PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

PROYECTO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE UN PRODUCTO ALIMENTARIO ECUATORIANO AL MERCADO INTERNACIONAL, CASO: LA EXPORTACIÓN DE LOS HELADOS LA AVELINA DE LA EMPRESA ABELLITO S.A. A UNO DE LOS PAÍSES DEL ÁREA ANDINA, EN EL PERIODO 2018 – 2025.

MARÍA JOSÉ VICUÑA CASTILLO

DIRECTOR:
Mtr. Jorge Mora Varela

MARZO - 2021
QUITO – ECUADOR

DEDICATORIA

Para las personas que hacen de mi vida algo bonito: mi familia, por ser el pilar fundamental de mi vida.

A mi papá y mamá, por cada esfuerzo, por su amor incondicional y por ser mi ejemplo de vida.

A mis hermanos, por ser mis mejores amigos y la luz en momentos difíciles.

Esto es por y para ustedes.

María José.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por alentarme a cumplir mis sueños y metas.

A mis amigos y amigas, por acompañarme en este proceso, darme ánimos para seguir adelante y enseñarme que la verdadera amistad existe.

A mi director de tesis, Jorge Mora Varela, por ser un profesor excepcional durante toda la carrera, por su paciencia, apoyo y sabios consejos durante la realización de esta disertación.

A mis maestros y lectores de disertación, por aportar a mi formación académica y profesional.

A la empresa Abellito S.A., en especial a Leonidas Plaza, Paola Nieto y Verónica Tapia, por el tiempo y ayuda brindada.

María José.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN viii
ABSTRACT ix
RÉSUMÉ x
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I: LA EMPRESA ABELLITO S.A. Y SU PRODUCTO 6
1.1 Antecedentes y características generales de la empresa 6
1.1.1 Historia de la empresa 6
1.1.2 Misión, visión y valores corporativos 8
1.1.3 Estructura organizacional 9
1.1.4 Logo 12
1.1.5 Productos ofertados 12
1.2 Características del producto exportable: helados La Avelina 14
1.2.1 Presentación y descripción del producto 14
1.2.2 Aspectos técnicos del producto 15
1.2.3 Costos de venta y producción 18
1.2.4 Sub partida arancelaria 19
1.3 Análisis situacional de la empresa 20
1.3.1 Análisis PEST 20
1.3.2 Matriz ampliada FODA 22
1.3.3 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) 24
1.3.4 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) 26
2 CAPÍTULO II: SELECCIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNACIONAL 29
2.1 Análisis de la Accesibilidad de los Mercados 29
2.1.1 Factores físicos en la accesibilidad a los mercados 29
2.1.2 Factores socioculturales en la accesibilidad a los mercados 32
2.1.3 Factores económico-políticos en la accesibilidad a los mercados 35
2.2 Análisis de la Potencialidad de los Mercados 37
2.2.1 Demanda actual y potencial de los helados 38
2.2.2 Apertura comercial del mercado 45
2.2.3 Participación de productos ecuatorianos en las importaciones del país 47
2.3 Análisis del Riesgo País de los Mercados 49

2.4 Matriz de Selección de mercado 52
2.4.1 Concepto Matriz de Selección de Mercados 52
2.4.2 Resultado de la Matriz de Selección de Mercado 52
3 CAPÍTULO III: INGENIERÍA DEL PROYECTO Y ANÁLISIS FINANCIERO 57
3.1 Modelo de Uppsala aplicado al proyecto de exportación 57
3.1.1 Etapas 58
3.2 Ingeniería del proyecto y análisis financiero 59
3.2.1 Estado de situación financiera 59
3.2.2 Activos de la empresa Abellito S.A. 60
3.2.3 Estado de fuentes y usos 60
3.2.4 Capital de trabajo 61
3.2.5 Proyecciones de ingresos y costos 62
3.2.6 Punto de equilibrio 62
3.2.7 Indicadores financieros: VAN, TIR y Relación Beneficio/Costo 63
3.2.8 Análisis de la situación financiera 63
3.3 Costos de exportación de helados La Avelina al mercado seleccionado 64
3.3.1 Requisitos para la exportación de helados de Ecuador a Chile 65
3.3.2 Aranceles e impuestos para la exportación de helados 65
3.3.3 Costos logísticos de exportación (costos transporte) 66
3.3.4 Costo de venta de los helados en Chile 66
3.4 Estrategia de Exportación y Comercialización de los helados La Avelina en el mercado seleccionado 67
3.4.1 Estrategia de Distribución 67
3.4.2 Estrategia de Precio 68
3.4.3 Estrategia de Promoción 69
ANÁLISIS 73
CONCLUSIONES 76
RECOMENDACIONES 78
Bibliografía 79
ANEXOS 85

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PERSONAL EMPRESA ABELLITO S.A. 11
TABLA 2. ANÁLISIS CUALITATIVOS DEL PRODUCTO 18
TABLA 3. ANÁLISIS CUANTITATIVOS DEL PRODUCTO 18
TABLA 4. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA 19
TABLA 5. MATRIZ FODA EMPRESA ABELLITO S.A. 23
TABLA 6. MATRIZ EFI EMPRESA ABELLITO S.A. 25
TABLA 7. MATRIZ EFE EMPRESA ABELLITO S.A. 27
TABLA 8. PUNTUACIÓN LPI CHILE 2018 30
TABLA 9. PUNTUACIÓN LPI PERÚ 2018 31
TABLA 10. PUNTUACIÓN LPI COLOMBIA 2018 32
TABLA 11. HOFSTEDE INSIGHTS CHILE 34
TABLA 12. HOFSTEDE INSIGHTS PERÚ 34
TABLA 13. HOFSTEDE INSIGHTS COLOMBIA 35
TABLA 14. INDICADORES ECONÓMICOS Y POLÍTICOS CHILE 36
TABLA 15. INDICADORES ECONÓMICOS Y POLÍTICOS PERÚ 37
TABLA 16. INDICADORES ECONÓMICOS Y POLÍTICOS COLOMBIA 37
TABLA 17. IMPORTACIONES DE CHILE DE LA PARTIDA 210500 (2015-2019) 39
TABLA 18. VARIACIÓN ANUAL DE IMPORTACIONES DE CHILE (2015-2019) 40
TABLA 19. ESTIMACIÓN DE IMPORTACIONES DE CHILE (2020-2024) 40
TABLA 20. IMPORTACIONES DE PERÚ DE LA PARTIDA 210500 (2015-2019) . 41
TABLA 21. VARIACIÓN ANUAL DE IMPORTACIONES DE PERÚ (2015-2019) 42
TABLA *22*. ESTIMACIÓN DE IMPORTACIONES DE PERÚ (2020-2024) 42
TABLA 23. IMPORTACIONES DE COLOMBIA DE LA PARTIDA 210500 (2015-2019) 43
TABLA 24. VARIACIÓN ANUAL DE IMPORTACIONES DE COLOMBIA (2015-2019) 44
TABLA 25. ESTIMACIÓN DE IMPORTACIONES DE COLOMBIA (2020-2024) .. 44
TABLA 26. COEFICIENTE DE APERTURA COMERCIAL 2019 46
TABLA 27. PARTICIPACIÓN DE ECUADOR EN LAS IMPORTACIONES DE CHILE 47
TABLA 28. PARTICIPACIÓN DE ECUADOR EN LAS IMPORTACIONES DE PERÚ 48

TABLA 29. PARTICIPACIÓN DE ECUADOR EN LAS IMPORTACIONES DE COLOMBIA 48
TABLA 30. FACTORES DE ANÁLISIS POR PAÍS (CESCE) 51
TABLA 31. FACTORES DE ANÁLISIS POR PAÍS (COFACE) 51
TABLA 32. MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS 53
TABLA 33. MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS (RESULTADOS) 53
TABLA 34. ACTIVOS DE LA EMPRESA ABELLITO S.A. 60
TABLA 35. CAPITAL OPERATIVO DE LA EMPRESA ABELLITO S.A. 61
TABLA 36. PROYECCIONES DE INGRESOS Y COSTOS DE ABELLITO S.A. 62
TABLA 37. INDICADORES FINANCIEROS DE ABELLITO S.A. 63
TABLA 38. ARANCELES E IMPUESTOS PARA EXPORTAR A CHILE 65
TABLA 39. COSTO DE VENTA DE HELADOS LA AVELINA EN CHILE 66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA ABELLITO S.A. .. 10
GRÁFICO 2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DEL HELADO 16
GRÁFICO 3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN – CHILE (2015) 38
GRÁFICO 4. IMPORTACIONES DE HELADOS: CHILE, PERÚ Y COLOMBIA ... 45
GRÁFICO 5. PARTICIPACIÓN DE LAS IMPORTACIONES DESDE ECUADOR. 49

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMÁGEN 1. LOGO PRODUCTOS 12
IMÁGEN 2. DOCUMENTACIÓN 12
IMÁGEN 3. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS 13
IMÁGEN 4. EMPAQUE HELADOS LA AVELINA 15

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. CERTIFICADO REGISTRO SANITARIO – HELADOS LA AVELINA 85
ANEXO 2. COSTOS DE PRODUCCIÓN – HELADOS LA AVELINA..... 87
ANEXO 3. CLAVES DE DIAGNÓSTICO – GRUPO CESCE..... 88
ANEXO 4. BALANCE GENERAL EMPRESA ABELLITO S.A. 2018 Y 2019..... 90
ANEXO 5. ESTADO DE FUENTES Y USOS EMPRESA ABELLITO S.A. 2018-2019 91
ANEXO 6. ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA ABELLITO S.A. 2015-2019.. 92
ANEXO 7. PUNTO DE EQUILIBRIO EMPRESA ABELLITO S.A..... 93
ANEXO 8. COSTOS DE EXPORTACIÓN Y PRECIO VENTA HELADOS LA AVELINA EN CHILE 94

RESUMEN

La empresa Abellito S.A., establecida en Ecuador desde 1932, se dedica a la elaboración de productos lácteos y busca iniciar su proceso de internacionalización a través de la exportación de uno de sus productos más reconocidos y que los representa: los helados La Avelina. Se propone la investigación con el objetivo de conocer la prefactibilidad del proceso, el mejor destino de exportación y la rentabilidad del proyecto. La disertación se realiza bajo el fundamento de las etapas de internacionalización de la empresa mediante el marco teórico del Modelo de Uppsala y la estructura consta de tres capítulos. En el primero se procede a identificar las características de la empresa y del producto y se realiza un análisis situacional por medio de matrices PEST, FODA y matrices de evaluación de factores externos e internos de la empresa. Segundo, se comparan países y se aplica la Matriz de Selección de Mercados de países del Área Andina, donde se determinó que Chile es el país idóneo por sus factores de accesibilidad, potencial comercial, riesgo país y por ser el mayor consumidor de helados a nivel de Latinoamérica. Tercero, se efectúa el análisis financiero del proyecto para garantizar su viabilidad, conocer la rentabilidad y la utilidad que tendrá la comercialización de los helados en Chile, el mismo que permitirá establecer los costos de venta y estrategias de ingreso.

Palabras claves: Abellito S.A., helados, exportación, internacionalización, Área Andina, potencialidad de mercado, inversión, Modelo de Uppsala.

ABSTRACT

The company Abellito S.A., established in Ecuador in 1932, is dedicated to the production of dairy products and seeks to start its internationalization process through the exportation of one of its most recognized and represented products: La Avelina's ice cream. The investigation is proposed in order to know the prefeasibility of the process, the potential destination for the exportation and the profitability of the project. The dissertation is carried out under the sequence of stages for the internationalization of the company through the theoretical framework of the Uppsala Model and the structure consists of three chapters. First, the characteristics of the company and the product are identified and a situational analysis is determined by tools like the PEST analysis, SWOT and the evaluation of external and internal aspects of the company. The second chapter compares countries of the Andean region based on the selection matrix of international markets to conclude that Chile is the best export destination due to its accessibility factors, commercial potential, country risk and considering that Chile is the largest consumer of ice cream in Latin America. Finally, in the third chapter, it was analyzed the financial information to evaluate its viability, to know the profitability and utility that the commercialization of ice cream will have in Chile with the objective of the establishment of sales costs and income strategies.

Keywords: Abellito S.A., ice cream, export, internationalization, Andean area, market potential, investment, Uppsala Model.

RÉSUMÉ

La société Abellito S.A., établie en Équateur depuis 1932, se consacre à la production de produits laitiers et cherche à démarrer son processus d'internationalisation par l'exportation de l'un de ses produits les plus reconnus et qui les représente: la glace La Avelina. La dissertation est proposée afin de connaître la préfaisabilité du processus, la meilleure destination d'exportation et la rentabilité du projet. La thèse est réalisée sous la base des étapes d'internationalisation de l'entreprise à travers le cadre théorique du modèle d'Uppsala et la structure se compose de trois chapitres. Dans le premier, les caractéristiques de l'entreprise et du produit sont identifiées et une analyse situationnelle est effectuée au moyen de matrices PEST, SWOT et de matrices d'évaluation des facteurs externes et internes de l'entreprise. Deuxièmement, les pays sont comparés et la matrice de sélection du marché des pays de la région andine est appliquée, où il a été déterminé que le Chili est le pays idéal en raison de ses facteurs d'accessibilité, de son potentiel commercial, du risque pays et parce qu'il est le plus grand consommateur de crème glacée en Amérique latine. Troisièmement, l'analyse financière du projet est effectuée pour garantir sa viabilité, pour connaître la rentabilité et l'utilité que la commercialisation de la crème glacée aura au Chili, ce qui permettra d'établir des coûts de vente et des stratégies de revenus.

Mots clés: Abellito S.A., glaces, exportation, internationalisation, zone Andine, potentiel de marché, investissement, modèle d'Uppsala.

INTRODUCCIÓN

La economía del Ecuador está conformada por ingresos de productos petroleros y productos agrícolas tradicionales, lo cual hace al país vulnerable ante precios internacionales y le quita espacio a la competitividad. Así, por el alcance de otras oportunidades comerciales, las empresas ecuatorianas buscan diversificar las exportaciones del país a través de productos procesados que tengan un valor agregado, por esta razón, el Gobierno de Ecuador busca impulsar y fomentar la exportación para cambiar la matriz productiva y así disminuir el déficit crónico de la balanza comercial, de esta manera mejorar los ingresos y rendimientos de los productores ecuatorianos.

La empresa ecuatoriana Abellito S.A. comenzó sus operaciones en 1932 con el objetivo de ayudar a los ganaderos de la zona de Cotopaxi y se posicionó como una marca de productos lácteos reconocida dentro de Ecuador. Adicional, la empresa Abellito S.A. ha tenido una considerable expansión dentro del país, en 2020 cuentan con puntos de venta en diferentes provincias del país, con su paradero principal y típico en la parroquia de Tanicuchi en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, puntos de ventas minoristas y distribuidores en las provincias de Azuay, Chimborazo, El Oro, Imbabura, Manabí, Pichincha y Tungurahua.

Con el objetivo de contribuir al desarrollo de la materia prima ecuatoriana con valor agregado; para apoyar ese desarrollo, la empresa Abellito S.A. busca la oportunidad de incursionar en un mercado internacional como su nuevo objetivo comercial para su crecimiento en el futuro. El portafolio de la empresa se caracteriza por productos lácteos en el cual se destacan los helados La Avelina: helados compuestos por crema natural con un empastado de chocolate con leche realizados con tecnología danesa por medio de buenas prácticas de manufactura. Los helados han tenido aceptación a nivel nacional y son el producto de la empresa más vendido.

En 2017 se consumieron 7.3 mil millones de litros de helados dentro de la región de Latinoamérica, y se estima que la tendencia al crecimiento del mercado de helados dentro de América Latina será del 3.8% por año entre 2017 y 2022, en. (Euromonitor, 2017). Este factor

representa una oportunidad para la empresa Abellito S.A. de iniciar un proceso de exportación de los helados dentro de la región andina.

En la búsqueda de analizar el mercado internacional desde Ecuador para la implantación de un modelo de exportación directa de la empresa Abellito S.A. y de comercialización de sus helados, esta guía servirá como base para la empresa y sus representantes para incursionar en otros mercados y responder a las necesidades de los clientes internacionales. Es así, que el objetivo principal de la disertación se enfoca en desarrollar un proyecto de prefactibilidad para la exportación de los helados a un mercado internacional seleccionado en una perspectiva de internacionalización del producto aplicable para la empresa en mención durante en el período 2018-2025.

Por consiguiente, se establecen así tres objetivos particulares; en primer lugar, identificar las características de la empresa Abellito S.A. y el potencial exportable de los helados; en segunda instancia, analizar los mercados viables para la exportación de los helados de la empresa en estudio de acuerdo con los países potenciales y el análisis comparativo entre los países y la oferta exportable del Ecuador para determinar la mejor opción para la exportación; por último, elaborar la ingeniería y la estructura financiera y el proceso de exportación de los helados al mercado seleccionado.

En este contexto, la hipótesis planteada para la investigación es: la exportación y comercialización de los helados La Avelina hacia un mercado internacional seleccionado sería factible, por los diferenciales de precios y cualidades técnicas lo que permitiría la internacionalización de la empresa Abellito S.A. durante el período 2018 – 2025, lo que satisfacería las expectativas de los inversores. Para la comprobación, se decidió realizar tres capítulos que analizan la empresa y el producto, los potenciales mercados y la ingeniería y análisis financiero.

Dentro del primer capítulo se presenta, en primer lugar, los antecedentes e información general de la empresa Abellito S.A.: historia dentro de Ecuador, misión, visión, valores corporativos, estructura organizacional, logo y los productos ofertados. En virtud de que los

helados son el producto potencial a exportar, se detallan las características del mismo: aspectos técnicos, costos de venta, costos de producción y la partida arancelaria a la que corresponde el producto acorde Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías para la exportación. Por último, con la información identificada, se realizará el análisis situacional de la empresa mediante el análisis PEST, la matriz ampliada FODA y la Evaluación de Factores Internos y Externos (Matriz EFI y EFE).

El segundo capítulo se centrará en un análisis y comparación a través de criterios ponderados de los países mediante la Matriz de Selección de Mercados. En primera instancia, se analizará los factores físicos, socioculturales y factores económico-políticos de la Accesibilidad de los Mercados. Asimismo, se establecerá la demanda actual y potencial del producto, la apertura del mercado y la participación de los productos ecuatorianos en las importaciones de los países para conocer la Potencialidad de los Mercados y se analizará el Riego País. En efecto, se dará un valor a cada factor para conocer el mercado idóneo para la exportación de los helados.

Dentro del tercer capítulo se analizará la situación financiera de la empresa Abellito S.A a partir de la realización de la ingeniería del proyecto, se determinan así los activos de la empresa, capital operativo, se hará una proyección hasta 2025 de ingresos y costos, se tomará en cuentan los indicadores financieros VAN, TIR y punto de equilibrio. Además, dentro del capítulo se especifican los requisitos para la exportación al mercado seleccionado, los aranceles e impuestos y costos logísticos de exportación para determinar el precio de venta en el país destino. Por otro lado, se plantean las estrategias para la exportación, distribución, promoción y precio.

Para 2020, la empresa Abellito S.A. no comercializa ni exporta sus productos a otros países, no obstante, busca incursionar y expandir sus ventas a nuevos mercados. Se recomienda que las pequeñas y medianas empresas (PYME), comiencen su internacionalización de manera gradual y por etapas. Como marco teórico de la disertación, se toma la teoría de la internacionalización del Modelo de Uppsala. El Modelo establece que el conocimiento del mercado de una empresa (o la falta de él) es la fuerza impulsora de su camino de internacionalización. Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) observaron que las empresas se internacionalizaron porque aún eran pequeñas y que sus operaciones en el extranjero se

desarrollaron de manera gradual. Además, en 1997, Johanson y Valhne establecieron que cada cultura tiene sus características en cuanto a necesidades, comportamiento de compra y sus propias orientaciones típicas, por lo tanto, el conocimiento del mercado se considera una función de la distancia psíquica entre los países de origen y de acogida y la experiencia acumulada de la empresa. El modelo sostiene que las empresas eligen nuevos países para la expansión de acuerdo con su cercanía con el país anfitrión, como sería el caso de la internacionalización de la empresa Abellito S.A. hacia un país de la región andina.

La idea principal de este modelo es el desarrollo paso a paso durante el proceso de ampliación para evitar la inseguridad por el desconocimiento del país extranjero, su cultura y la la falta de recursos (Kotler & Armstrong, 2008) y se basa en dos conceptos: la distancia psíquica y el aprendizaje gradual. Al comenzar la internacionalización por los países más cercanos a su mercado local (Johanson & Valhne, 1977) se evitan circunstancias que impidan los flujos de información entre la empresa y el mercado, que incluye las diferencias de idioma, nivel de educación, cómo hacer negocios, cultura o desarrollo industrial.

El segundo factor del modelo es el aprendizaje gradual que es la consecuencia de un proceso de ajuste a las condiciones cambiantes de la empresa y el entorno al cual ingresa (Johanson & Valhne, 1977). Este factor permite la adquisición de conocimientos de forma progresiva que se adaptada a las posibilidades de la empresa y evoluciona con el nivel de operaciones en el extranjero. Es así que, se subdivide el proceso de entrada en un mercado internacional en cuatro pasos diferentes, donde las etapas sucesivas representan grados más altos de participación internacional y compromiso con el mercado (Johanson & Valhne, 2013) :

1. Exportación no regular o esporádica de productos o servicios.
2. Exportación a través de representantes independientes o distribuidores.
3. Instauración de una sucursal comercial de ventas de la empresa en el extranjero.
4. Establecimiento de unidades de producción o fabricación en el país extranjero.

El compromiso internacional de la empresa Abellito S.A. será mayor al tener más conocimiento sobre los mercados extranjeros, mientras que el modelo de Uppsala servirá como

base para la forma de expansión hacia un nicho de mercado, como efecto del éxito en Ecuador, a través de la estrategia de implantación por etapas.

Adicional al marco teórico, la metodología de la investigación, al ser una disertación teórica-práctica, tendrá un diseño de investigación de tipo descriptiva, exploratoria y cuantitativa. Desde el enfoque descriptivo, se realizará un análisis de la situación de la empresa Abellito S.A. mediante la información general de la empresa y del producto. De igual manera, el enfoque exploratorio permitirá investigar e identificar el mercado potencial para la exportación por medio de factores y el enfoque cuantitativo se basa en demostrar, mediante datos estadísticos y un análisis financiero, la prefactibilidad del proyecto.

El propósito de la investigación es de carácter empírico, porque se recopilará información de fuentes primarias y secundarias, por medio de páginas web, artículos, documentos de investigación, sitios oficiales y otros trabajos universitarios que tengan relación con la empresa, el producto, países potenciales de estudio y se cuenta con el acceso a entrevistas e información financiera de la empresa Abellito S.A. que es la base de la investigación para poder explicar la factibilidad de internacionalización de la empresa y su capacidad de exportación en el futuro.

