

**PLAN EXPORTADOR DE ADOBO (Condimento) PARA LA EMPRESA ALIÑOS  
LA GARZA S.A., AL MERCADO DE QUITO – ECUADOR, ABRIL – OCTUBRE  
DE 2011.**

**PAULA ANDREA VALLEJO LOPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2014**

**PLAN EXPORTADOR DE ADOBO (Condimento) PARA LA EMPRESA  
ALIÑOS LA GARZA S.A., AL MERCADO DE QUITO – ECUADOR,  
ABRIL – OCTUBRE DE 2011.**

**PAULA ANDREA VALLEJO LOPEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:  
RUTH STELLA ZARAMA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2014**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>o</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Ruth Stella Zarama  
Asesor

---

Gladys Melo Mosquera  
Jurado

---

Manuel Iván Ortiz Ramos  
Jurado

San Juan de Pasto, Abril de 2014

## DEDICATORIA

**A Dios.**

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios.**

## RESUMEN

Hoy en día, el crecimiento de las empresas se basa en el comercio internacional, sin embargo, la inserción de una empresa en los mercados internacionales y el reto como empresario, van más allá de hacer ventas en el exterior por medio de contactos con importadores o realizar los trámites de exportación. La internacionalización es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa, requiere dedicación, entusiasmo y prepararse para llegar a ser un exportador exitoso.

La empresa ALIÑOS LA GARZA es una organización de origen pastuso, dedicada a la producción y comercialización de condimentos, esta empresa ha tomado auge en los últimos años, su crecimiento se ha visto tanto a nivel nacional como internacional, esto se debe al trabajo que adelanta día a día el equipo de trabajo que la conforma y además al alto grado de calidad que ofrece en sus productos y servicios.

El Plan de Exportación de Adobo (Condimento) de la Empresa Aliños la Garza, para el mercado de Quito (Ecuador), tiene como finalidad dar a conocer las características de nuestro vecino país Ecuador, así como también identificar cuáles son las ventajas a la hora de negociar y poner en marcha este plan, puesto que además de cumplir con la calidad en los productos que se desean comercializar se debe tener en cuenta cuáles son los requerimientos exigidos por las autoridades competentes de cada país (Ecuador y Colombia).

## **ABSTRACT**

Today, the business growth is based on trade , however , the inclusion of a company in the international markets and the challenge as an entrepreneur , go beyond making sales abroad through contacts with importers or carry out the export formalities . Internationalization is a strategic operation involving all functional areas of the company, requires dedication , enthusiasm and prepare to become a successful exporter .

DRESSINGS Us HERON is an organization of pastuso origin, dedicated to the production and marketing of spices , this company has taken the rise in recent years , growth has been seen both nationally and internationally, this is due to the work being conducted day the team that formed and also the high level of quality offered in their products and services.

The Export Plan Adobo ( Seasoning ) Business Dressings la Garza, for the market of Quito ( Ecuador ) , aims to present the features of our neighboring Ecuador , as well as identify what are the advantages in negotiate and implement this plan , since they also comply with the quality products they wish to market must be taken into account which are the requirements demanded by the competent authorities of each country ( Ecuador and Colombia ) .

## CONTENIDO

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| INTRODUCCION .....  | 20          |
| 1. REFERENTES GENERALES .....                                   | 22          |
| 1.1 TITULO .....  | 22          |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                            | 22          |
| 1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA.....                               | 23          |
| 1.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....                           | 23          |
| 1.5 OBJETIVOS .....   | 24          |
| 1.5.1 Objetivo general. ....                                    | 24          |
| 1.5.2 Objetivos Específicos:.....                               | 24          |
| 1.6 JUSTIFICACION .....   | 24          |
| 2. MARCO DE REFERENCIA.....                                     | 26          |
| 2.1 MARCO CONTEXTUAL.....                                       | 26          |
| 2.1.1 Marco Temporal. ....                                      | 26          |
| 2.2 MARCO LEGAL .....   | 27          |
| 2.2.1 Ley 7 de 1991 .....                                       | 27          |
| 2.2.2 Decisión 515 Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria. .... | 27          |
| 2.2.3 Decreto 2685 de 1999.....                                 | 27          |
| 2.2.4 Marco institucional:.....                                 | 28          |
| 2.3 MARCO CONCEPTUAL .....                                      | 30          |
| 2.4 PROCEDIMIENTO METODOLOGICO .....                            | 32          |
| 2.4.1 Tipo de estudio.....                                      | 32          |
| 2.4.2 Tipo de investigación.....                                | 32          |
| 2.4.3 Fuentes de información.....                               | 32          |
| 2.4.4 Instrumentos para la recolección de la información. ....  | 33          |
| 2.4.5 Población y Muestra.....                                  | 33          |
| 2.4.6 Procesamiento de la información. ....                     | 33          |
| 2.4.7 Temporal.....   | 33          |
| 2.4.8 Espacial.....   | 33          |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.4.9  | Líneas de investigación:.....                          | 33 |
| 3.     | CAPITULO 1.DIAGNOSTICO DEL POTENCIAL EXPORTADOR .....  | 34 |
| 3.1    | PERFIL DE LA EMPRESA.....                              | 34 |
| 3.2    | GENERALIDADES.....                                     | 34 |
| 3.2.1  | Antecedentes. ....                                     | 34 |
| 3.2.2  | Reconocimientos:.....                                  | 38 |
| 3.2.3  | Misión, Visión y Objetivos de la Empresa: .....        | 39 |
| 3.2.4  | Situación de la empresa .....                          | 40 |
| 3.2.5  | Cargos administrativos:.....                           | 40 |
| 3.2.6  | Manual de Funciones. ....                              | 40 |
| 3.2.7  | Cultura organizacional:.....                           | 44 |
| 3.2.8  | Análisis de producción. ....                           | 45 |
| 3.2.9  | Procesos: .....  | 46 |
| 3.2.10 | Tecnología y estado de los equipos: .....              | 49 |
| 3.3    | ANÁLISIS FINANCIERO .....                              | 54 |
| 3.3.1  | Análisis de liquidez.....                              | 56 |
| 3.3.2  | Sistematización y Método Contable .....                | 61 |
| 3.3.3  | Política de Costos. ....                               | 62 |
| 3.3.4  | Políticas de Compras. ....                             | 62 |
| 3.3.5  | Política de Ventas: .....                              | 63 |
| 3.3.6  | Producto:.....   | 64 |
| 3.3.7  | Producción: .....                                      | 65 |
| 3.3.8  | Punto de Equilibrio: .....                             | 67 |
| 3.3.9  | Mercadeo: .....  | 68 |
| 3.3.10 | Envase y Embalaje:.....                                | 70 |
| 3.3.11 | Principales Clientes.....                              | 70 |
| 3.3.12 | Expectativa de los Clientes. ....                      | 70 |
| 3.3.13 | Estrategias de Promoción Utilizadas.....               | 70 |
| 3.3.14 | Fortalezas y Debilidades Frente a la Competencia ..... | 70 |
| 3.3.15 | Competitividad .....                                   | 73 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 3.3.16 | Análisis Sectorial Regional.....  | 75  |
| 3.3.17 | Posición de la Empresa Frente a la Competencia del Sector .....                                     | 76  |
| 3.3.18 | Ventajas Competitivas.....  | 76  |
| 3.3.19 | Flexibilidad Ante el Cambio.....  | 77  |
| 3.3.20 | Análisis del Entorno:.....  | 77  |
| 3.4    | SELELECCION DE MERCADO OBJETIVO .....   | 79  |
| 3.4.1  | Mercado objetivo ecuador .....  | 79  |
| 3.4.2  | Información General:.....   | 80  |
| 3.4.3  | Reseña General: .....   | 81  |
| 3.4.4  | Político – social: .....  | 88  |
| 3.4.5  | Situación Económica.....  | 93  |
| 3.4.6  | Indicadores Macroeconómicos:.....   | 94  |
| 3.4.7  | Situación Comercial del Mercado.....  | 95  |
| 3.4.8  | Análisis del Consumidor Ecuatoriano.....  | 101 |
| 3.4.9  | Análisis de la Competencia: .....   | 107 |
| 3.4.10 | Comercialización.....   | 110 |
| 3.4.11 | Situación del Producto en el Mercado Ecuatoriano.....   | 113 |
| 3.4.12 | Acuerdos Comerciales .....  | 118 |
| 3.4.13 | Publicidad y Promoción:.....  | 119 |
| 3.4.14 | Precio.....   | 121 |
| 3.5.   | LOGÍSTICA DEL PLAN EXPORTADOR.....  | 121 |
| 3.5.1  | Distribución Física Internacional. ....   | 121 |
| 3.5.2  | Identificación del Producto (Nombre del producto y código arancelario en el comercio exterior)..... | 122 |
| 3.5.3  | Características de la Carga:.....   | 122 |
| 3.5.4  | Logística de Exportación:.....  | 123 |
| 3.5.5  | Cubicaje y factor de estiba de la carga .....   | 125 |
| 3.5.6  | Símbolos Pictóricos.....  | 127 |
| 3.5.7  | Normas ambientales: .....   | 128 |
| 3.5.8  | Marcado del empaque.....  | 130 |

|        |                                      |     |
|--------|--------------------------------------|-----|
| 3.5.9  | Documentación.....                   | 132 |
| 3.5.10 | Transporte.....                      | 134 |
| 3.5.11 | Acceso Marítimo.....                 | 134 |
| 3.5.12 | Acceso Terrestre:.....               | 135 |
| 3.6    | DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN .....      | 136 |
| 3.6.1  | Objetivos del plan de acción: .....  | 136 |
| 3.6.2  | Desarrollo del plan de acción: ..... | 136 |
| 3.6.3  | Motivo de la selección.....          | 136 |
| 3.6.4  | Tiempo Estimado .....                | 137 |
| 3.6.5  | Determinación de mercados .....      | 137 |
| 3.6.6  | Estrategias: .....                   | 138 |
| 4.     | BENEFICIOS DE EXPORTAR.....          | 143 |
| 5.     | CONCLUSIONES.....                    | 144 |
| 6.     | RECOMENDACIONES .....                | 145 |
|        | BIBLIOGRAFIA .....                   | 146 |
|        | NETGRAFIA .....                      | 147 |
|        | ANEXOS.....                          | 149 |

## LISTA DE FIGURAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Figura 1. Organigrama .....                                      | 40          |
| Figura 2 Flujo grama de procesos .....                           | 48          |
| Figura 3 Diagrama del Proceso De Producción de Adobo.....        | 65          |
| Figura 4. Mapa de Ecuador.....                                   | 79          |
| Figura 5. Mapa de Ecuador Según Provincias.....                  | 82          |
| Figura 6. Mapa de Ecuador Según Regiones .....                   | 83          |
| Figura 7. Mapa localización Quito.....                           | 106         |
| Figura 8. Canales de Distribución de Condimentos en Ecuador..... | 111         |
| Figura 9. Dimensiones de las cajas de Adobo .....                | 125         |
| Figura 10. Cubicaje y factor de estiba para el adobo.....        | 126         |
| Figura 11. Pictogramas de Manipuleo internacional .....          | 128         |
| Figura 12. Marca NIMF N°15 .....                                 | 129         |
| Figura 13. Marcados de caja.....                                 | 141         |
| Figura 14. Matriz PEYEA .....                                    | 141         |

## LISTA DE CUADROS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Proveedores de Aliños la Garza .....   | 45          |
| Cuadro 2. Lista de Insumos.....  | 46          |
| Cuadro 3. Lista de Equipos que la Empresa Aliños la Garza utiliza para la<br>producción. ....        | 49          |
| Cuadro 4 Características del Producto (Adobo) .....  | 64          |
| Cuadro 5. Kilos de Adobo producidos por Año.....   | 66          |
| Cuadro 6. Clientes (Mayoristas) Aliños la Garza .....  | 69          |
| Cuadro 7. Clientes (Minoristas) Aliños la Garza .....  | 69          |
| Cuadro 8. Reseña General del País de Destino.....  | 80          |
| Cuadro 9 División Administrativa de Ecuador.....   | 82          |
| Cuadro 10. Estructura Racial de Ecuador .....  | 88          |
| Cuadro 11. Principales Empresas Nacionales Productoras de Condimentos ....                           | 107         |
| Cuadro 12 Empresas Colombianas que Exportan Condimentos y Sazonadores<br>Compuestos.....             | 108         |
| Cuadro 13 Principales destinos de las Exportaciones de Condimentos y<br>Sazonadores Compuestos.....  | 108         |
| Cuadro 14. Empresas Ecuatorianas dedicadas a la Producción y Comercialización<br>de Condimentos..... | 109         |
| Cuadro 15. Empresas de Origen Extranjero que Operan en Ecuador,<br>Comercializando Condimentos ..... | 109         |
| Cuadro 16. Preferencias con la Comunidad Andina de Naciones .....                                    | 119         |
| Cuadro 17. Impuestos que Aplica Ecuador a las Importaciones .....                                    | 119         |
| Cuadro 18. Características del Producto en el Comercio Internacional .....                           | 122         |
| Cuadro 19. ....  | 130         |

Cuadro 20. Lugares de paso de la mercancía.....135

## LISTA DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1. Balance General Aliños la Garza .....  | 55          |
| Tabla 2. Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias de la Empresa Aliños La Garza (de 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2010 – 2011)..... | 59          |
| Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos Aliños La Garza.....   | 72          |
| Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....   | 78          |
| Tabla 5. Peso y unidades de carga a exportar.....   | 123         |
| Tabla 6. Medidas de contenedor de 20” .....   | 126         |
| Tabla 7. Peso máximo de cada estiba 1000 kilos .....  | 127         |
| Tabla 8. Posición Arancelaria .....   | 137         |
| Tabla 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA.....   | 140         |

## LISTA DE GRAFICOS

Pág.

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Gráfico 1.  | Producción de Adobo por Presentaciones Comerciales 2009-2011   | 66  |
| Grafico 2.  | Exportaciones de Colombia a Ecuador los últimos tres años..... | 73  |
| Grafico 3.  | Exportaciones Colombia – Ecuador 2010-2011.....                | 73  |
| Grafico 4.  | Importaciones Colombianas de Ecuador .....                     | 75  |
| Grafico 5.  | Principales Proveedores Para Colombia .....                    | 75  |
| Grafico 6   | Principales Destinos de las Exportaciones Ecuatorianas .....   | 96  |
| Grafico 7.  | Exportaciones de Ecuador 2007 - 2011.....                      | 97  |
| Grafico 8.  | Exportaciones de Ecuador por Sectores.....                     | 97  |
| Grafico 9.  | Evolución de las Exportaciones Petroleras y no Petroleras..... | 98  |
| Grafico 10. | Productos Exportados por Ecuador .....                         | 99  |
| Grafico 11. | Variación de las Exportaciones de Colombia a Ecuador .....     | 100 |
| Grafico 12  | Principales Ciudades Ecuatorianas .....                        | 103 |

## LISTA DE IMÁGENES

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Imagen 1. Empresa Aliños la Garza .....   | 36          |
| Imagen 2. Aliños la Garza en el Día del Tendero (FENALCO).....  | 36          |
| Imagen 3. Feria “Fusión Colombia Proveedores de calidad con compromiso social” Hotel La Fontana de Bogotá (30 de junio de 2010) ..... | 37          |
| Imagen 4. Ferias y eventos Cámara de Comercio.....  | 37          |
| Imagen 5. Muestra comercial “NARIÑO EN IBARRA” JULIO DE 2011, .....   | 38          |
| Imagen 6. Premio ACOPISTA 2009-2010 ENTREGADO A LA EMPRESA ALIÑOS LA GARZA .....  | 38          |
| Imagen 7. Equipo de Trabajo Aliños la Garza .....   | 44          |
| Imagen 8. Empaque de Adobo por 60 grs. ....   | 47          |
| Imagen 9. Selladora de Pedal .....  | 50          |
| Imagen 10. Selladora Termo-encogible .....  | 50          |
| Imagen 11. Molino .....   | 51          |
| Imagen 12. Pesa.....  | 51          |
| Imagen 13. Fechadora.....   | 52          |
| Imagen 14. Gramera.....   | 52          |
| Imagen 15. Equipo de Protección. Empleado por personal de producción .....  | 53          |
| Imagen 16. Adobo por 30 grs. ....   | 123         |
| Imagen 17. Adobo por 60 grs. ....   | 124         |
| Imagen 18. Adobo por 250 y 500 grs.....   | 124         |

## LISTA DE ANEXOS

**Anexo A.** Formato de preguntas para la recolección de información de la empresa aliños la garza

## INTRODUCCION

El presente trabajo de pasantía se realizó en la empresa “Aliños la Garza” en la ciudad de San Juan Pasto, entre los meses de abril a octubre del año 2011; este trabajo tuvo como propósito elaborar un plan de exportación de Adobo, que permita conocer que oportunidades que tiene la empresa para exceder a nuevos mercados; esto con el fin de mejorar la rentabilidad y productividad de la empresa.

Para tal efecto se llevó a cabo 4 logros que permitieron llegar al propósito deseado. Tales logros se establecieron de la siguiente manera: el primero fue analizar el potencial exportador de Aliños la Garza, esto con el fin de conocer la actual situación productiva, administrativa y financiera. Luego se realizó un análisis del mercado objetivo, para establecer las oportunidades de ingresos al mercado. Una vez analizado tal mercado, se determinó la logística del plan exportador, que permitió conocer cómo llega el producto de la empresa Aliños la Garza al mercado internacional seleccionado. Por último se elaboró un plan de acción que sirvió como guía para la ejecución del proceso de exportación.

Para poder efectuar cada uno de los anteriores logros, se realizó un estudio concerniente al comercio internacional y las acciones de importar y exportar bienes y servicios a distintos países del mundo, esto con el fin de conocer de manera detallada como se viene dando este importante flujo de mercado desde Colombia y para Colombia. Ecuador es uno de los mercados que más afluencia tiene en el comercio Colombiano, puesto que muchas mercancías se importan y exportan hacia ese país; al ser países que colindan en sus fronteras, tienen una mayor afluencia en el comercio que puede traer beneficios económicos para cada país.

Hoy en día el comercio internacional no solo desea establecer relaciones de tipo mercantil entre países, sino una relación donde existan alianzas, que permitan lograr beneficios mutuos y no independientes, de esta manera se maneja varios conceptos sobre hacer negocios internacionales, de manera que no solo garanticen a las empresas de que sus productos tendrán éxito en el mercado, si no que las relaciones comerciales continuaran afianzándose a medida de que se logran los objetivos planteados.

Es por eso que al decidir tomar el camino de la internacionalización, la empresa no debe actuar aceleradamente en búsqueda de procedimientos que le permitan sobrevivir y permanecer en el mercado, sino que debe tomarse el tiempo necesario para hacer un análisis riguroso de la empresa ante las posibilidades que le ofrecen los diferentes mercados, solo de esta manera se lograra cambios que generen resultados óptimos tanto para el exportador como para quien actuara en calidad de importador en el país de destino

La comercialización está en la búsqueda de satisfacer las necesidades insatisfechas de un nicho de mercado, este puede ser determinado tanto a nivel nacional como internacional, de tal manera que cada producto que se elabora en las industrias siempre estará a la merced de un cliente insatisfecho previamente estudiado y analizado, de acuerdo a las características que posea.

Es por eso que el plan exportador determina aspectos muy importantes para la empresa, generándole más seguridad, a la hora de invertir en economías diferentes a las locales, permitiéndole tener una idea clara del mercado a dónde quiere llegar y que oportunidades tiene de conquistar a ese nicho de mercado con el producto que ofrece.

La consecución de este trabajo de pasantía se logra gracias a la colaboración de las personas a cargo de la empresa Aliños la Garza, administrativos y gente que trabaja en la parte logística. Poder realizar planes de exportación que ayuden mejorar su rentabilidad y su permanencia en el mercado en un futuro a empresas de la región, es incentivar a pequeños empresarios a poder expandir sus productos y generar utilidades y beneficio tanto a la región como a las empresas.

## **1. REFERENTES GENERALES**

### **1.1 TITULO**

PLAN EXPORTADOR DE ADOBO (Condimento) PARA LA EMPRESA ALIÑOS LA GARZA S.A., AL MERCADO DE QUITO – ECUADOR, ABRIL – OCTUBRE DE 2011.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el departamento de Nariño el sector de los condimentos está dinamizándose, esto debido a la entrada de nuevos competidores. Las empresas tradicionales han estado empleando estrategias agresivas, que les permita posicionar sus marcas, innovar sus productos, y fidelizar a sus clientes, esto con el único fin de mantenerse en el mercado, ampliar la oferta, posicionarse y acceder a nuevos mercados tanto nacionales como extranjeros para garantizarse un futuro más próspero.

Por otra parte la aparición de marcas propias de los grandes almacenes de cadena y supermercados, también han sido una constante en los últimos años. Éxito, Carrefour Alkosto, y Comfamiliar de Nariño, entre otros han lanzado sus condimentos al mercado, disminuyendo de esta manera el poder de negociación de las empresas de condimentos, quienes hoy se ven obligadas a hacer concesiones, como descuentos y facilidades de pago todo esto con el fin de introducir sus productos y no dejar que otras marcas desplacen la mercancía que se producen en la región, esto aun conociendo que las ganancias producto de estas negociaciones son relativamente bajas respecto a las manejadas con clientes de canales de distribución como los tienda a tienda (T.A.T), autoservicios, supermercados y demás puntos comerciales

En vista de ello la empresa Aliños la Garza con 10 años de experiencia en el mercado, aportando al desarrollo de la región, mediante la generación de empleo ha implementado planes estratégicos que le han permitido durante estos últimos 5 años mantenerse en el mercado y ser el preferido en algunos sectores del departamento, sin embargo hoy en día la empresa ha visto como la intensidad publicitaria aplicada por la competencia ha logrado reducir las ventas en los últimos 2 años, en vista de ello, quiere diversificar el mercado en el que trabaja accediendo a nuevos y mejores mercados que permitan el logro de sus objetivos y por ende el crecimiento y fortalecimiento de todas sus áreas.

La empresa ofrece cerca de cincuenta (50) productos diferentes, que sin duda alguna han sido elaborados con las mejores materias primas, puesto que la selección que se hace en la recepción de estas es muy rigurosa así como en su

momento fue la selección de los proveedores y del personal que trabaja en las áreas de producción

Hoy en día el mercado de los condimentos está diversificando los productos, más aun, las grandes cadenas de supermercados, como se comentó anteriormente, están siendo participes de este mercado sacando sus propias marcas, y ofreciéndolas a precios asequibles, es por tanto que poder realizar un plan de exportación al mercado Ecuatoriano, puede generar nuevas perspectivas económicas que abran posibilidades de negocios a largo plazo.

A partir de esta situación que se ha venido presentando continuamente, el interés de incursionar en nuevos y mejores mercados extranjeros, frente a esta situación se propone realizar un plan de exportación de adobo (condimento) de la empresa Aliños la Garza, con miras a que la empresa ingrese a nuevos mercados, contrarreste las debilidades que posee e incremente sus utilidades y haga parte de las estadísticas de exportación del departamento y del país

De esta manera la empresa Aliños la Garza se ha propuesto el fortalecimiento de sus diferentes áreas a un corto plazo, la implementación de tecnología de punta en la área de producción y por ende el incremento de la capacidad de producción de Adobo a un mediano y largo plazo con el fin de alcanzar la internacionalización

### **1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo se puede realizar un plan de exportación de adobo (condimento) de la empresa Aliños la Garza al mercado Ecuatoriano?

### **1.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es el potencial exportador de la empresa Aliños la Garza teniendo en cuenta su actual situación productiva administrativa y financiera?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la empresa Aliños la Garza para llevar a cabo el plan de exportación de adobo?
- ¿Cuál es el mercado que ofrecen más oportunidades para el producto a exportar?
- ¿Cuáles son las características del mercado seleccionado como destino para la exportación?
- ¿Cómo se desarrollara la logística internacional para la ejecución del Plan Exportador?
- ¿Qué plan de acción se debe elaborar, para la ejecución del proceso de exportación?

- ¿Quiénes serán los responsables de ejecutar el plan de acción que llevara a la empresa a la exportación de Adobo?

## **1.5 OBJETIVOS**

**1.5.1 Objetivo general.** Elaborar un plan de exportación de Adobo de la empresa Aliños la Garza, que permita conocer que oportunidades tiene la empresa para acceder a nuevos mercados.

### **1.5.2 Objetivos Específicos:**

- Analizar el potencial exportador de Aliños la Garza teniendo en cuenta su actual situación productiva, administrativa y financiera.
- Realizar un análisis del mercado objetivo, para conocer las oportunidades de ingresos al mercado
- Determinar la logística del plan exportador, que permita conocer como llegara el producto de la empresa Aliños la Garza al mercado internacional seleccionado.
- Elaborar un plan de acción que sirva como guía para la ejecución del proceso de exportación.

## **1.6 JUSTIFICACION**

El presente plan exportador pretende encontrar un eje direccional que permita a la empresa Aliños la Garza, conocer en qué situación se encuentra, que factores debe reforzar para tener un mayor éxito tanto en el mercado nacional como en el extranjero e identificar cuáles son las fortalezas que posee y con las culés debe enfrentarse en la búsqueda del cumplimiento de objetivos.

El ingreso a un nuevo mercado ha sido quizá el ideal más grande de la empresa en el último año, es por ello que se pretende hacer realidad esta actividad empresarial que le traerá grandes beneficios tanto a la empresa como al departamento de Nariño, aportando en gran parte a la reducción del desempleo Hay que reconocer que la competencia tanto a nivel nacional como local es muy complicada, esto debido a 3 razones básicas:

- La competencia importa productos directamente, esto hace que sus márgenes de ganancia sean mayores.

