

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL**

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

**PLAN DE EXPORTACIÓN DE PANELA SOLUBLE PARA LA EMPRESA PAKTO  
VIDA NATURAL UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA**

**CÉSAR ALEJANDRO JARRÍN ROMERO**

**DIRECTOR: MGTR. ELISA BRAVO RAMÍREZ**

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

**QUITO, JULIO – 2024**

**Director**

Mgrt. Elisa Bravo Ramírez

**Lectores**

Mgrt. Edwin Suquillo

PhD. Fabian Cueva

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, quien me ha guiado y dado la fortaleza para alcanzar este logro, recordando siempre el versículo de Proverbios 3:5-6: "Confía en el Señor con todo tu corazón y no te apoyes en tu propia prudencia; reconócelo en todos tus caminos y Él enderezará tus sendas." A mis abuelos, Héctor, Isabel y Luci, cuya sabiduría, amor y dedicación han moldeado mi carácter y me han inspirado a ser la mejor versión de mí mismo. Su apoyo inagotable ha sido una fuente de fortaleza y motivación en cada etapa de mi vida.

A mis padres, Fernando y Alexandra, por su amor incondicional, paciencia y sacrificios. Gracias por creer siempre en mí, por enseñarme el valor de la perseverancia y por proporcionarme todas las herramientas necesarias para alcanzar mis metas. Su constante apoyo ha sido esencial para la realización de este logro.

A mi fiel compañero, mi perro, por su lealtad y alegría incondicional. Tu compañía ha aliviado mis días más difíciles y ha traído alegría en los momentos de estrés y agotamiento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis abuelos, Héctor, Isabel y Luci, cuya sabiduría, amor y dedicación han moldeado mi carácter y me han inspirado a ser la mejor versión de mí mismo. Su apoyo inagotable ha sido una fuente de fortaleza y motivación en cada etapa de mi vida.

Agradezco a mis padres, Fernando y Alexandra, por su amor incondicional, paciencia y sacrificios. Gracias por creer siempre en mí, por enseñarme el valor de la perseverancia y por proporcionarme todas las herramientas necesarias para alcanzar mis metas.

Finalmente, agradezco a mi fiel compañero, mi perro, por su lealtad y alegría incondicional. Tu compañía ha aliviado mis días más difíciles y ha traído alegría en los momentos de estrés y agotamiento. Su constante apoyo ha sido esencial para la realización de este logro.

## ÍNDICE

INTRODUCCION.....	- 1 -
1. MARCO CONCEPTUAL .....	- 2 -
1.1 Comercio exterior .....	- 2 -
1.1.1 Exportación.....	- 3 -
1.1.2 Plan de exportación.....	- 3 -
1.1.3 Riesgos dentro de la exportación.....	- 3 -
1.2 Tratado de Libre Comercio .....	- 4 -
1.3 Estudio de Mercado .....	- 5 -
1.4 Estudio Técnico.....	- 7 -
1.5 Estudio Financiero .....	- 7 -
1.6 Comercio Justo.....	- 9 -
1.7 Materias Primas.....	- 11 -
1.7.1 Producción de la panela.....	- 12 -
2. DIAGNÓSTICO .....	- 14 -
2.1 Descripción de la Empresa.....	- 14 -
2.2 Análisis Externo .....	- 15 -
2.2.1 Análisis PESTel.....	- 15 -
2.2.1.1 Análisis PESTEL de la Exportación de Panela de Quito, Ecuador a Estados Unidos. ....	- 15 -
2.2.1.2 Análisis PESTEL de la Exportación de Panela de Quito, Ecuador a España. ....	- 22 -
2.2.2 5 fuerzas de Porter. ....	- 26 -
2.2.2.1 5 fuerzas de Porter para el mercado estadounidense.....	- 26 -
2.2.2.2 5 fuerzas de Porter para el mercado español.....	- 27 -
2.2.3 Matriz EFE.....	- 29 -
2.3 Análisis Interno .....	- 31 -
<b>2.3.1 Infraestructura Productiva-Financiera .....</b>	<b>- 32 -</b>
2.3.1.1 Organigrama.....	- 32 -
2.3.1.2 Mapa de Procesos.....	- 33 -

2.3.1.3	LayOut. ....	- 33 -
<b>2.3.2</b>	<b>Matriz EFI</b> .....	- 34 -
<b>2.3.3</b>	<b>Análisis FODA</b> .....	- 36 -
<b>2.3.4</b>	<b>Matriz MEFE</b> .....	- 37 -
3.	PLAN DE EXPORTACION.....	- 41 -
3.1	Estudio de Mercado .....	- 41 -
3.1.1	Estudio de mercado para Estados Unidos.....	- 44 -
3.1.2	Precios del mercado.....	- 46 -
3.2	Matriz de priorización.....	- 47 -
3.3	Estudio Técnico.....	- 49 -
3.3.1	<i>Tamaño del Proyecto.</i> .....	- 49 -
3.3.2	Localización del Proyecto. ....	- 50 -
3.3.3	Mapa de Procesos Propuesto. ....	- 51 -
3.3.4	Diseño del proceso de exportación. ....	- 52 -
3.3.4.1	Cursograma Analítico. ....	- 52 -
3.3.4.2	Análisis del Valor Agregado.....	- 54 -
3.3.4.3	Carga de Trabajo. ....	- 55 -
3.4	Análisis Financiero .....	- 56 -
3.4.1	Costos de producción.....	- 57 -
3.4.2	Datos de proyección. ....	- 58 -
3.4.3	Utilidad estudio financiero. ....	- 59 -
3.5	Plan de implementación.....	- 60 -
3.5.1	Requisitos para exportar al mercado estadounidense. ....	- 61 -
3.5.2	Envíos. ....	- 64 -
3.5.3	Cantidad.....	- 64 -
4.	CONCLUSIONES.....	- 66 -
5.	RECOMENDACIONES.....	- 68 -
6.	BIBLIOGRAFIA .....	- 69 -
	Bibliografía.....	- 69 -
	ANEXOS .....	- 1 -
	Anexo A. Procedimiento.....	- 1 -

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio aborda la necesidad de expandir las operaciones de exportación de la empresa Pakto Vida Natural, ubicada en la provincia de Pichincha, mediante la exportación de panela soluble saborizada al mercado de Estados Unidos. La empresa enfrenta desafíos organizacionales y financieros que limitan su capacidad de competir internacionalmente.

Se realizó un estudio de mercado detallado que identifica la demanda potencial y los requisitos regulatorios en los mercados objetivo, así como un análisis técnico que evalúa la infraestructura, proponiendo mejoras para cumplir con los estándares internacionales. El análisis financiero muestra la viabilidad económica del plan de exportación y sugiere ajustes para optimizar los recursos financieros.

La solución propuesta consiste en implementar un plan de exportación con la inclusión del proceso. Las conclusiones indican que es esencial llevar a cabo una reestructuración organizacional y financiera, y fortalecer las capacidades logísticas para garantizar una cadena de suministro eficiente. Las recomendaciones incluyen implementar las estrategias propuestas, capacitar al personal, optimizar recursos financieros, adaptar el producto a la normativa estadounidense. Este plan proporcionará a Pakto Vida Natural una sólida base para expandir su presencia en los mercados de Estados Unidos, mejorando su competitividad y asegurando su crecimiento sostenible.

## INTRODUCCIÓN

Pakto Vida Natural, ubicada en la provincia de Pichincha, busca diversificar sus mercados y expandir su presencia internacional mediante la exportación de panela soluble saborizada, enfrentando desafíos organizacionales y financieros que limitan su competitividad en el mercado estadounidense. El problema central es desarrollar un plan de exportación viable para ingresar al mercado de Estados Unidos, crucial para aumentar las ventas, mejorar la competitividad y asegurar el crecimiento sostenible de la empresa.

El objetivo general del proyecto es analizar la factibilidad del plan de exportación de panela soluble de la empresa Pakto Vida Natural. La solución propuesta consiste en implementar un plan de exportación con la inclusión del proceso, se realizó un estudio de mercado para identificar la demanda y requisitos regulatorios, un análisis técnico para la inclusión del proceso de exportación, y un análisis financiero para evaluar la viabilidad económica del plan, junto con un plan de implementación con estrategias de logística y ventas para asegurar la exportación y venta del producto. Este enfoque integral busca proporcionar a Pakto Vida Natural las herramientas necesarias para expandir su presencia internacional y mejorar su competitividad.

## **1. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1 Comercio exterior**

Según Lafuente (2012) el comercio se puede definir como un intercambio de bienes económicos mediante la transacción de mercancía por dinero más conocido como la relación costo beneficio a su vez se muestra como la actividad socioeconómica intermediaria, que proviene de un nexo entre productores y consumidores de diferentes países, dichas relaciones permiten adquirir una variedad de productos y servicios más amplia, como red de beneficios dentro de una economía en escala, donde se promueve la competencia, eficiencia e innovación al presentar las empresas y productos a mercados más diversos en condiciones comerciales.

Sus inicios provienen de la primera revolución industrial con la expansión de mercados y el aumento de la producción manufacturera británica buscando nuevas formas y metodologías externas para el excedente de productos que hoy en día conocemos como la definición del sector comercial y el principio base del mercado, dado que el alcance de estas nuevas formas de negocio generaron movimientos mucho más dinámicos conocidos como importación y exportación, el desarrollo del transporte de la sociedad fue un avance tecnológico significativo, como los ferrocarriles, barcos a vapor y canales, dando paso a las nuevos medios de transporte versátiles que optimizaron los tiempos de envío de cargas a largas distancias a través de fronteras permitiendo que los procesos o negociaciones fuesen más eficientes entre países. Bustillo (2001) menciona que como frontera se conoce tradicionalmente a la aduana, el límite geográfico que a través del cual cada estado pretende controlar o dificultar la entrada o salida de productos; por ende los espacios denominados como país y sus estados, están suscritos a sus propias barreras o leyes como por ejemplo controles sanitarios a productos alimenticios o certificaciones como es la de FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos) de EE. UU. En el que pueden acelerar o retrasar los tiempos de comercialización.

### *1.1.1 Exportación.*

“Exportación se define como la venta de productos producidos en un país para residentes de otro” (Hill, 2007). Según la Asamblea Nacional (2010), dentro del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), las exportaciones definitivas se regulan como un régimen aduanero o zona especial de desarrollo económico. Este régimen se encuentra ubicado dentro del territorio aduanero ecuatoriano y está sujeto a las disposiciones establecidas en el presente código y otras normas aplicables. Según Frederick (2023), tanto la exportación como la importación son actividades que se realizan de manera simultánea y que el comprador es quien importa el producto o servicio, mientras que el vendedor es quien lo exporta.

### *1.1.2 Plan de exportación.*

Llamazares (2014), menciona que el plan de exportación es una herramienta para cualquier empresa que quiera iniciar una posición como forma de entrada en el mercado extranjero y que el objetivo principal es la elaboración y puesta en práctica de la estrategia y oferta comercial internacional. Esto quiere decir que se va a realizar el plan de exportación inicialmente con un diagnóstico de la empresa, desarrollando un análisis FODA, es importante seleccionar un mercado en este caso los potenciales importadores de Panela soluble, se encuentran en Estados Unidos y España.

### *1.1.3 Riesgos dentro de la exportación*

Gaya (2024), menciona que no hay que confiar en la intuición y que es importante reconocer avisos que indiquen si el cliente en el exterior cumplirá con los pagos. Esto se refiere a que se debe realizar el pago acordado entre comprador y vendedor para el envío al exterior. Se debe generar fiabilidad con el cliente y viceversa, ya que dentro de las exportaciones existen riesgos financieros, logísticos, legales, de calidad y seguridad, que pueden ser evitados con orientación, asesoramiento y comunicación asertiva en el manejo de la información.

## 1.2 Tratado de Libre Comercio

Los tratados de libre comercio (TLC) son acuerdos integrales que regulan y norman los términos para el intercambio de bienes y servicios entre los países que los suscriben. Además de eliminar las barreras arancelarias, abordan aspectos como: Organización Mundial del Comercio (2023).

### Acceso a mercados de bienes

- Especifican los plazos de desgravación arancelaria por sectores productivos.
- Establecen reglas de origen para determinar qué productos califican.
- Acceso a mercados de servicios.
- Definen los sectores y condiciones para permitir la presencia de proveedores extranjeros.
- Crea disciplinas sobre regulaciones internas que afecten el comercio de servicios

### Inversión

- Establece protecciones jurídicas y trato nacional para inversionistas extranjeros.
- Crea mecanismos para resolver disputas inversionista-Estado

### Compras del sector público

- Garantiza la no discriminación y trato nacional en las licitaciones gubernamentales.
- Promueve la transparencia mediante reglas claras y predecibles

### Propiedad intelectual

- Establece estándares y periodos de protección de patentes, marcas, derechos de autor, etc.
- Contiene disposiciones contra prácticas que distorsionen el comercio

La Organización Mundial del Comercio (2023), establece los principios generales que deben cumplir los TLC para ser compatibles con el sistema multilateral de comercio. Entre ellos,

que las normas negociadas vayan más allá de las establecidas por la OMC en términos de cobertura de sectores, apertura de mercados y reducción de barreras.

Según la OMC (2023), a enero de 2023 había 351 acuerdos comerciales regionales en vigor notificados, involucrando a economías desarrolladas y en desarrollo. La proliferación se debe en parte a las dificultades para lograr avances sustanciales en las negociaciones multilaterales y la voluntad de países o bloques para obtener acceso preferencial a mercados específicos.

“Que un tratado de libre comercio es un compromiso firmado entre diferentes países para eliminar o disminuir los aranceles entre ellos, independientemente de los aranceles fijados con los países que no se encuentran dentro del acuerdo” (Hernandez, 2014). Al eliminar o disminuir los aranceles, los países involucrados tienden a generar mayores índices de empleo, tanto calificado como no calificado, lo que impulsa el desarrollo de las empresas en ambas partes (tanto importadoras como exportadoras). Sin embargo, esta situación puede incrementar la competencia, ya que las empresas establecidas podrían obtener beneficios que dificulten la entrada de nuevas empresas en la misma industria, limitando así las oportunidades de crecimiento en el mercado internacional.

### **1.3 Estudio de Mercado**

Un estudio de mercado es una herramienta fundamental en la toma de decisiones de marketing, ya que proporciona información relevante sobre el entorno de mercado, competidores, clientes potenciales y otros factores clave. "Los estudios de mercado permiten minimizar el riesgo de fracaso al conocer el mercado y sus tendencias" (Prieto, 2013).

Tipos de estudios de mercado:

- Estudios de público objetivo: analizan características demográficas, conductuales, necesidades y deseos del mercado meta. (Kotler & Armstrong, 2018).
- Estudios de competidores: identifican fortalezas y debilidades de los competidores, así como sus estrategias y posicionamiento. (Kotler & Armstrong, 2018).

- Estudios de producto: evalúan la aceptación, características deseadas e intención de compra de un producto nuevo o existente (Malhotra, 2008).
- Estudios de distribución: examinan los canales más efectivos para hacer llegar los productos/servicios al consumidor (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).
- Estudios de precios: determinan la sensibilidad de los consumidores al precio y el punto óptimo (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2013).

El proceso de un estudio de mercado implica definir objetivos, diseñar la metodología (encuestas, focus groups, pruebas, etc.), recopilar y analizar los datos, y elaborar un informe con hallazgos y recomendaciones clave (Malhotra, 2008) . Dichos estudios de mercado " Diseñados y ejecutados de manera vital para comprender las necesidades del cliente, identificar oportunidades, minimizar riesgos y tomar decisiones estratégicas fundamentadas" (Aaker , Kumar, & Day, 2011).

Un estudio de mercado permite observar todo el panorama de beneficios y causas como medida preventiva, al lanzar nuevos productos/servicios resultan útiles en el análisis de expansión a nuevos mercados, desarrollo de estrategias de posicionamiento y monitorear los cambios en las preferencias y comportamientos del consumidor a lo largo del tiempo (Mcdaniel & Gates, 2016).

Para esto según Silva (2023), un estudio de mercado es un conjunto de acciones realizadas por organizaciones comerciales que tienen como objetivo obtener información sobre el estado actual de un segmento determinado del mercado. Dentro del estudio de mercado se puede evaluar en gran parte el comportamiento de los compradores teniendo como objetivo preguntas como: ¿Qué compran?, ¿Cuánto compran?, ¿Dónde compran? y ¿Por qué? Silva (2023) menciona de igual manera que un estudio de mercado es importante, ya que se puede hacer un análisis para conocer los patrones de consumo de las personas en un momento dado, ubicación geográfica y la clase social de un nicho en particular.

## **1.4 Estudio Técnico**

Según la Universidad Nacional de Córdoba (2024), el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes. También se sabe que el estudio técnico analiza factores externos para la factibilidad del proyecto que considera los siguientes aspectos:

- Localización.
- Precio.
- Capacidad.
- Equipamiento.
- Personal.
- Impacto Ambiental.

Rodríguez (2023) destaca que, el estudio técnico permite identificar los riesgos y las oportunidades del proyecto, ya que se toman decisiones acertadas por los responsables dado que el objetivo es minimizar riesgos que afecten la rentabilidad o el éxito del proyecto.

## **1.5 Estudio Financiero**

Un Estudio Financiero es un análisis exhaustivo de los principales indicadores financieros de un proyecto o empresa con el fin de determinar su viabilidad económica a largo plazo. "El estudio financiero es la última etapa del análisis de viabilidad, donde se ordenan y sistematizan la información monetaria" (Baca, 2010).

El Estudio Financiero involucra las siguientes etapas clave:

- Determinación de inversiones necesarias (fijas y diferidas) "Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, mientras que las diferidas son las inversiones en activos intangibles" (Meza, 2017).
- Estimación de ingresos y costos proyectados "La proyección de ingresos debe basarse en un estudio de mercado confiable, mientras que la estimación de costos incluye fijos, variables y semivARIABLES" (Sapag N. , 2011).
- Construcción de estados financieros proyectados Estado de resultados, flujo de efectivo y balance general deben proyectarse a un horizonte de 5 a 10 años típicamente (Morales & Morales, 2009).
- Cálculo de indicadores de rentabilidad Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), periodo de recuperación de la inversión, punto de equilibrio, entre otros. (Van Horne & Wachowicz, 2010).
- Análisis de sensibilidad "El análisis de sensibilidad evalúa el impacto de posibles variaciones en ingresos, costos, tasas e inversión sobre los indicadores de rentabilidad" (Sapag N. , 2011).

Otros aspectos que se podrían considerar son las fuentes de financiamiento y las proyecciones de capital humano, que evalúan las siguientes razones:

1. Liquidez: Se refiere a la capacidad de una empresa para solventar obligaciones monetarias a corto plazo y de manera rápida.
2. Solvencia: Hace refiere a la capacidad de una empresa para solventar obligaciones monetarias a largo plazo y de manera lenta como es el endeudamiento.
3. Rentabilidad: Se observa a la generación de utilidades con relación a los ingresos, patrimonio neto y activos así también el ROI (Retorno de Inversión), ROE (Retorno de patrimonio neto) y el margen de ganancia.
4. Eficiencia Operativa: Determina qué tan eficiente es la empresa en cuanto al uso adecuado de todos los recursos para emprender ventas o ingresos, así también como la rotación de inventario y de cuentas por cobrar.

"Un Estudio Financiero bien realizado permite evaluar la conveniencia y factibilidad de un proyecto, comparar distintas alternativas, identificar riesgos potenciales y tomar decisiones de inversión fundamentadas" Morales y Morales (2009).

Según (Federico, 2017) es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. Se puede definir de una manera simple que trata de la viabilidad financiera, la cual consiste en evaluar o estudiar, costos, inversiones a realizar, costos de financiamiento, laborales y estructura impositiva en el mismo.

## **1.6 Comercio Justo**

Según Editorial Rs y S (2022), el comercio justo busca cambiar las reglas injustas del comercio internacional para contribuir a la lucha contra la pobreza y desigualdad. Además de que, es una herramienta que fomenta el consumo responsable y sustentable así también como la concientización en todos los procesos.

El Comercio Justo es un enfoque alternativo al comercio convencional, basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. "Es una asociación comercial que tiene por objetivo el desarrollo sustentable para los excluidos y desfavorecidos productores" Organización Mundial del Comercio (2022)

Sus principios fundamentales son:

- Pago de manera justa para el agricultor o productor que permita una condición de vida merecedora cubriendo costos de producción sostenible y un ingreso racional.
- Prohibido a la explotación infantil o al trabajo infantil así también como la discriminación, y condiciones de trabajo excesivas y de manera injusta.
- Acceso directo a los mercados para pequeños productores, sin intermediarios abusivos.
- Prácticas sostenibles respetando el medio ambiente.

- Igualdad de género y ausencia de discriminación por raza, clase social, religión, etc.
- Fomento de capacidades y empoderamiento de productores y trabajadores (Organización Mundial del Comercio Justo , 2022).

