exportaciones, se limita el crecimiento económico. Esto ocurre especialmente en países no industrializados, donde la producción se basa en bienes primarios con baja demanda elástica. Estos productos enfrentan precios decrecientes y menor competitividad en el mercado internacional. En Ecuador, los datos muestran que la balanza comercial ha tenido un impacto positivo en el crecimiento económico, aunque con mayor influencia de las

importaciones que de las exportaciones. Esto refleja una tendencia al consumo externo más que a la producción nacional. Las elasticidades indican que, por cada 1% de aumento en las importaciones, el crecimiento económico se beneficia un 0,0568% más que con las exportaciones. Este fenómeno puede atribuirse al incremento del poder adquisitivo tras la dolarización y al mayor gasto público desde 2008 (Torres Freire & Campuzano Vásquez, 2021).

1.1.6. TRANSPORTE INTERNACIONAL

El transporte internacional es un componente clave de la logística global, esencial para garantizar que las mercancías lleguen a su destino en tiempo, forma y condiciones adecuadas. Su complejidad radica en la coordinación de múltiples actividades, desde el embalaje hasta la entrega final, impactando en costos, plazos y sostenibilidad. Los medios principales son marítimo, aéreo, terrestre (carretera y ferrocarril) y multimodal, cada uno con ventajas según el tipo de carga, distancia y urgencia. El contenedor multimodal, estandarizado desde 1956, revolucionó el sector al reducir costos, tiempos y riesgos, facilitando la globalización. La documentación (como el conocimiento de embarque o el AWB) y los Incoterms 2010 (11 términos) regulan responsabilidades, riesgos y costos entre exportadores e importadores. La protección física (embalaje) y jurídico-económica (seguros) son críticas para evitar daños o pérdidas. La gestión eficiente incluye la selección de operadores (transitarios, navieras) y la optimización de rutas. Ejemplos como ZARA destacan la logística como ventaja competitiva. Los desafíos actuales incluyen la congestión portuaria, la huella ambiental y la adaptación a normativas internacionales (Dorta González, 2013).

1.1.7. INCOTERMS

Según Vigueras García & Haza Ortiz (2020), los Incoterms (International Commercial Terms) son términos estandarizados creados por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) en 1936 para regular las transacciones comerciales internacionales. Su objetivo es clarificar las responsabilidades, costos y riesgos entre exportadores e importadores durante el transporte de mercancías. La versión vigente, Incoterms 2020, consta de 11 términos agrupados en cuatro categorías:

1. **Grupo E (EXW):** El vendedor solo pone la mercancía a disposición en sus instalaciones.
2. **Grupo F (FCA, FAS, FOB):** El vendedor entrega la mercancía al transportista designado por el comprador en el país de origen.
3. **Grupo C (CPT, CIP, CFR, CIF):** El vendedor contrata el transporte principal, pero el riesgo se transfiere al comprador una vez entregada la mercancía al transportista.
4. **Grupo D (DAP, DPU, DDP):** El vendedor asume todos los costos y riesgos hasta la entrega en el país de destino.

Aspectos clave regulados por los Incoterms:

- **Punto de entrega y transferencia de riesgo:** Define cuándo y dónde el vendedor transfiere la responsabilidad al comprador.
- **Distribución de costos:** Incluye transporte, seguros, trámites aduaneros y manipulación.
- **Documentación requerida:** Factura, lista de empaque, certificados sanitarios, documentos de transporte, etc.

Clasificación por tipo de transporte:

- **Multimodales (EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU, DDP):** Aplicables a cualquier medio de transporte (aéreo, terrestre, ferroviario).
- **Exclusivos para transporte marítimo (FAS, FOB, CFR, CIF):** Usados cuando la entrega es en puertos.

Recomendaciones para su uso:

- Incluir siempre el año de la versión. Por ejemplo: "FOB Puerto de Barcelona, Incoterms 2020".
- Elegir el término según el tipo de mercancía, transporte y nivel de control deseado.
- EXW es el de menor responsabilidad para el vendedor; DDP el de mayor (incluye trámites de importación) (Viguera García & Haza Ortiz, 2020).

1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ABASTECIMIENTO INTERNACIONAL

1.2.1. ABASTECIMIENTO Y CADENA DE SUMINISTRO

El abastecimiento es un proceso estratégico que garantiza la disponibilidad de insumos para la operación empresarial, integrando actividades como adquisición, producción y distribución. Una cadena de suministro eficiente reduce costos y mejora la competitividad, especialmente para empresas importadoras que dependen de proveedores globales (Lara Martínez, Mijangos López, & Rincón Zapata, 2024). En este contexto, se destaca que la globalización ha incrementado la complejidad de las cadenas de suministro, haciendo esencial estrategias como la diversificación de proveedores y la resiliencia operativa para mitigar riesgos logísticos y geopolíticos (Ruiz López, 2024).

La cadena de suministro no solo gestiona el flujo físico de bienes, sino también la coordinación entre actores clave. Ruiz López (2024) enfatiza que tecnologías como el IoT y blockchain mejoran la visibilidad y trazabilidad, permitiendo una toma de decisiones basada en datos en tiempo real. Estas herramientas son críticas para empresas ensambladoras de bicicletas, donde la precisión en tiempos de entrega y calidad de piezas es vital.

La sostenibilidad también juega un rol clave. Ruiz-López (2024) menciona que prácticas como la reducción de la huella de carbono y la selección de proveedores con certificaciones ambientales (como la ISO 14001) no solo cumplen con regulaciones, sino que mejoran la reputación corporativa. Por ejemplo, optimizar rutas logísticas o usar materiales reciclables puede reducir costos a largo plazo.

1.2.2. LOGÍSTICA INTERNACIONAL

La logística internacional ha surgido como un área de estudio fundamental en el contexto del comercio globalizado, centrándose en la gestión eficiente del flujo de bienes y servicios a través de las fronteras (Lázaro Guerrero, Meza Vega, & Torres Villamizar, 2022). Según estos autores, su relevancia ha crecido debido a la necesidad de optimizar procesos como el transporte multimodal, el almacenamiento y la distribución, integrando actores públicos y privados en cadenas de suministro cada vez más complejas.

Entre los temas clave destacan la regionalización portuaria, la localización estratégica de centros logísticos y el impacto de la inversión extranjera directa (IED) en la competitividad de los corredores comerciales (Lázaro Guerrero, Meza Vega, & Torres Villamizar, 2022). La investigación reciente también explora la interacción entre infraestructura, políticas públicas y desempeño operativo, donde factores como la capacitación profesional y la adopción tecnológica son importantes.

Un hallazgo relevante es la diversificación de enfoques: mientras algunos estudios analizan modelos cuantitativos para optimizar rutas marítimas o gestionar inventarios, otros examinan dimensiones cualitativas como la subcontratación de servicios logísticos y la coordinación interinstitucional (Lázaro Guerrero, Meza Vega, & Torres Villamizar, 2022). Además, se identifican vacíos en la aplicación de estas teorías en países con menor participación en las dinámicas globales, lo que señala oportunidades para futuras investigaciones.

Además de su papel en la gestión de flujos transfronterizos, la logística internacional actúa como catalizador de la competitividad empresarial al reducir costos operativos mediante mejoras en infraestructura, transporte y gestión de inventarios (Martinez Prats, 2025). La optimización de rutas de distribución y la implementación de tecnologías como el IoT y sistemas de gestión integrados (ERP) han demostrado ser clave para agilizar los tiempos de entrega y aumentar la eficiencia en cadenas de suministro globales. Sin embargo, persisten desafíos como la burocracia aduanera, regulaciones heterogéneas entre países y deficiencias infraestructurales, especialmente en regiones en desarrollo, que incrementan costos y complejidad (Martinez Prats, 2025).

La inversión en infraestructura logística (puertos, aeropuertos y centros de distribución) se identifica como un factor crítico para superar estas barreras, junto con la adopción de prácticas sostenibles y la estandarización de procesos. Estudios recientes destacan que estas estrategias no solo facilitan el comercio, sino que también fortalecen la resiliencia de las cadenas ante riesgos geopolíticos y ambientales (Martinez Prats, 2025).

1.2.3. COMPRAS INTERNACIONALES

Las compras internacionales son un componente crítico en la cadena de suministro global. Este proceso implica la adquisición de bienes y servicios de proveedores extranjeros,

requiriendo una gestión eficiente para garantizar plazos de entrega, calidad y costos competitivos. Sin embargo, la falta de un modelo de gestión estructurado puede generar reprocesos, retrasos y altos costos operativos, donde las compras se manejan de forma empírica sin documentación estandarizada (Patiño Barragán, Guzmán Cardona, & Loaiza Arenas, 2022).

La implementación de sistemas de gestión por procesos es clave para optimizar las compras internacionales. Según el estudio, un modelo bien diseñado permite reducir costos innecesarios, mejorar la eficiencia mediante la automatización de flujos y establecer indicadores de desempeño para evaluar proveedores y procesos (Patiño Barragán, Guzmán Cardona, & Loaiza Arenas, 2022). Herramientas como software ERP y plataformas de seguimiento en tiempo real facilitan la trazabilidad de pedidos y la coordinación entre áreas, desde la cotización hasta el despacho aduanero.

Además, las compras internacionales enfrentan desafíos como regulaciones aduaneras heterogéneas, fluctuaciones cambiarias y riesgos logísticos. Para mitigarlos, se recomienda la documentación de procedimientos, la capacitación del personal en comercio exterior y la integración de tecnologías que agilicen la gestión (Patiño Barragán, Guzmán Cardona, & Loaiza Arenas, 2022). La adopción de un modelo de gestión no solo mejora la competitividad, sino que también fortalece las relaciones con proveedores y clientes al garantizar transparencia y cumplimiento.

La digitalización en las compras internacionales, como se evidencia en el estudio de una empresa automotriz en Guanajuato, demuestra que la adopción de tecnologías de la Industria 4.0, como torres de control, mejora significativamente la eficiencia operativa (Arredondo-Hidalgo et al., 2023). Estas plataformas integran datos en tiempo real, permitiendo una visibilidad completa de la cadena de suministro y facilitando la toma de decisiones estratégicas. Por ejemplo, la implementación de herramientas como *big data* e inteligencia artificial optimiza la gestión de proveedores y reduce costos logísticos entre un 3% y 5% (Arredondo Hidalgo, Conraud Koellner, & Villaseñor Aguilar, 2023).

Además, la digitalización aborda desafíos como la volatilidad de los mercados globales y la complejidad aduanera, al automatizar procesos y centralizar información. En el sector automotriz, esto se traduce en una mayor resiliencia ante interrupciones, como las

experimentadas durante la pandemia (Arredondo Hidalgo, Conraud Koellner, & Villaseñor Aguilar, 2023). Para empresas de negocios internacionales, replicar estos modelos implica invertir en plataformas adaptables, como ERP y sistemas de análisis predictivo, que aseguren trazabilidad y cumplimiento normativo. La colaboración entre actores globales, mediante herramientas B2B, también es clave para fortalecer la cadena de suministro y mantener la competitividad en mercados dinámicos.

1.3. NORMATIVA ADUANERA ECUATORIANA

La normativa aduanera ecuatoriana constituye un marco regulatorio fundamental para el comercio internacional del país, estableciendo los procedimientos y requisitos necesarios para las operaciones de importación y exportación. El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) es el organismo principal encargado de supervisar y controlar estas operaciones (International Trade Administration, 2024).

Para participar en actividades de comercio internacional en Ecuador, las empresas deben cumplir con requisitos básicos fundamentales. Entre estos se encuentra la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) emitido por el Servicio de Rentas Internas (SRI), documento esencial para iniciar operaciones comerciales internacionales (International Trade Administration, 2024). Además, los importadores y exportadores deben presentar documentación específica que incluye facturas comerciales, conocimientos de embarque, pólizas de seguro y certificados de origen (TecEx, 2025).

En el contexto de las tarifas arancelarias, Ecuador mantiene una estructura donde la mayoría de las tasas están limitadas al 30% o menos, con una tasa promedio aplicada de Nación Más Favorecida (NMF) del 7.6% para productos industriales (Privacy Shields, n.d.). Esta estructura arancelaria forma parte de una estrategia más amplia para regular el comercio internacional y proteger los intereses económicos nacionales.

Un aspecto significativo de la normativa actual es su integración con acuerdos comerciales internacionales. Ecuador participa activamente en la Comunidad Andina junto con Perú, Colombia y Bolivia, y ha establecido acuerdos de libre comercio con diversos países, incluyendo Chile, Reino Unido y la Asociación Europea de Libre Comercio (International

Trade Administration, 2024). Estos acuerdos han influido significativamente en la evolución de las regulaciones aduaneras del país.

La eficiencia administrativa del sistema aduanero ha sido objeto de estudios recientes. Una investigación publicada en 2021 examinó la relación entre los costos administrativos y las tasas arancelarias en el contexto de la evasión aduanera, utilizando un modelo de función de transferencia (ARIMAX) para analizar datos históricos. Los resultados sugieren que el incremento de recursos para combatir el fraude aduanero no necesariamente se traduce en una reducción de la evasión (González Aguirre & Del Villar, 2021).

El Protocolo sobre Reglas Comerciales y Transparencia, que actualiza el Acuerdo del Consejo de Comercio e Inversión (TIC) entre Estados Unidos y Ecuador, ha introducido importantes modificaciones en la administración aduanera. Este protocolo busca optimizar los procedimientos aduaneros y reducir las barreras comerciales (International Trade Administration, 2024), representando un avance significativo en la modernización de las prácticas aduaneras ecuatorianas.

En el ámbito de las restricciones comerciales, Ecuador mantiene diversos mecanismos de control, incluyendo el Sistema Andino de Franja de Precios para productos agrícolas y varios impuestos al consumo (International Trade Administration, 2024). Estas medidas forman parte de un sistema integral de regulación comercial que busca equilibrar la apertura económica con la protección de sectores estratégicos nacionales.

La implementación de estas regulaciones ha requerido ajustes significativos en los procedimientos aduaneros, especialmente desde la adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Integral con la Unión Europea en 2017 (International Trade Administration, 2024). Estos cambios reflejan el compromiso del país por alinearse con los estándares internacionales de comercio mientras mantiene salvaguardas para proteger sus intereses económicos nacionales.

1.3.1. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA DE PIEZAS DE BICICLETA

La clasificación arancelaria de piezas de bicicletas en Ecuador se rige por el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC), adaptado a la normativa local. Este sistema permite identificar y categorizar las partes y accesorios de bicicletas para efectos de importación,

exportación y tributación (SENAE, 2021). Las piezas se clasifican principalmente bajo la partida arancelaria 87.14 del SAC, que abarca "Partes y accesorios de vehículos de las partidas 87.11 a 87.13" (Corporación Aduanera Ecuatoriana, 2022).

Dentro de esta partida, las piezas específicas tienen subclasificaciones. Por ejemplo, los cuadros de bicicletas se incluyen en 87.14.10.00, mientras que las ruedas y sus componentes, como llantas y rayos, se ubican en 87.14.20.00 (SENAE, 2021). Los pedales, manubrios y sistemas de frenos suelen clasificarse en subpartidas más detalladas, dependiendo de su material y función (Vera & Mendoza, 2023).

El arancel aplicable varía según el tipo de pieza y su origen. Ecuador, como miembro de la Comunidad Andina (CAN), otorga preferencias arancelarias a productos provenientes de Bolivia, Colombia y Perú (Ministerio de Producción, 2022). Para importaciones desde fuera de la CAN, los aranceles pueden oscilar entre el 5% y el 20%, dependiendo de los acuerdos comerciales vigentes (Corporación Aduanera Ecuatoriana, 2022).

Es fundamental que los importadores verifiquen la clasificación exacta, ya que errores en la declaración pueden generar multas o retrasos (Vera & Mendoza, 2023). Además, desde 2020, Ecuador ha implementado medidas de control de calidad para piezas de bicicletas, exigiendo certificaciones de seguridad en componentes como frenos y sistemas de iluminación (Agencia de Regulación y Control de Transporte Terrestre, 2021).

La correcta clasificación arancelaria no solo facilita el comercio, sino que también contribuye a la competitividad del sector de movilidad sostenible en el país (Ministerio de Ambiente, 2023). Estudios recientes destacan que una adecuada política arancelaria puede fomentar el uso de bicicletas, reduciendo la huella de carbono (Paredes & López, 2022).

1.3.2. DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA LA IMPORTACIÓN

El proceso de importación en Ecuador requiere una gestión documental precisa y el cumplimiento de diversos requisitos establecidos por las autoridades competentes. Este documento presenta una descripción detallada de los requerimientos actuales para realizar importaciones en territorio ecuatoriano.

Registro inicial

Para iniciar operaciones de importación en Ecuador, es fundamental cumplir con dos requisitos básicos:

- Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a través del Servicio de Rentas Internas (SRI) (International Trade Administration, 2024)
- Registrarse como importador ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), a través del sistema ECUAPASS (International Trade Administration, 2024)

Documentación fundamental

Los documentos esenciales requeridos para toda importación incluyen:

1. Factura comercial original
2. Conocimiento de embarque (Bill of Lading) o guía aérea
3. Póliza de seguro conforme a la Ley de Seguros
4. Certificado de origen (cuando aplique)
5. Certificado INEN-1 para cumplimiento de estándares técnicos (International Trade Administration, 2024)

Sistema ECUAPASS

La gestión de importaciones se realiza a través del sistema ECUAPASS, que requiere:

- Obtención de firma electrónica o token del Banco Central del Ecuador (BCE)
- Registro en la plataforma "Ventanilla Única" para la presentación de documentación (International Trade Administration, 2024)

Requisitos específicos por tipo de producto

Dependiendo de la naturaleza de los productos a importar, se pueden requerir certificaciones adicionales de diferentes entidades:

INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización)

- Certificaciones técnicas para productos sujetos a normas específicas
- Cumplimiento de estándares de calidad (International Trade Administration, 2024)

ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria)

- Registro sanitario para alimentos procesados
- Certificaciones para productos cosméticos y farmacéuticos (International Trade Administration, 2024)

AGROCALIDAD

- Certificaciones fitosanitarias para productos agrícolas
- Documentación de cumplimiento con análisis de riesgo (International Trade Administration, 2024)

Consideraciones Financieras

Es importante considerar los siguientes aspectos financieros:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 15%
- Impuesto a la salida de capitales del 3.5% (TecEx, 2025)

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO

2.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO

2.1.1. ANÁLISIS PESTEL

“Un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. Con los resultados que ofrece el análisis PESTEL es posible tener una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados, crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la organización” (Amador Mercado, 2022).

2.1.1.1. FACTORES POLÍTICOS

Según Peralta (2025), Ecuador atraviesa actualmente una etapa política especialmente compleja, marcada por una profunda polarización, una crisis institucional persistente y una creciente preocupación por la inseguridad y el deterioro del sistema democrático. Daniel Noboa, presidente electo en la segunda vuelta del 13 de abril de 2025, asume el reto de gobernar por un período completo de cuatro años, tras haber culminado el mandato interrumpido de su antecesor Guillermo Lasso. Su ascenso al poder, sin embargo, no estuvo exento de controversia, ya que la candidata rival, Luisa González, denunció presuntas irregularidades en los comicios y se negó a reconocer los resultados emitidos por el Consejo Nacional Electoral (CNE), reflejando la elevada fragmentación política que vive el país.

Uno de los desafíos más urgentes que enfrenta el gobierno de Noboa es el aumento sostenido de la violencia. Ecuador ha pasado de ser un país relativamente pacífico a encabezar los índices de criminalidad en América Latina. Robos, extorsiones, secuestros y enfrentamientos entre bandas criminales se han vuelto comunes, pese a la declaratoria de "conflicto armado interno" emitida por el Ejecutivo en enero de 2024. En este contexto, el presidente identificó

formalmente a 22 organizaciones criminales como grupos terroristas y justificó el incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 12 % al 15 % como un mecanismo para financiar la lucha contra la delincuencia. No obstante, las cifras de homicidios siguen en aumento. Solo entre enero y febrero de 2025 se registraron 1.529 asesinatos, un 90 % más que en el mismo periodo del año anterior, con un promedio de un homicidio por hora (Peralta, 2025).

La inseguridad también ha adoptado nuevas formas, como las “vacunas”, un tipo de extorsión dirigida a comerciantes, escuelas y familias, especialmente en zonas urbanas. Asimismo, Peralta (2025) menciona que el secuestro con fines extorsivos se ha extendido a sectores medios de la población, afectando la percepción general de inseguridad.

El enfoque del gobierno en la militarización como respuesta ha despertado críticas por parte de organizaciones de derechos humanos. Estas denuncian abusos, desapariciones forzadas y muertes extrajudiciales en el contexto de los múltiples estados de excepción decretados desde 2023. Solo en el caso de Guayaquil, se han documentado al menos 27 víctimas de desaparición forzada, incluidos menores de edad.

A este panorama se suma una crisis institucional que complica la gobernabilidad. El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS), encargado de designar a autoridades clave como la fiscal general y los jueces del sistema electoral, ha enfrentado demoras y pugnas internas que han impedido completar estos procesos. Esto contribuye a una percepción generalizada de debilidad en las instituciones del Estado.

El poder Legislativo, por su parte, se encuentra dividido. El oficialismo y el correísmo, principales fuerzas políticas, no alcanzan por separado la mayoría necesaria para aprobar leyes, lo que obliga a negociaciones constantes con otros bloques como el movimiento indígena y partidos tradicionales. Esta fragmentación dificulta la implementación de políticas públicas y puede derivar en nuevos bloqueos institucionales, como ocurrió durante el gobierno de Lasso. De hecho, el recurso constitucional de la "muerte cruzada", que permite la disolución de la Asamblea o la destitución presidencial, sigue siendo una posibilidad latente.

En el plano internacional, la política exterior del gobierno de Noboa ha sido objeto de controversia. Su relación con países de la región ha estado marcada por declaraciones polémicas y decisiones controvertidas, como la incursión en la embajada de México en Quito.

Además, el país enfrenta desafíos estructurales en áreas como salud e infraestructura. Hospitales públicos carecen de insumos, el personal sanitario trabaja en condiciones precarias, y los ataques violentos a centros médicos evidencian la falta de seguridad incluso en espacios considerados críticos.

En este contexto, el presidente Noboa debe lidiar con múltiples frentes: recuperar la seguridad, fortalecer instituciones debilitadas, garantizar servicios básicos y lograr consensos en un entorno político profundamente dividido. La sostenibilidad de su gestión dependerá, en gran medida, de su capacidad para generar gobernabilidad sin recurrir al autoritarismo, y de su disposición a construir puentes con los sectores sociales y políticos más allá de su base electoral (Peralta, 2025).