- Mayores ingresos que pueden ser destinados a la inversión, en tecnología de punta, que permitirá que la empresa crezca de una manera más competitiva.
- Mayor inversión en publicidad, logrando de esta manera ser más competitivos en un mercado que es manejado por los medios de televisión siendo este el más costoso medio publicitario, pero que ofrece garantías que satisfacen a las empresas que lo utilizan

Los datos anteriores pretenden identificar que si bien el mercado nacional está saturado de marcas nacionales muy competitivas, la empresa no puede dejar de luchar por salir adelante y crecer, abriéndose las puertas a un mejor futuro; buscando nuevos y mejores horizontes (nuevos mercados) que permitan aumentar el margen de ventas, incrementar las utilidades y reinvertir para hacer de la empresa Aliños la Garza una gran empresa no solo a nivel local sino internacional aportando así al crecimiento del departamento.

En este sentido este plan exportador servirá desde el punto de vista práctico como un punto de apoyo para la toma de decisiones de empresa Aliños la Garza S.A. y de la misma manera como punto de referencia que muestra las oportunidades de incursionar en mercados internacionales.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

Para poder llevar a cabo el presente trabajo de pasantía, es preciso plantear donde está ubicada la empresa y la región donde está desempeñando la labor comercial. A continuación se describirá tales aspectos que se encierran en el marco referencial y que se dividen en el marco contextual y temporal.

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

El presente plan exportador se llevó a cabo en la empresa Aliños la Garza. La empresa Aliños la Garza se encuentra ubicada en la Calle 16B No. 29-27, en la ciudad de San Juan de Pasto. La ciudad de San Juan de Pasto está ubicada en el departamento de Nariño siendo a su vez la capital del departamento. El Departamento de Nariño tiene una extensión de 33.268 km<sup>2</sup>., está situado en el extremo suroeste del país en la frontera con la República del Ecuador<sup>1</sup>.

En el departamento es posible diferenciar tres (3) grandes regiones, la primera corresponde a la llanura del Pacífico, área caracterizada por la intensa pluviosidad y las altas temperaturas, la vegetación es selvática y en las áreas costeras se localizan extensos manglares. La segunda región corresponde a la cordillera de los Andes, de relieve escarpado y alturas hasta de 4.000 en los volcanes de Chiles, Cumbal, Galeras y Azufral. La última región corresponde a la vertiente oriental amazónica y se caracteriza por la vegetación selvática y las altas precipitaciones. El departamento es esencialmente agrícola y ganadero<sup>2</sup>.

Las vías de acceso a la ciudad de San Juan de Pasto son principalmente: vía terrestre y vía aérea.

En la ciudad de San Juan de Pasto se encuentra ubicado el aeropuerto de operación nacional Antonio Nariño; por vía terrestre la principal vía de acceso a la ciudad y de conexión con las principales ciudades del país y con Ecuador es la vía Panamericana.

**2.1.1 Marco Temporal.** La presente investigación se realizó a partir del mes de Abril de 2011 en la empresa Aliños la Garza (Pasto – Nariño) quien de manera voluntaria se compromete mediante convenio firmado con la Universidad de Nariño, a colaborar con el trabajo de grado que presente la estudiante Paula

---

<sup>1</sup> GOBERNACION DE NARIÑO. Documento en línea. [disponible en:] [www.goberaciondenariño.com](http://www.goberaciondenariño.com)] . [consultado el] 21 de abril de 2012

<sup>2</sup> ASPECTOS CULTURALES DE NARIÑO. Documento en línea. [disponible en] [www.banrepcultural.org](http://www.banrepcultural.org). [consultado el 21 de abril de 2012]

Andrea Vallejo López, para optar por el título de Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo, la cual tuvo una duración de 6 meses, tiempo completo donde la egresada en mención realizó las actividades que la empresa le asignó para el desarrollo de su pasantía, que terminó en el mes de octubre de 2011, esto con el respaldo del señor Fernando Cáceres Gerente y jefe inmediato de la egresada.

Luego de haber determinado la localización y temporalidad en donde se realizó la presente pasantía, se pasará a estipular el marco legal.

## **2.2 MARCO LEGAL**

El presente marco establece todos los fundamentos legales que están descritos dentro de la normativa Colombiana, para efectos de exportación de productos. A continuación se describen tales normas.

**2.2.1 Ley 7 de 1991.** En el art 2 de la presente ley se promueve la iniciativa de exportación, dando paso a la internacionalización económica y permitiendo que exista mayor crecimiento económico. Además se brinda la oportunidad de acceso a nuevos mercados, introduciendo los productos colombianos en países extranjeros, perfeccionando la calidad de los mismos y adaptándolos a las exigencias de otros mercados<sup>3</sup>

**2.2.2 Decisión 515 Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria.** El sistema de sanidad agropecuaria en el acuerdo de Cartagena establece la adopción de normas y programas comunes, instrumentos que permiten mejorar los niveles sanitarios y fitosanitarios de los países miembros, y con ello facilitar el comercio y contribuir a alcanzar el objetivo del mercado único. Permitiendo por medio de los certificados agropecuarios que los productos entren a otros mercados libres de enfermedades y plagas, logrando que exista una mayor calidad en los productos con destino a la exportación<sup>4</sup>.

**2.2.3 Decreto 2685 de 1999.** Este decreto permite que Colombia, pueda mantener una adecuada fluidez en la salida de mercancías (Exportación) hacia otros países, lo que se realiza bajo la fiscalización aduanera, con el propósito de garantizar la

---

<sup>3</sup> REPUBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de comercio. Documento en línea. [disponible en:] [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co). [Consultado el ] 5 de mayo de 2012

<sup>4</sup> Decisión 515 Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria. Comunidad Andina. Documento en línea. [disponible en:] [www.comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org). [Consultado el ] 5 de mayo de 2012

seguridad tanto para la nación como para quienes están implícitos en el proceso exportador.

El Gobierno Nacional está comprometido con las políticas que permitan fortalecer la inserción de la economía colombiana en los mercados internacionales, facilitando y agilizando las operaciones de comercio exterior, con el ánimo de brindar transparencia, claridad y certeza a los usuarios de comercio exterior, las operaciones aduaneras deben armonizarse y simplificarse a través de una legislación que las recoja en su integridad y consulte las tendencias legislativas internacionales<sup>5</sup>.

#### **2.2.4 Marco institucional:**

- **INVIMA** (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos)

Controla y vigila la calidad y seguridad de los productos establecidos en el artículo 245 de la ley 100 de 1993, y en las demás normas pertinentes, durante todas las actividades asociadas con su producción, importación, comercialización y consumo<sup>6</sup>.

- **DIAN** (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales)

Entidad encargada de garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias aduaneras y cambiarias en Colombia y, facilita las operaciones de comercio nacional e internacional.

Es la encargada de verificar que las contabilidades de las empresas no tengan fallas<sup>7</sup>.

- **ICA** (Instituto Colombiano Agropecuario)

El Ica, tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos

---

<sup>5</sup> REPUBLICA DE COLOMBIA. Secretaria del senado. Documento en línea. [disponible en:] [www.secretariassenado.gov.co](http://www.secretariassenado.gov.co). [Consultado el ] 5 de mayo de 2012 . [Consultado el ] 5 de mayo de 2012

<sup>6</sup> INVIMA. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. artículo 245 de la Ley 100 de 1993. Documento en línea. [disponible en:] <http://web.invima.gov.co/portal/faces/index.jsp>. . [Consultado el ] 8 de mayo de 2012

<sup>7</sup> DIAN. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Documento en línea. [disponible en:] <http://www.dian.gov.co/>. [Consultado el ] 8 de mayo de 2012

sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio<sup>8</sup>.

- **Ministerio de transporte:** El Ministerio de Transporte tiene como objetivo primordial la formulación y adopción de las políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica en materia de transporte, tránsito e infraestructura de los modos de transporte carretero, marítimo, fluvial, férreo y aéreo y la regulación técnica en materia de transporte y tránsito de los modos carretero, marítimo, fluvial y férreo. Garantizar el desarrollo y mejoramiento del transporte, tránsito y su infraestructura, de manera integral, competitiva y segura<sup>9</sup>.

- **Cámara de Comercio de Pasto:** Es una organización comprometida con el desarrollo económico del Departamento de Nariño y Alto Putumayo, que a través de sus procesos de Registros Públicos y Desarrollo Empresarial promueve el emprendimiento, formalización y fortalecimiento de las empresas<sup>10</sup>.

- **ACOPI (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas).** Es la organización gremial de Colombia que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos.

Fomentar el desarrollo del sector de la pequeña y mediana empresa, así como de la microempresa de acumulación, con un criterio de bienestar y progreso para el país, dentro de los preceptos de la economía social y ecológica de mercado, en pro de una democracia auténtica, bajo principios de libertad, justicia y solidaridad<sup>11</sup>.

- **FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes)** Es una entidad gremial, de carácter permanente, sin ánimo de lucro, encargada de fomentar el desarrollo del

---

<sup>8</sup> ICA. Instituto Colombiano Agropecuario. Documento en línea. [disponible en:] <http://www.ica.gov.co/>. [Consultado el ] 8 de mayo de 2012

<sup>9</sup> REPUBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de Transporte. Documento en línea. [disponible en:] <http://www.mintransporte.gov.co/> Consultado el ] 8 de mayo de 2012

<sup>10</sup> CAMA DE COMERCIO DE PASTO. Documento en línea. [disponible en:] <http://www.ccpasto.org.co/> Consultado el ] 8 de mayo de 2012.

<sup>11</sup> ACOPI (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) Documento en línea. [disponible en:] <http://www.acopi.org.co/> 8 de mayo de 2012.

comercio y de orientar, representar y proteger sus intereses, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país<sup>12</sup>.

Trabaja por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio. Para esto busca la justicia social, lucha por el afianzamiento de las instituciones democráticas y promueve la solidaridad gremial, la eficiencia y la modernización de los empresarios colombianos. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al Gremio, y es un foro de discusión sobre los problemas del país.

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL<sup>13</sup>

**Acondicionamiento:** Se refiere a poner una mercancía en estado de ser comercializada; es decir, de ser presentada al eventual comprador bajo un aspecto atractivo.

**Air Way (AWB):** Guía aérea, es un documento expedido por la aerolínea de transporte, en el cual se da fe de un contrato de transporte internacional de mercancías.

**Almacenamiento:** Función de comercialización que consiste en guardar mercancías durante el lapso comprendido entre su producción y su venta final

**Agente de aduana:** Persona autorizada por la aduana o habilitada ante ésta por la autoridad competente, para despachar mercaderías por cuenta ajena.

**Banco comercial:** Institución financiera que tiene por objeto recibir depósitos a la vista y hacer préstamos a corto plazo, actuando también como operadores de cambio internacional.

**Bill of Lading (BL):** Es un documento que demuestra la existencia de un contrato de transporte marítimo y otorga derechos sobre la mercancía

**Bono:** Instrumento por el cual se establece una promesa u obligación, por ejemplo un bono para liberar mercancías que se encuentran almacenadas en bodega.

**Carta de crédito:** Es un instrumento de pago, sujeto a regulaciones internacionales, mediante el cual un banco (Banco Emisor) obrando por solicitud y conformidad con las instrucciones de un cliente (ordenante) debe hacer un pago a

---

<sup>12</sup> FENALCO.(Federación Nacional de Comerciantes) Documento en línea. [disponible en:] <http://www.fenalco.com.co/>. Consultado el ] 10 de mayo de 2012.

<sup>13</sup> Diccionario de Comercio Internacional Cristóbal Osorio. 2009 p. 32

un tercero (beneficiario) contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones de crédito.

**Carta Porte Internacional Terrestre (CPTI):** Es un documento que prueba la existencia de un contrato de transporte

**Certificado de bodega:** Documento expedido por el almacén o bodega de aduana el cual consta que la mercancía ha sido consignada ante la aduana para efectos de exportación.

**Comercio:** Actividad propia del intercambio, representa la negociación que hacen las personas físicas o jurídicas.

**Comercio internacional:** Se define como intercambio de bienes, productos y servicios entre dos países (uno exportador y otro importador).

**Estiba:** Es una plataforma horizontal que se emplea para almacenar, transportar y distribuir mercancías, como cargas unitarias.

**Cheque:** Una orden escrita contra una institución financiera que se gira sobre un depósito de fondos para el pago de cierta suma de dinero.

**Transporte:** Se denomina transporte (del latín *trans*, "al otro lado", y *portare*, "llevar") al traslado de personas o bienes de un lugar a otro. Dentro de esta acepción se incluyen numerosos conceptos, de los que los más importantes son infraestructuras, vehículos y operaciones. Los transportes pueden también distinguirse según la posesión y el uso de la red

**Empaque:** Es el arte y tecnología de acondicionar los productos para su almacenamiento, transporte, distribución y venta al costo óptimo asegurado que lleguen a su destino en buenas condiciones

**Envase:** Recipiente que contiene un artículo de comercio. Una importante misión es la presentación e identificación del producto; así mismo puede también protegerle para la manipulación y el transporte.

**Embalaje:** Caja, cubierta o envoltura protectora de las mercancías que se transportan, manipulan o almacenan. Debemos de diferenciarlo del envase ya que en ésta la principal misión es la presentación e identificación del producto. (Mallas, guacal).

**Factura comercial:** Es el documento donde se fija el importe de la mercancía expedida. En algunos casos sirve, además, como propio contrato de venta. Sobre ellas deben señalarse claramente las partes compradoras y vendedoras, con sus direcciones, teléfonos etc. Además de la descripción de los productos de acuerdo con la descripción exacta sobre la que convengan las partes; los bultos expedidos,

con sus marcas y contraseñas, peso bruto y neto; las cantidades de ventas acordada (CIF, FOB, etc.) y la divisa fijada, lugar de expedición, etc.

**Factura aduanera:** Documento expedido por el vendedor y exigido por la aduana de algunos países con fines informativos sobre la estructura del precio.

**Lista de empaque:** La Lista de Empaque guarda estrecha relación con la factura y normalmente la acompaña en todo momento. Documento que proporciona datos sobre la forma de embalaje de las mercancías, el contenido de los diferentes envases, y especifica los pesos y dimensiones.

**Seguro:** Documento que recoge las condiciones en que se asegura las mercancías ante cualquier eventualidad, riesgo o accidente.

**Paletización:** Sistema de almacenaje o transporte de mercancías mediante el empleo de paletas.

## 2.4 PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

**2.4.1 Tipo de estudio.** Este tipo de estudio es de tipo exploratorio debido a que la empresa Aliños La Garza en ningún momento ha realizado una investigación que le permita visualizar cual será la suerte de su producto en un mercado internacional, por lo tanto se requiere indagar en el tema, para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos además este proyecto servirá de base para nuevos estudios de exportación de la empresa

**2.4.2 Tipo de investigación.** Esta investigación es descriptiva puesto que la investigación pretende describir paso a paso cuales son las variables a tener en cuenta para llevar a cabo el plan exportador.

**2.4.3 Fuentes de información.** La información que se obtendrá para la realización de este proyecto será de fuentes primarias y secundarias.

- **Fuentes Primarias.** Este tipo de fuentes permitirán obtener información directa de la empresa, entrevistas y documentos financieros serán algunos de ellos.
- **Fuentes Secundarias.** Recolección de información por medio de libros, tesis, revistas, periódicos e internet. Además de instituciones que se relacionen directamente con el plan exportador, entidades como: DANE. DIAN, Cámaras de Comercio etc.

**2.4.4 Instrumentos para la recolección de la información.** En el presente estudio se utilizó como instrumento de recolección de información, entrevistas y el método de observación.

**2.4.5 Población y Muestra.** Las entrevistas se realizaron a los propietarios de la empresa Aliños la Garza la señora Tirsa Coral y el señor Fernando Cáceres puesto que son las únicas personas que pueden dar información acertada de la empresa.

**2.4.6 Procesamiento de la información.** La información obtenida fue analizada y presentada por escrito a través de la elaboración de tablas y graficas que permitieron llevar a cabo un buen análisis de la información.

**2.4.7 Temporal.** El presente estudio se realizó en el periodo, abril - octubre del 2011.

**2.4.8 Espacial.** El proyecto se realizó en la ciudad de Pasto, departamento de Nariño.

**2.4.9 Líneas de investigación:**

El desarrollo regional y sus procesos de internacionalización:

- Sub línea: Proyecto estratégico de comercio internacional
- Temas a investigar:
  - identificación de estructura y logística para la competitividad de Nariño en el comercio internacional.
  - Cultura exportadora
  - Proyectos de investigación de mercados internacionales
  - Proyectos de mercadeo para exportar

### 3. DIAGNOSTICO DEL POTENCIAL EXPORTADOR

#### 3.1 PERFIL DE LA EMPRESA

#### 3.2 GENERALIDADES

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>NIT:</b>                  | 19230231-0  |
| <b>Nombre de la Empresa:</b> | ALIÑOS LA GARZA   |
| <b>Representante Legal:</b>  | FERNANDO CACERES  |
| <b>Dirección:</b>            | Calle 16B No. 29-27 B/ San Andrés<br>Pasto-Nariño-Colombia                |
| <b>Teléfono:</b>             | 7236421   |
| <b>Fax:</b>                  | 7236838   |
| <b>Correo Electrónico:</b>   | contacto@condimentoslagarza.com   |
| <b>Objeto Social:</b>        | Producción y Comercialización de<br>Condimentos y productos de repostería |
| <b>Constitución Legal:</b>   | 15 de Julio de 2001   |
| <b>Sector Económico:</b>     | Alimentos <sup>14</sup>   |

**3.2.1 Antecedentes.** El señor FERNANDO CACERES y su esposa la señora TIRSA CORAL, después de pensionarse, de la empresa de TELECOM, unificaron sus esfuerzos dirigidos hacia la creación de empresa.

Durante semanas, mientras legalizaban los documentos para jubilarse, analizaron diversas alternativas, en busca de un negocio que si bien no les diera grandes rendimientos, por lo menos les garantizara “no morir en el intento” , fue así como cada uno formulo sus propuestas, hasta acordar que lo más recomendable era una empresa de aliños

Para empezar se hizo un estudio de mercado con el que se determinó que en el departamento de Nariño no había una empresa de esta naturaleza. En tiendas y graneros de Pasto se vendían condimentos traídos de Cali, Bogotá y

---

<sup>14</sup> EMPRESA ALIÑOS LA GARZA. Documentos de Archivo. Constitución de la empresa. 2000. P 11

Barranquilla y algunos producidos en la capital nariñense sin ningún procesamiento técnico y por tanto, sin ningún registro sanitario.<sup>15</sup>

Es importante resaltar el apoyo y asesoría que los fundadores de esta empresa recibieron del señor Rodrigo Libreros, un familiar, que cuenta con mucha experiencia en el sector de alimentos y producción de condimentos, puesto que él tenía una empresa de esta naturaleza en el departamento del Valle del Cauca, fue él quien los animó y les explico que no era necesario hacer grandes inversiones y se ofreció a asesorarlos.

Así como el señor Libreros fue parte fundamental para la creación de la empresa Aliños la Garza, también fue parte indispensable para continuar con el mejoramiento de cada uno de los productos que se ofrecían desde los inicios de la empresa.

Lo anterior puesto que se evaluó todos los aspectos que conllevarían a la creación de una empresa que le garantizaría a los consumidores la producción de condimentos con las mejores materias primas y con la mejor mano de obra en un establecimiento que permita lograr un producto sin ningún tipo de riesgo para la salud y tampoco que atentara contra el medio ambiente.

De esta manera el 15 de Febrero de 2001 abrió sus puertas Aliños la Garza en un pequeño local ubicado en la calle 12 No. 20-06 Avenida Boyacá donde permanecieron trabajando 5 años. Y el 15 de Julio del año 2001, se constituye ante Cámara de Comercio como Aliños la Garza una empresa dedicada a la producción y comercialización de condimentos.

Al comienzo se presentaron muchas dificultades, una de ellas en la comercialización, al no encontrar personal de confianza que se encargara de visitar las tiendas dando a conocer el producto, tomar el pedido, hacer la entrega, posteriormente hacer los cobros y reintegrar este dinero recaudado a la empresa, fue tan complicado que desistieron de ofrecer sus productos en negocios pequeños y tocaron las puertas de negocios más grandes como los supermercados.

Este cambio en la comercialización obligo a modificar las presentaciones de los productos, es decir, pasaron de pequeñas raciones o raciones individuales a las de mayor tamaño que son las más manejadas por este tipo de distribuidor.

A través del tiempo, tanto con la asesoría del señor Libreros como con las experiencias que los propietarios de la empresa adquirían, la empresa se fue fortaleciendo, y logrando una estabilidad mejor.

---

<sup>15</sup> EMPRESA ALIÑOS LA GARZA. Documentos de Archivo. Constitución de la empresa. 2000. P 11

En la actualidad aliños la garza genera 17 empleos directos y más de 10 indirectos, cuenta con una planta de procesos ubicada en la calle 16B No. 29-27 en el barrio San Andrés desde donde se realizan todas las actividades de administración, producción y despacho de mercancías.

### Imagen 1. Empresa Aliños la Garza



Fuente: esta investigación

Con el ánimo de salir adelante y de no dejar que otras marcas lideren el mercado que con mucho esfuerzo han logrado mantener, la empresa Aliños la Garza ha participado en eventos como.

### Imagen 2. Aliños la Garza en el Día del Tendero (FENALCO)



Fuente: esta investigación

**Imagen 3. Feria “Fusión Colombia Proveedores de calidad con compromiso social” Hotel La Fontana de Bogotá (30 de junio de 2010)**



Fuente: esta investigación

**Imagen 4. Ferias y eventos Cámara de Comercio**



Fuente: esta investigación

**Imagen 5. Muestra comercial “NARIÑO EN IBARRA” JULIO DE 2011,**



Fuente: esta investigación

Organizada por cámara de comercio y la Gobernación de Nariño, con el propósito de dar a conocer en Ecuador las empresas y los productos de la región que tienen perfil exportador.

### **3.2.2 Reconocimientos:**

**Imagen 6. Premio ACOPISTA 2009-2010 ENTREGADO A LA EMPRESA ALÍÑOS LA GARZA**



Fuente: esta investigación

En el año 2009 la asociación colombiana de la micro, pequeñas y medianas empresas ACOPI seccional Nariño y la Alcaldía de Pasto, otorgaron el premio ACOPISTA 2009-2010 a la empresa Aliños La Garza como una forma de destacar y estimular el liderazgo, emprendimiento, empuje y sentido de pertenencia que el señor Fernando Cáceres y su esposa Tirsá Coral, han tenido con el gremio y la región aportando al desarrollo tanto empresarial como de la región.

### **3.2.3 Misión, Visión y Objetivos de la Empresa:**

#### **Misión.**

Somos una empresa Nariñense que procesa y comercializa condimentos orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciendo productos de alta calidad y excelente sabor; contribuimos al desarrollo integral del talento humano y al crecimiento de la región.

#### **Visión.**

Ser una empresa líder en el mercado de condimentos, reconocida por superar las expectativas de los consumidores con productos de calidad y excelente sabor brindando un servicio oportuno y confiable.<sup>16</sup>

#### **• Objetivos**

**General:** Maximizar las ventas con productos de óptima calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, por medio de la implementación paulatina de maquinaria y nueva tecnología.

#### **Específicos:**

- Asegurar la calidad y excelente presentación de los productos.
- Atender al cliente en forma cordial y oportuna cuando presente sus sugerencias y estar presto a brindarle soluciones.
- Contribuir al desarrollo del departamento con generación de empleo.
- Fidelizar al cliente por medio de obsequios, rifas, descuentos pero sobre todo con un producto competitivo.<sup>17</sup>

---

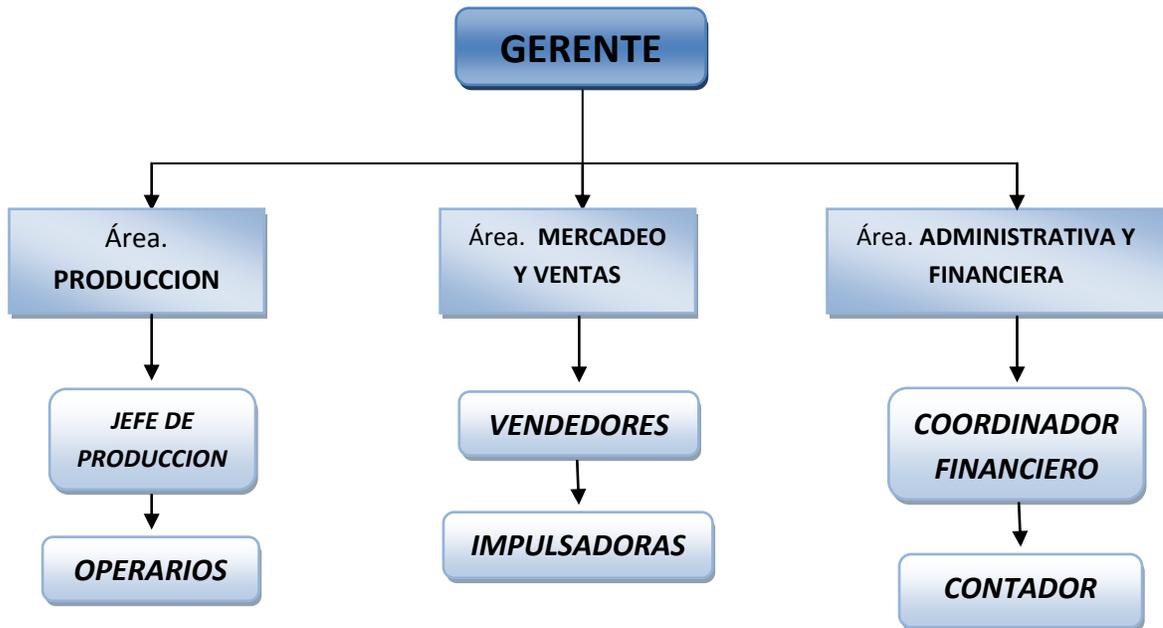
<sup>16</sup> EMPRESA ALIÑOS LA GARZA. Documentos de Archivo. Constitución de la empresa. 2000. P 11

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p 14

### 3.2.4 Situación de la empresa

- **Análisis Organizacional:**

Figura 1. Organigrama



Fuente: esta investigación

### 3.2.5 Cargos administrativos:

|                          |        |                  |
|--------------------------|--------|------------------|
| ▪ Gerente                | —————> | FERNANDO CACERES |
| ▪ Coordinador Financiero | —————> | TIRSA CORAL      |
| ▪ Contador               | —————> | ANA ORTEGA       |
| ▪ Supervisor             | —————> | ANDRES CACERES   |
| ▪ Secretaria             | —————> | MERCEDES ERAZO   |

### 3.2.6 Manual de Funciones.

Denominación del cargo: gerente

Funciones:

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos. Es importante aclarar que las metas son a largo plazo o sea, son más idealistas, es como decir que la meta puede ser, llegar ser el número uno en un mercado determinado, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Este proceso es de vital importancia y deber realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero se calcula cual es la demanda real del mercado y considerando la participación en el mismo, se puede pronosticar las ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a proveedores o cualquier otro compromiso con acreedores.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el negocio.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. Esta función del gerente de ventas, dependerá de la estructura de la empresa, porque en muchos casos, estos procedimientos son realizados por el departamento de recursos humanos, aunque la forma idónea sería que Rec. Humanos, recluten y seleccionen previamente y luego se le presente al gerente solo los mejores candidatos para ser incorporados a la empresa.

Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Esto es así, porque al gerente se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas el gerente debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus cuotas y la sumatoria de estas, den como resultado el objetivo de venta al gerente.

- **Manual de funciones del contador**

Denominación del cargo: Contador

Funciones:

- Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad.
- Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional, departamental y municipal.

- Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, Rete-fuente, Impuestos, Parafiscales, etc.
- Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa.
- Mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria.
- Estar atento a las entradas y salidas de dinero de la empresa.
- Mantener en aviso al gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa.
- Orientar la elaboración de los estados financieros periódicamente y la presentación de esta información de manera clara y precisa.

- **Manual de funciones del coordinador financiero:**

Denominación del cargo: supervisor de maquinaria

Jefe inmediato: gerente

Funciones.

- Cumplir con el horario asignado.
- Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente).
- Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente.
- Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.
- Responder por los implementos de trabajo asignados
- Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros mensuales y anuales con el fin de avaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la empresa.
- Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente, timbre, remesas, industria y comercio y bimestrales de Iva y velar por su oportuno pago y presentación.
- Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos Declaración anual de Renta y Complementarios, e Industria y Comercio, la preparación de la información en medios Magnéticos, y preparar el informe anual a la Superintendencias de Sociedades, Registro de proponente en la Cámara de Comercio, preparación de respuesta a la Encuesta nacional del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística)

- **Manual de funciones del supervisor de maquinaria**

Denominación del cargo: supervisor de maquinaria

Jefe inmediato: gerente

Funciones.

- Cumplir con el horario asignado.
  - Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Gerente).
  - Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente.
  - Participar en las reuniones de personal cuando considere necesario su presencia.
  - Responder por los implementos de trabajo asignados
  - Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo
  - Velar por el orden y aseo del lugar.
  - Llevar al día los registros requeridos para el control de la producción
- **Manual de funciones secretaria**

Denominación del cargo: secretaria

Jefe inmediato: gerente

Funciones:

- Coordinar y controlar la ejecución de los programas y actividades relacionados con las competencias financieras, del talento humano, de contratación y de servicios administrativos.
- Dirigir y controlar la política institucional en las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería del Ministerio. Vela porque la contabilidad general, la ejecución presupuestal y el registro de contratos, se cumplan de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia.
- Adelantar acciones y trámites necesarios relacionados con el presupuesto y la contabilidad del Ministerio, ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y demás organismos estatales.
- Dirigir la elaboración y ejecución de los Programas Anuales de Compras y de Caja del Ministerio.
- Coordinar todas las acciones necesarias para adelantar los procesos de contratación y vela por el correcto desarrollo de los contratos celebrados por el Ministerio.
- Dirigir, mantener actualizados y controlar los sistemas de información para el desarrollo de la misión del Ministerio y diseñar los programas de capacitación que sobre la materia requieran los funcionarios del Ministerio.
- Salvaguardar los archivos, registros, equipos de cómputo del Ministerio y velar por la actualización de sus licencias y derechos.

- Procesar y generar la información necesaria para la realización de planes, programas y proyectos para apoyar la toma de decisiones.

### Imagen 7. Equipo de Trabajo Aliños la Garza



Fuente esta investigación

### 3.2.7 Cultura organizacional:

- **Valores Corporativos:**

**Confianza:** Brindamos lo mejor de nuestro trabajo en cada producto, para que nuestros clientes tengan la plena seguridad que están consumiendo un producto de calidad y excelente sabor.

**Creatividad:** Combinando nuestras habilidades y experiencias para lograr efectos diferenciadores en los productos y en el servicio ofrecido.

**Sentido de Pertenencia:** solventada en el compromiso, en la confianza y lealtad con la empresa, con el talento humano, con los clientes y la sociedad.

Respeto: Desarrollando espacios de comunicación, tolerancia y solidaridad apegándonos a principios morales que permiten una convivencia efectiva.

Amabilidad: Capacidad de nuestro talento humano para responder a las necesidades de nuestros clientes con una actitud de entrega, atención y colaboración.

Agradecimiento: Generando un ambiente en el que nuestros colaboradores sientan a la empresa como suya y que por medio de esta apropiación se logre contribuir recíprocamente al cumplimiento de metas generales y al crecimiento integral del talento humano y de sus familias.

Liderazgo: Lograr ser los mejores ofreciendo productos de calidad por medio de procesos eficientes y eficaces.

- **Comunicación empresarial:** En la empresa no se emplea un canal de comunicación formal, puesto que la información que se distribuye entre los miembros del equipo de trabajo que conforman la empresa es de manera verbal (comunicación Informal).

- **Políticas de personal:** No se lleva a cabo políticas de contratación, capacitación, motivación ni control.

**3.2.8 Análisis de producción.** De acuerdo con la información suministrada por la empresa, la selección de proveedores (Cuadro 1.), fue un proceso que permitió descartar algunos de ellos por no cumplir con aspectos como: calidad del producto, precios, formas de pago, puntualidad y buen servicio, esto ha permitido contar con proveedores de alta categoría, sin embargo los problemas en las entregas si son muy frecuentes, puesto que los insumos (Cuadro 2.), en muchas ocasiones son importados y en vista de ello se generan retrasos, y algunas veces escases, generando incumplimiento por parte de la empresa con los clientes.<sup>18</sup>

**Cuadro 1. Proveedores de Aliños la Garza**

| PROVEEDORES          |           |              |
|----------------------|-----------|--------------|
| Nombre de la Empresa | Localidad | Departamento |
| ALIÑOS LA 29         | CALI      | VALLE        |
| INGREDIA S.A.S       | YUMBO     | VALLE        |
| PIAMONTE             | CALI      | VALLE        |

Fuente: esta investigación

<sup>18</sup> Ibid., p 17

**Cuadro 2. Lista de Insumos**

| <b>INSUMOS PARA LA PRODUCCION DE ADOBO</b> |                 |
|--|-----------------|
| 1  | <i>Comino</i>   |
| 2  | <i>Ajo</i>      |
| 3  | <i>Pimienta</i> |
| 4  | <i>Cebolla</i>  |
| 5  | <i>Oregano</i>  |
| 6  | <i>Laurel</i>   |
| 7  | <i>Azafran</i>  |
| 8  | <i>Tomillo</i>  |
| 9  | <i>Cereal</i>   |

Fuente: esta investigación

### **3.2.9 Procesos:**

- **Inspección:** es la actividad que desempeña el personal encargado de recibir las mercancías, se orientan con documentos como la factura y/o la orden de compra para verificar si la mercancía que llega esta conforme al pedido realizado, en cuanto a cantidad y referencias por producto además se debe tener en cuenta que la mercancía este en perfecto estado, es decir que cumpla con las características requeridas por la empresa para su recepción.
- **Despacho y/o llamada a Proveedores:** en caso de presentarse anomalías en la inspección se procede a llamar al proveedor, y se acuerda una solución para el problema presentado.
- **Mezcla:** en un recipiente grande se procede a mezclar los ingredientes de manera que sean uno solo, el procedimiento se hace de manera manual.
- **Molienda:** una vez mezclado, se procede a moler el producto por tres veces consecutivas, esto se hace para que la textura del producto sea uniforme, sin grumos y con un color homogéneo.
- **Almacenamiento:** en tanques plásticos con tapas herméticas con el propósito de que el producto no se contamine.
- **Empacado:** se hace en bolsas de polietileno de cuatro presentaciones 30grs 60grs 250grs y 500grs, no existen maquinas empacadoras este procedimiento es manual, se emplean grameras recipientes y cucharas que faciliten la agilización de esta actividad.

El empaque que se usaba anteriormente (Imagen 8) presento problemas en el almacenamiento, exhibición y transporte, debido a la mala calidad, generando perdida de productos por averías, esto obligo a la empresa a tomar medidas, decidiendo finalmente hacer un cambio de empaque, que además sirviera para el ingreso a un nuevo mercado.

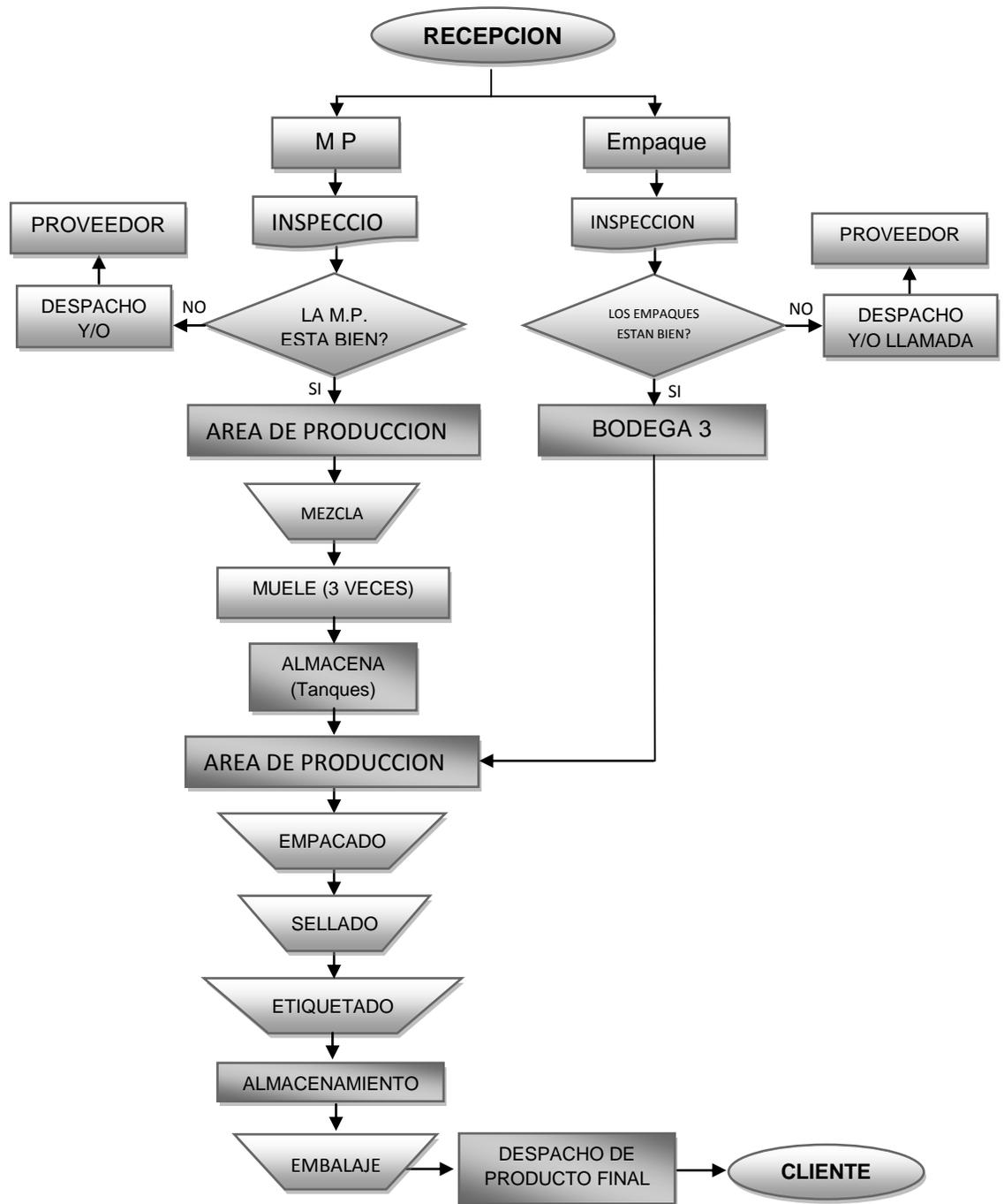
### Imagen 8. Empaque de Adobo por 60 grs.



Fuente: esta investigación

- **Sellado:** las bolsas de polietileno se sellan dos veces, la primera por el lado inferior de la bolsa y posteriormente cuando ya se ha envasado el producto (parte superior).
- **Etiquetado:** estando ya el producto en las bolsas de polietileno, se procede a poner con ganchos de cocedora manual las etiquetas de papel para terminar el proceso de elaboración del producto.
- **Embalar:** se embala en bolsas y cajas de 12 y 24 unidades.

Figura 2 Flujo grama de procesos<sup>19</sup>



<sup>19</sup> FUENTE: esta investigación

### 3.2.10 Tecnología y estado de los equipos:

- **Nivel de modernización o de obsolescencia de los equipos**

Actualmente la empresa cuenta con un nivel tecnológico bajo, puesto que las maquinas que se usan en la producción son antiguas, y aun no cuenta con una maquina empacadora, selladora automática ni tampoco mezcladora de materias primas y molinos automáticos. Se pretende obtener un préstamo para la compra de equipos puesto que la mayoría de los procedimientos en la producción son manuales.<sup>20</sup>

Los equipos a pesar de sus años de uso se encuentran en buenas condiciones, sin embargo con ellos se ve afectada la eficiencia en la entrega.

La empresa cuenta con:

**Cuadro 3. Lista de Equipos que la Empresa Aliños la Garza utiliza para la producción<sup>21</sup>.**

| Unidades | Nombre del Equipo        |
|----------|--------------------------|
| 5        | Grameras                 |
| 4        | Selladoras de Pedal      |
| 2        | Molinos                  |
| 1        | Pesa                     |
| 1        | Selladora Termoencogible |
| 1        | Selladora Mecanica       |
| 1        | Fechadora                |

Fuente: esta investigación

---

<sup>20</sup> Ibíd., p 14

<sup>21</sup> FUENTE: esta investigación

**Imagen 9. Selladora de Pedal**



Fuente: esta investigación

**Imagen 10. Selladora Termo-encogible**



Fuente: esta investigación

La selladora Termo-encogible es una de las tecnologías adquiridas en el último año.

**Imagen 11 molino**



Fuente: esta investigación

**Imagen 12. Pesa**



Fuente: esta investigación

**Imagen 13. Fechadora**



Fuente: esta investigación

**Imagen 14 Gramera**



Fuente: esta investigación

- **Grado de Mantenimiento de los equipos:** El mantenimiento de los equipos se realiza de manera frecuente, puesto que se cuenta con personal encargado del programa de lubricación, mantenimiento y control de cada uno de ellos.
- **Proceso de Control de Calidad:** La empresa realiza un seguimiento a cada uno de los procesos de producción, se llevan registros de fechas de vencimiento de materias primas, lotes y fechas de vencimiento del producto terminado, además

durante el proceso normal del producto se realizan unas pruebas para determinar si las características del producto son las adecuadas para salir al mercado, puesto que en muchas ocasiones se han visto problemas en las características intrínsecas de las materias primas que solo se pueden identificar en la producción.

- **Utilización de políticas ambientales dentro de la empresa:** La empresa en sus procesos de producción no presenta una amenaza para el medio ambiente, por ello que no se llevan políticas ambientales, sin embargo se presentan molestias para las viviendas del sector debido a los aromas que genera el proceso de elaboración de los productos, por lo que se está realizando un estudio para hacer algo al respecto.

Respecto a las molestias auditivas que generan los quipos empleados, estas no son mayores para la comunidad, pero para la persona que se encarga de su manejo si, por eso la empresa cuenta con un equipo de protección personal para el encargado del área de producción (molienda), este equipo consta de los elementos que muestra la imagen 15.

**Imagen 15 Equipo de Protección. Empleado por personal de producción**



Fuente: esta investigación

Los demás trabajadores de la empresa que laboran en el área de producción son dotados anualmente de; delantal y zapatos, y de manera frecuente de gorro y tapabocas.

A pesar de emplear este tipo de dotaciones, los trabajadores si presentan alteraciones en su salud, por eso se presenta el mayor número de permisos.

Para evitar cualquier tipo de contaminación con los alimentos la empresa lleva un control exigido por INVIMA.

### **3.3 ANÁLISIS FINANCIERO**

- **Crecimiento Financiero de los dos Últimos Años**

Para establecer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, es necesario hacer un estudio de los estados financieros, puesto que por medio de ellos se conoce las diferentes situaciones en las que ha estado implícita la empresa Aliños la Garza.

Los indicadores financieros (relación entre dos variables) hacen uso de dos de los estados financieros de la empresa, quizá en este caso los más importantes como: el estado de resultados y el balance general, puesto que es en estos donde la empresa registra los movimientos económicos y financieros más relevantes.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Fuente: Aliños la Garza

**Tabla 1. Balance General Aliños la Garza**

| <b>Aliños la Garza</b><br>Nit: 19.230.231-0<br><b>BALANCE GENERAL</b><br>( a 31 de Diciembre de 2010 - 2011) |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|
|  | 2010                       | 2011                       |
| <b>ACTIVO</b>  | <b><u>129520884,33</u></b> | <b><u>156383926,02</u></b> |
| CAJA   | 19149067,22                | 4716506,02                 |
| ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O<br>SALDOS A FAVOR   | 10818369,11                | 15584347                   |
| DEUDORES VARIOS  | 0                          | 60000000                   |
| INVENTARIOS  | 87945601                   | 60544662                   |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>  | <b><u>107094668,22</u></b> | <b><u>65261168,02</u></b>  |
| ACTIVOS LIQUIDOS   | 19149067,22                | 4716506,02                 |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>   | <b><u>11607847</u></b>     | <b><u>12412531</u></b>     |
| MAQUINARIA Y EQUIPO  | 13748776                   | 13748776                   |
| EQUIPO DE OFICINA  | 5178261                    | 5589261                    |
| EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIONES   | 2535170                    | 2535170                    |
| FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE   | 0                          | 2390000                    |
| MENOS: Depreciacion acumulada  | -9854360                   | -11850676                  |
| CARGOS DIFERIDOS   | 0                          | <b>3125880</b>             |
| <b>PASIVO</b>  | <b><u>27723807,19</u></b>  | <b><u>26233172,08</u></b>  |
| PROVEEDORES  | 19901500                   | 19593190                   |
| CUENTAS POR PAGAR  | 2503700                    | 2315860                    |
| IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS   | 5318607,19                 | 3493224,08                 |
| OBLIGACIONES LABORALES   | 0                          | 830898                     |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>  | <b><u>27723807,19</u></b>  | <b><u>26233172,08</u></b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>  | <b><u>101797077,14</u></b> | <b><u>130150753,94</u></b> |
| CAPITAL SOCIAL   | 101287531,1                | 129641207,9                |
| REVALORIZACION DEL PATRIMONIO  | 509546                     | 509546                     |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>   | <b><u>129520884,33</u></b> | <b><u>156383926,02</u></b> |

Fuente: esta investigación

**3.3.1 Análisis de liquidez<sup>23</sup>:** El análisis de liquidez permite determinar la capacidad de que tiene la empresa para pagar sus deudas (Pasivo) en el corto plazo, es decir con cuanto efectivo cuenta la empresa para cancelar sus deudas en un periodo inferior a un año.

Para ello se debe tener en cuenta las siguientes razones financieras:

**Índice de Liquidez Mediata o Razón Circulante:** permite determinar la cantidad de dinero que hay en el activo corriente para cubrir el pasivo corriente o deudas a corto plazo en que ha incurrido la empresa.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{(2010) ILM} = \frac{107.094.668,22}{27.723.807,19} = 3,8$$

$$\text{(2011) ILM} = \frac{65.261.168}{26.233.172,08} = 2,4$$

En el 2010 por cada peso que la empresa Aliños la Garza debía a corto plazo, esta disponía de \$ 3,8 de respaldo o solvencia y liquidez para cubrir sus deudas y en el año 2011 este se disminuye quedando en \$2,4 de respaldo y solvencia, a pesar de haber bajado en este año, la solvencia y liquidez de la empresa sigue siendo buena.

**-Prueba Acida:** representa la liquidez que tiene la empresa, para el pago de sus obligaciones de manera inmediata, sin que se tenga que recurrir a la venta de los inventarios, por ello se tienen en cuenta las cuentas que representan dinero en efectivo o que se puedan convertir en dinero con relativa rapidez (activos líquidos)

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activos Liquidos}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{(2010) PA} = \frac{19.149.067,22}{27.723.807,19} = 0,69$$

$$\text{(2011) PA} = \frac{4.716.506}{26.233.172,08} = 0,17$$

<sup>23</sup> FUENTE: esta investigación

Análisis: en el año 2010 la empresa disponía en sus activos de \$3,8 por cada \$1 que debía a corto plazo, pero de manera inmediata solo contaba con \$0,69 ya que sus activos se concentran básicamente en inventarios y estos no se convierten fácilmente en dinero para el pago de una deuda inmediata.

Para el año 2011 la empresa respalda cada peso de sus pasivos corrientes con \$2,4 Sin embargo de este valor solo \$0,17 son activos líquidos para solventar de manera inmediata sus obligaciones, pues la mayor parte de estos activos se concentra en deudores a largo plazo

**-Capital de Trabajo** son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, es decir que el capital de trabajo es el efectivo, las inversiones a corto plazo, cartera e inventarios con los que cuenta la empresa para poder desarrollar sus actividades de manera normal en el corto plazo.

**Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente**

$$\begin{aligned} (2010) \text{ CT} &= 107094668 - 27723807 = 79370861 \\ (2011) \text{ CT} &= 65261168 - 26233172 = 39027995 \end{aligned}$$

La empresa para el año 2010 dispone de \$79 millones de capital de trabajo, lo que quiere decir que la empresa conto con el dinero suficiente para la compra de materias primas, insumos y demás; y para el año 2011 se disminuye este capital a \$39 millones lo que quiere decir que la empresa ha disminuido su capital de trabajo en más de 50%

- **Análisis de solvencia y endeudamiento<sup>24</sup>**

Este tipo de análisis permite determinar la autonomía financiera de la empresa, además de la estabilidad o consolidación en términos de pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio.

**Estructura del capital:** Es la suma de los fondos que provienen de aportes propios y los adquiridos mediante endeudamiento a largo plazo para financiar los activos de la empresa

$$\text{Estructura del Capital} = \frac{\text{Pasivo Total} * 100}{\text{Patrimonio}} = \%$$

$$(2010) \text{ EC} = \frac{27.723.807,19 * 100}{101.797.077,14} = .27\%$$

$$(2011) \text{ EC} = \frac{26.233.172,08 * 100}{130.150.753,94} = .20\%$$

<sup>24</sup> FUENTE: esta investigación

Análisis: la anterior formula nos muestra claramente como la empresa Aliños la Garza financia sus activos, de manera que en el año 2010, por cada \$100 aportado a la empresa el 27% correspondían a aportes de sus acreedores y el 73% eran aportes propios esta situación, presenta una disminución de 0,7% para el año 2011 lo que quiere decir que la empresa a pagado sus deudas y que ahora los aportes propios corresponden al 80% contra el 20% de sus acreedores.

**-Endeudamiento Externo:** son las deudas contraídas por la empresa con terceros.

$$\text{Endeudamiento Externo} = \frac{\text{Pasivo Total} * 100}{\text{Activo Total}} = \%$$

$$(2010) \text{ E EXT} = \frac{27.723.807,19 * 100}{129.520.884,33} = .21\%$$

$$(2011) \text{ E EXT} = \frac{26.233.172,08 * 100}{156.383.926,02} = .17\%$$

En el año 2010 la empresa estaba debiendo el 21% del total de activos y para el año 2011 se disminuye este porcentaje al 17%, ya que se ha cancelado algunas deudas que se tenían con entidades financieras.

**Endeudamiento Interno:** son las deudas contraídas con los socios.

$$\text{Endeudamiento Interno} = \frac{\text{Patrimonio} * 100}{\text{Activo Total}} = \%$$

$$(2010) \text{ E INT} = \frac{101.797.077,14 * 100}{129.520.884,33} = .79\%$$

$$(2011) \text{ E INT} = \frac{130.150.753,94 * 100}{156.383.926,02} = .83\%$$

Para el 2010 el 79% del total de activos corresponden a los propietarios, y para el 2011 el 83% de estos activos corresponde a los socios, este incremento se debido a la disminución de deudas contraídas con los bancos.

**Análisis de rentabilidad:** La rentabilidad de la inversión es una medida, que permite determinar el rendimiento de los activos de la empresa, independientemente de la financiación de los mismos (activos).