En el punto de vista académico, la investigación tiene relevancia, relación y características multidisciplinarias de la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales ya que se pondría en práctica los conocimientos obtenidos a lo largo de carrera, tanto del campo de los negocios como el de las relaciones internacionales. La disertación se enfoca en aspectos relacionados con el análisis situacional de empresas, el comercio internacional, la aplicación de estrategias comerciales para el ingreso a países extranjeros, finanzas y la internacionalización empresarial. De ser aplicado en un futuro el proyecto, se contribuiría con el desarrollo económico del país y la internacionalización de la empresa Abellitos S.A., en consecuencia, se propondrían nuevos trabajos de modelos de exportación para disertaciones venideras, con el fin de que se espere una implementación de lo planificado.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA ABELLITO S.A. Y SU PRODUCTO

Con el objetivo de conocer la situación de la empresa Abellito S.A. e identificar el potencial exportable de los helados La Avelina para incursionar en el mercado internacional, dentro del capítulo se presentarán a nivel general las características de la empresa y su funcionamiento interno para conocer la situación dentro del mercado ecuatoriano; las características y el proceso de elaboración de los helados; para finalizar, se realizará el análisis situacional mediante el uso de las matrices PEST, FODA, EFI y EFE.

1.1 Antecedentes y características generales de la empresa

El subcapítulo se enfoca en conocer la información de la empresa Abellito S.A., la historia, antecedentes y características generales como la visión, misión, valores, logo, estructura organizacional y portafolio de productos, con la finalidad de comprender su funcionamiento interno, trayectoria y experiencia para determinar los factores que han permitido que se posicione en el mercado nacional.

1.1.1 Historia de la empresa

La empresa de Productos Lácteos "ABELLITO S.A.", conocida por sus productos que llevan la marca "LA AVELINA", tiene su planta de producción y oficina administrativa en la ciudad de Latacunga, sector La Avelina en la provincia de Cotopaxi en Ecuador. En 1932, el General Leonidas Plaza Gutiérrez junto a su esposa Avelina Lasso Ascázubi, dan inicio a la empresa con una producción de 5000 litros de leche diarios provenientes de sus tres haciendas: San Agustín de Callo, La Avelina y San Mateo.

Tras la muerte del General Leonidas Plaza Gutiérrez, su hijo, Galo Plaza Lasso, se encarga del negocio y las actividades económicas familiares, y contrata al técnico experto lechero John Brown para que se haga cargo de la fábrica, y dio como resultado el paso de la utilización de equipos manuales a maquinaria eléctrica y la fundación de la lechería "La Avelina" en honor de su madre. En 1958, tras el fallecimiento de la Sra. Avelina Lasso, se divide el patrimonio familiar

y sus tres hijos, José María, Alegría y Gloria Plaza Lasso, forman la "Sociedad Limitada Productora de Lácteos La Nueva Avelina" (Ugarte, 2019). Durante esta administración, la fábrica se convirtió en una de las pioneras en la producción de lácteos con un aproximado de 60000 litros diarios, fabricó leche envasada en botellas de cristal, mantequilla y se implementa la heladería con tecnología danesa. Debido al alto consumo nacional, comenzaron la exportación de quesos "Por Salut", helados y yogurt a Perú, no obstante, por problemas administrativos la empresa tuvo problemas de liquidez y obliga al cierre por dos años y ocho meses.

En diciembre de 1992, los anteriores trabajadores tienen la idea de crear la "Asociación de Empleados y Trabajadores La Nueva Avelina", y junto al señor José María Plaza, su esposa Paola Nieto y su hijo Leonidas Plaza, logran así la reapertura de la fábrica y del Paradero La Nueva Avelina. Con la rehabilitación, la restaurada empresa procesó 80.000 litros diarios de leche hasta el año 1995, sin embargo, por cambios en gerencia, en 1996 existió un nuevo desequilibrio económico.

El desbalance económico fue superado puesto que la organización asumió una participación activa por los miembros, la administración y dirección, que toma lugar desde el 23 de marzo del 2000, donde el señor Eduardo Cobo asume el puesto de Gerente General con el compromiso de mantener el renombre de "La Avelina". Adicional, se diseñó un modelo de Buenas Prácticas de Manufactura con la finalidad de perfeccionar la calidad y seguridad alimentaria a través de la incorporación de actividades basabas en un sistema de inocuidad de alimentos (Plaza, 2020).

El Modelo de Uppsala busca que las empresas y compañías tengan experiencia dentro del mercado local para de que de esta forma puedan llegar a mercados extranjeros e iniciar operaciones en países afines (Johanson & Valhne, 1977). La empresa Abellito S.A. se estableció en 1932 y sus productos son reconocidos a nivel nacional, por lo tanto, cuenta con experiencia para poder incursionar en otros países y exportar sus productos.

1.1.2 Misión, visión y valores corporativos

De acuerdo con los objetivos planteados por la empresa a corto y a largo plazo, se establece la misión y visión de la misma, tal como los valores corporativos que son base para su funcionamiento acorde a las políticas y valores declarados:

Misión

Obtener productos de alta calidad sanitaria con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Difundir el compromiso de la filosofía de Buenas Prácticas de Manufactura en todo el recurso humano de "ABELLITO S.A"

Visión

Ser líderes en el mercado de los productos lácteos ofreciendo calidad y apoyados en un Sistema de Buenas Prácticas de Manufactura.

Valores Corporativos

Conforme a la misión y visión de la empresa, Abellito S.A. se maneja bajo 9 valores fundamentales que son clave para el éxito de la empresa (Plaza, 2020):

1. Responsabilidad: cada uno de los miembros de la empresa es responsable de sus palabras, acciones y resultados.
2. Honestidad: la base del funcionamiento de la empresa y el éxito de la misma es la honestidad y honradez con la que actúan los miembros de Abellito S.A.
3. Calidad: Abellito S.A. se esfuerza por superar las expectativas del cliente al entregar productos realizados a través de buenas prácticas de manufactura que brinden seguridad, confiabilidad y que cumplan los estándares de propiedades cuantitativas y cualitativas.

4. Innovación: Abellito S.A. busca mejores y eficientes formas de hacer las cosas a nivel operativo y de producir nuevos productos para satisfacer a los clientes con tecnología de calidad, valor y servicio superior. Se fomentan las ideas reflexivas, creativas e inspiradoras.
5. Respeto: se valora cada miembro del personal con dignidad y profesionalismo.
6. Compañerismo y unidad: los buenos resultados de la empresa se logran al momento en el que todo el equipo colabora, trabaja junto y se preocupa por el interés del grupo.
7. Fidelidad: el equipo de Abellito S.A. muestra compromiso y lealtad hacia las actividades realizadas y la organización en general.
8. Integridad: a través de acciones responsables, de buena fe y relaciones honestas se genera confianza basadas en estándares profesionales.
9. Liderazgo: la empresa Abellito S.A. busca personal que tenga la capacidad de motivar, influir, organizar y llevar a cabo acciones de forma eficaz y eficiente.

1.1.3 Estructura organizacional

La empresa Abellito S.A. tiene una estructura organizacional tipo jerárquica funcional, la cual ofrece una representación visual de cómo está configurada la empresa mediante departamentos organizados. La empresa se encuentra liderada por la Gerencia General la cual se complementa con la Secretaría General que maneja el área contable y de facturación. La Gerencia de Planta mantiene a su cargo el Jefe de Planta, el Analista de Calidad y Jefe de Mantenimiento (Mayo, 2012). El personal de planta conforma el equipo más grande de la empresa, dado que es el departamento encargado de la realización de todos los productos ofertados por la empresa Abellito S.A, en esta área se encuentra el quesero, heladero, yogurtero, envasador y despachador.

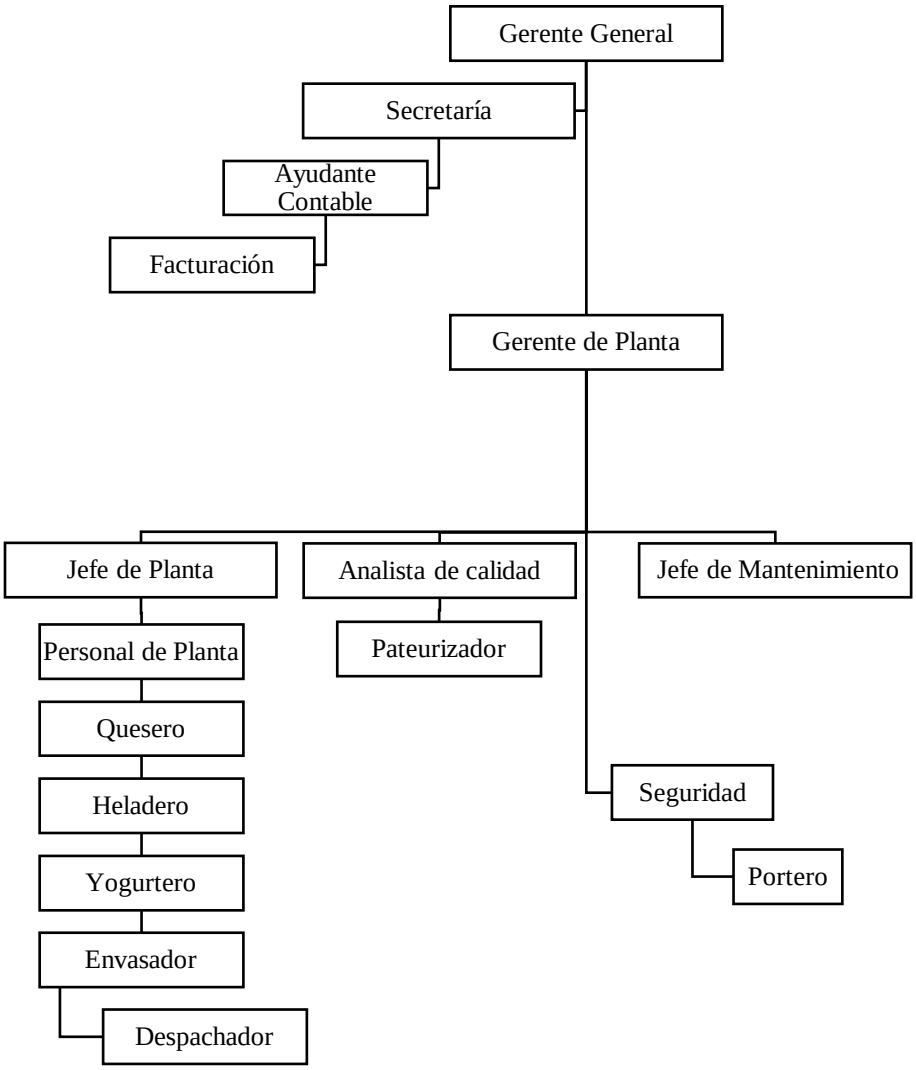


GRÁFICO 1.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA ABELLITO S.A.

Fuente: Empresa Abellito S.A. / Verónica Tapia (2020).
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

La empresa Abellito S.A., para 2020, cuenta con 16 empleados en total. Todos los miembros de la empresa están guiados por un manual de funciones que contiene los requerimientos de la empresa de manera sistemática y ordenada para cada uno de los cargos. El manual establece los objetivos y funciones que desempeña cada cargo (Tapia, 2020).

TABLA 1.
PERSONAL EMPRESA ABELLITO S.A.

Área	N° de personas
Gerencia General	1
Gerencia de Planta	1
Jefe de Planta	1
Jefe de Mantenimiento	1
Secretaria	1
Personal de Planta	8
Control de Calidad	1
Guardia	2
TOTAL	**16**

Fuente: Abellito S.A.
Realizado por: María José Vicuña Castillo

- El **gerente general** de la empresa tiene la mayor responsabilidad dentro de la misma y es el encargado de tomar decisiones importantes, orientar las actividades en dirección de los objetivos, así como avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa.
- El **gerente de planta** se encarga de gestionar, controlar y liderar la realización de la producción y mantenimiento, para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad, medio ambiente, riesgos laborales, seguridad y costos a tener de las normas y reglamentos vigentes.
- El **jefe de producción y planta** tiene como objetivo planificar la producción diaria, designar la leche para cada producto y supervisa las líneas de producción durante todos los procesos, revisar el desempeño del personal, al igual que el de la maquinaria y equipo de trabajo.
- El **jefe de mantenimiento** atiende las solicitudes y reclamos por servicio, mantenimiento y reparaciones, e imparte las correspondientes órdenes para la solución de éstos problemas.
- El **jefe de aseguramiento de calidad o analista de calidad** dirige, planifica, organiza y controla los procesos, procedimientos y actividades relacionados con la gestión de la calidad, con el fin de garantizar el cumplimiento de sus estándares y normas que favorezcan la mejora continua.

1.1.4 Logo

Como propuesta de marketing, el logo de la empresa lleva el nombre de los productos La Avelina. Los colores base referenciales para los productos son blanco, azul y rojo. La empresa Abellitos S.A. cuenta con dos logotipos, la imagen 1es el logo utilizado en todo el portafolio de productos y la imagen 2 es el logo que se emplea en documentos. Ambos logotipos representan una bandera con el nombre "La Avelina", uno con el año desde el cual la empresa opera y el segundo con la provincia Cotopaxi-Ecuador.

IMÁGEN 1.
LOGO PRODUCTOS



Fuente: Empresa Abellito S.A.
Recopilado por: María José Vicuña Castillo

IMÁGEN 2.
LOGO DOCUMENTACIÓN



Fuente: Empresa Abellito S.A.
Recopilado por: María José Vicuña Castillo

1.1.5 Productos ofertados

Dentro del portafolio, la empresa Abellito S.A. oferta 10 productos a nivel nacional en los diferentes puntos de venta:

1. Leche Entera Pasteurizada
2. Helado De Crema De Leche Con Chocolate Empastado
3. Yogurt Tipo II Sabor a Fresa
4. Yogurt Tipo II Sabor a Mora
5. Yogurt Tipo II Sabor a Guanábana
6. Yogurt Tipo II Sabor a Vainilla
7. Yogurt Tipo II Sabor a Durazno
8. Queso Mozzarella
9. Queso Fresco
10. Queso Semimaduro Extra graso Madurado Port Salut

IMÁGEN 3.
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS



Fuente: Empresa Abellito S.A.
Recopilado por: María José Vicuña Castillo

La comercialización de los productos de Abellito S.A. se realiza desde su punto de venta principal, en el paradero “La Avelina”, que se ubica en la parroquia de Tanicuchi en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, además de ventas por internet y entregas puerta a puerta. Otro medio son puntos de ventas minoristas y distribuidores en provincias, ciudades y cantones del país (Plaza, 2020):

- Azuay: Cuenca.
- Chimborazo: Riobamba, Alausí.
- Cotopaxi: Latacunga, Pujilí, Saquilisí.
- El Oro: Santa Rosa.
- Imbabura: Ibarra, Atuntaqui.
- Manabí: Jipijapa, Puerto Cayo.
- Pichincha: Quito, Yaruquí, Cayambe.
- Tungurahua: Ambato.

1.2 Características del producto exportable: helados La Avelina

Puesto que los helados son el potencial producto de exportación, dentro del siguiente subcapítulo se analizará el producto, sus características generales, proceso de producción, aspectos técnicos cuantitativos y cualitativos, costos de producción y venta, y posterior se determinará la partida arancelaria a la que corresponde el producto para la propuesta de exportación.

1.2.1 Presentación y descripción del producto

Los helados de la empresa Abellito S.A. son el producto estrella por el reconocimiento que tienen a nivel nacional y la demanda de los mismo. El producto es un helado de crema de leche con chocolate empastado, el cual viene en una presentación de 80 gramos, es un producto alimenticio higienizado, edulcorado, obtenido a partir de una emulsión de grasas y proteínas, con la adición de otros ingredientes y aditivos permitidos, sometidos a congelamiento con batido para su conservación (Tapia, 2020).

El empaque de los helados es una funda de Polipropileno Biorientado Transparente (BOPP) y Metalizado, cuya característica principal es el revestimiento termo sellado que evita la entrada o salida de humedad (Aseflex Cia Ltda., s.f.). Como se observa en la imagen 4, el diseño del empaque muestra una foto del helado, acompañado del logo de la empresa, el peso, el nombre del helado “empastado” y la breve descripción de un helado de crema de leche con chocolate. En la parte posterior se detalla la información nutricional del mismo.

IMÁGEN 4.
EMPAQUE HELADOS LA AVELINA



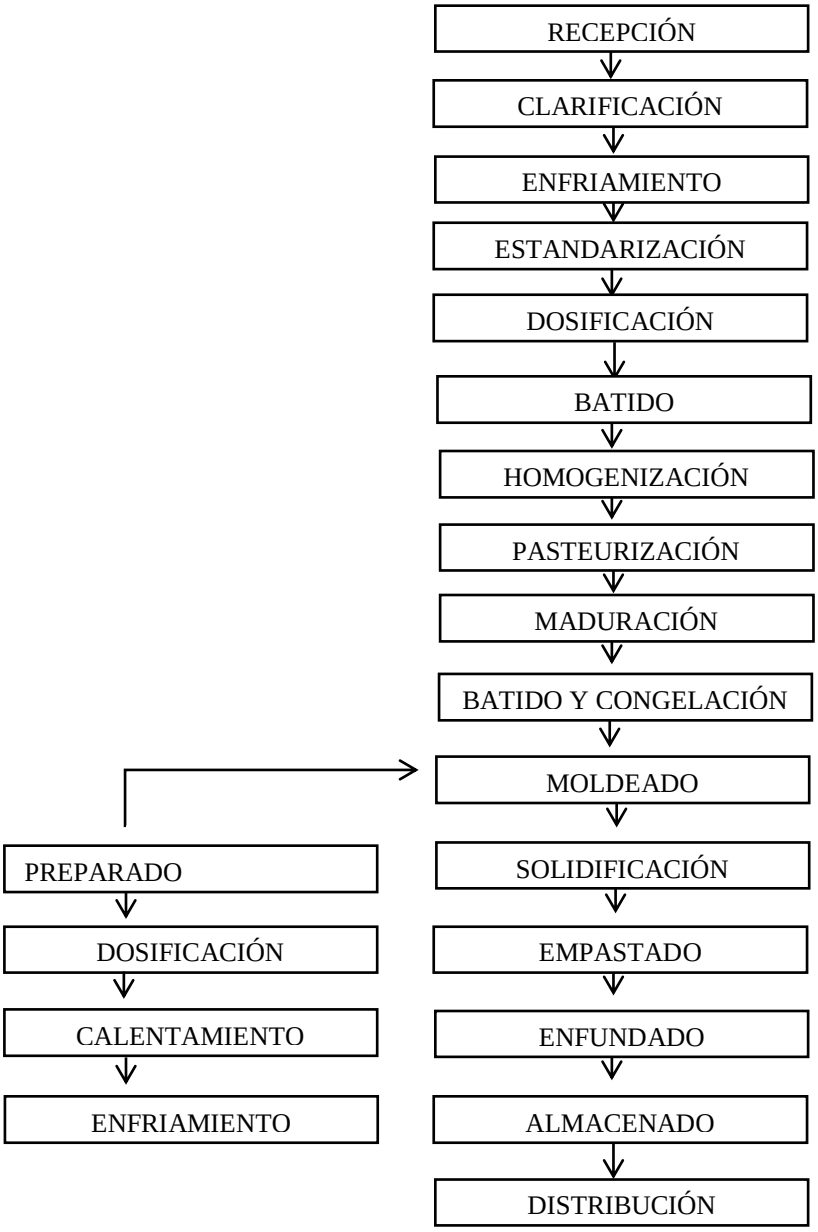
Fuente: Empresa Abellito S.A.
Recopilado por: María José Vicuña Castillo

Los helados se componen de dos partes: el helado y la cobertura. Los ingredientes para la realización del helado son leche entera, crema de leche líquida, azúcar, leche en polvo entera, yema de huevo, cremodán y saborizantes de vainilla. Por otro lado, la fina cobertura característica del helado se encuentra compuesta por mantequilla y chocolate en barra.

1.2.2 Aspectos técnicos del producto

Para el proceso de elaboración de los helados, la empresa Abellito S.A. sigue un flujo el cual se representa con el siguiente diagrama:

GRÁFICO 2.
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DEL HELADO



Fuente: Empresa Abellito S.A. / Verónica Tapia (2020).
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

Para la realización de los helados, se comienza con la recepción de la leche y se procede a un análisis de calidad para comprobar la acidez, grasa, densidad, alcohol, sabor, olor y si es aceptada. Se procede a filtrar los ingredientes para retener impurezas a través de mallas de acero y se mezcla los insumos de la leche y los aditivos que son leche en polvo, huevos y esencia de vainilla. Dentro del proceso de pasteurización, proceden a inyectar vapor y así llegar a una

temperatura de 85°C por 5 minutos, se reduce la temperatura de forma paulatina hasta que llegue a una temperatura de 40°C (proceso de enfriamiento) y se deja que la mezcla repose por 24 horas puesto que la mezcla entra en un proceso maduración y de reposo que permite que tome consistencia.

Una vez la mezcla haya reposado 24 horas, se continúa con el proceso de batido por 15 minutos aproximado, se coloca en los moldes y se acomodan los palos de helado. La mezcla continua con un proceso de endurecimiento, por lo que se ingresan todos los moldes en un taque por 30 minutos. Por otro lado, se realiza el proceso de preparado de chocolate, donde este tiene que dosificarse, calentarse y enfriarse. Una vez los helados concluyan la fase de endurecimiento, se procede al empastado y baño con el chocolate y se los coloca en congeladores por 48 horas. Una vez que los helados estén duros, se los enfundan y almacenan hasta que se distribuyan para su posterior expendio o venta.

De acuerdo con el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN), en 2013, la empresa Abellito S.A. estableció las características del producto mediante el análisis cualitativo y cuantitativo en base a la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 706:2013 y la evaluación de conformidad de los helados. Los reglamentos y normativas buscan instaurar los requisitos necesarios que los helados a nivel general deben tener para el consumo seguro mediante la evaluación de los componentes, ingredientes, aspectos técnicos y el rotulado de productos (INEN, 2013).

El análisis cualitativo del producto indica que el mismo debe ser de color blanco amarillento, con olor suave a lácteo y estar libre de olores extraños. El aspecto es cremoso homogéneo, compacto y en estado congelado. Este debe no debe tener materias extrañas y el empaque es una funda que debe contener la información requerida en conformidad con las disposiciones del INEN: fecha de elaboración y caducidad, lote e información nutricional. Además, este debe mantenerse refrigerado a una temperara promedio de 4°C+/-2°C.

TABLA 2.
ANÁLISIS CUALITATIVOS DEL PRODUCTO

Rubro	Descripción
Color	Amarillento cremoso característico.
Olor	Suave, lácteo característico, libre de olores extraños.
Aspecto	Cremoso homogéneo, compacto y en estado congelado.
Defectos	De ser libre de materias extrañas (pelos, basura, piedrecillas) Falta de información en la funda (f. elaboración, f. caducidad, lote), debe constar que el producto debe mantenerse en refrigeración (4°C+/-2°C) Fundas rotas y/o sucias. Palos rotos

Fuente: NTE INEN 706:2013. Helados. Requisitos.
Realizado por: Abellito S.A.

TABLA 3.
ANÁLISIS CUANTITATIVOS DEL PRODUCTO

Parámetros	Unidad	Valores	
		Mín.	Máx.
Acidez (ácido láctico)	%	-	0.2
Grasa	%	8	-

Fuente: NTE INEN 706:2013. Helados. Requisitos.
Realizado por: Abellito S.A.