El entorno político constituye un factor relevante para las operaciones de La Casa del Ciclista, particularmente por su implicación directa en el comercio exterior y las regulaciones aduaneras. En Ecuador, las políticas públicas vinculadas al fomento del ciclismo han generado expectativas positivas entre los importadores del sector. No obstante, estas políticas presentan limitaciones significativas en su aplicabilidad real. Por ejemplo, aunque se ha anunciado la exoneración de impuestos para bicicletas importadas, dicha medida únicamente aplica a bicicletas cuyo valor unitario supere los 6.000 dólares, una condición poco realista para el tipo de productos que maneja la empresa, cuyo enfoque está en ofrecer bicicletas accesibles al público general.

Además, el régimen arancelario ecuatoriano impone cargas significativas a las importaciones de bicicletas y sus partes. Actualmente, La Casa del Ciclista enfrenta un arancel del 35% sobre los productos importados, además del 5% correspondiente al Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), lo que encarece considerablemente sus operaciones y afecta sus márgenes de rentabilidad. Estas políticas impositivas limitan la competitividad del sector frente a la entrada de productos de menor calidad a precios más bajos, muchas veces sin controles estrictos.

A nivel institucional, otro aspecto crítico es la gestión aduanera. La experiencia reciente de la empresa revela la persistencia de prácticas irregulares dentro de los procesos de inspección y liberación de mercancías. En un caso concreto, un cambio arbitrario en el tipo de aforo aduanero, de automático a físico e intrusivo, derivó en demoras prolongadas y presuntas

solicitudes de sobornos por parte de funcionarios públicos. Este tipo de prácticas no solo genera incertidumbre y retrasos en la cadena logística, sino que también incrementa los costos operativos y representa un obstáculo estructural para empresas formales que buscan actuar dentro del marco legal.

Finalmente, en cuanto a incentivos estatales, La Casa del Ciclista no ha recibido apoyos directos del gobierno. No obstante, su representante mencionó haber identificado recientemente incentivos fiscales orientados a empresas que apoyan actividades deportivas o culturales, lo cual podría representar una oportunidad futura para reducir la carga tributaria a través de contribuciones sociales con beneficios fiscales.

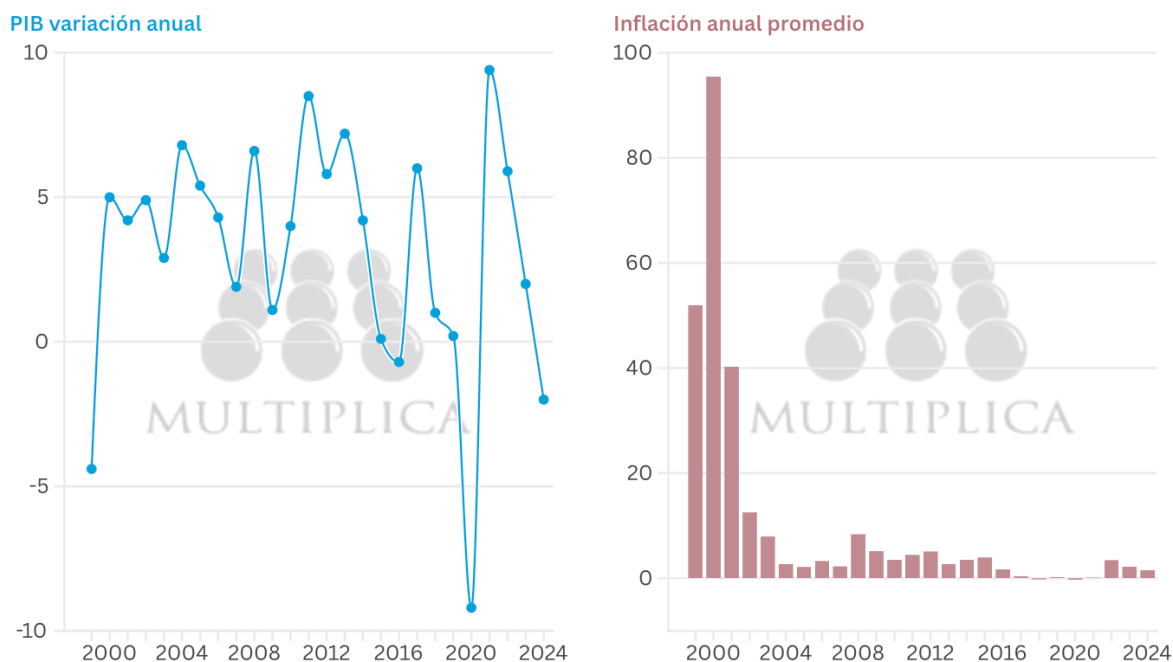
2.1.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

La economía ecuatoriana enfrenta actualmente un contexto desafiante, marcado por una desaceleración significativa y una recuperación frágil. El año 2024 cerró con una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) del 2 %, una caída notable considerando la ausencia de un evento externo catastrófico, como sí ocurrió en 2016 con el terremoto o en 2020 con la pandemia de COVID-19. Para encontrar una recesión de magnitud comparable sin un factor externo, habría que remontarse a la crisis económica de 1999 (Guerra, 2025).

Guerra (2025) indica que este retroceso fue consecuencia principalmente de factores internos. La crisis energética, la incertidumbre política provocada por elecciones anticipadas y la baja en la demanda interna tuvieron un efecto negativo sobre la actividad económica. Tanto el consumo de los hogares como el gasto público y la inversión privada sufrieron disminuciones. A pesar de un leve aumento en las exportaciones, este no fue suficiente para contrarrestar la debilidad del mercado interno.

Además, el país atravesó un fenómeno económico poco frecuente: la estanflación, es decir, una combinación de recesión con inflación. Aunque la inflación anual en 2024 fue moderada (1,5 %), resulta significativa dentro de un contexto recesivo.

Figura 1. PIB e Inflación: 25 años de historia



Fuente: BCE - INEC • **Elaboración:** Consultora Multiplica

Con esta base debilitada, las proyecciones económicas para 2025 presentan señales mixtas. El Banco Central del Ecuador estima un crecimiento del 2,8 %, cifra que en gran parte se explica por el efecto estadístico de comparar con un año de bajo rendimiento. Esta recuperación esperada se apoya en un aumento del consumo, de la inversión y del gasto público. Sin embargo, otros organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y la CEPAL presentan proyecciones más conservadoras, que oscilan entre el 1,7% y el 2 %. Estas instituciones coinciden en que las restricciones fiscales, la baja productividad y la incertidumbre política podrían limitar el alcance de la recuperación.

A nivel local, la percepción de los expertos económicos refleja escepticismo. Según una encuesta realizada en mayo de 2025, la mayoría de analistas espera un crecimiento en torno al 1 %, mostrando una perspectiva más prudente que la oficial.

Durante los primeros meses de 2025 se han observado algunos signos positivos. Las exportaciones no petroleras registraron un crecimiento significativo, impulsadas por productos como cacao, camarón y banano. Esto contribuyó a un superávit comercial notable

en la balanza no petrolera. Internamente, también se registró una expansión en las ventas totales y un incremento en los índices de confianza empresarial, aunque el sector de la construcción aún muestra rezagos.

No obstante, persisten limitaciones importantes. La confianza de los consumidores ha disminuido ligeramente, y el empleo adecuado continúa en niveles bajos. A pesar de una ligera mejoría respecto al año anterior, más de la mitad de la población económicamente activa sigue sin acceso a empleos formales y estables.

El Banco Central reconoce que, más allá de las cifras de corto plazo, el verdadero reto está en aumentar la capacidad de crecimiento a largo plazo del país. Esta capacidad depende de tres pilares fundamentales: inversión en capital físico (infraestructura, maquinaria, tecnología), fortalecimiento del capital humano (educación, salud, formación laboral) y mejoras en la productividad.

Actualmente, se estima que el crecimiento potencial de la economía ecuatoriana ronda apenas el 2 % anual. Esto implica que, sin reformas estructurales profundas, será difícil sostener tasas de crecimiento mayores en el tiempo. Por ello, los expertos advierten que el repunte previsto para 2025 no debe interpretarse como una recuperación sostenida, sino como un rebote cíclico.

Para que Ecuador logre un crecimiento sostenido y equitativo, se requiere mucho más que un entorno externo favorable o una administración fiscal eficiente. Es imprescindible impulsar la productividad, atraer inversión, promover la formalización del empleo y fortalecer la capacidad institucional del Estado. Solo con una visión estratégica de mediano y largo plazo será posible superar la actual fragilidad económica y sentar las bases para un desarrollo más sólido y estable.

Las importaciones son clave para el desarrollo económico de un país, beneficiando al gobierno, consumidores, agricultores, etc. Una de sus ventajas es la adquisición de productos que no se producen localmente, mejorando la calidad de los procesos productivos. La Organización Mundial del Comercio (OMC) promueve el libre comercio, aunque no todos los países pueden implementarlo. Ecuador tiene varios acuerdos comerciales, como los firmados con la AELC, la EFTA y el Reino Unido (Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire, 2021).

En 2020, las importaciones en Ecuador sumaron \$16.986,8 millones (FOB), un 21% menos que en 2019. La mayor caída fue en combustibles (-36,2%) y bienes de capital (-22,7%), mientras que las materias primas agrícolas solo bajaron un 1%. Los bienes de consumo representaron el 24,2% del total, destacándose productos farmacéuticos y de tocador (42,7% de los no duraderos), principalmente importados de Colombia y México. En bienes duraderos, los vehículos fueron los más adquiridos, con China como principal proveedor (Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire, 2021).

Las materias primas constituyeron el 35,3% de las importaciones, con una disminución del 13,7%. Los productos químicos y farmacéuticos lideraron este rubro, siendo EE.UU. y China los mayores proveedores. En agricultura, los alimentos para animales fueron clave, con EE.UU. como principal origen. Los bienes de capital (24,4% del total) cayeron un 22,7%, destacándose maquinaria agrícola e industrial, principalmente de China y EE.UU (Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire, 2021).

Los combustibles y lubricantes sumaron \$2.647,1 millones, con EE.UU. como proveedor dominante (más del 60%). En general, las importaciones en 2020 reflejaron una contracción, excepto en algunos sectores agrícolas e industriales que mostraron resiliencia (Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire, 2021).

El comercio internacional ecuatoriano ha experimentado importantes transformaciones en los últimos años, sobre todo en lo que respecta a las importaciones y su estructura arancelaria. Las estadísticas recientes muestran fluctuaciones significativas en el volumen de importaciones, alcanzando un máximo histórico de 3,011,092 miles de USD en septiembre de 2022 (Trading Economics, n.d.). Sin embargo, para 2023, se registró una disminución del 4.85% en las importaciones totales, situándose en 34.2.1 mil millones de USD (Macrotrends, 2025).

En cuanto a la estructura arancelaria, Ecuador mantiene un sistema complejo que refleja su política comercial. La tasa promedio aplicada de Nación Más Favorecida (NMF) se sitúa en 11.2%, con una diferenciación notable entre productos agrícolas (17.4%) y no agrícolas (10.2%) (International Trade Administration, 2024). Esta estructura arancelaria forma parte de una estrategia más amplia de regulación comercial y protección de sectores estratégicos.

Un aspecto destacable es el sistema de aranceles mixtos que Ecuador aplica a aproximadamente 350 productos, incluyendo calzado, textiles y neumáticos radiales. Adicionalmente, el país implementa un Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) sobre productos considerados de lujo, como bebidas alcohólicas, cerveza, cigarrillos y perfumes (International Trade Administration, 2024).

Las importaciones de bienes intermedios han mostrado un crecimiento significativo, con un aumento del 24.75% en 2022, equivalente a 3.4 mil millones de USD (Sanchez, 2024). Este incremento sugiere una mayor demanda de componentes y materias primas necesarias para la producción doméstica y posible reexportación.

En el marco de acuerdos comerciales, Ecuador ha establecido importantes relaciones que influyen en sus regulaciones de importación. El país mantiene acuerdos de libre comercio con Chile, Reino Unido y la Asociación Europea de Libre Comercio, y recientemente ha negociado nuevos acuerdos con Costa Rica y la República Popular China (International Trade Administration, 2024).

Un desarrollo significativo en la política comercial fue la actualización del Acuerdo del Consejo de Comercio e Inversión (TIC) con Estados Unidos en diciembre de 2020, que introdujo nuevos anexos sobre facilitación comercial, administración aduanera y prácticas regulatorias (International Trade Administration, 2024). Este acuerdo ha contribuido a la modernización de los procedimientos de importación y la transparencia en las regulaciones comerciales.

Además de los aranceles básicos, todas las importaciones están sujetas a un Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 15% y un impuesto adicional del 0.5% para el Fondo de Desarrollo Infantil. Desde septiembre de 2020, Ecuador también aplica un IVA del 12% a los servicios digitales importados cuando el consumidor es residente ecuatoriano (International Trade Administration, 2024).

El entorno económico nacional e internacional influye directamente en la operatividad y rentabilidad de La Casa del Ciclista, especialmente por su modelo de negocio basado en la importación de componentes y ensamblaje local de bicicletas. Uno de los factores más relevantes es la inflación interna y el incremento en la carga tributaria asociada a las importaciones. La empresa ha experimentado un aumento en los aranceles y el IVA, lo cual

ha elevado considerablemente el costo de internación de los productos. Por ejemplo, las importaciones enfrentan un arancel del 35% y un 5% por concepto del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), además de otros costos asociados al transporte y a la logística.

Otro aspecto determinante es la variabilidad en los costos de importación, influenciada por factores como el flete y la modalidad de transporte. Durante la pandemia, el costo de un contenedor llegó a alcanzar los 5.000 dólares, encareciendo significativamente el producto final. En respuesta, La Casa del Ciclista ha adoptado estrategias como la importación de carga suelta o el uso compartido de contenedores, incluyendo contenedores de frutas o alimentos, que resultan más económicos y seguros desde el punto de vista higiénico.

El tipo de cambio es otro elemento que incide directamente en la rentabilidad. En las importaciones desde Colombia, las fluctuaciones del dólar frente al peso colombiano pueden representar oportunidades de ahorro cuando el tipo de cambio es favorable (por ejemplo, cuando el dólar se cambia a 4.000 pesos), lo cual ha sido aprovechado estratégicamente por la empresa.

Estos factores económicos obligan a la empresa a ajustar constantemente sus márgenes de ganancia. Para mantenerse competitiva frente a productos importados de baja calidad y menor precio, La Casa del Ciclista ha optado en ocasiones por reducir sus márgenes, sin comprometer la calidad del producto. Esta estrategia busca fidelizar al cliente mediante la garantía de durabilidad, lo que a largo plazo genera confianza y preferencia.

Finalmente, la demanda del mercado ha mostrado una tendencia positiva en los últimos años. Eventos como el paro nacional de 2019 y la pandemia de COVID-19 impulsaron el uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo, lo que generó un aumento significativo en las ventas. La empresa identificó un punto de inflexión en estas fechas, al agotar completamente su inventario. A este contexto se suma el efecto de referentes deportivos como Richard Carapaz, que han incentivado el uso de bicicletas de montaña y de ruta, reforzando una tendencia de consumo que se mantiene en crecimiento.

2.1.1.3. FACTORES SOCIALES

En 2025, Ecuador cuenta con una población estimada de 18,2 millones de habitantes, lo que representa alrededor del 0,22 % de la población mundial. Este volumen poblacional sitúa al

país en el puesto número 72 en la clasificación global por número de habitantes. La densidad demográfica es de 74 personas por kilómetro cuadrado, lo que refleja una distribución poblacional moderada en relación con su territorio, cuya superficie alcanza los 248.360 km². La población ecuatoriana es mayoritariamente urbana, con más del 65 % residiendo en ciudades, y presenta una edad mediana de 29,3 años, lo que indica un país con una base poblacional aún joven, aunque en proceso de envejecimiento progresivo (Worldometer, 2025).

No obstante, las tendencias actuales evidencian un cambio estructural importante en la dinámica demográfica del país. Según las proyecciones oficiales, Ecuador se enfrenta a una transformación marcada por la reducción de las tasas de natalidad, el aumento de la esperanza de vida y el crecimiento sostenido del grupo de adultos mayores. Esta transición demográfica se ha intensificado por factores sociales como el mayor acceso de las mujeres a la educación, la inserción laboral femenina y el uso de métodos anticonceptivos, lo que ha llevado a que muchas mujeres opten por tener menos hijos o postergar la maternidad.

Entre los hallazgos más relevantes, se prevé una disminución considerable en el número de nacimientos: mientras en el año 2010 se registraron más de 330.000 nacimientos, para 2025 se estima una reducción a cerca de 260.000 y, hacia 2050, esta cifra podría descender a poco más de 230.000. Paralelamente, el grupo de niños menores de 2 años ya muestra una disminución sostenida desde 2010, y la población en edad escolar (5 a 14 años) también presenta una tendencia a la baja desde 2020. Este fenómeno se extenderá en el tiempo, afectando también al segmento juvenil (18 a 29 años), que comenzará a reducirse a partir de 2030 (Censo Ecuador, 2024).

El envejecimiento poblacional es otro fenómeno destacado. Se estima que, para 2050, habrá aproximadamente 125 adultos mayores por cada 100 menores de 15 años, una proporción significativamente más alta que la actual, donde esta relación es de 39 a 100. Además, la edad promedio de la población ecuatoriana pasará de los actuales 29 años a más de 40 hacia mediados del siglo. Este envejecimiento se acompañará de una prolongación de la esperanza de vida, especialmente en las mujeres, quienes podrían alcanzar una media de 85,5 años, frente a los 79,6 años proyectados para los hombres.

Estos cambios demográficos presentan múltiples implicaciones para el desarrollo nacional, ya que una población más envejecida requerirá ajustes en políticas públicas relacionadas con salud, pensiones, infraestructura social y planificación urbana. Al mismo tiempo, la reducción de la población infantil y juvenil plantea retos para el sistema educativo y para el mercado laboral a largo plazo, donde la fuerza de trabajo será más limitada si no se implementan estrategias de compensación.

Este panorama de transición demográfica exige un enfoque estratégico por parte del Estado y la sociedad civil para adaptarse a las nuevas realidades poblacionales, garantizando así la sostenibilidad social y económica del país en las próximas décadas (Censo Ecuador, 2024).

El entorno social en el que opera La Casa del Ciclista ha evolucionado significativamente en los últimos años, generando nuevas oportunidades y retos para la empresa. Uno de los factores más destacados es el perfil del consumidor. La empresa identifica una alta demanda de bicicletas infantiles, las cuales constituyen su segmento de mayor venta, seguido por bicicletas de montaña, BMX y bicicletas de ruta. Esto refleja un mercado familiar y juvenil, donde el ciclismo es valorado tanto como actividad recreativa como medio de transporte.

Además, se ha observado un cambio en los hábitos de consumo a raíz de eventos sociales como el paro nacional de 2019 y la pandemia de COVID-19. Estas situaciones impulsaron el uso de la bicicleta como alternativa de movilidad en momentos de restricción de transporte público, provocando un aumento inmediato en la demanda. En consecuencia, se fortaleció la percepción de la bicicleta no solo como un producto utilitario, sino como parte de un estilo de vida activo y autónomo. Durante estas etapas, muchos clientes optaron por adquirir bicicletas con tarjetas de crédito, reflejando una alta disposición de compra incluso en condiciones económicas limitadas.

La importancia del ciclismo como deporte también ha crecido, influenciada por figuras como Richard Carapaz, cuyo desempeño ha generado un fuerte impacto en la motivación de la población ecuatoriana por adoptar el ciclismo como disciplina deportiva. Este fenómeno ha llevado a una creciente profesionalización del consumidor, que busca mejorar el rendimiento de sus bicicletas con accesorios especializados como cascos, guantes, pedales, ropa técnica y piezas más ligeras o de mayor gama.

En cuanto a la conciencia sobre sostenibilidad, si bien no todos los clientes manifiestan explícitamente un interés ecológico, se percibe una valoración creciente hacia productos duraderos y de calidad. La empresa responde a esta expectativa ofreciendo productos con estándares internacionales, lo que prolonga el ciclo de vida útil y evita la generación frecuente de residuos. Esta orientación hacia la calidad puede entenderse también como una respuesta social ante el consumo responsable y la búsqueda de valor a largo plazo.

En resumen, el entorno social presenta una tendencia favorable para La Casa del Ciclista, con un consumidor más informado, exigente y comprometido con el deporte, que encuentra en el ciclismo una forma de vida saludable, recreativa y cada vez más accesible.

2.1.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

La transformación digital se ha consolidado como un factor clave para mejorar la competitividad de las industrias ecuatorianas. En un contexto de constante cambio, sectores como la salud, la banca, el comercio y la manufactura están adoptando tecnologías emergentes con el fin de optimizar sus procesos, fortalecer la seguridad de sus sistemas y responder con mayor agilidad a las necesidades del entorno. La inteligencia artificial, la automatización y las plataformas digitales son ahora herramientas estratégicas indispensables para avanzar hacia un modelo de desarrollo más resiliente y sostenible (Cámara de Comercio de Quito, 2025).

Salud: Inteligencia Artificial y acceso digital

En el ámbito sanitario, la inteligencia artificial generativa está siendo implementada para facilitar diagnósticos más precisos y agilizar la gestión de historiales clínicos. A pesar de que gran parte de los líderes del sector ya ha invertido en estas tecnologías, los resultados han sido mixtos, lo que evidencia la necesidad de establecer marcos operativos sólidos para su correcta integración. Paralelamente, la telemedicina ha cobrado protagonismo como una solución para ampliar la cobertura médica, permitiendo la atención remota a través de dispositivos inteligentes. Desde el sector público, el Ministerio de Salud Pública ha impulsado el fortalecimiento del primer nivel de atención y ha implementado sistemas digitales que permiten una planificación territorial más equitativa. En el ámbito privado,

también se han hecho esfuerzos por integrar y centralizar la información clínica, mejorando así la continuidad y calidad del servicio (Cámara de Comercio de Quito, 2025).

Banca: digitalización y ciberseguridad

El sector financiero ecuatoriano se encuentra en plena evolución tecnológica. Con el objetivo de responder a un mercado cada vez más digitalizado, las instituciones bancarias han renovado sus plataformas tecnológicas, adoptando sistemas de pago más ágiles y utilizando inteligencia artificial para combatir fraudes, cumplir normativas y ofrecer servicios personalizados. Aunque se han dado avances importantes, persisten desafíos relacionados con la ciberseguridad y la modernización de la infraestructura tecnológica, ya que no todas las instituciones se consideran plenamente preparadas para enfrentar los riesgos digitales futuros. La experiencia durante la pandemia de COVID-19 puso a prueba estos sistemas, y muchas entidades lograron adaptarse con éxito a través del fortalecimiento de sus canales digitales, permitiendo la continuidad de las transacciones y servicios financieros en momentos críticos (Cámara de Comercio de Quito, 2025).