**Tabla 2 Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias de la Empresa Aliños La Garza S.A. (de 1 de Enero a 31 de Diciembre de 2010 – 2011)**

| <b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>                                   | <b>2010</b>             | <b>2011</b>             |
|--|-------------------------|-------------------------|
| <b>INGRESOS</b>  | <b><u>294593002</u></b> | <b><u>303559609</u></b> |
| INGRESOS OPERACIONALES                                       | <b><u>216319594</u></b> | <b><u>223066625</u></b> |
| COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR                                | 218922975               | 225715443               |
| MENOS: DEVOLUCIONES EN VENTAS                                | -2603381                | -2648818,2              |
| MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES                               | <b><u>78273408</u></b>  | <b><u>80492984</u></b>  |
| RECUPERACIONES   | 418428                  | 170000                  |
| DIVERSOS   | 77854980                | 80322984                |
| TOTAL DE INGRESOS NETOS                                      |                         |                         |
| <b>COSTOS DE VENTAS</b>                                      | <b><u>145333467</u></b> | <b><u>156218846</u></b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>                            | <b><u>70986127</u></b>  | <b><u>66847779</u></b>  |
| <b>GASTOS</b>  | <b><u>91477769</u></b>  | <b><u>118987086</u></b> |
| GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION                       | <b><u>25961008</u></b>  | <b><u>62127740</u></b>  |
| IMPUESTOS  | 1948898                 | 2587803                 |
| CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES                                | 200000                  | 0                       |
| SERVICIOS  | 2914822                 | 3838008                 |
| GASTOS LEGALES   | 763000                  | 1462769                 |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES                                 | 322443                  | 445931                  |
| ADECUACION E INSTALACION                                     | 1370000                 | 0                       |
| DEPRECIACIONES   | 1155230                 | 971436                  |
| AMORTIZACIONES   | 0                       | 1042000                 |
| DIVERSOS   | 17286615                | 51779793                |
| <b>OPERACIONALES DE VENTAS</b>                               | <b><u>60976791</u></b>  | <b><u>56859346</u></b>  |
| GASTOS DE PERSONAL   | 19683750                | 17588436                |
| IMPUESTOS  | 792000                  | 0                       |
| ARRENDAMIENTOS   | 22640061                | 10586749                |
| CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES                                | 1320000                 | 1472500                 |
| SEGURO   | 498859                  | 392818                  |
| SERVICIOS  | 14025439                | 24377533                |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES                                 | 2016682                 | 2441310                 |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                                  | <b>-15951672</b>        | <b>-52139307</b>        |
| <b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>                               | <b><u>2810970</u></b>   | <b>0</b>                |
| FINANCIEROS  | 840000                  | 0                       |
| GASTOS EXTRAORDINARIOS                                       | 1970970                 | 0                       |
| <b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS</b>           | <b>59510766</b>         | <b>28353677</b>         |
| IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS                          | <b>1729000</b>          | <b>0</b>                |
| <b>UTILIDAD LIQUIDA</b>                                      | <b>57781766</b>         | <b>28353677</b>         |
| Menos Reservas   | 0                       | 0                       |
| <b><u>UTILIDAD DEL EJERCICIO O RESULTADO DEL PERIODO</u></b> | <b>57781766</b>         | <b>28353677</b>         |

Fuente: esta investigación

**-Margen Bruto de Utilidad:** Nos muestra cuanto beneficio se obtiene en relación a los ingresos, si se encuentran cambios en este indicador puede que la empresa

haya aplicado cambios en los precios, de manera que puede existir mayor eficiencia o ineficiencia productiva. Cuando la empresa aplica esta razón financiera es porque quiere conocer el rendimiento, antes de los gastos operacionales, dicho de otra manera, el empresario desea conocer qué porcentaje le queda por cada peso vendido, con el fin de cubrir los gastos operacionales, los no operacionales, los impuestos y además generar la utilidad para el propietario de la misma.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta} * 100}{\text{Ingresos Operacionales}} = \%$$

$$\text{(2010) MBDU} = \frac{70.986.127,11 * 100}{216.319.594} = .32,81\%$$

$$\text{(2011) MBDU} = \frac{66.847.778,80 * 100}{223.066.624,8} = .29,96\%$$

Lo que quiere decir que en el 2010 por cada \$100 que recibe la empresa, el margen de utilidad es del 32,81%, y el costo de ventas representa el 67,19%, mientras que para el 2011 el margen de utilidad se reduce en 2,85% quedando en 29,96% con un costo de ventas de 70,04% esto básicamente se debió al incremento de materias primas y al mantenimiento de los precios de 2010.

**-Margen Neto de Utilidad:** indica que porcentaje de las ventas queda para que la empresa pueda cubrir los impuestos y generar utilidades para los propietarios.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Ingresos Operacionales}} = \%$$

$$\text{(2010) MNU} = \frac{59.510.766,11 * 100}{216.319.594} = .27\%$$

$$\text{(2011) MNU} = \frac{28.353.676,80 * 100}{223.066.624,8} = .12\%$$

Los resultados anteriores muestran que para el año 2010, por cada \$100 que la empresa recibió producto de sus ventas el 27% representaban un margen bruto de utilidad, y para el año 2011 este margen tiene una disminución considerable (15%) quedando en 12%.

**-Rendimiento Sobre el Activo:** permita comparar el resultado obtenido de la utilidad el ejercicio, contra el valor de los activos de la empresa, para indicar cuanto genera de utilidades para propietarios cada peso invertido.

$$\text{Rendimiento Sobre Activo} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio} * 100}{\text{Activo Total}} = \%$$

$$\text{(2010) RSA} = \frac{57.781.766,11 * 100}{129.520.884,33} = .44,6\%$$

$$\text{(2011) RSA} = \frac{28.353.676,80 * 100}{156.383.926,02} = .18,13\%$$

El rendimiento de la empresa es de 44,6% sobre el total de activos en el año 2010, lo que nos muestra que para este año el margen de rendimiento fue alto respecto al año 2011 que disminuye (26%) de manera considerable hasta quedar en 18,13%

- **Margen Operacional:** permite medir los resultados de la empresa teniendo en cuenta los gastos y los costos, relacionados con la actividad productiva; permitiendo determinar si el negocio es o no lucrativo, independientemente de la forma como se financie.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional} * 100}{\text{Ingresos Operacionales}} = \%$$

$$\text{(2010) MO} = \frac{.-15.951.671,89 * 100}{216.319.594,00} = -.7,3\%$$

$$\text{(2011) MO} = \frac{.-52.139.307,20 * 100}{223.066.624,8} = -.23,3\%$$

**3.3.2 Sistematización y Método Contable.** La empresa no cuenta con un programa contable propio, por esta razón los soportes y demás información correspondiente a los movimientos contables y financieros de la empresa son suministrados cada 15 días a la contadora, quien se encarga de procesar la información para posteriormente presentar los informes correspondientes a la empresa Aliños la Garza.

A mediados del año 2011 la empresa adquiere el programa SIGO, con el propósito de reducir tramites en el proceso contable, facilitar los controles internos y agilizar la verificación de los estados financieros, sin embargo el proceso de instalación e ingreso de datos se inicia en marzo de 2012.

- **Estado Financiero de la Empresa:**

Créditos Vigentes: Actualmente la empresa tiene créditos bancarios, puestos que ha sido una manera de solventar las necesidades que se han presentado en el desempeño normal de su actividad, es el caso de las remodelaciones en las diferentes áreas de la empresa y compra de materiales necesarios para cumplir con las normas de calidad que exige el INVIMA

¿Cuáles han sido las estrategias empleadas para la financiación de las actividades de la empresa?

Las estrategias que los empresarios han implementado para financiar las diferentes actividades que garanticen el normal funcionamiento de la empresa siempre han sido la adquisición de préstamos ya sea con entidades financieras como también con otras entidades que ofrezcan este servicio como Comfamiliar de Nariño con quien actualmente tienen un crédito.

¿Cómo pretende la empresa financiar sus actividades y proyectos a futuro?

La empresa planea cada uno de sus proyectos y actividades con capital de la empresa, pero en caso de que esto no se pueda, no descarta la posibilidad de acceder a créditos bancarios o con cualquier otra entidad.

¿La empresa tiene oportunidades de acceder a créditos?

La historia crediticia de la empresa Aliños la Garza es muy buena, por lo que los bancos están dispuestos a conceder y/o renovar créditos.

**3.3.3 Política de Costos.** El cálculo de los costos es realizado directamente por el gerente de la empresa, el señor Fernando Cáceres, quien se encarga de determinar y hacer el cálculo para finalmente determinar el precio de venta.

**3.3.4 Políticas de Compras.** Sobre los Pagos a Proveedores: la manera que se emplea para cancelar facturas a quienes suministran las materias primas para la producción se realiza a un plazo de 30 días el total de la factura.

Grado de dependencia de los proveedores, la empresa no se ve con dependencia de ningún proveedor ya en el mercado hay varias compañías que pueden suministrar el tipo de materias primas que se necesitan para la producción de ADOBO.

Planeación de las Compras, la empresa no lleva un plan que pueda determinar la necesidad de comprar materias primas, pues estas se llevan a cabo muchas veces cuando las existencias en bodega están en ceros, pues no existe personal

encargado sin embargo los operarios de producción informan a la secretaria o al gerente cuando un producto está por terminarse.

El gerente personalmente es quien se encarga de revisar y hacer pedido, pero como son varias sus funciones dentro de la empresa, muchas veces se pasa por alto esta tarea y por ello, se ha generado en varias ocasiones atrasos en la producción.

Control de Calidad de Materias Primas: las materias primas son revisadas aleatoriamente cuando son recepcionadas, se revisa textura, color, olor y finalmente su peso para luego pasar al área que corresponda según el proceso que se le aplique.

### **3.3.5 Política de Ventas:**

- **Plazos:** Las formas de pago que se manejan con los clientes es de 30 días para grandes y pequeños supermercados y para tiendas o negocios pequeños es al contado, puesto que son pedidos pequeños los que manejan estos últimos, además no se han presentado ningún tipo de peticiones para ampliar el plazo.
- **Descuentos:** No existe una política que permita la aplicabilidad de descuentos. Los precios son muy bajos y exequibles al público de manera que los descuentos no aplican para este producto.

### 3.3.6 Producto:

**Cuadro 4 Características del Producto (Adobo)<sup>25</sup>**

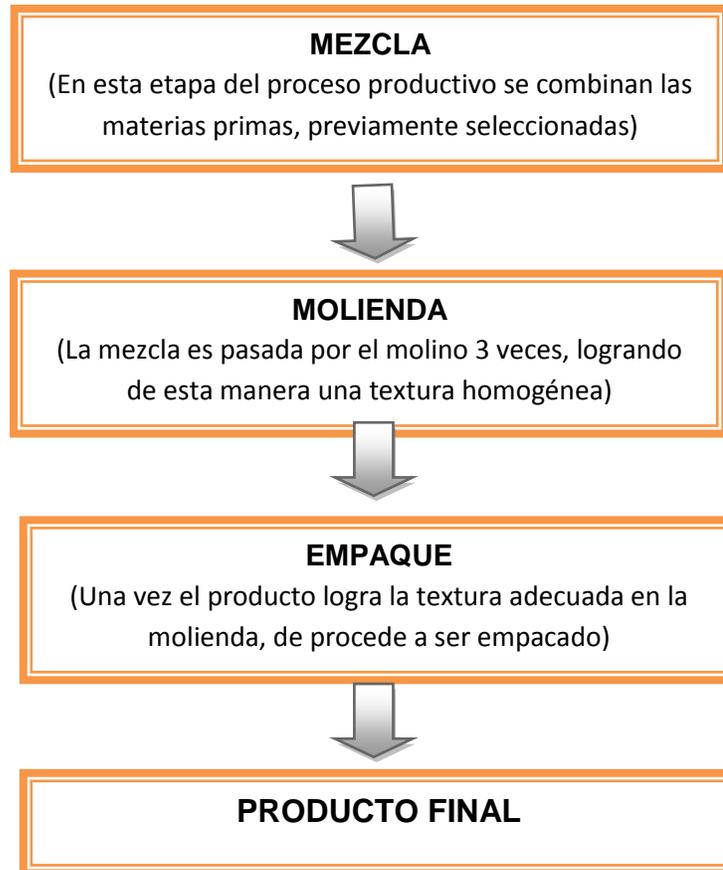
| DESCRIPCION DEL PRODUCTO  |  |
|---|--|
|  |    |
| <b>POSICION ARANCELARIA</b>   | 2103 90 20 00 Condimentos y Sazonadores Compuestos   |
| <b>INGREDIENTES</b>   | El adobo es un condimento, elaborado a base de 8 ingredientes basicos 100% naturales: comino, ajo, pimienta,cebolla, oregano, laurel, azafran y tomillo. |
| <b>PRESENTACIONES COMERCIALES</b>   | 30 GRS<br>60 GRS<br>250 GRS<br>500 GRS   |
| <b>MATERIAL DEL ENVASE</b>  | Bolsa en polipropileno, calibre 3  |
| <b>CONDICIONES DE CONSERVACION</b>  | Medio Ambiente   |
| <b>TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACION)</b>                               | Selección, mezcla, molienda, empaque   |
| <b>VIDA UTIL</b>  | Dos Años   |
| <b>Usos</b>   | Se usa para condimentar y ser la base de platos o recetas como: sopas, carnes (blancas y/o rojas) y  |

Fuente: esta investigación

<sup>25</sup> FUENTE: esta investigación

### 3.3.7 Producción:

Figura 3 Diagrama del Proceso De Producción de Adobo<sup>26</sup>



Fuente: esta investigación

La producción de adobo es muy variada mes a mes, ya que depende de las ventas que se realicen, pues a pesar de que su vida útil es larga (Dos años), la empresa solo produce pequeñas cantidades, a medida como va saliendo del inventario.

Para determinar la producción mensual promedio, se analizo la producción diaria de los 3 últimos años, y se obtuvo finalmente la siguiente información: Unidades producidas de acuerdo a la presentación comercial por año (2009-2011)

---

<sup>26</sup> FUENTE: esta investigación

**Gráfico 1. Producción de Adobo por Presentaciones Comerciales 2009-2011**



Fuente: esta investigación

En el año 2009 se produjeron 21.057 unidades de Adobo en sus diferentes presentaciones, de las cuales la que tuvo mayor participación fue la presentación de 30 grs con el 46%, seguida de la presentación de 60 grs con 45%, el 8% para la de 250grs y el 2% restante para la presentación de 500 grs.

Para el 2010 se producen 22.792 unidades, 1.735 unidades más que las del año anterior, y la presentación comercial que más participación tuvo en este año fue la de 60 grs con 47%, seguida de 43% de 30 grs, y las presentaciones de 250 grs y 500 grs tuvieron la misma participación que en el 2009. (8% y 2%)

En el 2011 las cantidades producidas son de 23.545, es decir 753 más que el año pasado (2010) y para este año nuevamente la presentación de 30grs es la que mayor participación y acogida a tenido en el mercado al tener el mayor porcentaje (50%), seguida del 37% para 60grs, 10% para 250 grs y 3% para 500grs.

**Cuadro 5. Kilos de Adobo producidos por Año**

| PRODUCCION DE ADOBO |       |
|---------------------|-------|
| AÑO                 | KILOS |
| 2009                | 1450  |
| 2010                | 1647  |
| 2011                | 1827  |

Fuente: esta investigación

El promedio de Producción de Adobo por 60 grs. es igual a 2.538 Unidades Mensuales.

La empresa está en proceso de selección de empaque, ya que si desea ingresar a nuevos mercados, este debe ser mejorado y analizado por el quipo directivo, con el fin de garantizar que cumpla con todas las especificaciones necesarias.

- **Costos de Producción:** En vista de que la producción mensual de Adobo es de 2.538 unidades, el costo fijo de estas unidades corresponde a \$ 1.015.200 y el costo variable es de \$ 507.600.

**3.3.8 Punto de Equilibrio:** El punto de equilibrio permite, determinar cuántas unidades debe vender la empresa, para poder cumplir los costos y gastos totales. Teniendo en cuenta que estos varían de acuerdo al volumen de producción. Se toma como base la producción mensual para el cálculo del punto de equilibrio mensual

Costos Fijos = 1.015.200

Costos Variables = 507.600

Precio de Venta = 1.000

Promedio de Producción Mensual = 2.538 Unidades

Fórmula para determinar Punto de Equilibrio:

$$PE = \frac{CF}{PV-CV}$$

Donde; CF = costos fijos; PV = precio de venta unitario; CV = costo variable unitario

$$PE = \frac{1.015.200}{1000 - 200}$$

$$PE = 1.269$$

La empresa debe vender mensualmente 1.269 unidades de Adobo para cubrir los gastos y costos totales en la producción mensual, y de esta cantidad en adelante se generan la utilidad operacional.

- **Precio de Venta**

El precio de venta se fija de acuerdo a los gastos y costos del producto, además de un margen de utilidad del 40%, y del nivel de precios de la competencia (El Rey).

Los cambios en el precio de los últimos 3 años no han sido considerables, ya que el nivel de precios de la competencia se ha mantenido y no da pie para un incremento de los precios para el consumidor. “Con un competidor como el Rey en el mercado, la competencia es verdaderamente difícil. Como para subir los precios cuando las materias primas suben, pues ellos manejan unos precios muy bajos y además manejan un tipo de competencia desleal con la empresa, ya que muchos empresarios dicen que ellos (El Rey) ofrecen cualquier tipo de beneficios con el propósito de sacar del mercado a los productos de Aliños la Garza”<sup>27</sup>.

Esta situación ha generado que la empresa, en el momento de fijar, o aumentar sus precios, siempre tenga en cuenta los precios de la competencia, principalmente el Rey sin importarles que sus utilidades se vean afectadas.

### 3.3.9 Mercadeo:

- **Comportamiento de las ventas:** Las ventas de los 3 últimos años se han dirigido a abastecer el mercado regional y se ha contado con un crecimiento del 20% (2011) respecto a las ventas del 2009. Las mayor parte de estas van dirigidas a grandes supermercados como: Alkosto, Carrefour, El Tigre de la Rebaja, Líder, Abraham Delgado, Metrópolis, Mana, Macroeconomico, MercaZ en Tumaco, La estrella en Ipiales.

Las presentaciones que tiene mayor acogida son las de 30 y 60 gramos, por ser las más prácticas y económicas para el cliente.

- **Canales de Distribución** Los canales de distribución que la empresa más utiliza para hacer llegar su producto al consumidor final son:

- **Mayoristas:** Entre ellos almacenes de cadena y supermercados del departamento de Nariño (Cuadro 6):

---

<sup>27</sup> Entrevista a Propietarios de la empresa Aliños la Garza

**Cuadro 6. Clientes (Mayoristas) Aliños la Garza<sup>28</sup>**

| No. | CLIENTES MAYORISTAS   |                              |
|-----|---|------------------------------|
| 1   | ALKOSTO S.A.  | Pasto (Av. Bolívar y Centro) |
|     |   | Tuquerres                    |
|     |   | Ipiales                      |
| 2   | CARREFOUR   |                              |
| 3   | COMFAMILIAR DE NARIÑO   |                              |
| 4   | Supermercado METROPOLIS 21  |                              |
| 5   | Supermercados EL TIGRE DE LA REBAJA                                 |                              |
| 6   | Auto Servicio MACRO ECONOMICO                                       |                              |
| 7   | EL MANA   |                              |
| 8   | Supermercado AMOREL   |                              |
| 9   | Supermercados MERCA Z (Tumaco, en calle Sucre, La Avenida y Centro) |                              |
| 10  | LA ESTRELLA (Ipiales)   |                              |

Fuente: esta investigación

- **Minoristas:** Algunos supermercados y tiendas de la ciudad de Pasto y de los municipios aledaños (Cuadro 7):

**Cuadro 7. Clientes (Minoristas) Aliños la Garza<sup>29</sup>**

| No. | CLIENTES MINORISTAS           |
|-----|-------------------------------|
| 1   | Auto Servicio DONDE PATTY     |
| 2   | MERCA LA 10                   |
| 3   | PORKILANDIA                   |
| 4   | EXTRA ECONOMICO               |
| 5   | EL RIL                        |
| 6   | EXTRA BARATO LA 16            |
| 7   | MAS BARATO                    |
| 8   | LIDER                         |
| 9   | Auto Servicio ABRAHAM DELGADO |

Fuente: esta investigación

- **Venta Directa,** Debido a la ubicación de la empresa, muchas personas adquieren fácilmente los productos La Garza en Fábrica, esto sin que la empresa realice algún tipo de publicidad en el punto, puesto que sus propietarios no están

<sup>28</sup> FUENTE: esta investigación

<sup>29</sup> FUENTE: EMPRESA ALIÑOS LA GARZA

interesados en este tipo de distribución, ya que acarrea costos y gastos que la empresa no quiere asumir por el momento.

### **3.3.10 Envase y Embalaje:**

El envase que se utiliza para el producto son bolsas de polipropileno calibre 3 donde va impreso datos como: la marca, la mascota de la marca, los teléfonos de la empresa y el fax de la misma y se complementa con una etiqueta que determina las características del producto como; peso, ingredientes, lote, fecha de vencimiento, nombre del producto y algunos datos de la empresa. Para el embalaje se emplean bolsas de 25 unidades (pacas) que finalmente son embaladas en cajas de 4 pacas (100 unidades)<sup>30</sup>

**3.3.11 Principales Clientes.** Los clientes más importantes para la empresa son los supermercados y tiendas ya que, si bien los almacenes de cadena que están en la ciudad hacen pedidos de grandes cantidades los precios que se manejan con ellos no son los mismos, pues las utilidades que se obtienen de estos son bajas.

**3.3.12 Expectativa de los Clientes.** Los clientes esperan un producto de excelente calidad que les garantice la buena sazón de sus comidas y preparaciones que necesiten ser condimentados además piden un plazo de 2 meses, plazo que la empresa solo concede a algunos de ellos.

**3.3.13 Estrategias de Promoción Utilizadas.** La empresa realiza promociones cuando los supermercados realizan algún evento en particular o cuando los grandes distribuidores (Alkosto y Carrefour) así lo exigen.

Algunas de las herramientas que se utilizan son muestras gratis, premios, descuentos y participación en eventos como ferias y convenciones, donde las promotoras o los vendedores realizan exposiciones destacando las principales características de los productos la forma como deben usarse. Todo esto con el fin de motivar la compra de los consumidores y de posicionar la marca.

**3.3.14 Fortalezas y Debilidades Frente a la Competencia.** Los precios y La calidad de los productos son algunas de las fortalezas de la empresa, entre las debilidades esta la falta de un área de mercadeo y ventas que se encargue de la planeación de eventos y de fortalecer el trabajo de los vendedores.

---

<sup>30</sup> Entrevista a Propietarios de la empresa Aliños la Garza

- Análisis de las variables internas de la empresa Aliños La Garza

Para hacer este análisis, la metodología a utilizar es la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al ser interpretada se debe tener en cuenta que lo realmente importante son los factores que se incluyen, más que las cifras reales.