1.2.3 Costos de venta y producción

Dentro del anexo 2, se detallan los costos de producción y venta de los helados dentro de Ecuador. Se define como costos de producción a todos los gastos que una empresa tiene para poder elaborar un bien. Entre los gastos se abarcan los costos de materiales o insumos (los ingredientes en el caso estudiado), mano de obra, costos de fabricación, gastos por suministros y todos los gastos indirectos necesarios para la fabricación de un bien (Durán, 2012).

El total de costo por unidad de cada helado son 0,5418 USD, dentro de este valor se encuentran los gastos de insumo, mano de obra, sin contar el transporte. Para a distribuidores a nivel de Ecuador el precio de venta es de $0,90, el precio en puntos de venta principales es de $1,30 y precio de venta al público es de $1,50 por unidad (Tapia, 2020).

1.2.4 Sub partida arancelaria

Con la finalidad de exportar los helados, se debe identificar la subpartida arancelaria del producto dentro del Sistema Armonizado de Mercancías. El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías está definido como la nomenclatura internacional de productos que fue desarrollada por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), es utilizada por todos los países miembros de la Organización Mundial del Comercial (OMC) y se encuentra formada por un sistema de códigos de 6 dígitos (OMC, s.f.). La codificación de 6 dígitos se divide: los dos primeros dígitos designan a la mercancía, el tercer y cuarto corresponden a la partida, y el quinto y sexto dígitos indican la subpartida arancelaria del producto.

Por otra parte, los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), a partir de 1991, establecieron la Nomenclatura Común NANDINA con el objetivo de facilitar la identificación y clasificación de las mercancías de comercio de los países miembros de la CAN. Los códigos de la Nomenclatura NANDINA tienen 8 dígitos en total, de estos, los 6 primeros corresponden al Sistema Armonizado, el séptimo y octavo dígitos corresponden a la subpartida NANDINA (Comunidad Andina de Naciones, s.f.)

Para el caso estudiado, los helados se encuentran en la posición arancelaria en Ecuador de los helados, con cacao e incluso con leche con la subpartida: 2105.00.90.

TABLA 4.
CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

Rubro	**Descripción**
Sección IV	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDÁNEOS DEL TABACO ELABORADO
Capítulo 21	Preparaciones alimenticias diversas
Partida del sistema armonizado 21.05	Helados, incluso con cacao
Subpartida del sistema armonizado 21.05.00	Helados, incluso con cacao, sin rellenar
Subpartida del sistema regional 21.05.00.90	Los demás
Subpartida del sistema nacional 21.05.00.90.00	Los demás

Fuente: Comité de Comercio Exterior (2017)
Realizado por: María José Vicuña Castillo

1.3 Análisis situacional de la empresa

Una vez explicado las generalidades de la empresa y del producto, dentro del subcapítulo se analizarán los factores internos y externos de la empresa con el objetivo de identificar el análisis situacional de la misma, que será punto de partida para la planificación estratégica para futuros procesos de la empresa. Para esto, se utilizarán como herramienta de evaluación la matriz PEST, la matriz FODA y las matrices EFI y EFE.

1.3.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta que facilita la identificación de las fuerzas macro (externas) que enfrenta una organización para así determinar el crecimiento o declive del mercado. Adicional, el modelo PEST se centra en aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan las organizaciones y estudia aquellos sectores que no dependen de la empresa, sino de los contextos a los que pertenece (Martin, 2017). De esta manera ese realiza el análisis a partir del estudio de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Los factores Políticos determinan hasta qué punto el gobierno y las políticas gubernamentales afectan a una organización o industria específica, se incluyen así las políticas comerciales, fiscales y tributarias también. Los factores Económicos muestran el impacto de la economía del entorno, su desempeño y rentabilidad, basándose en las tasas de interés, las tasas de empleo o desempleo, los costos de las materias primas, tipos de cambio, entre otros. Los factores Sociales se basan en el entorno social con el objetivo de identificar las tendencias emergentes y comprender de esta manera las necesidades de los clientes. En suma, los factores tecnológicos toman en consideración las tasas de innovación y desarrollo tecnológico que podrían afectar un mercado o industria (CIPD, s.f.).

CUADRO 1.
ANÁLISIS PEST EMPRESA ABELLITO S.A.

FACTORES POLÍTICOS

- Acuerdos comerciales entre Ecuador y los potenciales países a exportar: Chile, Perú y Colombia
- Barreras arancelarias para la exportación de la subpartida arancelaria 2105.00.90
- Leyes gubernamentales que favorecen a las pequeñas y medianas empresas mediante el financiamiento de proyectos.

FACTORES ECONÓMICOS

- Inestabilidad política y económica del país.
- La balanza comercial del Ecuador ha sido deficitaria, al ser la cantidad importada mayor a la exportada. Entre 2015 hasta 2019, el promedio de diferencia entre lo que importa el país a lo que se exporta ha sido un promedio de 3,616 millones de dólares (PROECUADOR, 2019).
- Según la Asociación de Desarrollo Lácteo (ASODEL) el consumo de helados dentro de la región latinoamericana está liderada por Chile, donde el gasto per cápita es de $45.8 (2018) y se consumen 7.7 litros de helado por persona cada año. En Colombia, el consumo es de 2.1 litros por persona y en Perú 1.2 litros.
- Cambio de moneda.

ANÁLISIS PEST EMPRESAABELLITO S.A.

FACTORES SOCIALES

- Los tres potenciales países a exportar, son grandes consumidores de helado, se encuentran entre los 10 países que más consumen dentro de América Latina.
- La tendencia de consumo de helados es favorable y ha ido en aumento desde 2015.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- El desarrollo de la tecnología permite a las empresas aproyechar los beneficios de marketing y así llegar a más consumidores
- Los procesos operativos pueden optimizarse como efecto del uso de la tecnología.
- Ecuador ha invertido en mejorar las áreas de ciencia y tecnología con el objetivo de cambiar el modelo de matriz productiva mediante la exportación de productos con valor agregado en lugar de materias primas.

Fuente: Empresa Abellito S.A. / Verónica Tapia (2020).
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

1.3.2 Matriz ampliada FODA

La matriz de análisis FODA se realiza tras una evaluación interna y externa de los factores de una empresa con el objetivo de tener una perspectiva general de la misma. El análisis FODA es un instrumento que determina cuatro conceptos: fortalezas (elementos internos y positivos), oportunidades (situaciones externas y positivas que benefician a la empresa), debilidades (elementos internos, negativos y que deben eliminarse mediante estrategias) y amenazas (situaciones externas y negativas que perjudican a la empresa); estos conceptos contribuyen a la creación de estrategias basadas en un equilibrio entre los factores internos y externos de la empresa u organización (Ponce, 2006).

Por otro lado, la Matriz FODA es una herramienta que permite desarrollar cuatro estrategias mediante la combinación de los factores internos y externos (Otero & Gache, 2006):

1. Estrategia FO: tomar en cuenta las Fortalezas de la empresa para aprovechar Oportunidades
2. Estrategia DO: las empresas superan Debilidades mientras aprovecha Oportunidades
3. Estrategia FA: se toma ventaja y aprovechan las Fortalezas para poder disminuir los efectos de las Amenazas
4. Estrategia DA: se enfrentan las Debilidades y evitar Amenazas

TABLA 5.
MATRIZ FODA EMPRESA ABELLITO S.A.

	FORTALEZAS (F)	**DEBILIDADES (D)**
FACTORES INTERNOS **FACTORES EXTERNOS**	1. Experiencia de la empresa en la producción de productos lácteos. 2. Aceptación y reconocimiento del producto y marca a nivel nacional. 3. Buen conocimiento de las normas de seguridad, higiene y manipulación de los alimentos. 4. Obtención de materia prima propia de las haciendas. 5. Precios competitivos que se adaptan al consumidor. 6. Tecnología utilizada para la elaboración de helados: tecnología danesa.	1. Antecedentes de mala administración y problemas financieros. 2. Página web poco novedosa. 3. Reducido personal dentro de la empresa. 4. Los productos no cuentan con certificaciones internacionales. 5. Falta de experiencia en exportación de productos. 6. No existe diversificación en los sabores de helado.
OPORTUNIDADES (O)	**ESTRATEGIA FO**	**ESTRATEGIA DO**
1. Ingresar a mercados internacionales. 2. Crecimiento del mercado de helados a nivel mundial. 3. Acuerdos comerciales de Ecuador con países del Área Andina. 4. Apoyo del gobierno de Ecuador a la exportación de MIPYMES.	- Tomar ventaja de los acuerdos y comenzar el proceso de exportación y comercialización del producto. - Innovar los sabores de helados para ampliar su portafolio.	- Mejorar la presencia en redes, en especial en la página web oficial de la empresa. - Crear políticas de control interno recurrentes para evitar problemas organizacionales y potenciar el alcance internacional. - Aprovechar los programas de incentivo del gobierno y capacitarse para la obtención de certificados reconocidos a nivel internacional.
AMENAZAS (A)	**ESTRATEGIA FA**	**ESTRATEGIA DA**
1. Competitividad en el mercado de los helados. 2. Inestabilidad política y económica del país. 3. Cambios climáticos que puedan afectar la producción.	- Mejorar planes de comercialización a nivel nacional para abarcar un mayor mercado.	- Incentivar a un fondo de ahorros en caso de imprevistos, y mantener un control de los ingresos y gastos. - Crear planes estratégicos que permitan atraer a inversionistas.

Fuente: Empresa Abellito S.A. / Verónica Tapia (2020).
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

1.3.3 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Según David (2003), la Matriz de Evaluación de Factores Internos es una herramienta estratégica que ayuda a evaluar las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas funcionales de una empresa. Wheelen y Hunger (2007) define a las fortalezas como los factores que ayudan a que una organización sea más competitiva a través de los recursos y capacidades que esta tiene para alcanzar los objetivos. Al contrario, las debilidades se definen como las barreras o fallas que tiene una empresa, lo cual limita el desempeño y no permite que se cumplan los objetivos a totalidad (Wheelen & Hunger, 2007).

Para realizar la Matriz de Factores Internos, se toman en cuenta cinco pasos de evaluación y análisis (David, 2003):

1. Se enumeran e identifican entre diez a veinte fortalezas y debilidades de manera específica y se comienza con las fortalezas y posterior con las debilidades.
2. A continuación, se asigna el peso a cada factor, un valor entre 0.0 (menor importancia) a 1.0 (mayor importancia) que establece la importancia del factor dentro de la empresa u organización. En total, la sumatoria de los valores debe ser igual a 1.0.
3. Se procede a fijar la calificación de cada factor, con valores desde el 1 al 4 para indicar si este representa una debilidad mayor (puntuación uno), una debilidad menor (puntuación de dos), una fortaleza menor (puntuación de tres) o una fortaleza mayor (puntuación de cuatro). Las calificaciones de cuatro y tres se asignan a las fortalezas, y las calificaciones de dos y uno a las debilidades.
4. En la columna valor ponderado, se multiplica el valor del peso por la calificación (valores del paso 2 y 3).
5. Para finalizar, se suman los valores de ponderación de cada variable: fortalezas y debilidades. Si los totales están por debajo de 2.5, la empresa se caracteriza un ambiente interno débil; por el contrario, si el total de ponderación está arriba de 2.5 se indica una posición interna sólida.

TABLA 6.
MATRIZ EFI EMPRESA ABELLITO S.A.

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Experiencia de la empresa	0,13	4	0,52
Reconocimiento del producto a nivel nacional	0,13	4	0,52
Elaboración de productos mediante un manual de Buenas Prácticas de Manufactura	0,07	3	0,21
Precios competitivos	0,05	3	0,15
Tecnología utilizada	0,07	3	0,21
Calidad del producto	0,10	4	0,4
Total Fortalezas	**0,55**		**2,01**
DEBILIDADES	**Peso**	**Calificación**	**Valor Ponderado**
Los productos no tienen certificados internacionales	0,12	1	0,12
No existe diversificación en los sabores de helados	0,11	1	0,11
Página web poco novedosa e incompleta	0,08	1	0,08
Antecedentes de mala administración y financieros	0,08	2	0,16
Reducido número del personal	0,06	2	0,12
Total Debilidades	**0,45**		**0,59**
TOTAL	**1,00**		**2,60**

Fuente: Abellito S.A. (2020)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

El total ponderado la matriz EFI es 2.60, valor que se encuentra por encima de la media, por lo que se concluye que el ambiente interno de la empresa Abellito S.A. es sólido. No obstante, es imprescindible crear estrategias enfocadas en mejorar las fortalezas de la empresa y eliminar las debilidades.

Entre las fortalezas de la empresa, está la experiencia dentro del negocio, pues se encuentra en el mercado ecuatoriano desde 1940, por lo tanto, tiene reconocimiento a nivel nacional y aceptación por parte de los clientes como efecto de la calidad del producto y los precios competitivos que se adaptan a la necesidad de los consumidores. Desde el año 2000, la empresa Abellito S.A. tuvo un rediseño mediante el cual se implementó un modelo de Buenas Prácticas de Manufactura mediante nueva tecnología y de esta formar ofrecer un producto de calidad con seguridad alimentaria.

Por otro lado, la empresa Abellito S.A. tiene como principal debilidad la falta de certificaciones internacionales de los productos, aspecto tomado en consideración por los posibles consumidores en los países de destino. Del mismo modo, la falta de diversificación de los sabores de helado constituye una falencia a causa de los competidores. Los antecedentes de mala administración y el número de personal reducido son aspectos de relevancia para la planificación estratégica del funcionamiento de la empresa. Del mismo modo, la implementación de una página web completa y novedosa es un elemento que determinará la aceptación del producto al momento de exportarlo.

1.3.4 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite evaluar las oportunidades y amenazas que afectan a las empresas mediante la información política gubernamental, social y cultural, económica, ambiental, legal, entre otras. Se define a las oportunidades como los factores de los cuales las empresas pueden obtener ventajas competitivas, mientras que las amenazas son todos aquellos factores o situaciones que ponen en riesgo el funcionamiento de la empresa pues no tienen control sobre estas (Wheelen & Hunger, 2007).

Al igual que la Matriz EFI, la Matriz de Factores Externos, existen cinco pasos para la realización y análisis (David, 2003):

1. Se enumeran e identifican entre diez a veinte oportunidades y amenazas, de manera específicos, primero con las oportunidades y posterior con las amenazas.
2. Como segundo paso, se asigna el peso a cada factor, un valor entre 0.0 (menor importancia) a 1.0 (mayor importancia). La sumatoria de los valores debe ser igual a 1.0.
3. Se procede a fijar la calificación de cada factor donde las oportunidades presentan un mayor peso que las amenazas, sin embargo, depende del nivel de amenaza, estos pueden presentar calificaciones altas. Las calificaciones varían si las estrategias responden a los factores externos: 4 respuesta superior, 3 respuesta superior a la media, 2 respuesta media y 1 respuesta mala. A diferencia de la matriz EFI, dentro de esta matriz, tanto a las oportunidades como a las amenazas, se les pueden otorgar valores desde el uno al cuatro.

4. En la columna valor ponderado, se multiplica el valor del peso por la calificación (valores del paso 2 y 3).
5. Para finalizar, se suman los valores de ponderación de cada variable: oportunidades y amenazas. El puntaje más alto puede ser 4, por ende, si el total de ponderación es 4 o cercano a este valor, la empresa responde a las oportunidades externas y está en capacidad de asumir amenazas, no obstante, si el puntaje es cercano a 1, las estrategias de la empresa no se enfocan en tomar ventaja de las oportunidades y se encuentra en riesgo frente a las amenazas.

TABLA 7.
MATRIZ EFE EMPRESA ABELLITO S.A.

OPORTUNIDADES	**Peso**	**Calificación**	**Valor Ponderado**
Acuerdos comerciales entre Ecuador y potenciales destinos	0,11	4	0,44
Crecimiento del mercado de helados a nivel de América Latina	0,12	4	0,48
Apoyo del gobierno de Ecuador para la exportación de MIPYMES	0,07	3	0,21
Oportunidades de marketing y mejora en redes sociales	0,08	3	0,24
Participación de productos ecuatorianos en las exportaciones totales de los países Chile, Colombia y Perú	0,10	3	0,3
Generar fuentes de empleo mediante la contratación de más personal	0,06	3	0,18
Total Oportunidades	**0,54**		**1,85**
AMENAZAS	**Peso**	**Calificación**	**Valor Ponderado**
Competencia de otras marcas con mayor diversificación de productos	0,11	3	0,33
Consumidores buscan productos certificados	0,10	2	0,2
Cambios climáticos que dificulten la producción	0,05	1	0,05
Cambio de moneda, efectos de cambios de divisa	0,10	3	0,3
Las normas, exigencias y costos de exportación de los países entrantes.	0,10	2	0,2
Total Amenazas	**0,46**		**1,08**
TOTAL	**1,00**		**2,93**

Fuente: Abellito S.A. (2020)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

La matriz de factores externos (EFE), con un promedio de 2.93, mayor a la media, refleja que la empresa aprovecha las oportunidades del entorno externo, de esta manera puede controlar y disminuir las amenazas presentadas.

Entre las oportunidades, la de mayor ventaja para la exportación de los helados es la tendencia al crecimiento de helados dentro de América Latina, con un estudio realizado por la empresa multinacional Tetra Pak (2018), aseguró que el mercado de helados tendrá un crecimiento de anual de 3.8% entre 2017 y 2022, en 2017 se consumieron 7.3 mil millones de litros de helados dentro de la región de Latinoamérica. (Euromonitor, 2017). De igual manera, los diferentes acuerdos entre Ecuador, la participación de productos ecuatorianos en las balanzas comerciales, el apoyo de gobierno a las exportaciones y las oportunidades de marketing y generación de empleo son factores de los cuales Abellitos S.A. puede tomar ventaja.

No obstante, a causa de las amenazas presentadas, es necesario que la empresa cree estrategias que reduzcan los efectos negativos que se pueden presentar por los competidores, la falta de certificaciones y los cambios climáticos repentinos. De la misma manera, al momento de exportar es fundamental una organización y planificación para el establecimiento de precios, que se adapten al cambio de moneda y costos de exportación basándose en las normas y exigencias correspondientes.

CAPÍTULO II: SELECCIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNACIONAL

Dentro del segundo capítulo se realizará un análisis de los tres mercados viables para la exportación del producto, mediante una comparación de los países: Chile, Colombia y Perú, con el objetivo de determinar el destino ideal de exportación de los helados la Avelina. Para esto, se utilizará como herramienta la Matriz de Selección a través de criterios ponderados de factores de Accesibilidad de los Mercados, factores de Potencialidad de Mercados y el Riesgo País de los tres mercados. El modelo Uppsala determina que, para empezar la internacionalización de una empresa, esta debe comenzar con una empresa con menor distancia física y cultural. Por esta razón, los tres mercados potenciales son Chile, Colombia y Perú.

2.1 Análisis de la Accesibilidad de los Mercados

Los indicadores de accesibilidad a los mercados permiten analizar el potencial, mediante diferentes criterios, del mercado destino para la exportación de bienes y servicios. Conforme a los antecedentes de consumo y experiencia comercial de Ecuador, los tres mercados a estudiar para la exportación de los helados son Chile, Perú y Colombia. Independiente a la naturaleza del proceso de internacionalización, se analizan los estándares generales de cada país: en la accesibilidad al mercado, se establecen los obstáculos físicos, socioculturales y económico-políticos; la potencialidad de mercado permitirá conocer la capacidad comercial de un mercado al comprar bienes o servicios y la seguridad del riesgo país con el que se van a llevar a cabo las relaciones comerciales (Mihaescu, Rialp, & Rialp, 2005:1).

2.1.1 Factores físicos en la accesibilidad a los mercados

Con el objetivo de determinar el rango los factores físicos de los países potenciales, se tomará The Logistics Performance Index (Índice de Desempeño Logístico - LPI) del Banco mundial que mide la eficiencia de la cadena de suministro comercial del país mediante seis componentes principales (Consejo Nacional de Competitividad, 2018). Los aspectos que se evalúan para obtener el puntaje son el desempeño de las Aduanas del país, la Infraestructura, la capacidad de Envíos Internacionales, el nivel de Competencia de Servicios Logísticos, el

Seguimiento y Rastreo de paquetes, y la Puntualidad de entrega (UNECE, 2012). Ecuador se encuentra en el puesto 74° a nivel mundial con una puntuación del 2.88 (Banco Central, 2018).

CHILE

En 2018, Chile se obtuvo el puesto 34° en el ranking mundial del LPI y ocupa el primer lugar de la región andina. Dentro de los seis indicadores medidos las puntuaciones de Chile son: un 3.27 en el desempeño de Aduana a nivel nacional, 3.21 en Infraestructura, 3.27 en la capacidad de Envíos Internacionales, 3.13 en Servicios Logísticos, 3.20 en Seguimiento y Rastreo de paquetes, y 3.80 a nivel de Puntualidad y Precisión (Oficina de Productividad y Emprendimiento Nacional, 2019), con un promedio 3.32 a nivel internacional.

TABLA 8.
PUNTUACIÓN LPI CHILE 2018

Indicador	Puntuación
Aduana	3.27
Infraestructura	3.21
Envíos Internacionales	3.27
Servicios logísticos	3.12
Seguimiento y Rastreo	3.20
Puntualidad y Precisión	3.80
Puntuación LPI 2018	**3.32**

Fuente: Banco Mundial (2018)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

En 2014, Chile, creó el Plan Nacional de Desarrollo Portuario que buscaría crear estrategias para la ampliación de la infraestructura portuaria para conseguir celeridad en la atención de los terminales y la tecnificación mediante el uso de herramientas tecnológicas para un control de todas las operaciones logísticas (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones de Chile, 2014).

PERÚ

El promedio del Índice de Desempeño Logístico para Perú en 2018 fue de 2.69 y ocupó el puesto 83° en el ranking mundial y el décimo puesto entre los países de América Latina y el Caribe. El promedio se obtuvo del análisis de los seis indicadores estudiados: 2.53 en el desempeño de

Aduana a nivel nacional, 2.28 en Infraestructura, 2.00 en la capacidad de Envíos Internacionales, 2.42 en Servicios Logísticos, 2.55 en Seguimiento y Rastreo de paquetes, y 3.45 a nivel de Puntualidad y Precisión (Córdova & Taquía, 2018).

TABLA 9.
PUNTUACIÓN LPI PERÚ 2018

Indicador	Puntuación
Aduana	2.53
Infraestructura	2.28
Envíos Internacionales	2.84
Servicios logísticos	2.42
Seguimiento y Rastreo	2.55
Puntualidad y Precisión	3.45
Puntuación LPI 2018	**2.69**

Fuente: Banco Mundial (2018)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

En consideración de los puntajes de años anteriores a 2018, el desempeño logístico de Perú tiene una tendencia negativa que comparado con el LPI de 2016 disminuyó en 14 puestos (Banco Mundial, 2018). Perú da prioridad a la creación de proyectos aeroportuarios y portuarios con el objetivo de crear impacto en el desarrollo logístico del país, no obstante, el país se encuentra en una situación limitada de competitividad a causa de los precios de envíos internacionales, almacenamiento e infraestructura, que son cuatro veces más que en el resto de América Latina (Comex Perú, 2018).

COLOMBIA

Colombia en 2018, en el Índice de Desempeño Logístico consiguió el puesto 58° en el ranking mundial, y ocupa el quinto lugar entre los países de América Latina y el Caribe. El promedio de Colombia fue de 2.94 a tenor de los seis indicadores medidos: un 2.61 en el desempeño de Aduana a nivel nacional, 2.67 en Infraestructura, 3.19 en la capacidad de Envíos Internacionales, 2.87 en Servicios Logísticos, 3.08 en Seguimiento y Rastreo de paquetes, y 3.17 a nivel de Puntualidad y Precisión (Banco Mundial, 2018).