Comercio: personalización y omnicanalidad

El comercio ecuatoriano también ha sido impactado por la transformación digital. Las empresas del sector están incorporando inteligencia artificial para ofrecer experiencias de compra más personalizadas y automatizar la atención al cliente mediante chatbots. La integración entre las tiendas físicas y los canales en línea se ha vuelto una estrategia esencial para mantenerse competitivos, y el uso de plataformas de comercio electrónico, junto con sistemas de pago digitales, se ha incrementado notablemente. Este cambio responde a la necesidad de adaptarse a un consumidor más exigente, que espera rapidez, comodidad y personalización en cada etapa del proceso de compra (Cámara de Comercio de Quito, 2025).

Manufactura: automatización e IoT

La industria manufacturera está invirtiendo en modernizar sus procesos mediante tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT), sistemas de automatización y robótica. Estos avances permiten una mejor trazabilidad de la cadena de suministro, incrementan la eficiencia operativa y reducen los costos de producción. La incorporación de tecnologías inteligentes también fortalece la capacidad del sector para responder a amenazas en ciberseguridad,

asegurando una transición hacia modelos de producción más seguros y adaptables (Cámara de Comercio de Quito, 2025).

Perspectivas para el futuro tecnológico

El año 2025 marca un punto de inflexión para la transformación tecnológica en Ecuador. Las organizaciones que logren integrar de manera estratégica estas herramientas emergentes estarán mejor preparadas para enfrentar los retos de un entorno global cambiante y competitivo. La digitalización ha dejado de ser una opción y se ha convertido en un componente fundamental del crecimiento económico sostenible. Las empresas que adopten una visión proactiva y flexible ante estos cambios tendrán mayores posibilidades de liderar en sus respectivos sectores en los próximos años (Cámara de Comercio de Quito, 2025).

El ciclismo continúa siendo un campo de constante innovación tecnológica, y para el año 2025 se espera una serie de avances que transformarán la experiencia del ciclista, tanto a nivel urbano como deportivo. Entre las tendencias más destacadas se encuentran las mejoras en bicicletas eléctricas, el desarrollo de cascos inteligentes y la evolución de componentes y accesorios diseñados para aumentar la seguridad, eficiencia y comodidad (Biocycle, 2025).

Bicicletas eléctricas: Las bicicletas eléctricas, o e-bikes, siguen consolidándose como una opción de transporte ecológica y eficiente. Este crecimiento ha sido acompañado por incentivos económicos promovidos por gobiernos y entidades privadas, especialmente en países europeos, que buscan facilitar su acceso a más usuarios. Además, se han introducido nuevas regulaciones que promueven su uso tanto en entornos urbanos como rurales.

Desde el punto de vista tecnológico, se han registrado avances notables en la autonomía de las baterías, que ahora permiten recorridos más largos y reducen significativamente los tiempos de carga gracias a sistemas de carga rápida y baterías de litio más eficientes. Otro desarrollo interesante es la incorporación de frenos regenerativos, que permiten recuperar energía en descensos, aumentando así la eficiencia energética de la bicicleta. Estas innovaciones refuerzan el papel de la bicicleta eléctrica como una alternativa clave en el contexto de la movilidad sostenible (Biocycle, 2025).

Cascos inteligentes: La protección del ciclista ha evolucionado más allá de los elementos tradicionales con el surgimiento de cascos inteligentes, que para 2025 incorporan múltiples funciones orientadas tanto a la seguridad como a la conectividad. Estos cascos integran luces

LED para mejorar la visibilidad, sistemas Bluetooth para realizar llamadas o escuchar instrucciones sin desatender el camino, y sensores de impacto que activan notificaciones automáticas a contactos de emergencia en caso de accidente.

Algunos modelos incluso están equipados con inteligencia artificial capaz de analizar el entorno y advertir sobre posibles peligros, mejorando la capacidad de reacción del ciclista. También destacan por su diseño ligero, con mayor ventilación, pensado para proporcionar comodidad en trayectos largos. Además, su compatibilidad con aplicaciones móviles permite registrar y analizar datos en tiempo real, como el rendimiento físico y las condiciones del recorrido (Biocycle, 2025).

Nuevos desarrollos en bicicletas y equipamiento: Más allá de las bicicletas eléctricas y los cascos inteligentes, el ciclismo en 2025 incorpora otras innovaciones significativas. Entre ellas se encuentran los sistemas de transmisión sin cadena, que prometen mayor eficiencia y menor mantenimiento; así como la fabricación de bicicletas ultraligeras mediante el uso de materiales avanzados que mejoran la resistencia y reducen el peso.

En paralelo, se están desarrollando prendas deportivas equipadas con sensores biométricos, capaces de monitorear el estado físico del ciclista durante el ejercicio. Estas prendas inteligentes abren nuevas posibilidades para la personalización del entrenamiento y el cuidado de la salud. También se están perfeccionando componentes como las cubiertas y cámaras, lo que contribuye a una mejor tracción, durabilidad y rendimiento (Biocycle, 2025).

El entorno tecnológico representa un factor clave para la competitividad de La Casa del Ciclista, especialmente en un sector como el ciclismo, donde la innovación en materiales, componentes y funcionalidades evoluciona constantemente. La empresa ha demostrado una actitud proactiva frente a estas transformaciones, manteniéndose al día con las tendencias e innovaciones del mercado, tanto a nivel recreativo como profesional.

Uno de los aspectos más valorados por sus clientes es la incorporación de piezas de gama alta, como cuadros de carbono, componentes ultralivianos y sistemas de transmisión de hasta 12 velocidades, que permiten a los usuarios optimizar el rendimiento de sus bicicletas. Esta demanda tecnológica se ha visto impulsada por el crecimiento de las competencias ciclísticas en ciudades como Cayambe, Ibarra y Quito, donde incluso ciclistas aficionados buscan equipamiento de alto nivel.

En este contexto, La Casa del Ciclista se ha adaptado ofreciendo un surtido amplio y actualizado de componentes que responden tanto al perfil del consumidor profesional como al usuario ocasional. Esta dualidad exige a la empresa mantenerse constantemente informada y capacitada sobre nuevos desarrollos técnicos, algo que ha logrado mediante su contacto directo con proveedores internacionales y su experiencia en el mercado.

En el ámbito de la tecnología digital, la empresa ha integrado herramientas de comunicación y ventas a través de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, utilizando estas plataformas para promocionar sus productos, alcanzar nuevos segmentos de mercado y fidelizar clientes. Aunque no cuenta con una tienda en línea formal, esta presencia activa en medios digitales le ha permitido sostener y ampliar su base de clientes, especialmente entre jóvenes consumidores familiarizados con las compras por internet y las consultas en redes sociales.

En síntesis, La Casa del Ciclista ha logrado adaptarse de manera efectiva a los avances tecnológicos del sector, incorporando productos innovadores en su portafolio y utilizando herramientas digitales para mantenerse cerca de su mercado. No obstante, el fortalecimiento de su infraestructura tecnológica, como el desarrollo de un canal de ventas en línea propio, representa una oportunidad estratégica para consolidar su crecimiento.

2.1.1.5. FACTORES ECOLÓGICOS

Ecuador, por su ubicación geográfica y diversidad de ecosistemas, es reconocido internacionalmente como uno de los países con mayor biodiversidad del mundo. En este contexto, las acciones para proteger y conservar los recursos naturales han cobrado una relevancia creciente, especialmente en los últimos años. En 2025, el país continúa fortaleciendo su compromiso ambiental a través de iniciativas colaborativas que promueven el uso sostenible de la biodiversidad y fomentan una ciudadanía más consciente y activa en la protección del medioambiente (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2025).

Una de las expresiones más destacadas de este compromiso es la Alianza por la Biodiversidad, una iniciativa en la que confluyen instituciones del sector público y privado, academia, organizaciones internacionales y representantes de la sociedad civil. Desde su

conformación en 2017, esta alianza trabaja en conjunto con el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), que actúa como la principal autoridad ambiental del país. El objetivo común es promover acciones educativas, comunicacionales y participativas que contribuyan a la conservación y uso responsable de los recursos naturales.

Cada año, en el marco del Día Mundial de la Biodiversidad, que se celebra el 22 de mayo en cumplimiento de una resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas, Ecuador ha consolidado una agenda nacional centrada en la restauración de ecosistemas y la creación de conciencia pública sobre la importancia del capital natural. Esta conmemoración se vincula directamente con el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB), ratificado por Ecuador junto a otros 195 países, el cual promueve tres ejes fundamentales: la conservación de la biodiversidad, el uso sostenible de sus elementos y la distribución justa de los beneficios derivados de los recursos genéticos (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2025).

En 2025, las actividades desarrolladas durante el denominado Mes de la Biodiversidad se han orientado a fortalecer la conexión entre las personas y su entorno natural. La campaña nacional Ecuador Biodiverso, impulsada por la Alianza por la Biodiversidad bajo el lema internacional del CDB “Armonía con la naturaleza y desarrollo sostenible”, busca empoderar a la ciudadanía con conocimientos y herramientas que promuevan un cambio cultural hacia prácticas más sostenibles. Las organizaciones participantes autogestionan sus eventos en coordinación con el MAATE, sumando esfuerzos técnicos, humanos y financieros para garantizar el alcance e impacto de las iniciativas a nivel territorial.

Estas acciones no solo celebran la riqueza natural del país, sino que también constituyen una plataforma clave para reforzar políticas públicas ambientales y generar alianzas estratégicas orientadas a la conservación. En un mundo donde los desafíos ambientales son cada vez más urgentes, Ecuador apuesta por una visión ecológica integradora que coloca a la biodiversidad en el centro de su desarrollo sostenible (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2025).

El componente ecológico del entorno cobra cada vez mayor relevancia para las empresas, especialmente en sectores vinculados con la movilidad y el consumo responsable. En el caso de La Casa del Ciclista, si bien no cuenta con una política ambiental estructurada, ha

adoptado ciertas prácticas que se alinean con los principios de sostenibilidad y manejo adecuado de residuos.

Uno de los principales aportes ecológicos de la empresa es su alianza con la gestora ambiental SIGINIUS, una organización encargada de la recolección y transformación de neumáticos usados. A través de esta colaboración, La Casa del Ciclista entrega llantas de bicicleta y motocicleta fuera de uso, que posteriormente son recicladas para la fabricación de césped sintético. Esta gestión contribuye a reducir la acumulación de residuos y se encuentra en línea con los requerimientos del Ministerio del Ambiente del Ecuador, que exige a los importadores de ciertos productos llevar un control sobre el destino final de sus desechos.

Desde el punto de vista del producto, la empresa también aporta a la sostenibilidad mediante la comercialización de bicicletas y componentes duraderos, elaborados bajo normas de calidad que aseguran una vida útil prolongada. Esta estrategia no solo fortalece su posicionamiento como proveedor de confianza, sino que contribuye a reducir el consumo desechable. En lugar de ofrecer artículos de bajo costo y baja durabilidad, La Casa del Ciclista prioriza productos resistentes que minimizan la generación de residuos frecuentes.

Respecto a los consumidores, aunque no todos manifiestan explícitamente una preocupación ambiental, existe una valoración creciente por la calidad y la durabilidad, lo que refleja una conciencia ecológica implícita. Además, al fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte y práctica deportiva, la empresa contribuye indirectamente a la reducción de emisiones y a la promoción de estilos de vida sostenibles.

En conclusión, aunque aún no implementa una estrategia ecológica integral, La Casa del Ciclista ha incorporado acciones que evidencian una sensibilidad ambiental creciente. Esto representa una base sólida para el desarrollo futuro de políticas más estructuradas en materia de sostenibilidad.

2.1.1.6. FACTORES LEGALES

En los últimos años, Ecuador ha llevado a cabo reformas importantes dentro de su marco legal y normativo con el objetivo de integrarse de manera más activa en el comercio internacional. Estas modificaciones se han enfocado en generar un entorno jurídico más predecible y estable, lo cual es esencial para facilitar tanto el comercio como la inversión. En

este contexto, el país ha desarrollado programas de estabilización fiscal destinados a reforzar la seguridad jurídica, económica y política, elementos clave para promover un clima favorable a los negocios (Servicio Nacional de Contratación Pública, n.d.).

Como parte de esta estrategia de apertura comercial, Ecuador ha suscrito acuerdos comerciales con bloques y países estratégicos, incluyendo la Unión Europea, la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), el Reino Unido y Chile. Estos tratados no solo abren nuevas oportunidades de intercambio comercial y cooperación económica, sino que también tienen repercusiones concretas en la legislación nacional.

Uno de los ámbitos directamente impactados por estos acuerdos es el Sistema Nacional de Contratación Pública. Las entidades encargadas de realizar contrataciones públicas deben revisar y adaptar sus procedimientos y normativas en función del contenido de estos tratados internacionales. Esto garantiza su cumplimiento y permite aprovechar los beneficios derivados de los compromisos adquiridos en el marco de los acuerdos.

En resumen, los factores legales en Ecuador en 2025 reflejan un proceso de alineación normativa con estándares internacionales, que busca fortalecer la confianza de los inversionistas y facilitar el comercio exterior mediante reglas claras y actualizadas (Servicio Nacional de Contratación Pública, n.d.).

El entorno legal constituye un factor crítico para La Casa del Ciclista, debido a que su modelo de negocio se basa en la importación de piezas y la comercialización de bicicletas en el mercado ecuatoriano. La empresa debe cumplir con diversas normativas nacionales, tanto en el ámbito aduanero como en los requisitos técnicos y de calidad exigidos para ciertos productos.

Uno de los principales desafíos está relacionado con la regulación de importaciones, en especial para productos considerados de uso especializado, como cascos y bombas de aire, los cuales están sujetos a restricciones cuantitativas y a requerimientos de certificación. Por ejemplo, la normativa vigente establece que solo se pueden importar hasta 2.000 dólares en cascos sin necesidad de presentar certificaciones adicionales; montos superiores requieren la obtención de un Registro Técnico Normativo (RTN), el cumplimiento de normas del INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización), y el rotulado del producto con información detallada del importador y la composición del artículo.

De manera similar, las bicicletas de ciertas medidas (aro 20 en adelante) deben cumplir con exigencias técnicas específicas, como certificados de calidad emitidos en laboratorios internacionales y validaciones locales del INEN. Estas regulaciones incrementan la carga operativa y financiera para la empresa, que debe anticipar y planificar cuidadosamente cada importación para evitar contratiempos legales o sanciones.

En términos de cumplimiento histórico, La Casa del Ciclista no ha enfrentado sanciones formales recientes; sin embargo, en el año 2019 fue objeto de un proceso judicial iniciado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), relacionado con una importación realizada en 2017. La institución cuestionó la validez de la operación y exigía un pago de aproximadamente 25.000 dólares. Gracias a una documentación rigurosa que incluía facturas, chats y fotografías del proceso de compra, la empresa logró ganar el juicio, lo que evidenció su capacidad para responder adecuadamente ante controversias legales.

Este antecedente demuestra la importancia de mantener un archivo exhaustivo de cada operación internacional, así como de contar con asesoría especializada en comercio exterior. Aunque actualmente la empresa cumple con los principales requisitos legales, las constantes actualizaciones normativas y los controles aduaneros hacen necesario un monitoreo permanente del entorno jurídico para evitar riesgos futuros.

En resumen, el marco legal representa tanto un reto como una oportunidad de mejora para La Casa del Ciclista, que ha sabido adaptarse a las exigencias regulatorias y responder con solvencia ante cuestionamientos institucionales, fortaleciendo así su formalidad y credibilidad en el mercado.

2.1.2. CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que permite evaluar el nivel de competencia de una empresa dentro de un mercado, con el fin de entender su posición y potencial de rentabilidad. Este modelo, desarrollado por Michael Porter, identifica cinco factores clave que influyen en la competitividad: la amenaza de nuevos competidores, que depende de las barreras de entrada al mercado; la rivalidad entre competidores existentes, que aumenta cuando hay muchas empresas con productos similares; la amenaza de productos o servicios sustitutos, que pueden desplazar a los actuales si ofrecen mayor valor o menor

precio; el poder de negociación de los proveedores, que puede afectar a la rentabilidad si controlan recursos clave o imponen condiciones desfavorables; y el poder de negociación de los clientes, que puede influir si tienen muchas alternativas o se agrupan para exigir mejores condiciones. Este análisis ayuda a las empresas a diseñar estrategias que les permitan fortalecer su posición en el mercado (Santander Universidades, 2022).

2.1.2.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores es un factor relevante en la estructura competitiva de La Casa del Ciclista, dado que la empresa depende en gran medida de la importación de componentes y accesorios para bicicletas desde distintos mercados internacionales. En la actualidad, el número de proveedores nacionales con los que trabaja se ha reducido considerablemente, al punto de ser utilizados únicamente como complemento para cubrir necesidades puntuales o abastecer productos de bajo volumen. En cambio, los proveedores internacionales, principalmente ubicados en China, Taiwán, Vietnam y Estados Unidos, constituyen la base principal de abastecimiento para la empresa.

Debido a esta estructura, La Casa del Ciclista mantiene una alta dependencia de sus proveedores internacionales, lo que otorga a estos un poder de negociación considerable. No obstante, la empresa ha desarrollado una red variada de proveedores en el extranjero, lo que le permite cierto margen de maniobra para cambiar de proveedor cuando las condiciones no resultan convenientes o cuando la calidad del producto no satisface sus estándares. Este enfoque le ha permitido mantener la coherencia con su propuesta de valor, basada en ofrecer productos duraderos y certificados, incluso si esto representa costos más elevados en comparación con alternativas de menor calidad.

El criterio principal para la selección de proveedores es la calidad del producto, más allá del precio, lo que condiciona también la dinámica de negociación. En este sentido, aunque la empresa puede ajustar su proveedor en función de necesidades logísticas o disponibilidad de inventario, su campo de acción se limita a aquellos que cumplan con los estándares exigidos. La empresa prefiere relaciones comerciales sostenidas con proveedores confiables, lo cual reduce la frecuencia de cambios y estabiliza la cadena de suministro.

Adicionalmente, La Casa del Ciclista ha demostrado una buena capacidad de adaptación a las condiciones impuestas por los proveedores, como lo evidencia su experiencia en el cumplimiento de los tiempos y términos de pago exigidos, especialmente en mercados asiáticos donde las relaciones comerciales son rigurosas y se valora la puntualidad como parte del compromiso negociado.

En conclusión, aunque los proveedores internacionales poseen un poder de negociación significativo, La Casa del Ciclista ha sabido contrarrestarlo mediante una política clara de diversificación, enfoque en calidad y cumplimiento, lo cual le ha permitido mantener relaciones estables, negociar condiciones viables y garantizar la continuidad de su operación sin comprometer su propuesta de valor.

2.1.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es una variable significativa para La Casa del Ciclista, especialmente considerando la diversidad de su base de consumidores, que incluye tanto compradores finales como distribuidores mayoristas. En términos generales, el poder de negociación de los clientes se mantiene moderado, debido a que la empresa ha logrado consolidar una propuesta de valor basada en la calidad, la confianza y el servicio postventa, lo cual fortalece la fidelización.

Una característica destacada es que la mayoría de los clientes no negocia los precios directamente. La empresa maneja una estructura clara de precios segmentada según el tipo de cliente: al por menor, al por mayor, y precios especiales para compras al contado. Esta política transparente permite mantener relaciones comerciales ordenadas y reduce la presión individual sobre el margen de ganancia.

Además, La Casa del Ciclista cuenta con una base sólida de clientes recurrentes, muchos de los cuales mantienen relaciones de largo plazo, como lo evidencia el hecho de que algunos han permanecido activos durante más de una década. A este grupo se suman nuevos clientes captados a través de redes sociales y referencias, quienes encuentran en la marca una oferta confiable en cuanto a calidad y atención personalizada. Este nivel de fidelidad reduce la posibilidad de que los clientes presionen por condiciones ventajosas o busquen con facilidad alternativas.

Sin embargo, el poder de los clientes se ve incrementado en ciertos contextos donde la competencia informal ofrece productos de menor calidad a precios más bajos. Para hacer frente a esta situación, la empresa ha desarrollado estrategias como el uso de promociones y la incorporación de valores añadidos, por ejemplo, incluir una cadena o lubricante gratuito en compras mayores, con el fin de mejorar la percepción de valor sin reducir la rentabilidad. Los factores más valorados por los clientes al momento de comprar son la calidad del producto, el precio, el trato recibido y la rapidez en la entrega. Estos elementos constituyen pilares sobre los cuales La Casa del Ciclista ha construido su reputación, minimizando así el riesgo de sustitución por parte de proveedores más económicos, pero con estándares inferiores.

En conclusión, aunque existe una presión latente del mercado en cuanto a precios, el poder de negociación de los clientes se mantiene contenido gracias a la diferenciación en calidad, la estructura de precios definida y el enfoque en relaciones comerciales duraderas. Esto le permite a La Casa del Ciclista sostener una posición relativamente fuerte frente a esta fuerza del entorno competitivo.

2.1.2.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES

En el caso de La Casa del Ciclista, esta amenaza es moderada, y depende en gran medida del nivel de inversión inicial, del conocimiento técnico del negocio y del acceso a proveedores confiables.

Si bien ingresar al mercado local de bicicletas como minorista o tallerista puede requerir una inversión limitada, incursionar en el mercado de importación y ensamblaje como lo hace La Casa del Ciclista implica barreras de entrada importantes. Entre ellas destacan:

- **Capital financiero elevado:** La importación de piezas requiere anticipos considerables, a menudo del 70% del valor del pedido, además de asumir los costos de producción, transporte, nacionalización y almacenamiento. Esta estructura de inversión prolongada implica que los recursos deben estar comprometidos por varios meses antes de recuperar el capital.
- **Conocimiento técnico especializado:** El ensamblaje correcto de bicicletas exige experiencia en mecánica, conocimiento de componentes y compatibilidades, así como

habilidades para ofrecer servicios postventa de calidad. La falta de técnicos calificados en el mercado ha sido una limitación incluso para la propia empresa, que ha enfrentado dificultades para reemplazar personal especializado.

- **Tiempo y experiencia en negociación internacional:** Los procesos de importación requieren dominio de trámites aduaneros, normativas técnicas, certificaciones (como las exigidas por INEN o el MIPRO) y relaciones con proveedores extranjeros. La curva de aprendizaje en estos procesos puede representar una barrera significativa para nuevos entrantes.

No obstante, el contexto actual presenta también riesgos por la facilidad de acceso a tecnologías digitales y a sistemas de importación a pequeña escala, como el régimen 4x4, que ha permitido que personas naturales puedan traer productos desde el exterior sin mayores formalidades. Esta condición facilita el ingreso de competencia informal que, aunque con menor escala y sin estándares técnicos, puede captar una parte del mercado sensible al precio. A pesar de ello, La Casa del Ciclista mantiene una posición competitiva gracias a su reputación, experiencia y propuesta de valor basada en productos certificados y ensamblados con altos estándares de calidad. Esta ventaja estructural dificulta que nuevos actores puedan igualar su nivel de servicio, fidelización y posicionamiento de marca en el corto plazo.