Una vez se tenga la lista de los factores claves de éxito identificados al interior de la organización, se procede a identificar cuáles son las variables más importantes asignándoles un peso entre 0.0 (que quiere decir que no es importante) a 1.0 (que es la calificación que se les da a las variables absolutamente importantes) de acuerdo a la incidencia e importancia relativa al interior de la empresa. (Al sumar los pesos deben ser iguales a 1.0). Luego se asigna una calificación, si la variable representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Así, los pesos se refieren a la industria, mientras que las calificaciones se refieren a la compañía, estos se multiplican y como resultado se obtiene una calificación ponderada por cada variable, el total de los ponderados puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas como débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyan en la matriz, está siempre nos permitirá conocer cuál es el estado en la que se encuentra la empresa. En este caso la empresa Aliños la Garza S.A. tiene un ponderado de 2.39 debido a la baja utilización de planes estratégicos que fortalezcan internamente la empresa

**Tabla 3 Matriz de Evaluación de Factores Internos Aliños La Garza<sup>31</sup>**

| <b>Variables Clave</b>  | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Total Ponderado</b> |
|---|-------------|---------------------|------------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>   |             |                     |                        |
| <b><u>Administración</u></b>  |             |                     |                        |
| 1. Cuentan con registro INVIMA  | 0.04        | 4                   | 0.16                   |
| 2. Planta física propia   | 0.02        | 4                   | 0.08                   |
| 3. Imagen corporativa definida (misión, visión, políticas)                              | 0.04        | 3                   | 0.12                   |
| <b><u>Mercadeo</u></b>  |             |                     |                        |
| 1. Calidad de los productos   | 0.05        | 4                   | 0.2                    |
| 2. Precios competitivos   | 0.05        | 4                   | 0.2                    |
| 3. Participación en eventos y ferias  | 0.05        | 3                   | 0.15                   |
| 4. Implementación de página web   | 0.03        | 3                   | 0.09                   |
| <b><u>Financiera</u></b>  |             |                     |                        |
| 1. Acceso fácil a capital de trabajo  | 0.05        | 4                   | 0.2                    |
| 2. manejo de sistema contable   | 0.03        | 4                   | 0.12                   |
| <b><u>Producción</u></b>  |             |                     |                        |
| 1. Calidad de las materias primas   | 0.05        | 3                   | 0.15                   |
| 2. Proceso productivo organizado  | 0.03        | 3                   | 0.09                   |
| 3. Buenas prácticas en la manipulación de alimentos y excelentes condiciones de asepsia | 0.04        | 3                   | 0.12                   |
| 4. Productos de larga duración  | 0.03        | 4                   | 0.12                   |
| <b>DEBILIDADES</b>  |             |                     |                        |
| <b><u>Administración</u></b>  |             |                     |                        |
| 1. Estructura organizacional  | 0.05        | 1                   | 0.05                   |
| 2. Inexistencia de un sistema para la administración estratégica                        | 0.05        | 1                   | 0.05                   |
| 3. Funciones y responsabilidades  | 0.04        | 1                   | 0.04                   |
| 4. respuesta a las necesidades del cliente  | 0.03        | 2                   | 0.06                   |
| 5. Compromiso de los miembros de la empresa   |             |                     |                        |
| <b><u>Mercadeo</u></b>  |             |                     |                        |
| 1. Baja Inversión publicitaria  | 0.04        | 1                   | 0.03                   |
| 2. Portafolio de productos  | 0.05        | 1                   | 0.05                   |
| 3. Investigación de mercado   | 0.04        | 2                   | 0.06                   |
| 4. Posicionamiento de marca   | 0.03        | 1                   | 0.02                   |
| <b><u>Producción</u></b>  |             |                     |                        |
| 1. Maquinaria obsoleta  | 0.05        | 1                   | 0.05                   |
| 2. Nivel de escolaridad Básico del personal   | 0.04        | 2                   | 0.08                   |
| 3. Alta formación empírica de la fuerza productiva                                      | 0.03        | 2                   | 0.06                   |
| <b>Total</b>  | <b>1</b>    |                     | <b>2.39</b>            |

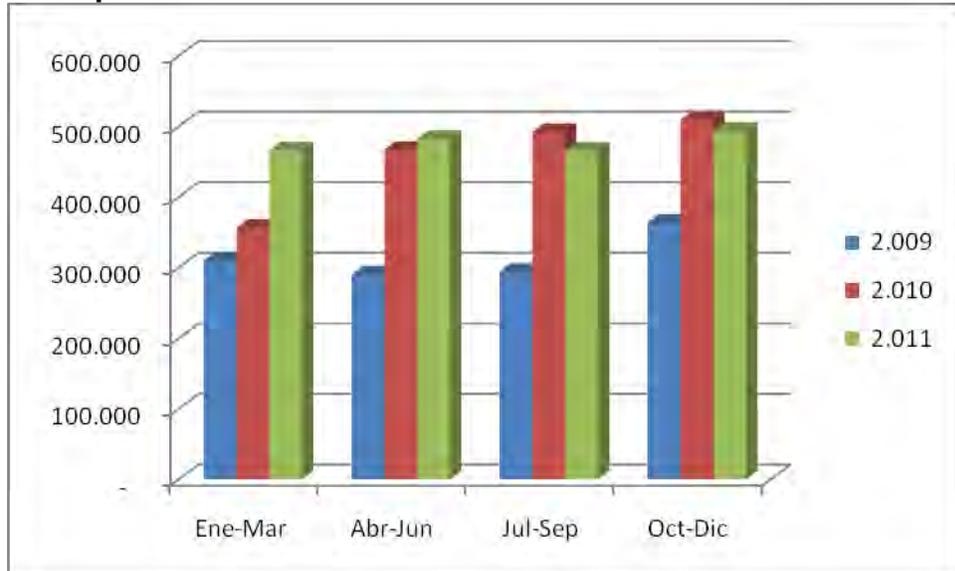
Fuente: esta investigación

<sup>31</sup> FUENTE: esta investigación

### 3.3.15 Competitividad

- **Análisis Sectorial Colombiano**

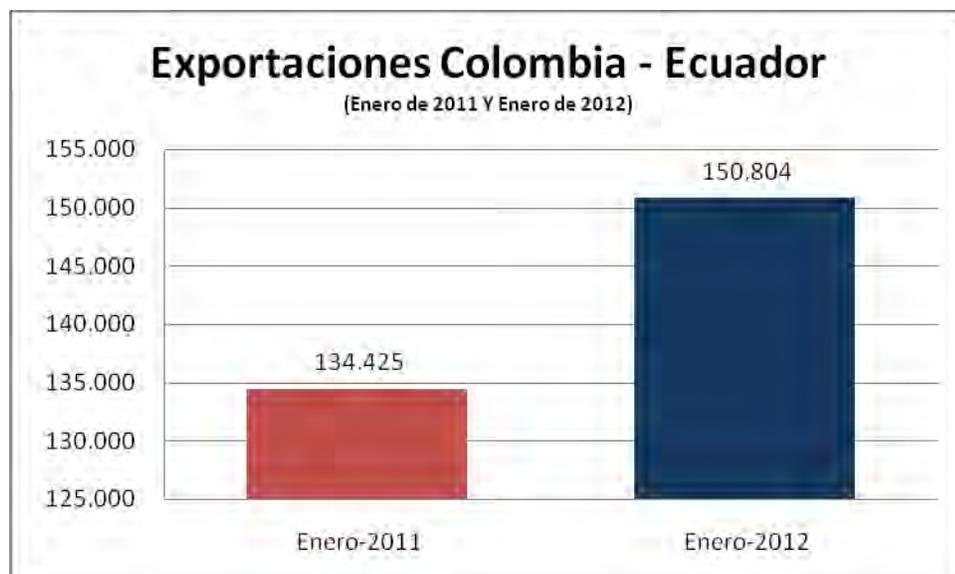
**Grafico 2. Exportaciones de Colombia a Ecuador los últimos tres años**



Fuente: DANE. Expresadas en dolares (FOB)

En los tres ultimos años (2009, 2010, 2011) las exportaciones totales colombianas hacia Ecuador presentaron una tendencia creciente, al pasar de US\$ 1.257.3 millones en 2009 a US\$1.908.5 millones en el año 2011, representando un incremento de 34% durante el periodo. En el 2011 las exportaciones presentaron un incremento de 4% respecto al 2010, sin embargo si analizamos la grafica las exportaciones de los dos ultimos trimestres del año 2011 disminuyeron, un 5% en el periodo Julio – Septiembre y 3% en el periodo Octubre – Diciembre respecto a las exportaciones del año 2010 en estos mismos periodos.

**Grafico 3. Exportaciones Colombia – Ecuador 2010-2011**



Fuente: DANE

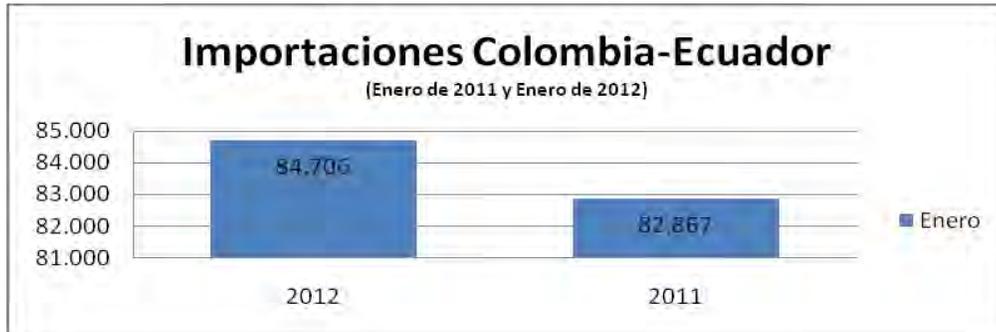
De acuerdo con la declaración de exportaciones del DANE, las ventas externas totales de Colombia hacia Ecuador durante el mes de Enero de 2012 han crecido 11%, pasando de US\$ 134.4 millones en el año 2011 a US\$ 150.8 millones en 2012.

Por su parte las importaciones provenientes de la Comunidad Andina – CAN (Ecuador, Perú y Bolivia) aumentaron 1.7%, al pasar de US\$ 166.5 millones CIF en enero de 2011 a US\$ 169.4 millones CIF en igual periodo de 2012. Las compras externas originarias de Ecuador crecieron 2.2%, las de Perú 7.3%, mientras que las de Bolivia disminuyeron 20.7%<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Documento en línea [disponible en] [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) . [consultado el] 20 de abril de 2012

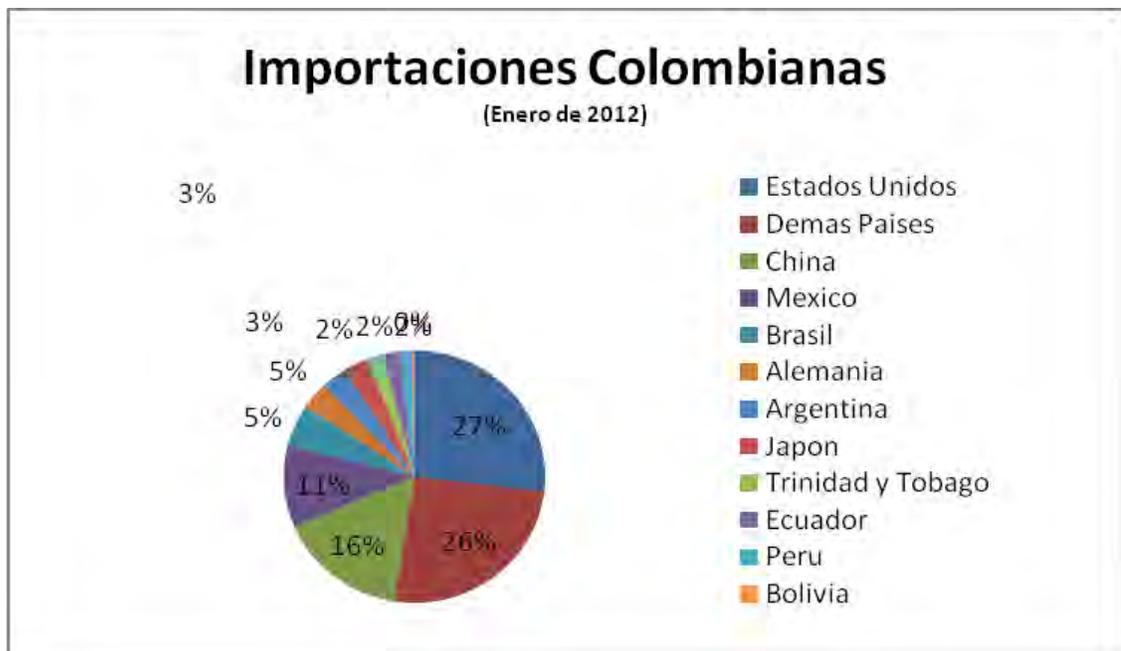
**Grafico 4. Importaciones Colombianas de Ecuador**



Fuente: DANE

Las importaciones originarias de la comunidad Andina participaron con 3.8% del total de las compras externas realizadas por Colombia en el periodo de análisis.

**Grafico 5. Principales Proveedores Para Colombia**



Fuente: DANE

El principal proveedor para Colombia es Estados Unidos representando el 27% del total de las compras, seguido de China con el 16% de participación, en el tercer y cuarto puesto se tiene a México y a Brasil con 11% y 5% y el 41% de participación que falta la tiene, Alemania, Argentina, Japón, Entre otros

**3.3.16 Análisis Sectorial Regional.** La producción de condimentos en el departamento de Nariño es baja, existen comercializadoras que traen productos

de otros departamentos como Antioquia, Valle, y Cundinamarca, de manera que a nivel departamental, solo existen dos empresas que producen condimentos (Aliños la Garza y Galeras) y los comercializan a nivel regional, además para la producción se utilizan maquinarias con un nivel tecnológico bajo que se manejan de manera manual, puesto que el encargado debe estar siempre presente mientras la maquina procesa ya que debe cumplir ciertas funciones para que se complete el procedimiento, de lo contrario no se podría.

Las empresas de este sector son relativamente pequeñas, y se crearon de manera familiar. Económicamente estas empresas presentan un margen de ganancia que les permite mantenerse en el sector, si se cuenta con una buena administración de los recursos, puesto que muchos de los productos que ofrecen se componen de ingredientes extranjeros que debido a la variación del dólar, cambian continuamente su precio de venta, pero los productos que ellos comercializan no pueden subir de precio tan continuamente como cambia el valor del dólar de manera que en ocasiones se ven afectadas sus utilidades

### **3.3.17 Posición de la Empresa Frente a la Competencia del Sector.**

Actualmente la empresa Aliños la Garza, se mantiene en un nivel competitivo alto frente a la competencia; Condimentos Galeras, ya que la experiencia, el reconocimiento y estatus, que se ha logrado en estos 10 años de trabajo, no se logra de la noche a la mañana, sin embargo no se debe desmeritar el trabajo de posicionamiento que están implementando ya que esto podría afectar la empresa a largo plazo, si no se toman cartas en el asunto.

**3.3.18 Ventajas Competitivas.** Las ventajas competitivas son los elementos que permiten el logro de los objetivos de la empresa y además permiten ser diferenciados de la competencia.

Para lograr determinar estos elementos, el empresario debe hacer un análisis profundo de; la competencia, productos sustitutos, del poder de negociación que tienen tanto los clientes como los proveedores y sobre todo de la propia empresa, y de la percepción que los clientes tienen de los productos que se ofrecen.

Una vez identificados, la empresa deberá controlarlos de manera óptima para crear las llamadas ventajas competitivas con las que competirá el mercado.

De acuerdo a lo anterior se pueden establecer que la ventaja competitiva de la empresa Aliños la Garza es: La Calidad y diferenciación de los productos (Productos 100% Naturales), la empresa tiene reconocimiento por su trabajo constante en la elaboración de productos naturales y a bajo costo.

**3.3.19 Flexibilidad Ante el Cambio.** La identificación de la velocidad de respuesta que la empresa tiene ante los posibles cambios que se presentan en el entorno, se logra mediante la capacitación en los aspectos más débiles, y en el aprovechamiento de los elementos en los que se vea más fuerte, además debe tener claro las variables de su entorno que en algún momento puedan representar una oportunidad o una amenaza considerable, todo esto con la visión al logro de competitividad y poder negociar con otros países de manera exitosa.

### **3.3.20 Análisis del Entorno:**

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Para realizar el análisis de factores externos, la Matriz de Evaluación de Factores Externos es una herramienta muy importante, ya que por medio de ella se puede recolectar, resumir y evaluar información sobre tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas ambientales, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, que de alguna manera afectan positiva o negativamente a la empresa para el logro de sus objetivos.

Estas variables deberán ser evaluadas asignándoles un peso de acuerdo al grado de incidencia de cada una sobre el desempeño de la empresa. Este puede estar entre cero (0) no importante y uno (1) muy importante, la suma de los pesos debe ser igual a uno (1).

La calificación de las variables se asigna de 1 a 4 de la siguiente manera:

- 1 Amenaza Mayor
2. Amenaza Menor
3. Oportunidad Menor
4. Oportunidad Mayo

**Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos**<sup>33</sup>

| VARIABLES CLAVE                          | PESO     | CALIFICACION | TOTAL PONDERADO |
|--|----------|--------------|-----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                     |          |              |                 |
| Acuerdos Comerciales                     | 0,08     | 4            | 0,32            |
| Incentivos a las Exportaciones           | 0,08     | 4            | 0,32            |
| Facilidad de Acceso a creditos           | 0,05     | 3            | 0,15            |
| Tasa de Cambio                           | 0,07     | 3            | 0,21            |
| Buena Percepcion de los Productos        | 0,05     | 4            | 0,2             |
| Arancel (0%)                             | 0,1      | 4            | 0,4             |
| Similitudes Culturales (Idioma Religion) | 0,04     | 3            | 0,12            |
| <b>AMENAZAS</b>                          |          |              |                 |
| Productos Sustitutos                     | 0,08     | 2            | 0,16            |
| Competidores con Precios mas Bajos       | 0,13     | 1            | 0,13            |
| Inseguridad Vial                         | 0,06     | 2            | 0,12            |
| Registro de Marca                        | 0,08     | 1            | 0,08            |
| Alto Nivel Tecnologico y De Innovacion   | 0,1      | 1            | 0,1             |
| Tasa de Cambio                           | 0,08     | 2            | 0,16            |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>1</b> |              | <b>2,47</b>     |

Fuente: esta investigación

El total ponderado puede ir desde uno (1) hasta cuatro (4), por eso la calificación promedio es 2,5, independientemente del número de variables que se incluyan en la matriz, en el caso de la empresa Aliños la Garza el promedio ponderado es de 2,47 ubicándose por debajo del promedio, permitiendo deducir que hace falta la aplicabilidad de estrategias que logren aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y a la vez que estas eviten las amenazas del entorno.

<sup>33</sup> FUENTE: esta investigación

### 3.4 SELECCION DE MERCADO OBJETIVO

#### 3.4.1 Mercado objetivo Ecuador

Figura 4. Mapa de Ecuador



Fuente: mapa político de Ecuador

### 3.4.2 Información General:

**Cuadro 8. Reseña General del País de Destino<sup>34</sup>**

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre Oficial:</b>                               | Republica de Ecuador  |
| <b>Capital:</b>                                      | Quito   |
| <b>Mandatario</b>                                    | Presidente Rafael Correa  |
| <b>Población Total:</b>                              | 15.007.343  |
| <b>Poblacion Urbana:</b>                             | 75%   |
| <b>Poblacion Rural:</b>                              | 25%   |
| <b>Tasa Crecimiento Poblacion:</b>                   | 1,52%   |
| <b>Densidad de Poblacion:</b>                        | 58hab/km <sup>2</sup>   |
| <b>Esperanza de Vida Total:</b>                      | 75,73 años  |
| <b>Esperanza de Vida Mujeres:</b>                    | 78,82 años  |
| <b>Esperanza de Vida Hombres:</b>                    | 72,79 años  |
| <b>Tasa de Mortalidad Infantil:</b>                  | 19,65 muertes / 1000 nacimientos  |
| <b>Tasa de Fertilidad:</b>                           | 2,42 infantes / mujer   |
| <b>Tasa de Alfabetizacion Total:</b>                 | 91%   |
| <b>Hombres:</b>                                      | 92,30%  |
| <b>Mujeres:</b>                                      | 89,70%  |
| <b>Composicion de Poblacion:</b>                     | Mestizos 71,9%, Montubios 7,4%, Afroecuatorianos 7,2%, Indigenas 7%, Blancos 6,1%, Otros 0,4%   |
| <b>Idioma Oficial:</b>                               | El 94% de la poblacion habla español y el 5,6% habla alguna lengua nativa (3,7% hablan lengua quichua o shuar y español; 1,1% hablan solo lengua nativa)  |
| <b>Forma de Gobierno:</b>                            | Republica Presidencialista Democrata  |
| <b>Religion:</b>                                     | Poblacion Catolica Romana 91%, protestantes 7% (evangelicos 5%, Mormones 1,5% y Testigos de Jehova 0,5%), el 2% restante se compone de diversas denominaciones, entre ellos cristianos, ortodoxos, judios, musulmanes, budistas, gnoticos, creencias indigenas, agnosticos y ateos. |
| <b>Moneda:</b>                                       | Dólar estadounidense  |
| <b>Superficie:</b>                                   | 275.830 km <sup>2</sup>   |
| <b>Deuda Externa US\$:</b>                           | us\$16 207 millones   |
| <b>Tipo de Cambio Bilateral por Moneda del Pais:</b> | \$1 787   |
| <b>Desempleo %:</b>                                  | 5,10%   |
| <b>Tasa de Interes:</b>                              | Tasa de interes activo es de 8,17%, Tasa de interes pasivo 4,5%   |
| <b>Inflacion:</b>                                    | 5,4%  |
| <b>PIB(Nominal):</b>                                 | USD 57.98 miles de millones   |
| <b>PIB per capita:</b>                               | USD 4,052   |
| <b>Tasa de Crecimiento del PIB</b>                   | 7,7% (2011)   |

Fuente : esta investigación

### **3.4.3 Reseña General:**

- **Límites geográficos:**

Ecuador es un país situado en la parte noroeste de América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico.

- **División administrativa**

**Provincias:** El territorio ecuatoriano se divide en 24 provincias, las cuales se dividen en cantones, los mismos que se dividen en parroquias, las que a su vez se dividen en urbanas o rurales.

- **Regiones o Zonas de Planificación**

La regionalización o zonificación es la unión de 2 o más provincias contiguas, con el fin de descentralizar las funciones administrativas de la capital Quito, existen 7 regiones o zonas, conformadas cada una por las siguientes provincias:

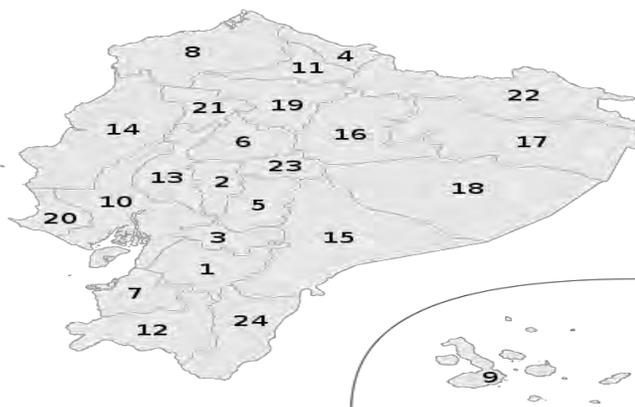
Quito y Guayaquil son distritos metropolitanos. Galápagos a pesar de estar incluida dentro de la región 4 también funciona un bajo régimen especial.

Cuadro 9. División Administrativa de Ecuador<sup>35</sup>

| DIVISION ADMINISTRATIVA DE ECUADOR          |   |                               |           |                              |  |
|---|---|-------------------------------|-----------|------------------------------|--|
| Region                                      | Provincia   | Superficie (km <sup>2</sup> ) | Poblacion | Capital                      |  |
| Region 1. Sede Administrativa Ibarra        | 1  Carchi                          | 3 699                         | 164 524   | Tulcan                       |  |
|   | 2  Esmeraldas                      | 14 893                        | 491 168   | Esmeraldas                   |  |
|   | 3  Imbabura                        | 4 599                         | 398 244   | <u>Ibarra</u>                |  |
|   | 4  Sucumbios                       | 18 612                        | 176 472   | Nueva Loja                   |  |
| Region 2. Sede Administrativa Tena          | 5  Napó                            | 13 271                        | 103 697   | <u>Tena</u>                  |  |
|   | 6  Orellana                        | 20 773                        | 136 396   | Puerto Francisco de Orellana |  |
|   | 7  Pichincha                       | 9 494                         | 2 576 287 | Quito                        |  |
| Region 3. Sede Administrativa Ambato        | 8  Chimborazo                      | 5 287                         | 458 581   | Riobamba                     |  |
|   | 9  Cotopaxi                        | 6 569                         | 409 205   | Latacunga                    |  |
|   | 10  Pastaza                        | 29 520                        | 83 933    | Puyo                         |  |
|   | 11  Tungurahua                     | 3 334                         | 504 583   | <u>Ambato</u>                |  |
| Region 4. Sede Administrativa Ciudad Alfaro | 12  Galapagos                      | 8 010                         | 25 124    | Puerto Baquerizo Moreno      |  |
|   | 13  Manabí                         | 18 400                        | 1 369 780 | Portoviejo                   |  |
|   | 14  Santo Domingo de los Tsachilas | 4 180                         | 410 937   | Santo Domingo                |  |
| Region 5. Sede Administrativa Milagro       | 15  Bolívar                        | 3 254                         | 183 641   | Guaranda                     |  |
|   | 16  Guayas                         | 17 139                        | 3 645 483 | Guayaquil                    |  |
|   | 17  Los Ríos                       | 6 254                         | 778 115   | Babahoyo                     |  |
|   | 18  Santa Elena                    | 3 763                         | 308 693   | Santa Elena                  |  |
| Region 6. Sede Administrativa Cuenca        | 19  Azuay                          | 8 639                         | 712 127   | <u>Cuenca</u>                |  |
|   | 20  Cañar                          | 3 908                         | 225 184   | Azogues                      |  |
|   | 21  Morona Santiago                | 25 690                        | 147 940   | Macas                        |  |
| Region 7. Sede Administrativa Loja          | 22  El Oro                        | 5 988                         | 600 659   | Machala                      |  |
|   | 23  Loja                         | 11 027                        | 448 966   | <u>Loja</u>                  |  |
|   | 24  Zamora Chinchipe             | 10 556                        | 91 376    | Zamora                       |  |

Fuente: esta investigación

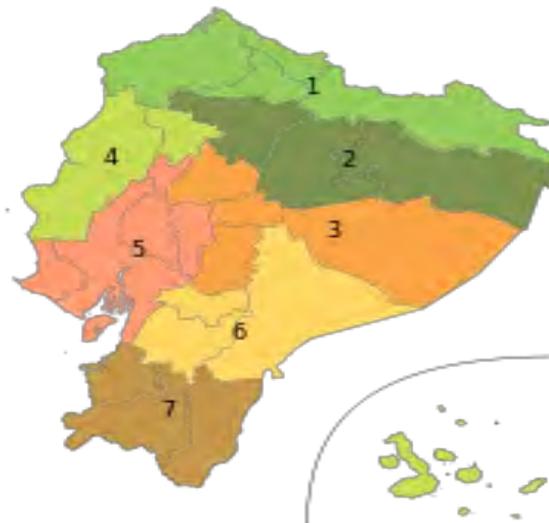
Figura 5. Mapa de Ecuador Según Provincias



Fuente: Mapas Ecuador

<sup>35</sup> FUENTE: esta investigación

**Figura 6. Mapa de Ecuador Según Regiones**



Fuente: Mapas Ecuador

- **Orografía**

El sistema montañoso del Ecuador se basa principalmente en la cordillera de los Andes, que atraviesa el país de norte a sur dividido en tres cordilleras claramente definidas (occidental, central y oriental) unidas entre sí por una serie de nudos transversales que dividen a la región interandina en diferentes hoyas.

La cordillera de los Andes divide los sistemas hidrográficos del Ecuador en dos vertientes: Una que lleva sus ríos a desembocar en el océano Pacífico, y otra que los lleva hacia el oriente para desembocar en el río Amazonas. En la región litoral se levanta además una pequeña cordillera llamada de Chongón-Colonche, la misma que, paralela a la costa, se extiende desde las cercanías de Guayaquil hacia el norte, formando un arco, hasta casi desaparecer en la provincia de Esmeraldas. Se la conoce también solo con el nombre de Colonche y su punto más alto sólo alcanza los 1.070 m sobre el nivel del mar. El macizo montañoso de los Llanganatis, ubicado en el sector más oriental de la cordillera oriental, y que comprende un ramal que se extiende entre los ríos Mulatos y Guapante, al norte; y Pastaza, al sur.

Su mayor altura es la cumbre del Cerro Hermoso o Yurac Llanganati, que alcanza los 4.571 m sobre el nivel del mar, y está constituido por una masa de roca calcárea que se levanta abruptamente desde los pantanosos valles de la cordillera, en donde se inicia la región amazónica.

De vegetación paramal y clima muy húmedo y frío, su acceso es muy difícil por las condiciones atmosféricas que lo caracterizan.

El sistema montañoso de Cutucú, que forma parte de la cordillera suboriental y que se extiende desde el río Pastaza hasta el Santiago, con una altura promedio de 2.500 m sobre el nivel del mar. Este sector se caracteriza por la belleza del valle del Upano, que es de gran fertilidad

Otra ramificación importante la constituye la Cordillera del Cóndor, que se extiende desde el río Santiago -en la provincia de Zamora-Chinchipe- hasta unirse con la cordillera oriental de los Andes peruanos. Su altura promedio es de 3.000 m sobre el nivel del mar.