TABLA 10.
PUNTUACIÓN LPI COLOMBIA 2018

Indicador	Puntuación
Aduana	2.61
Infraestructura	2.67
Envíos Internacionales	3.19
Servicios logísticos	2.87
Seguimiento y Rastreo	3.08
Puntualidad y Precisión	3.17
Puntuación LPI 2018	**2.94**

Fuente: Banco Mundial (2018)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

Colombia tuvo un avance de 36 puestos comparado con 2016 donde el país se encontraba en el 94° lugar del ranking a nivel mundial. Colombia mejoró su desempeño logístico en efecto a la legislación aduanera que implementaron en 2016 y dio como resultados mejores en materia comercial y de infraestructura portuaria, aeroportuaria y fronteriza que permitió el acceso a 191 países en el mercado internacional, además de la reducción del 15% en los costos logísticos y la implementación de nuevas técnicas de control aduanero (DNP, 2018).

2.1.2 Factores socioculturales en la accesibilidad a los mercados

López (2017) señala que la cultura se puede definir como cualquier manifestación identitaria de una sociedad que los diferencia de otros, de tal manera que la cultura tiene un impacto en la percepción de las personas sobre cualquier asunto lo que influye en el comportamiento y la manera de interactuar con otros. Hofstede (2010) afirma que la cultura es "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros". Por este motivo, creó un modelo de cinco dimensiones que se pueden estudiar desde la cultura de un entorno para explicar las características de las sociedades y cómo es la cultura basado en factores que evalúan cinco aspectos: identidad, jerarquía, género, verdad y virtud. Las cinco dimensiones analizadas son: distancia al poder, individualismo y colectivismo, masculinidad y feminidad, evasión de la incertidumbre, y orientación a largo o corto plazo (Hofstede, 1994). Cada uno de las dimensiones es medida sobre 100 puntos.

Para empezar, la distancia de poder es la medida que estudia la brecha que existe entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de un país (Powell, 2006). La evasión de incertidumbre considera las diferentes actitudes hacia la toma de riesgos entre países, lo cual, acorde con Sanderson (2007), se relaciona con el nivel de estrés de una sociedad ante un futuro desconocido. La masculinidad y la feminidad son dimensiones que se centra en el comportamiento de la sociedad en general, el lado de la masculinidad representa una preferencia en la sociedad por el logro, asertividad y las recompensas materiales (Hofstede, 1994). Por el contrario, la feminidad implica un grado mayor de consulta y análisis intuitivo, representa una preferencia la calidad de vida (Weske, Hofstede, & Van der Aalst, 2003). El índice de individualismo y colectivismo, mide la importancia de los logros y necesidades personales frente a las necesidades del grupo en un país (Triandis, 1995). Por último, la orientación a largo o corto plazo establece la importancia de una sociedad entre los objetivos a largo y corto plazo.

CHILE

La República de Chile es uno de los países más grandes en América Latina con una extensión de 4.630 km y cuenta con una población de aproximada de 19 millones de personas (INE , 2020). La capital del país es Santiago de Chile y el idioma oficial es el español. A partir de los indicadores de Hofstede (2020), los resultados indican que con un puntaje de 63 en Distancia de Poder Chile cuenta con una estructura social jerárquica con altos y bajos grados de delegación. Con 83 en la evasión de incertidumbre, se demuestra la necesidad de reglas y sistemas elaborados en las cuales se fije con claridad de la información y así evitar riesgos. Con 28 puntos, la sociedad y cultura de Chile muestran inclinación al carácter femenino, donde la sociedad muestra comportamientos modestos y necesitan buscar un sentido de pertenencia, valoran los vínculos interpersonales, la igualdad, la calidad en vida laboral y la flexibilidad. Similar a otros países de Latinoamérica, el puntaje de 23 demuestra que Chile tiene tendencia colectivista y con puntaje 31en la orientación, se dice que Chile tiene una cultura normativa que busca la verdad absoluta, muestran respeto por las tradiciones y se enfocan en cumplir objetivos a corto plazo con resultados inmediatos.

TABLA 11.
HOFSTEDE INSIGHTS CHILE

Indicador	Puntuación
Distancia de Poder	63
Evasión de la incertidumbre	86
Masculinidad – Feminidad	28
Individualismo – Colectivismo	23
Orientación a largo/corto plazo	31

Fuente: Hofstede Insights (2020)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

PERÚ

La República del Perú tiene un territorio de más de 1.2 millones de km² con una población aproximada de 31.5 millones de habitantes. La capital del país es Lima y el idioma oficial es el español. Los factores culturales de Perú y el Índice de Hofstede indica que en la distancia de poder el país tiene un puntaje de 67 puntos lo cual indica los niveles jerárquicos estructurales y centralizados, además de las diferencias salariales. Al igual que Chile, Perú tiene 83 puntos en el índice de evasión de incertidumbre por ser una sociedad que prefiere lo seguro y evita riesgos. Perú es una sociedad que tiene preferencia por la calidad humana y la familia, por lo que obtiene un puntaje de 42 que se inclina al indicador femenino. Con un valor de 16, Perú muestra una puntuación colectivista y con un valor de 25, es una cultura normativa que muestra respeto por tradiciones y se enfoca en resultados rápidos (Hofstede Insights, 2020).

TABLA 12.
HOFSTEDE INSIGHTS PERÚ

Indicador	Puntuación
Distancia de Poder	64
Evasión de la incertidumbre	87
Masculinidad – Feminidad	42
Individualismo – Colectivismo	16
Orientación a largo/corto plazo	25

Fuente: Hofstede Insights (2020)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

COLOMBIA

La República de Colombia es el segundo país más poblado de Sudamérica con una población aproximada de 50.9 millones de personas y un territorio de más de 2.1 millones de km². La capital del país es Bogotá y el idioma oficial es el español. En distancia del poder, Colombia tiene una puntuación de 67, lo que se denota con la aceptación por parte de los habitantes a los niveles de desigualdad del país. Con 80 en evasión de incertidumbre, la sociedad colombiana busca mecanismos para evitar la ambigüedad por medio de una planificación detallada. Por otro lado, con un valor de 64, se considera a Colombia como un país masculino que se orienta por la búsqueda del éxito, la competencia y recompensas basadas en el desempeño (Hofstede Insights, 2020). Es un país colectivista en donde pertenecer a un grupo y alinearse con la opinión general son factores que evitan el conflicto y mantienen la armonía, por consiguiente, el puntaje de 13 define a la cultura como normativa en donde existe importancia por las tradiciones y un enfoque en lograr resultados rápidos.

TABLA 13.
HOFSTEDE INSIGHTS COLOMBIA

Indicador	Puntuación
Distancia de Poder	67
Evasión de la incertidumbre	80
Masculinidad – Feminidad	64
Individualismo – Colectivismo	13
Orientación a largo/corto plazo	13

Fuente: Hofstede Insights (2020)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

2.1.3 Factores económico-políticos en la accesibilidad a los mercados

Los factores económicos y políticos son indicadores claves al momento de acceder a otros mercados. Los factores económicos están relacionados con el sistema económico del país y los indicadores económicos como la moneda del país, tasa de inflación, producto interno bruto (PIB), entre otros que afectan de manera directa al cómo será el funcionamiento de una empresa ya que determinan la posible demanda por el poder adquisitivo de los clientes. Por otro lado, los factores políticos permiten conocer las medidas que toman los gobiernos y cómo estas pueden afectar a las exportaciones e importaciones a causa de las medidas y barreras.

CHILE

En términos de producto interno bruto (PIB) nominal y PIB calculado por paridad de poder adquisitivo (PPA), la economía de Chile es la quinta economía más grande de América Latina y la 42ª economía en PIB a nivel mundial (Ministerio de Relaciones Exteriores Chile, s.f.). Chile tiene el ingreso per cápita más alto de América Latina y pertenece a la categoría de países de altos ingresos (Banco Mundial, 2020) con un crecimiento del 3.95%.

En cuanto se refiere a los factores políticos, Chile es un líder regional por la estabilidad democrática lo cual ha creado un entorno empresarial seguro (CEPAL, 2018). De acuerdo con la constitución de Chile, el gobierno del país posee un sistema político republicano, democrático y representativo, en donde el estado se divide en tres poderes independientes: ejecutivo, legislativo y judicial.

TABLA 14.
INDICADORES ECONÓMICOS Y POLÍTICOS CHILE

INDICADORES ECONÓMICOS 2018	
Divisa	Peso chileno
PIB (miles de millones USD)	298,258
PIB per cápita (USD)	15,923
Crecimiento PIB (%)	3.95%
INDICADORES POLÍTICOS 2020	
Presidente	Sebastián Piñera

Fuente: Santander Trade Markets (2020) / Banco Mundial (2020)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

PERÚ

En términos de PIB, la economía peruana ocupa el sexto lugar en América Latina y es la 50ª economía más grande a nivel mundial. A precios corrientes, el PIB de Perú en 2018 alcanzó 222 miles de millones de dólares y registró un crecimiento de 3.99% (Gestión Perú, 2018).

La constitución política de Perú es la base del ordenamiento jurídico del país que se sustentan los pilares del derecho, la justicia y la normativa nacional. Perú es una república democrática, social, independiente y soberana y tiene un gobierno unificado, representativo y descentralizado, y se organiza mediante el principio de separación de poderes: ejecutivo, judicial y legislativo (Embajada de Perú, s.f.).

TABLA 15.
INDICADORES ECONÓMICOS Y POLÍTICOS PERÚ

INDICADORES ECONÓMICOS 2018	
Divisa	Sol peruano
PIB (miles de millones USD)	222
PIB per cápita (USD)	6,941
Crecimiento PIB (%)	3.99%
INDICADORES POLÍTICOS 2020	
Presidente	Martín Vizcarra

Fuente: Santander Trade Markets (2020) / Banco Mundial (2020)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

COLOMBIA

Colombia es la cuarta economía más grande de América Latina y ocupa el puesto 39 en el mundo en términos de producto interno bruto (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019). Para 2018, alcanzó un crecimiento del 2.6% y un PIB de 331 miles de millones de dólares.

El sistema político del gobierno colombiano se caracteriza por un sistema presidencial como otros gobiernos de la región. Además, existen tres tipos de poderes: el poder ejecutivo, el poder legislativo compuesto por la Cámara de Representantes y el Senado, y el poder judicial que tiene influencia de mandos militares (Moreno, 2018).

TABLA 16.
INDICADORES ECONÓMICOS Y POLÍTICOS COLOMBIA

INDICADORES ECONÓMICOS 2018	
Divisa	Peso colombiano
PIB (miles de millones USD)	331
PIB per cápita (USD)	6,667
Crecimiento PIB (%)	2.60%
INDICADORES POLÍTICOS 2020	
Presidente	Iván Duque Márquez

Fuente: Santander Trade Markets (2020) / Banco Mundial (2020)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

2.2 Análisis de la Potencialidad de los Mercados

Un estimado del mercado potencial se refiere a la cantidad total del producto o servicio que puede ser vendido, la participación proyectada, que hace relación al porcentaje del mercado potencial a ser capturado (Vega, 2016).

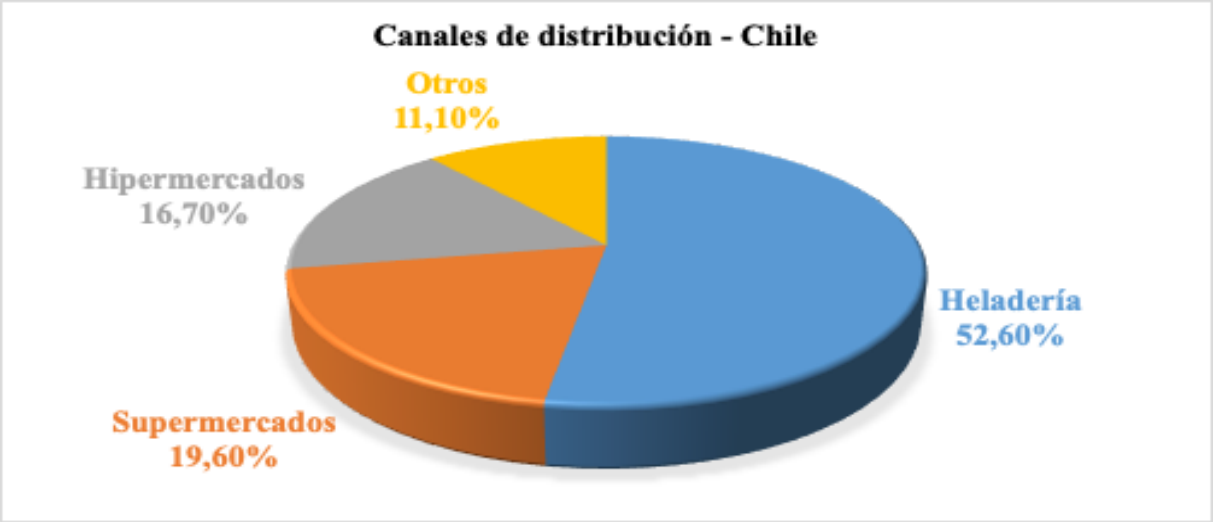
2.2.1 Demanda actual y potencial de los helados

CHILE

Chile es considerado como el país que lidera el consumo de helado en América Latina. En 2015, la empresa de investigación de mercado Euromonitor International estableció que el consumo fue de 8.2 litros por persona y el mercado se valorizó en 700 millones de dólares estadounidenses (USD). El mercado creció un 30% desde 2015, por lo que se espera que para 2020 se valorice en alrededor de 1,000 millones de dólares estadounidenses.

Euromonitor International (2015) reportó que, en Chile, los canales de distribución son las heladerías, los supermercados y los hipermercados con una participación de 52.6%, 19.6% y 16.7%, como se muestra en el Gráfico 3.

GRÁFICO 3.
CANALES DE DISTRIBUCIÓN – CHILE (2015)



Fuente: Ecuamonitor International (2015)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

A partir de 2015 han aumentado las ventas por *delivery* de helados. Esto implica que haya la misma variedad que en los canales de distribución, disponibles para recibirlo desde casa. Por otro lado, hay una tendencia al consumo de helados Premium. El consumidor tiene en cuenta la calidad del producto y la variedad de sabores y formatos por lo que está dispuesto a pagar un precio más alto por ello. Como se muestra en la Tabla 17, entre 2015 y 2019 Chile importó 39,179 mil USD de la partida 210500 denominada Helados y otros que incluyan o no cacao. Los países de los que Chile adquirió estos productos son Estados Unidos y Argentina con el 56.85% y 23.45% de participación sobre las importaciones totales. Cabe mencionar que Ecuador no registra como país de origen en las importaciones de la partida de interés en Chile.

TABLA 17.
IMPORTACIONES DE CHILE DE LA PARTIDA 210500 (2015-2019) USD

País de origen	Valor importado 2015	Valor importado 2016	Valor importado 2017	Valor importado 2018	Valor importado 2019	Total Importado 2015-2019	Participación
Mundo	7466	6806	8474	7690	8743	39179	
Estados Unidos	4378	3189	4743	4489	5475	22274	56.85%
Argentina	1788	1302	1778	2093	2226	9187	23.45%
Francia	295	435	384	251	309	1674	4.27%
Italia	77	266	388	456	212	1399	3.57%
Perú	0	216	313	84	137	750	1.91%
Turquía	284	185	47	21	19	556	1.42%
Alemania	166	123	132	27	12	460	1.17%
México	0	323	70	36	0	429	1.09%
Brasil	0	341	37	0	28	406	1.04%
Nueva Zelanda	167	89	91	0	12	359	0.92%
Rusia	39	198	89	0	0	326	0.83%
Corea	135	72	68	16	27	318	0.81%
Bélgica	84	42	37	45	0	208	0.53%
Suecia	0	0	201	0	0	201	0.51%
Reino Unido	15	20	87	45	1	168	0.43%
Países Bajos	0	0	0	100	62	162	0.41%
Australia	0	0	0	0	93	93	0.24%
Portugal	0	0	0	17	60	77	0.20%
España	34	0	1	0	36	71	0.18%
Taipéi	4	3	8	6	9	30	0.08%
Canadá	0	0	0	0	25	25	0.06%
China	0	0	0	4	0	4	0.01%
Suiza	0	2	0	0	0	2	0.01%

Fuente: Trade Map (2019)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

Para poder estimar la demanda potencial de helado en Chile, en la Tabla 18 se resume el valor total de importaciones de helados que realizó el país entre 2015 y 2019. A partir de dichos datos se estima la variación anual en el nivel de importación y se obtiene que el crecimiento promedio de importaciones de helado en dicho país es de 5.03%. Con el crecimiento promedio se realiza la estimación de las importaciones de helados de Chile en el período comprendido entre 2020 y 2024 como se muestra en la Tabla 19.

TABLA 18.
VARIACIÓN ANUAL DE IMPORTACIONES DE CHILE (2015-2019)

Año	Valor importación	Variación anual
2015	7.466	
2016	6.806	-8.84%
2017	8.474	24.51%
2018	7.690	-9.25%
2019	8.743	13.69%
	Promedio	**5.03%**

Fuente: Trade Map (2019)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

TABLA 19.
ESTIMACIÓN DE IMPORTACIONES DE CHILE (2020-2024)

Año	Valor importación estimado
2020	9.183
2021	9.644
2022	10.129
2023	10.638
2024	11.173

Fuente: estudio financiero realizado por la autora.
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

El consumo local e importaciones de helados reflejan a Chile como un escenario favorable dado que tiene un mercado desarrollado y se prevé una tendencia creciente. Sin embargo, Ecuador, en 2020, no es proveedor de este país en la partida de Helados. Es un reto ya que se comenzaría a participar en el mercado chileno para lo cual se necesitarán contactos de los canales de distribución y será una ventaja, pues la marca se podrá posicionar previo a que existan otros competidores ecuatorianos en dicho mercado.

PERÚ

Según la franquicia peruana Ice Pop (2018), en Perú el consumo promedio por persona de helado en 2018 fue de 1.7 litros y se espera que para 2023 dicho consumo aumente hasta los 7 litros por persona, el cual será un consumo similar al del mercado chileno. Esto implica un crecimiento de 411% hasta 2024. Los datos de Euromonitor International (2018) muestran que Perú se encontró en octavo puesto entre los países con mayor consumo y gasto en helados en América Latina. En este país, el cambio de estación y las vacaciones escolares son factores que dinamizan el consumo de helados tanto en presentación *soft* y otras.

Como se muestra en la Tabla 20, entre 2015 y 2019 Perú importó 13,987 miles de USD en la partida arancelaria correspondiente a Helados. Los países de origen de dichas importaciones fueron Colombia con una participación de 31.51%, Chile cuya participación fue de 22.50%, Francia que participó en 22.44% y Estados Unidos con 17.77% de participación. Por otro lado, es importante mencionar que Ecuador no registra como país de origen de las importaciones que Perú realiza en la partida del producto de interés.

TABLA 20.
IMPORTACIONES DE PERÚ DE LA PARTIDA 210500 (2015-2019) USD

País de origen	Valor importado 2015	Valor importado 2016	Valor importado 2017	Valor importado 2018	Valor importado 2019	Total Importado 2015-2019	Participación
Mundo	1881	2797	3351	3027	2931	13987	
Colombia	925	796	733	1063	891	4408	31.51%
Chile	59	618	1507	396	567	3147	22.50%
Francia	521	502	528	910	678	3139	22.44%
Estados Unidos	268	613	467	471	666	2485	17.77%
España	79	199	101	78	0	457	3.27%
Italia	29	54	15	108	38	244	1.74%
Corea	0	5	0	1	89	95	0.68%
Otros	0	8	0	0	0	8	0.06%
Tailandia	0	0	0	0	2	2	0.01%
Dinamarca	0	2	0	0	0	2	0.01%

Fuente: Trade Map (2019)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

Para poder estimar la demanda potencial de helado en Perú, en la Tabla 21 se resume el valor total de importaciones de helados que realizó el país entre 2015 y 2019. A partir de los datos se obtiene la variación anual de las importaciones y se estima que el crecimiento promedio de importaciones de helado en dicho país, desde 2015 a 2019, es del 13.92%. A partir del crecimiento promedio en las importaciones de helados, en la Tabla 22 se estiman las importaciones de dicho producto desde 2020 hasta 2024.

TABLA 21.
VARIACIÓN ANUAL DE IMPORTACIONES DE PERÚ (2015-2019)

Año	Valor importación	Variación anual
2015	1,881	
2016	2,797	48.70%
2017	3,351	19.81%
2018	3,027	-9.67%
2019	2,931	-3.17%
	Promedio	**13,92%**

Fuente: Trade Map (2019)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

TABLA 22.
ESTIMACIÓN DE IMPORTACIONES DE PERÚ (2020-2024)

Año	Valor importación estimado
2020	3,339
2021	3,804
2022	4,333
2023	4,936
2024	5,623

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

El mercado peruano de Helado está en desarrollo y se prevé un alto crecimiento e incluso se espera que los niveles de consumo de productos helados en dicho país se asimilen al actual líder de la región, Chile. Es un potencial mercado para Ecuador dado que aún no participa en la partida arancelaria de Helados y puede incursionar antes de que el mercado esté desarrollado y con proveedores ya posicionados.

COLOMBIA

El consumo de helado se estimó en 1.9 litros por persona en 2015 (Euromonitor International, 2015). En 2019, la firma Losdatos reportó un consumo de 3.1 litros al año por persona, en general adultos entre 18 y 55 años; en segundo lugar, el consumo de helado de parte de niños entre 2 y 12 años. Los principales canales de distribución son tiendas, heladerías, supermercados y en las calles (Sectorial, 2019). Euromonitor International (2018) establece que, en 2018, el mercado de helados en Colombia se valorizó en 499.2 millones de USD y se prevé que tenga una tasa de crecimiento aproximada de 8.7% en 2022.

A partir de los datos que se muestran en la Tabla 23, se evidencia que Colombia importó 6024 miles de USD de la partida 210500 correspondiente a Helados. La mayor participación en las importaciones colombianas de estos productos la tiene Estados Unidos con 43.19% seguido de Polonia con 29.47% y Francia con 23.57%. Esto muestra que, a diferencia de Chile y Perú, Colombia no importa Helados de países de la América Latina.

TABLA 23.
IMPORTACIONES DE COLOMBIA DE LA PARTIDA 210500 (2015-2019) USD

País de origen	Valor importado 2015	Valor importado 2016	Valor importado 2017	Valor importado 2018	Valor importado 2019	Total Importado 2015-2019	Participación
Mundo	1121	1033	993	1353	1524	6024	
Estados Unidos	853	535	441	446	327	2602	43.19%
Polonia	0	86	271	634	784	1775	29.47%
Francia	229	352	205	257	377	1420	23.57%
Bielorrusia	0	53	23	0	0	76	1.26%
Japón	0	0	0	16	26	42	0.70%
Canadá	0	0	28	0	0	28	0.46%
Otros	23	0	0	0	0	23	0.38%
Italia	16	7	0	0	0	23	0.38%
Corea	0	0	17	0	0	17	0.28%
Australia	0	0	0	0	10	10	0.17%
Brasil	0	0	8	0	0	8	0.13%
España	0	0	0	0	0	0	0.00%

Fuente: Trade Map (2019)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

En la Tabla 24, se resume el total de importaciones de Helados realizadas por Colombia a nivel mundial entre 2015 y 2019 con lo que se estima la variación anual. A partir de ello, se establece que el crecimiento promedio de las importaciones de Helados en dicho país es de 9.29% por lo que se utiliza para estimar en la Tabla 25 el valor de las importaciones para los siguientes cinco años (hasta 2024).