El Comercio Justo ayuda a que las empresas cumplan con los estándares ambientales y sociales de la gente productora mediante un sistema de certificación de productos acompañado de procesos por organizaciones como *Fair Trade International*, *IMOCert*, entre otras. "Los consumidores están cada vez más preocupados por los aspectos éticos del comercio y las condiciones en que se producen los bienes que adquieren" (Nicholls & Opal , 2005)

Algunos beneficios del Comercio Justo son:

- Precios más estables y equitativos para pequeños productores.
- Mayores ingresos para invertir en desarrollo de sus comunidades.
- Fortalecimiento de la agricultura sostenible y orgánica.
- Empoderamiento de mujeres y grupos vulnerables.
- Mayor conciencia ambiental en procesos productivos. (Nicholls & Opal , 2005).

Aunque surgió para apoyar a cooperativas, hoy el movimiento incluye empresas privadas con prácticas éticas. Las ventas globales de productos de Comercio Justo alcanzaron 10.600 millones de euros en 2020 (Fairtrade International, 2022).

El comercio justo en resumen aporta mucho a los pequeños y medianos productores que poseen suficiente capacidad u oportunidad para tener una autosuficiencia económica propia, esto mediante un pago justo por sus productos, dado que en la actualidad no se reconoce el valor o no se les da el suficiente reconocimiento por todo el trabajo que implica la siembra y la cosecha, adicionalmente el desarrollo de capacidades o habilidades de los productores que involucran el trabajo forzado y el trabajo infantil por el cual la población rural se ve muy afectada.

## 1.7 Materias Primas

Las materias primas son bienes primarios que se extraen directamente de la naturaleza y constituyen la base para la producción de otros bienes. "Son aquellos recursos naturales que el hombre utiliza de manera directa o indirecta para satisfacer sus necesidades" Valenciano (2018)

Según Ferrari (2024), la materia prima son los elementos básicos que se utilizan para fabricar productos de uso en la vida cotidiana, así también como otra explicación es lo que se utiliza y se transforma durante un proceso de producción, hasta convertirse en un bien de consumo. Para comprender la materia prima en este caso se sabe que proviene de la caña de azúcar como materia prima principal en la producción, así también como cal, agua y ácido cítrico para realizar este producto.

Se clasifican en:

- Materias primas agrícolas: productos vegetales comestibles y no comestibles como cereales, frutas, verduras, fibras, etc. "Los productos agrícolas son la principal fuente de alimento, fibras, combustibles y materias primas industriales" (Calkins , Beneroya, & Radostits , 1988).
- Materias primas ganaderas: productos de origen animal, incluyendo carnes, lácteos, pieles, lanas, etc. "Los productos ganaderos proporcionan una importante fuente de proteínas para la dieta humana" (Ensminger, 1992).
- Materias primas forestales: productos madereros como troncos, tablas, pulpa de madera y productos no madereros como resinas, fibras vegetales, etc. FAO (FAO, 2020).
- Materias primas minerales: productos mineros como minerales metálicos (hierro, cobre, aluminio), no metálicos (arena, grava, arcilla) y energéticos (petróleo, gas natural, carbón). "Los minerales constituyen la materia prima fundamental de las industrias modernas". (Hartman & Mutmansky, 2002).

Las materias primas son recursos limitados, por lo que su extracción tiene que ser de una manera amigable con el ambiente, así también los países garantizan el suministro seguro de las materias primas para sus industrias. “La creciente demanda de materias primas se debe al aumento de la población mundial, la industrialización de economías emergentes y el incremento de los niveles de vida” (Radetzki, 2008).

Los precios de las materias primas tienden a ser volátiles en función de factores como condiciones climáticas, conflictos geopolíticos, especulación financiera, etc. Lo cual impacta los costos de producción de múltiples industrias (Radetzki, 2008).

Además, los primeros indicios del cultivo de caña de azúcar en el Ecuador se remontan hacia el año 1832, en el que Juan José Flores se ubicaba como el productor más importante de caña en sus ingenios localizados en (SICA, 2008).

Se puede afirmar que el cultivo de caña de azúcar dentro de los requerimientos de la agricultura incluye el no uso de agroquímicos en reemplazo de fertilizantes orgánicos que pueden beneficiar a la conservación del agua, suelo y aire. Un tipo de producción sostenible se convierte en una práctica sostenible que favorece al productor en el tiempo, sus ingresos y su estabilidad (Corporacion Colombia Internacional, 2008).

### *1.7.1 Producción de la panela.*

Según Sapag (1997), la producción es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios, al mismo tiempo, la creación de valor. Esto implica la generación de productos o servicios y la creación de valor. Además, en este contexto, la producción busca generar valor en el mercado, atrayendo nuevos clientes y aprovechando las oportunidades de ventas y relaciones comerciales.

Una vez explicado el concepto de la producción, se puede decir que estos son los pasos para la producción según (Granja Ruales & Granja Ruales, 2013):

- Recepción de las materias primas: La caña de azúcar es inspeccionada para asegurar que cumple con los requisitos para el proceso de producción.

- Lavado y desfibrado de la caña de azúcar: En este proceso, la caña de azúcar pasa por una desfibradora y es lavada con agua caliente para descartar las cañas no aptas. También pasa por una máquina que separa las fibras de la caña del jugo.
- Molienda de la caña de azúcar: La caña pasa por el proceso de molienda, donde se tritura para extraer el jugo de las fibras mediante una presión ejercida por molinos o rodillos diseñados para este fin.
- Limpieza del jugo: El jugo extraído se somete a un proceso de limpieza para eliminar las impurezas.
- Clarificación del jugo: Para la clarificación del jugo, se somete a un proceso físico-químico que incluye la adición de coagulantes y floculantes, seguido del filtrado para obtener un resultado más puro y claro en términos de color.
- Evaporación: En la evaporación, se concentra el contenido de azúcar mediante la eliminación controlada del agua del jugo.
- Clarificación de jarabe: Después de la evaporación, el líquido resultante se llama jarabe, y este proceso de clarificación adicional busca refinarlo y eliminar las impurezas residuales para obtener una alta calidad.
- Concentración: El jarabe se somete a un proceso de evaporación adicional para alcanzar la densidad deseada para la cristalización del azúcar.
- Enfriamiento y granulación: Una vez alcanzada la concentración correcta, el jarabe concentrado se enfría para facilitar la cristalización del azúcar, formando el azúcar granulado o la panela granulada.
- Empaque:

Todos estos pasos son importantes, ya que cada uno lleva su propio proceso y tiempo de producción, así como requiere mano de obra.

## 2. DIAGNÓSTICO

### 2.1 Descripción de la Empresa

Pakto Vida Natural es una empresa ubicada en el sector de Pacto, cantón Nanegalito en el noroccidente de Pichincha, la empresa se dedica a la elaboración de productos naturales; promoviendo métodos de producción sostenibles y amigables para el medio ambiente. Pakto Vida Natural ofrece una variedad de productos como son:

- Café Especial
- Barras Chocolate con panela
- Panela con Jengibre
- Panela Soluble
  - Frutos rojos
  - Lima Limón
  - Maracuyá
  - Naranja
  - Tamarindo
- Caramelos de panela con jengibre
- Bebida natural envasada a base de panela natural
  - Maracuyá
  - Naranja
  - Tamarindo
- Licor Herbal Saborizada
  - Flor de Jamaica Y Mora
  - Te negro y maracuyá
  - Guayusa y limón
  - Tamarindo

- Te negro y maracuyá
- Aguardiente Puro

Los productos de la empresa están diseñados para ser productos saludables, nutritivos y amigables con el medio ambiente con un enfoque al apoyo a los pequeños productores y promover el desarrollo de las comunidades cercanas rurales.

Pakto Vida Natural no solo trabaja con proveedores locales, sino que también cultiva y cosecha sus propias materias primas, asegurando prácticas agrícolas sostenibles. Sus principales clientes incluyen tiendas de productos naturales, supermercados y consumidores conscientes que buscan productos saludables y ecológicos. La empresa compete en el mercado con otras marcas de productos naturales y orgánicos que también promueven la sostenibilidad y el comercio justo.

## **2.2 Análisis Externo**

El análisis externo es aquel que ayuda a una empresa a identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que no puede controlar (Quiroa, 2022). Por ejemplo, Políticas exteriores, comerciales, aranceles de los países de exportación etc.

### *2.2.1 Análisis Pestel.*

El análisis PESTEL viene del acrónimo de los términos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales fue desarrollado por Francis Aguilar en la década de 1960 y es una herramienta que se utiliza para identificar y evaluar los factores externos que pueda afectar a una empresa (Instituto Europeo de Posgrado, 2020).

#### *2.2.1.1 Análisis PESTEL de la Exportación de Panela de Quito, Ecuador a Estados Unidos.* Políticos:

Relaciones bilaterales: Ecuador y EE. UU. tienen sólidas relaciones comerciales, promovidas por tratados y acuerdos como el Protocolo Comercial y de Inversión. La Misión de Estados

Unidos en Ecuador está dedicada a reforzar y desarrollar la relación histórica a través de una agenda amplia y constructiva que impulse los intereses de ambos países (U.S. Embassy & Consulate in Ecuador, 2022). Los Estados Unidos y el Ecuador están unidos por intereses y valores compartidos, incluido el respeto mutuo por las instituciones democráticas, la capacidad de expresar abiertamente puntos de vista diferentes y el papel fundamental de la sociedad civil (U.S. Embassy & Consulate in Ecuador, 2022).

Política agrícola y de subsidios: Las políticas agrícolas y de subsidios en Estados Unidos pueden afectar la importación y exportación de productos. La *Farm Bill* es conocida como una Ley agrícola de 2018, ofrece una variedad de subsidios y préstamos para los productores de maíz, trigo, soya, arroz, entre otros. Estos subsidios están vinculados a los precios de mercado y los ingresos de los productores, según la Farm Service Agency del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (Farm Service Agency U.S Department of agriculture , 2023). Es importante entender y adaptarse a esta política, ya que la Ley Agrícola se renueva cada cinco años. Las políticas de comercio agrícola de Estados Unidos pueden afectar la importación de ciertos productos mediante la aplicación de aranceles y cuotas. Por ejemplo, el país impone restricciones a la importación de algunos productos agrícolas como el azúcar y los productos lácteos (U.S Food and Drug, 2018). La panela soluble, en particular, puede verse afectada por las políticas y subsidios agrícolas de Estados Unidos, ya que es catalogada como un derivado del azúcar. Por ser considerada un reemplazo del azúcar, la panela soluble podría enfrentar restricciones y desafíos debido a estas políticas.

Económicos:

Tipo de cambio: Desde la dolarización oficial en el año 2000, Ecuador adoptó el uso del dólar estadounidense como su moneda legal, reemplazando al sucre. Este cambio eliminó el riesgo de volver a una moneda nacional y, considerando que el dólar sigue siendo una moneda fuerte a nivel internacional, ha contribuido a la estabilidad económica del país y ha beneficiado las exportaciones (Banco Central del Ecuador, 2024). Es importante tener en cuenta que, el tipo de cambio del dólar frente a otras monedas, como el euro o el yuan chino, aún puede influir en la competitividad de la panela ecuatoriana en el mercado estadounidense, ya que estos países también exportan otros productos además de la panela a Estados Unidos (U.S Federal Reserve, 2023).

Ingresos y consumo: La capacidad adquisitiva en EE. UU. permite descubrir nuevos nichos de mercado para productos orgánicos y naturales, como la panela. Según un informe de la *Organic Trade Association* (2022), las ventas de productos orgánicos en Estados Unidos alcanzaron los \$63.5 mil millones en 2021, lo que representa un aumento del 2 % respecto al año anterior. Esto demuestra un crecimiento constante en la demanda de alimentos orgánicos y naturales en el mercado estadounidense. Además, un estudio de *Statista* (2023) revela que el 25 % de los consumidores estadounidenses están dispuestos a pagar más por productos orgánicos y naturales, lo que sugiere un nicho de mercado atractivo para la panela ecuatoriana. Un artículo de *The Packer* (2022) destaca el creciente interés de los consumidores estadounidenses por productos saludables, naturales y sin aditivos artificiales, lo cual representa una oportunidad significativa para la panela ecuatoriana.

Sociales:

Preferencias de consumo: Existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos orgánicos y no procesados en EE. UU., favorable para la panela. En los últimos años, se ha observado una tendencia significativa en Estados Unidos hacia el consumo de alimentos más saludables, naturales y orgánicos. Según un informe de la *Organic Trade Association* (OTA), las ventas de productos orgánicos en el país alcanzaron los 62.5 mil millones de dólares en 2022, con un crecimiento anual del 2.4% (*Organic Trade Association*, 2023). Esta tendencia se debe al crecimiento del interés y las campañas de conciencia de salud y bienestar de los consumidores en Estados Unidos, cuyo objetivo es incentivar la compra de alimentos más saludables y menos procesados. Según un estudio de *Mordor Intelligence* (2023), la creciente demanda de productos alimenticios naturales y saludables, impulsada por el aumento de la conciencia sobre la salud entre los consumidores, está influyendo positivamente en el mercado de sabores de alimentos en los Estados Unidos. Estas preferencias representan una oportunidad interesante para la exportación de la panela soluble ecuatoriana, como un endulzante orgánico y natural que puede satisfacer la demanda de los consumidores de Estados Unidos por productos naturales.

Conciencia ambiental y salud: Los consumidores estadounidenses están cada vez más interesados en la sostenibilidad y los beneficios para la salud, atributos asociados a la panela. El informe de la Oficina Comercial de ProEcuador en Nueva York de la cancillería (2010)

destaca que los consumidores estadounidenses están cada vez más interesados en productos naturales, orgánicos y saludables, lo cual favorece la demanda de la panela ecuatoriana, que es un endulzante natural sin aditivos ni refinación. Además, un estudio de la Fundación Universidad de las Américas Puebla (2021) señala que la panela ecuatoriana tiene gran potencial en el mercado estadounidense debido a su condición de endulzante orgánico y sus beneficios para la salud, como su bajo índice glucémico y su aporte de minerales. Por otro lado, el sitio web de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) indica que la producción de panela es una actividad sostenible y amigable con el medio ambiente, lo cual la convierte en una opción atractiva para los consumidores preocupados por el impacto ambiental de sus compras (FAO, 2022).

Tecnológicos:

Tecnología de producción: Para mejorar la calidad y eficacia de la producción, un planteamiento es implementar tecnologías avanzadas. Según un estudio de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) (2019), "la adopción de tecnologías modernas en la producción de panela puede mejorar significativamente la eficiencia, reducir los costos de producción y aumentar el rendimiento y la calidad del producto final". Además, el portal web de la Corporación Financiera Nacional de Ecuador (CFN) señala que la CFN ha financiado proyectos de modernización tecnológica en plantas procesadoras de panela, lo cual ha permitido mejorar la calidad, aumentar la productividad y cumplir con estándares internacionales exigidos por mercados como el estadounidense (CFN, 2022) Por otro lado, un artículo de la revista *International Sugar Journal* (2021) indica: "Los productores de panela ecuatoriana que han implementado tecnologías como evaporadores de última generación, sistemas de control de calidad y procesos de certificación, han logrado acceder con éxito al mercado estadounidense".

E-commerce: La utilización de las plataformas de comercio electrónico puede ser muy importante para que tenga un alcance a los consumidores estadounidenses y ayuda a la distribución. Un estudio de la Organización Mundial del Comercio (OMC) (2021) indica: "El crecimiento del comercio electrónico transfronterizo ha abierto nuevas oportunidades para que las pequeñas y medianas empresas de países en desarrollo, como los productores de panela ecuatoriana, puedan acceder a mercados internacionales como el de Estados Unidos".

Además, el portal web de la Asociación de Exportadores de Panela del Ecuador (Asoexporpanela) menciona que la asociación ha capacitado a sus miembros en el uso de plataformas de comercio electrónico como Amazon y Shopify, lo que les ha permitido comercializar sus productos de manera directa en el mercado estadounidense, evitando intermediarios y obteniendo mejores márgenes de ganancia (Asoexporpanela, 2023). Por otro lado, un artículo de la revista Forbes (2022) señala: "Las plataformas de e-commerce han facilitado la distribución de productos alimenticios especializados, como la panela ecuatoriana, a consumidores estadounidenses interesados en endulzantes naturales y saludables, aprovechando la creciente tendencia del consumo consciente".

Ecológicos:

Sostenibilidad del cultivo: La promoción de prácticas agrícolas sostenibles puede ser una ventaja de marketing en el mercado estadounidense. Según un informe del Ministerio del Ambiente de Ecuador (2021), "la producción de panela mediante prácticas agrícolas sostenibles, como el uso de abonos orgánicos y el control biológico de plagas, ha permitido a los productores ecuatorianos obtener certificaciones ambientales reconocidas internacionalmente, lo cual les abre oportunidades en mercados exigentes como el estadounidense". Además, un artículo de la revista *Sustainability* (2022) señala: "Los consumidores estadounidenses están cada vez más interesados en productos agrícolas obtenidos mediante métodos sostenibles y amigables con el medio ambiente, lo cual representa una oportunidad de mercado para productos como la panela ecuatoriana certificada como orgánica y producida bajo estándares de sostenibilidad". Por otro lado, el portal web de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) indica: "La adopción de buenas prácticas agrícolas en el cultivo de la caña de azúcar para la producción de panela, como la rotación de cultivos, el manejo integrado de plagas y la conservación de suelos, puede contribuir a la sostenibilidad ambiental y a la vez mejorar la calidad y rendimiento del producto" (FAO, 2020).

Certificaciones ecológicas: Obtener certificaciones ecológicas puede aumentar las ventas por aceptación dentro del mercado estadounidense. Según un estudio de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2023), "los productos con certificaciones ecológicas como orgánico, comercio justo o huella de carbono tienen una

creciente demanda en Estados Unidos, especialmente entre consumidores jóvenes y de altos ingresos". Además, el portal web del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador menciona: "La obtención de sellos verdes como Orgánico, *Rainforest Alliance* o Comercio Justo puede representar un valor agregado para los exportadores ecuatorianos de panela, al mejorar su posicionamiento en el exigente mercado estadounidense" (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador, 2022). Por otro lado, un artículo de la revista *Journal of Food Products Marketing* (2021) indica: "Las certificaciones ecológicas son cada vez más relevantes para los consumidores estadounidenses al momento de elegir productos alimenticios, ya que les brindan confianza sobre el cumplimiento de estándares ambientales y sociales en la cadena de producción".

Legales:

Certificaciones de calidad: Cumplir las normas de calidad y sanidad son requeridas en el mercado estadounidense. Según un informe de la Oficina Comercial de ProEcuador en Nueva York (2022), "los importadores y distribuidores estadounidenses exigen que los productos alimenticios cumplan con estrictas normas de calidad e inocuidad alimentaria, como las certificaciones orgánicas, HACCP, BPM, entre otras". Además, el portal web del Servicio de Inspección de Sanidad Agropecuaria de Ecuador menciona: "Para exportar panela a Estados Unidos, los productores ecuatorianos deben obtener la certificación orgánica emitida por Agrocalidad, la cual garantiza que el producto cumple con los requisitos establecidos por el Programa Nacional Orgánico (NOP) de ese país". Por otro lado, un artículo de la revista *Food Quality and Preference* (2021) señala: "Los consumidores estadounidenses están dispuestos a pagar un precio premium por productos alimenticios que cuenten con certificaciones orgánicas y de calidad, ya que les brindan confianza sobre los procesos de producción y la seguridad del producto".

Etiquetado: Las etiquetas correctas son indispensables para los productos comestibles en Estados Unidos. Según la Guía de Etiquetado de Alimentos de la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA, 2020), "los productos alimenticios importados deben cumplir con todos los requisitos de etiquetado establecidos, incluyendo la información nutricional, los ingredientes, las declaraciones de propiedades saludables, entre

otros". Además, un artículo de la revista *Journal of Food Labeling* (2022) indica: "Las regulaciones de etiquetado en Estados Unidos son cada vez más estrictas, exigiendo mayor transparencia y detalle en la información proporcionada al consumidor, lo que representa un desafío para los exportadores de productos alimenticios como la panela". Por otro lado, el portal web del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) menciona: "El INEN ofrece capacitaciones y asesoría técnica a los productores ecuatorianos sobre los requisitos de etiquetado para exportar sus productos al mercado estadounidense, lo cual les permite cumplir con las normas exigidas por la FDA" (INEN , 2023).

Normativas de importación: Las regulaciones de la FDA son también fundamentales, ya que este ente controla la seguridad y el etiquetado de alimentos. Según el Manual de Importación de Alimentos de la FDA (2022), "todos los productos alimenticios importados deben cumplir con los mismos requisitos legales y normas de seguridad que los productos nacionales, incluyendo las leyes federales de etiquetado, normas de identidad y calidad, y regulaciones sobre aditivos alimentarios". Además, un artículo de la revista *Food Science and Technology* (2021) señala: "Las regulaciones de la FDA sobre la importación de alimentos se han vuelto más estrictas en los últimos años, exigiendo mayores controles y certificaciones para garantizar la inocuidad y calidad de los productos, lo que representa un desafío para los exportadores de países en desarrollo". Por otro lado, el portal web de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de Ecuador (Agrocalidad) menciona: "Agrocalidad brinda asesoría y capacitación a los productores ecuatorianos sobre los requisitos de la FDA para exportar alimentos a Estados Unidos, incluyendo los procesos de inspección, certificados fitosanitarios y análisis de riesgos" (Agrocalidad, 2023).