Finalmente tenemos el Napo-Galeras, que es la parte de la cordillera suboriental que constituye el tercer ramal de los Andes. Se extiende desde el río Pastaza hacia el norte, y en su parte más alta llega a los 1.500m sobre el nivel del mar. Está formada por algunos volcanes, siendo el principal el Sumaco<sup>36</sup>

- **Clima**

Debido a la presencia de la cordillera de los Andes y según la influencia del mar, el Ecuador continental se halla climatológicamente fragmentado en diversos sectores. Además, a causa de su ubicación ecuatorial, cada zona climática presenta sólo dos estaciones definidas: la húmeda y la seca, llamadas erróneamente «invierno» y «verano» respectivamente, al igual que ocurre en otras regiones del globo donde por sus emplazamientos próximos a la línea ecuatorial, no ocurren verdaderos inviernos y veranos.

Tanto en la Costa como en el Oriente, la temperatura oscila entre los 20 °C y 33 °C, mientras que en la sierra, esta suele estar entre los 8 °C y 26 °C. La estación húmeda se extiende entre diciembre y mayo en la costa, entre noviembre a abril en la sierra y de enero a septiembre en la Amazonía. Galápagos tiene un clima más bien templado y su temperatura oscila entre 22 y 32 °C, aproximadamente. Estas estaciones húmedas y secas causan en cada región del país diferentes estaciones climáticas.

Así, de enero a marzo es principalmente estación seca, con la mayor temporada de playa en toda la región litoral o costa ecuatoriana así como en la Amazonía; en esos mismos meses en la sierra es temporada húmeda, con la mayoría de días nublados.

Del modo contrario, de julio a septiembre en la Amazonía y en la costa o litoral es temporada húmeda, si bien algunas playas de clima más moderado siguen siendo disfrutadas (mayormente en la provincia de Esmeraldas), otras son

---

<sup>36</sup> ENCICLOPEDIAS DEL ECUADOR. Documento en línea. [disponible en:] [www.encyclopediadelecuador.com](http://www.encyclopediadelecuador.com). [Consultado el] 30 de mayo de 2012

claramente frías (como Salinas). En la sierra, en esos mismos meses tendremos estación seca, con días calurosos y mucho sol.<sup>37</sup>

## • Hidrografía

Es el país con la más alta concentración de ríos por kilómetro cuadrado en el mundo.

Ecuador dispone de una rica red hidrográfica, salvo en las zonas occidentales y meridionales áridas de la Costa. Los ríos ecuatorianos vierten a dos cuencas diferentes, por el este hacia el Amazonas y por el oeste hacia el Pacífico. En general los ríos son caudalosos y rápidos, y en amplias zonas navegables. Casi todos los ríos se originan en los altos relieves andinos, e inician su curso atravesando profundas gargantas.

Los principales ríos de la vertiente del Pacífico son:

- *Chota*: Nace en el monte Olivo, entre Imbabura y Carchi y desemboca en el Pacífico colombiano con el nombre de Mira.
- *Esmeraldas*: Nace tras la unión de los ríos Canande, Guayllabamba, que recorren parte de la provincia de Pichincha, y Quinindé
- *Guayas*: Nace en la provincia de Pichincha y Cotopaxi y desemboca en el océano Pacífico. Aquí se encuentra la ciudad de Guayaquil, el principal puerto ecuatoriano.
- *Cañar*: Nace en la laguna de Culebrillas con el nombre de San Antonio, y desemboca en el golfo de Guayaquil. Recorre las provincias de Cañar y Guayas.
- *Jubones*: Nace con las aguas de los ríos León, Girón, Rircay y San Francisco, que vienen de las estribaciones del nudo de Portete-Tinajillas. Recorre las provincias de Azuay y El Oro, y desemboca en el Pacífico.
- *Macará*: Nace en el nudo de Sabanilla con el nombre de Espíndola. Recorre la provincia de Loja con el nombre de Calvas y, finalmente, de Macará. Se une al Catamayo y llega al Pacífico peruano con el nombre de río Chira.

Los principales ríos de la vertiente del Amazonas son:

- *Putumayo*: En su mayoría es río colombiano, pero recibe las aguas del río San Miguel.
- *Napo*: Nace por la unión de algunos ríos procedentes de las provincias de Tungurahua y Cotopaxi. Recibe las aguas del Coca, Aguarico y Curaray. A partir de su desembocadura el Marañón pasa a llamarse Amazonas.

---

<sup>37</sup> UNIVERSIA. Documento en línea [disponible en] [www.internacional.universia.net](http://www.internacional.universia.net). [Consultado el] 30 de mayo de 2012

- *Tigre*: Nace en la confluencia de los ríos Conambo y Pituyacu, en la provincia de Pastaza. Desemboca en el río Marañón.
- *Pastaza*: Nace en la provincia de Tungurahua con el nombre de río Cutuchi y Patate, recibe las aguas del Palora y Guasago. Desagua en el Marañón.
- *Santiago*: Nace tras la unión de los ríos Namangoza y Zamora.<sup>38</sup>

### • Los principales lagos y embalses

Se encuentran, en su mayor parte, en la Sierra y son de escasa entidad, más bien lagunas. La provincia que cuenta con un mayor número de lagunas es Imbabura. Las principales son las de San Pablo, Yaguarcocha, Mojanda y Guicocha. Otras lagunas de importancia son las de Colta (provincia de Chimborazo), la de la Quilotoa (Cotopaxi) y la de Tres Cruces o de la Culebrilla (Cañar). También hay un notable el conjunto lacustre en las montañas de Llanganati, con la laguna de Pisavambo. Muchas de estas lagunas ocupan el fondo de los cráteres de volcanes sin actividad. En la Amazonia se encuentran algunos lagos de importancia, como el Limoncocha, Taracoa, Zancudococha, Jatuncocha, Cuyabeno y Lago Agrío. Abundan las fuentes de agua mineral, por lo que son frecuentes los balnearios de aguas ferruginosas, salinas, calientes y frías, asociadas a la actividad volcánica. Las más conocidas e importantes son las de Baños (Tungurahua), Lingo María (Latacunga), Teasalia (Chimborazo) y las lagunas de Otavalo (Imbabura).<sup>39</sup>

### • Principales Lugares Turísticos

- Ciudad Mitad del Mundo, ubicado a 13.5 Km (15 minutos) de Quito, capital del Ecuador.
- Teatro Centro Cívico de la ciudad de Gayaquil
- La plaza San Francisco ofrece hermosas vistas sobre los tejados del sur de Quito.
- El Monte Panecillo se encuentra coronado por una escultura gigante de aluminio de la Virgen de Quito
- Las aguas de la Laguna El Junco son las únicas de agua dulce del archipiélago de las Galápagos
- La laguna de los dioses, esa laguna forma parte de la Reserva Cotacachi-Cayapas, que se ubica entre las provincias de Imbabura y Esmeraldas
- Las cascadas de Peguche en Otavalo
- La Isla Isabela es la isla más grande del archipiélago de las Islas Galápagos<sup>40</sup>

<sup>38</sup> ENCICLOPEDIAS DEL ECUADOR. Documento en línea. [disponible en:] [www.encyclopediadelecuador.com](http://www.encyclopediadelecuador.com). [Consultado el] 30 de mayo de 2012

<sup>39</sup> ENCICLOPEDIAS DEL ECUADOR. Documento en línea. [disponible en:] [www.encyclopediadelecuador.com](http://www.encyclopediadelecuador.com). [Consultado el] 30 de mayo de 2012

<sup>40</sup> *Ibíd.* P 3

- **Demografía**

Los datos generados por el INEC informan que para noviembre de 2010, 14 306 876 personas habitan Ecuador. En lo referente al sexo de la población, se puede establecer que alrededor del 49,4% se encuentra compuesta por hombres, y un 50,6% por mujeres. Estas cifras varían aún más a favor de las mujeres en las provincias de la sierra central ecuatoriana. Aproximadamente el 75% de la población reside en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural.

- **Flora y Fauna**

La tortuga galápagos, el cóndor y el Parque Nacional Yasuní son algunos de los símbolos nacionales del Ecuador.

Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del planeta, siendo además el mayor país con biodiversidad por km<sup>2</sup> del mundo. La mayor parte de su fauna y flora vive en 26 áreas protegidas por el Estado.

En efecto, el bosque tropical se extiende por la mayor parte de su territorio, mientras que en el occidente, adyacente a la costa, se encuentra también el bioma del bosque seco y de los manglares.

Al Norte de la provincia de Esmeraldas en un lugar conocido como Majagual, se encuentran los manglares más altos del mundo.

En las alturas cordilleranas, se hallan dispersos además los bosques y los páramos andinos. El occidente forma parte del Chocó biogeográfico y el Oriente, de la Amazonía.

Las islas Galápagos poseen una gran variedad de especies endémicas, Las islas han ganado fama a nivel mundial debido a la particularidad de su fauna, especialmente de las tortugas conocidas como "Galápagos".

el mar que rodea a las islas fue declarado reserva marina. UNESCO incluyó a Galápagos en la lista de Patrimonio de la Humanidad en 1978, y en diciembre de 2001 se amplió esta declaración para la reserva marina.

Está además, el Parque Nacional Yasuní; el término Yasuni, que significa "tierra sagrada"; el parque se extiende sobre un área de 9820 kilómetros cuadrados en las provincias de Pastaza, de Napo y Orellanaentre

El parque, fundamentalmente selvático, fue designado por la UNESCO en 1989 como una reserva de la biosfera

Según un reciente estudio, el Parque Nacional Yasuní y la zona ampliada subyacente se considera la zona más biodiversa del planeta por su riqueza en anfibios, aves, mamíferos y plantas. Este parque cuenta con más especies de animales por hectárea que toda Europa junta.<sup>41</sup>

- **Estructura racial y Religiosa**

De acuerdo con el censo del 2010 la estructura racial en Ecuador se identifica según consta en la siguiente información:

**Cuadro 10. Estructura Racial de Ecuador**

| Mestizos | Montubios | Afro-ecuatorianos | Indígenas | Blancos | Otros |
|----------|-----------|-------------------|-----------|---------|-------|
| 71.9%    | 7.4%      | 7.2%              | 7.0%      | 6.1%    | 0.4%  |

Fuente: esta investigación

Los hogares afro-ecuatorianos fue uno de los pueblos que mayor crecimiento presentaron en este periodo (2001-2010), al pasar de 150.288 a 280.412, es decir 86.6% seguido de los hogares indígenas con 34.7% y los mestizos con 21.3%. El 71.9% de ecuatorianos se identifican como mestizos, el 7.4% como montubio, el 7.2% como afro-ecuatorianos y el 7% como indígena. De ellos el 32.2% se identifica como Kichwa de la sierra y tan solo el 1% se considera Carchi.

La población católica romana del Ecuador es del 91%. El 7% de la población está compuesta por protestantes, en su mayoría evangélicos (5%) y en minoría se encuentran los mormones (1.5%) y testigos de Jehová (0.5%). Un 2% se compone de diversas denominaciones, cristianos ortodoxos, judíos, musulmanes, budistas, new age, gnósticos, creencias animistas indígenas, agnósticos y ateos.<sup>42</sup>

**3.4.4 Político – social:**

- **Régimen Político**

La República del Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrática, soberana, independiente, unitaria, intercultural plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada, según reza el artículo 1 de la Constitución de la República del Ecuador

---

<sup>41</sup> *Ibíd.*, p 2

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p 3

La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es la base de la autoridad, que ejerce a través de los órganos del poder público y de los medios democráticos previstos en esta Constitución.

El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales:

- El Poder Ejecutivo,
- El Poder Legislativo,
- El Poder Judicial,
- El Poder Electoral y
- El poder de participación ciudadana.<sup>43</sup>

#### • **Función Ejecutiva**

La Función Ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por Rafael Correa acompañado de su vicepresidente, actualmente ejercido por Lenin Moreno, elegido para un periodo de cuatro años (Con la capacidad de ser reelecto una sola vez). Es el Jefe de Estado y de Gobierno, es responsable de la administración pública. Nombra a los nueve secretarios nacionales, siete ministros coordinadores, 20 Ministros de Estado y servidores públicos. Define la política exterior, designa al Canciller de la República, así como también embajadores y cónsules. Ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador, nombrando a sus autoridades. La esposa del mandatario en funciones recibe el título de Primera Dama de Ecuador.

#### • **Función Legislativa**

La Función Legislativa se ejerce por la Asamblea Nacional unicameral, que tiene su sede en la ciudad de Quito en el Palacio Legislativo, y está conformada por 124 asambleístas, repartidos en diez comisiones, elegidos para un periodo de cuatro años. Quince asambleístas elegidos en circunscripción nacional, dos asambleístas elegidos por cada provincia, y uno más por cada doscientos mil habitantes o fracción que supere los ciento cincuenta mil, de acuerdo al último censo nacional de la población. Ajeno a lo anterior, la ley determinará la elección de asambleístas de regiones, de distritos metropolitanos, y además de la circunscripción del exterior.

---

<sup>43</sup> Ibíd. P 6

- **Función Judicial**

La Función Judicial del País está conformada por el Consejo de la Judicatura como su ente principal y por la Corte Nacional de Justicia. La representación jurídica la hace el Consejo de la Judicatura, sin perjuicio de la representación institucional que tiene la Corte Nacional de Justicia.

“La Corte Nacional de Justicia está integrada por 21 jueces elegidos para un término de nueve años. Serán renovados por tercios cada tres años, conforme lo estipulado en el Código Orgánico de la Función Judicial. Estos son elegidos por el Consejo de la Judicatura conforme a un procedimiento de oposición y méritos. No son susceptibles de reelección”<sup>44</sup>

- **Función Electoral**

La Función Electoral, funciona y entra en autoridad solo cada 4 años o cuando hay elecciones o consultas populares. Sus principales funciones son organizar, controlar las elecciones, castigar el incumplimiento de las normas electorales. Su principal organismo es el Consejo Nacional Electoral, que tiene su sede en la ciudad de Quito, y está constituido por siete miembros de las fuerzas políticas más votadas, goza de completa autonomía financiera y administrativa. Este organismo junto al Tribunal Contencioso Electoral, conforma la Función Electoral que es uno de los cinco poderes del estado ecuatoriano.<sup>45</sup>

- **Función de Participación Ciudadana**

La Función de Participación Ciudadana está conformada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Sus autoridades ejercerán sus puestos durante cinco años. Este poder se encarga de promover planes de transparencia y control público, así como también planes para diseñar mecanismos para combatir la corrupción, como también designar a ciertas autoridades del país, y ser el mecanismo regulador de rendición de cuentas del país.

---

<sup>44</sup> Ibíd. P 5

<sup>45</sup> Ibíd. P 4

- **Burocracia**

De cada 100 ecuatorianos ocupados, 11 son empleados públicos, 3 más que hace 10 años. De acuerdo al INEC la burocracia se incrementó el 64% entre 2001-2010, al pasar de 395.267 a 649.258 personas.

Las dos terceras partes de los empleados del Estado, gobierno, municipios, prefecturas y juntas parroquiales, se concentran en siete provincias: Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay, Loja, El Oro y Esmeraldas.

Pero dos provincias orientales, Sucumbíos y Orellana, experimentan un incremento de burócratas de 107% y 145%, en la última década, que superan el promedio nacional.

Hasta julio del 2011, el Ministerio de Relaciones Laborales tenía registrados 5.012 organismos del Estado y de derecho privado con participación mayoritaria de fondos públicos.

La mayoría pertenece a la Función Ejecutiva: 2.425, es decir el 48%. Las demás instituciones son de las funciones Legislativa (1), Judicial (616), Electoral (4) y de Transparencia y control (7), del régimen autónomo descentralizado (1.045) y creados por este (679), y entidades establecidas por la Constitución o la Ley (235).

Una explicación para el considerable aumento registrado en Sucumbíos y Orellana, está en la salida de compañías petroleras extranjeras. El Estado tuvo que suplir a los empleados de empresas que exploraban, extraían y transportaban crudo, robusteciendo su aparato de funcionarios y técnicos estatales.

En cuatro años, entre 2006 y 2010, el gasto corriente, que incluye el pago de salarios de la burocracia, pasó de \$ 7.000 millones a \$ 17.000 millones

En el último Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, la burocracia ineficiente fue identificada como uno de los cinco factores que más problemas le representa a un país para hacer negocios. Y si lo vinculamos con la corrupción, por el pago de coimas, Ecuador está en el puesto 103 de 139.

En la última década, los empleados públicos crecieron más del triple (64,3%) que lo ocurrido con la población (19,1%), al comparar los censos del 2001 y del 2010.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

- **Corrupción**

Una de las mayores fuentes de corrupción reside en las aduanas donde algunas empresas privadas ofrecen coimas a los funcionarios aduaneros para pagar menos aranceles en la mercadería importada. De igual manera, el contrabando de mercadería y combustible en las fronteras con Colombia es uno de los negocios ilícitos más remunerados. Y finalmente, es de conocimiento público que los monopolios del Estado, además de ineficientes, son la mayor fuente de corrupción porque están influenciados y manipulados por la clase política.

En las últimas dos décadas el sistema institucional ecuatoriano ha venido debilitándose debido a la intervención del gobierno en las instituciones principales. Para citar recientes ejemplos, tres presidentes electos han sido destituidos de sus cargos sin seguir el debido proceso estipulado en la Constitución. En todos estos casos, las fuerzas armadas han jugado un papel decisivo al retirar el apoyo al presidente defenestrado, con lo cual han intervenido para inclinar la balanza del poder. Según la Constitución del Ecuador, las fuerzas armadas deben ser neutrales y no deben intervenir en política.

El Congreso es una de las instituciones fundamentales para el funcionamiento de la democracia y representa el mandato de los ciudadanos a las fuerzas políticas.

Esta importante función del Estado ha venido gradualmente perdiendo prestigio, debido al juego de intereses personales o partidistas que han hecho caso omiso de las reformas políticas y económicas que ha demandado el país.

Lamentablemente, en el Ecuador el sistema judicial ha sido el botín preferido de los partidos políticos que se han repartido las Cortes de Justicia en función de su peso parlamentario. El gobierno por su parte también tiene participación directa o indirectamente en el nombramiento de los jueces. La administración de justicia es manipulada por los grupos de interés y por aquellos que pueden comprar jueces.

En el último quinquenio el Congreso, con la colaboración del Ejecutivo, ha cambiado en dos ocasiones los magistrados de la Corte Suprema de Justicia, siempre siguiendo el sistema de reparto a favor de los partidos políticos más votados. Muchas de estas violaciones en el orden jurídico se han realizado ignorando las normas constitucionales. El sistema judicial es el pariente pobre a la hora de la elaboración del presupuesto del Estado, se le asignan fondos muy limitados que impiden que mejore la eficiencia del sistema.

Los diez países más corruptos de América Latina, en una escala de 0 (muy corrupto) a 10 (muy transparente), (el Índice de Percepción de la Corrupción de América Latina 2011) ubica en las posiciones más desfavorables a Haití (1,8), Venezuela (1,9), Paraguay (2,2), Honduras y República Dominicana (2,6), Guatemala y Ecuador (2,7) y Bolivia (2,8), Argentina (3)

El resto de los países latinoamericanos de la lista son Panamá (3,3), Perú (3,4), El Salvador y Colombia (3,4), Brasil (3,8), Cuba (4,2), Costa Rica (4,8), Puerto Rico (5,6), Uruguay (7) y Chile (7,2).<sup>47</sup>

**3.4.5 Situación Económica.** En el 2009, el crecimiento económico de Ecuador registró un modesto 0,36%, a pesar de la crisis económica que se padecía en este año a nivel mundial, para el 2010, el crecimiento llegó al 3,58%; pero en el 2011 la economía de Ecuador creció 7,78%, convirtiéndose en la más alta expansión registrada en el gobierno del presidente Rafael Correa, sin embargo esta cifra se encuentra por debajo de las estimaciones oficiales, puesto que se proyectaba un 9%.

El año 2011, el sector petrolero se expandió en un 4,17%, una recuperación importante frente a la contracción del 2,65%, registrado en el 2010, mientras, el no petrolero creció en un 8,83% en el 2011, frente al 4,47% del año previo.

Los sectores de la construcción, los suministros de electricidad y agua, y la intermediación financiera fueron los que más aportaron al crecimiento de la economía este año (2011).

El comportamiento de la balanza comercial, que tuvo un saldo negativo de \$ 664,24 millones, es uno de los factores que contribuyeron al crecimiento. La balanza no petrolera tuvo un comportamiento favorable de \$ 7.826 millones, mientras el año previo se ubicó en \$ 5.630 millones.

Otros de los sectores de la economía se desarrollaron de forma interesante, como es el caso de la Construcción y los Servicios Financieros; tendencia que se cree continuará en el 2012.

A pesar de que Ecuador hasta noviembre del año anterior, mantuvo un Déficit Comercial, en términos de generación de empleo muestra otra cara, pues cerró con cifras interesantes; de ahí, que el Desempleo por ejemplo se redujo al 5.5%, nivel que no se ha tenido en los últimos 10 años o quizás más.

Ecuador ha contado con adecuadas Tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), en los últimos 3 años, con la excepción de la recesión del 2009, de acuerdo con las cifras, en el 2008 creció 7,2%; en el 2010 su nivel bajó y llegó a 3.6%; en el 2011, el porcentaje repunta

---

<sup>47</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

nuevamente y se ubica en 6.5%; para finalmente el 2012, según las proyecciones, llegara a 5.3%. Sin embargo existen algunas instituciones internacionales que plantean que el crecimiento del PIB para este año podría ser menor ya que hay gran incertidumbre del desenlace de la crisis europea, por lo que se podría tener un crecimiento del 4% para el 2012.<sup>48</sup>

- **Deuda Externa:** La deuda externa en Ecuador para el año 2008 fue de USD 17 475 millones, luego de tres años (2011) se reducen USD 3 789 millones, para un total a mayo de 2011 de USD 13 686 millones.

Del total de la deuda ecuatoriana, USD 5 183 millones provienen de organismos internacionales como la Cooperación Andina de Fomento (CAF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), USD 2 730 millones corresponden a gobiernos y USD 1 107 millones se registran en bancos y bonos

#### 3.4.6 Indicadores Macroeconómicos:

- **Inflación:** La tasa de inflación anual en el mes de enero de 2011 fue de 3.17%, menor en 1.27 puntos porcentuales al mismo mes del 2010, en este periodo se observa que la variación anual del índice de Precios al Productor (7.9%) es mayor que el índice de Precios al Consumidor, estos altos costos de producción se ven reflejados principalmente en la evolución de los precios de los bienes y servicios no transables, cuya inflación anual es de 3.2%. las divisiones de la canasta con mayor incidencia en la inflación mensual fueron alimentos y bebidas no alcohólicas (0.34%), comunicaciones (0.08%), prendas de vestir y calzado (0.07%) y alojamiento, agua, electricidad, gas y otros (0.04%).

- **Mercado Laboral:** A finales del año 2010, los indicadores del mercado laboral ecuatoriano, registran avances significativos. En contraste, economías grandes como la estadounidense y la española que mantienen altas tasas de desempleo, repercutiendo directamente en la velocidad de recuperación de estas economías y en el flujo de remesas provenientes de dichos países hacia el Ecuador.

- **Sector Petrolero:** La extracción total de petróleo a enero de 2011 sube en 9.84% en relación al mismo mes del año anterior, además para el 2011 la producción petrolera en campos aumento considerablemente, en relación al mismo mes del año anterior esta subió 8.1% explicado básicamente por la elevación de la extracción por parte de las empresas públicas, tanto de Petroecuador como de Petroamazonas. La subida de la extracción estatal en

---

<sup>48</sup> PERIODICO EL UNIVERSO DEL ECUADOR. Editorial. Banco Central del Ecuador, Documento en línea. [disponible en] [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com), [consultado el] 27 de junio de 2012

29.6% (incluyendo los nuevos campos absorbidos de la ex Perenco y Petrobras) o el 10.9% (sin contabilizar la nueva extracción estatal correspondiente a los ex campos de Perenco y Petrobras) permitió incluso contener la continua caída de la extracción petrolera de los campos privados, cuya disminución fue de 23.2% en relación a enero de 2010. El incremento en la extracción pública ha permitido cambiar la tendencia decreciente en la producción total de petróleo y, de cierta manera, iniciar el año 2011 con un panorama más optimista de extracción lo cual permite aprovechar los buenos precios del petróleo. El precio promedio de enero del crudo oriente fue de USD 86.5 por barril, lo que significa un aumento de USD 13.1 por barril o 17.8% ms que en enero del año pasado. Esta situación podrá ser mejor una vez que se concluyeron las negociaciones con las compras petroleras privadas ya que se comprometieron inversiones por USD468.5 millones en exploración y extracción para este año.