TABLA 24.
VARIACIÓN ANUAL DE IMPORTACIONES DE COLOMBIA (2015-2019) USD

Año	Valor importación	Variación anual
2015	1,121	
2016	1,033	-7.85%
2017	993	-3.87%
2018	1,353	36.25%
2019	1,524	12.64%
	Promedio	**9,29%**

Fuente: Trade Map (2019)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

TABLA 25.
ESTIMACIÓN DE IMPORTACIONES DE COLOMBIA (2020-2024)

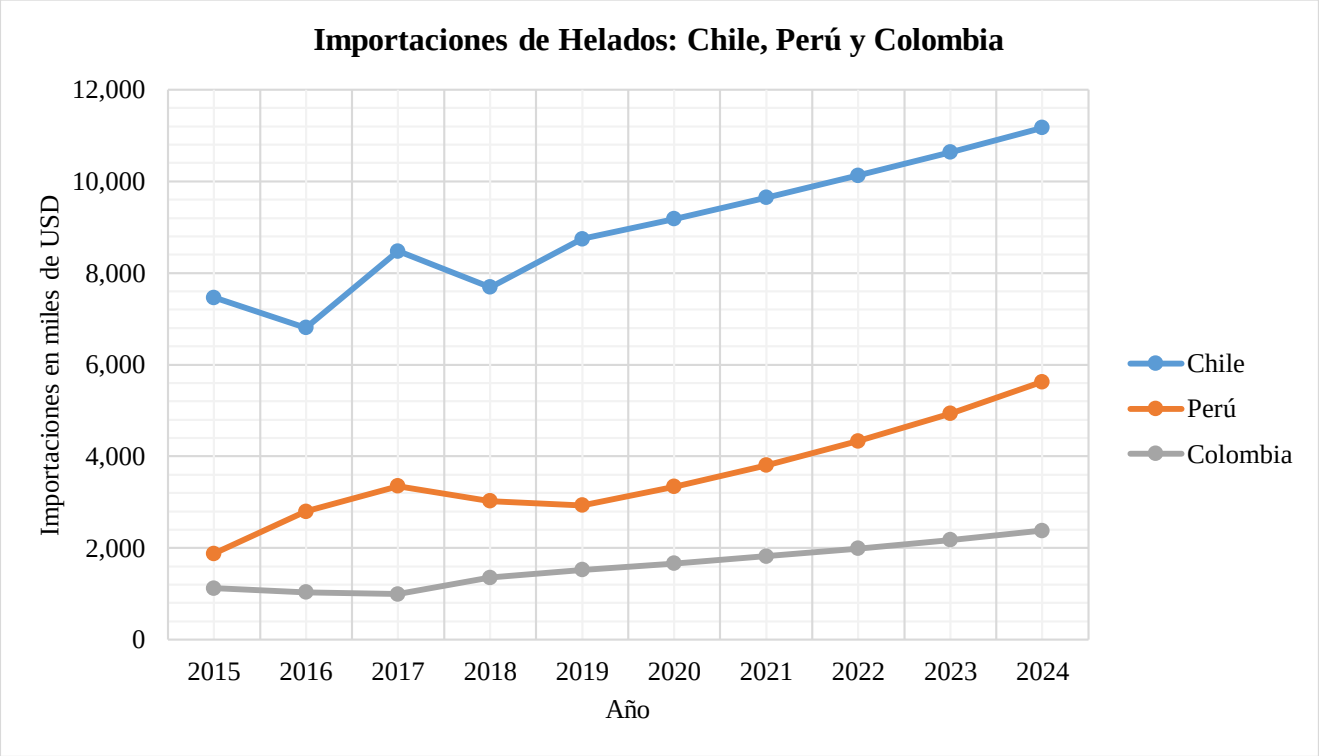
Año	Valor importación estimado
2020	1,666
2021	1,820
2022	1,990
2023	2,174
2024	2,376

Fuente: Trade Map (2019)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

El mercado de Helados en Colombia está aún en crecimiento. Sin embargo, se debe recalcar que hasta 2019 el país no importó estos productos de países de América Latina.

En la Gráfico 4 se muestran las importaciones en miles de USD de la partida arancelaria de Helados en Chile, Perú y Colombia con los datos reales de 2015 a 2019 y los datos estimados de 2020 a 2024. Es notorio que Chile es el mercado con mayores niveles de importación y el más desarrollado. En segundo lugar, está Perú y en tercer lugar Colombia.

GRÁFICO 4.
IMPORTACIONES DE HELADOS: CHILE, PERÚ Y COLOMBIA (MILES DE USD)



Fuente: Euromonitor International.
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

2.2.2 Apertura comercial del mercado

La apertura comercial de un país se puede analizar por medio del coeficiente de apertura comercial. Este indicador también se utiliza para medir la diferencia entre la actividad económica dedicada al mercado interno y la actividad económica orientada al comercio exterior (Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, 2015). Se calcula por medio de la suma del total de exportaciones de un país con el total de importaciones y se divide para el total del Producto Interno Bruto (PIB).

En la Tabla 26 se muestran los datos de exportaciones, importaciones y PIB de Chile, Perú y Colombia en el año 2019. Se evidencia que el país con mayor apertura comercial es Chile con un coeficiente de 47.20%. En segundo lugar, está Perú con un coeficiente de 38.57% y en tercer lugar Colombia con un coeficiente de 27.77%.

TABLA 26.
COEFICIENTE DE APERTURA COMERCIAL 2019 (CHILE, PERÚ Y COLOMBIA)

País	Total Exportaciones	Total Importaciones	PIB Año 2019	Coeficiente Apertura Comercial
Chile	69,145,962	64,119,106	282,318,160	47.20%
Perú	45,135,222	42,364,042	226,848,051	38.57%
Colombia	39,496,225	50,413,025	323,802,808	27.77%

Fuente: Trade Map y Banco Mundial.
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

Por otro lado, se debe tener en consideración información aduanera de cada país referente a las importaciones.

CHILE

Chile es un país abierto al comercio internacional, gran parte de su economía depende de su interrelación con otros mercados y cuenta con la más amplia red de acuerdos preferenciales (López & Muñoz, 2015).

Según la Dirección Nacional de Aduanas de Chile (2019), el arancel general es de 6% *ad valorem* para las mercancías. Se calcula sobre el valor aduanero o CIF. Por otro lado, Ecuador tiene un 100% de preferencia arancelaria por el Acuerdo de Integración Comercial entre la República de Ecuador y Chile. Además, se debe pagar el 19% sobre el valor CIF más el derecho *ad valorem*.

PERÚ

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2020) de Perú fija que la partida arancelaria correspondiente a Helados debe pagar un arancel *ad valorem* de 6% y es necesario que la mercancía entre a dicho país con un seguro del 2%. Así mismo, se aplica 16% de Impuesto General a las Ventas y 2% Impuesto de Promoción Municipal.

COLOMBIA

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (2020) indica que la subpartida arancelaria de Helados se grava con 15% de arancel y 19% correspondiente al Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Se recalca también que Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia pertenecen a la Comunidad Andina (CAN) y están respaldados por el Acuerdo de Cartagena. La CAN es una comunidad de países que se reúnen con el objetivo de alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana (Secretaría General de Aduanas del Ecuador, 2020).

2.2.3 Participación de productos ecuatorianos en las importaciones del país

En esta sección se analiza la participación de los productos ecuatorianos en las importaciones de cada país al que se evalúa la posible exportación del producto: Chile, Perú y Colombia. Con este fin se identificaron las importaciones totales de cada país y las importaciones desde Ecuador.

CHILE – ECUADOR

En la Tabla 27 se muestra que la participación de Ecuador en el total de importaciones de Chile. Se puede evidencia que dicha participación fue menor al 3% en el período comprendido entre 2017 y 2019.

TABLA 27.
PARTICIPACIÓN DE ECUADOR EN LAS IMPORTACIONES TOTALES DE CHILE USD

Año	Importaciones desde Ecuador	Importaciones Totales	Participación de Ecuador
2017	1,454,690	59,482,676	2.45%
2018	1,627,356	68,518,296	2.38%
2019	1,610,014	64,119,106	2.51%

Fuente: Trade Map (2019)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

PERÚ – ECUADOR

Los datos que se presentan en la Tabla 28 indican que la participación de Ecuador en el total de importaciones de Perú es mayor al 3% desde 2017 a 2019. Sin embargo, pese a que hubo un crecimiento entre 2017 y 2018 del 12% en la participación de Ecuador en las importaciones de Perú, se evidencia un decrecimiento del 32% en 2019 con respecto a 2018.

TABLA 28.
PARTICIPACIÓN DE ECUADOR EN LAS IMPORTACIONES TOTALES DE PERÚ

Año	Importaciones desde Ecuador	Importaciones Totales	Participación de Ecuador
2017	1,569,427	39,763,959	3.95%
2018	1,922,063	43,144,346	4.45%
2019	1,281,573	42,364,042	3.03%

Fuente: Trade Map (2019)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

COLOMBIA - ECUADOR

Los datos de la Tabla 29 demuestran que la participación de Ecuador en el total de importaciones de Colombia no supera el 2% desde 2017 Se evidencia una tendencia creciente.

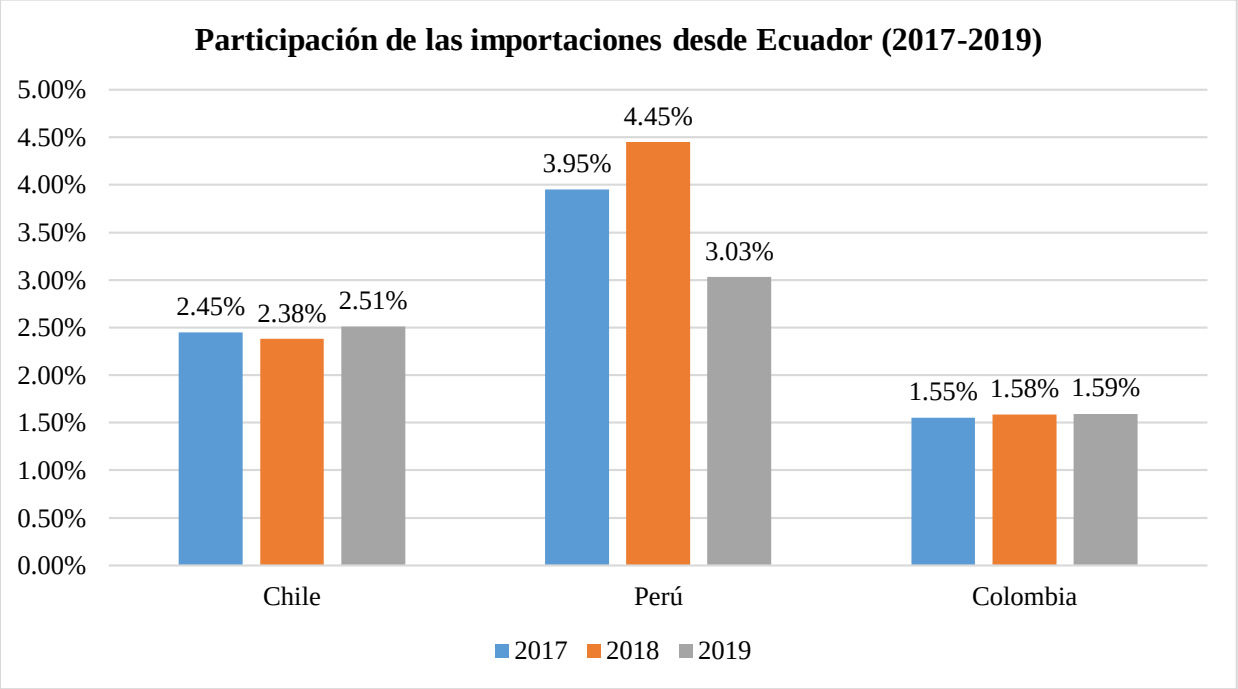
TABLA 29.
PARTICIPACIÓN DE ECUADOR EN LAS IMPORTACIONES TOTALES DE COLOMBIA

Año	Importaciones desde Ecuador	Importaciones Totales	Participación de Ecuador
2017	715,385	46,075,705	1.55%
2018	811,934	51,232,805	1.58%
2019	803,506	50,413,025	1.59%

Nota: Importaciones en miles de USD.
Fuentes: Trade Map.
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

En consideración a la participación de Ecuador en las importaciones totales de cada país objeto de análisis, se obtiene la Gráfico 5. Se puede evidenciar que Perú es el país en el que Ecuador tiene mayor participación en el total de importaciones pero que tuvo un fuerte decrecimiento en 2019. Por otro lado, en Chile y Colombia la participación de Ecuador mantiene su tendencia. Esta información muestra que hay mayor comercio bilateral entre Ecuador y Perú pero que la relación comercial es estable entre Chile y Ecuador.

GRÁFICO 5.
PARTICIPACIÓN DE LAS IMPORTACIONES DESDE ECUADOR (2017-2019)



Fuente: Trade Map (2019)
Elaborado por: María José Vicuña Castillo

2.3 Análisis del Riesgo País de los Mercados

Con el objetivo de poder comparar el Riesgo País que posee cada uno de estos países, se decidió obtener los datos de la empresa privada Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) y de la Compañía Francesa de Seguros para Comercio Exterior (COFACE por sus siglas en francés). Además, para cuestiones de análisis en el Anexo 3 se presentan las definiciones de los factores a tener en consideración en esta sección.

La COFACE plantea que la evaluación del Riesgo País está basada en tres pilares: un análisis macroeconómico, financiero y político; el entorno empresarial; y la experiencia de pago. En virtud, se plantea que dichas evaluaciones se sitúan en una escala de 8 niveles: A1, A2, A3, A4, B, C, D, E, en orden creciente de riesgo.

CHILE

El PIB presenta un incremento cercano al 1.0% desde 2016. En el año 2018 se presentó un crecimiento prometedor de 4.0% para luego recaer en 1.0%. Riesgo político a corto plazo es bajo, por lo que la situación política es relativamente estable. Por otro lado, el riesgo comercial es considerado intermedio.

Chile tiene entre sus fortalezas las actividades de agricultura, pesca y minería. También, posee varios tratados de libre comercio lo que permite una mayor movilidad de la economía. Posee una economía flexible y es parte de la Alianza del Pacifico. Sin embargo, posee una economía que se ve afectada por las decisiones de su principal consumidor que es China, problemas de constantes sismos, un bajo nivel de educación y sistema de salud deficiente (Compañía Francesa de Seguros para Comercio Exterior , 2020)

PERÚ

El PIB presentó un incremento cercano en 2019 de 3.5%. En el año 2017, año base, se obtuvo una renta per cápita de $5.830. El riesgo político a corto plazo es medio, mientras que la economía interna y externa se considera favorable con una evolución estable. Por otro lado, el riesgo comercial es considerado intermedio.

Entre las fortalezas de Perú, podemos contar con que es miembro de la Alianza del Pacifico, posee una independencia del banco central puesto que la deuda externa es baja y sus actividades son la agricultura, pesca, energía y turismo. Por su parte, al igual que Chile, depende en gran magnitud de la demanda por parte de China y posee un bajo nivel de educación en la población y maneja alrededor de un 70% de los negocios en informalidad (COFACE, 2020).

COLOMBIA

El PIB presentó un incremento cercano en el año 2019 de 4.1% similar al del año 2018. En el año 2017, año base, se obtuvo una renta per cápita de $5,970. El riesgo político a corto plazo es medio, mientras que la economía interna y externa se considera favorable con una evolución estable. Por otro lado, el riesgo comercial es considerado intermedio.

Colombia tiene sus fortalezas en los recursos naturales que posee como el petróleo, café y oro; y puertos en dos océanos. También refleja una estabilidad institucional. Sin embargo, es muy sensible a los cambios de economía con sus compradores. La inseguridad dentro del país debido al narcotráfico y problemas con desempleo, pobreza y bajo nivel de educación son factores para considerarse como sus debilidades (COFACE, 2020).

En las Tablas 30 y 31 se detallan factores relevantes de análisis referente al riesgo de cada país. En el caso de Chile, el riesgo comercial es intermedio, la situación política estable, la economía externa favorable estable pero la economía interna regular negativa. Por otro lado, tanto Perú como Colombia tienen un riesgo comercial intermedio y el resto de los factores establece favorables. En conformidad con los datos de la COFACE (2020), el riesgo país es mayor en Colombia (calificación B). Chile y Perú un menor riesgo país (calificación A4). Por otra parte, en la evaluación del clima de negocio Perú y Colombia tienen un mayor riesgo (Calificación A4) que Chile (calificación A3).

TABLA 30.
FACTORES DE ANÁLISIS POR PAÍS (CESCE)

Factor Analizado	Chile	Perú	Colombia
Riesgo comercial	Amarillo claro. Riesgo intermedio	Amarillo claro. Riesgo intermedio	Amarillo claro. Riesgo intermedio
Situación política	Estable	Estable	Estable
Economía interna	Regular. Negativa	Favorable. Estable	Favorable. Estable
Economía externa	Favorable. Estable	Favorable. Estable	Favorable. Estable

Fuente: CESCE.
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

TABLA 31.
FACTORES DE ANÁLISIS POR PAÍS (COFACE)

Factor Analizado	Chile	Perú	Colombia
Evaluación de Riesgo País	A4	A4	B
Evaluación de clima de negocios	A3	A4	A4

Fuente: COFACE.
Elaborado por: María José Vicuña Castillo.

2.4 Matriz de Selección de mercado

2.4.1 Concepto Matriz de Selección de Mercados

La matriz de selección de mercados representa una herramienta imprescindible para elegir el mejor mercado internacional a partir de un conjunto potencial de países con los cuales una empresa planifica comenzar o expandir actividades internacionales (Miečinskienė, Stasytytė, & Y Kazlauskaitė, 2014). Por medio de esta herramienta se realiza la ponderación de múltiples variables con la cuales se evalúan los países que representen oportunidades como mercados.

2.4.2 Resultado de la Matriz de Selección de Mercado

En las secciones anteriores del presente Capítulo, se han analizado tres variables relevantes en la selección de mercado para Chile, Perú y Colombia: accesibilidad al mercado, potencialidad del mercado y riesgo país. Dentro de estas variables se han considerado varios factores de interés. En el primero, se consideraron factores físicos, socioculturales y económicos-políticos. En el segundo, han sido considerados la demanda actual, la demanda potencial, la apertura comercial al mercado y la participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones de cada país de análisis. En el tercero, se analizó la seguridad en las inversiones y la seguridad en las transacciones.

Las ponderaciones asignadas a las variables relevantes son: accesibilidad al mercado 40%, potencialidad del mercado 30% y riesgo país 30%. Los factores considerados dentro de dichas variables se calificaron de 1 (menor calificación) a 5 (mayor calificación) y se les asignó una ponderación individual para obtener una calificación por variable como se muestra en la Tabla 32. Posterior, se obtuvo como resultado la calificación medio ponderada sobre 5 puntos como se muestra en la Tabla 33.

TABLA 32.
MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Criterios	Ponderación	Países		
		Chile	Perú	Colombia
Accesibilidad al mercado	**100%**	**3.30**	**3.30**	**2.80**
Factores físicos	30%	3	3	3
Factores socioculturales	20%	2	2	2
Factores económicos-políticos	50%	4	4	3
Potencialidad del mercado	**100%**	**4.75**	**3.75**	**3.50**
Demanda actual y potencial	50%	5	3	4
Apertura comercial al mercado	25%	5	4	3
Participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones del país	25%	4	5	3
Riesgo país	**100%**	**4.50**	**4.00**	**3.50**
Seguridad en las inversiones	50%	4	4	3
Seguridad en las transacciones	50%	5	4	4

Fuente: Estudio de mercado realizado por la autora
Realizado por: María José Vicuña Castillo

TABLA 33.
MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS (RESULTADOS)

Criterios	Ponderación	Países		
		Chile	Perú	Colombia
Accesibilidad al mercado	40%	3.30	3.30	2.80
Potencialidad del mercado	30%	4.75	3.75	3.50
Riesgo País	30%	4.50	4.00	3.50
Calificación media ponderada		**4.10**	**3.65**	**3.22**

Fuente: Estudio de mercado realizado por la autora
Realizado por: María José Vicuña Castillo

CHILE

Dentro de los tres países analizados y a partir de la matriz de selección de mercados, Chile tiene la calificación media ponderada más alta: 4.10 sobre 5 puntos. A continuación, se detalla más información relevante que incidió en dicha calificación.

La accesibilidad al mercado de Chile tuvo una puntuación de 3.30 en la que se observa que los factores físicos y los factores económicos-políticos reflejan un ambiente favorable para la exportación del producto objeto del presente estudio debido a que este país obtuvo el puesto 34°

en el ranking mundial del LPI y ocupa de esta manera el primer lugar de la región andina, con un crecimiento económico de 3.95% anual.

La potencialidad del mercado chileno tuvo una puntuación de 4.75. La demanda actual y potencial de Chile es la más alta entre los países analizados puesto que la población chilena tiene el consumo de helado más alto de la región (8.2 litros por persona) y la proyección de consumo de helado es superior en Chile que en Perú y Colombia. Además, este país tiene la mayor apertura comercial entre los países antes mencionados (47.20%) y da una preferencia arancelaría a los productos ecuatorianos. Sin embargo, la participación de Ecuador en el mercado chileno fue menor a 3% entre 2017 y 2019; lo que representa una desventaja para competir en el mercado y por cuanto se requeriría una estrategia de penetración de mercado intensiva.

El riesgo país de Chile es el más favorable de los tres países analizados, pues obtuvo una puntuación 4.50 sobre 5 puntos. Esto significa que tanto las inversiones como las transacciones tienen un alto grado de seguridad dentro de territorio chileno. Del mismo modo, la situación política, la economía interna y la economía externa del país son consideradas como regular estable.

PERÚ

Entre los países de análisis, Perú tiene la segunda mayor calificación media ponderada en la matriz de selección de mercados: 3.65 sobre 5 puntos. A continuación, se detalla más información relevante que incidió en dicha calificación.

En lo que respecta a la accesibilidad al mercado, Perú tuvo una puntuación de 3.30 al igual de Chile. En 2018, tuvo el puesto 83° en el ranking mundial de LPI y ocupó el décimo puesto entre los países de América Latina y el Caribe. Como se mencionó, Perú prioriza la creación de proyectos aeroportuarios y portuarios, no obstante, el país se encuentra en una situación limitada de competitividad a causa de los precios de envíos internacionales, almacenamiento e infraestructura, que son cuatro veces más que en el resto de América Latina. Por otro lado, el crecimiento económico de Perú es el mayor de los tres países analizados porque su PIB tuvo un aumento de 3.99% en 2018.