2.1.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el caso de La Casa del Ciclista, esta amenaza es moderada a alta, dependiendo del perfil del consumidor y del canal de compra.

En primer lugar, existen múltiples opciones alternativas en el mercado nacional. Los consumidores pueden adquirir bicicletas en otras tiendas físicas dentro y fuera de Cayambe, así como en centros urbanos cercanos como Ibarra y Quito. Además, los avances tecnológicos han facilitado el acceso a productos sustitutos a través de plataformas de comercio electrónico, tanto nacionales como internacionales, donde los clientes pueden comparar precios, modelos y características, y realizar compras desde cualquier parte del país.

A esto se suma la proliferación de importaciones personales mediante sistemas de courier o compras por internet, lo que permite a los consumidores acceder a productos del extranjero (generalmente de menor precio, pero también de menor calidad) sin necesidad de

intermediarios. Este fenómeno representa una competencia indirecta que puede desviar parte de la demanda hacia canales menos formales.

Sin embargo, La Casa del Ciclista ha logrado reducir el impacto de esta amenaza mediante una propuesta de valor basada en calidad certificada, atención personalizada y servicios complementarios. A diferencia de muchos sustitutos, sus productos incluyen garantía, soporte técnico, mantenimiento y opciones de personalización, factores que no suelen estar presentes en compras realizadas por canales alternativos o informales.

Además, la empresa ha construido una relación de confianza con sus clientes, basada en la experiencia de uso prolongado, la durabilidad de los componentes y la atención postventa. Muchos clientes regresan o recomiendan la marca debido a la buena experiencia obtenida, lo que refuerza la preferencia por su oferta frente a productos sustitutos de menor valor agregado.

2.1.2.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores en el sector de bicicletas y componentes en Ecuador es un factor importante que influye en la estrategia comercial de La Casa del Ciclista. Si bien la empresa se enfrenta a múltiples actores en el mercado, la competencia directa se concentra principalmente en un competidor identificado claramente: Shimano, una marca internacional consolidada y reconocida por su liderazgo en componentes de alta calidad para bicicletas.

Shimano representa una amenaza competitiva significativa por su posicionamiento, trayectoria y presencia en el mercado latinoamericano. No obstante, La Casa del Ciclista ha sabido diferenciarse de este competidor a través de una estrategia centrada en la importación de productos alternativos de calidad similar o superior a un precio más accesible. Esto le permite atender a un segmento del mercado que busca eficiencia, durabilidad y buen servicio sin necesariamente pagar el sobreprecio de una marca reconocida.

La empresa también compite mediante un enfoque en la atención personalizada, precios competitivos, garantía postventa y asesoría directa, elementos que suelen ser descuidados por actores más grandes o impersonales. Este enfoque le ha permitido posicionarse favorablemente, especialmente en provincias como Pichincha, Imbabura y otras regiones del norte del país, donde ha desarrollado una sólida red de clientes minoristas y distribuidores.

Un factor que intensifica la rivalidad es la facilidad creciente para importar productos de manera independiente. La popularización del sistema de importación 4x4 y el acceso a plataformas internacionales han hecho que más pequeños emprendedores y usuarios finales se conviertan en importadores directos, incrementando la competencia informal. Aunque esta situación representa una amenaza, también resalta el valor que ofrece La Casa del Ciclista en términos de asesoramiento técnico, stock disponible y cumplimiento normativo, aspectos que los canales informales muchas veces no garantizan.

En resumen, aunque existe una rivalidad significativa en el mercado, tanto de actores establecidos como de nuevos entrantes informales, La Casa del Ciclista ha logrado sostener una ventaja competitiva mediante su enfoque en calidad, servicio y adaptación a las necesidades del cliente. Esta combinación le permite mantener una posición relevante frente a competidores directos, incluso aquellos con mayor respaldo financiero o presencia internacional.

2.1.3. MATRIZ EFE

“La matriz de Evaluación de los Factores Externos nos otorga una manera más detallada de analizar los factores externos y de que forma la presencia de estos va a afectar a la organización. Al igual que la matriz EFI, este instrumento hace un análisis más a fondo de estos factores a diferencia de la matriz FODA” (Sarchi Salcedo, 2020).

En la Matriz EFE, la columna de calificación del 1 al 4 representa la manera en que la empresa está gestionando cada factor externo, ya sea una oportunidad o una amenaza. El significado de cada valor es el siguiente:

Para oportunidades:

4 = La empresa está aprovechando muy bien la oportunidad.

3 = La empresa aprovecha adecuadamente la oportunidad.

2 = La empresa aprovecha débilmente la oportunidad.

1 = La empresa no está aprovechando la oportunidad.

Para amenazas:

4 = La empresa tiene una estrategia muy eficaz para enfrentar la amenaza.

3 = La empresa responde adecuadamente a la amenaza.

2 = La empresa tiene una respuesta débil frente a la amenaza.

1 = La empresa está altamente vulnerable frente a esa amenaza.

Tabla 3. Matriz EFE

FACTORES CLAVES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del uso de la bicicleta como transporte y como deporte	0,1	4	0,4
Aumento de la demanda por influencia de figuras como Richard Carapaz	0,08	4	0,32
Acceso a proveedores internacionales con tecnología avanzada	0,1	3	0,30
Tendencia hacia el ciclismo profesional y productos de alto rendimiento	0,07	3	0,21
Creciente interés en productos duraderos y sostenibles	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Facilidad de nuevos competidores mediante importación 4x4	0,12	3	0,36
Acceso del consumidor a productos sustitutos por internet	0,1	3	0,30
Altos aranceles e impuestos a la importación	0,12	2	0,24
Corrupción en procesos aduaneros nacionales	0,08	2	0,16
Dependencia del tipo de cambio y costos logísticos variables	0,08	2	0,16

2.2. DIAGNÓSTICO INTERNO

2.2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL E HISTORIA DE LA EMPRESA

La Casa del Ciclista es una microempresa ecuatoriana ubicada en la ciudad de Cayambe, dedicada a la comercialización, ensamblaje y reparación de bicicletas y sus componentes. Fue fundada entre los años 1996 y 1997 por el señor Vicente Chugulí y su esposa Silvana Mayanquer, como resultado de la pasión del fundador por el ciclismo y su experiencia como parte del equipo semiprofesional de la Policía Nacional. Su cercanía con Colombia facilitó en sus inicios el acceso a repuestos, lo cual motivó la decisión de emprender en este sector. Lo que comenzó como un pequeño negocio familiar instalado en la casa materna del fundador, ha evolucionado de manera constante a lo largo de 29 años. Gracias al esfuerzo y la dedicación de sus propietarios, la empresa se ha consolidado y actualmente cuenta con tres locales dentro de Cayambe, lo cual evidencia un crecimiento sostenido y basado en la confianza de sus clientes.

Uno de los hitos más importantes en la historia de La Casa del Ciclista ha sido su incursión en el comercio internacional. Hace aproximadamente una década, la empresa comenzó a importar repuestos directamente desde países asiáticos y europeos, cumpliendo uno de los sueños de su fundador: conocer de primera mano el origen y procesos de fabricación de las bicicletas. Esta decisión estratégica no solo fortaleció la oferta de productos, sino que también marcó un paso clave hacia la profesionalización y competitividad del negocio.

En la actualidad, La Casa del Ciclista está conformada por un equipo de 13 personas distribuidas entre sus tres sucursales. Cada local cuenta con un responsable directo: la fundadora dirige una de las tiendas con el apoyo de cuatro colaboradores; la segunda sucursal es gestionada por la hija del matrimonio fundador junto con dos ayudantes; y la tercera, ubicada en el sector de Yasnan, está liderada por el propietario junto a un equipo conformado por su hermana Mayrita Rivera que se encarga de la documentación y procesos de importación, personal de bodega, un técnico de taller, y una contadora externa. Esta estructura organizativa refleja el carácter familiar y funcional de la empresa, con una clara división de responsabilidades que favorece su operatividad.

La trayectoria de La Casa del Ciclista demuestra cómo una iniciativa local puede crecer de manera sólida mediante el compromiso, la visión empresarial y la conexión con una comunidad que valora la calidad y la experiencia en el sector del ciclismo.

2.2.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

La Casa del Ciclista se especializa en la importación, ensamblaje y comercialización de bicicletas y sus componentes. A lo largo de más de una década de operación en el comercio internacional, la empresa ha desarrollado una amplia oferta de productos, centrada principalmente en piezas de bicicletas que son importadas desde Asia (China, Taiwán, Vietnam), así como de Estados Unidos y Colombia. Entre las piezas importadas se encuentran tubos, manubrios, asientos, direcciones, cables, pedales, cadenas, tensores, descarriladores, y otros componentes esenciales para el ensamblaje completo de bicicletas. La única excepción en su portafolio de importación son las llantas, debido a las estrictas normativas nacionales que regulan su ingreso.

En cuanto a los productos finales, la empresa se dedica al ensamblaje de diversos tipos de bicicletas, destacándose en la producción de bicicletas de montaña, las cuales presentan una demanda constante durante todo el año. Asimismo, produce bicicletas infantiles, cuyo ciclo de comercialización se intensifica en la temporada previa a la Navidad. También se ensamblan bicicletas BMX y de ruta, mientras que las bicicletas eléctricas forman parte del inventario, pero no se ensamblan localmente.

La Casa del Ciclista ha desarrollado líneas propias de productos bajo marcas familiares, fortaleciendo así su identidad corporativa. Entre estas se incluyen Hillary's Bikes para la línea femenina, Nikol's Bikes para la línea infantil masculina y Astrid para componentes como aros de diferentes medidas. Además, utilizan la marca LCC, siglas de "La Casa del Ciclista", para una variedad de artículos.

Complementando su oferta de productos, la empresa proporciona servicios adicionales como mantenimiento integral, reparaciones, ajustes técnicos, lavado express y pintura personalizada, incluyendo trabajos especializados en cuadros de carbono. Estos servicios se ofrecen a través de un taller anexo a uno de sus almacenes, lo que permite atender tanto a

clientes que adquieren bicicletas completas como a aquellos que requieren mantenimiento o mejoras en sus equipos.

Adicionalmente, todas las bicicletas nuevas que se venden cuentan con garantía, particularmente aquellas importadas bajo normas ISO, lo que representa un valor agregado para el consumidor y refleja el compromiso de la empresa con la calidad y la seguridad de sus productos.

La selección de modelos y diseños responde tanto a la estacionalidad del mercado como a tendencias externas. Eventos internacionales como el Tour de Francia o la participación de ciclistas latinoamericanos en competencias de alto nivel han influido notablemente en el aumento del interés y demanda por el ciclismo en Ecuador. Esta sensibilidad al entorno permite a la empresa anticipar las preferencias del consumidor y adaptar su inventario de forma oportuna.

2.2.3. FINANZAS

La estructura financiera de La Casa del Ciclista se caracteriza por su sostenibilidad operativa basada en el uso predominante de capital propio. La empresa financia sus operaciones principalmente con los ingresos generados por las ventas directas realizadas en sus locales y a través de su sistema de distribución regional, que incluye entregas regulares a ciudades como Quito e Ibarra. No obstante, para mantener la continuidad en sus procesos de importación, la empresa ha recurrido en ocasiones al financiamiento externo mediante préstamos, particularmente cuando los anticipos a proveedores internacionales requieren montos elevados que permanecen inmovilizados durante el proceso de producción y despacho.

A pesar de su crecimiento sostenido, La Casa del Ciclista no opera bajo un presupuesto anual formal ni cuenta con un plan financiero estructurado. Sus decisiones financieras se basan en la experiencia del propietario y en la planificación empírica derivada de la estacionalidad del mercado. En términos operativos, la empresa realiza entre tres y cinco importaciones anuales, concentrando la mayor carga de mercancía en los meses previos a la temporada navideña, periodo que representa su punto más alto de ventas.

Respecto al control financiero, la empresa ha adoptado herramientas digitales que permiten una gestión más eficiente. En la actualidad utiliza el sistema contable Contífico, una plataforma basada en la nube que facilita el control del inventario, los flujos financieros y el manejo administrativo. Esta transición hacia una solución tecnológica responde al crecimiento de la operación y a la necesidad de mantener un control detallado de los movimientos financieros, sin la necesidad de contar con servidores físicos.

En cuanto a la composición de ingresos, una parte sustancial proviene de la venta de productos importados, debido al volumen y variedad de piezas que se adquieren en grandes cantidades. Las ventas de origen nacional representan un porcentaje significativamente menor, debido a que la relación costo-beneficio suele ser más favorable en las importaciones directas. Asimismo, si bien la empresa ha incorporado la venta de productos relacionados con motocicletas, el margen de ganancia es mayor en la línea de bicicletas, reafirmando la centralidad de este segmento dentro del modelo de negocio.

En términos generales, La Casa del Ciclista no ha enfrentado dificultades financieras graves, aunque sí ha experimentado tensiones de liquidez derivadas de la acumulación de importaciones o de demoras en los pagos por parte de clientes nacionales. Estas situaciones han generado retrasos ocasionales en el cumplimiento de obligaciones con proveedores locales, pero no han comprometido la operatividad del negocio. La empresa ha demostrado una capacidad de adaptación financiera basada en el manejo estratégico de su flujo de efectivo y en una relación estrecha y disciplinada con sus proveedores internacionales, quienes exigen un cumplimiento riguroso de los compromisos acordados.

2.2.4. CLIENTES Y PROVEEDORES

2.2.4.1. CLIENTES

La Casa del Ciclista cuenta con una base de clientes diversificada y geográficamente distribuida a lo largo del territorio ecuatoriano. Entre sus principales clientes se encuentran consumidores finales, talleres de reparación, tiendas de bicicletas y, en algunos casos, empresas del sector florícola que adquieren piezas como aros y llantas reforzadas para sus

actividades logísticas. La fidelidad del cliente es una característica destacada, evidenciada por relaciones comerciales sostenidas a lo largo de más de una década.

El canal de comercialización combina atención directa en los locales físicos, ventas a través de redes sociales (especialmente Facebook y TikTok) y distribución mediante transporte propio, lo que permite alcanzar eficientemente ciudades como Quito, Ibarra y otras zonas del país. Además, la empresa realiza envíos a provincias más distantes, incluyendo Tulcán, Loja, Napo y Sucumbíos, consolidando su presencia nacional.

La captación de nuevos clientes se apoya en estrategias de publicidad digital, menciones pagadas en medios relacionados con el ciclismo, y transmisiones de eventos deportivos. No obstante, el boca a boca sigue siendo uno de los medios más efectivos de promoción, gracias a la reputación de la empresa en cuanto a calidad de productos y atención personalizada.

Si bien la empresa no cuenta con programas formales de fidelización, sí gestiona una atención posventa activa, especialmente en el seguimiento de envíos a través de servicios de mensajería. La empresa mantiene contacto con el cliente hasta la recepción final del producto, acompañando el proceso con agradecimientos y disposición para atender cualquier inconveniente posterior.

2.2.4.2. PROVEEDORES

En cuanto a sus proveedores, La Casa del Ciclista mantiene relaciones tanto a nivel nacional como internacional, aunque la mayor parte de su abastecimiento proviene del exterior. La selección de proveedores responde a criterios de calidad antes que de precio, siendo Taiwán el país de referencia preferido debido a la superioridad de sus productos frente a los de menor calidad, como algunos provenientes de China. La empresa también realiza compras a proveedores ubicados en Colombia y Vietnam, así como importaciones específicas desde Estados Unidos para componentes de bicicletas BMX.

A nivel nacional, la empresa trabaja con un grupo reducido de aproximadamente diez proveedores. La relación con estos actores ha sido dinámica y estratégica; un ejemplo de ello fue la decisión de prescindir de un proveedor nacional tras detectar que este había ofrecido condiciones comerciales similares a otros competidores de la zona, lo cual afectó la

competitividad de La Casa del Ciclista. Este episodio resalta la importancia que otorgan a la exclusividad regional y al respeto de acuerdos tácitos de fidelidad comercial.

En cuanto a formalidad contractual, la empresa no maneja contratos escritos ni convenios a largo plazo con sus proveedores. Las relaciones comerciales se basan en la confianza mutua y en el cumplimiento informal de compromisos. A pesar de esta informalidad, se ha logrado mantener una cadena de suministro eficiente, caracterizada por entregas puntuales y productos con altos estándares de calidad.

La gestión eficiente de proveedores y clientes ha sido un pilar en el crecimiento sostenido de La Casa del Ciclista, permitiéndole consolidarse como un referente local en el mercado de bicicletas, con capacidad de competir a nivel nacional mediante un enfoque centrado en la calidad, la cercanía y el servicio.

Entre los principales proveedores internacionales con los que trabaja La Casa del Ciclista se encuentran reconocidas marcas del sector ciclista, tales como SunRace, Logan, Neco, Venzo, OnTrail, KMC, Union, Marwi, Vision y Kenda Tires. Estas marcas son ampliamente valoradas en el mercado por su durabilidad, rendimiento y compatibilidad con una amplia gama de bicicletas recreativas y profesionales. Gracias a estas alianzas, la empresa puede garantizar a sus clientes productos de alta calidad, certificados bajo estándares internacionales, que fortalecen su propuesta de valor frente a la competencia. Además, estas marcas representan un respaldo técnico que facilita la diferenciación del negocio en un mercado que enfrenta constante presión por parte de oferentes informales y productos de bajo estándar.

Figura 2. Principales proveedores de La Casa del Ciclista



2.2.5. ANÁLISIS FODA

Se puede definir el análisis FODA como una herramienta estratégica que permite obtener una visión clara y estructurada de la situación actual de una empresa. Esta técnica evalúa tanto factores internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas), con el fin de facilitar la toma de decisiones alineadas con los objetivos organizacionales. Las fortalezas y debilidades se refieren a elementos propios de la organización sobre los cuales se puede actuar directamente, mientras que las oportunidades y amenazas provienen del entorno y, aunque son difíciles de controlar, deben ser observadas para adaptarse a ellas estratégicamente. Este análisis también promueve la participación de los actores clave de la empresa, quienes, mediante su conocimiento y experiencia, pueden identificar elementos críticos y contribuir al diseño de estrategias ofensivas o defensivas para mejorar la competitividad y sostenibilidad del negocio (Delgado Delgado, Pilaloo David, Holguin Burgos, & Cali Cadena, 2023).

2.2.5.1. FORTALEZAS

Una de las principales fortalezas de La Casa del Ciclista es su compromiso con la calidad. La empresa se ha posicionado como un referente local gracias a la venta de productos certificados bajo normas internacionales, particularmente normas ISO. Esta orientación hacia

la calidad se traduce en productos duraderos, lo que genera confianza entre los consumidores, incluso cuando sus precios son superiores a los de la competencia.

Otra fortaleza clave radica en la atención al cliente. La empresa mantiene un trato personalizado y cercano, y realiza un seguimiento constante de los pedidos, lo que contribuye significativamente a la fidelización. Asimismo, su capacidad para importar en volúmenes considerables le permite acceder a mejores precios y márgenes de rentabilidad, posicionándose como proveedor mayorista para clientes locales y regionales.

La existencia de marcas propias (Hillary's Bikes, Nikol's Bikes, Astrid y LCC) también representa un valor diferenciador, fortaleciendo la identidad corporativa y permitiendo segmentar su oferta según público objetivo.

2.2.5.2. OPORTUNIDADES

La Casa del Ciclista se encuentra en un entorno externo dinámico, donde existen importantes oportunidades derivadas del avance tecnológico y del crecimiento de la cultura ciclística en el país. El aumento del interés por el ciclismo, impulsado por figuras deportivas como Richard Carapaz y Nairo Quintana, ha fortalecido la demanda de bicicletas, especialmente en segmentos recreativos y deportivos.

Además, la globalización y la expansión de ferias internacionales del sector representan una oportunidad para explorar nuevos mercados, productos y proveedores, especialmente en Europa, donde aún no han incursionado activamente. La posibilidad de incorporar tecnologías innovadoras, como componentes electrónicos o bicicletas de gama avanzada, constituye un factor clave para mantenerse competitivo.

2.2.5.3. DEBILIDADES

Entre las principales debilidades internas se encuentra la falta de planificación financiera formal y la limitada disponibilidad de capital de trabajo. Aunque la empresa ha logrado sostener su operación con recursos propios y financiamiento ocasional, la falta de recursos ha impedido una expansión más agresiva, así como la participación en eventos internacionales estratégicos como ferias en Europa.

Otro aspecto a mejorar es la escasez de personal especializado. La gestión operativa recae principalmente en dos personas: el propietario y la responsable de importaciones. Esta concentración de funciones puede limitar la eficiencia, innovación y capacidad de respuesta ante la creciente demanda o situaciones imprevistas.

2.2.5.4. AMENAZAS

En el entorno externo, una amenaza significativa es la creciente facilidad con la que nuevos actores pueden acceder al comercio internacional. Plataformas de importación directa y el uso extendido de herramientas digitales por parte de nuevos emprendedores permiten la entrada de competidores que, sin infraestructura física, pueden ofrecer productos similares a precios competitivos.

Asimismo, la corrupción en procesos aduaneros representa un riesgo importante. Casos recientes vividos por la empresa reflejan cómo cambios arbitrarios en el tipo de aforo y solicitudes de pagos indebidos pueden retrasar la nacionalización de mercancías e impactar en la operatividad y liquidez del negocio. Estas situaciones generan incertidumbre y elevan los costos logísticos, afectando la planificación y cumplimiento de compromisos con los clientes.

2.2.6. MATRIZ EFI

“Conocida como la matriz de Evaluación de Factores Internos, es una matriz empleada como un instrumento fundamental para diagnosticar la situación actual dentro de la organización con el fin de poder establecer ventajas que los fortalezcan internamente ante sus competidores. A diferencia del FODA, esta matriz permite una comprensión más directa de las fortalezas y debilidades de la empresa” (Sarchi Salcedo, 2020).

En la Matriz EFI, la columna de calificación del 1 al 4 representa la manera en que la empresa está gestionando cada factor interno, ya sea una fortaleza o una debilidad. El significado de cada valor es el siguiente:

Para fortalezas:

4 = Fortaleza muy fuerte, que se aprovecha de manera excelente.

3 = Fortaleza fuerte, que se aprovecha de manera adecuada.

2 = Fortaleza débilmente aprovechada.

1 = Fortaleza no aprovechada o casi inexistente.

Para debilidades:

1 = Debilidad muy grave, que afecta significativamente el desempeño.

2 = Debilidad moderada, con impacto importante.

3 = Debilidad leve o bajo control.

4 = Debilidad mínima o prácticamente inexistente (es decir, bien gestionada o superada).