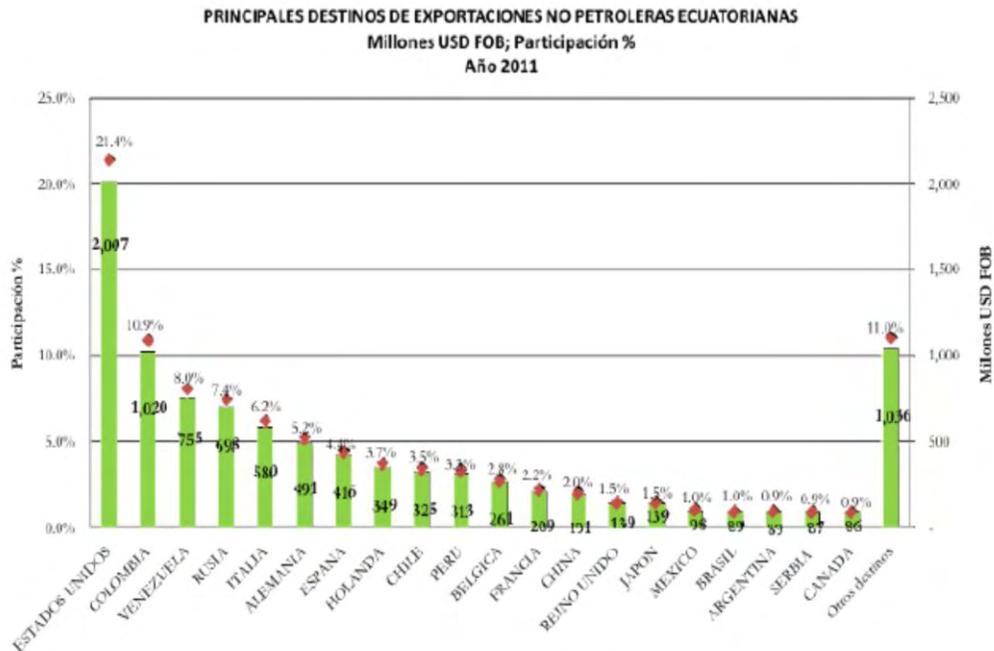
• **Administración de los Recursos:** En enero de 2011 la inversión pública del estado alcanzó USD 452.8 millones, lo que representa una ejecución del 6.2% frente a lo programado para este año, así como una expansión del 262% en relación a lo ejecutado el mismo mes del año pasado, lo cual permite entrever que la ejecución ha iniciado con un mejor patrón que el histórico y promete un buen inicio de año en términos productivos. A su vez, la información de los gastos del gobierno central (a nivel transaccional) de enero 2011 muestra una ejecución presupuestaria del 6.8%, lo que significa una elevación en la ejecución de 2 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año pasado, con un gasto devengado de USD 1.326.4 millones, es decir, un crecimiento de 205% frente al gasto ejecutado el mismo mes del año anterior. Por su parte, cerrada la información fiscal a noviembre del año que pasó, el gobierno central obtuvo un déficit de USD 513 millones (0.9% del PIB estimado para 2010), sin embargo, significa una mejora en la posición fiscal en relación al año pasado, cuando el déficit fue ms pronunciado. Por el lado de los ingresos del Gobierno central, el rubro que ms ha crecido son los ingresos petroleros, gracias a los mayores precios internacionales del petróleo, a una mejor negociación de los precios del petróleo del estado y la leve recuperación de la extracción petrolera pública, no obstante, el mayor aporte al crecimiento provino de los ingresos tributarios, siguiendo la tendencia marcada desde el año pasado. Por el lado de los gastos, el rubro que ms ha crecido son los gastos de capital gracias a la fuerte inversión pública. Por el lado de los gastos corrientes, su crecimiento se debe esencialmente al incremento de los subsidios de combustibles, eléctricos y del bono de desarrollo humano. Tal resultado al undécimo mes de 2011 permite inferir que tanto el SPNF como el Gobierno Central no cerraran el año con los déficits a niveles programados del 6% del PIB, sino se encontraran alrededor del 1.5-2% del PIB.

**3.4.7 Situación Comercial del Mercado.** Principales socios comerciales. Entre los principales socios comerciales para las exportaciones ecuatorianas (no petroleras) en el periodo enero-diciembre de 2011 está Estados Unidos,

representando cerca del 21% del total exportado, seguido por Colombia con 10.9%, Venezuela con 8% y Rusia con 7%. Se resalta que al analizar los 20 principales destinos de las exportaciones (no petroleras), corresponden a países de América.

Respecto a las importaciones del Ecuador, el mercado común de la ALADI es el principal proveedor aportando el 31.19% del total de las compras externas, dentro de este grupo, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) participa con un 17.61%. El segundo proveedor de las importaciones del país son los Estados Unidos de Norteamérica con el 27.85%, Asia ocupa el tercer lugar con 20.44%.

### Grafico 6 Principales Destinos de las Exportaciones Ecuatorianas



Fuente: DANE

**Exportaciones:** En el 2011 las exportaciones de Ecuador alcanzan un record de ventas de US\$ 22.292 millones FOB la más alta cifra alcanzada en los últimos 5 años, lo que representa el 27% de crecimiento en comparación con las ventas del 2010. Logrando así para este año acortar el déficit del año pasado (2010) de USD 1.780 millones FOB a USD 654 millones FOB en diciembre de 2011.

**Grafico 7. Exportaciones de Ecuador 2007 - 2011<sup>49</sup>**



Fuente: esta investigación

Si se analiza el crecimiento de las exportaciones por tipo de producto, se puede observar que las exportaciones de productos primarios tienen mayor participación, crecieron 28.4% en el año 2011, algo similar al crecimiento que se presentó en el año 2010 (28.5%), mientras que los productos industrializados a pesar de tener baja participación exportable crecieron 24.3%, superior al crecimiento del 2010 (18.9%)

**Grafico 8. Exportaciones de Ecuador por Sectores**



Fuente: esta investigación

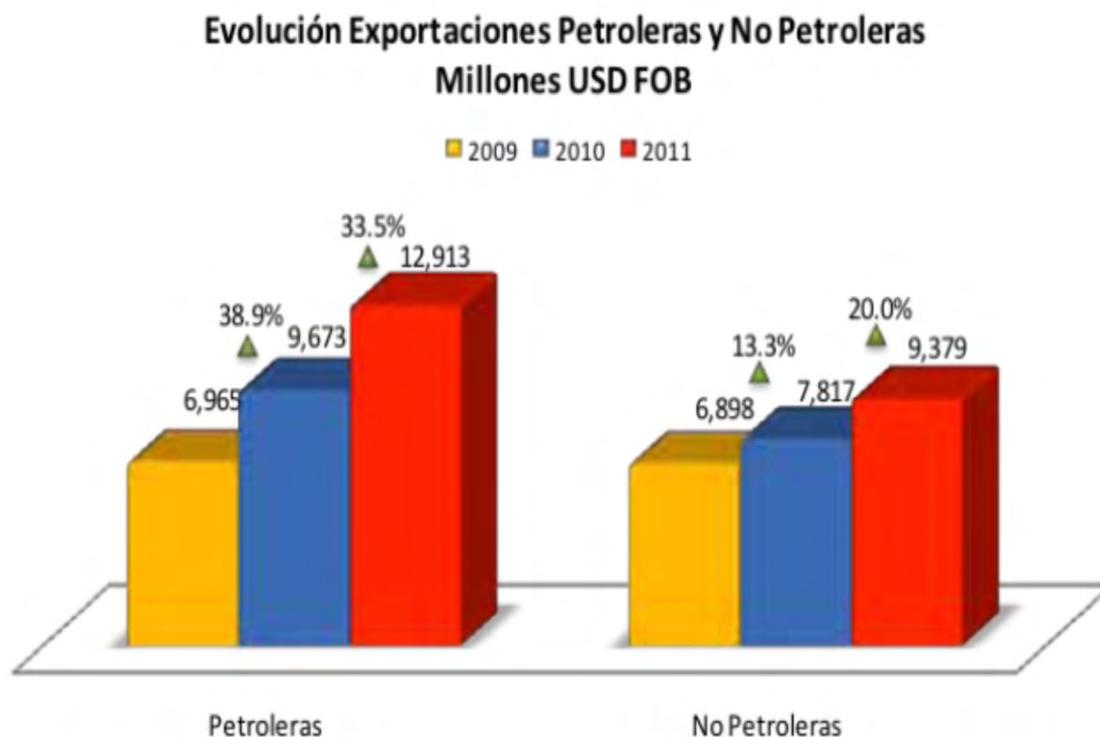
<sup>49</sup> FUENTE: DANE

Para el 2011 Las exportaciones no petroleras equivalen a USD 9,37 millones, mayor a las del 2010 con 7,817 esto equivale a un crecimiento del 20%. Mientras que para el 2009 estas solo crecieron en 13.3% respecto a las del 2009. Cabe resaltar que el crecimiento de estas exportaciones es tanto en volumen, como en montos, ya que se pasó de 7.7 millones de toneladas exportadas en el 2010 a 8.8 millones de toneladas exportadas en el 2011, es decir, un crecimiento del 14.5%

Los destinos de este tipo de exportaciones (no petroleras) son Estados Unidos, México, Guatemala, Canadá, Alemania, Italia, Reino Unido, Suecia, China, Corea del Sur, India, Japón, Singapur, Sudáfrica, España, Francia, Rusia, Turquía entre otros.

Las exportaciones petroleras también presentan crecimiento ya que en el 2010 presentaron un crecimiento del 38.9% respecto a las del 2009, y para el 2011 estas crecieron 33.5% manteniendo la tendencia del año anterior, aunque con -5.4 puntos menos.

**Grafico 9. Evolución de las Exportaciones Petroleras y no Petroleras**

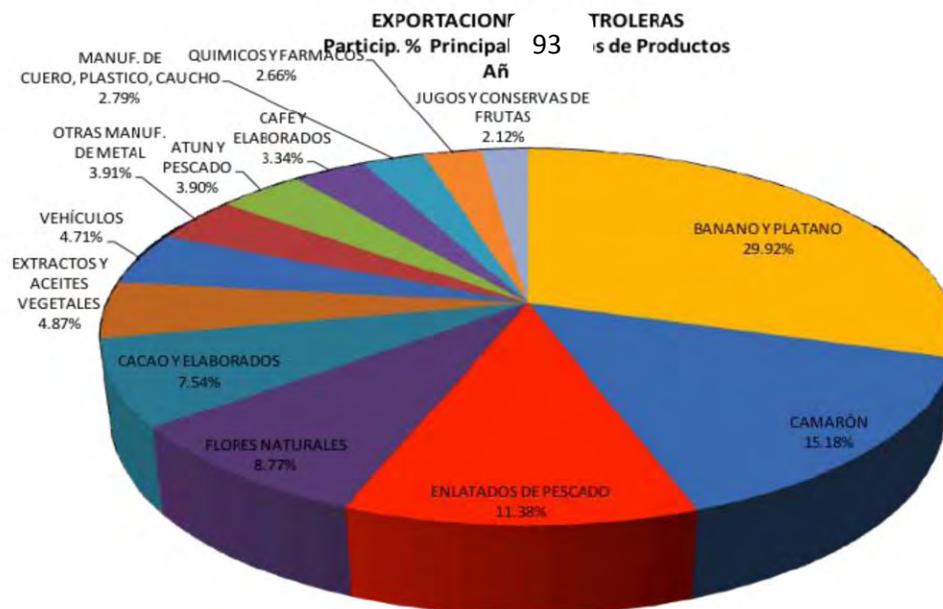


Fuente: esta investigación

**Principales Productos de Exportación:** El banano y el plátano son los principales productos de exportación, constituyendo aproximadamente un 30% del

total de las exportaciones no petroleras, esto equivale a USD 2.804 millones en el periodo Enero -Diciembre de 2011, seguido de camarones con un 15.18% cerca de 1.423 millones de USD, en tercer lugar están los enlatados (conservas) de pescado con un 11.38%, seguido de flores naturales con 8.77% posición estrechamente disputada con el cacao con 7.54% ya que ha tenido una gran recuperación este tradicional producto. Vale la pena destacar la importancia del sector pesquero y acuicultura ya que al sumar camarín, conservas de pescado, y atún y pescado de tiene una participación del 30.46% mayor aunque la participación de Banano y Plátano.

**Grafico 10. Productos Exportados por Ecuador**



Fuente: esta investigación

Al revisar a un nivel de sub partida a 10 dígitos los únicos productos industrializados que aparecen en el top 20 de productos no petroleros exportados, son vehículos diesel de carga, el octavo puesto con 1.7% del total representando USD 160 millones y cocinas de gas en el décimo séptimo lugar con 0.78%, USD 73 millones.

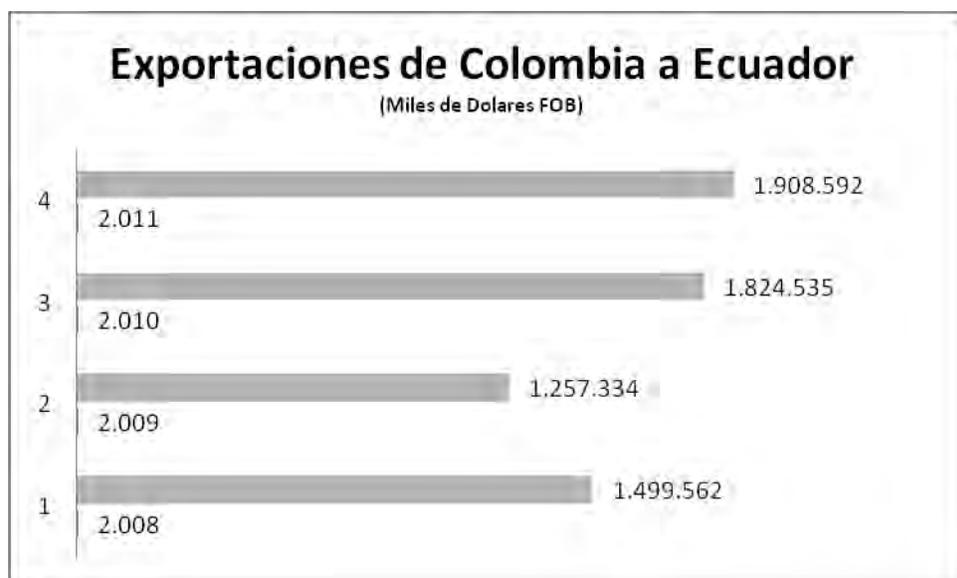
**Principales Productos Importados:** éstos los principales productos importados por Ecuador hasta el 2011 fueron derivados del petróleo (productos refinados), manufacturas de metales, productos químicos, maquinaria, medicamentos,

vehículos, trigo duro, tubos para la extracción de petróleo o gas, acero en bruto, manzanas,

**Balanza Comercial Ecuador:** El desequilibrio de la balanza comercial se ha convertido en un verdadero problema para el gobierno Ecuatoriano, ya que no ha logrado revertir la tendencia de las importaciones, que desde el año 200 han superado las exportaciones. En el 2009 se presentó un déficit de US\$ 35 millones, esto debido principalmente a la reducción de los ingresos que genero el petróleo, por la devaluación en las cotizaciones del crudo en los mercados internacionales, debido a la crisis económica mundial. Para el año 2010 esta tendencia continuo con incremento de las importaciones, más que las exportaciones obteniendo un déficit de US\$ 1,48millones. Para el año 2011 el gobierno decide fomentar las exportaciones y la industria nacional, con el fin de sustituir las importaciones logrando reducir su déficit comercial en un 63%, quedando finalmente el déficit comercial en US\$ 717,3 millones.

**Comercio Bilateral Colombia – Ecuador:** Las exportaciones colombianas totales hacia Ecuador se han incrementado los dos últimos años, pues pasaron de US\$1.824.535 millones en el 2010 a US\$ 1.908.592 millones en el 2011, representando este último año el 3.4% del total exportado por Colombia al mundo. Esto a pesar de las políticas proteccionistas que Ecuador ha implementado para la reducción del déficit comercial que presentan.

**Grafico 11. Variación de las Exportaciones de Colombia a Ecuador**



Fuente: esta investigación

**3.4.8 Análisis del Consumidor Ecuatoriano.** "El consumidor ecuatoriano ha visto reducido su poder adquisitivo, después de la crisis y la dolarización, esto ha generado que los criterios de compra del consumidor ecuatoriano, estén determinados principalmente por el precio, sin embargo, existe en el país un segmento poblacional con poder adquisitivo suficiente que prefiere la calidad antes que el precio"<sup>50</sup>.

Los cambios en la cultura ecuatoriana, como: el papel de la mujer en la sociedad, y las características de la jornada laboral, han contribuido al incremento de la demanda de alimentos procesados, por su fácil consumo y sus características prácticas, tan comunes en las grandes ciudades.

Los gustos gastronómicos son variados de acuerdo a las costumbres de cada región, por lo tanto sus formas de prepararlos y condimentarlos varía de un lugar a otro, pues a pesar de la cercanía geográfica que tiene con Colombia, Ecuador posee sus propias preferencias gastronómicas.

Ellos poseen una gran preferencia por las menestras (frijol, lenteja, garbanzo, arvejas), arroz, mote, canguil (maíz pira), choclo, plátano maduro y toda la comida de mar en especial los mariscos y el pescado.

Platos Típicos en Ecuador.

- Ceviche: plato de mariscos
- Encebollado: sopa hecha de Atún aleta amarilla, Albacora y yuca
- Capacho relleno: Carapacho de Cangrejo de Mangle relleno con carne y grasa de cangrejo,apañadura plátano y pasas.
- Bollo de pescado: plátano verde, maní y pescado, envuelto en una hoja de banano.
- Arroz con menestras
- Cazuela: plátanos verde, maní y pescado (o mariscos)
- Locro: Sopa de papas, queso y leche
- Caldo de Pata: sopa preparada con patas de chancho y mote
- Fritada: Chancho frito en su propia grasa con mote
- Bolón de Verde: Una bola hecha con plátano verde aplastado y chicharrón o queso.
- Caldo de bola de verde: caldo de carne con bolas de verde rellenas de carne y maní.
- Llapingachos: pequeñas tortillas de papa con achiote rellenas de queso.
- Empanadas de plátano verde: rellenas con queso, fritas.

---

<sup>50</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Documento. Archivo: ZEIKY

- Fanesca: plátano tradicional de Semana Santa en la Sierra, es un guisado hecho con muchos granos y con Bacalao.

- **Tendencias de Consumo**

El mercado ecuatoriano todavía está en evolución, al igual que la mayoría de países en desarrollo, por lo que la tendencia del consumidor para adquirir productos, responsablemente elaborados no es muy alta, aunque sí ha presentado crecimiento en los últimos años.

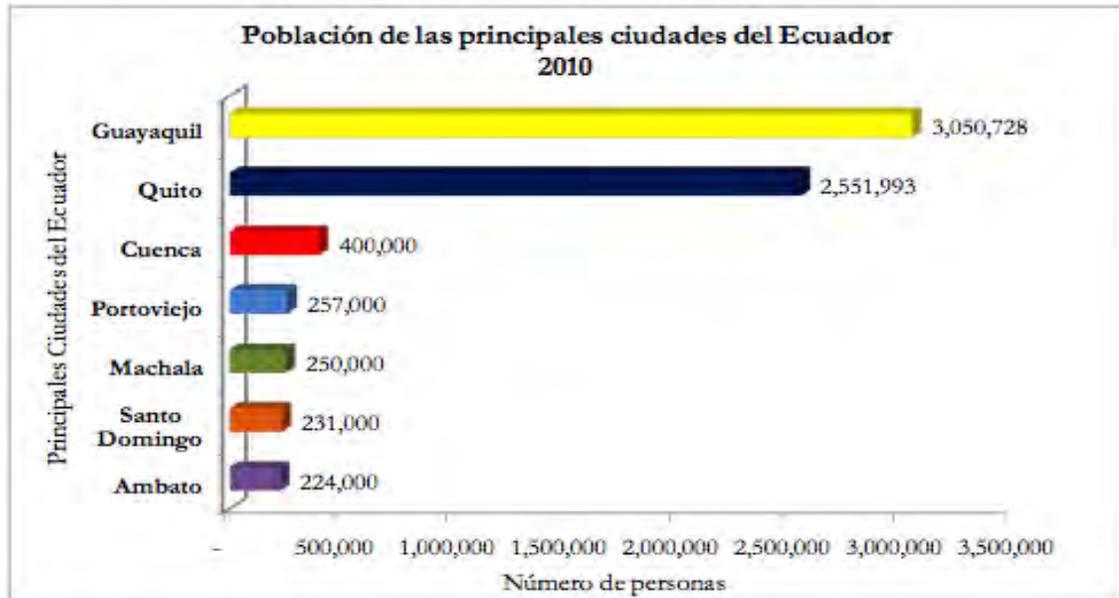
Los cambios en los hábitos del consumidor, se han caracterizado por realizar compras reflexivas, basadas en el consumo racional y planificado, que conllevan a la utilización eficiente de los recursos económicos disponibles; lo que implica, una obligada jerarquización de las necesidades de compra, que permiten que el consumidor enliste los productos que necesita según su importancia, y prevea los gastos que implica su adquisición.

Además de la búsqueda de un producto que pueda satisfacer una necesidad, el consumidor ecuatoriano, cada día tiene más en cuenta, el origen, y lo saludable que este pueda ser.

- **Localización del Consumidor**

Las ciudades más dinámicas comercialmente, para la introducción de nuevos productos (Grafico 11).

## Grafico 12 Principales Ciudades Ecuatorianas



Fuente: [www.ecuadorenchina.org.ec](http://www.ecuadorenchina.org.ec)

- **Datos Importantes:**

Las estrategias del gobierno ecuatoriano se han concentrado en el fortalecimiento del estado, el aumento de la presión tributaria e inversión en infraestructura, podemos decir que esto es una estrategia modernizante, con aspectos positivos en la industria y comercio.

Ecuador siempre ha tenido dos polos de crecimiento (dos principales ciudades), por un lado su capital Quito (con 2.551.993 habitantes), centro de servicios gubernamentales y por otro lado Guayaquil (con 3.050.728), centro de servicios para una vasta región agroindustrial, acuícola y pesquera, tanto para el mercado interno como de exportación. Pero esta última actividad ha sido truncada debido a la no firma de tratados de comercio con Estados Unidos y Europa dificultando en gran medida el crecimiento de Guayaquil, por eso ya no se habla de una economía de dos polos puesto que solo hay uno que es Quito, quedando Guayaquil solo como una de las más grandes ciudades de Ecuador. El crecimiento de Quito motiva al gobierno a hacer su parte para aliviar los problemas que genera tal crecimiento, es por ello que se ha planeado financiar un tren subterráneo que Quito necesita y que le costará a Ecuador una buena cantidad de dinero.

Según un reciente censo económico, Guayaquil con 3 millones de habitantes, tiene 89 mil establecimientos económicos. Mientras que Quito con 2.5 millones de habitantes tienen, 102 mil establecimientos que además generaron ingresos por 66 mil millones de dólares, superior a los 36 mil millones de dólares de Guayaquil. Los establecimientos de Quito invirtieron 1600 millones

de dólares en el 2009, mucho más del doble que los de Guayaquil, lo que permite asegurar que estas cifras en el futuro crecerán aún más, además los establecimientos de Quito emplean 547 mil personas, mientras que los de Guayaquil emplean menos de, 442 mil, a pesar de ser una ciudad 50% más grande. Además recientes estudios sobre el desempleo en estas ciudades arrojaron que: Quito presenta un 3.8% de desempleo, un dato mucho menor al de Guayaquil que tiene un 9.6% de desempleo. Teniendo en cuenta, las características, económicas, sociales, culturales y geográficas, la empresa Aliños la Garza, enfoca sus esfuerzos a la penetración del mercado en la ciudad de Quito, Ecuador.<sup>51</sup>

### • Principales Características de Quito

Nombre oficial San Francisco de Quito, hace parte de la región 2 que comprende; Pichincha, Napo y Orellana. Es una de las 24 provincias y una de las ciudades más grandes y pobladas de Ecuador.

“Está ubicada sobre la hoya de Guayllabamba en las laderas orientales del estratovolcán activo Pichincha, en la parte occidental de los Andes. Se encuentra aproximadamente en las coordenadas 0°15'0"S 78°35'24" O y su altitud promedio es de 2850 msnm La ciudad está dividida en 32 parroquias, las cuales se subdividen en barrios.”<sup>52</sup>

La ciudad es el centro político de la República, alberga los principales organismos gubernamentales, culturales, financieros (al ser el hogar de la mayoría de bancos de la Nación), administrativos y comerciales del país (la mayoría de empresas transnacionales que trabajan en Ecuador tienen su matriz en esta ciudad).

Actualmente el origen del nombre de la ciudad es debatido, ya que existen diferentes explicaciones sobre su creación.

Según la historiadora Anne Collin, este proviene de una mitológica tortola de una antigua leyenda aborígen conocida en lengua quichua como *quitu*. Algunos lingüistas afirman que originalmente se llamaba *Kitukara* o “Piel de Dios” en español, pero la teoría más acertada relata que su denominación proviene de las lenguas *tsa'fiki* y *cha'fiki*, “Qui” de *quitsa*, que quiere decir mitad y “To” o “Tu”, que significa Tierra. De esta manera la palabra Quito traduciría “Tierra en la mitad del Mundo”.

Esta región fue conquistada por los Incas en el siglo XV. Túpac Inca Yupanqui, hijo de Pachacútec el fundador del imperio incaico. Su hijo, Huayna Cápac. Conquistaría el territorio de los Quitus, y luego mediante cruentas

---

<sup>51</sup> Op.cit. ENCICLOPEDIAS DEL ECUADOR.

<sup>52</sup> Principales aspectos geopolíticos del Ecuador. Documento en línea. [disponible e] <http://es.wikinews.org>. [consultado el 25 de junio de 2012]

guerras libradas en los territorios caranguis (actualmente Pichincha e Imbabura) lograría su victoria definitiva, la batalla definitiva se dio en la laguna de Yaguarcocha "lago de sangre", en quichua. Huayna Capac convirtió Quito en una ciudad importante del norte del Imperio. La importancia de la ciudad fue estratégica tanto en lo militar como en lo económico, así pues desde Quito el emperador Huayna Capac conquistó a los Caranquis<sup>53</sup>.

Cuando llegaron los españoles al Tahuantinsuyo, el imperio inca estaba sumergido en una guerra civil provocada por la pugna de poder entre Atahualpa y su hermano Huáscar. Atahualpa y su ejército vencieron a Huáscar en las cercanías del río Apurímac. Le dio a elegir a Huáscar: vivir y quedarse con el imperio de Cuzco, o morir. Huáscar, indignado por la derrota, aceptó la muerte. Pero en el año de 1533, luego de pacificar el imperio, Atahualpa aceptó una reunión con Francisco Pizarro, en la cual fue capturado y días después asesinado por orden del español.