La potencialidad del mercado peruano tuvo una calificación de 3.75. En 2018, el consumo promedio por persona de helado en Perú fue de 1.7 litros y las estimaciones muestran que para 2023 este país tendrá un consumo similar al del mercado chileno (un aproximado de 7 litros por persona). En adición, el coeficiente de apertura comercial de Perú es de 38.57% lo que es favorable para que se pueda exportar desde Ecuador el producto objeto de estudio. Sin embargo, se debe tener en consideración que la partida arancelaria correspondiente a Helados debe pagar un arancel *ad valorem* de 6% y es necesario que la mercancía entre a dicho país con un seguro del 2%. Por otro lado, la participación de Ecuador en el total de importaciones de Perú es mayor al 3% en los últimos tres años, a pesar de que hubo un decrecimiento del 32% en 2019 con respecto a 2018.

Referente al riesgo país, Perú tuvo una calificación de 4 puntos. Entre sus ventajas que posee independencia del Banco Central ya que la deuda externa es baja. Al igual que Chile, tanto las inversiones como las transacciones tienen un alto grado de seguridad y la situación política, la economía interna y la economía externa del país son consideradas como regular estable.

COLOMBIA

De los tres países analizados, Colombia tiene la menor calificación media ponderada en la matriz de selección de mercados con 3.22 puntos sobre 5. A continuación, se detalla más información relevante que incidió en dicha calificación.

La accesibilidad al mercado colombiano tuvo una puntuación menor que Chile y Perú al ser de 2.8 puntos. Los factores físicos y socioculturales de Colombia son similares a los de Chile y Perú. Colombia mejoró su desempeño logístico, aspecto que resultó en mejoras en materia comercial y de infraestructura portuaria, aeroportuaria y fronteriza (Departamento Nacional de Planeación, 2018). Sin embargo, los factores económicos-políticos tienen una menor puntuación; entre los motivos destaca que Colombia tuvo un crecimiento del PIB menor que Perú y Chile, del 2.60% en 2018.

La potencialidad del mercado tuvo una puntuación de 3.50 en el caso de Colombia. El consumo de helado en 2019 se estimó en 3.1 litros al año por persona, en su mayoría adultos entre 18 y 55 años. Sin embargo, el crecimiento que se prevé hasta 2022 en el mercado de helados no supera el 10% por cuanto la proyección de la demanda potencial en Colombia es menor que la esperada en Chile y Perú. Por otro lado, entre los países analizados, este tiene el menor coeficiente de apertura comercial, con un valor de 27.77%, y es aquel en el que Ecuador tiene la menor participación en las importaciones totales de Colombia.

Colombia tuvo una puntuación en el riesgo país de 3.50 sobre 5 puntos. Como se mencionó, el país es muy sensible a los cambios de la economía con sus compradores. La inseguridad dentro del país debido al narcotráfico y problemas con desempleo, pobreza y bajo nivel de educación son factores para considerar como sus debilidades. La evaluación de Riesgo País tiene la calificación más riesgosa (B) lo que implica un bajo grado de seguridad en las inversiones y las transacciones.

CAPÍTULO III: INGENIERÍA DEL PROYECTO Y ANÁLISIS FINANCIERO

Con el objetivo de realizar la ingeniería, la estructura financiera y el proceso de exportación de los helados La Avelina al mercado seleccionado, dentro del subcapítulo se analizará los postulados del modelo de Uppsala que servirán de base para establecer la manera de exportación del producto hacia Chile. Además, se presentará un análisis financiero de la empresa Abellito S.A. mediante la información de los activos de la empresa, el capital operativo, proyecciones de ingresos y costos de los helados y los indicadores financieros VAN y TIR. Con la finalidad de determinar la prefactibilidad para la comercialización de los helados en el mercado chileno, de igual manera se establecerá el proceso de exportación y determinará así los requisitos, aranceles, costos logísticos, costos de venta y las estrategias de ingreso, precio, promoción y distribución.

3.1 Modelo de Uppsala aplicado al proyecto de exportación

La teoría Modelo de Uppsala de Johanson y Vahlne (1975) explica cómo el proceso de internacionalización de las empresas se da a través de la experiencia y el conocimiento, en especial para las pequeñas y medianas empresas, lo que hace posible la expansión e inversión hacia otros mercados. El modelo Uppsala se basa en dos conceptos para ingresar a nuevos mercados: la distancia psíquica y el aprendizaje gradual.

El modelo sugiere que el orden en el que entra una empresa en el mercado depende de la distancia psíquica y física, y debe comenzar la internacionalización por los países más cercanos a su mercado local (Johanson & Valhne, 1977) para de esta manera evitar circunstancias que impidan los flujos de información entre la empresa y el mercado, que incluye las diferencias de idioma, nivel de educación, cómo hacer negocios, cultura o desarrollo industrial. El segundo factor del modelo es el aprendizaje gradual que es la consecuencia de un proceso de ajuste a las condiciones cambiantes de la empresa y el entorno al cual ingresa (Johanson & Valhne, 1977). Este factor permite la adquisición de conocimientos de forma progresiva que se adaptada a las posibilidades de la empresa y evoluciona con el nivel de operaciones en el extranjero.

Desde 1932, la empresa Abellito S.A. se encuentra en el negocio de venta de helados y otros productos lácteos y cuenta con distribuidores y puntos de venta de sus productos a nivel nacional. Por consiguiente, se considera que la empresa, al comenzar su proceso de internacionalización y exportación, y al dar como resultado Chile en la matriz de selección, se considera que cumple con los postulados del Modelo de Uppsala, donde una empresa durante el proceso de ampliación evita la inseguridad de desconocimiento del país extranjero, su cultura y la falta de recursos, por lo que comienza su proceso de internacionalización a un mercado con menos distancia psíquica (Kotler & Armstrong, 2008).

3.1.1 Etapas

El modelo de Uppsala, de igual manera, establece que según el segundo factor del modelo que es el aprendizaje gradual, una empresa al elegir un nuevo país extranjero, comenzará desde un modo de compromiso de recursos bajos y solo pasará a modos de compromiso más altos a medida que adquiera conocimiento y experiencia en el mercado. El proceso de entrada se subdivide en cuatro pasos diferentes, donde las etapas sucesivas representan grados más altos de participación internacional (Johanson & Valhne, 2013):

1. Actividades, productos o servicios de exportación no regulares o esporádicas.
2. Exportación a través de representantes independientes o distribuidores.
3. Instauración de una sucursal comercial de ventas de la empresa en el extranjero.
4. Establecimiento de unidades de producción o fabricación en el país extranjero.

En el primer paso, la empresa comienza a ingresar a un mercado extranjero, pero no exporta de manera regular por el limitado conocimiento del mercado. Una vez adquirida la experiencia, el segundo paso es exportar de forma sistemática a través de agentes y da como resultado una exportación indirecta por medio de la cual la empresa tendrá conocimiento si el producto tiene aceptación constante y adquirirá conocimiento de la conducta de los clientes en este mercado. Posterior, si una empresa está dispuesta a comprometerse a exportar más, en el tercer paso es separarse de la operación del intermediario y lo probará por su cuenta mediante el establecimiento de una sucursal de venta y comercialización, pero continuará con la exportación el producto desde

el país de origen. Una vez que la empresa tenga el conocimiento suficiente en el mercado y busque obtener ventaja total de la ubicación, el último paso es la instalación de producción y fabricación de la empresa en el mercado al que ya exporta **Fuente especificada no válida.**.

De acuerdo con Johanson & Valhne (2009), las empresas pequeñas deben cumplir con todas las fases por la falta de recursos y la escaza experiencia a nivel nacional. No obstante, depende del compromiso que tenga la misma con la internacionalización, la disponibilidad de recursos y la experiencia en el mercado, la empresa puede omitir alguno de los pasos. Es por esta razón, como efecto del reconocimiento a nivel nacional, los años de operación de la empresa Abellito S.A. en Ecuador y los recursos de la misma, la estrategia con la que Abellito S.A. participaría en el mercado de Chile es mediante la segunda etapa del modelo de Uppsala a través de canales de distribución, agentes y representantes independientes.

Para la implementación de la segunda etapa, la exportación será de manera directa. Las exportaciones directas se dan al momento en el que una empresa realiza un esfuerzo e invierte recursos para exportar y los productos se venden por agentes o distribuidores ubicados en el mercado exterior (John, 1997). El objetivo es minimizar los riesgos de pérdidas financieras e incertidumbre (Cateora, Gilly & Graham, 2009).

3.2 Ingeniería del proyecto y análisis financiero

En el subcapítulo se presenta información financiera de la empresa Abellito S.A. hasta 2019 con el objetivo de realizar un análisis de costos del proyecto de exportación que se desea implementar.

3.2.1 Estado de situación financiera

En el anexo 4 se presenta el balance general o estado de situación financiera de la empresa Abellito S.A. de los años 2018 y 2019, el mismo balance permite conocer la liquidez y el rendimiento que tiene la empresa de acuerdo al balance entre las cuentas de activo, pasivo y el

patrimonio. En 2019, el balance general de la empresa es de $ 92.377,49 de activos, $53.117,62 para pasivos y $39.259,87 en patrimonio.

3.2.2 Activos de la empresa Abellito S.A.

Los activos son los elementos o bienes de valor, tangibles o intangibles, que posee una empresa y son un medio para aumentar valor en el negocio y generar ingresos (Khan, 2009). De acuerdo con los Estados Financieros de la empresa Abellito S.A., el valor de los activos, tanto corrientes y no corrientes, es equivalente a $92.377,49 (tabla 34) para el período 2019.

TABLA 34. ACTIVOS DE LA EMPRESA ABELLITO S.A.
ACTIVOS DE LA EMPRESA ABELLITO S.A.

Descripción		Valor en USD	
Activos			**92.377,49**
Activos Corrientes		**57.322,03**	
Efectivo y equivalentes al efectivo		8187,44	
Cuentas por cobrar comerciales		37093,69	
Activos por impuestos corrientes		11.399,76	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	1.542,62		
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	6.431,08		
Otros activos por impuestos corrientes	3.426,06		
Inventario		641,14	
Inventario de materia prima	540,70		
Inventario de producción terminada y mercadería en almacén	100,44		
Activos No Corrientes		**35.055,46**	
Maquinaria y equipo		112.781,18	
Vehículos y Equipo de Transporte		43.473,57	
(-) Depresión Acumulada Vehículos y Equipo de Transporte		121.199,29	

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019)
Realizado por: María José Vicuña Castillo

3.2.3 Estado de fuentes y usos

Con el objetivo de determinar las variaciones, sean aumentos o disminuciones, de los de los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa Abellito S.A., se toma como referencia el balance general del período 2018 y 2019. En el estado de fuentes y usos, las fuentes indican el incremento

en los recursos de la empresa, y el uso es un recurso que se gasta para cumplir con los objetivos. El total de las fuentes entre los dos períodos fue de $82.442,75 y el total de usos fue $ 88.831,43 (anexo 5).

3.2.4 Capital de trabajo

El capital de trabajo está constituido por valores de la cuenta de activo corriente y son aquellos valores de los cuales la empresa hace uso para poder realizar sus operaciones y delimitarán el beneficio bruto que se puede obtener cada año de acuerdo a la rotación de cada rubro. El capital de trabajo operativo es el dinero que necesita una empresa para cubrir costos y gastos de corto plazo dentro de la operación normal, dinero que se ve representado en los inventarios que acumula la empresa y las cuentas pendientes de cobro (Suárez & Calderón, 2006). Este beneficio es el resultado de la diferencia entre los ingresos anuales por ventas y el total de los costos de producción. En 2019, los rubros desglosados dan como resultado $ 167.874,20 en costos de producción, de esta manera, el capital de operación y el monto de operación necesarios para que la empresa continúe sus operaciones y evite problemas de liquidez es de $7.356,59.

TABLA 35.
CAPITAL OPERATIVO DE LA EMPRESA ABELLITO S.A.

ITEM	Descripción	Costo anual	Rotación	K de T
1	Materia prima	41.240,21	52	793,08
2	Mano de obra directa	86.289,73	24	3.595,41
3	Mano de obra indirecta	9.454,08	24	393,92
4	Suministros y materiales	4.871,01	12	405,92
5	Reparación y mantenimiento	2.535,71	12	211,31
6	Depreciación y amortización	3.194,34	12	266,20
7	Seguros	728,13	12	60,68
8	Gastos administrativos	19.518,48	12	1.626,54
9	Gastos financieros	42,51	12	3,54
10	Gastos de marketing y publicidad	-	12	-
				$7.356,59

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019)
Realizado por: María José Vicuña Castillo

3.2.5 Proyecciones de ingresos y costos

A partir de los Estados de Resultados de la empresa Abellito S.A. desde 2015 a 2019 (anexo 6), acorde a las variaciones de ingresos, egresos y gastos, se han proyectado los ingresos, costos y gastos para el período 2020-2025, como se muestra en la Tabla 36.

TABLA 36.
PROYECCIONES DE INGRESOS Y COSTOS DE ABELLITO S.A.

	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Total Ingresos de Ventas	648.175,27	629.957,94	611.740,61	593.523,28	575.305,95	557.088,62
Total Costo de Ventas	424.012,16	394.665,59	365.319,02	335.972,45	306.625,88	277.279,31
Utilidad Bruta	**224.163,11**	**235.292,35**	**246.421,59**	**257.550,83**	**268.680,07**	**279.809,31**
Total Gastos	198.086,62	204.061,17	210.035,71	216.010,25	221.984,79	227.959,34
Utilidad antes de impuestos	**26.076,49**	**31.231,19**	**36.385,88**	**41.540,58**	**46.695,28**	**51.849,97**
(-) Participación a trabajadores	3.911,47	4.684,68	5.457,88	6.231,09	7.004,29	7.777,50
(-) Impuesto a la Renta	4.954,53	5.933,93	6.913,32	7.892,71	8.872,10	9.851,50
Utilidad Neta	**17.210,48**	**20.612,58**	**24.014,68**	**27.416,78**	**30.818,88**	**34.220,98**

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Realizado por: María José Vicuña Castillo

3.2.6 Punto de equilibrio

Acorde a la información de costos y gastos de la fabricación de los helados, presentados en el anexo 2, se presenta el punto de equilibrio para la fabricación de helados. El punto de equilibrio hace referencia al volumen de la producción y de las ventas de una empresa, durante un período determinado, en el cual los ingresos totales compensan los costos fijos y variables, en suma, el beneficio en este punto es igual a cero, no se generan utilidades, pero tampoco pérdidas.

Con la información presentada en el anexo 6, se presenta el punto de equilibrio de la empresa Abellito S.A. para 2019 (anexo 7):

- Costos fijos de fabricación $ 29.514,68 y costos variables de fabricación $ 159.239,08.

- Costo de fabricación unitario por cada helado $0,54 con una producción de 348.400 unidades al año, precio de venta al público de $1,50 y un ingreso por ventas anuales de $522.600,00.
- El punto de equilibrio en términos monetarios es de $ 42.449,18
  El punto de equilibrio en términos porcentuales es del 8,12%.

3.2.7 Indicadores financieros: VAN, TIR y Relación Beneficio/Costo

En la Tabla 37, se muestran el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa interna de retorno y el período de recuperación del capital de la empresa Abellito S.A. Para realizar el VAN, se toma como valor de inversión, los bienes o activos fijos que tiene la empresa para 2019 ($35.055,46):

TABLA 37.
INDICADORES FINANCIEROS DE ABELLITO S.A.

Descripción	Valor
VAN	$122.731,89
TIR	87%
Período de recuperación de capital	1,15

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Realizado por: María José Vicuña Castillo

3.2.8 Análisis de la situación financiera

En base a la información financiera presentada, se procede a analizar aspectos relevantes de la situación financiera de la empresa Abellito S.A.:

Primero, el Balance General o Estado de Situación Financiera fue la base del análisis financiero, ya que este ofrece la información contable de la empresa Abellito S.A. de los años 2018 y 2019 y es instrumento decisivo para la toma de decisiones.

Segundo, se puede observar que para 2019, los activos de la empresa Abellito S.A. fueron un total de 92.377,49 USD, de los cuales, el activo corriente ($57.322,03) supera a los activos no corrientes (35.055,46).

Tercero, al realizar el estado de fuentes y usos se comparan los datos del balance de 2018 y 2019, el total de las fuentes entre los dos períodos fue de $82.442,75 y el total de usos fue $ 88.831,43.

Cuarto, el capital de trabajo operativo indica que la empresa Abellito S.A. necesita un valor de $7.356,59 para realizar sus operaciones anuales y así cubrir los costos y gastos de corto plazo dentro de la operación normal.

Quinto, en todos los años comprendidos entre 2020 y 2025 se espera una utilidad superior a los 10 mil USD, además, el total de ingresos esperado para 2020 es de $522.600,00, este valor, supera el punto de equilibrio que es $42.449,18 y cubre así en su totalidad los costos de producción que es 188.753,76. La diferencia por unidad entre los costos de producción y el ingreso es de $0,96 por unidad, lo que demuestra una rentabilidad del proyecto del 64% y garantiza las ganancias desde el primer año.

Sexto, con los indicadores financieros analizados, el valor del Valor Actual Neto (VAN) demuestra que la inversión sería rentable pues el VAN del proyecto es de $ 122.731,89, valor que generaría ganancias por encima de la rentabilidad.

Séptimo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 87,09%, porcentaje que supera la tasa de descuento utilizada y por tanto muestra la alta rentabilidad de las operaciones de la empresa.

Octavo, el cuanto al periodo de recuperación del capital en el cuál la empresa recuperaría la inversión sería de 1,15 años, lo que demuestra la liquidez del proyecto.

3.3 Costos de exportación de helados La Avelina al mercado seleccionado

En la sección, se presentan los requisitos y costos en los que se deberán incurrir para la exportación de los helados al mercado chileno.

3.3.1 Requisitos para la exportación de helados de Ecuador a Chile

Según Pro Ecuador, los documentos exigibles para exportar a Chile son:

1. Documento de embarque
2. Factura comercial
3. Lista de empaque
4. Declaración Aduanera de Exportación,
5. Certificado de origen
6. Documentos de acompañamiento según el producto
    a. Permiso de Funcionamiento vigente de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa).
    b. Certificado Sanitario de Exportación para alimentos procesados.
    c. Certificado de Libre Venta.

3.3.2 Aranceles e impuestos para la exportación de helados

La Dirección Nacional de Aduanas de Chile (2019) establece que el arancel general es de 6% *ad valorem* para las mercancías y se calcula sobre el CIF (Costo de la mercancía + Prima del seguro + Valor del flete de traslado). Por otro lado, Ecuador tiene un 100% de preferencia arancelaria por el Acuerdo de Integración Comercial entre la República de Ecuador y Chile. Además, se debe pagar el 19% sobre el valor CIF más el derecho *ad valorem*.

TABLA 38.
ARANCELES E IMPUESTOS PARA EXPORTAR A CHILE

Arancel / Impuesto	Vigente (%)	Preferencia (%)	Descripción
Derecho Ad Valorem	6%	100%	Calculado valor CIF (Costo de la mercancía + Prima del seguro + Valor del flete de traslado)
IVA	19%	0%	Calculado sobre CIF

Fuente: Dirección Nacional de Aduanas de Chile (2019)
Realizado por: María José Vicuña Castillo

3.3.3 Costos logísticos de exportación (costos transporte)

De manera que los helados lleguen a su destino, Chile, con los estándares de calidad que amerita el producto, el transporte se deberá realizar por vía marítima en un contenedor refrigerado.

Según Pro Ecuador (2017), el costo de transporte marítimo de un contenedor REEFER de 40 pies, que permite el transporte de alimentos congelados y en refrigeración, es de $ 1,300. Se estima que el contenedor tiene capacidad de 420 cajas de helados y cada caja 120 unidades de helados, que da como resultado 504000 unidades que se exportarán.

3.3.4 Costo de venta de los helados en Chile

En la Tabla 40, se muestran una estimación de los costos de venta de helados en Chile. Se considera la exportación de un contenedor completo con 50400 unidades. El costo de la mercadería se calculó a partir de la multiplicación de las unidades que serán exportadas por el costo de producción nacional que es $ 0.5418 por unidad.

TABLA 39.
COSTO DE EXPORTACIÓN DE HELADOS LA AVELINA HACIA CHILE

Cantidad de productos		**50400**
Costo mercadería		$27.216,00
Flete 40 fts		$1.300,00
Prima de seguro	2%	$544,32
CIF		$29.060,32
Ad valorem (6%)	6,%	$1.743,62
IVA (19%)	19%	$5.521,46
TOTAL		**$36.325,40**
Valor Unitario		$0,72
PVP		$1,50
Ingresos netos		$75.600,00
Gastos totales		$36.325,40
Utilidad neta		$39.274,60
Utilidad por unidad		$0,78
Utilidad bruta		**$39.274,60**

Fuente: Abellito S.A. y Dirección Nacional de Aduanas de Chile (2019)
Realizado por: María José Vicuña Castillo

Para determinar el precio de venta en Chile, se toman los valores de la prima de seguro, que es una estimación del 2% sobre el costo de la mercancía, el 6% del derecho Ad Valorem que se calcula sobre el valor CIF y el impuesto al valor agregado que es del 19%. A partir de la estimación que se presenta en la Tabla 40 y al anexo 8, se evidencia que el valor de cada unidad exportada a Chile es de es de $ 0.72, lo que equivale a 557,78 pesos chilenos (Tipo de cambio 1 dólar = 773.90 CLP).

3.4 Estrategia de Exportación y Comercialización de los helados La Avelina en el mercado seleccionado

Para ingresar con éxito al mercado objetivo, dentro del subcapítulo se propondrán diferentes estrategias, las cuales ayudarán al proceso de exportación, la forma de entrada y llegada hacia los consumidores. Por esta razón, se debe establecer estrategias de precio, promoción y distribución para responder a los intereses de la empresa.

3.4.1 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución es un proceso integral que permite establecer la cadena mediante la cual los productos o servicios estarán disponibles en el mercado objetivo. La exportación de los helados, acorde a la segunda etapa del Modelo de Uppsala, se realizará mediante canales de distribución indirecta. Para la empresa Abellito S.A., la distribución indirecta significará vender al por mayor a agentes, mayoristas o minoristas. Estos agentes cuentan con la experiencia para almacenar, exhibir y emplear de igual manera estrategias de marketing para comercializar el producto.

MAYORITAS

Los mayoristas son aquellos comerciantes que actúan como intermediarios entre los productores primarios, fabricantes o importadores por un lado y los minoristas o consumidores industriales por el otro. Por lo general, compran bienes y productos básicos en grandes cantidades con el fin de venderlos a los minoristas, quienes además los venden a consumidores individuales

de forma fragmentada. Euromonitor International (2015) reportó que, en Chile, los canales de distribución del producto son las heladerías con una participación del 52.6%, los supermercados con un 19.6% y los hipermercados con el 16.7%. Los principales mayoristas con los que la empresa Abellito S.A. puede tomar en consideración para la distribución masiva de los helados son (ProEcuador, 2019):

- Walmart Chile (Líder Express, Hiper Lider, Ekono, ACuenta)
- Cencosud (Jumbo, Santa Isabel)
- SMU Group (Unimarc)
- Tottus (propiedad de Falabella)

Varios de los distribuidores tienen programas propios de importación por el nivel de proveedores a nivel mundial por lo que la logística internacional dependerá del acuerdo que se establezca. Adicional, cada uno de los distribuidores tiene su propia red de minoristas.