Tabla 4. Matriz EFI

FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
FORTALEZAS			
Compromiso con la calidad de productos	0,15	4	0,6
Atención personalizada y seguimiento posventa	0,1	4	0,4
Capacidad de importación y negociación directa	0,12	3	0,36
Presencia de marcas propias	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			
Falta de planificación financiera formal	0,15	2	0,3
Limitada disponibilidad de capital de trabajo	0,12	2	0,24
Escasez de personal especializado	0,1	1	0,1
Dependencia de dos personas en funciones clave	0,08	1	0,08

CAPÍTULO III: PROPUESTA

3.1. ESTUDIO DE MERCADO

“Un estudio de mercado es una investigación que se realiza con el propósito de analizar la viabilidad comercial y económica de una idea, proyecto, o producto. En el ámbito empresarial, esta práctica ofrece información vital sobre el público objetivo, los desafíos competitivos, y las tendencias que pueden influir en la comercialización del producto” (Universidad Europea, 2024).

3.1.1. TAMAÑO DE MERCADO

El tamaño de mercado se refiere a la cantidad total de posibles clientes dentro de un segmento específico. Este dato es fundamental para que una empresa, especialmente si es pequeña o está iniciando, pueda evaluar si su producto o servicio alcanzará al público objetivo esperado. Estimar el tamaño de mercado permite anticipar el alcance de una marca y es un paso clave en la planificación de negocios, ya que muchos inversionistas lo consideran antes de apoyar un nuevo proyecto (Indeed, 2025).

En Ecuador, el mercado de bicicletas ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, impulsado por varios factores sociales y coyunturales. Entre estos se destacan el paro nacional de octubre de 2019, que obligó a la población a buscar medios alternativos de transporte, y la pandemia de COVID-19, que promovió la movilidad individual y el deporte como formas de prevención sanitaria y bienestar. Estos eventos marcaron un punto de inflexión en la demanda de bicicletas, al punto que La Casa del Ciclista reportó el vaciamiento total de su inventario en esas temporadas.

A ello se suma la creciente cultura del ciclismo en el país, fortalecida por referentes deportivos como Richard Carapaz, cuya participación en eventos internacionales ha contribuido a posicionar la bicicleta no solo como un medio de transporte, sino también como un símbolo de salud, rendimiento y superación personal. Esta tendencia ha estimulado la compra tanto de bicicletas recreativas como deportivas, incrementando la demanda de accesorios, repuestos y servicios especializados.

Desde una perspectiva territorial, La Casa del Ciclista ha logrado posicionarse como un actor relevante en el norte del país, especialmente en las provincias de Pichincha, Imbabura y sectores aledaños. La empresa también realiza envíos a ciudades como Tulcán, Loja, Napo y Sucumbíos, lo que evidencia un alcance nacional pese a su base operativa localizada en Cayambe. Esta cobertura le permite atender a un amplio espectro de consumidores: desde usuarios finales hasta talleres, pequeñas tiendas de bicicletas y empresas del sector florícola que utilizan piezas para fines logísticos.

En cuanto a su capacidad de oferta, la empresa realiza entre tres y cinco importaciones anuales, incluyendo contenedores con grandes volúmenes de piezas y bicicletas. Esta frecuencia permite cubrir una demanda estable durante todo el año, con picos estacionales en meses como diciembre, cuando aumenta la compra de bicicletas infantiles, y en temporadas deportivas, cuando se intensifica la venta de bicicletas de montaña y ruta.

Por tanto, el tamaño de mercado de La Casa del Ciclista puede definirse como amplio y en expansión, con un potencial de crecimiento sostenido respaldado por tendencias sociales, culturales y deportivas favorables. La combinación de una oferta especializada, cobertura logística eficiente y posicionamiento de marca local le permite a la empresa captar una porción significativa del mercado nacional de bicicletas, tanto en productos ensamblados como en componentes.

3.1.2. SEGMENTO DE MERCADO

El segmento de mercado es un grupo específico dentro del público general de una empresa, cuyos integrantes comparten ciertas características en común. Esta división forma parte de una estrategia de marketing que permite conocer mejor a la audiencia y entender sus intereses particulares. Al identificar estos segmentos, las empresas pueden diseñar estrategias adaptadas a cada grupo, lo que permite personalizar los mensajes y elegir los formatos y canales más adecuados para llegar a ellos. Esta atención personalizada no solo mejora la comunicación con el cliente, sino que también incrementa su satisfacción y puede fomentar su fidelidad hacia la marca (BBVA, n.d.).

3.1.2.1. PRIMER SEGMENTO: CLIENTES EMPRESARIALES

Dentro de su estructura comercial, La Casa del Ciclista atiende a dos segmentos claramente diferenciados. El primero está compuesto por clientes empresariales o institucionales, los cuales representan una parte estratégica del negocio debido al volumen de compra y a la recurrencia de los pedidos. Este segmento se caracteriza por incluir pequeñas y medianas empresas (pymes), así como talleres mecánicos especializados en bicicletas y motocicletas, y empresas del sector agrícola y florícola que adquieren piezas para usos logísticos específicos.

En términos de ubicación geográfica, estos clientes se concentran principalmente en la región norte del país, incluyendo Quito (zonas norte, centro y sur), los Valles, Ibarra, Otavalo, Atuntaqui y Cayambe. No obstante, gracias a su sistema de distribución y envíos programados, La Casa del Ciclista también ha logrado abastecer a empresas ubicadas en otras provincias como Sucumbíos, Napo, Tulcán y Loja, lo que refleja una capacidad de cobertura nacional.

Las empresas clientes suelen operar bajo un modelo comercial que involucra la venta al por menor de repuestos y bicicletas, o el servicio técnico y mantenimiento. En el caso de las florícolas, estas adquieren componentes específicos como aros y llantas reforzadas, que son adaptados para vehículos manuales utilizados en procesos de cosecha, transporte interno y recolección de residuos. Esta demanda responde a necesidades logísticas particulares del sector agroexportador, lo que amplía el uso de productos ciclísticos más allá del ámbito deportivo o recreativo.

En cuanto al tamaño, la mayoría de estas empresas corresponden a micronegocios o pequeñas empresas familiares, con estructuras operativas reducidas, pero que valoran altamente la disponibilidad, calidad y precio competitivo de los productos. A menudo, estos clientes prefieren abastecerse con proveedores confiables y con atención personalizada, lo que les permite mantener un inventario adecuado sin necesidad de realizar grandes inversiones logísticas.

La fidelización de este segmento ha sido posible gracias a la flexibilidad comercial de La Casa del Ciclista, que ofrece precios diferenciados para compras al por mayor y condiciones de pago adaptadas al tipo de cliente. La empresa también brinda asesoría técnica,

recomendaciones sobre productos y un servicio postventa atento, lo que ha fortalecido la relación con estos compradores a largo plazo.

En resumen, este primer segmento representa una base sólida y estratégica para el negocio, no solo por el volumen de ventas que genera, sino también por su rol como distribuidor indirecto que extiende el alcance de La Casa del Ciclista a múltiples localidades a través de terceros. La atención a este segmento requiere una combinación de logística eficiente, buen manejo de relaciones comerciales y una oferta de productos confiables que respondan a las particularidades de sus operaciones.

3.1.2.2. SEGUNDO SEGMENTO: CLIENTE FINAL

El segundo segmento de mercado de La Casa del Ciclista está conformado por el consumidor final, es decir, aquellas personas que adquieren productos directamente en sus sucursales ubicadas en la ciudad de Cayambe. Este grupo representa una parte importante del volumen de ventas, especialmente en temporadas específicas del año, como diciembre o el Día del Niño, cuando se incrementa significativamente la demanda de bicicletas, en particular las infantiles.

Este segmento se caracteriza por su diversidad demográfica y sus motivaciones de compra. En términos generales, los clientes pertenecen a familias de clase media y media-baja, que buscan productos duraderos, seguros y de calidad para el uso recreativo, deportivo o cotidiano. Entre los consumidores más frecuentes se encuentran padres de familia que adquieren bicicletas para sus hijos, así como jóvenes y adultos interesados en ciclismo recreativo, de montaña o de ruta.

Un rasgo distintivo de este segmento es su alta sensibilidad al valor percibido. Aunque el precio es un factor relevante, los clientes valoran especialmente la durabilidad, garantía y seguridad de los productos. Esto ha permitido que La Casa del Ciclista posicione sus bicicletas (ensambladas con piezas importadas bajo normas ISO) como una opción confiable incluso frente a competidores que ofrecen precios más bajos, pero con productos de menor calidad. La resistencia y robustez de las bicicletas infantiles, por ejemplo, es un argumento de venta clave, ya que pueden incluso soportar el peso de un adulto, lo que genera confianza en los padres y prolonga el ciclo de uso del producto.

En cuanto al comportamiento de compra, muchos clientes llegan por recomendación de otros usuarios (boca a boca) o atraídos por la presencia de la empresa en redes sociales. Este canal de comunicación ha sido fundamental para acercarse a un público más amplio y mantener informada a la comunidad sobre promociones, nuevos productos y servicios adicionales.

Este segmento también se beneficia del servicio postventa que ofrece la empresa, como mantenimiento, ajustes, reparaciones, pintura personalizada y lavado de bicicletas, lo que refuerza la relación con el cliente y genera recurrencia. La atención personalizada en las sucursales permite identificar necesidades puntuales y ofrecer soluciones adaptadas, fortaleciendo así la fidelización.

En resumen, el cliente final que acude a las sucursales de La Casa del Ciclista constituye un segmento de alto potencial, caracterizado por su orientación hacia la calidad, la confianza en la marca y la valoración de un servicio integral. Atender adecuadamente a este público ha permitido a la empresa consolidarse como una opción preferente en Cayambe y sus alrededores, tanto para la compra de bicicletas como para el acceso a servicios complementarios.

3.1.3. MARKETING MIX

El marketing mix es una herramienta fundamental dentro de la estrategia de marketing de cualquier empresa, ya que permite planificar y gestionar de manera efectiva cómo se va a presentar un producto o servicio en el mercado. Esta herramienta ayuda a definir aspectos clave como la forma en que se comunica, se promueve y se establece el precio de una oferta, con el objetivo de generar valor para el público objetivo (Campines Barría, 2024).

Su principal utilidad radica en que otorga a las empresas un mayor control sobre su propuesta comercial, permitiéndoles ajustar sus acciones para satisfacer mejor las necesidades de los clientes, destacar frente a la competencia y lograr una mayor rentabilidad. Un uso adecuado y equilibrado del marketing mix contribuye significativamente al posicionamiento de la marca, la fidelización de los clientes y el crecimiento sostenible del negocio (Campines Barría, 2024).

3.1.3.1. PRODUCTO

“Un producto es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor. En este sentido, el producto trasciende su propia condición física e incluye lo que el consumidor percibe en el momento de la compra (atributos simbólicos, psicológicos, etc.)” (Campines Barría, 2024).

“El producto es un elemento clave del marketing mix que se refiere a cualquier bien o servicio que una empresa ofrece a sus clientes, y debe ser diseñado y desarrollado teniendo en cuenta las necesidades del mercado objetivo” (Campines Barría, 2024).

En el caso de La Casa del Ciclista, el producto constituye el eje central de su propuesta de valor y representa una combinación entre artículos físicos, marca, calidad y servicios complementarios, que en conjunto construyen una experiencia diferenciada para el consumidor.

El portafolio de La Casa del Ciclista se compone principalmente de bicicletas ensambladas localmente a partir de componentes importados desde mercados internacionales como China, Taiwán, Vietnam, Colombia y Estados Unidos. La empresa comercializa bicicletas infantiles, de montaña, BMX y de ruta, abarcando así diversos segmentos del mercado. Además, ofrece una amplia gama de repuestos y accesorios como llantas, aros, pedales, piñones, frenos, manubrios, guantes, cascos, lubricantes, rodilleras y vestimenta técnica para ciclistas.

Una característica distintiva de sus productos es la durabilidad y resistencia, resultado de la importación de componentes certificados bajo normas internacionales de calidad (como las normas ISO). Esta apuesta por la calidad ha permitido que la empresa compita exitosamente con marcas reconocidas del sector, como Shimano, ofreciendo una alternativa más asequible sin sacrificar desempeño ni seguridad.

Adicionalmente, La Casa del Ciclista ha desarrollado marcas propias, entre ellas Hillary's Bikes, Nikol's Bikes, Astrid y LCC. Estas submarcas permiten segmentar la oferta según tipo de bicicleta, público objetivo o características técnicas, reforzando la identidad de la empresa y su diferenciación frente a la competencia.

El producto también se complementa con una propuesta de servicios posventa, que incluye mantenimiento, ajustes mecánicos, instalación de accesorios, lavado de bicicletas, pintura personalizada y atención técnica. Este componente intangible del producto contribuye

significativamente a la fidelización del cliente, al generar confianza y prolongar la vida útil de las bicicletas adquiridas.

Desde la perspectiva del consumidor, el producto ofrecido por La Casa del Ciclista se percibe como una combinación de calidad, seguridad, garantía y asesoría especializada, que responde tanto a necesidades recreativas como deportivas y funcionales. Esta percepción se refuerza mediante un trato personalizado y una atención cercana, especialmente en las sucursales físicas de Cayambe, donde se cultiva una relación directa con el cliente final.

La oferta actual de la empresa incluye cuatro tipos principales de bicicletas:

- **Infantiles rin 12 y rin 20:** dirigidas a niños y niñas, diseñadas con estructuras reforzadas y atractivos acabados. Su calidad permite incluso el uso por adultos sin comprometer la integridad del producto.
- **Montaña rin 29:** el producto más demandado, ideal para ciclistas recreativos y deportistas amateurs. Estas bicicletas son valoradas por su robustez, buena suspensión y componentes de precisión.
- **BMX rin 20:** orientadas a jóvenes y adolescentes que practican trucos, saltos o ciclismo urbano. Destacan por su ligereza y maniobrabilidad.
- **Ruta rin 700c:** enfocadas en usuarios avanzados y competidores, con cuadros más livianos y componentes aerodinámicos.

Figura 3. Bicicleta de niños rin 20



Figura 4. Bicicleta de niños rin 12



Figura 5. Bicicleta de niños Strider rin 12



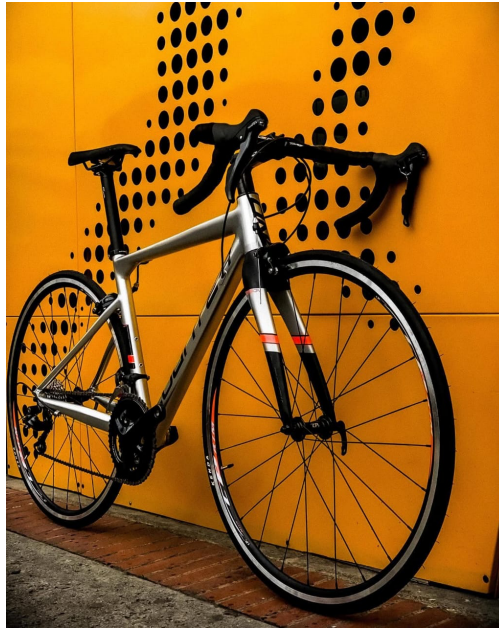
Figura 6. Bicicleta de montaña rin 29



Figura 7. Bicicleta BMX rin 20



Figura 8. Bicicleta de ruta rin 700 c



3.1.3.2. PRECIO

“El precio en el marketing mix es el valor monetario asignado a un producto o servicio el cual desempeña un papel fundamental en la decisión de compra de los clientes, así como en la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa en el mercado. Es vital que las organizaciones deban considerar varios factores al establecer el precio adecuado y pueden utilizar diferentes estrategias de precios para lograr sus objetivos de negocio” (Campines Barría, 2024).

En La Casa del Ciclista, la estrategia de precios está diseñada para equilibrar la accesibilidad al cliente con la sostenibilidad del negocio, considerando los altos costos asociados a la importación y el ensamblaje de productos de calidad.

Dado que la empresa importa componentes certificados bajo estándares internacionales y ofrece garantía de durabilidad, sus precios se sitúan generalmente por encima del promedio del mercado informal, pero por debajo de marcas reconocidas de gama alta, como Shimano. Esta estrategia de precio intermedio con valor agregado permite a la empresa competir en términos de calidad, sin incurrir en precios prohibitivos para su público objetivo.

La estructura de precios está segmentada en función del tipo de cliente. Para el segmento empresarial o mayorista, La Casa del Ciclista ofrece precios diferenciados, con márgenes más reducidos, pero ventas en volumen, lo que permite mantener relaciones comerciales estables y generar rotación de inventario. En contraste, para el cliente final en sucursal, se manejan precios estándar al por menor, que incluyen el valor de ensamblaje, servicio posventa y atención personalizada.

En ciertos casos, la empresa opta por reducir sus márgenes de ganancia con el fin de mantener precios competitivos frente a productos importados de menor calidad, priorizando la fidelización del cliente y la reputación de marca. Esta decisión responde tanto a un análisis del entorno competitivo como a una lógica de largo plazo centrada en la construcción de relaciones duraderas y sostenibles.

Además, La Casa del Ciclista ofrece facilidades de pago, incluyendo promociones ocasionales, descuentos por pago al contado y, en fechas específicas, planes de pago con tarjetas de crédito. Estas estrategias buscan facilitar la adquisición, especialmente de bicicletas infantiles durante la temporada navideña o en fechas con alta demanda.

La estrategia de precios de La Casa del Ciclista se basa en mantener una relación calidad-precio competitiva, sin modificar el precio de venta al público (PVP), a pesar del alza en la demanda. Esta decisión estratégica busca posicionar a la empresa como una opción confiable y accesible frente a la competencia, ofreciendo bicicletas de calidad superior con certificaciones ISO, sin trasladar incrementos de costo al consumidor final.

A continuación, se presentan las ventas de bicicletas que realizó La Casa del Ciclista en el mes de junio de 2025:

Tabla 5. Venta de bicicletas en junio 2025

Tipo de bicicleta	Costo	PVP	Cantidad	Total ventas (Junio)
Niños (rin 20)	\$ 69,15	\$ 93,29	22	\$ 2.052,38
Niños (rin 12)	\$ 28,80	\$ 37,66	4	\$ 150,64
Montaña (rin 29)	\$ 92,70	\$ 119,19	5	\$ 595,95
BMX (rin 20)	\$ 110,00	\$ 145,92	4	\$ 583,68
Ruta (rin 700 c)	\$ 392,58	\$ 603,81	2	\$ 1.207,62
			Total	\$ 4.590,27

Gracias a la implementación de una nueva estrategia de abastecimiento internacional, se ha logrado una reducción del 20% en los costos unitarios de adquisición de partes y componentes, lo que se refleja en una disminución significativa del costo total anual. A pesar de este ahorro, los precios de venta se han mantenido constantes, lo que incrementa de forma directa el margen de ganancia.

En comparación con el año anterior, el volumen proyectado de ventas muestra un incremento del 10%, pasando de 808 a 888 unidades anuales. Esta mejora es atribuible a un enfoque más agresivo en marketing digital, promociones dirigidas y fortalecimiento de la marca, especialmente en las líneas infantiles y de montaña, que representan la mayor participación del total de ventas.

A continuación, se resumen los principales resultados proyectados para el primer año de implementación de la nueva estrategia:

Tabla 6. Resultados proyectados para el primer año

Modelo de bicicleta	Costo unitario (USD)	PVP unitario (USD)	Cantidad anual estimada	Costo anual (USD)	Ingreso bruto anual (USD)
Niños (rin 20)	\$ 55,32	\$ 93,29	528	\$ 29.208,96	\$ 49.257,12
Niños (rin 12)	\$ 23,04	\$ 37,66	96	\$ 2.211,84	\$ 3.615,36
Montaña (rin 29)	\$ 74,16	\$ 119,19	120	\$ 8.899,20	\$ 14.302,80
BMX (rin 20)	\$ 88,00	\$ 145,92	96	\$ 8.448,00	\$ 14.008,32
Ruta (rin 700 c)	\$ 314,06	\$ 603,81	48	\$ 15.075,07	\$ 28.982,88
Total			888	\$ 63.843,07	\$ 110.166,48

Este enfoque de precios permite a la empresa mantenerse competitiva sin recurrir a estrategias de guerra de precios. Además, al ser importadores directos, La Casa del Ciclista tiene la flexibilidad de negociar descuentos por volumen, condiciones logísticas más favorables y pagos escalonados, lo que refuerza la sostenibilidad de esta política.

3.1.3.3. PLAZA

La plaza, también conocida como distribución, es uno de los componentes fundamentales del marketing mix. Se refiere al conjunto de acciones que lleva a cabo una empresa para

asegurarse de que sus productos o servicios estén disponibles para los clientes en el lugar y momento oportuno (Campines Barría, 2024).

Según Campines Barría (2024), este punto de contacto puede ser tanto físico como digital, e incluye espacios como tiendas, páginas web, aplicaciones móviles o redes sociales. Una estrategia de distribución bien planificada permite que los consumidores accedan fácilmente a lo que la empresa ofrece, lo cual influye directamente en el éxito comercial del producto.

La Casa del Ciclista cuenta actualmente con tres puntos de venta físicos ubicados en la ciudad de Cayambe, desde donde se atiende a clientes mayoristas y minoristas de diferentes zonas del norte del país. Gracias al trabajo logístico y el uso de un camión propio, la empresa realiza entregas semanales a ciudades como Quito, Ibarra, Otavalo y otras localidades del norte de la Sierra ecuatoriana, consolidando así una red de distribución regional eficiente.

Sin embargo, uno de los principales objetivos de la propuesta es ampliar la cobertura comercial a nivel nacional, especialmente hacia provincias del centro y sur del Ecuador donde la marca aún no tiene una presencia significativa. Para ello, la estrategia de abastecimiento internacional se complementará con una campaña de promoción y publicidad más intensiva, que permitirá atraer nuevos clientes y distribuidores en regiones no exploradas como Loja, Cuenca, Riobamba, El Oro y la Amazonía ecuatoriana.

Con este enfoque, se busca alcanzar una mayor penetración en el mercado nacional, impulsando el incremento del 10% en las ventas anuales. Esta expansión se realizará sin necesidad de abrir nuevas sucursales físicas en el corto plazo, ya que la empresa aprovechará su capacidad logística actual, sus canales digitales (como redes sociales y WhatsApp) y alianzas estratégicas con empresas de transporte nacional para realizar envíos eficientes a cualquier punto del país.

Además, la empresa fortalecerá su estrategia de atención personalizada a distancia, asegurando un acompañamiento posventa mediante seguimiento de entregas, contacto directo con los clientes y garantía de satisfacción, lo que permitirá construir relaciones duraderas incluso sin presencia física local.

3.1.3.4. PROMOCIÓN

“La promoción es aquella actividad que la empresa desarrollará para que su producto llegue al máximo número de clientes del amplio público, o del segmento al que se dirija, y aumentar sus ingresos. Aquí es donde se situaría lo que todos entendemos por labores publicitarias o de difusión comercial. La promoción es un componente crucial que se centra en informar, persuadir y recordar a los clientes sobre los productos o servicios de una empresa. A través de diversas estrategias como la promoción, publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas y marketing en redes sociales, las empresas pueden aumentar la visibilidad de su marca, generar interés en sus productos y, en última instancia, impulsar las ventas” (Campines Barría, 2024).