### *2.2.1.2 Análisis PESTEL de la Exportación de Panela de Quito, Ecuador a España.*

Políticos:

Relaciones comerciales: Ecuador y España tienen un acuerdo de multipares con la Unión Europea que facilita la exportación de productos. El acuerdo se implementó en enero de 2017 y ha cumplido cinco años con resultados positivos para Ecuador. Durante este período, el comercio no petrolero entre Ecuador y la UE superó los 5.700 millones de dólares, y el comercio bilateral creció un 16% (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2022)

En 2019, el comercio total bilateral entre España y Ecuador alcanzó un nuevo récord histórico de 1.239 millones de euros, lo que representa un crecimiento interanual del 16,8% (Oficina Económica y Comercial de España en Ecuador, 2019). El Acuerdo Multipares ha contribuido significativamente a impulsar y expandir el comercio entre Ecuador y el mercado comunitario. Las exportaciones españolas a Ecuador experimentaron un crecimiento interanual del 22,24%, alcanzando 619,7 millones de euros (Oficina Económica y Comercial de España en Ecuador, 2019)

La panela ecuatoriana ha experimentado un crecimiento en su demanda en los mercados extranjeros. En 2019, las exportaciones de panela crecieron un 40% entre enero y julio, con los principales destinos siendo España (38,6%) y Estados Unidos (33,6%) (Fedepanela, 2019). En el mismo año, las exportaciones ecuatorianas a España también alcanzaron un récord histórico de 619 millones de euros, con los principales capítulos de exportación incluyendo conservas de pescado, camarón, flores y frutas tropicales (Oficina Económica y Comercial de España en Ecuador, 2019).

Regulaciones de la Unión Europea: Es importante entender y adaptarse a las regulaciones de la Unión Europea en cuanto a la importación de alimentos. La panela debe cumplir con los estándares de seguridad alimentaria establecidos por la UE. Esto implica que no debe contener sustancias nocivas y debe ser apta para el consumo humano (Comisión Europea, 2024). Las etiquetas deben estar en el idioma oficial del país de destino (en este caso, España) e incluir información sobre ingredientes, alérgenos, fecha de caducidad y modo de empleo (Comisión Europea, 2024). Además, se requiere una factura comercial, certificado de origen y otros documentos aduaneros para la importación. La panela es un producto específico, por

lo que también debes considerar regulaciones específicas y su código HS para la clasificación arancelaria. La panela debe cumplir con las normas de calidad establecidas por la UE, haciendo referencia a aspectos como la humedad, el contenido de sacarosa y la pureza (Comisión de Promoción del Perú, 2015). Si la panela es orgánica, debes obtener la certificación correspondiente.

#### Económicos:

Relación monetaria: España, al usar el euro, requiere considerar el tipo de cambio con el dólar estadounidense, ya que Ecuador usa el dólar como moneda oficial. El tipo de cambio entre el dólar estadounidense (USD) y el euro (EUR) es crucial para las transacciones comerciales entre Ecuador y España. Según la plataforma de intercambio de divisas XE, 1 dólar estadounidense equivale a aproximadamente 0,938 euros (Xe, 2024). Otra plataforma de divisas, Wise, muestra que 1.000 dólares estadounidenses equivalen a 0,9365 euros (Wise, 2024).

Es indispensable considerar que la panela es un producto importante e interesante para el mercado español, cuya exportación ha crecido de manera significativa. El tipo de cambio favorable puede beneficiar las exportaciones, ya que una divisa más fuerte puede incrementar los ingresos en Ecuador. En 2019, las exportaciones ecuatorianas a España alcanzaron un récord histórico de 619 millones de euros (Oficina Económica y Comercial de España en Ecuador, 2019).

#### Sociales:

Tendencias de consumo: En España, existe un interés creciente por los productos naturales y de Sudamérica, entre los cuales destaca la panela. La Cooperativa de Producción de Panela El Paraíso (Copropap) se dedica a la producción de panela granulada orgánica para la exportación, cultivada en la parroquia de Pacto, en el noroccidente de Quito. Esta cooperativa está conformada por 42 familias productoras de caña de azúcar que exportan panela a los supermercados de Italia y Francia desde 2013 (Copropap, 2020). En 2019, las exportaciones ecuatorianas a España crecieron un 12,07%, alcanzando los 619 millones de euros, lo que constituye un récord histórico, superando los registros de los años 2016 y 2017, (Oficina

Económica y Comercial de España en Ecuador, 2019). En 2021, las exportaciones ecuatorianas no petroleras a España ascendieron a 732 millones de dólares, experimentando un crecimiento del 36,9%, lo que posiciona a España como el quinto socio comercial de Ecuador (Europa Press, 2022). Al exportar panela a Europa es fundamental considerar la trazabilidad del producto, así garantizando la calidad y seguridad alimentaria.

Demografía: La demografía de España puede ser la entrada al mercado europeo, con alternativas para iniciar operaciones a futuro en Portugal o Francia. Según datos provisionales de enero de 2024, la población de España se situó en 48.592.909 habitantes, con inmigrantes colombianos, venezolanos y marroquíes siendo los más destacados, (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2024). En 2022, Ecuador fue el principal exportador mundial de panela, con más de 3,300 envíos durante todo el año. Colombia y Perú también se encuentran entre los principales exportadores (Statista, 2023). En 2019, los principales destinos de exportación de panela desde Ecuador fueron España (38.6%), Estados Unidos (33.6%), Italia (7.8%) y Francia (4.4%). El valor total de las exportaciones aumentó en un 30% en comparación con el año anterior (Fedepanela, 2019)

Tecnológicos:

Innovación en el empaque: En España, el diseño y la presentación de los productos, especialmente los orgánicos, tienen un impacto significativo en su aceptación y venta. El *packaging* es un factor crucial para los consumidores, y España se destaca como líder en innovaciones en empaque y embalaje para alimentos. Según Hernández (2024), a pesar de compartir características de saturación comercial con América Latina, España responde de manera asertiva, compitiendo con potencias como Japón, Australia y Nueva Zelanda en términos de innovación en empaque. Los Premios *Líderpack*, organizados por *Graphispack* Asociación y el salón *Hispack* de Fira de Barcelona, reconocen el desarrollo de *packaging* innovador y de calidad, contribuyendo a que España se posicione entre los 10 países más innovadores del mundo en este ámbito (García G, 2023). En este contexto, la empresa Cooperativa de Producción de Panela El Paraíso destaca por su excelente presentación y diseño, lo cual es un punto fuerte que favorece la alta aceptación de sus productos en el mercado.

Plataformas de venta online: El desarrollo de nuevas estrategias para el comercio electrónico en el mercado europeo incluye el uso de plataformas online. Una de las más conocidas y utilizadas en Europa es Amazon, que ofrece una amplia gama de servicios de comercio electrónico, incluyendo la venta de productos alimenticios. Según un informe de la Comisión Europe (2021). Statista (2023) menciona que Amazon es la plataforma de comercio electrónico más utilizada en la Unión Europea, con una participación de mercado del 37% en 2020 además de que la otra plataforma más usada en Europa y España. EBay es uno de los principales sitios web de comercio electrónico en España, con una cuota de mercado del 14% en 2022. Además de estas plataformas globales, también existen opciones más específicas para la venta de productos alimenticios en Europa (Statista, 2023).

Ecológicos:

Regulaciones ambientales: En este caso la empresa Pakto vida Natural deberá cumplir todas las regulaciones ecológicas de producción y de empaque de la Unión Europea. La empresa Pakto Vida Natural puede obtener un beneficio de las regulaciones impuestas ya que es una empresa de producción de panela soluble, bebidas y alcohol.

Economía circular: Integrar prácticas alineadas con la economía circular puede ser ventajoso en el mercado español. Según (Europa Press, 2022), en 2021, las exportaciones ecuatorianas no petroleras a España ascendieron a 732 millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 36,9%. España se ha convertido en el quinto socio comercial de Ecuador. La (Oficina Económica y Comercial de España en Ecuador, 2019).menciona que las exportaciones ecuatorianas a España alcanzaron un récord histórico de 619 millones de euros.

Legales:

Normativas sanitarias: Es necesario que los productos ecuatorianos cumplan con las regulaciones sanitarias de la Unión europea. La UE tiene un amplio conjunto de normas que regulan la cadena de producción y transformación de alimentos, aplicables tanto a productos producidos internamente como a los importados. Estas normas abarcan aspectos como la higiene alimentaria, la salud, la sanidad vegetal, y los residuos (Union Europea, 2018). Los países de la UE aplican estas normas armonizadas y establecen controles estrictos para

garantizar su cumplimiento, además de auditorías para evaluar la aplicación y eficacia de estos controles(Union Europea, 2018).

Cumplimiento de Requisitos Sanitarios La empresa Pakto Vida Natural debe alinear sus procesos con el reglamento técnico europeo para cumplir con los requisitos sanitarios. El Reglamento (UE) 2017/745 del Parlamento Europeo y del Consejo establece las normas para los productos sanitarios en la Unión Europea, cubriendo aspectos como la seguridad, la calidad y la eficacia de estos productos (Pasarela online al Derecho de la UE, 2023). Además, la Organización Mundial del Comercio (OMC) define los obstáculos relacionados con la seguridad y la calidad como regulaciones técnicas que pueden influir en una amplia gama de aspectos, desde la seguridad de los vehículos hasta el embalaje de alimentos (Organizacion Mundial del Comercio, 1998).

### *2.2.2 5 fuerzas de Porter:*

El Modelo de las 5 fuerzas de Porter fue desarrollado por Michael Porter en la década de 1980 y es una herramienta para identificar y evaluar las 5 fuerzas competitivas en el sector industrial este modelo se aplica para identificar oportunidades y amenazas evaluar el atractivo de un sector industrial, tomar decisiones estratégicas (Silva L. , 2024).

#### *2.2.2.1 5 fuerzas de Porter para el mercado estadounidense.*

##### *Poder de negociación de los proveedores*

En el caso del mercado estadounidense, el poder de negociación de los proveedores de materia prima para la elaboración de panela soluble es alto. Este poder es muy influyente en términos de costos y calidad del producto final. Dado que las empresas que elaboran panela soluble requieren grandes cantidades de materia prima y empaquetado, los proveedores pueden imponer precios elevados, lo que afecta la rentabilidad de las empresas al comercializar sus productos. Para mejorar su posición, las empresas deben negociar contratos a largo plazo o buscar múltiples proveedores para reducir la dependencia de uno solo.

##### *Poder de negociación de los compradores*

El mercado de Estados Unidos es exigente ya que los compradores tienen muchas opciones de compra. El poder de negociación de los compradores en este mercado es alto. Las empresas deben diferenciarse de sus competidores ofreciendo una variedad de sabores y una alta calidad de producto para captar la lealtad de los consumidores. Esto puede ayudar a evitar la presión sobre los precios, permitiendo que el producto se venda a un precio justo y competitivo. Aunque en Ecuador, una empresa podría destacarse fácilmente, en Estados Unidos, la diversidad de opciones y la competencia intensa obligan a las empresas a ser innovadoras y a mantener altos estándares para atraer y retener a los consumidores.

#### Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de alimentos es alta. Aunque en Ecuador pocas empresas exportan productos al mercado de Estados Unidos, y menos aún panela soluble, la competencia a nivel sudamericano, especialmente de la industria colombiana, es significativa. La industria colombiana es líder en este sector, lo que representa una fuerte amenaza. Para contrarrestar esta situación, las empresas ecuatorianas deben trabajar en estrategias de diferenciación y marketing que resalten los beneficios del consumo de panela soluble ecuatoriana, destacándose frente a los productos sustitutos disponibles en el mercado.

#### Amenaza de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores al mercado de exportación de panela soluble representa una amenaza alta. Las nuevas empresas pueden introducir productos similares, aumentando la competencia en el mercado. Para enfrentar esta amenaza, las empresas deben elevar y mantener altos estándares de calidad, así como ofrecer un excelente servicio al cliente. La diferenciación a través de la variedad de productos y la calidad, especialmente en comparación con los productos derivados de la caña de azúcar y el turismo, puede ayudar a las empresas a destacar y reducir el impacto de los nuevos competidores.

#### *2.2.2.2 5 fuerzas de Porter para el mercado español.*

##### Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en cuestión de materia prima para la elaboración de panela soluble es alto. Este poder puede influir significativamente en los costos y la

calidad del producto final. Aunque la calidad de la materia prima puede ser ligeramente superior para el mercado estadounidense, el mercado europeo, con España como puerta de entrada, también es crucial. Las empresas que elaboran panela soluble deben manejar grandes volúmenes y altos costos de empaquetado, lo que puede afectar su rentabilidad. Negociar contratos a largo plazo o diversificar los proveedores puede ayudar a reducir el impacto de estos costos y mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado.

#### Poder de negociación de los compradores

En el mercado español, el poder de negociación de los compradores se considera alto. Esto se debe a la exigencia de certificaciones europeas e internacionales, como Fair Trade y Buenas Prácticas Manufactureras (BPM), dado que los compradores tienen muchas opciones de compra disponibles. Aunque Pakto Vida Natural ofrece productos distintivos, su falta de estas certificaciones puede ser un punto desfavorable en la negociación, especialmente porque la empresa se encuentra en pleno crecimiento financiero. Por lo tanto, la ausencia de estas certificaciones es un factor crucial a tener en cuenta al evaluar la capacidad de negociación de los compradores en este mercado.

#### Amenaza de productos sustitutos

En el mercado español de alimentos, la amenaza de productos sustitutos se considera alta. Aunque en Ecuador algunas empresas exportan productos al mercado español, incluidas cantidades menores de panela soluble, la principal competencia a nivel sudamericano proviene de la industria colombiana. Sin embargo, en 2022, la panela ecuatoriana fue líder en el mercado español. Para mantener y mejorar esta posición en los años siguientes, es fundamental desarrollar estrategias de diferenciación y marketing que resalten los beneficios del consumo de panela soluble ecuatoriana.

#### Amenaza de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores en el mercado de exportación de panela soluble se considera una amenaza alta para Pakto Vida Natural. Para enfrentar esta amenaza, la empresa debe elevar y mantener altos estándares de calidad y servicio al cliente. Aunque Pakto Vida Natural, siendo una empresa ecuatoriana, se diferencia por ofrecer una variedad de productos

relacionados con el turismo y derivados de la caña de azúcar, es crucial fortalecer estas áreas para consolidar su posición en el mercado y contrarrestar la competencia emergente.

### 2.2.3 Matriz EFE

El origen de la matriz EFE es una herramienta de planificación estrategia que fue desarrollado por Fred R. David en que permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, competitiva y tecnológicas de una empresa y también es clave para determinar la posición competitiva de la misma empresa Miro (Miro, 2023). Las oportunidades y amenazas no se califican bajo la misma lógica; las oportunidades se ponderan según su potencial positivo, mientras que las amenazas se ponderan según su impacto negativo. Luego, se asigna una calificación a cada factor (de 1 a 4) que refleja qué tan efectivamente la empresa está respondiendo a ese factor. Finalmente, se multiplican los pesos por las calificaciones y se suman los resultados para obtener el puntaje total de la matriz, que indica la posición competitiva de la empresa.

**Tabla 1.** Matriz EFE – Pakto Vida Natural Para el mercado estadounidense

	<b>Importancia</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>
<b>Oportunidades</b>			
Solidas Relaciones comerciales entre Ecuador y EE.U. U promovidas por tratados y acuerdos	0,22	3,50	0,77
Creciente demanda de productos orgánicos y naturales en EE.UU., favorable para la panela	0,15	3,00	0,45
Tendencia de consumidores estadounidenses hacia productos saludables, naturales y sin aditivos	0,13	3,00	0,39
<b>Amenazas</b>			
Políticas agrícolas y de subsidios de EE.UU. pueden afectar importación de panela	0,17	3,50	0,60
Regulaciones de etiquetado cada vez más estrictas representan desafío para exportadores	0,14	3,00	0,42

Cumplimiento de requisitos de importación de la FDA para seguridad y etiquetado	0,12	2,50	0,30
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,93</b>

El resultado obtenido es (2,93) sobre 4 cuanto donde muestra una valoración general del sector estadounidense a partir de las oportunidades y amenazas identificadas que ayudan a mantener una posición relativamente sólida en su entorno competitivo. Ya que se encuentra un balance entre los ejes del sector y las amenazas, sin embargo, estas permiten mejorar los diferentes procesos y procedimientos en el mercado como acciones preventivas frente al comercio dado que su mercado es muy riguroso, pero tiene más competitividad por ser un país con una divisa dolarizada, se observa que Ecuador tiene un entorno externo favorable para la exportación de panela a EE.UU dado por sus relaciones comerciales y la demanda de productos orgánicos que cada vez crece de manera exponencial.

**Tabla 2.** Matriz EFE – Pakto Vida Natural Para el mercado español

	<b>Importancia</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>
<b>Oportunidades</b>			
Acuerdo comercial entre Ecuador y UE facilita exportación de panela a España	0,14	3,50	0,49
Creciente demanda de productos orgánicos y naturales en España, favorable para la panela	0,10	3,00	0,30
Tendencia de consumidores españoles hacia productos saludables, naturales y sin aditivos	0,09	2,50	0,22
Interés de consumidores en sostenibilidad y beneficios para la salud, atributos de la panela	0,08	2,50	0,20
Adopción de tecnologías modernas para mejorar eficiencia y calidad en producción de panela	0,11	2,20	0,24
<b>Amenazas</b>			

Regulaciones de la UE sobre seguridad alimentaria y etiquetado para importación de panela	0,12	3,50	0,42
Certificación orgánica requerida si la panela se exporta como producto ecológico a la UE	0,09	3,00	0,27
Cumplimiento de requisitos de importación de la AECOSAN para seguridad y etiquetado	0,10	2,70	0,27
Amenaza de productos sustitutos como el azúcar en el mercado español	0,09	2,50	0,22
Amenaza de nuevos competidores en el mercado de exportación de panela soluble	0,08	2,20	0,17
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2,80</b>	

El resultado obtenido es (2,80) sobre 4 puntos muestra una valoración general del sector español en cuanto a la exportación de panela ya que las estrategias y respuestas actuales efectivas, pero hay áreas específicas presentan mejoras como la adopción de tecnologías y el cumplimiento de regulaciones y certificaciones europeas que contribuyen al aprovechamiento de las oportunidades y mitigan las amenazas, esta es una brecha para la comercialización en pro de la Unión Europea para la exportación de panela.

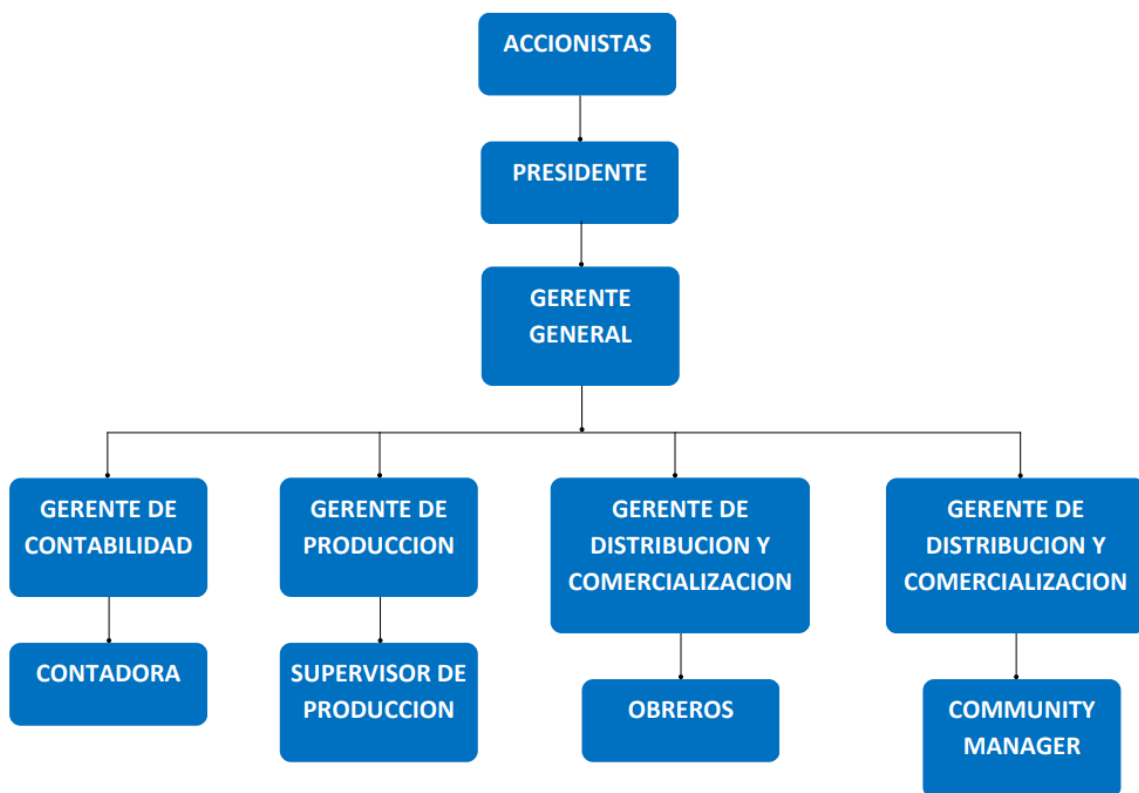
### 2.3 Análisis Interno

El análisis interno de una empresa es importante para poder entender las fortalezas y debilidades. El análisis interno tiene un enfoque en identificar y evaluar los factores dentro de una empresa. Esto permite establecer objetivos basados en los recursos y capacidades, y formular estrategias para potenciar las fortalezas y superar las debilidades (Quiroa M. , 2022).