3.4.2 Estrategia de Precio

El precio es el valor que se le da a un producto o servicio y es el resultado de un conjunto complejo de cálculos, investigación, comprensión y capacidad para asumir riesgos. Una estrategia de precios toma en cuenta costos de elaboración e insumos, mano de obra, condiciones de mercado, acciones de la competencia, márgenes comerciales, costos de transporte, entre otros. Está dirigido a los clientes definidos y contra la competencia. Como estrategia, la empresa Abellito S.A. establecerá un precio de penetración para los distribuidores. Según la Asociación de Desarrollo Lácteo (ASODEL) el consumo de helados está liderada por Chile dentro de la región latinoamericana, donde el gasto per cápita es de $45.8 (2018) y se consumen 8.2 litros de helado por persona cada año.

La Asociación de Alimentos y Bebidas de Chile A.G. plantea que los precios varían depende de la marca y el tipo de helado (AB CHILE, 2018), donde las paletas de helado tienen un valor promedio de 500 CLP ($0,65 USD), un helado simple tiene un valor promedio de 1.000,00 CLP ($1.30 USD), un helado simple pero Premium un valor promedio de 1.990,00 CLP ($2.58

USD) y los helados artesanales un promedio de 2.200,00 CLP ($2,84 USD) como se puede observar en el anexo 8.

Los valores promedios de los helados en el mercado destino y acorde al costo unitario de exportación de los helados, se establece que el precio de venta sugerido para incursionar en el mercado chileno es de 1.160,00 ($1,50 USD) al igual que el precio de venta en Ecuador. De esta manera, existiría una ganancia neta de $0,78 por unidad con una rentabilidad del 52%.

3.4.3 Estrategia de Promoción

Las estrategias de promoción y posicionamiento permitirán que los consumidores chilenos conozcan el producto de la empresa Abellito S.A. mediante el posicionamiento. El posicionamiento es un concepto de marketing que describe lo que debe hacer una empresa para comercializar su producto o servicio a sus clientes en función de su público objetivo. Un plan promocional puede tener una amplia gama de objetivos, que incluyen: aumentos de ventas, aceptación de nuevos productos, creación de valor de marca, posicionamiento o la creación de una imagen corporativa. Por esto, existen tres objetivos básicos de la promoción: presentar información a los consumidores y a otros, aumentar la demanda y diferenciar un producto de otros en el mercado.

Existen diferentes formas de promocionar un producto al momento de ingresar a un nuevo mercado mediante diferentes áreas de los medios. La empresa Abellito S.A. deberá utilizar una estrategia de marketing que permita aumentar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible. Se decide utilizar una mezcla de marketing que consiste de varios elementos: publicidad tradicional, página web, redes sociales, ferias comerciales y estrategias de empuje.

PÁGINA WEB

Una de las debilidades internas de la empresa Abellito S.A. es la falta de información y diseño de la página web dado que la misma no es interactiva ni atrae a los consumidores. Es así que se propone un rediseño que permita a los clientes del mercado nacional y del mercado potencial

de Chile conocer la historia de la empresa, la información de productos, los puntos de venta en Ecuador y en el destino entrante y números de información para potenciales distribuidores.

Para el rediseño, se propone que la página mantenga la línea de colores roja, azul y blanca, característica de sus empaques y productos, y que la navegación de del sea prominente y simple con una diferenciación para los usuarios de Ecuador y para los consumidores de Chile:

- En virtud de los años de la empresa dentro del mercado de la comercialización de productos lácteos, la sección de *¿quiénes somos?*, permitirá a los nuevos consumidores chilenos conocer la trayectoria y experiencia de la empresa.
- Incorporar una sección de los productos ofertados, con descripciones y fotos detalladas de los mismos.
- Agregar información de contacto: números telefónicos, correos electrónicos o direcciones que permitan a consumidores o distribuidores comunicarse. Además, se plantea la opción de una un formulario de contacto o consulta, en donde las personas interesadas ingresan su información de contacto y de esta manera la empresa Abellito pueda responder a las dudas o consultas.
- Incluir botones para compartir en redes sociales. Los botones que se vinculan a las cuentas de redes sociales de su empresa pueden hacer que los visitantes del sitio web se conviertan en seguidores sociales.
- Establecer una sección de FAQ Frequently Asked Questions, por sus siglas en inglés, o preguntas más frecuentes donde se incluya una lista de las preguntas más comunes que reciba la empresa.
- Mantener el sitio web actualizado y agregar contenido nuevo con regularidad.

REDES SOCIALES

Las redes sociales son el espacio virtual más influyente, pues son una alternativa para publicitar de forma digital una marca y sus productos. El poder de las redes sociales permite llegar a una gran cantidad de personas y a una audiencia potencial en poco tiempo, lo que lo ayuda a reducir costos. Tener presencia en línea como empresa en cualquiera de los foros de redes sociales

es una manera de interactuar con su audiencia y conectarse con ellos a nivel personal. Existen diferentes plataformas que se pueden utilizar para promocionar los productos y aumentar la audiencia. Un estudio realizado en 2018 por el Digital News Report asegura que dentro de Chile el 77% de la población tiene acceso a internet y el 71% utiliza redes sociales. Las redes sociales con mayor popularidad y alcance en Chile son Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest (Statcounter , 2020).

Para 2020, la empresa Abellito S.A. tiene cuentas en Facebook e Instagram, no obstante, al ingresar al mercado chileno, es necesario aumentar el compromiso en redes sociales, establecer estrategias de promoción y optimizar los perfiles de manera dinámica.

FERIAS COMERCIALES

De acuerdo con lo establecido según el Modelo de Uppsala, el producto de la empresa Abellito S.A. entrará al mercado de Chile mediante la segunda etapa, la cual es a través de distribuidores o representantes independientes, por lo que una de las estrategias es la participación en ferias internacionales. Las ferias internacionales permitirán exponer el producto y crear contactos con importadores, distribuidores, mayoristas, entre otros. Las principales ferias alimentarias en Chile, en las cuales la empresa Abellito S.A. podría participar son (ProChile, 2019):

- Espacio Food & Service – Santiago de Chile
- Cumbre INOFOOD organizada por Eurofins GCL.
- Halal Expo Latino Americana - Santiago de Chile
- Expo Salón Gourmet - Santiago de Chile
- FERIA SURMET "Sabores y Negocios"

ESTRATEGIAS DE EMPUJE

Para el caso de estudio, además, se emplearán estrategias de empuje. La estrategia de empuje, o *push stategy*, se da cuando el fabricante concentra su esfuerzo de marketing en promover

en primera instancia su producto a la siguiente parte de la cadena de distribución: los intermediarios, sean minoristas o mayoristas, para que almacenen sus productos. De esta manera, la empresa Abellito S.A. puede utilizar una combinación de estrategias que incluyen: descuentos o precios preferenciales por compras al por mayor, incentivos para que el distribuidor muestre el producto en estantes claves, garantías de calidad y pruebas gratuitas (Brocato, 2010).

De acuerdo con la información financiera obtenida y la ingeniería del proyecto, se concluye que la empresa Abellito S.A. cuenta con las fortalezas para posicionarse dentro del mercado chileno y comenzar sus exportaciones pues existe rentabilidad en las ganancias obtenida. Al definirse que la internacionalización será mediante la segunda etapa del modelo de Uppsala, una de las estrategias de la empresa será la promoción por medio de redes sociales y la página web para crear estrategias de empuje con los distribuidores mayoristas y minoritas y la asistencia a ferias internacionales.

ANÁLISIS

Para la disertación, se planteó como objetivo general el desarrollar el proyecto de prefactibilidad para la exportación de los helados La Avelina a un mercado internacional seleccionado en una perspectiva de internacionalización del producto aplicable para la empresa Abellito S.A. en el período 2018-2025. La investigación se realizó bajo el modelo de internacionalización de Uppsala, se identificó las características generales de la empresa y del producto en cuestión de sus antecedentes, historia, estructura, proceso de elaboración, aspectos técnicos y costos de fabricación y venta para establecer así un análisis situacional de la empresa conforme a las matrices PEST, FODA ampliada y las matrices de evaluación de factores internos y externos; se realizó una comparación de factores de tres países potenciales dentro del Área Andina para la exportación y se elaboró una matriz de selección de mercados para identificar la mejor opción de exportación; y se llevó a cabo la ingeniería del proyecto y análisis financiero para definir la viabilidad de la inversión, los costos de exportación y las estrategias de ingreso al mercado objetivo.

Desde 1932, la empresa Abellito S.A. tuvo el objetivo de posicionarse como una de las marcas ecuatorianas referentes de productos lácteos. Por esta razón, desde 2000, comenzaron un proceso de mejora en su proceso de producción y dieron especial atención a las buenas prácticas de manufactura y mano de obra calificada. El reconocimiento que tiene a nivel nacional es factor clave para la expansión y la instauración de diferentes puntos de venta en varias provincias del Ecuador, lo que se ve reflejado en el crecimiento de las ventas desde 2015.

A partir del análisis situacional expuesto por medio de las matrices, se establecieron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. La empresa cuenta con la experiencia en productos lácteos y un organigrama estructurado que permite cubrir la demanda nacional de Ecuador, no obstante, para una demanda mayor podrían necesitar más personal puesto que en 2020 cuentan con 16 trabajadores.

La empresa Abellito S.A. al tener problemas financieros y administrativos en algunas ocasiones, al buscar su internacionalización, quieren evitar la incertidumbre o riesgos mayores que

causen un desbalance financiero, por lo que la exportación a mercados cercanos es una oportunidad para comenzar la exportación.

Los tres mercados del Área Andina analizados y comparados para la exportación son Chile, Colombia y Perú. Los tres países tienden al incremento del consumo de helados y son socios comerciales de Ecuador. Acorde con el criterio de accesibilidad, se establece que tanto Chile como Perú poseen factores físicos, socioculturales y económicos políticos favorables para la exportación, ambos con un puntaje de 3.30 sobre 5. En relación a la potencialidad del mercado, Chile presenta una alta demanda actual y potencial con el mayor puntaje de 4.75, no obstante, la participación de Ecuador en el mercado chileno fue menor al 3% entre 2017 y 2019. En relación al riesgo país, Chile obtuvo la puntuación más favorable, con una puntuación 4.50 sobre 5 puntos, por la seguridad en las inversiones y transacciones.

De acuerdo a la demanda, las proyecciones de tendencia de consumo de los helados y la seguridad para las inversiones, de los tres países seleccionados el mercado de la República de Chile presenta una tendencia al alza del 3,8% anual con un crecimiento promedio en este periodo. Por esta razón, este mercado representa una oportunidad para la empresa Abellito S.A. en cuanto a la exportación de los helados, además de las oportunidades comerciales que se desarrollan entre ambos países.

El análisis financiero de la empresa desde el año 2015 demuestra la estabilidad de acuerdo con los activos, pasivos y patrimonios, e indican que la utilidad neta es positiva. Entre 2020 y 2025 se espera una utilidad superior a los 10 mil USD, además, el total de ingresos esperado para 2020 es de $522.600,00, este valor, supera el punto de equilibrio que es $42.449,18 y cubre así en su totalidad los costos de producción que es 188.753,76. La diferencia por unidad entre los costos de producción y el ingreso es de $0,96 por unidad, con una rentabilidad del proyecto del 64% que garantiza ganancias.

Los indicadores financieros de la empresa confirman y garantizan la rentabilidad y sustentabilidad del proyecto, pues el valor actual neto es de $122.731,89, la tasa interna de retorno

es de 87,01% y el período de recuperación de capital es de 1,15 año, valores que aceptan la inversión y ejecución del proyecto.

El precio promedio de helados en Chile permite que el precio de venta de los helados sea el mismo que en Ecuador, y se tiene como resultado el mismo VAN y TIR, con una variación en el porcentaje de rentabilidad que sería del 52% para el proyecto de exportación, pues el costo por unidad luego de los costos de exportación es de $0.72.

Las estrategias de ingreso y marketing al mercado chileno se plantean por medio de la promoción del producto por redes sociales, lo que incluirá la mejor de la página web y estrategias de empuje para la promoción en primera instancia del producto a la siguiente parte de la cadena de distribución y la asistencia a ferias comerciales.

Para concluir el análisis, se resalta que la empresa Abellito S.A. por sus años de experiencia, tiene la capacidad de exportación mediante la segunda etapa del modelo de Uppsala por medio de distribuidores, lo que permitirá incursionar de forma progresiva en el nuevo mercado. En este sentido, la disertación es un aporte y una guía para que la empresa Abellito S.A comience su proceso de internacionalización.

CONCLUSIONES

Se concluye que la hipótesis planteada para la disertación se cumple: La exportación y comercialización de los helados La Avelina hacia un mercado internacional seleccionado sería factible, por los diferenciales de precios y cualidades técnicas lo que permitiría la internacionalización de la empresa Abellito S.A. durante el período 2018 – 2025, lo que satisfacería las expectativas de los inversores:

- La experiencia y reconocimiento que tiene la empresa Abellito S.A. justifica la capacidad que tiene la empresa para iniciar un proceso de exportación de los helados hacia el mercado chileno.

- Las estrategias que se plantean en la matriz ampliada del FODA son un aporte a que la empresa incursione en mercados del extranjero y mejore de igual manera lo alcanzado a nivel local.

- La calidad de los helados y su elaboración a base de ingredientes de calidad, convierten al producto en un potencial exportable dada la creciente demanda.

- Entre las debilidades internas de la empresa Abellito S.A. se encuentra la falta de inversión en marketing y publicidad, lo cual se ve reflejado en su página web.

- El análisis de factores culturales, económicos, sociales, políticos y la distancia psíquica, favorecen al mercado de Chile como el principal destino para la exportación de los helados La Avelina.

- Chile es el mayor consumidor de helados dentro de Latinoamérica y los consumidores prefieren la calidad de productos antes que el precio.

- La firma del Acuerdo de Integración Comercial entre Chile y Ecuador en 2020 presenta una oportunidad de mejora en la balanza comercial del país, así como una oportunidad para las pequeñas y medianas empresas para exportar sus productos.

- El proyecto de exportación obtendrá un margen de ganancia del 52% y se estima que el valor de las ventas será de $75.600,00 con una utilidad neta de $39.274,60.

- El Valor Actual Neto (VAN) del estudio es de $122.731,89, al ser un valor mayor a cero, el proyecto es viable, La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 87,01%, porcentaje que supera la tasa de descuento utilizada en un período de recuperación de capital de 1,15 años, por tanto, muestra la alta rentabilidad de las operaciones de la empresa y liquidez del proyecto.

- A causa de la experiencia y recursos que tiene la empresa Abellito S.A., la empresa se encuentra lista para incursionar en el mercado internacional bajo la segunda etapa del Modelo de Uppsala, y exportaría así su producto a través de los mayores representantes independientes y distribuidores de Chile: Walmart Chile, Cencosud, SMU Group y Tottus.

- Se determina que la exportación de los helados es factible, sostenible y sustentable en el tiempo basado en los indicadores financieros y así se recuperará la inversión efectuada y se obtiene rentabilidad y ganancia de la inversión.

RECOMENDACIONES

- Replantear los objetivos de la empresa para incrementar el volumen de producción de los helados con el fin de abastecer el mercado del exterior, sin descuidar el local.

- Crear un departamento mejorado de marketing dentro de la empresa con el fin de mejorar la presencia en redes y permitir a los nuevos consumidores conocer el producto de manera interactiva.

- Establecer un plan de producción y valoración para que los helados puedan tener alguna certificación que demuestre la calidad del producto.

- Elaborar un estudio de mercado interno de Chile para conocer los gustos de los consumidores y comenzar un proceso de diversificación de sabores de helado que permitan incrementar el consumo.

- Aprovechar las ventajas de la firma de acuerdos comerciales de Ecuador con Chile para para la exportación del producto.

- Comparar los precios y propuestas de los principales distribuidores mayoristas y minoristas de Chile para establecer el mejor canal de distribución con el fin de minimizar costos logísticos.

- Asistir a ferias comerciales internacionales para promocionar el producto y crear una red de contactos en el país objetivo, en especial a las ferias Espacio Food & Service y a la Cumbre INOFOOD organizada por Eurofins que son realizadas en Santiago de Chile.

- Continuar con las etapas de internacionalización del Modelo de Uppsala con la finalidad de evitar riesgos para la empresa Abellito S.A.

Bibliografía

AB CHILE. (2018). *Asociación de Alimentos y Bebidas de Chile A.G*. Obtenido de http://abchile.cl/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=47&cntnt01detailtemplate=ab-detailnews&cntnt01returnid=59&cntnt01returnid=59

Aduana del Ecuador. (2015). Aduana del Ecuador SENAE. Obtenido de Consulta de clasificación arancelaria: https://www.aduana.gob.ec/consulta-de-clasificacion-arancelaria/

Aseflex Cia Ltda. (s.f.). *Aseflex Cia Ltda.* Obtenido de http://aseflex.com/productos.html

ASODEL. (05 de Septiembre de 2018). ¿Cuanto se consume y gasta por persona en helados en América Latina?: Asociación de Desarrollo Lácteo. Obtenido de Asociación de Desarrollo Lácteo: https://www.asodel.com/2018/05/09/cuanto-se-consume-y-gasta-por-persona-en-helados-en-america-latina/

Banco Central del Ecuador. (2020). *Boletín de Tasas de Interés.* Quito: Banco Central del Ecuador.

Banco Mundial. (2018). *BM: Índice de Desempeño Logístico.* Obtenido de Banco Mundial: https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ

Banco Mundial. (2019). *PIB (US$ a precios actuales)*. Obtenido de Banco Mundial: https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD

BCE. (Diciembre de 2015). Evolución de la Balanza Comercial: Banco Central del Ecuador. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201512.pdf

BCE. (Diciembre de 2016). Evolución de la Balanza Comercial: Banco Central del Ecuador. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201612.pdf

BCE. (15 de Diciembre de 2017). Evolución de la Balanza Comercial: Banco Central del Ecuador. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201712.pdf

BCE. (18 de Diciembre de 2018). Evolución de la Balanza Comercial: Banco Central del Ecuador. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201812.pdf

BCE. (17 de Diciembre de 2019). Evolución de la Balanza Comercial: Banco Central del Ecuador. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201912.pdf

Brocato, D. (2010). *Push and pull marketing strategies.* Wiley International Encyclopedia of Marketing.

C arneiro, J., Da Rocha, A., & Ferreira, J. (Junio de 2008). Desafiando el modelo de internacionalización uppsala: un enfoque contingente para la internacionalización de los servicios. Obtenido de BAR - Revisión de la administración brasileña: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922008000200002

CEPAL. (2018). *Programa de Gobierno de Chile (2018-2022): CEPAL*. Obtenido de Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe: https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/programa-de-gobierno-de-chile-2018-2022

CIPD. (s.f.). *Pestle Analysis: CIPD*. Obtenido de Chartered Institute of Personnel and Development: https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet

Comex Perú. (2018). *Eficiencia Logística en Perú cae.* Obtenido de https://www.comexperu.org.pe/articulo/eficiencia-logistica-el-peru-cae

Compañía Francesa de Seguros para Comercio Exterior . (2020). *Análisis de Riesgo País*. Obtenido de Compañía Francesa de Seguros para Comercio Exterior : https://www.coface.es/actualidad-economica-financiera/analisis-de-riesgo-pais

Comunidad Andina de Naciones. (s.f.). *Nomenclatura Arancelaria - NANDINA: CAN*. Obtenido de Comunidad Andina de Naciones: http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=6&tipo=TE

Consejo Nacional de Competitividad. (2018). *Índice de Desempeño Logístico 2018: Departamento de Información Estratégica*. Obtenido de Consejo Nacional de Competitividad: http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/07/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2018-Final.pdf

Córdova, M., & Taquía, O. (Noviembre de 2018). *La situación de los servicios logísticos en Perú, riesgos y oportunidades.* Obtenido de Departamento Académico de Ciencias de la Gestión: http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/133286/Nota%20Acad%C3%A9mica-%20Miguel%20C%C3%B3rdova%20y%20%C3%93scar%20Taquia.pdf?sequence=5&isAllowed=y

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=DAVID,+Fred+R,+20039+,+Conceptos+de+Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica,+Edit.+Pearson+Educaci%C3%B3n,+M%C3%A9xico,&ots=i0wTM-lH4Y&sig=gSfi9aOD4R1dXoWoZqykbOQBp1Y

Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2020). *Perfil de la mercancía*. Obtenido de Direccion de Impuestos y Aduanas Nacionales: https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces

Dirección Nacional de Aduanas de Chile. (2019). *Arancel de las Importaciones*. Obtenido de Dirección Nacional de Aduanas de Chile: https://www.aduana.cl/arancel-de-las-importaciones/aduana/2019-04-26/115654.html

DNP. (25 de Julio de 2018). *DNP: Colombia avanzó 36 puestos a nivel mundial en Desempeño Logístico.* Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: https://www.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-avanz%C3%B3-36-puestos-a-nivel-mundial-en-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-en-los-dos-%C3%BAltimos-a%C3%B1os.aspx

Donoso, J. (10 de Febreo de 2019). Chile se posiciona como el mayor consumidor de helados en Latinoamérica. MegaNoticias Chile. Obtenido de https://www.meganoticias.cl/nacional/250147-helados-mayor-consumidor-de-helados-en-latinoamerica-chile-verano.html

Durán, D. (03 de Diciembre de 2012). *Importancia de los costes en la gestión empresarial: EOI*. Obtenido de EOI: Escuela de Organización Industrial: https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2012/12/03/importancia-de-los-costes-en-la-gestion-empresarial-3/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Carlos%20Gimenez%20esencialmente%20la,p%C3%A9rdidas%2C%20y%20en%20que%20magnitud.

Embajada de Perú. (s.f.). *Constitución de Perú: Embajada de Perú*. Obtenido de Embajada de Perú: http://www.embajada.pe/sites/Argentina/elperu/Paginas/Constitucion-y-gobierno.aspx

Euromonitor International. (2018). Tendencias Globales en Helados. *Tetrapak*.

Gestión. (2018). Consumo de helados en Perú se quintuplicará en cinco años. *Gestión*.

Gestión Perú. (2018). Scotiabank: Demanda interna en Perú crecería más que el PBI en tercer trimestre del año. *Gestión Perú*. Obtenido de https://gestion.pe/economia/scotiabank-demanda-interna-peru-creceria-pbi-tercer-trimestre-ano-242808-noticia/

Hofstede Insights. (2020). *Hofstede Insights: Colombia*. Obtenido de Hofstede Insights: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/colombia/

Hofstede Insights. (2020). *Hofstede Insights: Perú*. Obtenido de Hofstede Insights: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/peru/

Hofstede, G. (1994). *Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey.* . Hong Kong: Institute for Research On Intercultural Cooperation. Obtenido de https://doi.org/10.1177/0022002184015004003

INE . (2020). *Instituto Nacional de Estadística Chile*. Obtenido de https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion

INEN. (2013). *NTE INEN 706:2013 Instituto Ecuatoriano de Normalización* . Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Normalización : https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/nte_inen_706-2.pdf

Johanson, J., & Valhne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, págs. 23-32.

Johanson, J., & Valhne, J.-E. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 189-210.