Como parte clave de la propuesta de crecimiento, La Casa del Ciclista implementará una estrategia de promoción integral orientada a ampliar su presencia a nivel nacional y fortalecer su posicionamiento como marca especializada en bicicletas de calidad.

Actualmente, la empresa ha logrado posicionarse en el norte del país gracias a la calidad de sus productos, la atención personalizada y la publicidad boca a boca. Sin embargo, muchas provincias del centro, sur y oriente del Ecuador aún no han sido exploradas de manera activa. Por esta razón, se ha planteado una estrategia de comunicación más robusta, enfocada en tres pilares:

- **Marketing digital y redes sociales:** Se intensificará la presencia de la marca en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok, mediante publicaciones periódicas, contenido audiovisual y campañas publicitarias segmentadas por región y perfil de cliente. El objetivo es aumentar la visibilidad de las marcas propias de la empresa (como Hillary’s Bikes, Nikole’s Bikes y LCC), generar interacción con nuevos públicos y atraer clientes potenciales que no conocen la marca. Además, se trabajará con influencers locales del ciclismo y el deporte para promocionar los productos, transmitir confianza sobre la calidad y crear contenido aspiracional que conecte emocionalmente con los consumidores.
- **Promociones dirigidas y alianzas estratégicas:** Se lanzarán campañas promocionales en fechas clave del año, como el Día del Niño, Navidad y el inicio del año escolar, con descuentos, sorteos, combos y regalos por compras. Estas

promociones estarán dirigidas tanto al consumidor final como a distribuidores y talleres mecánicos interesados en comercializar las bicicletas de la empresa. También se explorarán alianzas con clubes deportivos, escuelas y ferias regionales para dar a conocer los productos a nuevos segmentos de mercado, especialmente en zonas rurales y ciudades intermedias.

- **Publicidad tradicional y atención personalizada:** Como complemento, se mantendrá el uso de canales tradicionales como radio local, volantes y recomendaciones en eventos ciclisticos, especialmente en las zonas donde la conectividad digital es limitada. Además, se reforzará la atención personalizada a través de WhatsApp y llamadas directas, dando seguimiento a cada contacto comercial y asegurando una experiencia cercana y confiable.

3.2. ESTUDIO TÉCNICO

3.2.1. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

La localización actual del proyecto está determinada por su base operativa en la ciudad de Cayambe, ubicada en la provincia de Pichincha, Ecuador.

Cayambe representa un punto geográfico estratégico por varias razones. En primer lugar, se encuentra en una zona de alto dinamismo comercial y agrícola del norte del país, lo que ha permitido a la empresa consolidar una cartera de clientes diversa, tanto en el segmento minorista como en el empresarial. En segundo lugar, su proximidad a Quito, capital del país y principal centro logístico y aduanero, facilita el acceso a infraestructuras clave como el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (Tababela), operadores logísticos, bodegas y oficinas de aduanas.

Actualmente, La Casa del Ciclista cuenta con tres locales comerciales en Cayambe, que funcionan como centros de venta, almacenamiento, ensamblaje y atención al cliente. Esta ubicación ha resultado ventajosa no solo por los costos operativos relativamente bajos en comparación con ciudades más grandes, sino también por la fidelización de un mercado local que valora la cercanía, la atención personalizada y el servicio técnico especializado.

Desde la perspectiva de abastecimiento internacional, la ubicación también resulta adecuada. Las importaciones llegan principalmente por vía marítima desde Asia (China, Taiwán, Vietnam) o por vía aérea desde Estados Unidos y Colombia, utilizando el puerto de Guayaquil o el aeropuerto de Quito como puntos de ingreso. Posteriormente, la mercancía es transportada por vía terrestre hasta Cayambe, lo que permite mantener un control logístico eficiente y reducir los tiempos de recepción.

Adicionalmente, la empresa cuenta con una red de distribución que le permite abastecer a clientes en provincias como Imbabura, Sucumbíos, Napo, Loja y Carchi, lo cual refuerza la viabilidad de su ubicación actual como centro de operaciones. La conectividad vial, a través de la E35 (Panamericana Norte), facilita la movilidad de productos hacia distintas regiones del país.

La localización del proyecto se mantendrá en Cayambe, ya que presenta ventajas clave para el desarrollo y expansión de la estrategia de abastecimiento internacional propuesta.

3.2.2. INGENIERÍA DEL PROYECTO

La ingeniería del proyecto contempla los aspectos técnicos necesarios para implementar una estrategia de abastecimiento internacional más eficiente, que permita lograr una reducción del 20% en los costos de importación de partes y componentes, así como un incremento del 10% en las ventas anuales sin modificar los precios de venta al público. Esta mejora en la estructura operativa fortalecerá la competitividad y rentabilidad de La Casa del Ciclista en el mercado ecuatoriano.

Proceso productivo

El ensamblaje de bicicletas es el proceso central del modelo operativo de la empresa. Se realiza de forma local en Cayambe, a partir de piezas importadas principalmente desde Taiwán, China, Vietnam y Estados Unidos. Con la nueva estrategia, se optimizará la selección de proveedores, se consolidarán cargas para reducir costos logísticos y se establecerán mejores condiciones comerciales.

El proceso incluye las siguientes etapas:

- a) Recepción y verificación de componentes en el almacén central.
- b) Clasificación de insumos por tipo de bicicleta.

- c) Ensamblaje técnico, realizado por personal capacitado en el taller de la empresa.
- d) Control de calidad y pruebas mecánicas para garantizar seguridad y funcionalidad.
- e) Rotulación, embalaje y etiquetado, de acuerdo con normativas locales.
- f) Despacho y distribución nacional, mediante transporte propio o terceros.

Capacidad instalada

Actualmente, la empresa puede ensamblar más de 800 bicicletas anualmente. Con la aplicación de la propuesta, se estima un aumento del 10% en la demanda, alcanzando un total de 888 unidades anuales. Esta cifra es completamente sostenible dentro de la capacidad operativa existente, sin necesidad de inversiones adicionales en maquinaria.

Tecnología y herramientas

La Casa del Ciclista utiliza herramientas mecánicas y manuales para el ensamblaje, lo que le otorga flexibilidad y bajo costo operativo. No se requiere automatización ni maquinaria especializada, lo cual es coherente con el modelo productivo actual. Se continuará utilizando el sistema Contífico para gestionar inventario, finanzas y trazabilidad del proceso de producción.

Recursos humanos

El proyecto puede llevarse a cabo con el equipo de trabajo actual, conformado por técnicos de ensamblaje, personal de bodega y personal administrativo. La organización está preparada para absorber el crecimiento proyectado sin necesidad de contratar nuevo personal en el corto plazo. En caso de aumentos adicionales en la demanda, se evaluará la contratación parcial o temporal de apoyo operativo.

Aseguramiento de la calidad

La empresa mantendrá su enfoque en la calidad, utilizando piezas importadas con certificaciones internacionales, especialmente ISO. La mejora en el abastecimiento no compromete la calidad de los productos, sino que busca optimizar el origen, precio y condiciones logísticas de los componentes para maximizar el valor ofrecido al cliente final.

3.2.3. TAMAÑO Y CAPACIDAD DEL PROYECTO

El proyecto tiene como objetivo optimizar la estrategia de abastecimiento internacional de La Casa del Ciclista, lo que permitirá mejorar su rentabilidad y expandir su cobertura de

mercado a nivel nacional. Para ello, se proyecta un incremento del 10% en las ventas anuales, alcanzando una producción estimada de 888 bicicletas al año, distribuidas en cinco líneas principales: infantiles rin 12 y rin 20, montaña rin 29, BMX rin 20 y ruta rin 700c.

Este volumen proyectado ha sido definido con base en la tendencia histórica de la empresa, las capacidades operativas actuales y el potencial de crecimiento derivado de la implementación de una estrategia de marketing y distribución más agresiva, dirigida a nuevas provincias del Ecuador que aún no han sido exploradas comercialmente.

En términos de capacidad instalada, La Casa del Ciclista cuenta con:

- Tres sucursales físicas en Cayambe.
- Taller de ensamblaje y bodega operativa.
- Personal técnico calificado y experiencia en procesos de armado.
- Infraestructura logística propia para distribución nacional (camión de entregas).

La capacidad productiva actual permite cubrir eficientemente la demanda proyectada, sin necesidad de realizar inversiones en infraestructura adicional. Además, la mejora en la estrategia de abastecimiento, que permitirá una reducción del 20% en los costos de importación, aumentará la eficiencia operativa sin comprometer la calidad del producto final. Esta capacidad también puede escalar en el mediano plazo, ya que la empresa tiene experiencia en manejar picos de producción, especialmente en temporadas altas como Navidad y el inicio del año escolar, mediante planificación anticipada de importaciones y ajustes temporales en la carga operativa.

En resumen, el tamaño y capacidad del proyecto son adecuados para implementar la propuesta, garantizar el cumplimiento de la demanda proyectada y sentar las bases para un crecimiento sostenido en el mercado nacional de bicicletas.

3.2.4. LOGÍSTICA INTERNACIONAL

La logística internacional es un componente clave en la propuesta de mejora para La Casa del Ciclista, ya que de su correcta planificación y ejecución depende la disponibilidad de piezas, la eficiencia de los costos y, en consecuencia, la rentabilidad del negocio. Con la implementación de una nueva estrategia de abastecimiento, se busca optimizar este proceso

y lograr una reducción del 20% en los costos de importación, manteniendo la calidad y continuidad en el suministro.

Origen de la mercancía

La Casa del Ciclista importa actualmente sus piezas desde países como Taiwán, China, Vietnam y Estados Unidos, con el apoyo ocasional de un proveedor en Colombia. La nueva estrategia priorizará proveedores asiáticos directos que garanticen certificaciones de calidad (ISO) y precios más competitivos mediante compras por volumen.

Se establecerán criterios más rigurosos para la selección de proveedores, considerando variables como:

- Calidad de los productos.
- Historial de cumplimiento en tiempos de entrega.
- Posibilidad de consolidación de cargas.
- Costos logísticos totales (FOB, flete, seguros, aranceles).

Consolidación de cargas

Para aprovechar economías de escala, se plantea consolidar pedidos por tipo de bicicleta y aumentar la frecuencia de importaciones estratégicas a lo largo del año. Esto permitirá planificar de forma anticipada la disponibilidad de piezas para temporadas clave (Navidad, inicio del año escolar), reducir costos por unidad y evitar sobrecostos por compras urgentes. También se continuará con el uso de contenedores compartidos (con carga seca o de alimentos) cuando sea necesario, ya que estos presentan una opción más económica y viable para empresas de tamaño medio.

Transporte y aduanas

El transporte internacional se realiza principalmente vía marítima, desde Asia hacia puertos ecuatorianos (Guayaquil). La estrategia buscará optimizar los fletes, negociando mejores tarifas con agentes de carga y revisando constantemente las condiciones del mercado logístico internacional.

En cuanto al trámite aduanero, se mantendrá la colaboración con agentes expertos en importaciones, garantizando el cumplimiento de las normativas nacionales (INEN, MIPRO, SENA), con el fin de evitar demoras o costos inesperados. La empresa también continuará fortaleciendo su conocimiento sobre la gestión documental internacional, incluyendo:

- Facturas comerciales.
- Certificados de origen.
- Lista de empaque.
- Test reports y certificados de conformidad técnica.
- Declaraciones aduaneras y documentos de aforo.

Costos logísticos y su impacto

Actualmente, los costos logísticos representan una proporción significativa del precio final del producto. Con la nueva estrategia, se estima una reducción del 20% en los costos de importación, gracias a:

- Consolidación de pedidos por temporada.
- Negociación directa con fábricas.
- Mejora en planificación de fletes.
- Eliminación de intermediarios innecesarios.

Este ahorro tendrá un impacto directo en los márgenes de ganancia, sin necesidad de aumentar los precios de venta al consumidor final, lo que mejora la competitividad de la empresa en el mercado nacional.

3.2.5. REQUISITOS FORMALES PARA EXPORTAR/IMPORTAR

El cumplimiento de los requisitos legales y técnicos para la importación de mercancías es un elemento esencial en la logística internacional de La Casa del Ciclista. Al operar como una empresa importadora de componentes de bicicletas, es fundamental garantizar que cada operación cumpla con las normativas establecidas por el Estado ecuatoriano para evitar sanciones, demoras y sobrecostos.

Registro como importador

El primer paso formal es que la empresa esté registrada en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) con actividad económica relacionada a la comercialización e importación de bicicletas y repuestos. Asimismo, debe estar habilitada ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) como importador activo, lo que ya cumple La Casa del Ciclista.

Documentación básica de importación

Cada operación de importación requiere la presentación de un conjunto de documentos básicos:

- Factura comercial emitida por el proveedor extranjero.
- Lista de empaque (packing list).
- Conocimiento de embarque (Bill of Lading o Air Waybill).
- Certificados de origen, si aplican.
- Declaración aduanera (DUA), gestionada por el agente afianzado de aduana.
- Documento de transporte interno desde puerto o aeropuerto a la bodega en Cayambe.

Certificaciones técnicas y requisitos por producto

Algunos productos, como las bicicletas completas, cascos y bombas de aire, están sujetos a regulaciones técnicas obligatorias que requieren certificaciones adicionales:

- Certificado de conformidad o Test Report emitido por un laboratorio reconocido.
- Registro en el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) para productos sujetos a control.
- Rotulado obligatorio que indique importador, país de origen, especificaciones técnicas, etc.
- Registro en el sistema ECUAPASS para gestión electrónica de trámites aduaneros.

Para las bicicletas de aro 20 en adelante, también se exige que cumplan con normas de seguridad y rotulado técnico, lo que La Casa del Ciclista ya cumple al importar bajo estándares de calidad internacionales (como normas ISO).

Agente de aduana y gestión documental

La empresa debe trabajar con un agente de aduana autorizado, quien se encarga de:

- Presentar la declaración aduanera.
- Validar el cumplimiento de requisitos técnicos.
- Acompañar el proceso de aforo (automático o físico).
- Gestionar la liquidación de tributos y la liberación de la mercancía.

Es importante destacar que la empresa ha enfrentado dificultades en el pasado debido a cambios imprevistos en el tipo de aforo, lo que ha generado demoras y tensiones financieras.

Por ello, se recomienda mantener relaciones sólidas con agentes experimentados y actuar con transparencia y orden en toda la documentación.

3.2.6. BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

La importación de piezas para bicicletas desde el extranjero implica enfrentar una serie de barreras arancelarias y no arancelarias que inciden directamente en los costos, tiempos de entrega y formalidades del proceso logístico. La correcta gestión de estas barreras es fundamental para que la estrategia de abastecimiento internacional propuesta logre su objetivo de reducir los costos en un 20%, sin comprometer la legalidad ni la calidad del producto final.

Barreras arancelarias

Las barreras arancelarias están relacionadas con los impuestos y tasas que deben pagarse al ingresar productos al país. En el caso de La Casa del Ciclista, las más relevantes son:

- **Aranceles aduaneros:** las partes de bicicletas importadas están sujetas a aranceles que, según el tipo de componente, pueden llegar hasta el 30%. Esto varía dependiendo de la subpartida arancelaria correspondiente. Para bicicletas completas, el arancel puede alcanzar hasta un 35%.
- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** toda importación está sujeta al IVA del 15% sobre el valor CIF (costo, seguro y flete).
- **Impuesto a la salida de divisas (ISD):** este impuesto actualmente se encuentra en el 5% y se aplica sobre los pagos realizados al exterior, afectando directamente las transferencias a proveedores internacionales.

Estos impuestos incrementan el costo final de cada importación, razón por la cual la empresa busca estrategias como la consolidación de carga y negociación directa con fabricantes para mitigar su impacto.

Barreras no arancelarias

Además de los tributos, existen requisitos técnicos, normativos y documentales que constituyen barreras no arancelarias. Estas regulaciones son obligatorias y deben cumplirse para liberar la mercancía en aduana. Entre las más relevantes se encuentran:

- **Certificaciones de calidad (INEN/MIPRO):** para ciertos componentes como cascos, frenos, bombas o bicicletas completas, se exige certificación técnica y rotulado de calidad (RTN). Algunos productos requieren test reports emitidos desde laboratorios internacionales.
- **Registro como importador:** la empresa debe mantener su registro actualizado ante el SRI y SENA E como importadora autorizada, incluyendo el uso del ECUAPASS.
- **Aforo aduanero:** en ocasiones, los cargamentos pueden pasar de un aforo automático a uno físico o intrusivo, lo que implica revisión manual de la carga, mayor tiempo de espera y riesgo de costos adicionales en bodegaje o demoras.
- **Normativas medioambientales:** ciertos productos, como las llantas, están sujetos a regulaciones del Ministerio del Ambiente, lo que implica justificar su trazabilidad y reciclaje. Esto limita su importación si no se cumplen las condiciones exigidas.

Estrategia de mitigación

Para enfrentar estas barreras, la propuesta contempla:

- Establecer relaciones directas con proveedores que emitan certificados válidos para Ecuador.
- Planificar las importaciones con antelación para evitar aforos intrusivos y tiempos muertos en aduana.
- Trabajar con agentes de aduana confiables y con experiencia en normativas técnicas del sector ciclista.
- Participar en programas de cumplimiento aduanero para mantener el aforo automático.

3.2.7. COTIZACIONES (INCOTERMS)

En el comercio internacional, el uso de Incoterms (Términos Internacionales de Comercio) permite definir con claridad las responsabilidades del comprador y del vendedor respecto al transporte, seguros, trámites aduaneros y riesgos asociados a la operación. La correcta selección del Incoterm es fundamental para optimizar costos, tiempos de entrega y eficiencia logística.

Actualmente, La Casa del Ciclista realiza sus importaciones bajo el Incoterm FOB (Free On Board), que implica que el proveedor es responsable de entregar la mercancía a bordo del buque en el puerto de salida, generalmente en Asia (China, Taiwán o Vietnam). A partir de ese punto, el comprador (La Casa del Ciclista) asume todos los costos, riesgos y gestiones del transporte internacional, seguros, despacho en aduana y entrega final.

Ventajas del uso de FOB

El uso del Incoterm FOB ha resultado ventajoso para la empresa por las siguientes razones:

- Mayor control del flete internacional, permitiendo negociar directamente con agentes de carga de confianza.
- Flexibilidad para consolidar carga de diferentes proveedores en un mismo contenedor.
- Posibilidad de elegir navieras y tiempos de tránsito que mejor se adapten al calendario de importaciones.
- Transparencia en la estructura de costos, ya que el valor de las piezas no incluye transporte ni seguro, lo que facilita la comparación entre proveedores.

Consideraciones estratégicas

En el marco de la propuesta de mejora en el abastecimiento internacional, se mantendrá el uso del Incoterm FOB como base de negociación, ya que se alinea con el objetivo de reducir los costos de importación en un 20%. Sin embargo, se evaluará caso por caso la posibilidad de utilizar otros Incoterms cuando:

- El proveedor ofrezca condiciones CIF (Cost, Insurance and Freight) más competitivas por volumen.
- Se trate de proveedores pequeños o intermediarios que trabajen exclusivamente bajo EXW (Ex Works).
- La consolidación logística internacional esté a cargo de agentes externos especializados.

Recomendaciones de mejora

Para maximizar los beneficios del Incoterm FOB dentro de la estrategia propuesta, se recomienda:

- Establecer acuerdos estables con forwarders (agentes de carga) que garanticen tarifas competitivas, tiempos confiables y trazabilidad del embarque.
- Negociar con los proveedores el uso de puertos de salida estratégicos que optimicen los costos de transporte (por ejemplo, Shenzhen, Xiamen o Ningbo para China).
- Exigir a los proveedores el envío de documentación precisa y a tiempo (factura comercial, packing list, certificado de origen, test reports, etc.), lo cual es crucial bajo FOB.

3.2.8. CONTRATOS, FORMAS DE PAGO, NEGOCIACIONES

En el contexto del comercio internacional, la claridad en los contratos, la elección adecuada de las formas de pago y una negociación efectiva con proveedores son elementos clave para minimizar riesgos y asegurar condiciones comerciales favorables. En el caso de La Casa del Ciclista, estos tres elementos juegan un papel crucial en la sostenibilidad de su estrategia de importación.

Contratos

Actualmente, La Casa del Ciclista no utiliza contratos formales a largo plazo con sus proveedores internacionales, sino que opera mediante acuerdos informales, basados en la confianza construida a lo largo de los años. Si bien esta práctica ha sido funcional en el pasado, representa ciertos riesgos en términos de cumplimiento, estabilidad de precios y gestión de reclamos.

Como parte de la estrategia propuesta, se recomienda formalizar relaciones clave mediante contratos marco o acuerdos comerciales por volumen, que especifiquen:

- Condiciones de entrega (Incoterm, plazos).
- Términos de pago.
- Requisitos de calidad y certificaciones.
- Penalizaciones por incumplimiento.
- Acuerdos de confidencialidad y exclusividad (cuando aplique).

Esto permitirá fortalecer la relación con los proveedores más confiables y negociar beneficios adicionales, como descuentos por volumen o prioridad en producción.

Formas de pago

En la actualidad, La Casa del Ciclista realiza pagos al exterior mediante transferencias bancarias internacionales, normalmente bajo el esquema de anticipos parciales (por ejemplo, 30% al confirmar el pedido y 70% al embarque o llegada de la mercancía). Este esquema es habitual en operaciones con Asia y ha permitido mantener una relación comercial fluida.

Sin embargo, este método implica ciertos riesgos para la empresa, ya que los anticipos quedan retenidos durante semanas o meses mientras se produce y embarca la mercancía, afectando el flujo de caja.

Dentro de la nueva estrategia, se recomienda:

- Negociar esquemas de pago más equilibrados, como 20/80 o incluso pagos con carta de crédito cuando se alcancen mayores volúmenes.
- Solicitar descuentos por pago anticipado (Early Payment Discounts), si el flujo de caja lo permite.
- Explorar el uso de plataformas de pagos internacionales con menores costos de comisión y mayor trazabilidad.

Estrategias de negociación

La Casa del Ciclista ha demostrado una alta capacidad para negociar condiciones favorables, priorizando siempre la calidad sobre el precio. Esta fortaleza debe mantenerse y reforzarse bajo los siguientes principios:

- Negociar directamente con fabricantes, evitando intermediarios que encarecen el producto.
- Solicitar muestras o test reports previos para garantizar que los productos cumplan con los estándares requeridos.
- Buscar descuentos por volumen, inclusión de artículos promocionales gratuitos (e.g. cadenas o accesorios), y mejores plazos de entrega.
- Construir relaciones comerciales de largo plazo, basadas en confianza y cumplimiento mutuo.