## 2.3.1 Infraestructura Productiva-Financiera

### 2.3.1.1 Organigrama.

Un organigrama empresarial, también conocido como organigrama de empresa, es una representación visual que muestra cómo están interconectadas las distintas funciones y cargos dentro de una organización. Describe la jerarquía, las relaciones de autoridad y los niveles de responsabilidad (IdeaScale, 2023). Los organigramas sirven para proporcionar una visión clara y ordenada de la estructura interna de la entidad. Ayudar a visualizar la cadena de mando, las líneas de comunicación y las áreas de responsabilidad y Facilitan la comprensión de la organización y la distribución de funciones (Rodrigues, 2023).

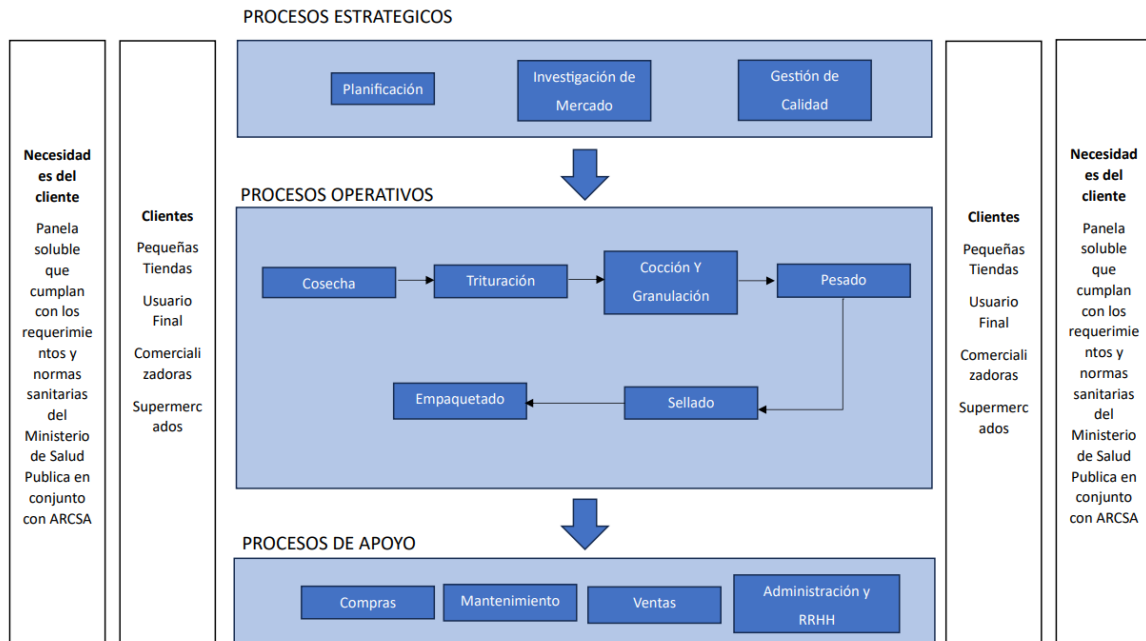


**Figura 1.** Organigrama de la empresa Pakto Vida Natural.

**Fuente:** Pakto Vida Natural (2024).

### 2.3.1.2 Mapa de Procesos.

El presente mapa permite identificar y graficar dichos procesos; tanto los que se llevan a cabo al interior, como al exterior de la empresa; con el fin de identificar deficiencias, así como también posibles mejoras, logrando alcanzar mayores niveles de eficiencia (Alonso, 2023).



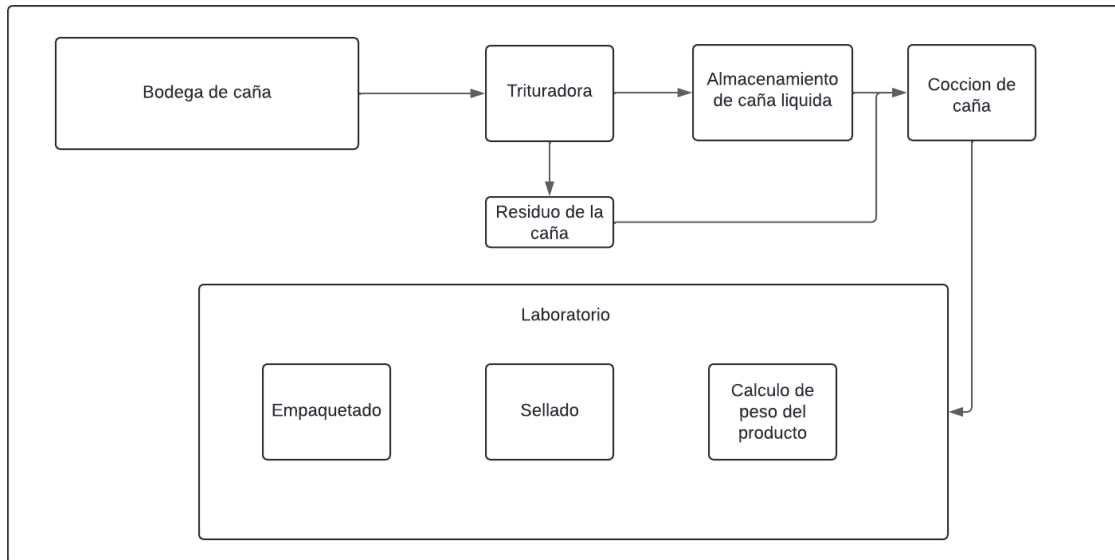
**Figura 2.** Mapa de Procesos de la empresa Pakto Vida Natural (Situación Actual)

**Fuente:** Pakto Vida Natural (2024)

### 2.3.1.3 LayOut.

Un *layout* de empresa es la distribución estratégica de los sectores, departamentos, mobiliario, maquinaria y equipos dentro de un espacio de trabajo. Su objetivo es lograr la máxima eficiencia y productividad en las operaciones de la organización (Gutierrez, 2022).

Incluye la ubicación de equipos, maquinarias, áreas de trabajo, pasillos y otros elementos necesarios para llevar a cabo las operaciones diarias de la empresa Gutiérrez (Gutierrez, 2022).



**Figura 3.** LayOut de la empresa Pakto Vida Natural del Área de producción.

**Fuente:** Pakto Vida Natural (2024).

### 2.3.2 Matriz EFI

La matriz EFI es una herramienta que permite comprender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales (Muenste, 2021). Se utiliza en la formulación de estrategias y proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas internas de la empresa (Corvo, 2024). Para crear una matriz EFI se identifican factores internos clave, clasificación de las fortalezas y debilidades, evaluación de las fortalezas internas y evaluación de las debilidades internas (Corvo, 2024).

A continuación, la Tabla 3 presenta la matriz EFI para la empresa Pakto Vida Natural.

**Tabla 3.** Matriz EFI – Pakto Vida Natural

	<b>Importancia</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>
<b>Fortalezas</b>			
Productores Directos.	0,11	3,00	0,33
Mano de Obra Especializada en todos los productos que elaboran.	0,13	4,00	0,52
Marketing directo en Ferias de Emprendimientos.	0,12	3,00	0,36
Insumos a bajo costo.	0,12	4,00	0,48
<b>Debilidades</b>			
Falta de Organización Productiva- Financiera	0,14	2,00	0,28
Falta de Inversión	0,13	2,00	0,26
Poco Marketing a usuario final	0,15	1,00	0,15
Cadena de mando inestable	0,10	4,00	0,40
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,78</b>

El resultado obtenido es (2,78) sobre 4 puntos el cual muestra una valoración general de la empresa Pakto Vida Natural a partir de las fortalezas y debilidades identificadas, así como en su apreciación subjetiva. Este permite entender que la empresa tiene un promedio de desempeño, dada la métrica establecida que se encuentra cerca del valor 2.0 de los rangos máximos y mínimos como se menciona de manera previa (4.0 y 1.0 correspondiente a lo establecido por la evaluación de parámetros asignados a la matriz), donde se identifica áreas específicas que demandan mejora y a su vez atención, como lo es la falta de inversión y la cadena de mando inestable, a partir de su baja calificación en la escala de respuesta a diferencia de la media estimada del 0,34 en diferentes aspectos, sin embargo se destaca en fortalezas la mano de obra especializada y los insumos a bajo costo, que generan un impacto significativo al buen desempeño general de la empresa Pakto Vida Natural

### 2.3.3 Análisis FODA

El Análisis FODA o SWOT es una técnica que se utiliza para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un negocio o proyecto específico (Raeburn, 2023) .Se aplica comúnmente en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro y grandes empresas, también puede utilizarse con fines profesionales o personales (Martinez, 2022).

Componentes del análisis FODA (Raeburn, 2023):

- Fortalezas (F): Representan las iniciativas internas que funcionan bien dentro de la organización. Al analizar estas áreas, puedes comprender qué aspectos ya están funcionando correctamente. Por ejemplo, ¿qué hace bien tu empresa?
- Oportunidades (O): Son factores externos que podrían beneficiar a la organización. Identificar oportunidades te permite capitalizarlas y mantener una ventaja competitiva.
- Debilidades (D): Son las áreas internas que necesitan mejoras. Al reconocer las debilidades, puedes aplicar técnicas exitosas en otras áreas que requieren refuerzo.
- Amenazas (A): Representan factores externos que podrían afectar negativamente al negocio. Identificar amenazas te ayuda a prepararte y mitigar riesgos

Este análisis permite identificar los factores internos y externos para obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa; el cual permitirá desarrollar nuevas estrategias, mejorar sus habilidades competitivas y la resolución de problemas internos (Pursell S. , 2023).

La Tabla 4 presenta el diagrama FODA para Pakto Vida Natural.

**Tabla 4.** Análisis FODA de Pakto Vida Natural.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Productores Directos.	Nuevos mercados internacionales
Mano de Obra Especializada en todos los productos que elaboran.	Oportunidad de crecimiento acelerado en el mercado extranjero
Marketing directo en Ferias de Emprendimientos.	Venta internacional por productos distintivos de lo tradicional.
Insumos a bajo costo.	Producto potencial en mercado internacional
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Desorden organizativo, productivo y financiero	Fuerte competencia
Falta de Inversión	Capital Inestable
Poco Marketing a usuario final	Inestabilidad política.
Estructura de autoridad no definida	Factores climáticos y desastres naturales.

#### 2.3.4 Matriz MAFE

La matriz MAFE es una herramienta que analiza los factores internos y externos de una organización. Este análisis ofrece una visión holística de la organización, permitiendo la creación de estrategias. Las estrategias FO buscan maximizar las oportunidades mientras se fortalecen las capacidades internas y se consideran las amenazas. Las estrategias DO se centran en superar las debilidades aprovechando las oportunidades, tomando en cuenta las amenazas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas para mitigar el impacto de las amenazas, considerando siempre las oportunidades. Finalmente, las estrategias DA están orientadas a minimizar las debilidades para reducir el efecto de las amenazas, teniendo en cuenta las oportunidades presentes. (Humberto, P.T., 2007) Para ello, se analizan externos utilizando herramientas como el análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico), las 5 Fuerzas de Porter y el análisis de la Cadena de Valor (Barroeta, 2024).

Por otro lado, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) también es una herramienta de diagnóstico estratégico. Su enfoque está en los aspectos internos de la organización, como las fortalezas y debilidades (Barroeta, 2024). Al utilizar una matriz de análisis, las empresas pueden identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas (Gestion Media Diamond, 2022). Esto les permite desarrollar estrategias para potenciar sus fortalezas, minimizar sus debilidades y aprovechar las oportunidades del mercado (MD Pajedrez, 2024).

**Tabla 5.** Matriz MAFE para el mercado de Estados Unidos – Pakto Vida Natural

		EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación comercial sólida entre Ecuador y Estados Unidos.</li> <li>• Política agrícola y de subsidios que puede favorecer la importación de productos naturales.</li> <li>• Gran mercado con alta demanda de productos naturales y saludables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia intensa en el mercado estadounidense.</li> <li>• Regulaciones estrictas de la FDA y otras agencias.</li> <li>• Inestabilidad política en políticas comerciales que pueden afectar a las importaciones</li> </ul>
		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores directos y mano de obra especializada.</li> <li>• Marketing directo en ferias de emprendimientos.</li> <li>• Insumos a bajo costo y productos distintivos</li> </ul>	<p>F1. Emplear la mano de obra especializada para garantizar productos de alta calidad que satisfagan las expectativas de los consumidores estadounidenses.</p> <p>F2. Participar activamente en ferias de emprendimientos en Estados Unidos para promocionar la panela soluble y otros productos distintivos.</p> <p>F3. Participar activamente en ferias de emprendimientos para la exportación a Estados Unidos para promocionar estos productos y</p>	<p>F1. Capacitar continuamente a la mano de obra especializada para asegurar que los productos cumplan con las regulaciones estrictas de la FDA y otras agencias</p> <p>F2. Diferenciarse de la competencia intensa mediante marketing directo que resalte la autenticidad y calidad de los productos.</p>

		optimizar el uso de insumos a bajo costo para mantener precios competitivos	F3. Enfatizar las características únicas de los productos (como la panela soluble) para crear un nicho de mercado.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorden organizativo productivo y financiero.</li> <li>• Falta de inversión y poco marketing a usuario final.</li> <li>• Estructura de autoridad no definida</li> </ul>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
		F1. Aprovechar las políticas agrícolas y de subsidios de Estados Unidos para obtener beneficios que favorezcan la exportación. F2. Enfocar los esfuerzos de marketing en el gran mercado estadounidense de productos naturales y saludables. F3. Desarrollar estrategias de marketing dirigidas al usuario final para aumentar la visibilidad y la demanda de los productos.	F1. Implementar una estructura de autoridad bien definida dentro de la organización para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa. F2. Mejorar la organización financiera mediante la implementación de sistemas de gestión financiera y control de presupuestos. F3. Buscar financiamiento e inversiones para fortalecer la capacidad productiva y mejorar las operaciones.

### Conclusión

La empresa ecuatoriana de panela soluble tiene una gran oportunidad en el mercado estadounidense gracias a una relación comercial sólida y la alta demanda de productos naturales y saludables. Sin embargo, debe superar desafíos como la competencia intensa y las estrictas regulaciones de la FDA. Para lograrlo, es crucial invertir en mejorar su estructura organizativa y financiera, así como en estrategias de marketing, aprovechando sus fortalezas en producción directa y mano de obra especializada

**Tabla 6.** Matriz MAFE para el mercado español – Pakto Vida Natural

		<b>EXTERNO</b>	
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>INTERNO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado europeo abierto a productos sostenibles y de comercio justo.</li> <li>• Crecimiento de la demanda de productos naturales y ecológicos en España.</li> <li>• Acuerdos comerciales entre la UE y Ecuador que facilitan la exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia de productos similares dentro de la UE.</li> <li>• Regulaciones estrictas sobre importación y etiquetado de alimentos en la UE.</li> <li>• Factores económicos fluctuantes en la región</li> </ul>
		<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores directos y mano de obra especializada.</li> <li>• Marketing directo en ferias de emprendimientos .</li> <li>• Insumos a bajo costo y productos distintivos</li> </ul>	<p>F1. Aprovechar el interés del mercado europeo en productos sostenibles y de comercio justo, destacando el origen y la producción directa de la panela.</p> <p>F2. Participar en ferias y eventos en España y otros países europeos para promover la panela soluble y sus beneficios naturales.</p> <p>F3. Expansión a mercados internacionales, aprovechando acuerdos comerciales como los de la UE con Ecuador.</p>	<p>F1. Capacitar a la mano de obra especializada para garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad europeos y sean competitivos.</p> <p>F2. Utilizar ferias y eventos de emprendimiento en Europa como plataformas para presentar y promover los productos, asegurando que cumplan con las regulaciones de etiquetado y calidad de la UE.</p> <p>F3. Destacar las características únicas de los productos para crear un nicho de mercado resistente a los cambios económicos.</p>
	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorden organizativo productivo y financiero.</li> <li>• Falta de inversión y poco marketing a usuario final.</li> <li>• Estructura de autoridad no definida</li> </ul>	<p>F1. Reestructurar la organización productiva y financiera para mejorar la eficiencia y aprovechar plenamente los acuerdos comerciales entre la UE y Ecuador.</p> <p>F2. Desarrollar campañas de marketing dirigidas al usuario final en Europa, destacando los beneficios ecológicos y sostenibles de los productos.</p>	<p>F1. Implementar una estructura organizativa clara y eficiente para mejorar la coordinación y la ejecución de tareas.</p> <p>F2. Establecer sistemas de gestión financiera robustos para asegurar la estabilidad y el crecimiento de la empresa.</p>

	F3. Definir claramente la estructura de autoridad dentro de la organización para mejorar la toma de decisiones y la ejecución de estrategias.	F3. Atraer inversiones para mejorar la infraestructura y la capacidad productiva de la empresa.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

## Conclusión

La empresa ecuatoriana de panela soluble tiene una gran oportunidad en el mercado europeo debido a la creciente demanda de productos sostenibles y ecológicos. Sin embargo, debe superar desafíos significativos como la alta competencia y las estrictas regulaciones de la UE. Para lograrlo, es crucial invertir en mejorar su estructura organizativa y financiera, así como en estrategias de marketing, aprovechando sus fortalezas en producción directa y mano de obra especializada.

## 3. PLAN DE EXPORTACION

### 3.1 Estudio de Mercado

Un estudio de mercado sirve para proporcionar información sobre los cambios en el comportamiento de los clientes, permite tomar decisiones informadas para satisfacer las necesidades del cliente y responder a las demandas del mercado y ayuda a poner en marcha proyectos de negocio basados en datos concretos (Silva D. d., 2023).

Un estudio de mercado recopila información variada sobre los consumidores, como:

- Historial de compras.
- Hábitos de compra.

- Comportamiento del consumidor.
- Información de contacto.
- Preferencias de consumo.
- Tenencias en diseño de producto.
- Satisfacción del cliente.

Cada dato es importante para que una empresa comprenda a profundidad a sus clientes y desarrolle productos de que puedan satisfacer de mejor manera sus necesidades y expectativas (Pursell S. , 2023).

Elementos clave de un estudio de mercado para la exportación (Mondragon, 2017):

- Entorno internacional: Comprende variables económicas, políticas culturales y legales, licencias de importación o exportación, impuestos, homologaciones y certificaciones, con las que la empresa operará .
- Demanda: Analiza la demanda real y potencial de cada mercado, tanto cuantitativa como cualitativamente.
- Competencia: Conoce la oferta de otras empresas del sector, la estructura de la industria local, fabricantes nacionales y extranjeros, cuotas de mercado y zonas geográficas.
- Estructura del mercado: Examina precios de la competencia, márgenes comerciales, costes de transporte, almacenamiento y distribución, canales de distribución y técnicas de promoción.

Según Philip Kotler, el mercado no se limita a un lugar físico donde se intercambian bienes y servicios. Es un entramado complejo de relaciones entre compradores y vendedores, donde las necesidades y deseos son el epicentro de toda acción comercial. El mercado es dinámico y cambiante, influenciado por factores internos y externos que moldean las estrategias de las organizaciones para satisfacer las demandas del consumidor moderno (Kotler P. , 2012).

Diversos estudios indican que Estados Unidos y España son mercados atractivos para la exportación de productos agrícolas y alimenticios. Estados Unidos es el segundo importador de alimentos a nivel mundial, con una gran población y una economía sólida. Por otro lado, España, como miembro de la Unión Europea, ofrece un mercado amplio y diversificado, con

una creciente demanda de productos saludables y naturales. Según Tonato (2018), Estados Unidos es un mercado atractivo por excelencia, especialmente para Latinoamérica, debido a su cercanía relativa y su posición como el segundo importador de alimentos a nivel mundial. Además, Estados Unidos es una de las economías más grandes del mundo. España, siendo un país de gran relevancia dentro de la Unión Europea, es un importante importador de alimentos, con importaciones agroalimentarias que alcanzaron los 53.086 millones de euros en 2023 (Álvarez, 2024). España tiene una economía sólida y diversificada, siendo una de las más grandes de Europa. Según estudios de mercado, la proyección del mercado alimenticio de Estados Unidos prevé un aumento del 3,9% durante el periodo de 2020 a 2025 (Mordor Intelligence, 2022), mientras que en España, el mercado de productos saludables y orgánicos está en auge, con un crecimiento anual del 5% (Murcia, 2024). Existen muchos factores que son de importancia al elegir un país como potencial importador de panela soluble que oferta Pakto Vida Natural que lo ubican como destinos ejemplares.