Khan, O. (Diciembre de 2009). *Why Do Assets Matter?: Runnymede Trust Organisation.* Obtenido de Runnymede Trust Organisation: https://www.runnymedetrust.org/uploads/publications/pdfs/WhyDoAssetsMatterv8.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing.* México: Pearson Educación.

La Avelina. (n.d). La Avelina. Obtenido de https://laavelina.com.ec/

La Quinquena. (13 de Abril de 2019). Chile lidera el rankin de consumo de helado en Latinoamérica. La Quinquena Revista. Obtenido de https://laiquiquena.com/chile-lidera-el-ranking-de-consumo-de-helado-en-latinoamerica/#:~:text=Seg%C3%BAn%20cifras%20entregadas%20por%20la,Unidos%20con%2024%2C5%20litros.

LacteosLatam. (05 de Junio de 2018). LácteosLatam. Obtenido de https://www.lacteoslatam.com/sectores/16-helados/3857-paletas-de-helados-con-grandes-inclusiones-y-a-la-mayor-capacidad.html

López, D., & Muñoz, F. (2015). Cuarenta años de apertura comercial chilena. *Cuadernos Americanos*(154), 125-151.

Martin, J. (17 de Mayo de 2017). *Estudia tu entorno con un PEST*. Obtenido de Cerem International Business School: https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el

Mayo, X. A. (2012). *Diseño de un plan de mejoramiento administrativo mediante un diagnóstico a la empresa Abellito S.A. Latacunga 2011 (Pregrado).* Obtenido de http://192.188.51.77/bitstream/123456789/7915/1/46793_1.pdf

Miečinskienė, A., Stasytytė, V., & Y Kazlauskaitė, J. (2014). Reasoning of export market selection. *Procedia -Social and Behavioral Sciences, 110*(1), 1166-1175.

Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. (2015). *Coeficiente de apertura Económica y agropecuario.* San José: Coeficiente de apertura Económica y agropecuario.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (08 de Octubre de 2019). *Colombia se posiciona como el cuarto país más competitivo de América Latina, según el Foro Económico Mundial*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/colombia-4-pais-mas-competitivo-de-america-latina

Ministerio de Relaciones Exteriores Chile. (s.f.). *Economía de Chile: Ministerio de Relaciones Exteriores Chile*. Obtenido de Ministerio de Relaciones Exteriores Chile: https://chile.gob.cl/teheran/sobre-chile/economia-de-chile

Moreno, G. (19 de Mayo de 2018). Nuestro sistema político. *La República Colombia*. Obtenido de https://www.larepublica.co/analisis/gustavo-moreno-montalvo-2565659/nuestro-sistema-politico-2728694

Oficina de Productividad y Emprendimiento Nacional. (2019). *Índice de Desempeño Logístico-Banco Mundial.* Obtenido de https://open.economia.cl/wp-content/uploads/2019/04/2019.05.04-Minuta-Logistic-Performance-Index-2018.pdf

OMC. (s.f.). *Sistema Armonizado: OMC.* Obtenido de Organización Mundial del Comercio: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/sistema_armonizado_s.htm

Otero, D., & Gache, F. L. (2006). Evoluciónes Dinámicas en el Diagrama FODA. *Visión del Futuro, 6*(2). Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935465001.pdf

Pérez, V. (23 de Agosto de 2014). Heladerías lideran negocio de más de US$800 millones anuales. La República. Obtenido de https://www.larepublica.co/empresas/crem-helado-y-mimos-lideran-negocio-de-mas-de-us800-millones-anuales-2159861

Plaza, L. (Octubre de 2020). Información General e Historia Abellito S.A. (M. J. Castillo, Entrevistador)

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/20304_Planificacion_Estrategica/La_Matriz_FODA-Ponce_Talacon.pdf

Powell, S. (2006). Geert Hofstede: challenges of cultural diversity". Vol 14 pp. 12-15. Human Resource Management International Digest. Obtenido de https://doi.org/10.1108/09670730610663187.

Pro Ecuador. (2017). *Perfil Logístico Chile.* Quito: Pro Ecuador.

ProChile. (2019). *Ferias Alimentarias: ProChile*. Obtenido de ProChile: https://www.prochile.gob.cl/?s=ferias

ProEcuador. (2019). *CHILE: PROECUADOR*. Obtenido de PROECUADOR: https://www.proecuador.gob.ec/tag/chile/

Pulgar, M., Coral, C., & Chávez, M. E. (2019). Integración comercial y oportunidades de negocios entre Ecuador y Colombia. *MKT-Descubre Espoch FADE*, 51-58

Quintana, A. (2016). Análisis del mercado. *Dirección de Marketing*, 2-26.

Red Came. (s.f.). *Factores a considerar para exportar*. Obtenido de CAME Comercio Exterior: http://redcame.org.ar/comex/factores.php3

Red Came. (s.f.). Factores a considerar para exportar. Obtenido de CAME Comercio Exterior: http://redcame.org.ar/comex/factores.php3

Rivas, E. (1994). La investigación bibliográfica y los textos académicos. Trujillo: Metodología de la investigación bibliográfica.

Romer, P. (1990). Endogenous technological change. Journal of Political Economy, 98.

SICE. (s.f.). Chile - Ecuador : SICE. Obtenido de Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la Organización de los Estados Americanos:

http://www.sice.oas.org/TPD/CHL_ECU/CHL_ECU_s.ASP#:~:text=Chile%20y%20Ecuador%20firmaron%20el,un%20tratado%20de%20libre%20comercio.
SICE. (s.f.). Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la Organización de los Estados Americanos. Obtenido de SICE.
Secretaría General de Aduanas del Ecuador. (2020). *Comunidad Andina (CAN)*. Obtenido de Secretaría General de Aduanas del Ecuador: https://www.aduana.gob.ec/comunidad-andina-can/
Sectorial. (2019). *Colombia Produce 98.000 Toneladas de Helado Anual*. Obtenido de Sectorial: https://www.sectorial.co/informativa-lacteo/
Statcounter . (2020). *Social Media Stats Chile: Statcounter*. Obtenido de Statcounter: https://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/chile
Suárez, C., & Calderón, R. (2006). Capital de Trabajo Operativo y su Financiación. *Herramientas Financieras* , 1-6.
Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2020). *Tratamiento Arancelario por Subpartida*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria: http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias
Tapia, V. (Octubre de 2020). Organigrama y Distribución del Personal Empresa Abellito S.A. (M. J. Castillo, Entrevistador)
Tapia, V. (Octubre de 2020). Producción de helados La Avelina. (M. J. Castillo, Entrevistador)
Triandis, H. (1995). *Individualism and Collectivism.* . Boulder CO: Westview Press.
Ugarte, C. S. (2019). *Modelo de plan de comercialización para la industria de Lácteos en la provincia del Azuay. Caso de estudio: Empresa Abellito S.A. "La Avelina" (Pregrado)*. Obtenido de http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9465/1/15101.pdf
UNECE. (2012). *Guía de Implementación de la Facilitación del Comercio*. Obtenido de UNECE: http://tfig.itcilo.org/SP/contents/logistic-performance-index.htm
Urban Motion. (2017). *One Belt, One Road*. Obtenido de Asia Pacific Construction and Home Expo: https://www.apchexpo.com/one-belt/
Valderrama, J. (02 de Febero de 2019). El mercado de los helados en Colombia crece en promedio 3,1%. *Revista Alimentos*. Obtenido de https://www.revistaialimentos.com/el-mercado-de-helados-en-colombia-crece-en-promedio-31-anual/
Vega, J. (2016). Los estudios de viabilidad para negocios.
Weske, M., Hofstede, A., & Van der Aalst, W. (2003). *Business Process Management: A Survey* (Vols. Lecture Notes in Computer Science, vol 2678). Springer, Berlin, Heidelberg. Obtenido de https://doi.org/10.1007/3-540-44895-0_1
Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios: Conceptos y casos.* Naucalpan de Juárez: Pearson Educación S.A.
World Bank. (2018). Belt and Road Initiative. Obtenido de The World Bank: https://www.worldbank.org/en/topic/regional-integration/brief/belt-and-road-initiative

ANEXOS

ANEXO 1. CERTIFICADO REGISTRO SANITARIO – HELADOS LA AVELINA

AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA
DR. LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ

REPÚBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

0004-BPM-AN-1214

CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN DE ALIMENTOS

AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA CERTIFICA QUE EL:	
PRODUCTO DENOMINADO:	Helado de Crema de Leche con Chocolate Empastado
MARCA:	"La Avelina"
TITULAR:	ABELLITO S.A.
CONTENIDO:	80g, 100g
TRANSGÉNICO:	No
ADITIVO:	No
ENVASE EXTERNO:	No Aplica
ENVASE INTERNO:	Funda Polipropileno Biorientado Transparente (BOPP) y Metalizado
ELABORADO POR:	ABELLITO S.A.
FORMA DE CONSERVACIÓN:	En congelación
FÓRMULA DE COMPOSICIÓN / LISTA DE INGREDIENTES (EN ORDEN DECRECIENTE):	
TIPO DE ALIMENTO:	LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS
FÓRMULA:	HELADO Leche entera 51,86 Crema de leche líquida 25,92 Azúcar 18,95 Leche en polvo entera 1,80 Yema de huevo 1,20 Cremodan Sim-B 0,20 Sabor a vainilla 0,07 TOTAL 100,00 COBERTURA Mantequilla 68,00 Chocolate en barra 32,00 TOTAL 100,00

PERÍODO DE VIDA ÚTIL (DÍAS):	60	VENTA:	LIBRE
		CIUDAD DE EMISIÓN:	Guayaquil

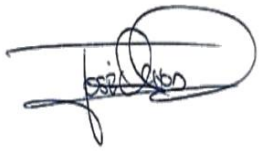
Fecha de emisión del documento: 2020-02-06

Código NUT
381010

Página 1/2

Fecha de vigencia : 2022-11-01

Fecha de impresión del documento: 2020-09-02



Ing. José Isaac Ochoa Piñuela

COORDINADOR GENERAL TÉCNICO DE CERTIFICACIONES
AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA
DR. LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ

Número de Solicitud: 0004-1214-381010
Número de documento BPM: 0004-BPM-AN-1214

Fuente: Abellito S.A.
Elaborado por: Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2020).

ANEXO 2. COSTOS DE PRODUCCIÓN – HELADOS LA AVELINA

A continuación, se presenta los costos de producción de los helados La Avelina de la empresa Abellito S.A. (2017).

				COSTO AL 26 DE FEBRERO DE 2017							
HELADOS	**UNIDADES**	**1240**								**PRODUCCION SEMANAL**	**6,700.00**
PRODUCTO	**UNIDAD**	**CANTIDAD**	**COSTO**							**COSTO**	**COSTO TOTAL**
CREMA	LTR		2.000	40.0000			30	90	110.00		220.00
LECHE	LTR		0.430	17.2000			60	180	220.00		94.60
AZUCAR	KG		0.780	11.7000			23	69	84.00		65.52
HUEVOS	UNI		0.110	5.5000			75	225	275.00		30.25
LECHE POLVO	KG		8.450	10.1400			1.8	5.4	6.60		55.77
CREMODAN	GR		0.020	2.9250			225	675	825.00		16.09
VAINILLA	ML		0.017	0.8500			75	225	275.00		4.68
MANTEQUILLA	KG		4.560	82.0800			18	54	72.00		328.32
CHOCOLATE	KG		7.767	69.9030			9	27	36.00		279.61
PALILLOS	UNI		0.005	5.7660			1820	5460	6,700.00		31.16
FUNDAS	UNI		0.007	8.0600			1820	5460	6,700.00		43.55
				254.1240	TOTAL INSUMOS & MAT			**INSUMOS Y MATERIALES**			**1,169.54**
				0.2049	**COSTO DIRECTO**						
EMPLEADOS	Hilario Casa	1	500.00	500.00							125.00
EMPLEADOS	Patricio Vilca	1	390.00	390.00							97.50
CONTROL CALIDAD	Verónica Tapia	1	800.00	800.00							200.00
APORTE PATRONAL			205.34	205.34							51.33
DECIMO TERCERO			140.83	140.83							35.21
DECIMO CUARTO			93.75	93.75							23.44
FONDO RESERVA			140.83	140.83							35.21
				2270.75				**CONTROL Y PRODUCCION**			**567.69**
				113.54	COSTO X DIA						
				0.0916	**COSTO MANO DE OBRA**						
		MES	**20 DIAS LABORABLES x PRODUCCION DIARIA**								
LUZ		2,015.00	24,800	0.0813							503.75
DEPRECIACION		4,000.00	24,800	0.1613							1,000.00
CONSERJES		1,056.00	24,800	0.0426							264.00
MANTENIMIENTO		500.00	24,800	0.0202							125.00
		7,571.00		**0.3053**	**OTROS COSTOS**			**GASTOS DE FABRICACION**			**1,892.75**
				0.6018	**COSTO X HELADO**			**TOTAL COSTOS Y GASTOS POR CADA SEMANA**			3,629.98
								COSTO POR HELADO			**0.5418**

Fuente: Abellito S.A.
Elaborado por: Abellito S.A.

ANEXO 3. CLAVES DE DIAGNÓSTICO – GRUPO CESCE

A continuación, se sintetiza el significado de las claves utilizadas en este diagnóstico según el Grupo CESCE (2013), calificadora de riesgo privada:

Valoración situación política	
Muy estable	Sistema político consolidado, con instituciones sólidas y fiables, sin perspectivas de cambios que puedan afectarlas. La situación política constituye un factor positivo en la valoración del riesgo del país
Estable	No se perciben factores que puedan poner en peligro el funcionamiento de las instituciones o el sistema político. La situación política no añade ningún nivel de riesgo que pueda afectar al comportamiento de pagos del país.
Relativamente estable	La situación política es estable como para no temer que afecte al comportamiento de pagos del país. Sin embargo, existen factores que pueden afectar al funcionamiento de las instituciones, a la permanencia del sistema político o a la gobernabilidad del país, y llegar a cambiar la situación.
Inestable	Existe una situación de conflicto u otros factores que afectan al funcionamiento o fiabilidad de las instituciones o que dificultan en alto grado la gobernabilidad del país. La situación política añade un mayor riesgo al comportamiento de pagos del país
Muy inestable	Conflicto armado en curso o situación de grave disrupción de las instituciones. La situación política es un factor grave de riesgo para el comportamiento de pagos del país.
Valoración situación económica interna	
Muy favorable	La situación de los principales indicadores macroeconómicos es excelente, desde hace un periodo de tiempo suficiente como para considerarla consolidada

Favorable La situación de los principales indicadores macroeconómicos es buena. No hay problemas estructurales graves

Regular	La evolución de algunos indicadores macroeconómicos es desfavorable, o existen problemas que pueden empeorar/impedir la mejora de la situación económica
Desfavorable	La situación de los principales indicadores macroeconómicos es mala. Existen factores estructurales que impiden la mejora de la situación económica. Esta constituye un factor de riesgo para el comportamiento de pagos del país
Muy desfavorable	Situación económica critica todos los indicadores macroeconómicos presentan una mala situación. Graves problemas estructurales que impiden la mejora de la situación económica. La situación económica añade un factor grave de riesgo al comportamiento de pagos del país.
Valoración situación económica externa	

Muy favorable Situación de solvencia indudable. Indicadores de liquidez exterior y endeudamiento muy favorables.

Favorable Situación de solvencia buena. Indicadores de liquidez exterior y endeudamiento manejables.

Regular	Aceptable situación de solvencia. Los indicadores de liquidez y/o solvencia presentan niveles que pueden ser problemáticos ante un empeoramiento de la situación.
Desfavorable	Situación de solvencia dudosa. Indicadores de liquidez y/o solvencia negativos, que pueden comprometer el comportamiento de pagos del país. La situación de solvencia constituye un factor de riesgo para el comportamiento de pagos del país.
Muy desfavorable	Situación de solvencia muy mala / insolvencia. Riesgo de incurrir en impago debido a la mala situación de los indicadores de liquidez y/o endeudamiento. La situación de solvencia añade un factor grave de riesgo al comportamiento de pagos del país.

ANEXO 4. BALANCE GENERAL EMPRESA ABELLITO S.A. 2018 Y 2019

Descripción	2018			2019		
Activos			**80.116,48**			**92.377,49**
Activos Corrientes		**77.621,13**			**57.322,03**	
Efectivo y equivalentes al efectivo	5.529,99			8.187,44		
Cuentas por cobrar comerciales	-			37.093,69		
Otros activos corrientes	14.022,81			11.399,76		
Inventario	58.068,33			641,14		
Activos No Corrientes		**2.495,35**			**35.055,46**	
Maquinaria y equipo	102.017,80			112.781,18		
Vehículos y Equipo de Transporte	18.482,50			43.473,57		
(-) Depresión Acumulada Vehículos y Equipo de Transpor	118.004,95			121.199,29		
Pasivos			**54.582,37**			**53.117,62**
Pasivos Corrientes		**50.370,61**			**48.905,86**	
Cuentas por pagar comerciales	30.790,31			25.219,48		
Otras cuentas por pagar	3.655,10			5.110,17		
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	442,46			4.057,77		
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	353,37			3.138,26		
Obligaciones con el IESS	1.861,73			2.673,21		
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	13.267,64			8.706,97		
Pasivos No Corrientes		**4.211,76**			**4.211,76**	
Jubilación Patronal	1.983,44			1.983,44		
Desahucio	2.228,32			2.228,32		
Patrimonio			**25.534,11**			**39.259,87**
Capital	800,00			800,00		
Reservas	497,42			513,02		
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	22.676,68			24.221,09		
Utilidad del ejercicio	1.560,01			13.725,76		

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019)
Realizado por: María José Vicuña Castillo

ANEXO 5. ESTADO DE FUENTES Y USOS EMPRESA ABELLITO S.A. 2018-2019

Descripción	2018			2019			VARIACION	FUENTES	USOS
Activos			**80.116,48**			**92.377,49**			
Activos Corrientes		**77.621,13**			**57.322,03**				
Efectivo y equivalentes al efectivo	5.529,99			8.187,44			2.657,45		2.657,45
Cuentas por cobrar comerciales	-			37.093,69			37.093,69		37.093,69
Otros activos corrientes	14.022,81			11.399,76			- 2.623,05	2.623,05	
Inventario	58.068,33			641,14			- 57.427,19	57.427,19	
Activos No Corrientes		**2.495,35**			**35.055,46**				
Maquinaria y equipo	102.017,80			112.781,18			10.763,38		10.763,38
Vehículos y Equipo de Transporte	18.482,50			43.473,57			24.991,07		24.991,07
(-) Depresión Acumulada Vehículos y Equipo de Transpor	118.004,95			121.199,29			3.194,34		3.194,34
Pasivos			**54.582,37**			**53.117,62**			
Pasivos Corrientes		**50.370,61**			**48.905,86**				
Cuentas por pagar comerciales	30.790,31			25.219,48			- 5.570,83		5.570,83
Otras cuentas por pagar	3.655,10			5.110,17			1.455,07	1.455,07	
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	442,46			4.057,77			3.615,31	3.615,31	
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	353,37			3.138,26			2.784,89	2.784,89	
Obligaciones con el IESS	1.861,73			2.673,21			811,48	811,48	
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	13.267,64			8.706,97			- 4.560,67		4.560,67
Pasivos No Corrientes		**4.211,76**			**4.211,76**				
Jubilación Patronal	1.983,44			1.983,44			-		
Desahucio	2.228,32			2.228,32			-		
Patrimonio			**25.534,11**			**39.259,87**			
Capital	800,00			800,00			-		
Reservas	497,42			513,02			15,60	15,60	
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	22.676,68			24.221,09			1.544,41	1.544,41	
Utilidad del ejercicio	1.560,01			13.725,76			12.165,75	12.165,75	
							TOTAL	**82.442,75**	**88.831,43**

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019)
Realizado por: María José Vicuña Castillo

ANEXO 6. ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA ABELLITO S.A. 2015-2019

Abellito S.A.					
Estado de resultados					
(En USD)					
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Total Ingresos de Ventas	739.261,92	592.414,10	517.877,64	549.791,14	666.392,60
Total Costo de Ventas	570.745,01	443.932,87	354.804,42	371.267,37	453.358,73
Utilidad Bruta	**168.516,91**	**148.481,23**	**163.073,22**	**178.523,77**	**213.033,87**
Total Gastos	168.213,91	148.311,21	160.961,62	176.167,93	192.112,08
Utilidad antes de impuestos	**303,00**	**170,02**	**2.111,60**	**2.355,84**	**20.921,79**
(-) Participación a trabajadores	45,45	25,50	316,74	353,38	3.138,27
(-) Impuesto a la Renta	127,72	60,52	424,16	442,46	4.057,77
Utilidad Neta	**129,83**	**84,00**	**1.370,70**	**1.560,00**	**13.725,75**

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019)
Realizado por: María José Vicuña Castillo

ANEXO 7. PUNTO DE EQUILIBRIO EMPRESA ABELLITO S.A.

COSTOS DE FABRICACIÓN HELADOS LA AVELINA SEMANAL	
Costos variables	**3.062,29**
Insumos y materiales	1.169,54
Gastos de fabricación	1.892,75
Costos fijo	**567,59**
Control y producción	567,59
Total costos y gastos	**3.629,88**
Unidades producidas	6.700,00
Costo unitario	0,54
PVP Unitario	**1,50**
Costo Unitario	0,54
Ganancia	0,96
Rentabilidad	64%

COSTOS DE FABRICACIÓN HELADOS LA AVELINA ANUAL	
Costos variables	**159.239,08**
Insumos y materiales	60.816,08
Gastos de fabricación	98.423,00
Costos fijo	**29.514,68**
Control y producción	29.514,68
Total costos y gastos	**188.753,76**
Unidades producidas	348.400,00
Costo unitario	0,54
Ventas en un año	**522.600,00**

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}} \div V$$

PUNTO DE EQUILIBRIO EN TÉRMINOS MONETARIOS	**42.449,18**
PORCENTAJE PUNTO DE EQUILIBRIO	**8,12%**

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Realizado por: María José Vicuña Castillo

ANEXO 8. COSTOS DE EXPORTACIÓN Y PRECIO VENTA HELADOS LA AVELINA EN CHILE

Cantidad de productos		50400			
Costo mercaderia		27.216,00			
Flete 40 fts		1.300,00			
Prima de seguro	2%	544,32			
CIF		29.060,32			
Ad valorem (6%)	6,00%	1.743,62			
IVA (19%)	19,00%	5.521,46			
TOTAL		**36.325,40**	USD	28.112.227,06	CLP
Valor Unitario		0,72	USD	557,78	CLP
PVP		1,50		1.160,85	CLP
Ingresos netos		75.600,00			
Gastos totales		36.325,40			
Utilidad neta		39.274,60			
Utilidad por unidad		0,78			
Utilidad bruta		**39.274,60**			

Helados por caja	120
Total de cajas	420
Costo unitario en Ecuador	0,54
Costo de venta en Ecuador	1,50
Tipo de cambio al 23.11.20	
Dólar	1
Peso Chileno	773,9

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Realizado por: María José Vicuña Castillo

PRECIO PROMEDIO HELADO CHILE		
	CLP	USD
Paletas	500,00	0,65
Helado simple	1.000,00	1,29
Helado simple Premium	1.990,00	2,57
Helados artesanales	2.200,00	2,84

PVP	1,50
Costo Unitario	0,72
Ganancia	0,78
Rentabilidad	52%

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Realizado por: María José Vicuña Castillo