3.2.9. EMBALAJE

El embalaje es un elemento fundamental en la cadena logística internacional, ya que garantiza la protección física de las mercancías durante el transporte, facilita su manipulación y

almacenamiento, y contribuye al cumplimiento de normativas técnicas y aduaneras. En el caso de La Casa del Ciclista, una gestión adecuada del embalaje es esencial para asegurar que las piezas importadas lleguen en óptimas condiciones para su ensamblaje y posterior comercialización.

Embalaje en origen

Actualmente, los proveedores internacionales (ubicados principalmente en Asia y Estados Unidos) utilizan embalaje estándar industrial para el envío de piezas y componentes. Este consiste en:

- Cajas de cartón reforzado con piezas individuales o agrupadas por tipo.
- Separadores de espuma o cartón para evitar fricción y daños durante el trayecto.
- Etiquetado básico en inglés con referencia del producto, número de piezas y país de origen.
- Paletización en madera o plástico, dependiendo del volumen y del proveedor.

En la mayoría de los casos, la empresa recibe partes desarmadas, por lo que el embalaje debe proteger e identificar claramente elementos como marcos, llantas, frenos, cadenas, asientos, pedales, manubrios, entre otros.

Consideraciones logísticas

El embalaje debe adaptarse al tipo de transporte utilizado (marítimo) y a los posibles cambios climáticos, manipulación en puertos y consolidación de carga. Por ello, es fundamental que:

- Se utilicen materiales resistentes a la humedad y al aplastamiento.
- Las cajas estén debidamente selladas y etiquetadas con códigos de referencia.
- Se minimicen los espacios vacíos dentro de los bultos para evitar movimientos internos.

Como parte de la estrategia propuesta, se sugiere estandarizar y exigir a los proveedores un nivel mínimo de embalaje técnico, con especificaciones claras en las órdenes de compra. Esto ayudará a prevenir pérdidas, devoluciones o reclamos innecesarios.

Embalaje en destino

Una vez que las piezas llegan a Cayambe y son almacenadas, el ensamblaje de bicicletas se realiza localmente. Para su entrega al cliente final, la empresa realiza un embalaje funcional y personalizado, que incluye:

- Plásticos protectores en los marcos y llantas.
- Elementos desarmables (como pedales o manubrio) embalados por separado si es necesario.
- Etiquetado de marca (LCC, Hillary's Bikes o Nikole's Bikes).
- En algunos casos, presentación en cajas completas para distribución mayorista.

Este tipo de embalaje no solo protege el producto, sino que también refuerza la imagen de marca y transmite profesionalismo al cliente.

3.2.10. SEGUROS

El seguro en operaciones de comercio internacional es una herramienta clave para proteger la inversión ante posibles riesgos durante el transporte, especialmente en trayectos de larga distancia como los que realiza La Casa del Ciclista al importar piezas desde Asia y Estados Unidos hacia Ecuador. Dentro de la propuesta de abastecimiento internacional optimizado, se considera fundamental mantener e incluso fortalecer la gestión de seguros para reducir la exposición a pérdidas imprevistas.

Seguro de transporte internacional

Actualmente, La Casa del Ciclista trabaja bajo el Incoterm FOB, lo que implica que la empresa asume el riesgo de pérdida o daño de la mercancía desde que esta es cargada a bordo del buque en el país de origen. Por esta razón, es responsabilidad de la empresa contratar un seguro internacional de carga (cargo insurance) que cubra los posibles siniestros durante el trayecto marítimo.

Entre los riesgos más comunes cubiertos se incluyen:

- Daños por mal manejo en puertos o contenedores.
- Pérdida total o parcial de la mercancía.
- Hundimiento, colisión o incendio del buque.
- Robo durante el transporte.

Para cubrir estos riesgos, se recomienda que la empresa continúe contratando un seguro con cobertura ICC (A) – Institute Cargo Clauses tipo A, que ofrece la protección más amplia disponible. Este seguro puede ser contratado directamente con aseguradoras locales o a través del agente de carga (forwarder), dependiendo de la cotización más favorable.

Seguro local

Una vez que la mercancía llega a Ecuador y es nacionalizada, se traslada a las instalaciones de La Casa del Ciclista en Cayambe. Para este tramo, la empresa también debe considerar seguros locales que cubran:

- Transporte terrestre interno, especialmente para entregas fuera de Pichincha.
- Almacenamiento en bodega, frente a riesgos como incendios, robos o daños por desastres naturales.

Contar con estos seguros garantiza la continuidad operativa y protección del inventario, especialmente en momentos de alta rotación como campañas navideñas o promociones escolares.

Recomendaciones estratégicas

- Como parte de la propuesta de mejora, se recomienda:
- Incluir el costo del seguro dentro del presupuesto logístico por importación, para tener una visión clara del costo total por unidad (landed cost).
- Negociar pólizas anuales o por volumen con aseguradoras que ofrezcan cobertura integral internacional + local.
- Capacitar al personal administrativo en la gestión de reclamos, en caso de siniestros cubiertos por la póliza.

3.3. ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO INTERNACIONAL

La propuesta de estrategia de abastecimiento internacional para La Casa del Ciclista se fundamenta en la optimización de los procesos logísticos y comerciales relacionados con la importación de piezas y componentes para el ensamblaje local de bicicletas. Su aplicación permitirá alcanzar dos objetivos clave: reducir los costos de importación en un 20% y aumentar las ventas en un 10%, sin elevar los precios de venta al cliente final.

Esta estrategia integra mejoras en áreas críticas como selección de proveedores, negociación, logística, financiamiento y control de calidad. A continuación, se detallan los pilares estratégicos propuestos:

a) Selección técnica y directa de proveedores internacionales

- Identificación y evaluación de proveedores directos en Asia y EE.UU., priorizando fábricas con certificaciones ISO y experiencia en exportaciones a América Latina.
- Eliminación de intermediarios innecesarios mediante contacto directo con fabricantes.
- Implementación de criterios técnicos de selección, considerando calidad, historial de cumplimiento, precios por volumen y flexibilidad logística.

b) Consolidación de pedidos y planificación anticipada

- Agrupación de pedidos por temporada alta (Navidad, vuelta a clases, vacaciones) para aprovechar descuentos por volumen.
- Reducción de envíos fragmentados, minimizando costos de transporte, documentación y nacionalización.
- Uso de contenedores compartidos o consolidados, especialmente con carga compatible (alimentos secos, electrodomésticos), para reducir flete marítimo.

c) Negociaciones estratégicas y contratos marco

- Establecimiento de acuerdos comerciales formales (contratos marco) con proveedores clave que definan condiciones de calidad, tiempos de entrega, precios y penalizaciones por incumplimiento.
- Negociación de descuentos por pronto pago o volumen y condiciones especiales de financiamiento.
- Priorización del Incoterm FOB, que otorga control a la empresa sobre el flete internacional y seguro, permitiendo gestionar costos con mayor eficiencia.

d) Optimización documental y aduanera

- Aseguramiento del cumplimiento de requisitos técnicos del Ecuador (INEN, MIPRO, SENA), incluyendo certificados de origen, facturas comerciales y test reports.
- Capacitación del personal administrativo en el uso del sistema ECUAPASS y gestión documental eficiente.
- Mantenimiento de buenas relaciones con agentes de aduana y forwarders confiables para agilizar los procesos y evitar aforos intrusivos.

e) Gestión de seguros y reducción de riesgos

- Contratación de seguros internacionales de carga con cobertura ICC (A), tanto en origen como durante el transporte y almacenamiento en Ecuador.
- Evaluación de pólizas anuales integradas que combinen cobertura internacional y local para minimizar pérdidas por siniestros logísticos.

f) Apoyo operativo y comercial para la expansión de ventas

- Aprovechamiento del ahorro en costos de importación para invertir en promoción y publicidad, sin subir los precios al consumidor.
- Ampliación del alcance comercial a nuevas provincias del Ecuador, mediante campañas digitales, alianzas estratégicas y envíos programados desde Cayambe.
- Fortalecimiento de la logística nacional con entregas propias o tercerizadas, manteniendo una experiencia de atención personalizada.

3.4. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica del proyecto propuesto para La Casa del Ciclista, considerando la implementación de una nueva estrategia de abastecimiento internacional. A través de proyecciones de ingresos, egresos, inversiones y rentabilidad, se analiza el comportamiento financiero del negocio en un horizonte de cinco años, determinando si la propuesta genera resultados positivos y sostenibles en el tiempo.

Tabla 7. Datos de proyección

	1	2	3	4	5
% Costo de ventas	58%	58%	58%	58%	58%
Días de cuentas por cobrar	30	30	30	30	30
Días de caja	30	30	30	30	30
Días de cuentas por pagar	45	45	45	45	45
Días de inventarios	30	30	30	30	30
Compras	69.163	70.759	77.835	85.619	94.181

En la Tabla 7 se presentan los parámetros utilizados para la elaboración de las proyecciones financieras del proyecto. Estos datos permiten visualizar la dinámica operativa y financiera de La Casa del Ciclista en un escenario de crecimiento progresivo durante los próximos cinco

años, tomando como base la implementación de una estrategia de abastecimiento internacional más eficiente.

Para la gestión de cartera, se ha establecido un plazo de 30 días para el cobro a clientes, lo cual responde a la necesidad de mantener un flujo constante de ingresos sin recurrir a medidas de financiamiento externo. Este período está alineado con los ciclos de venta de la empresa y facilita el equilibrio entre ventas a crédito y liquidez disponible para operar.

En cuanto a la disponibilidad de efectivo, se prevé un margen de 30 días de caja, lo cual permite cubrir los gastos operativos durante un mes sin requerir ingresos adicionales. Esta decisión proporciona estabilidad financiera en el corto plazo, especialmente ante imprevistos logísticos o fluctuaciones temporales en la demanda.

Se ha determinado un plazo de 45 días para cancelar a proveedores internacionales, lo cual representa una ventaja negociada como parte de la estrategia de abastecimiento. Esta medida mejora la gestión del ciclo de efectivo, permitiendo a la empresa contar con más tiempo para generar ingresos antes de realizar pagos de importación, sin comprometer la relación con los fabricantes o el cumplimiento de los tiempos de entrega.

Respecto al manejo de inventarios, se ha definido un stock equivalente a 30 días de operación, considerado como un punto de equilibrio entre eficiencia logística y capacidad de respuesta. Esta medida garantiza que la empresa mantenga disponibilidad de componentes para ensamblaje continuo, incluso ante retrasos en el transporte internacional, procesos aduaneros o eventos estacionales de alta demanda.

Los valores reflejados en la fila de compras muestran un crecimiento sostenido a lo largo de los cinco años de proyección, lo cual evidencia una tendencia positiva en la expansión del negocio. Estos incrementos son resultado tanto del aumento proyectado en las ventas (10%) como del ajuste en costos unitarios por efecto de la estrategia de abastecimiento (20% de reducción). En las cifras de compras se incluyen todos los elementos asociados al proceso operativo: adquisición de partes importadas, costos logísticos internacionales, seguros, mano de obra para el ensamblaje, materiales de embalaje y distribución local.

Tabla 8. Inversión

	Total
Activo fijo	1.500,00
Capital de trabajo	7.394,44
Gastos preoperativos	2.500,00
Total	11.394,44

En la Tabla 8 se detallan las inversiones requeridas para la ejecución de la estrategia de abastecimiento internacional propuesta para La Casa del Ciclista. Esta inversión contempla los recursos necesarios tanto a nivel operativo como administrativo para garantizar la puesta en marcha y sostenibilidad del proyecto durante sus etapas iniciales.

Dentro de los activos fijos se contempla una inversión de \$1.500,00, destinada principalmente a la adquisición o renovación de herramientas manuales, mobiliario básico de taller y materiales complementarios que permitan mejorar las condiciones del proceso de ensamblaje de bicicletas. Este monto también cubre pequeños ajustes en el área de almacenamiento o logística interna, sin necesidad de inversiones en infraestructura mayor, ya que la empresa operará con su capacidad instalada actual.

El capital de trabajo requerido asciende a \$7.394,44, el cual ha sido calculado con base en los gastos operativos relacionados con la compra de insumos, materiales, nómina directa y costos logísticos durante los primeros meses de implementación. Este valor permite cubrir aproximadamente dos meses de operación, garantizando liquidez suficiente para atender la demanda proyectada sin interrupciones ni dependencia inmediata de ingresos por ventas.

Por otro lado, se ha previsto una inversión de \$2.500,00 en gastos preoperativos, que corresponde a los recursos necesarios para la preparación documental, validaciones técnicas y adecuaciones mínimas del sistema contable y logístico. En esta categoría se incluyen gastos como registro y actualización de proveedores en el sistema ECUAPASS, asesoría aduanera inicial, desarrollo de materiales promocionales para el relanzamiento comercial y capacitaciones internas sobre la nueva estrategia de abastecimiento.

En conjunto, la inversión total del proyecto asciende a \$11.394,44, monto razonable considerando el tamaño actual de la empresa y su capacidad operativa instalada. Esta

inversión inicial permitirá a La Casa del Ciclista iniciar una nueva etapa de crecimiento con mayor eficiencia, reducción de costos y expansión en el mercado nacional.

Tabla 9. Ingresos y Salidas de Activo Fijo

Descripción	0	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Equipo de computación	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Total	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00

La Tabla 9 muestra la evolución de los activos fijos requeridos para el desarrollo del proyecto durante el horizonte de análisis de cinco años. Estos activos están destinados a fortalecer las operaciones de ensamblaje, gestión administrativa y almacenamiento, sin necesidad de realizar inversiones adicionales a lo largo del tiempo.

Los activos considerados se dividen en dos categorías:

- Muebles y enseres, con un valor anual de \$1.000,00, que incluye herramientas menores, mesas de trabajo, estanterías, sillas y elementos de soporte para la operación del taller y oficinas.
- Equipo de computación, con un valor anual de \$500,00, destinado al mantenimiento o renovación de computadoras, impresoras y periféricos utilizados para el control de inventario, facturación, contacto con proveedores y seguimiento logístico.

La inversión total en activos fijos asciende a \$1.500,00 por año, manteniéndose constante durante todo el período de análisis. Esto responde al hecho de que no se prevén adquisiciones adicionales de maquinaria pesada ni ampliaciones de infraestructura, ya que el modelo operativo propuesto se basa en el uso eficiente de recursos existentes y herramientas manuales.

Tabla 10. Depreciaciones de Activo Fijo

Descripción	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Equipo de computación	166,67	166,67	166,67	-	-
Total	266,67	266,67	266,67	100,00	100,00

La Tabla 10 presenta la proyección de la depreciación anual de los activos fijos considerados en el proyecto durante el período de análisis de cinco años. Esta depreciación se ha calculado con base en el método lineal, asumiendo una vida útil estimada de 10 años para los muebles y enseres, y de 3 años para el equipo de computación.

En el caso de los muebles y enseres, cuyo valor total asciende a \$1.000,00, se reconoce una depreciación constante de \$100,00 por año, equivalente al 10% de su valor, lo cual es coherente con la durabilidad esperada de estos activos en un entorno operativo como el de La Casa del Ciclista.

Por su parte, el equipo de computación, con un valor total de \$500,00, se deprecia en tres años, reconociendo un valor anual de \$166,67 durante los primeros tres años del proyecto. A partir del cuarto año, dicho activo se considera totalmente depreciado, por lo que ya no se registra cargo contable por este concepto en los años 4 y 5.

Como resultado, la depreciación total anual durante los tres primeros años asciende a \$266,67, y disminuye a \$100,00 en los dos últimos años del periodo, correspondiendo únicamente a los muebles y enseres.

Tabla 11. Gastos Preoperativos

	Total
Gastos legales	500,00
Viajes	2.000,00
Total	2.500,00

La Tabla 11 muestra el detalle de los gastos preoperativos asociados a la implementación de la estrategia de abastecimiento internacional para La Casa del Ciclista. Estos gastos

corresponden a desembolsos iniciales indispensables para dejar operativa la propuesta antes del inicio formal de las actividades comerciales proyectadas.

Dentro de estos costos se incluyen los gastos legales, con un valor de \$500,00, destinados a la tramitación de documentos necesarios para formalizar relaciones comerciales internacionales. Esto abarca la revisión y redacción de contratos con proveedores, asesoría en normativa aduanera, actualización de registros en plataformas oficiales como el ECUAPASS, y cumplimiento de regulaciones técnicas exigidas por SENAE y el MIPRO.

Por otro lado, se contempla un valor de \$2.000,00 en concepto de viajes, el cual cubre desplazamientos nacionales e internacionales necesarios para establecer contacto directo con nuevos proveedores, asistir a ferias comerciales del sector ciclista, y realizar visitas técnicas a fábricas o zonas portuarias. Estos viajes son clave para validar la calidad de los componentes a importar y fortalecer las negociaciones estratégicas que permitan alcanzar la reducción del 20% en los costos de abastecimiento.

En total, los gastos preoperativos ascienden a \$2.500,00, inversión que respalda la preparación técnica, legal y comercial del proyecto, asegurando una implementación eficiente y alineada con los objetivos de crecimiento y control de costos establecidos en la propuesta.

Tabla 12. Gastos de Ventas

	1	2	3	4	5
Promoción	4.000,00	4.200,00	4.410,00	4.630,50	4.862,03
Publicidad	5.000,00	5.250,00	5.512,50	5.788,13	6.077,53
Total	9.000,00	9.450,00	9.922,50	10.418,63	10.939,56

La Tabla 12 detalla los gastos proyectados en ventas para los próximos cinco años de operación del proyecto. Estos valores se enfocan principalmente en dos rubros estratégicos: promoción y publicidad, los cuales son fundamentales para alcanzar el objetivo de incrementar las ventas en un 10% mediante el fortalecimiento de la presencia comercial de La Casa del Ciclista a nivel nacional.

Para el primer año, se ha destinado un presupuesto de \$4.000,00 para promoción, que contempla la participación en ferias locales, activaciones de marca en puntos de venta y

descuentos dirigidos a clientes mayoristas. Estas actividades están orientadas a generar posicionamiento en provincias donde la empresa aún no tiene presencia directa.

En paralelo, se asignan \$5.000,00 para publicidad, inversión destinada a campañas digitales en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok), diseño de contenido audiovisual, y colaboraciones con influencers del ámbito deportivo y ciclista. La finalidad es ampliar el alcance de la marca y conectar con nuevos segmentos de mercado mediante mensajes enfocados en la calidad, garantía y personalización de las bicicletas.

Ambos rubros presentan un aumento progresivo del 5% anual, justificado por el crecimiento esperado en las operaciones comerciales, el fortalecimiento del reconocimiento de marca y la necesidad de mantener presencia continua en mercados emergentes. Esta evolución también responde a la expansión territorial planificada, que implica mayor cobertura publicitaria y participación en eventos a lo largo del país.

El presupuesto total para gastos de ventas inicia en \$9.000,00 el primer año y se incrementa hasta \$10.939,56 en el quinto año, reflejando un compromiso sostenido con el desarrollo comercial del proyecto y la consolidación de La Casa del Ciclista como una marca nacional reconocida en el sector de bicicletas ensambladas con componentes de calidad internacional.

Tabla 13. Gastos de Administración

	1	2	3	4	5
Nómina	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Beneficios Sociales	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Servicios Básicos	1.500,00	1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26
Arriendos	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.556,60	5.834,43
Mantenimiento	400,00	420,00	441,00	463,05	486,20
Depreciaciones	266,67	266,67	266,67	100,00	100,00
Amortizaciones	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Suministros y útiles	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Total	35.366,67	35.716,67	36.084,17	36.303,38	36.708,54

La Tabla 13 presenta el desglose de los gastos administrativos proyectados para La Casa del Ciclista durante los cinco años de análisis. Estos gastos comprenden los desembolsos necesarios para el funcionamiento operativo y administrativo de la empresa, y se han

calculado considerando tanto costos fijos como incrementos proporcionales por inflación y expansión progresiva de la actividad comercial.

Dentro de esta categoría, el principal componente es la nómina, con un valor constante de \$24.000,00 anuales, correspondiente a los sueldos del personal administrativo, incluyendo cargos como gerencia, contabilidad y coordinación de importaciones. En complemento, se incluyen beneficios sociales por un monto de \$3.600,00 anuales, que abarcan el décimo tercer y décimo cuarto sueldo, vacaciones, y aportes a la seguridad social, calculados en función del salario base del personal.

El rubro de servicios básicos (que comprende energía eléctrica, agua, telefonía e internet) parte de un valor inicial de \$1.500,00 y aumenta progresivamente año a año en función del crecimiento operativo y ajustes tarifarios estimados. Lo mismo ocurre con los arriendos, que comienzan en \$4.800,00 y se ajustan anualmente en un 5%, considerando revisiones contractuales de renta y expansión de uso de espacio físico.

Se incorpora también el gasto de mantenimiento, destinado a la conservación de la oficina y equipos, así como los trabajos de limpieza rutinaria. Este rubro parte de \$400,00 anuales y se incrementa de forma progresiva con el paso de los años.

Las depreciaciones reflejan la pérdida contable del valor de los activos tangibles como muebles y equipos de computación, y se han calculado siguiendo el método lineal. A partir del año 4, la depreciación disminuye, ya que algunos activos, como el equipo de cómputo, completan su vida útil contable. Asimismo, se incluye una amortización anual fija de \$500,00, correspondiente a la recuperación gradual de los gastos preoperativos, como registros legales, capacitaciones, y planificación de la estrategia de abastecimiento.

Finalmente, se considera un monto anual creciente en suministros y útiles, que abarca materiales de oficina, insumos operativos y artículos de seguridad básicos para el personal, como guantes, mascarillas o señalética.

El total de gastos administrativos proyectados se incrementa ligeramente cada año, comenzando con \$35.366,67 en el primer año y alcanzando \$36.708,54 en el quinto año, reflejando una gestión ordenada y previsible de los costos operativos no productivos de la empresa.

Tabla 14. Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 110.166	\$ 121.183	\$ 133.301	\$ 146.632	\$ 161.295
Costo de Ventas	\$ 63.843	\$ 70.227	\$ 77.250	\$ 84.975	\$ 93.473
Margen de Contribución	\$ 46.323	\$ 50.956	\$ 56.051	\$ 61.656	\$ 67.822
Gastos de Ventas	\$ 9.000	\$ 9.450	\$ 9.923	\$ 10.419	\$ 10.940
Gastos Administrativos	\$ 35.367	\$ 35.717	\$ 36.084	\$ 36.303	\$ 36.709
Utilidad	\$ 1.957	\$ 5.789	\$ 10.045	\$ 14.934	\$ 20.174

La Tabla 14 muestra el estado de resultados proyectado para La Casa del Ciclista a lo largo de cinco años, considerando la implementación de una estrategia de abastecimiento internacional que permitirá reducir los costos y mejorar la eficiencia operativa. Se contempla un crecimiento sostenido en las ventas del 10% anual, sustentado en una mayor cobertura territorial, el fortalecimiento de la marca y el desarrollo de campañas promocionales y publicitarias específicas para nuevos mercados locales.