Como punto de partida, de acuerdo con el primer informe trimestral presentado por el Banco Central del Ecuador (2023) Estados Unidos ocupa el primer lugar como destino de exportaciones no petroleras de Ecuador, alcanzando un porcentaje de 25,1% de la oferta exportable. La sólida relación comercial entre Ecuador y Estados Unidos se ve favorecida por la ubicación geográfica estratégica de Ecuador en Sudamérica y su cercanía a la nación estadounidense, facilitando el transporte y la logística. Los consumidores de Estados Unidos muestran una marcada inclinación hacia productos de calidad y experiencias enriquecedoras, además de una creciente conciencia sobre el bienestar, optando frecuentemente por alternativas más saludables. Estas premisas convierten a Estados Unidos en un mercado atractivo para incursionar. La panela soluble producida por Pakto Vida Natural destaca por su alta calidad y valor agregado, siendo una fuente superior de vitaminas y minerales, además a sus características de endulzante natural y saludable, entre otros beneficios. Estas cualidades se alinean con los requerimientos y preferencias del mercado estadounidense, convirtiendo a la panela soluble en un producto cautivador. Reconocidos por la excelencia de sus productos, los siguientes cinco supermercados gourmet son líderes en Estados Unidos: *Aldi*, *Publix*, *Costco*, *HEB* y *Trader Joe's*. La evolución de la cultura alimentaria en ese país ha impulsado la transformación e innovación de sus supermercados, dando lugar a una diversidad de establecimientos enfocados en obtener y ofrecer productos diferenciados y de

alto valor agregado. Estos cinco supermercados destacados representan opciones sólidas como futuros clientes para Pakto Vida Natural, al centrarse en la calidad y la oferta de productos únicos a sus consumidores, características que se reflejan en la panela soluble de la empresa. La decisión de exportar a la ciudad de Los Ángeles, California, en lugar de otras ciudades como Miami, se justifica por varios factores clave. Los Ángeles es uno de los mercados más grandes y diversificados de Estados Unidos, con una población que tiene una alta demanda de productos saludables y orgánicos. La tendencia hacia el consumo de alimentos naturales y de alta calidad está bien establecida en esta región. Además, Los Ángeles cuenta con una infraestructura robusta para la importación y distribución de productos, lo que facilita la logística y asegura una cadena de suministro eficiente. La presencia de supermercados y comercializadoras de prestigio, que priorizan productos naturales y de calidad, ofrece una plataforma ideal para la introducción de la panela soluble de Pakto Vida Natural en el mercado estadounidense. Por lo tanto, la empresa se prepara para exportar su panela soluble a la ciudad de Los Ángeles, California, aprovechando el potencial de estos importantes puntos de venta y comercialización en el mercado local. Para incursionar en el mercado de Los Ángeles, California, es fundamental considerar los supermercados y comercializadoras más importantes de la región. Entre ellos se encuentran *Whole Foods Market*, *Ralphs*, *Gelson's*, *Bristol Farms* y *Erewhon Market*. Estos establecimientos son reconocidos por su enfoque en productos naturales y orgánicos, lo que se alinea perfectamente con las cualidades de la panela soluble de Pakto Vida Natural.

### *3.1.1 Estudio de mercado para Estados Unidos.*

En Estados Unidos, la tendencia hacia los endulzantes naturales es notable, pero el mercado de productos especiales o de alto valor agregado ha experimentado cambios significativos en los últimos años. Según Fedepanela (2022), a medida que avanza el tiempo, los consumidores buscan agregar sabores nuevos y saludables a su cocina en casa o a sus negocios de comida. El informe más reciente de Fedepanela (2022) para *Supermarket Perimeter* indica que la adquisición de endulzantes naturales y de precios elevados ha aumentado un 64% en el mercado estadounidense en los últimos meses.

La investigación de Fedepanela destaca que los principales compradores de panela soluble son: jóvenes, personas con alto poder adquisitivo, hispanos, familias con hijos menores de

18 años y, notablemente, hombres. El género masculino representa el 66% de los consumidores de estos productos. El estudio también ilumina el comportamiento del consumidor con respecto a la panela soluble a través de variables adicionales como la edad, raza, economía familiar e incluso estado civil (Fedepanela, 2022).

Con respecto a la edad, los resultados reflejan que el 71% de los compradores pertenecen a la Generación Z, con edades entre 21 y 25 años; seguidos por la Generación X, entre 42 y 58 años, con una probabilidad del 67% de adquirir estos productos; y finalmente, los Millennials, entre 30 y 40 años, con una probabilidad de compra del 66% (Fedepanela, 2022). Estas tendencias se deben en gran medida al manejo de redes sociales por parte de la comunidad joven, quienes promocionan no solo los beneficios sino también la calidad de los productos especializados.

Es importante analizar la participación de los niños; aunque generalmente no se asocia con panela soluble, la investigación demuestra que el 70% de las familias con niños y adolescentes menores de 18 años adquieren estos productos, lo que indica una fuerte preferencia por la panela soluble (Fedepanela, 2021).

Además, en cuanto al poder adquisitivo, se ha demostrado que cuanto mayor es el ingreso familiar, mayor es la probabilidad de compra. Aproximadamente el 74% de los hogares con ingresos superiores a \$100.000 adquirieron productos especializados como panela soluble durante los últimos tres meses. Esto se compara con las familias que ganan entre \$50.000 y \$99.000 representadas por un 70%, y finalmente aquellas que ganan menos de \$50.000 con un 54% (Fedepanela, 2021).

En términos de raza, los hispanos residentes en Estados Unidos constituyen el grupo más grande que compra panela soluble (72%), seguidos por afroamericanos (65%) y finalmente blancos (62%).

Por último, el estado civil también influye en el consumo de panela soluble. Las parejas casadas lideran con un porcentaje de compra del 71%, las personas viudas tienen un 64%, seguidas por las que nunca se han casado con un 58%, y las personas divorciadas o separadas ambas con una tasa de compra del 57% (Fedepanela, 2023).

### *3.1.2 Precios del mercado.*

Existen varios exportadores de panela soluble que envían su producto al mercado estadounidense, generando un promedio de \$20,000,000 por tonelada exportada, lo cual evidencia una tendencia en los precios a nivel internacional (Fedepanela, 2022) . Sin embargo, los principales países exportadores que alcanzan cifras altas son Colombia, México y Canadá, cada uno ofertando la tonelada de panela soluble a un valor diferente, destacando la calidad y demanda de sus productos (Fedepanela, 2023).

Para Pakto Vida Natural, el país con características de producto más similares es Colombia, donde muchos derivados de la caña de azúcar provienen de cultivos sostenibles. El precio establecido por Colombia permite a la empresa desplazarse dentro de una escala de precios competitiva en el mercado estadounidense, que reconoce la calidad y valor de los productos. (Fedepanela, 2022) .

El precio de venta para la panela soluble producida por Pakto Vida Natural se basa en los precios internacionales y la competitividad del mercado por lo cual se va a exportar a un precio de 4,50 dólares americanos con un peso de 176gr cada uno bajo la exportación aérea. A pesar del alto valor agregado del producto, se considera que es su primera incursión en el mercado internacional, donde la competitividad por precios es notable. Aunque podría ofertarse a un valor más alto como las empresas colombianas, Pakto Vida Natural busca crear un vínculo con los clientes que permita futuras negociaciones.

Al evaluar el mercado de endulzantes naturales, es crucial considerar que el precio de la panela soluble de Pakto Vida Natural es competitivo frente a otras opciones. Su producción se basa en agricultura sostenible, garantizando ingredientes libres de químicos y un producto orgánico genuino según Fedepanela (2022). La panela soluble ofrece un mayor aporte de nutrientes y vitaminas comparado con el azúcar tradicional, convirtiéndola en una opción ideal para consumidores que buscan alternativas saludables.

Además, el mercado global de endulzantes naturales está impulsado por una demanda creciente por productos como la Stevia y se espera que crezca a una tasa compuesta anual del 6.3% durante 2024-2032, alcanzando aproximadamente USD 239.95 millones para 2032. El tamaño del mercado global de endulzantes naturales alcanzó USD 3.5 mil millones en 2023 y se espera que llegue a USD 5.9 mil millones para 2032. Estas cifras reflejan un mercado

en expansión para endulzantes naturales como la panela. El mercado global de endulzantes naturales está experimentando un crecimiento significativo, con un tamaño de mercado que se espera crezca de \$4.88 mil millones en 2021 a \$5.33 mil millones en 2022, a una tasa compuesta anual del 9.2% (The business Reasearch Company, 2022). Se proyecta que el mercado de endulzantes naturales alcance \$6.7 mil millones en 2026 y se valoró en USD 24.48 mil millones en 2023, con expectativas de crecer hasta USD 42.61 mil millones para 2032 (The business Reasearch Company, 2022).

La demanda del consumidor por productos etiquetados como limpios y endulzantes naturales ha impulsado la popularidad de la panela, un azúcar de caña mínimamente procesado (Maximize Market Research Pvt Ltd , 2024). La búsqueda de alternativas más saludables a los azúcares refinados y edulcorantes artificiales ha alimentado el crecimiento del mercado de la panela, especialmente entre individuos conscientes de su salud debido a su menor procesamiento y mayor contenido nutricional (Maximize Market Research Pvt Ltd , 2024).

### **3.2 Matriz de priorización**

La Tabla 7 presenta la matriz de priorización para Pakto Vida Natural.

**Tabla 7.** LayOut de la empresa Pakto Vida Natural del Área de producción.

Factores	Ponderación	Calificaciones		Relación	Puntajes sobre 1	
		Estados Unidos	España		Estados Unidos	España
Relaciones comerciales sólidas con el país de destino ( Siendo 1: mala relacion y 10: buena relacion)	15%	9	7	Directa	1,00	0,78
Creciente demanda de productos orgánicos y naturales ( Siendo 1: baja demanda y 10: alta demanda)	10%	9	7	Directa	1,00	0,78
Regulaciones estrictas de importación y etiquetado ( Siendo 1: regulaciones flexibles y 10: regulaciones estrictas )	8%	8	9	Inversa	1,00	0,89
Programas de promoción de productos orgánicos ( Siendo 1: pocos programas y 10: muchos programas)	12%	9	6	Directa	1,00	0,67
Competencia de productos sustitutos ( Siendo 1: baja competencia 10: alta competencia)	10%	6	8	Inversa	1,00	0,75
Certificaciones ambientales y de calidad ( Siendo 1: pocas certificaciones 10: muchas certificaciones)	5%	8	6	Inversa	0,75	1,00
Adopción de tecnologías modernas en la producción ( Siendo 1: baja adopcion y 10: alta adopcion)	15%	9	6	Directa	1,00	0,67
Barreras arancelarias y no arancelarias ( Siendo 1: pocas barreras 10: muchas barreras)	10%	6	8	Inversa	1,00	0,75
Tratados y acuerdos comerciales vigentes ( Siendo 1: mala relacion y 10: buena relacion)	15%	8	5	Directa	1,00	0,63
<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>Total</b>	0,99	0,74
				<b>Escala</b>	sobre 10 puntos	
				<b>Calificación</b>	9,88	7,39

**Fuente:** Pakto Vida Natural (2024).

Según los resultados obtenidos, el mercado estadounidense obtiene una puntuación más alta (9,88) en comparación con el mercado español (7,39) sobre 10 puntos. Esto se debe principalmente a que Estados Unidos cuenta con mejores oportunidades en términos de tratados y acuerdos comerciales vigentes, así como una creciente demanda de productos orgánicos y naturales.

Esta matriz de priorización sugiere que el mercado americano podría ser ligeramente más atractivo para la empresa Pakto Vida Natural en términos de los factores externos considerados. No obstante, la diferencia en las puntuaciones no es significativamente grande, lo que indica que ambos mercados podrían representar oportunidades interesantes, dependiendo de la capacidad de la empresa para abordar las amenazas y aprovechar las oportunidades identificadas.

### 3.3 Estudio Técnico

El análisis técnico es un método de análisis bursátil que se enfoca en estudiar los movimientos de precios y volúmenes de negociación de los activos financieros, utilizando gráficos e indicadores para identificar patrones y tendencias que puedan predecir futuros movimientos del mercado, incluye la definición de los recursos necesarios, como equipos, maquinaria, materias primas, y la infraestructura necesaria para llevar a cabo un proyecto (Casas, 2022). Además, se consideran los costos de inversión y operación, así como el capital de trabajo requerido. Además, se consideran los costos de inversión y operación, así como el capital de trabajo requerido (López, 2024).

#### 3.3.1 *Tamaño del Proyecto.*

Capacidad de Diseño:

Pakto Vida Natural tiene una capacidad de diseño para producir aproximadamente 500 kg mensuales de panela soluble, destinados a la distribución entre sus clientes.

Capacidad Instalada – Real:

Actualmente, la capacidad instalada real de producción de Pakto Vida Natural es de 100 kg mensuales de panela soluble. Esta producción se empaqueta y distribuye para satisfacer la demanda interna de su cartera de clientes, basada en el conocimiento y experiencia del dueño del emprendimiento.

Capacidad con la Propuesta de Exportación:

Para cubrir tanto la demanda interna del producto como la producción destinada a la exportación, se planea incrementar la capacidad de producción a 52,8 kg mensuales. Este incremento incluye 24 kg mensuales para la demanda interna y 28,8 kg mensuales para la

exportación del producto. Dado que la capacidad de diseño de la empresa es de 50 kg, el aumento en la capacidad instalada a 52,8 kg requiere una optimización adicional, se logrará mediante la implementación de medidas como la optimización de procesos, la inversión en tecnología adecuada, la capacitación del personal, y la mejora en la gestión de la cadena de suministro. Estas acciones permitirán manejar el incremento en la producción de manera eficiente, asegurando la competitividad en el mercado tanto nacional como internacional. Este aumento en la producción permitiría reducir los costos del producto, lo que resultaría en precios más competitivos en el mercado extranjero.

### 3.3.2 Localización del Proyecto.

#### Macro-localización:

El proyecto está ubicado en Pacto, sector de Nanegalito, en la provincia de Pichincha. Pakto Vida Natural opera desde esta ubicación, manteniendo su oficina principal, planta de producción y bodegas de almacenamiento de panela soluble.

#### Micro localización:

La empresa Pakto Vida Natural está específicamente situada en el sector de Nanegalito, en Pacto. Esta región es conocida por su rica biodiversidad y compromiso con la sostenibilidad. La proximidad a fuentes naturales de ingredientes hace más efectiva y rápida la producción y la transacción comercial entre el productor y la clientela, beneficiando así la operación del proyecto.

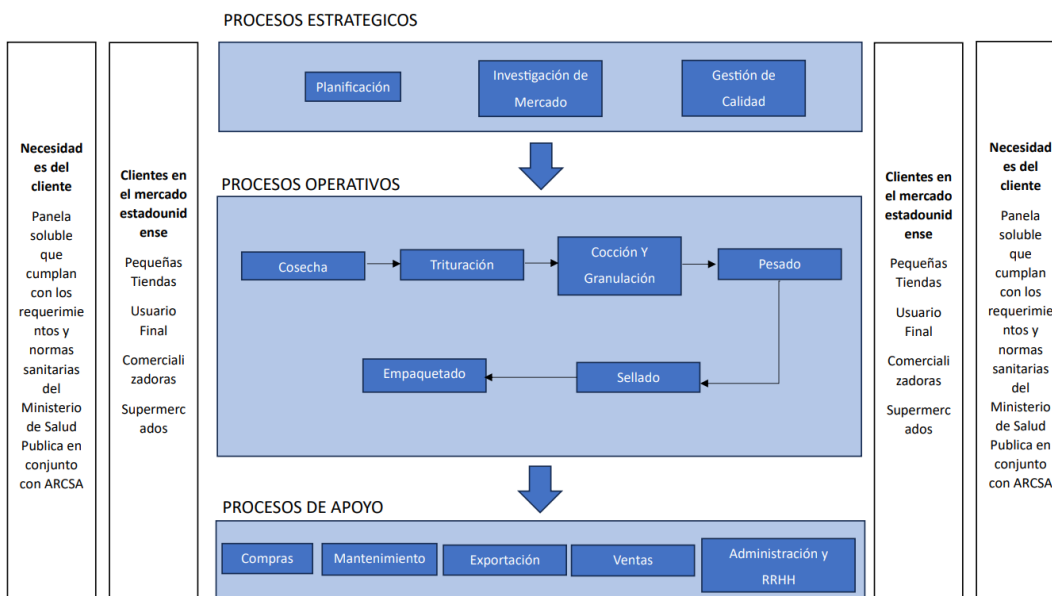
Dentro del *layout* actual de la planta de producción debido a consideraciones de costos y porque las áreas de trabajo ya están adecuadamente establecidas. Las inversiones necesarias para rediseñar el *layout* serían muy significativas y no podrían justificar el retorno de inversión. Además, la disposición existente de las áreas de trabajo ha demostrado ser efectiva para la producción, facilitando un flujo de trabajo eficiente y sin interrupciones. Mantener el *layout* actual permite también evitar el tiempo de inactividad que una reconfiguración podría

causar, asegurando así una continuidad en la operación productiva y optimizando los recursos disponibles.

### 3.3.3 Mapa de Procesos Propuesto.

El presente mapa permite identificar y graficar el proceso de exportación propuesto incluido dentro de los procesos de apoyo. El proceso de exportación también implica que dentro del mapa de proceso de consideren los clientes en el mercado estadounidense.

La Figura 4 presenta el mapa de procesos propuesto para Pakto Vida Natural.



**Figura 4.** Mapa de Procesos de la empresa Pakto Vida Natural

**Fuente:** Pakto Vida Natural (2024)

La Figura 4 muestra el mapa de procesos propuesto para la empresa. En el nuevo diseño se incluye el proceso de exportación dentro de los procesos de apoyo. Es importante mencionar que los procesos estratégicos requerían adecuaciones y nuevas implementaciones dado el ámbito internacional al que Pakto Vida Natural desea llegar. Por lo tanto, se agregan procesos fundamentales para la empresa, como planificación estratégica, investigación de mercados y gestión de calidad. Estos cambios son esenciales para asegurar que la panela soluble cumpla

con los requerimientos y normas sanitarias del Ministerio de Salud Pública en conjunto con ARCOSA, y para satisfacer las necesidades del mercado estadounidense, incluyendo pequeñas tiendas, usuarios finales, comercializadoras y supermercados.

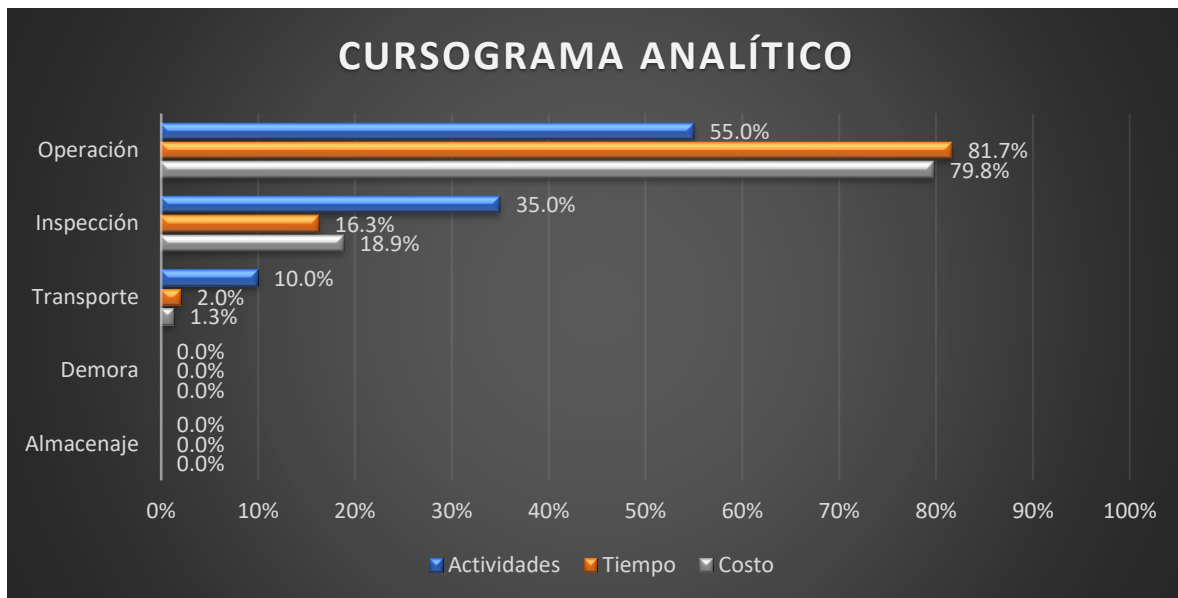
#### *3.3.4 Diseño del proceso de exportación.*

Se diseñó el proceso de exportación y su procedimiento se encuentra en el Anexo A.

Como parte del diseño se realizó un cursograma analítico detalla todas las actividades del proceso, permitiendo identificar las actividades donde se invierte más tiempo y recursos, crucial para optimizar el flujo de trabajo y mejorar la eficiencia operativa. El análisis de valor agregado clasifica las actividades según el valor que aportan al cliente y al negocio, maximizando las que contribuyen a los objetivos empresariales y reduciendo las ineficientes. La carga de trabajo evalúa la distribución de tareas entre los participantes, identificando sobrecargas y permitiendo una mejor gestión del equipo. Estos componentes son esenciales para identificar áreas de mejora, optimizar recursos y asegurar un proceso de exportación eficiente y exitoso (Unir, 2023)

##### *3.3.4.1 Cursograma Analítico.*

La Figura 5 presenta el cursograma analítico, mediante el cual se puede evidenciar la cantidad de actividades, tiempo, y costos invertidos en las distintas áreas del proceso.



**Figura 5.** Cursograma analítico para la empresa Pakto Vida Natural.

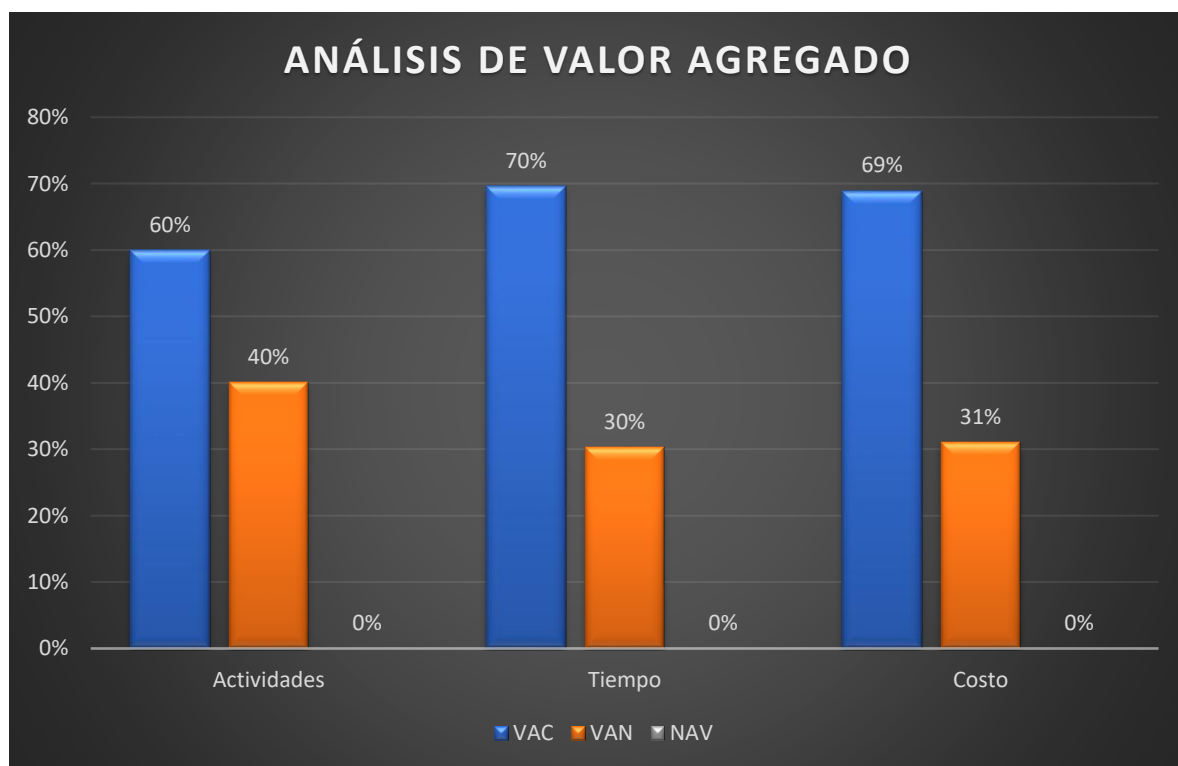
**Fuente:** Pakto Vida Natural (2024)

Como se muestra en el gráfico, un 55% de las actividades están destinadas a las actividades de operación. Las actividades operativas son aquellas encargadas de transformar el producto y, en este caso, de hacerlo apto para la exportación, recolectando toda la documentación y requisitos necesarios. El tiempo y los costos también reflejan esta tendencia, con un 81.7% del tiempo y un 79.8% de los costos dedicados a las actividades operativas. Esto indica que una gran parte de los recursos está siendo invertida en el desarrollo de las actividades operativas.

Por otro lado, la inspección ocupa un 16.3% de las actividades, un 18.9% de los costos y un 35% del tiempo total, lo que sugiere que las actividades de inspección requieren una cantidad considerable de tiempo y recursos. El transporte, aunque representa solo un 2% de las actividades, consume un 10% del tiempo y un 1.3% de los costos totales, lo cual puede estar relacionado con los periodos de espera y movilización de la mercancía tanto a nivel nacional como internacional. Las actividades de demora y almacenaje no representan un porcentaje significativo en este análisis.

### 3.3.4.2 Análisis del Valor Agregado.

La Figura 6 presenta el análisis de valor agregado, en el cual se presentan tres tipos; Valor Agregado al Cliente (VAC), Valor Agregado al Negocio (VAN) y el que No agrega Valor (NAV)



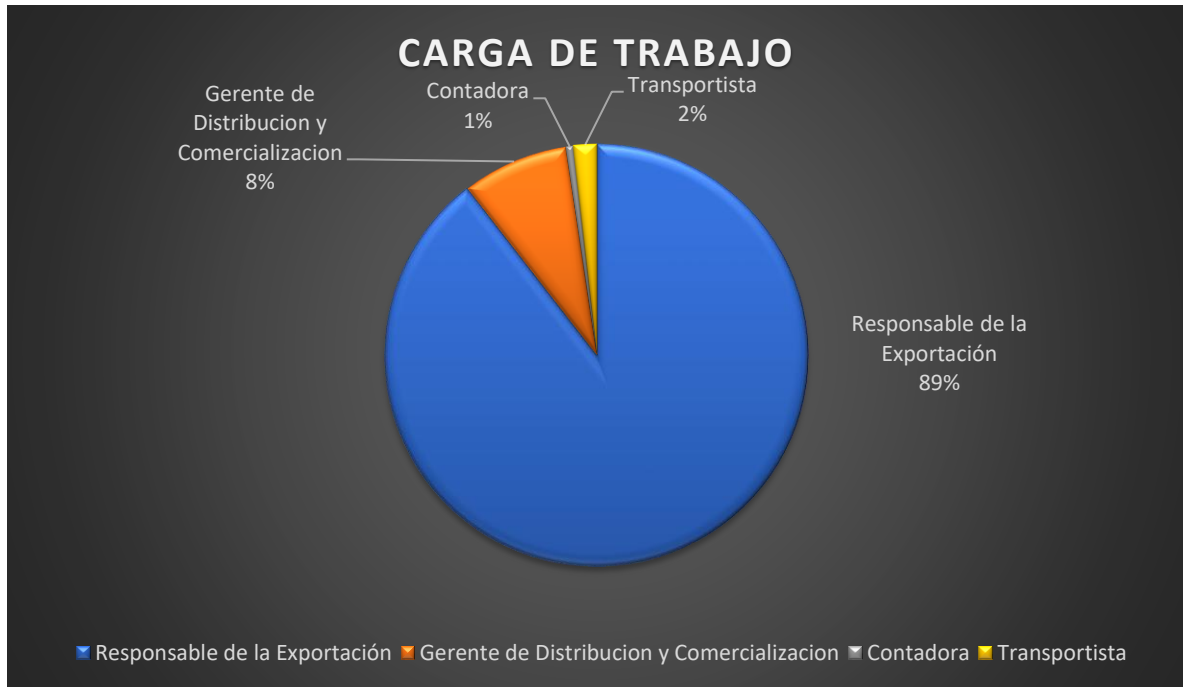
**Figura 6.** Análisis del valor agregado para la empresa Pakto Vida Natural.

**Fuente:** Pakto Vida Natural (2024)

Los insumos invertidos en el proceso de exportación, es decir, actividades, tiempo, y costo, en su mayoría agregan valor al negocio, con porcentajes entre el 60% y 70%. Esto se debe a que muchas actividades están destinadas a la adquisición de los elementos que permiten que el producto sea exportado. Estudios de mercado, la implementación de herramientas y plataformas de comercio y marketing internacional, o la obtención de certificaciones son solo algunos ejemplos que aportan directamente a las operaciones y metas de la organización. Por otro lado, el 31% de los costos están destinados a agregar valor al cliente, esto como consecuencia de las mejoras en aspectos como el diseño, el empaque y embalaje adecuado para exportaciones.

### 3.3.4.3 Carga de Trabajo.

La Figura 7 presenta el porcentaje de carga laboral para cada participante dentro del proceso de exportación.



**Figura 7.** Carga de Trabajo para la empresa Pakto Vida Natural.

**Fuente:** Pakto Vida Natural (2024)

El gráfico de carga de trabajo muestra de manera evidente que la persona con mayor carga laboral dentro del proceso es el responsable de exportaciones, quien abarca un 89% del total de las tareas. Este rol es fundamental en el proceso ya que debe realizar actividades que van desde las más básicas previas a una exportación, como la realización de estudios de mercado utilizando las herramientas adecuadas, el registro de la empresa como exportadora y la obtención de certificaciones y permisos necesarios, hasta actividades más avanzadas como el contacto y negociación con clientes, y el cierre de ventas. Esto indica que el responsable de exportaciones no solo debe tener un conocimiento profundo del mercado y la reglamentación, sino también habilidades de negociación para asegurar el éxito del proceso exportador.

### **3.4 Análisis Financiero**

El análisis financiero es un proceso que permite evaluar la situación económica y financiera de una empresa, proyecto o sector económico. Se realiza mediante el estudio de los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo, utilizando ratios financieras y otros indicadores para determinar la liquidez, solvencia, eficiencia operativa y rentabilidad. Este análisis es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, la planificación financiera y la gestión de riesgos (Granda, 2020).

El método de cálculo de los indicadores financieros es el procedimiento de evaluación financiera más conocido y amplio; puesto que consiste en combinar o relacionar entre sí dos elementos que representan datos registrados en los estados financieros, con el fin de obtener un resultado que permite inferir acerca de aspectos que caracterizan dicha relación.

#### **Objetivo del análisis financiero**

El objetivo del análisis financiero es obtener un diagnóstico que permita que los agentes económicos interesados o relacionados con la organización, tomen las decisiones más acertadas (Roldán, 2024).

**Internos:** Los administradores de la empresa utilizan el análisis financiero con el fin de mejorar la gestión de la firma, corregir desequilibrios, prevenir riesgos o aprovechar oportunidades. Un buen análisis financiero es clave para poder planificar, corregir y gestionar (Roldán, 2024).

**Externos:** Los agentes externos utilizan el análisis financiero para conocer la situación actual de la empresa y su posible tendencia futura. Así, por ejemplo, para un inversor es un importante conocer el estado de una empresa para ver si vale o no la pena invertir en ella. Otros agentes externos relevantes son: clientes, proveedores, posibles inversores, reguladores, autoridades fiscales, etc. (Roldán, 2024).

### 3.4.1 Costos de producción.

La Tabla 8 exhibe los costos de producción por unidad de bolsa de panela con un peso de 176 gr cada una, abarcando los ingredientes o materia prima requerida, la mano de obra directa que comprende al personal encargado de la elaboración del producto, y los costos indirectos asociados a otras variables inherentes al proceso de fabricación.

**Tabla 8.** Costo de producción (costo variable unitario)

Materia Prima (por unidad)	Valor unitario	Valor mensual para 3000 unidades
Caña de azúcar	\$1,08	\$3240
Saborizante	\$0,01	\$30
Empaque 1 (funda plástica)	\$0,0937	\$281,1
Empaque 2 (caja de cartón)	\$0,0792	\$237,6
<b>Subtotal</b>	<b>\$1,2629</b>	<b>\$3788,7</b>
Mano de obra directa (por unidad)		
Supervisor	\$0,08	\$240
Operador 1	\$0,07	\$210
Operador 2	\$0,07	\$210
Operador 3	\$0,07	\$210
<b>Subtotal</b>	<b>\$0,29</b>	<b>\$870</b>
Costos indirectos (por unidad)		
Luz	\$0,009	\$27
Gas	\$0,009	\$27
Depreciación mesa	\$0,001	\$3
Depreciación prensa	\$0,001	\$3
Depreciación tina	\$0,001	\$3
<b>Subtotal</b>	<b>\$0,021</b>	<b>\$63</b>
<b>Costo variable unitario</b>	<b>\$1,5739</b>	

**Fuente:** Pakto Vida Natural (2024)

El costo total por unidad de panela soluble producida es de 1 dólar con 57 centavos. La empresa tiene una capacidad de producción de 3000 unidades al mes en presentación de bolsas de plástico de 176 gramos dando como resultado 52,8 kilos, resultando en los costos mensuales detallados.

### 3.4.2 Datos de proyección.

Por su parte la Tabla 9 presenta los costos fijos, así como también aquellos implícitos en el proceso de exportación.

**Tabla 9.** Costos de proyección de exportación.

Costos de exportación	Valor unitario	Valor mensual para 3000 unidades
Flete	\$0.70	\$2112
Costos fijos	Valor unitario	Valor mensual
Sueldos de las personas involucradas dentro del proceso de exportación	\$0,39	\$1193
Internet	\$0,01	\$12
Camión	\$0,03	\$100
<b>Subtotal</b>	<b>\$0,43</b>	<b>\$1305</b>
<b>Costo de proyección</b>	<b>\$1,13</b>	

**Fuente:** Pakto Vida Natural (2024)

Los sueldos relacionados con el proceso de exportación ascienden a \$1193 mensuales, cubriendo tres posiciones: director de distribución y comercialización, contadora, y un profesional encargado de la gestión de exportaciones. El gerente de distribución y comercialización tiene un sueldo mensual de \$1200, y la contadora tiene un sueldo de \$603. Sin embargo, se considera que las personas no van a emplear el tiempo únicamente en el proceso de exportación por lo cual el profesional responsable de la exportación va a invertir 152,5 horas o 19 días al mes, el gerente de distribución y comercialización invierte 13.8 horas

o 1 día y medio al mes aproximadamente, la contadora emplea una hora al mes y el transportista 3 horas al mes, reflejando una compensación estándar en Ecuador para sus respectivos roles. Además, el flete (2112) representa el costo de transportar las bolsas de panela es decir el transporte aéreo, trámites aduaneros de exportación. Debido a la falta de una especialización interna en exportaciones, la empresa planea contratar los servicios de un profesional específicamente para esta tarea. El profesional contratado para la gestión de exportación percibirá un salario mensual de \$750, lo cual refleja una mayor carga laboral y una tarifa más elevada por la prestación de servicios en comparación con un empleo fijo. De este modo, se asegura la correcta gestión de las exportaciones, aunque el costo mensual para esta posición es significativamente mayor en comparación con los sueldos de los otros dos roles.

### 3.4.3 Utilidad estudio financiero.

La Tabla 10 se muestra la utilidad bimestral percibida por la organización, tomando en cuenta el envío de 3000 unidades de panela soluble al mercado estadounidense.

**Tabla 10.** Estado de resultados bimestral

Unidades	3000
PVP	\$4,5
Ventas	\$13500
Costos	\$4721,7
Utilidad Bruta	\$8.778,30
Gastos de exportación	\$5610
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$3168,30</b>

**Fuente:** Pakto Vida Natural (2024)

El estado de resultados muestra que los costos variables (\$4721,7) son manejables en relación a las ventas, mientras que los costos de exportación (\$5610) representan un desafío para la rentabilidad. Sin embargo, este impacto puede mitigarse aumentando las unidades exportadas o ajustando el precio de venta. El costo de proyección para la exportación es de \$1,13 y los costos de producción son de \$1,57, sumando un total de \$2,57 por unidad. El precio de venta

de \$4,5 en Los Ángeles se justifica para cubrir estos costos, gastos y asegurar una utilidad neta significativa. Los gastos de exportación detallados de \$5610 incluyen costos de aduanas, salario en servicios, transporte de Quito al aeropuerto, transporte aéreo hasta USA, tarifas, seguro, costos administrativos, almacenaje y honorarios, necesarios para asegurar la llegada eficiente del producto al mercado estadounidense. La implementación de este proyecto generará un ingreso bimestral adicional de \$3168,3 y anual de \$19009,8, basado en un envío inicial de 3000 unidades bimestrales con expectativas de crecimiento. La inversión total requerida es de \$12,113,7, obtenida de la suma de los costos variables (\$4721,7), los gastos de exportación (\$5610) y los gastos de administración (\$1782). Esta inversión presenta una oportunidad para expandir las operaciones y aprovechar nuevos mercados internacionales.

### **3.5 Plan de implementación**

En la implementación de estrategias comerciales, se han definido los siguientes objetivos clave: incrementar la participación en el mercado, fomentar alianzas estratégicas con supermercados como *Whole Foods Market*, *Ralphs*, *Gelson's*, *Bristol Farms* y *Erewhon Market*, optimizar la cadena de suministro y desarrollar nuevos canales de distribución en Los Ángeles. Evaluar las posibilidades comerciales en estos supermercados es esencial, considerando la alta demanda de productos saludables y orgánicos en la región, la infraestructura logística robusta, y la segmentación de clientes potenciales. Los Ángeles presenta una oportunidad ideal debido a su preferencia por alimentos naturales y orgánicos, facilitando una demanda constante para productos como la panela soluble de Pakto Vida Natural. Además, supermercados enfocados en productos diferenciados y de alto valor agregado se alinean con las cualidades del producto. Para asegurar el éxito del plan, es necesario capacitar a los empleados en nuevos roles, monitorear continuamente el mercado

y las tendencias competitivas, e integrar prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial. Estas estrategias garantizarán una entrada exitosa en el mercado competitivo de Los Ángeles, California.

### *3.5.1 Requisitos para exportar al mercado estadounidense.*

El proceso de exportación en Ecuador está regulado por la SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador), entidad que se encarga de controlar el ingreso y salida de mercancías, personas y medios de transporte desde y hacia el territorio ecuatoriano. Para que una empresa pueda exportar sus productos, debe cumplir con una serie de requisitos y procedimientos establecidos por esta institución.

Adicionalmente, para exportar a Estados Unidos, es necesario cumplir con los requisitos establecidos por la Food and Drug Administration (FDA) y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA). Estos incluyen:

- Registro de las instalaciones de producción con la FDA
- Cumplimiento de las regulaciones de etiquetado de la FDA
- Adherencia a los estándares de seguridad alimentaria establecidos por la Ley de Modernización de la Seguridad Alimentaria (FSMA)
- Cumplimiento de los límites de residuos de pesticidas establecidos por la Agencia de Protección Ambiental (EPA)

Pasos para obtener los requisitos de exportación

El proceso de exportación en Ecuador está regulado por la SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador), entidad que se encarga de controlar el ingreso y salida de mercancías, personas y medios de transporte desde y hacia el territorio ecuatoriano. Para que una empresa pueda exportar sus productos, debe cumplir con una serie de requisitos y procedimientos establecidos por esta institución.

#### 1. Registro en el SRI

El primer paso consiste en que la empresa se registre en el portal del Servicio de Rentas Internas (SRI) y obtenga un número de Registro Único de Contribuyentes (RUC). Este número permite identificar a las entidades que desarrollan actividades económicas en el país y está vinculado al pago de impuestos. Al momento de obtener el RUC, la empresa debe especificar el tipo de actividad que realiza.

## 2. Firma digital y token

El token es un dispositivo que almacena la firma digital y garantiza su autenticidad. Para agilizar los trámites relacionados con la exportación, es indispensable que la empresa cuente con una firma digital vigente y un token para su almacenamiento y uso.

## 3. Registro en Ecuapass

La empresa debe registrarse como operador de comercio exterior en el sistema aduanero Ecuapass, implementado por la SENA. Este registro habilita a los representantes de la empresa para llevar a cabo los trámites necesarios para exportar e importar productos.

## 4. Certificaciones

Este certificado es fundamental para acceder a beneficios arancelarios en el país importador. Antes de exportar, la empresa debe obtener diversos certificados, como la Declaración Juramentada de Origen (DJO), que garantiza que los productos son elaborados íntegramente en Ecuador con insumos nacionales, y el certificado sanitario, que certifica que el producto es apto para el consumo humano y cumple con todas las normas sanitarias pertinentes. Estos certificados se gestionan a través de Ecuapass y son emitidos por las entidades correspondientes, como la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

5. Etiquetado: Las etiquetas correctas son indispensables para los productos comestibles en Estados Unidos. Los productos alimenticios importados deben cumplir con todos los requisitos de etiquetado establecidos por la FDA, incluyendo la información nutricional, los ingredientes, y las declaraciones de propiedades saludables. Las regulaciones de la FDA son fundamentales, ya que este ente controla la seguridad y el etiquetado de alimentos. Todos los

productos alimenticios importados deben cumplir con los mismos requisitos legales y normas de seguridad que los productos nacionales, incluyendo las leyes federales de etiquetado, normas de identidad y calidad, y regulaciones sobre aditivos alimentarios.