En el primer año, las ventas alcanzan los \$110.166, y crecen progresivamente hasta llegar a \$161.295 en el quinto año, resultado del impulso comercial, la fidelización de clientes y una oferta de bicicletas con buena relación calidad-precio. Este incremento en ingresos está alineado con la expansión geográfica de la empresa y la consolidación de sus líneas de productos.

El costo de ventas, aunque también aumenta en la misma proporción, se mantiene controlado gracias a la implementación de una estrategia de abastecimiento más eficiente, lo que permite una reducción significativa en los costos unitarios de importación. Esta optimización se refleja en un margen de contribución creciente, que parte de \$46.323 en el primer año y se incrementa a \$67.822 en el quinto año, demostrando una mejora en la rentabilidad operativa de la empresa.

En cuanto a los gastos de ventas, estos se incrementan gradualmente en función del crecimiento comercial proyectado, pasando de \$9.000 en el primer año a \$10.940 en el último. Este aumento se justifica por la necesidad de sostener campañas publicitarias, promoción digital y presencia en ferias o eventos comerciales que potencien la marca a nivel nacional.

Los gastos administrativos se mantienen relativamente estables, con un leve aumento a lo largo de los años debido al ajuste por inflación en servicios, suministros y mantenimiento. Este control en los costos administrativos refleja una estructura organizacional eficiente y adecuada al tamaño de la empresa.

Finalmente, se observa un comportamiento positivo en la utilidad neta, que comienza en \$1.957 en el primer año y asciende a \$20.174 en el quinto. Este resultado evidencia la viabilidad financiera del proyecto, confirmando que la aplicación de una estrategia de abastecimiento internacional no solo mejora los márgenes, sino que también garantiza la sostenibilidad y el crecimiento del negocio a mediano plazo.

El Balance General, que se encuentra en el Anexo 1, refleja la situación financiera de La Casa del Ciclista durante los seis períodos analizados (año 0 a año 5), contemplando los efectos del plan de mejora basado en una estrategia de abastecimiento internacional. Este documento contable resume los activos, pasivos y patrimonio del proyecto, mostrando la evolución del negocio a lo largo del tiempo.

En la parte de activos, se observa un crecimiento progresivo en los activos corrientes, especialmente en las cuentas por cobrar e inventarios, lo que está alineado con el incremento proyectado de las ventas. Los saldos en bancos también aumentan cada año, como reflejo de una gestión eficiente del flujo de caja. Al cierre del quinto año, el activo corriente total alcanza un valor de \$75.566, destacando la fortaleza operativa de la empresa para sostener sus actividades con liquidez.

Los activos fijos se mantienen estables en su valor bruto: \$500 en equipos de computación y \$1.000 en muebles y enseres. Sin embargo, estos valores van disminuyendo contablemente debido al registro de depreciaciones acumuladas. La depreciación de estos bienes se refleja de forma lineal en el balance, reduciendo el valor neto del activo fijo año tras año hasta llegar a \$500 en el último año. Esto permite representar contablemente el desgaste natural de los recursos físicos sin necesidad de reposiciones mayores, dado que la estrategia del negocio no requiere renovación constante de activos.

En cuanto a los activos diferidos, se contemplan los gastos preoperativos por un valor total de \$2.500, los cuales son amortizados progresivamente durante los cinco años. Esta

amortización es reconocida como un gasto contable, y su valor disminuye en la medida que se transcurre el período de análisis hasta quedar completamente amortizado en el quinto año. Por el lado del pasivo, se incluye una línea creciente de cuentas por pagar a proveedores, correspondiente a la política de 45 días de crédito acordada con los proveedores internacionales. También se registra una cuenta llamada “Necesidad de Recursos a Negociar” durante los primeros tres años, que representa capital de trabajo adicional requerido para mantener el equilibrio operativo en períodos de menor liquidez. No se han considerado préstamos bancarios ni financiamiento externo, lo cual refleja una estructura de capital conservadora y enfocada en la sostenibilidad a través de recursos propios.

Finalmente, el patrimonio muestra una evolución positiva, comenzando con un capital inicial de \$11.394 y creciendo progresivamente por la utilidad retenida y las utilidades generadas en cada ejercicio. Al finalizar el quinto año, el patrimonio asciende a \$64.293, lo que evidencia que el proyecto es rentable y tiene capacidad para financiar su expansión sin incurrir en endeudamiento.

En el Anexo 2 se encuentra el flujo de caja proyectado para La Casa del Ciclista presentado bajo el método indirecto, muestra un comportamiento positivo y en crecimiento a lo largo de los cinco años del análisis. Este flujo incorpora la utilidad neta, ajustes por depreciaciones y amortizaciones, así como las variaciones en cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, permitiendo evaluar la capacidad real de generación de efectivo del proyecto.

En el primer año, el flujo de caja es negativo (-\$3.132), producto de las inversiones iniciales y del impacto de la variación en cuentas por cobrar e inventarios. Sin embargo, a partir del segundo año, los flujos se tornan positivos y van aumentando de forma sostenida: \$5.305 en el año 2, \$10.101 en el año 3, hasta alcanzar \$19.914 en el año 5. Este comportamiento confirma que el proyecto logra recuperar su inversión inicial rápidamente y genera excedentes crecientes.

El saldo final de caja también muestra una mejora constante, iniciando en \$4.262 y cerrando en \$54.335 al final del quinto año. Esta evolución demuestra que la empresa no solo logra operar con estabilidad, sino que también acumula liquidez a través del tiempo, lo que fortalece su posición financiera y reduce su exposición al riesgo operativo.

En términos de evaluación financiera, el análisis arroja un Valor Actual Neto (VAN) de \$10.642,71 al aplicar una tasa de descuento del 20%. Este valor indica que el proyecto no solo recupera su inversión inicial de \$11.394,44, sino que genera ingresos adicionales que lo hacen financieramente viable y atractivo, con flujos futuros que superan ampliamente el costo de oportunidad del capital.

Adicionalmente, la Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida es de 40,88%, lo cual representa una rentabilidad significativamente superior a la tasa de descuento utilizada. Esta cifra confirma que el proyecto ofrece un margen atractivo de retorno para los inversionistas, posicionándose como una opción rentable dentro del sector de ensamblaje y comercialización de bicicletas.

En conclusión, el flujo de caja proyectado y los indicadores financieros asociados demuestran que la propuesta de mejora en la estrategia de abastecimiento internacional para La Casa del Ciclista no solo es operativamente sostenible, sino también financieramente sólida y rentable.

CONCLUSIONES

- El diseño de una estrategia de abastecimiento internacional para La Casa del Ciclista es viable y representa una oportunidad significativa para mejorar su rentabilidad y competitividad. La empresa puede reducir sus costos en un 20% e incrementar sus ventas en un 10% si optimiza su proceso de importación, elige proveedores estratégicos y mejora su gestión logística y comercial.
- El análisis del entorno mediante herramientas como PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter evidenció que, si bien existen ventajas como la disponibilidad de tratados comerciales y la creciente demanda de bicicletas de calidad en el mercado ecuatoriano, también hay amenazas como la competencia de productos más económicos y los cambios en los costos logísticos internacionales.
- La optimización de la cadena de suministro es un factor clave para la sostenibilidad del negocio. Elementos como la consolidación de carga, la planificación anticipada de pedidos y la negociación con proveedores impactan directamente en los costos operativos y en la capacidad de respuesta al cliente final.
- La Casa del Ciclista tiene el potencial de fortalecer su posición en el mercado mediante la implementación de una estrategia integral que combine eficiencia operativa con acciones promocionales. La inversión en imagen de marca, promociones dirigidas y garantía del producto puede contribuir significativamente a la fidelización de clientes y al crecimiento sostenido de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Identificar y seleccionar proveedores internacionales estratégicos que ofrezcan una relación adecuada entre calidad, precio y condiciones logísticas, priorizando aquellos que cuenten con certificaciones de cumplimiento y experiencia en exportaciones hacia América Latina, para garantizar la eficiencia en el proceso de abastecimiento.
- Implementar acciones promocionales orientadas a resaltar la calidad, durabilidad y garantía de las bicicletas ensambladas por La Casa del Ciclista, destacando su valor agregado frente a la competencia. Esto puede incluir promociones por temporada, alianzas con tiendas deportivas y presencia activa en redes sociales.
- Optimizar la logística de importación mediante la consolidación de pedidos, la planificación anticipada y la negociación con operadores logísticos confiables. Esto permitirá reducir costos de transporte, minimizar tiempos de entrega y mejorar la disponibilidad de productos en el punto de venta.
- Incorporar herramientas tecnológicas básicas para la gestión de inventarios y pedidos internacionales, lo cual permitirá tener un mayor control de los insumos, mejorar la planificación de compras y evitar sobrecostos por desabastecimiento o exceso de stock.
- Explorar oportunidades de crecimiento a mediano plazo mediante la diversificación de proveedores y productos, evaluando nuevas líneas de accesorios o componentes con alta demanda en el mercado local. Esto permitirá ampliar el portafolio de la empresa y adaptarse a las tendencias del sector ciclista en Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

- Lara Martínez, O. R., Mijangos López, J. A., & Rincón Zapata, O. J. (2024). La importancia de la cadena de suministros en las empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 2456-2473.
- Ruiz López, S. E. (2024). Estrategias de Gestión de la Cadena de Suministro en un Mundo Globalizado. *Revista Científica Zambos*, 97–119.
- Lázaro Guerrero, N. F., Meza Vega, L. J., & Torres Villamizar, J. A. (2022). Revisión de literatura sobre logística internacional: Un análisis de red y tendencias. *Económicas CUC*, 223-246.
- Martinez Prats, G. (2025). El impacto de la logística en la facilitación del comercio internacional: un estudio de costos y beneficios. *European Public & Social Innovation Review*, 1-10.
- Patiño Barragán, C. E., Guzmán Cardona, J. M., & Loaiza Arenas, Y. A. (2022). *Modelo de gestión para el área de compras internacionales en la empresa Siditel S.A.* Tecnológico de Antioquia.
- Arredondo Hidalgo, M. G., Conraud Koellner, E., & Villaseñor Aguilar, C. C. (2023). Digitalización para el área de compras internacionales: la aplicación estratégica de la industria 4.0. *Entretextos*, 1-12.
- Paredes Álvarez, J. L., Rodríguez Robles, L. T., & Rivera Velasco, J. L. (2024). El impacto del comercio internacional en el crecimiento económico de Ecuador: análisis para el período 2000-2022. *Religación*, e2401284.
- Rivera Marín, C. (2021). *Teorías del comercio internacional*. Universidad de San Marcos. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (s.f.). Obtenido de Acuerdos Comerciales: <https://www.produccion.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- Herrera Vinelli, L., & Carranco Paredes, S. (2024). La Negociación de Tratados de Libre Comercio entre Ecuador y Panamá con La República Popular China . *Relaciones Internacionales*, 141-164.

- Torres Freire, M., & Campuzano Vásquez, J. (2021). Impacto de la Balanza Comercial en el Crecimiento Económico Ecuatoriano, Período 1990-2019. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 42-47.
- International Trade Administration. (8 de Febrero de 2024). Obtenido de Customs Regulations: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ecuador-customs-regulations#:~:text=All%20importers%20and%20exporters,Ecuadorian%20Internal%20Revenue%20Service>
- International Trade Administration. (8 de Febrero de 2024). Obtenido de Import Requirements and Documentation: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ecuador-import-requirements-and-documentation#:~:text=All%20importers%20must%20register,by%20the%20Ecuadorian%20Internal>
- TecEx. (20 de Febrero de 2025). Obtenido de Export and Import to Ecuador: <https://tecex.com/countries/import-into-ecuador/#:~:text=The%20documentation%20required%20for,and%20a%20certificate%20of>
- Privacy Shields. (s.f.). Obtenido de Ecuador - Import Tariffs: <https://www.privacyshield.gov/ps/article?id=Ecuador-Import-Tariffs#:~:text=Ecuador%20limits%20most%20of,was%207.6%20percent%20for>
- International Trade Administration. (8 de Febrero de 2024). Obtenido de Trade Agreements: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ecuador-trade-agreements#:~:text=Ecuador%20is%20a%20member,Union.%20Ecuador%20has%20entered>
- González Aguirre, J., & Del Villar, A. (2021). Administrative Costs and Tariff Rates in the Presence of Customs Evasion: Evidence from Ecuador. *economies*, 9-21.
- International Trade Administration. (8 de Febrero de 2024). Obtenido de Trade Barriers: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ecuador-trade-barriers#:~:text=Ecuador%20has%20imposed%20a,uses%20the%20Andean%20Pr>
ce

- Trading Economics. (s.f.). Obtenido de Ecuador Imports: <https://tradingeconomics.com/ecuador/imports#:~:text=Imports%20in%20Ecuador%20averaged,of%202022%20and%20a>
- Macrotrends. (2025). Obtenido de Ecuador Imports 1960-2025: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/ECU/ecuador/imports#:~:text=Ecuador%20imports%20for%202023,US%20dollars%2C%20a%2027.98%25>
- International Trade Administration. (8 de Febrero de 2024). Obtenido de Ecuador - Import Tariffs: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ecuador-import-tariffs#:~:text=items%29.%20Ecuador's%20simple%20average,10.2%20percent%20for%20non%2Dagricultural>
- Sanchez, J. (5 de Julio de 2024). *Statista*. Obtenido de Imports of intermediate goods in Ecuador from 2000 to 2022: <https://www.statista.com/statistics/1393005/imports-of-intermediate-goods-ecuador/>
- Sánchez, A. M., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2021). *Importaciones Ecuatorianas*. Ambato.
- International Trade Administration. (8 de Febrero de 2024). Obtenido de Standards for Trade: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ecuador-standards-trade#:~:text=Products%20subject%20to%20technical,INEN%2D1%20has%20a%20one%2Dyear>
- International Trade Administration. (8 de Febrero de 2024). Obtenido de Prohibited and Restricted Imports: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ecuador-prohibited-and-restricted-imports#:~:text=%2D%20Used%20spare%20parts%20for>
- World Bank. (s.f.). *World Integrated Trade Solution*. Obtenido de Ecuador trade statistics : Exports, Imports, Products, Tariffs, GDP and related Development Indicator. : <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/ECU#:~:text=Ecuador%20Trade%20Statistics%20including,tariffs%20and%20relevant%20development>
- Knapp, G., & Pozo Vélez, H. (10 de Mayo de 2025). *Britannica*. Obtenido de Trade of Ecuador: <https://www.britannica.com/place/Ecuador/Trade>

- Government of Canada. (6 de Febrero de 2025). Obtenido de Canada-Ecuador Free Trade Agreement: Summary of negotiated outcomes: <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ecuador-fta-ale-equateur/summary-nego-resume.aspx?lang=eng>
- Dorta González, P. (2013). *Transporte y Logística Internacional*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Vigueras García, A., & Haza Ortiz, M. M. (2020). *INCOTERMS 2020*. Cuautitlán Izcalli: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Aranibar-Ramos, E. R., & Quispe-Ambrocio, A. D. (2023). Exploración del comercio global: una revisión integral del comercio internacional y el comercio exterior. *Quipukamayoc*, 85-100.
- Zambrano Valdivieso, O. J. (2024). *VENTAJA ABSOLUTA, VENTAJA COMPARATIVA VENTAJA COMPETITIVA*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Rodríguez Balderas, M. (25 de Junio de 2024). *INEAF Business School*. Obtenido de El modelo de Heckscher-Ohlin en la economía: <https://www.ineaf.es/tribuna/modelo-de-heckscher-ohlin/>
- Bartlett, D., & Twineham, J. (2013). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. London Metropolitan Business School.
- Britannica, The Editors of Encyclopaedia. (14 de Mayo de 2025). *Encyclopedia Britannica*. Obtenido de trade agreement: <https://www.britannica.com/money/trade-agreement>
- Amador Mercado, C. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 1-2.
- Santander Universidades. (07 de Enero de 2022). *Santander Open Academy*. Obtenido de 5 fuerzas de Porter: cuáles son y para qué sirven: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Sarchi Salcedo, C. O. (2020). *ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACCESORIOS PARA CELULARES EN LA CIUDAD DE MACHALA*. Machala.

- Delgado Delgado, D. D., Pilaloe David, W. O., Holguin Burgos, B. P., & Cali Cadena, K. M. (2023). DIAGNÓSTICO FODA COMO ELEMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS DE PRODUCCIÓN DE CACAO CCN51 EN EL TRIUNFO, GUAYAS, ECUADOR. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 102-118.
- Peralta, P. (11 de Abril de 2025). *France 24*. Obtenido de Los desafíos que enfrentará Daniel Noboa en Ecuador ante sus múltiples urgencias: <https://www.france24.com/es/américa-latina/20250411-gonzález-o-noboa-ecuador-busca-rumbo-entre-múltiples-urgencias>
- Guerra, S. (02 de Junio de 2025). *Primicias*. Obtenido de ¿Ecuador crecerá en 2025? Sí, pero el reto es sostener el crecimiento: <https://www.primicias.ec/revistagestion/analisis/ecuador-crecimiento-banco-central-inversion-consumo-97364/>
- Worldometer. (2025). Obtenido de Población de Ecuador: https://www-worldometers-info.translate.google.com/world-population/ecuador-population/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=wa
- Censo Ecuador. (19 de Febrero de 2024). Obtenido de INEC estima que, según proyecciones en el mediano plazo, Ecuador tendrá más adultos mayores, menos niños y adolescentes en 2050: <https://www.censoecuador.gob.ec/ecuador-tendra-mas-adultos-mayores-menos-ninos-y-adolescentes-en-2050/>
- Cámara de Comercio de Quito. (12 de Mayo de 2025). Obtenido de Tendencias tecnológicas que transformarán sectores clave en 2025: <https://ccq.ec/tendencias-tecnologicas-que-transformaran-sectores-clave-en-2025/>
- Biocycle. (30 de Enero de 2025). Obtenido de Novedades en ciclismo en 2025: tendencias y sorpresas.: <https://biocyclespain.com/novedades-ciclismo-2025/?srsltid=AfmBOopFSAeWUkqLDfpHuCPSt4CitCLAZFJdIpDJLwR7guxfXV0SJve7>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2025). Obtenido de Ecuador Biodiverso: <https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-biodiverso-2025/>

Servicio Nacional de Contratación Pública. (s.f.). Obtenido de Acuerdos Comerciales:
<https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/acuerdos-comerciales/>

Universidad Europea. (26 de Julio de 2024). Obtenido de ¿Qué es un estudio de mercado y cómo realizarlo?: <https://universidadeuropea.com/blog/estudio-mercado/>

Indeed. (6 de Junio de 2025). Obtenido de What Is Market Size and How Do You Determine It?: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-market-size>

BBVA. (s.f.). Obtenido de La importancia de la segmentación de mercado al desplegar una estrategia empresarial: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ae/cuentas/segmentacion-de-mercado.html>

Campines Barría, F. J. (2024). Elementos del Marketing Mix y sus Características en Beneficio de las Actividades Empresariales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1324-1337.

ANEXOS

Anexo 1. Balance General del Proyecto

	0	1	2	3	4	5
Activo						
Bancos	7.394	9.017	9.616	10.271	10.975	11.760
Inversiones Temporales	-	-	-	9.397	23.446	42.575
Cuentas por cobrar	-	9.181	10.099	11.108	12.219	13.441
Inventarios	-	5.320	5.852	6.438	7.081	7.789
Total Activo Corriente	7.394	23.518	25.567	37.214	53.722	75.566
Equipos de computación	500	500	500	500	500	500
Muebles y enseres	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maquinaria	-	-	-	-	-	-
Edificios	-	-	-	-	-	-
Dep. acum. Equipos de computación.	-	166,67	333,33	500,00	500,00	500,00
Dep. acum. Muebles y enseres	-	100,00	200,00	300,00	400,00	500,00
Dep. acum. Maquinaria	-	-	-	-	-	-
Dep. acum. Edificios	-	-	-	-	-	-
Total Activo Fijo	1.500,00	1.233,33	966,67	700,00	600,00	500,00
Gastos Preoperativos	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Amortización	-	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00
Total Activo Diferido	2.500,00	2.000,00	1.500,00	1.000,00	500,00	-
Total Activo	11.394	26.752	28.034	38.914	54.822	76.066
Pasivo						
Proveedores	-	8.645	8.845	9.729	10.702	11.773
Necesidad de Recursos a Negociar	-	4.755	49	-	-	-
Total Pasivo Corriente	-	13.400	8.893	9.729	10.702	11.773
Préstamos socios	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo	-	13.400	8.893	9.729	10.702	11.773
Patrimonio						
Capital	11.394	11.394	11.394	11.394	11.394	11.394
Utilidad retenida	-	-	1.956,74	7.745,82	17.790,48	32.724,94
Utilidad del ejercicio	-	1.957	5.789	10.045	14.934	20.174
Total Patrimonio	11.394	13.351	19.140	29.185	44.119	64.293
Total Pasivo + Patrimonio	11.394	26.752	28.034	38.914	54.822	76.066
Cuadre	-	-	-	-	-	-

Anexo 2. Flujo de Caja del Proyecto

	1	2	3	4	5
Utilidad	1.957	5.789	10.045	14.934	20.174
Depreciaciones y amortizaciones	767	767	767	600	600
Subtotal operacional	2.723	6.556	10.811	15.534	20.774
Variación Cuentas por cobrar	(9.181)	(918)	(1.010)	(1.111)	(1.222)
Variación Inventarios	(5.320)	(532)	(585)	(644)	(708)
Variación Proveedores	8.645	200	884	973	1.070
Total Operacional	(3.132)	5.305	10.101	14.753	19.914

Variación Activos fijos	-	-	-	-	-
Variación Gastos Operativos	-	-	-	-	-
Total Inversión	-	-	-	-	-

Préstamos socios	-	-	-	-	-
Capital	-	-	-	-	-
Utilidad Retenida	-	-	-	-	-
Total Financiamiento	-	-	-	-	-

Flujo de Caja	(3.132)	5.305	10.101	14.753	19.914
----------------------	----------------	--------------	---------------	---------------	---------------

Saldo inicial de caja	7.394	4.262	9.568	19.668	34.421
Saldo final de caja	4.262	9.568	19.668	34.421	54.335

Saldo real de caja	9.017	9.616	10.271	10.975	11.760
--------------------	-------	-------	--------	--------	--------

Diferencia	(4.755)	(49)	9.397	23.446	42.575
-------------------	----------------	-------------	--------------	---------------	---------------

	0	1	2	3	4	5
VAN 20%	(11.394,44)	(3.132)	5.305	10.101	14.753	19.914

VAN 20 % \$ 10.642,71

TIR 40,88%

Anexo 3. Entrevista realizada a Vicente Chugulí y Mayrita Rivera de la Casa del Ciclista

Link del documento:

<https://drive.google.com/file/d/1t5DIOeAWkHOR9ag8A94YqygLlhA44d5w/view?usp=sharing>