#### 6. Declaración Aduanera de Exportación (DAE)

La DAE es un documento fundamental para iniciar el proceso de exportación, una vez que la empresa se ha registrado como agente exportador y cuenta con toda la documentación requerida vigente. Se emite de manera electrónica a través de Ecuapass y su propósito principal es establecer un vínculo entre la empresa exportadora y la SENAE, garantizando el cumplimiento de las obligaciones y regulaciones legales durante todo el proceso.

#### 7. Aprobación de la DAE y aforo

Si la DAE cumple con todos los requisitos y no presenta irregularidades, se acepta y la mercancía puede ingresar a la Zona Primaria, donde se realiza una revisión conocida como aforo. Existen tres tipos de aforo: automático, documental y físico intrusivo, que se aplican según el perfil de riesgo del exportador. Para el envío aéreo, el aforo se realiza con mayor celeridad debido a la naturaleza urgente del transporte aéreo.

#### 8. Etapa Post-Embarque

En esta etapa, la Declaración Aduanera de Exportación se regulariza ante la SENAE y se obtiene la DAE definitiva, que da por concluido el proceso de exportación. Después de este procedimiento, la marca se encuentra regularizada.

##### *3.5.2 Transporte y envío de la mercadería.*

Existen varias alternativas para transportar la mercadería hasta su destino final, como el transporte marítimo, aéreo y terrestre. La elección del medio de transporte depende de factores como el volumen de la carga, la naturaleza del producto, el tiempo de entrega y los costos. En el caso de la panela soluble saborizada de Pakto Vida Natura, el envío por vía aérea hasta Los Ángeles, California se presenta como la opción más adecuada, ya que garantiza la conservación del producto y cumple con los estándares exigidos

##### *3.5.3 Incoterms*

Los Incoterms son términos utilizados durante el proceso de exportación para establecer las obligaciones tanto del comprador como del vendedor. Considerando que la empresa se

encuentra explorando nuevos mercados, se plantea la alternativa de negociar bajo el incoterm CPT (*Carriage Paid To*), que establece que las obligaciones del vendedor incluyen el pago del transporte principal, la documentación y los costos de exportación en aduana, mientras que el comprador asume los trámites de importación y el transporte desde el aeropuerto de Los Ángeles hasta sus instalaciones

#### *3.5.4 Envíos.*

La cantidad de envíos se determinará en función del contacto con la lista de posibles clientes. Se planea exportar a un mínimo de cinco empresas de destino dentro de Estados Unidos, realizando un primer envío de 1000 bolsitas de panela soluble saborizada. Este primer envío de 1000 bolsitas permitirá a la empresa evaluar la aceptación del producto en el mercado de Los Ángeles y ajustar la logística y procesos en base a la retroalimentación recibida. Tras confirmar la viabilidad y aceptación del producto, los envíos se incrementarán a 3000 bolsitas de 176 gramos al mes para satisfacer la creciente demanda. Los envíos se efectuarán bimensualmente durante los primeros días de cada mes, considerando que Pakto Vida Natural produce 3000 bolsitas de 176 gramos al mes.

#### *3.5.5 Cantidad.*

Cada bolsita de panela soluble saborizada de 176 gramos se etiqueta y se sella herméticamente, evitando la contaminación por agentes externos y mejorando la seguridad alimentaria del producto. Luego, las bolsitas se empacan en cajas de cartón de tipo Kraft, con una capacidad de 50 bolsitas por caja, lo que representa un peso de 8,8 kg.

### 3.5.6 Cronograma.

Id.	Nombre de la tarea	Responsable	Costo	Comienzo	Fin	2024	
						Ago	Sep
1	Presentación resultados del Trabajo de Titulación	Cesar Jarrin	\$ -	1/8/2024	1/8/2024	x	
2	Aprobación la propuesta de exportación	Gerente Distribución y comercialización	\$ -	9/8/2024	9/8/2024	x	
3	Aprobación de la contratación del responsable de exportaciones	Gerente de Distribución y comercialización	\$ -	1/9/2024	8/9/2024		x
4	Ejecución del proceso de exportación	Responsable de exportaciones	\$ 750	8/2/2024	/2/2024		x
<b>Total:</b>			\$ 12113,7				

### 3.6 Procedimiento

El presente procedimiento se presenta en el Anexo A.

#### 4. CONCLUSIONES

- La viabilidad del plan de exportación de panela soluble de la empresa Pakto Vida Natural es factible, dado que se ha demostrado que existen mercados potenciales interesados en este producto, principalmente en Estados Unidos, donde se identificaron consumidores que valoran los productos naturales y tradicionales. La empresa tiene la capacidad de producción y los recursos necesarios para iniciar la exportación, cumpliendo con los requisitos técnicos y legales para la internacionalización.
- El marco conceptual del comercio internacional y de la industria de la panela soluble establece una base sólida para entender las dinámicas del mercado global. La panela soluble tiene un nicho de mercado en crecimiento, impulsado por la tendencia hacia el consumo de productos naturales y saludables. Este contexto favorable facilita la entrada de Pakto Vida Natural en mercados internacionales.
- El diagnóstico de la empresa Pakto Vida Natural revela que, aunque es una empresa joven, cuenta con una estructura organizacional adecuada, procesos productivos eficientes y una fuerte orientación hacia la calidad del producto. Sin embargo, es necesario mejorar ciertos aspectos logísticos y de mercadeo para fortalecer su competitividad en el extranjero.
- El diseño del plan de exportación de la panela soluble incluye estrategias claras y detalladas que abarcan desde la identificación de mercados objetivo hasta la logística de exportación. Se han definido los canales de distribución, estrategias de marketing y un cronograma de implementación que asegura la operatividad del plan. Este diseño permite a la empresa minimizar riesgos y maximizar oportunidades en el mercado internacional.
- La identificación de aliados estratégicos en el mercado de destino es crucial para el éxito del plan de exportación. Establecer relaciones con distribuidores locales facilitará la entrada y posicionamiento del producto.

- Es esencial realizar un monitoreo continuo de las tendencias del mercado y la competencia para adaptar las estrategias de exportación según las necesidades y preferencias de los consumidores.
- La sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial son factores que pueden agregar valor al producto y diferenciarlo de la competencia en mercados internacionales.

## 5. RECOMENDACIONES

- Implementar un plan de exportación con la inclusión del proceso. Asegurarse de que todos los empleados sean capacitados en sus nuevos roles y responsabilidades para mejorar la eficiencia operativa.
- Realizar el análisis financiero detallado: Aplicar las recomendaciones resultantes del análisis para optimizar los recursos financieros de la empresa.
- Implementar la estrategia de marketing digital: Crear una presencia sólida en redes sociales, optimizar el sitio web para SEO y utilizar publicidad pagada para aumentar la visibilidad del producto en los mercados objetivo.
- Desarrollar e implementar un plan de entrada a los mercados de Estados Unidos y Europa: Realizar estudios de mercado más detallados, buscar socios comerciales y adaptar el producto a las normativas locales.
- Invertir en tecnología avanzada para la producción: Asegurarse de que las máquinas y procesos cumplan con los estándares de calidad internacionales para mejorar la producción y garantizar la calidad del producto.
- Mejorar las capacidades logísticas: Optimizar la cadena de suministro desde la producción hasta la entrega final en los mercados internacionales para garantizar una cadena de suministro eficiente.

## 6. BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía

- Aaker , D., Kumar, V., & Day, G. (2011). *Marketing Research* (Decima ed.). Wiley.
- Agrocalidad. (2023). *Requisitos de la FDA para exportar alimentos a Estados Unidos*. Obtenido de Requisitos de la FDA para exportar alimentos a Estados Unidos: <https://www.agrocalidad.gob.ec/requisitos-fda-eeuu/>
- Agrocalidad. (2023). *Certificación orgánica para exportar panela a Estados Unidos*. Obtenido de Certificación orgánica para exportar panela a Estados Unidos.: <https://www.agrocalidad.gob.ec/certificacion-organica-panela-eeuu/>
- Alonso, C. (27 de Septiembre de 2023). *Global Suite*. Obtenido de Mapa de procesos de una organización, ¿qué es y cómo se elabora?: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>
- AlumbraLab. (22 de 04 de 2024). *Organigrama de una empresa: qué es, cómo hacerlo y consejos prácticos*. Obtenido de <https://www.alumbralab.com/blog/organigrama-de-una-empresa-que-es-como-hacerlo-y-consejos-practicos>
- Álvarez, J. I. (22 de 02 de 2024). *España eleva su superávit comercial alimentario un 14% en 2023 con récord de exportaciones*. Obtenido de elEconomista.es: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12687842/02/24/espana-eleva-su-superavit-comercial-alimentario-un-14-en-2023-con-record-de-exportaciones.html>
- Asamblea Nacional. (2010). *Codigo Organico de la Produccion, Comercio e Inversiones (COPCI)*. Registro Oficial.
- Asociación de Exportadores de Panela del Ecuador. (2023). *Capacitación en e-commerce para nuestros socios*. Obtenido de Capacitación en e-commerce para nuestros socios.: <https://asoexporanela.org/noticias/capacitacion-ecommerce/>
- Baca, G. (2010). *Evaluacion de proyectos* (Sexta ed.). McGraw-Hill.
- Banco Central de Ecuador. (03 de 2023). *Informe de resultados de comercio exterior*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE\\_012023.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_012023.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (01 de 05 de 2024). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Barroeta, M. R. (2024 de 05 de 2024). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Ruiz Barroeta Consultoria Estratégica. Obtenido de Ruiz Barroeta Consulting: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

- Bustillo, R. (2001). *Comercio exterior: Materia y ejercicios*. País Vasco: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Calkins , P. H., Beneroya, R., & Radostits , T. (1988). *Health and Production of Farm Animals*. Lea & Febiger.
- Cancillería del Ecuador. (2010). *El informe de la Oficina Comercial de ProEcuador en Nueva York* . Obtenido de El informe de la Oficina Comercial de ProEcuador en Nueva York : [https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/guia\\_eeuu.pdf](https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/guia_eeuu.pdf)
- Cancillería del Ecuador. (2010). [https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/guia\\_eeuu.pdf](https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/guia_eeuu.pdf). Obtenido de [https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/guia\\_eeuu.pdf](https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/guia_eeuu.pdf): [https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/guia\\_eeuu.pdf](https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/guia_eeuu.pdf)
- Casas, J. D. (17 de 10 de 2022). *Análisis técnico: qué es y qué ventajas tiene. Business Insider España*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/que-es/analisis-tecnico-1133243>
- CCI ( Corporacion Colombia Internacional. (Julio de 2008). *Mercado mundial de ecologicos con énfasis en cacao, panela, banano y frutas promisorias*. Obtenido de [http://www.agrocadenas.gov.co/inteligencia/documentos/Perfil\\_mercado\\_Ecologic](http://www.agrocadenas.gov.co/inteligencia/documentos/Perfil_mercado_Ecologic)
- Clavijo, C. (7 de Marzo de 2023). *Internacionalización: qué es, proceso, estrategias y ejemplos*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/internacionalizacion>
- Comision de Promocion del Peru. (2015). *Guía de acceso para* . Lima: Ministerio de Comercio Exterior Y turismo.
- Comisión Europea. (2021). *Estudio sobre las tendencias del comercio electrónico transfronterizo de la UE*. Obtenido de <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/study-eu-cross-border-e-commerce>
- Comisión Europea. (2021). *Study on trade in organic products from developing countries*. Obtenido de Study on trade in organic products from developing countries.: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7e90e5a8-80bc-11eb-9ac9-01aa75ed71a1>
- Comision Europea. (03 de 05 de 2024). *Importar a la UE*. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/home>
- Comisión Europea. (31 de 01 de 2024). *Importar en la UE*. Obtenido de [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/trade-non-eu-countries/import-eu\\_es](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/trade-non-eu-countries/import-eu_es)

- ConnectAmericas. (01 de 05 de 2024). *Estados Unidos, un mercado tentador para exportar alimentos*. Obtenido de Estados Unidos, un mercado tentador para exportar alimentos: <https://connectamericas.com/es/content/estados-unidos-un-mercado-tentador-para-exportar-alimentos>
- Consumer erosky. (10 de Ferbero de 2022). Obtenido de <https://www.consumer.es/>
- Copropap. (29 de 09 de 2020). *Copropap*. Obtenido de <https://copropap.com/>
- Corporación Financiera Nacional de Ecuador (CFN). (2022). *Financiamiento para la modernización tecnológica de la industria panelera*. Obtenido de Financiamiento para la modernización tecnológica de la industria panelera.: <https://www.cfn.fin.ec/sectores-productivos/agroindustria/>
- Corvo, H. S. (15 de 01 de 2024). *Matriz EFI*. Obtenido de Matriz EFI: <https://www.lifeder.com/matriz-efi/>
- Ecuador, U. E. (23 de Marzo de 2022). *U.S. Embassy & Consulate in Ecuador*. Obtenido de U.S. Embassy & Consulate in Ecuador: <https://ec.usembassy.gov/es/our-relationships-politicas-e-historia/>
- Editorial RSyS. (30 de Enero de 2022). *Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad*. Obtenido de <https://responsabilidadsocial.net/comercio-justo-que-es-principios-objetivos-y-ejemplos/>
- Ensminger, M. E. (1992). *Producción Bovina para Carne*. Editorial El Ateneo.
- Europa Press. (12 de 04 de 2022). *Las exportaciones de Ecuador hacia España crecieron un 36,9% en 2021, hasta los 673 millones*. Obtenido de <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-exportaciones-ecuador-espana-crecieron-369-2021-673-millones-20220412163619.html>
- Europa Press. (12 de 04 de 2022). *Las exportaciones de Ecuador hacia España crecieron un 36,9% en 2021, hasta los 673 millones*. Obtenido de <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-exportaciones-ecuador-espana-crecieron-369-2021-673-millones-20220412163619.html>
- Fair Trade. (20 de Diciembre de 2020). *¿Que es el Comercio Justo?* Obtenido de <https://www.fairtrade.es/que-es-el-comercio-justo/>
- Fairtrade International. (2022). *Producer Opportunities & Fair Trade Impact 2022*. Obtenido de [https://files.fairtrade.net/publications/2022\\_FairtradeInternational\\_AnnualReport.pdf](https://files.fairtrade.net/publications/2022_FairtradeInternational_AnnualReport.pdf)
- FAO. (2020). *¿Qué es un producto forestal no maderable?* . Obtenido de <https://www.fao.org/sustainable-forest-management/toolbox/modules/nwfp/basics/es/>

- FAO. (2020). *Buenas prácticas agrícolas para una producción sostenible de panela*. Obtenido de Buenas prácticas agrícolas para una producción sostenible de panela.: <http://www.fao.org/3/ca9283es/ca9283es.pdf>
- FAO. (2023). *Tendencias del consumo de alimentos orgánicos y sostenibles en Estados Unidos*. Obtenido de Tendencias del consumo de alimentos orgánicos y sostenibles en Estados Unidos.: <https://www.fao.org/3/cb8745es/cb8745es.pdf>
- Farm Service Agency U.S Department of agriculture . (2023). *Farm Bill Home*. Obtenido de Farm Bill Home: <https://www.fsa.usda.gov/programs-and-services/farm-bill/index>
- FDA. (2022). *Food Imports Manual*. Obtenido de Food Imports Manual.: <https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/food-imports-manual>
- FDA. (2020). *Food Labeling Guide*. . Obtenido de Food Labeling Guide. : <https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/food-labeling-guide>
- Fedepanela. (7 de 10 de 2019). *EXPORTACIONES DE PANELA CRECIERON UN 40% ENTRE ENERO Y JULIO DE 2019*. Obtenido de <https://fedepanela.org.co/gremio/exportaciones-de-panela-crecieron-un-40-entre-enero-y-julio-de-2019/>
- Fedepanela. (20 de 08 de 2021). *Requisitos y Procedimientos de Exportación de la Panela*. Obtenido de <https://fedepanela.org.co/gremio/requisitos-y-procedimientos-de-exportacion-de-la-panela/>
- Fedepanela. (2022). Obtenido de MERCADO INTERNACIONAL DE PANELA: <https://fedepanela.org.co/gremio/wp-content/uploads/2023/04/Mercado-Internacional-De-Panela-Ano-2022.pdf>
- Fedepanela. (03 de 2022). *Informe de Inteligencia de Mercados*. Obtenido de <https://fedepanela.org.co/gremio/wp-content/uploads/2023/04/Informe-Inteligencia-de-mercados-2022.pdf>
- Fedepanela. (04 de 2023). *Exportaciones Bajo la circular TLC para Estados Unidos*. Obtenido de <https://fedepanela.org.co/gremio/wp-content/uploads/2024/04/COMUNICADO-DE-PRENSA-TLC-5-1.pdf>
- Fedepanela. (04 de 2023). *Exportaciones Bajo la circular TLC para Estados Unidos*. Obtenido de <https://fedepanela.org.co/gremio/wp-content/uploads/2024/04/COMUNICADO-DE-PRENSA-TLC-5-1.pdf>
- Federico. (30 de Noviembre de 2017). *Zona Economica*. Obtenido de [https://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero#google\\_vignette](https://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero#google_vignette)
- Ferrari, F. J. (8 de Febrero de 2024). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/materia-prima.html>

- Ferré, J. M., & Ferre Nadal, J. (1997). *Los estudios de mercado: como hacer un estudio de mercado de forma practica*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Food & Wine. (14 de Febrero de 2023). *Food & Wine*. Obtenido de The Best Supermarkets in America: <https://www.foodandwine.com/lifestyle/best-supermarket-america-usa>
- Food Quality and Preference. (2021). *Consumer willingness to pay for food quality and safety certifications in the United States*. Obtenido de Consumer willingness to pay for food quality and safety certifications in the United States: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950329321000854>
- Food Science and Technology. (2021). *Challenges and Trends in Food Import Regulations in the United States*. Obtenido de Challenges and Trends in Food Import Regulations in the United States: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0924224421002345>
- Forbes. (28 de 02 de 2022). *El e-commerce impulsa la distribución de alimentos especializados y saludables en Estados Unidos*. Obtenido de El e-commerce impulsa la distribución de alimentos especializados y saludables en Estados Unidos: <https://www.forbes.com/sites/forbestheamericasinvesting/2022/02/28/el-e-commerce-impulsa-la-distribucion-de-alimentos-especia>
- Frederick, D. (1 de Febrero de 2023). *Enciclopedia Economica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/exportacion/>
- Fundación Universidad de las Américas Puebla. (2021). *Estudio de mercado de la panela ecuatoriana en Estados Unidos*. Obtenido de Estudio de mercado de la panela ecuatoriana en Estados Unidos.: <https://www.udlap.mx/web/investigacion/estudios-de-mercado.aspx>
- García G. (30 de 01 de 2023). *Packaging español en el top 10 de los más innovadores en el mundo. THE FOOD TECH - Medio De Noticias Líder En La Industria De Alimentos Y Bebidas*. Obtenido de <https://thefoodtech.com/disenio-e-innovacion-para-empaque/packaging-espanol-en>
- Gaya, M. (1 de 04 de 2024). *Iberglobal*. Obtenido de <https://www.iberglobal.com/index.php/contenidos/materiales-de-referencia/guias-de-comercio-exterior/1344-riesgos-en-la-exportacion-y-como-evitarlos>
- Gestion Media Diamond. (28 de 02 de 2022). *Matriz Matriz MEFE y MEFI;herramientas para análisis estratégico* . Obtenido de <https://gonzalodeanta.es/mefe-mefi-que-son/>
- Granda, N. B. (Junio de 2020). Análisis financiero. *Factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector; 12*, págs. 129-134.
- Granja Ruales, M. D., & Granja Ruales, J. E. (2013). *Produccion de panela granulada*. Ibarra: Granja Ruales Ingenieria Aplicada.

- Gutierrez, O. (25 de 05 de 2022). *Layout de empresas. La Ciencia Económica*. Obtenido de <https://www.lacienciaeconomica.com/layout-de-empresas/>
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigacion de mercados* (Cuarta ed.). McGraw-Hill.
- Hartman, H. L., & Mutmansky, J. M. (2002). *Introductory Mining Engineering*. John Wiley & Sons. Obtenido de John Wiley & Sons.
- Hernandez, G. (2014). *Lecturas de Economia*. Medellin: Universidad de Antioquia . Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-25962014000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-25962014000100002&script=sci_arttext)
- Hernández, R. (15 de 04 de 2024). *España con innovaciones en empaque y embalaje para alimentos*. Obtenido de <https://blucactus.es/espana-innovaciones-empaque-embalaje-alimentos/>
- Hill, C. (2007). *Negocios Internacionales* . Mexico : Mcgraw Hill.
- IdeaScale. (01 de 11 de 2023). *¿Qué es un organigrama? Definición, ejemplos y métodos de creación*. Obtenido de <https://ideascale.com/es/blogs/que-es-un-organigrama/>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (15 de 2 de 2024). *Cifras de población y Censos demográficos /Estadística continua de población / Últimos datos*. Obtenido de Estadística Continua de Población (ECP). 1 de enero de 2024. Datos provisionales: [https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736](https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736)
- INEN . (2023). *Etiquetado de alimentos para exportación a Estados Unidos*. Obtenido de Etiquetado de alimentos para exportación a Estados Unidos.: <https://www.normalizacion.gob.ec/etiquetado-alimentos-eeuu/>
- Instituto Europeo de Posgrado. (2 de 07 de 2020). *Análisis PEST para empresas. ¿Qué es y cómo elaborarlo?* . Obtenido de Análisis PEST para empresas. ¿Qué es y cómo elaborarlo? : <https://iep.edu.es/que-es-un-analisis-pest-descubre-como-elaborarlo/>
- International Sugar Journal. (2021). *Avances tecnológicos en la producción de panela ecuatoriana para el mercado estadounidense*. . Obtenido de Avances tecnológicos en la producción de panela ecuatoriana para el mercado estadounidense. : <https://internationalsugarjournal.com/edicion-2021/articulo-panela-ecuatoriana>
- International Trade Center. (2022). *Trade Map*. Obtenido de Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2022: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c040610%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c040610%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)
- Journal of Food Labeling. (2022). *Challenges and Trends in Food Labeling Regulations in the United States*. Obtenido de Challenges and Trends in Food Labeling Regulations

in the United States.:  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10454446.2022.205567>

Journal of Food Products Marketing. (2021). *The Role of Eco-Labels in U.S. Consumers' Food Choices*. Obtenido de The Role of Eco-Labels in U.S. Consumers' Food Choices: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10454446.2021.1950833>

KOTLER, P. (30 de 08 de 2012). QUE ES MARKETING. (E. BRAUM, Entrevistador)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Fundamentos de marketing* (Treceava ed.). Pearson.

Lafuente, F. (2012). *Aspectos del comercio exterior*. El Salvador: B-EUMED.

Lilien, G., Rangaswamy, A., & De Bruyn, A. (2013). *Principles of Marketing Engineering* (Segunda ed.). DecisionPro.

Llamazares, O. (2014). *Global negotiator*. Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com/files/Que-es-un-plan-de-exportacion.pdf>.

López, J. F. (19 de 04 de 2024). *Economipedia*. Obtenido de Análisis técnico qué es y los mejores consejos para invertir: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-tecnico.html>

Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercados* (Quinta ed.). Pearson.

Martinez, A. B. (28 de 04 de 2022). *Análisis FODA, DAFO o SWOT: Qué es, cómo se hace y ejemplos. Emprendedor Eficiente*. Obtenido de <https://emprendoreficiente.com/analisis-foda-o-dafo-swot-que-es-como-se-hace-y-ejemplos/>

Mcdaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigacion de mercados* (10ma ed.). Cengage Learning.

MD Pajedrez. (28 de 04 de 2024). *Explorando el concepto de matriz de análisis: una herramienta clave en el mundo empresarial*. Obtenido de [https://mdpajedrez.com.ar/que-es-una-matriz-de-analisis/#google\\_vignette](https://mdpajedrez.com.ar/que-es-una-matriz-de-analisis/#google_vignette)

Meza, J. (2017). *Evaluacion de proyectos* (Cuarta ed.). Ecoe Ediciones.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador. (2022). *Guía de certificaciones ambientales para exportadores ecuatorianos*. Obtenido de Guía de certificaciones ambientales para exportadores ecuatorianos: <https://www.produccion.gob.ec/certificaciones-ambientales/>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (14 de 09 de 2022). *Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana*. Obtenido de La implementación del Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea cumple cinco años con resultados positivos para el país: <https://www.cancilleria.gob.ec/2022/09/15/123803/>

Ministerio del Ambiente de Ecuador. (2021). *Informe de sostenibilidad del sector panelero ecuatoriano*. Obtenido de Informe de sostenibilidad del sector panelero ecuatoriano.:

<https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/Informe-Sostenibilidad-Panela.pdf>

- Miro, M. (17 de 05 de 2023). *Qué es una matriz EFE, cómo se realiza y ejemplos*. Obtenido de <https://michelmiro.com/que-es-una-matriz-efe-como-se-realiza-y-ejemplos/>
- Mondragon, V. (28 de 08 de 2017). *Contenido de un estudio de mercado para la exportación*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/08/contenido-de-un-estudio-de-mercado-para.html>
- Morales, A., & Morales, J. (2009). *Proyectos de inversión: evaluación y formulación*. McGraw-Hill.
- Mordor Intelligence. (2022). *Distribución de alimentos de Estados Unidos Tendencias del Mercado*. Obtenido de Distribución de alimentos de Estados Unidos Tendencias del Mercado: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-food-spreads-market-industry/market-trends>
- Mordor Intelligence. (2023). *U.S. Food Flavor Market - Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2023 - 2028)*. Obtenido de U.S. Food Flavor Market - Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2023 - 2028): <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/us-food-flavor-market>
- Muente, G. (12 de 2 de 2021). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve?* Rock Content - ES. . Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Murcia, J. L. (24 de 01 de 2024). *Mercasa España*. Obtenido de [https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2023/07/DYC\\_174\\_09\\_Las-tendencias-saludables-hacen-triunfar-a-las-frutas-y-hortalizas.pdf](https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2023/07/DYC_174_09_Las-tendencias-saludables-hacen-triunfar-a-las-frutas-y-hortalizas.pdf)
- Nelson, A. (14 de Julio de 2023). *Supermarket Perimeter*. Obtenido de Cheese renaissance: new costumer research shines spotlight on growing category: <https://www.supermarketperimeter.com/articles/9958-cheese-renaissance-new-consumer-research-shines-spotlight-on-growing-category>
- Nicholls , A., & Opal , C. (2005). *Fair Trade: Market-Driven Ethical Consumption*. SAGE Publications.
- Oficina Comercial de ProEcuador en Nueva York. . (2022). *Requisitos de calidad e inocuidad para exportar alimentos al mercado estadounidense*. Obtenido de Requisitos de calidad e inocuidad para exportar alimentos al mercado estadounidense.: <https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2022/06/PPM-2022-Calidad-e-Inocuidad.pdf>
- Oficina Económica y Comercial de España en Ecuador. (2019). *EVOLUCIÓN DEL COMERCIO BILATERAL ESPAÑA-ECUADOR EN EL AÑO 2019*. Quito: OFICINA ECONOMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN ECUADOR.

- Organic Trade Association. (2022). *Organic industry survey 2022*. Obtenido de Organic industry survey 2022.: <https://ota.com/resources/organic-industry-survey>
- Organic Trade Association. (2023). *Organic Industry Survey*. Obtenido de Organic Industry Survey: <https://ota.com/resources/organic-industry-survey>
- Organic Trade Association. (2023). *Organic Industry Survey 2023*. Obtenido de Organic Industry Survey 2023: <https://ota.com/resources/organic-industry-survey>
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2019). *Mejoramiento de la productividad y calidad en la industria panelera*. Obtenido de Mejoramiento de la productividad y calidad en la industria panelera.: [https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-11/Estudio\\_Panela\\_Ecuador.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-11/Estudio_Panela_Ecuador.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *La panela, un endulzante natural y sostenible*. Obtenido de La panela, un endulzante natural y sostenible.: <https://www.fao.org/familyfarming/detail/es/c/1470009/>
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2021). *Informe sobre el comercio electrónico mundial*. Obtenido de Informe sobre el comercio electrónico mundial: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/publications\\_s/world\\_trade\\_report21\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/publications_s/world_trade_report21_s.pdf)
- Organizacion Mundial del Comercio. (05 de 1998). *Explicación del Acuerdo de la OMC sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/sps\\_s/spsund\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/sps_s/spsund_s.htm)
- Organizacion mundial del comercio. (2023). *Acuerdos comerciales regionales*. Recuperado el 5 de Abril de 2024, de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/region\\_s/region\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/region_s.htm)
- Organización Mundial del Comercio Justo . (2022). *10 Principios del Comercio Justo*. . Obtenido de <https://wfto.com/fair-trade/10-principles-fair-trade>
- Pasarela online al Derecho de la UE. (20 de 03 de 2023). *Reglamento - 2017/745*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:32017R0745>
- Pereira, D. (19 de 03 de 2023). *How to do a SWOT Analysis in 7 Steps (with Examples & Template)*. *Business Model Analyst*. Obtenido de <https://businessmodelanalyst.com/es/como-hacer-analisis-foda/>
- Prieto, J. (2013). *Investigacion de mercados*. Ecoe Ediciones.
- Pursell, S. (13 de Febrero de 2023). *HubSpot*. Obtenido de Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Pursell, S. (28 de 12 de 2023). *Qué es un estudio de mercado, cómo hacerlo y ejemplos*. Obtenido de Qué es un estudio de mercado, cómo hacerlo y ejemplos: <https://blog.hubspot.es/marketing/estudio-de-mercado>

- Quiroa, M. (24 de Noviembre de 2022). *Análisis Externo de una empresa*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html>
- Quiroa, M. (24 de 11 de 2022). *Análisis interno de una empresa*. Economipedia. Obtenido de [https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html#google\\_vignette](https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html#google_vignette)
- Radetzki, M. (2008). *Una historia de las materias primas. Resumen de política*. Corporación Andina de Fomento. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/363>
- Raeburn, A. (1 de 07 de 2023). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Revista Semana. (18 de Septiembre de 2023). Obtenido de <https://www.semana.com/economia/economia/articulo/panela-ve-impulso-en-los-mercados-extranjeros-aumenta-su-demanda/202319/>
- Rodrigues, N. (05 de 06 de 2023). *Qué es un organigrama, para qué sirve y cómo hacerlo paso a paso*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-organigrama>
- Rodriguez, S. (21 de Diciembre de 2023). *Blog de Economía*. Obtenido de [https://labes-unizar.es/estudio-tecnico-de-proyectos-analisis-profundo-para-decisiones-acertadas/?expand\\_article=1](https://labes-unizar.es/estudio-tecnico-de-proyectos-analisis-profundo-para-decisiones-acertadas/?expand_article=1)
- Roldán, P. N. (17 de 04 de 2024). *Análisis financiero: Qué es, para qué sirve y cómo se hace*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Sanchez, L. (26 de Julio de 2016). *Integra Internacional*. Obtenido de El mercado de productos gourmet en Estados Unidos: <https://integra-international.es/productos-gourmet-en-estados-unidos/>
- Sapag, N. (1997). *Preparacion y evaluacion de proyectos*. Santa fe de Bogota: Editorial Panamericana Formaes e Impuestos .
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversion, formulacion y evaluacion* (Segunda ed.). Pearson.
- SICA ( Servicio de Informacion y Censo Agropecuario. (Junio de 2008). *Glosario Cadena del Azucar* . Obtenido de <http://www.sica.gov.ec/cadenas/azucar/docs/glosario.pdf>
- Silva, D. d. (18 de Septiembre de 2023). *Blog de Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-estudio-de-mercado/>
- Silva, D. d. (18 de 09 de 2023). *Guía completa para entender qué es el estudio de mercado y para qué sirve*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-estudio-de-mercado/>
- Silva, L. (25 de 01 de 2024). *Qué son las 5 fuerzas de Porter, cómo analizarlas y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/fuerzas-de-porter>

- Statista. (2023). *Datos y estadísticas sobre el comercio electrónico en España*. Obtenido de <https://es.statista.com/temas/3638/comercio-electronico-en-espana/>
- Statista. (1 de 09 de 2023). *Principales exportadores de panela en función del número de envíos en 2022*. Obtenido de Statista. (2023, September 1). Principales exportadores de panela en función del número de envíos en 2022. <https://es.statista.com/estadisticas/1409798/principales-exportadores-de-panela-por-envios/>
- Statista. (2023). *Share of consumers willing to pay more for organic products in the United States as of 2022, by category*. Obtenido de Share of consumers willing to pay more for organic products in the United States as of 2022, by category.: <https://www.statista.com/statistics/1301440/organic-product-categories-consumers-willing-to-pay-more-us/>
- Sustainability. (2022). *Consumer Preferences for Sustainable Agricultural Products in the United States*. . Obtenido de Consumer Preferences for Sustainable Agricultural Products in the United States. : <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3417>
- The Packer. (25 de 04 de 2022). *Produce grows in popularity as consumers seek healthy options*. *The Packer*. Obtenido de Produce grows in popularity as consumers seek healthy options. The Packer: <https://www.thepacker.com/news/industry/produce-grows-popularity-consumers-seek-healthy-options>
- U.S Department of Agriculture . (01 de 05 de 2024). *Farming* . Obtenido de Farming : <https://www.usda.gov/topics/farming>
- U.S Federal Reserve. (3 de 10 de 2023). *Financial Stability*. Obtenido de Financial Stability: <https://www.federalreserve.gov/financial-stability.htm>
- U.S Food and Drug. (03 de 02 de 2018). *Trade Agreements and International Arrangements for Food Safety*. Obtenido de Trade Agreements and International Arrangements for Food Safety: <https://www.fda.gov/food/international-interagency-coordination/trade-agreements-and-international-arrangements-food-safety>
- Union Europea. (2018). *Actuación de la UE: seguridad alimentaria*. Obtenido de Actuación de la UE: seguridad alimentaria: [https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/food-safety\\_es](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/food-safety_es)
- Universidad Nacional de Cordova . (1 de Abril de 2024). *Facultad de ciencias economicas* . Obtenido de <https://feptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-2/estudios-de-prefactibilidad/estudio-tecnico/>
- Valenciano, A. (2018). *Clasificación de las materias primas. Manual Practico de Materias Primas* . Elearning Editorial.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administracion financiera* (Treceava ed.). Pearson.

Wise. (2024). *Convertir dólares estadounidenses a euros*. Obtenido de <https://wise.com/mx/currency-converter/usd-to-eur-rate>

Xe. (2024). *Dólares estadounidenses a Euros | Convierta 1 USD a EUR | Xe*. Obtenido de <https://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=USD&To=EUR>

Zendesk. (30 de 09 de 2023). *Cómo hacer una matriz FODA paso a paso*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-analisis-foda/>



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CODIGO:**

**EXP01**

Exportación

**Edición No. 01**

### ANEXOS

#### Anexo A. Procedimiento

##### 1. PROPÓSITO

Establecer los pasos y requisitos necesarios para la exportación exitosa de panela soluble ecuatoriana al mercado extranjero, detallando el cumplimiento de normativas y regulaciones aplicables, los documentos requeridos, el proceso logístico, los estándares de control de calidad y los indicadores clave de desempeño para medir el éxito de la exportación de la panela soluble ecuatoriana.

##### 2. ALCANCE

Este proceso aplica desde la identificación, planificación, preparación y empaquetado de la panela soluble hasta la entrega final al cliente del país de destino cumpliendo normativas sanitarias, aduaneras y de comercio internacional.

##### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Responsable de exportaciones.

**CODIGO:****EXP01**

Exportación

**Edición No. 01**

#### **4. REQUISITOS LEGALES**

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI): Normativa ecuatoriana que regula las exportaciones.
- Normativa de Aduanas: Cumplimiento de las regulaciones aduaneras del país destino.
- Tratados de Libre Comercio: Cumplimiento de los acuerdos y regulaciones establecidos en los tratados de libre comercio aplicables al país de destino.
- Regulaciones Internacionales de Comercio: Normas establecidas por organismos internacionales que regulan el comercio entre países.

#### **5. RECURSOS**

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)
- Normas INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización)
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN
- Reglamento de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones
- Código de Comercio

#### **6. DEFINICIONES**

- Logística: Proceso mediante el cual se coordina los recursos necesarios (personal, insumos, inventario y maquinaria) desde el punto de origen hasta su destino.



**CODIGO:**

**EXP01**

Exportación

**Edición No. 01**

- Exportación: Empresas o países cuya actividad comercial involucra la venta de bienes o servicios fuera de las fronteras nacionales.
- Aduana: Centros públicos que regulan las mercancías que ingresan y salen del país, en Ecuador la SENA.   
Mercancía: Bien de consumo que se compra o se vende.
- ECUAPASS: Sistema aduanero implementado por la SENA; el cual permite que los representantes de la empresa se registren como operadores de comercio exterior, habilitándolos para realizar trámites de exportación e importación.

## **7. POLÍTICAS**

- Cumplir con todas las regulaciones y requisitos de exportación establecidos por las autoridades competentes en Ecuador y Estados Unidos.
- Mantener una comunicación constante con el cliente final en Estados Unidos para asegurar el cumplimiento de sus especificaciones.
- Garantizar la calidad e inocuidad del producto a lo largo de todo el proceso de exportación.
- Priorizar el uso de insumos y materiales amigables con el medio ambiente.
- Capacitar continuamente al personal involucrado en el proceso de exportación.



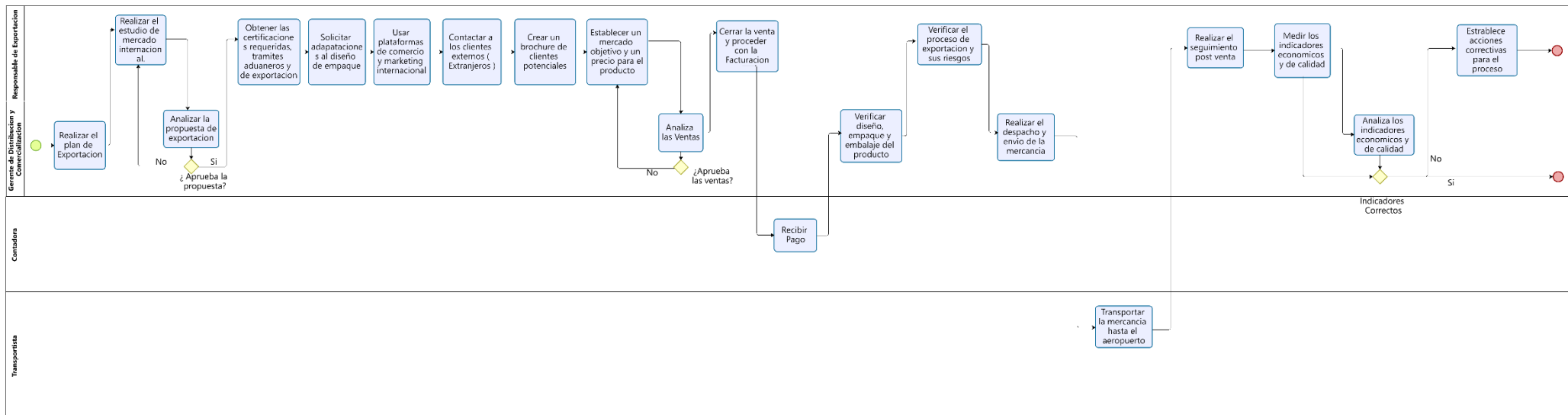
# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CODIGO:**  
**EXP01**

Exportación

Edición No. 01

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO





## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CODIGO:**  
**EXP01**

Exportación

**Edición No. 01**

### 9. INDICADORES

<b>Código</b>	IND-EXP01-02					
<b>Nombre</b>	Promedio del tiempo de exportación					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Mide el tiempo de la exportación desde el despacho en aduana hasta la recepción del cliente final expresado en días.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Sumatoria del tiempo de exportaciones (Días)}}{\text{Número de exportaciones}}$	Bimensual	Negativo	10	35	Responsable de exportaciones	Gerente de Distribución y Comercialización

<b>Código</b>	IND-EXP01-02					
<b>Nombre</b>	Promedio de precios de exportación					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Compara el precio al que se oferta el producto de Pakto Vida Natural con relación al promedio de precios de las empresas competidoras, en dólares. El precio al que oferta la empresa es de \$4,50 por lo tanto si la competencia tiene precios mayores es adecuado.					

**CODIGO:**
**EXP01**

Exportación

**Edición No. 01**

<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Sumatoria precios de los competidores}}{\text{Número de competidores}}$	Bimensual	Positivo	4,50	8	Responsable de exportaciones	Contadora

<b>Código</b>	IND-EXP01-02					
<b>Nombre</b>	Cumplimiento de calidad de la panela para exportación					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Compara la cantidad de productos producidos en óptimas condiciones en comparación con la totalidad producida, se expresa en número de unidades de panela soluble					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Cantidad de productos buenos}}{\text{Cantidad total a exportar}} \times 100$	Mensual	Positivo	100%	100%	Supervisor de producción	Gerente de producción

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****CODIGO:****EXP01**

Exportación

**Edición No. 01****10. INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
DOC03- EXP01	Externo	Certificado Sanitario	Impreso o digital	2 años	Archivo
DOC04- EXP01	Externo	Certificado de Origen	Impreso o digital	2 años	Archivo
DOC05- EXP01	Externo	Registro en el sistema ECUAPASS	Impreso o digital	2 años	Archivo
DOC06- EXP01	Externo	Declaración Aduanera Juramentada (DAE)	Impreso o digital	2 años	Archivo
DOC07- EXP01	Interno	Factura Comercial	Impreso o digital	2 años	Archivo
DOC08- EXP01	Interno	Lista de Empaque	Impreso o digital	2 años	Archivo
DOC09- EXP01	Externo	Guía Aérea (Air Waybill)	Impreso o digital	2 años	Archivo