La conquista de los Andes septentrionales fue motivada principalmente por el rumor de que en Quito se encontraba el tesoro de Atahualpa. Se formaron dos expediciones, la de Pedro de Alvarado, desde Guatemala, y la de Sebastián de Benalcázar procedente del sur. Fue éste último el que consiguió llegar primero y quien, el 6 de diciembre de 1534, fundó la ciudad de San Francisco de Quito en las faldas orientales del volcán Pichincha. En agosto, la villa había sido fundada por Diego de Almagro cerca de la ciudad de Riobamba con el nombre de Santiago de Quito.

Aproximadamente, siete años después de la fundación de Quito, Francisco de Orellana partiendo desde esta ciudad junto a numerosos indígenas, descubrió el río Amazonas el 12 de febrero de 1542. Debido a este suceso histórico, se creó la célebre frase: "Es Gloria de Quito el Descubrimiento del Río Amazonas".

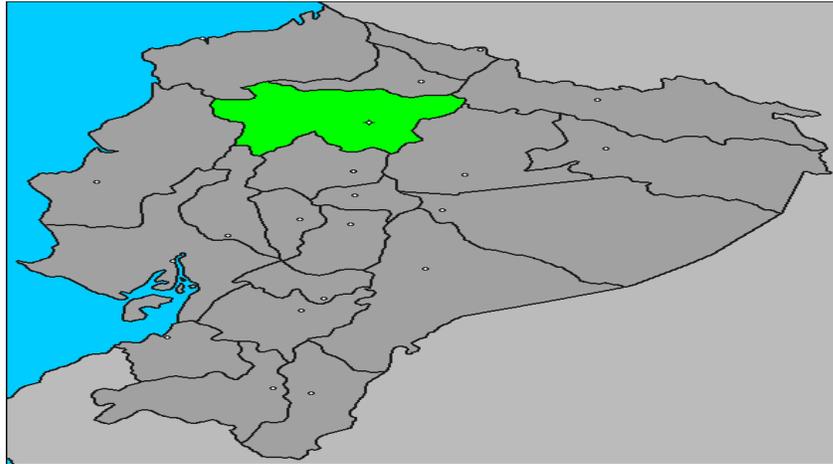
Luego de la Batalla de Pichincha, en junio de 1822 llega el Libertador Simón Bolívar para anexionar los territorios de la antigua audiencia a la República de la Gran Colombia, conformada entonces por los actuales Colombia, Ecuador, Panamá y Venezuela, con capital en la ciudad de Santa Fe de Bogotá. La Real Audiencia se transforma en Departamento del Sur o Presidencia de Quito. El 25 de junio de 1824 se funda la provincia de Pichincha, teniendo a Quito como capital. El 13 de mayo de 1830 se crea la República del Ecuador con Quito como capital, tras separarse de la Gran Colombia. El general venezolano Juan José Flores asume el cargo de primer Presidente.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Principales aspectos geopolíticos del Ecuador. Documento en línea. [disponible e] <http://es.wikinews.org>. [consultado el 25 de junio de 2012]

<sup>54</sup> *Ibíd.*

**Figura 7. Mapa localización Quito**<sup>55</sup>



Fuente: esta investigación

### • **Cultura y Economía de Quito**

Desde que Quito se fundó, se ha caracterizado por ser una ciudad rica en cultura y economía, convirtiéndose en el eje de actividades cotidianas de quienes la habitan y la rodean.

Su diversidad cultural, expresada en gastronomía, teatro y pintura han influido positivamente en la dinámica económica de la ciudad, durante varios periodos en el año, una serie de eventos culturales son una muestra permanente de la ciudad para mover el mercado y por ende la economía, ya que los eventos que se llevan a cabo se convierten de alguna manera en el motor que impulsa una cantidad de actividades económicas, sobre todo aquellas relacionadas con el comercio

La presencia del Gobierno central, provincial y municipal impulsa a que gran parte de las actividades culturales del país se desarrollen en la capital. Al mismo tiempo, este fenómeno ha generado que una importante proporción de los trabajadores quiteños estén relacionados con el sector público. Gracias a ello, se configura una clase media sólida, que es el motor fundamental del consumo de los hogares capitalinos. Asimismo, a partir de Quito, se mueve una serie de sectores de la economía regional, desde las grandes empresas petroleras en el Oriente ecuatoriano, hasta las empresas florícolas en el norte de la capital. Por ello, gran parte de la tributación nacional se concentra en la ciudad de Quito.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> *Ibíd.* Parr.11

<sup>56</sup> QUITO, CULTURA Y ECONOMIA. Documento en línea [disponible en] <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/quito-cultura-y-economia-380651.html>,

De la misma manera, las actividades sociales y culturales de ámbito regional también tienen lugar en la capital. Los cantones aledaños como Rumiñahui, Cayambe y Mejía impulsan en gran medida la actividad cultural de la ciudad de Quito. Muchos quiteños asisten regularmente a las actividades organizadas por los diferentes gobiernos municipales de los alrededores de la ciudad capital.

La cultura de la ciudad, y muchos otros atractivos provocan que Quito sea un destino turístico interesante, tanto para nacionales como para extranjeros.

Estas características hacen de Quito un lugar atractivo para invertir y para desarrollar negocios, en los que tanto el sector privado como el sector público del país son actores críticos en generar estas condiciones.

### 3.4.9 Análisis de la Competencia:

- **Competencia Nacional (Colombia)**

Para la empresa Aliños la Garza, el principal competidor es, Condimentos El Rey S.A. ubicada en Bogotá y dese donde coordina toda la logística para la distribución de sus productos al resto del país, esta empresa ha generado muchas controversias a la empresa de don Fernando Caceres, puestos que han intentado manejar lo que en comercio y mercadeo se conoce como competencia desleal, de tal manera que esto permite concluir que para la marca El Rey los productos la Garza también son una competencia deseando a toda costa sacarla del mercado.

**Cuadro 11. Principales Empresas Nacionales Productoras de Condimentos**

| Inicio              | Nit       | Producto  | Empresa  |
|---------------------|-----------|---|--|
| 1940                | 860028238 | CALDO DE GALLINA (Polvo 1985)   | CONDIMENTOS EL REY   |
|                     |           | GISOLISTO   |  |
|                     |           | MEZCLAS DE ESPECIAS (Frijoles, lentejas, mondongo, sancocho y ajíaco) |  |
|                     |           | SALSINA (Comino, pimienta y ajo)                                      |  |
|                     |           | TRICOMPLETO (Ajo, cebolla, comino y pimienta)                         |  |
|                     |           | TRISALSINA (Condimento completo)                                      |  |
| 1980                | 860074450 | TRIREY (Mezla de especias, condimentos y caldo de gallina)            | Quala (Brasil, Colombia, Ecuador, Mexico, Republica Dominicana, Venezuela) |
|                     |           | DEL FOGON (2000)  |  |
|                     |           | RICOSTILLA (2003)   |  |
|                     |           | GUSTIARROZ (2006)   |  |
|                     |           | SASONED (2007)  |  |
| DOÑA GALLINA (1996) |           |   |  |

Fuente: esta investigación

<http://www.skyscraperlife.com/ecuador/60878-crees-que-quito-desplazo-guayaquil-como-la-ciudad-con-mayor-economia-del-ecuador.html> [consultado el] 25 de mayo de 2012

- Competencia Nacional en el Exterior

**Cuadro 12 Empresas Colombianas que Exportan Condimentos y Sazonadores Compuestos**

| No.          | EMPRESA                   | Total FOB US\$<br>2010 | Part<br>%  | Total FOB US\$<br>2011 | Part%      | Variacion<br>% |
|--------------|---------------------------|------------------------|------------|------------------------|------------|----------------|
| 1            | GRIFFITH COLOMBIA S A     | 1.220.792              | 23         | 1.348.206              | 20         | 10             |
| 2            | QUALA S A                 | 3.425.951              | 65         | 4.934.316              | 73         | 44             |
| 3            | TRIGUISAR DE COLOMBIA S A | 228.149                | 4          | 186.828                | 3          | -18            |
| 4            | EL REY S A                | 31.959                 | 1          | 33.863                 | 1          | 6              |
| 5            | UNILEVER ANDINA COL LTD   | 151.448                | 3          | 96.105                 | 1          | -37            |
| 6            | Otras                     | 187.042                | 4          | 167.193                | 2          | -11            |
| <b>TOTAL</b> |                           | <b>5.245.340</b>       | <b>100</b> | <b>6.766.510</b>       | <b>100</b> | <b>29</b>      |

Fuente: Quintero Hermano LTDA.

En el año 2011 las exportaciones de condimentos sumaron US\$ 6.766.510, con una variación de 29% respecto al año inmediatamente anterior, esto se debe al incremento de la demanda en los mercados internacionales, que de la misma manera generan incremento en las ventas del país.

Los principales destinos de las exportaciones de condimentos y sazónadores compuestos de las empresas colombianas son (cuadro 13)

**Cuadro13 Principales destinos de las Exportaciones de Condimentos y Sazonadores Compuestos**

| No. | EMPRESA                   | Destino                     | 2010  | 2011 |
|-----|---------------------------|-----------------------------|-------|------|
| 1   | GRIFFITH COLOMBIA S A     | Ecuador                     | 61%   | 72%  |
|     |                           | Peru                        | 24%   | 20%  |
|     |                           | Chile                       | 2%    | 1%   |
|     |                           | Venezuela                   | 8%    | 6%   |
|     |                           | Trinidad y Tobago           | 5%    | 0%   |
| 2   | QUALA S A                 | Republica Dominicana (100%) |       |      |
| 3   | TRIGUISAR DE COLOMBIA S A | Estados Unidos              | 61%   | 88%  |
|     |                           | España                      | 36%   | 12%  |
|     |                           | Canada                      | 2%    | 0%   |
|     |                           | Costa Rica                  | 2%    | 0%   |
| 4   | EL REY S A                | Estados Unidos              | 90.1% | 100% |
|     |                           | España (2010)               | 9.89% | 0%   |
|     |                           | Costa Rica (2010)           | 0.02% | 0%   |
| 5   | UNILEVER ANDINA COL LTD   | Venezuela (100%)            |       |      |

Fuente: esta investigación

- **Competencia en el País de Destino**

Los principales competidores de Ecuador (Cuadro 13) caracterizan sus productos por calidad, permitiéndose tener unas marcas muy bien posicionadas, al igual que una gran variedad de productos, uno de los factores diferenciadores de estas empresas con los competidores extranjeros es, la presentación de los productos (condimentos) al consumidor final, ya que las empresas ecuatorianas utilizan con más frecuencia para envasar este tipo de productos; sobres por su practicidad a la hora de usar y por la economía que le da este empaque al producto final. Mientras que las empresas extranjeras ofrecen sus productos en frascos, que generan un mayor atractivo al consumidor.

**Cuadro 14. Empresas Ecuatorianas dedicadas a la Producción y Comercialización de Condimentos**

| Empresa            | Marca         | Origen  |
|--------------------|---------------|---------|
| Alimec             | La Granja     | Ecuador |
| Granos del Campo   | Aliños        | Ecuador |
| Aroma Natural      | Aroma Natulal | Ecuador |
| Criolsa            | Don Yaka      | Ecuador |
| Proconsumo         | Doña Petra    | Ecuador |
| Alimensabor        | El Sabor      | Ecuador |
| Lojana de Especies | Ile           | Ecuador |
| Lingesa            | La Cena       | Ecuador |
| Lojana de Especies | Lojana        | Ecuador |
| Lojana de Especies | Sabora        | Ecuador |
| Supermaxi          | Alimec        | Ecuador |

Fuente: esta investigación

**Cuadro 15. Empresas de Origen Extranjero que Operan en Ecuador, Comercializando Condimentos**

| Empresa    | Marca      | Origen         |
|------------|------------|----------------|
| Alimec     | McComick   | Estados Unidos |
| Badia      | Badia      | Estados Unidos |
| Carmencita | Carmencita | España         |
| Superlobos | Superlobos | Chile          |
| Gourmet    | Gourmet    |                |

Fuente: esta investigación

### 3.4.10 Comercialización.

- **Canales de Distribución**

Los distribuidores de alimentos están conformados por diferentes empresas comercializadoras, entre ellos las cadenas de supermercados y comisariatos que se encargan de comercializar alrededor del 35% de los alimentos.

Ecuador cuenta con dos grandes cadenas de supermercados, ubicados en las principales ciudades del país: La Favorita con sus principales marcas, Megamaxi, Supermaxi, y cadenas comerciales afiliadas como; Aki, Gran Aki, Jugueton, Sukasa, TodoHogar, TVentas, Bebemundo, Mr Books, Kywi, Mega Kywi, Salon de Navidad, Radio Shack, Inmobiliaria La Favorita El Rosado que cuenta con; Mi Comisariato, Hipermarket y Ferrisariato

También existen un segundo grupo de almacenes como: TIA S.A. (Tiendas Industriales Asociadas S.A., está conformada por Hipermercados, supermercados y tiendas de descuento), Santa María, Santa Isabel quienes mantienen una participación interesante.

En el tercer grupo podemos encontrar; El Conquistador, Exxon-Mobil, Economarket

Estos establecimientos disponen de modernas instalaciones de autoservicio y una gran variedad de productos y marcas, tanto nacionales como importadas, el 30% de las líneas que ofrecen estos establecimientos son compradas directamente a los productores extranjeros y el 70% restante las compran a empresas que se dedican a la comercialización de los mismos.

El lugar de compra de los alimentos, está claramente diferenciado por los ingresos de los hogares y/o familias de los ecuatorianos, ya que las familias de estrato alto, prefieren realizar sus compras en; supermercados (70%), y en tiendas Delikatesen y restaurantes (30%), los estratos medios recurren a los comisariatos o supermercados (60%) y eventualmente a las tiendas minoristas de sus barrios, los estratos bajos, frecuentan mucho las tiendas de barrio, los mercados mayoristas y los almacenes minoristas, y los establecimientos de conveniencia y los mini mercados, son eventualmente visitados por todos los estratos sociales del país.<sup>57</sup>

Es sector institucional de hoteles y restaurantes, tanto públicos como privados son un grupo de demandantes muy importante, puesto que las perspectivas de crecimiento son muy favorables. En Ecuador se encuentran muchas de las cadenas hoteleras internacionales, como Hilton, Marriott, Holiday Inn, entre otros, que son grandes consumidores de alimentos, igualmente estos cuentan con un buen numero de restaurantes nacionales, internacionales y de comidas rápidas.

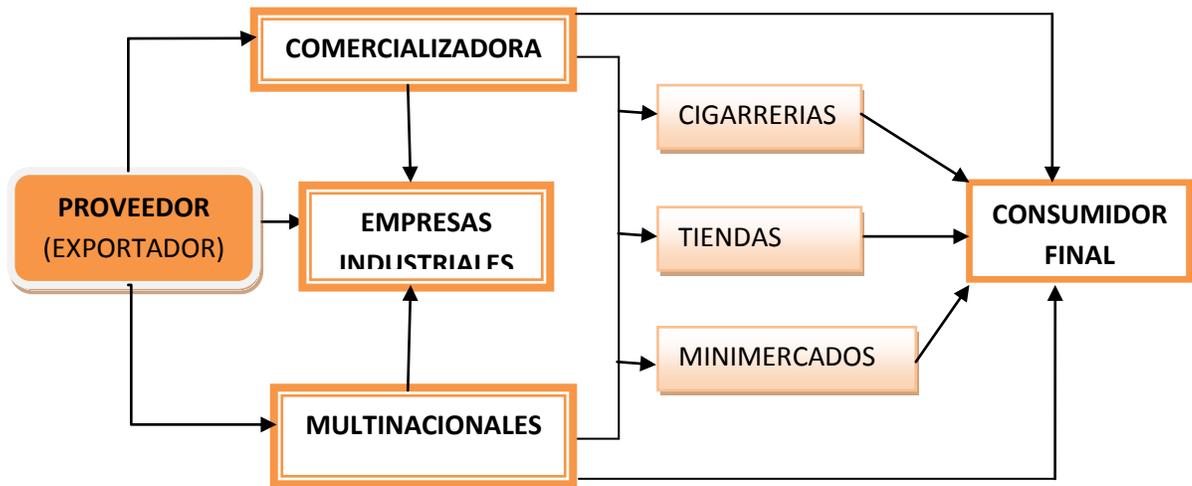
---

<sup>57</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Do 105 Archivo: ZEIKY

La mayoría de restaurantes en Ecuador optan por los productos nacionales que los adquieren a través de distribuidores de alimentos, sin embargo cuando existe algún tipo de solicitud de alimentos extranjeros estos no los importan directamente, solo los adquieren a través de distribuidores de alimentos extranjeros.

- Esquemas de Comercialización.

**Figura 8. Canales de Distribución de Condimentos en Ecuador**



Fuente: esta investigación

### • Precios

Las industrias productoras e importadoras fijan el precio de sus productos basados en los precios internacionales y en las fluctuaciones de la oferta y la demanda, determinados por las diferentes empresas que se proveen de estos productos (condimentos). Esto se debe en gran medida a la competencia de precios, que se traduce en la disminución de los márgenes de rentabilidad por la variación de precios y la amplia oferta de productos que compiten en el sector de los condimentos y sazonzadores compuestos, variaciones que se establecen de acuerdo al comportamiento de las importaciones hacia el mercado ecuatoriano.

Los precios es una economía de mercado como la ecuatoriana, se determinan por la oferta y la demanda, y sus variaciones se deben a cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, de acuerdo con la producción y al surgimiento de una demanda insatisfecha. Sin embargo, existen ciertos factores que inciden en la fijación de los precios, en el caso de Ecuador, la economía registra una desaceleración, de la inflación (debido a la dolarización), el nivel de los precios se ha elevado con relación a los ingresos de los ecuatorianos. La dolarización genero un fenómeno especulativo por los altos costos de la producción, la falta de control de precios, incidió en el encarecimiento de la economía.

La estructura del precio dirigido al consumidor final, posee variables de acuerdo a las diferentes etapas por las que pasa un producto desde su fabricación hasta llegar al consumidor final, un ejemplo de esto son los costos de producción, los canales de distribución y la carga tributaria. En Ecuador un actor que ejerce especial influencia en la fijación de los precios, son las cadenas de supermercados, por la alta capacidad de negociación que poseen y por el amplio cubrimiento que tienen en todo el país, son ellos quienes imponen las condiciones de compra, como los sistemas de crédito, tasas de interés y promociones.

Las cadenas de supermercados en Ecuador ejercen un gran predominio en los precios que se generan al consumidor final, de alguna manera están actuando como reguladores de los precios, impidiendo que los fabricantes lo suban, las políticas que manejan estos establecimientos para que uno de sus proveedores (fabricantes) pueda subir sus precios son:

- Llevar más de 6 meses en las góndolas de supermercado
- Que el producto presente alta rotación
- No ser un producto nuevo, o lo que ellos llaman un producto de temporada (de momento por fechas especiales)

El margen de intermediación de los supermercados de encuentra entre el 15% y el 18%.

#### • **Mercadeo y Publicidad**

En cuanto al manejo publicitario de este tipo de productos, se puede decir que es muy poco, en realidad la mayoría de las marcas tanto extranjeras como nacionales, tienen un buen posicionamiento y recordación de marca. Las empresas procuran que sus productos salgan en las separatas de los supermercados en donde se ofrece el producto a precios más bajos.

Sin embargo, el ingreso de un producto nuevo debe estar respaldado por la calidad y una buena campaña de lanzamiento, para esto es necesario tener el respaldo de un buen importador o distribuidor que tenga los suficientes contactos y fuerza de ventas para codificar el producto.

El caso particular de estos productos muestran de alguna manera los cambios de hábitos y de consumo de la población ecuatoriana, teniendo en cuenta la mejora en la calidad de vida del ecuatoriano; lo que se convierte casi en una exigencia del mercado, la cual apareció como un factor para abrir ventas y que ocasiona que las empresas actualmente deban estar constantemente cambiando sus estrategias. Es así como la tendencia pasa de ofrecer experiencias de vida más sanas a insertarse dentro de una estrategia integral, apareciendo como productos de

compra de una mejor calidad y hacia un futuro integrando actividades que involucren al consumidor de manera continua.

**3.4.11 Situación del Producto en el Mercado Ecuatoriano.** El gobierno ecuatoriano exige que los productos que se comercialicen en dentro del territorio nacional, cumplan con las condiciones establecidas en las Normas Técnicas Ecuatorianas (NTE)

- **Envase**

De acuerdo a las normas los envases que contienen alimentos para el consumo humano debe cumplir con los siguientes lineamientos:

- El envase debe tener una forma, capacidad y sello de cierre adecuados para su contenido.
- El envase debe estar hecho de los materiales adecuados, de acuerdo con la naturaleza físico-química del producto contenido en él.
- El envase debe garantizar la protección, conservación e identificación apropiadas durante la vida útil del producto.

- **Etiquetado**

El Código de Salud, la ley de Registro Sanitario, la Regulación de Alimentos, y el Standard Técnico NTE INEN 1334-1, establecen los requerimientos de etiquetado para los productos alimentarios procesados.

Los envases para los alimentos deben tener visible una etiqueta impresa o estampada con ciertos requerimientos mínimos, como:

- Etiquetas que contengan palabras, fotografías u otras representaciones graficas presentando al producto con propiedades medicinales, terapéuticas, preventivas, curativas, nutricionales o con características especiales que de alguna manera puedan distorsionar la real naturaleza, origen, composición o calidad del producto no están permitidos.
- Cuando el producto es muy pequeño y no es posible mostrar toda la información requerida en una etiqueta, esa información debe presentarse en un envase más grande, conteniendo varias unidades del producto. Este es el caso que comúnmente se presenta con los caramelos, chocolates y con la mayoría de productos de confitería.
- Los productos importados pueden tener etiquetas en idiomas distintos al español, preferiblemente con su traducción al español, en la misma forma y caracteres, además conteniendo todos los requerimientos previamente enunciados. Es recomendable aplicar las etiquetas previamente a realizar la

exportación, porque los productos tienen que ingresar al país con su presentación final.

- El reglamento para el manejo de desechos sólidos, determina que cualquier etiqueta debe promover el reciclaje, recuperación o reutilización del envase o contenedor.
- Los estándares ecuatorianos (INEN) están basados, principalmente en lo estipulado por el Codex Alimentarius y la FDA (Food and Drug Administration) de Estados Unidos, incluso se estipula que de no existir una normativa nacional para un determinado producto se aplicara el estándar norteamericano.
- Información nutricional en el etiquetado: el reglamento técnico NTE INEN 1334-2, hace referencia a un mínimo de requerimientos para la información nutricional en el etiquetado de alimentos procesados, ofrecidos como tales para la venta. Este reglamento reúne la declaración de nutrientes, y explica que la información nutricional complementaria es opcional.  
La base de este estándar es el Codex Alimentarius y la FDA. Las recomendaciones para el consumo diario de productos, están basados en los estándares de la FAO/IHO
- Excepciones y disposiciones especiales con respecto a las obligaciones del etiquetado para los alimentos:

Alimentos que contengan cantidades insignificantes de nutrientes: se definen así como los que permiten una declaración de “cero”, excepto por los valores totales de carbohidratos, proteínas y fibras dietéticas, para los cuales se define como cantidad insignificante “menos de un gramo”. Ejemplos de productos exentos son: el café de grano, hojas de té, te soluble y café sin endulzar; vegetales deshidratados para condimentar, extractos de sabores y colorantes para alimentos.

Suplementos dietéticos: esta excepción no se aplica para los suplementos dietéticos en forma de alimento convencional, como lo son los cereales para el desayuno. Estos productos están sujetos a todos los requerimientos específicos en NTE INEN 1334-2.

Alimentos envasados: estos productos solo están exentos si son embarcados a granel y no están destinados a la venta directa al consumidor, pero que son importados para el uso en procesos industriales. Por ejemplo, maíz dulce a granel para ser re-embasado y vendido como mezcla vegetal.

Alimentos frescos: también están exentos los alimentos frescos (frutas y vegetales frescos) y productos del mar (pescados y mariscos frescos o congelados)

• **Embalaje:** En cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria. Ecuador aplica la norma NIMF – 15 desde el 30 de septiembre de

2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba) fabricado en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional.

Es decir que los exportadores que usen este tipo de embalajes, deben conseguir la autorización NIMF 15. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca.

- **Normas de Calidad Sanidad y Seguridad:** El ministerio de Salud tiene la obligación de controlar los alimentos procesados y los aditivos ofrecidos para la venta en el mercado ecuatoriano, tanto así que si un producto no cumple con las normas de calidad establecidas, o no tiene el Registro Sanitario, inmediatamente se procede a confiscar y/o destruirlo de manera inmediata.

El ministerio de Salud Pública, en coordinación con el Ministerio de Agricultura, controlan los productos de origen vegetal destinados al consumo humano, y prohibirá o retirará del comercio aquellos que resulten dañinos a la salud humana. El MAG o Ministerio de Agricultura y Ganado, a través de funcionarios del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuario SESA, u otra persona designada, pueden examinar las instalaciones comerciales o industriales que almacenen o vendan las semillas para verificar el estado de salir del material de crianza de las plantas, y si en el lugar se encuentran algún tipo de parásitos o brotes de enfermedades infecciosas, el personal puede declarar “Zona de Observación” o “Cuarentena”, esto dependiendo de la seriedad del caso, y si es necesario, se puede pedir la incineración del material infectado

- **Exigencias para la Entrada de Productos a Ecuador:**

En Ecuador una de las exigencias para el ingreso de productos es, el trámite de las licencias de importación, para obtener este permiso de importación es necesario registrarse en el Banco Central del Ecuador a través de las instituciones bancarias aprobadas y solicitar el Documento Único de Importación, DUI (autorización del documento de la importación, este documento se debe tramitar antes de que las mercancías que ingresan al país se envíen desde el puerto de origen) que debe ir acompañado de la factura comercial, y por el número asignado por el Banco Central y el número de registro del impuesto sobre la renta.

La licencia es válida por un tiempo limitado pero puede ser utilizada solamente para un envío<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> PROEXPORT. Inteligencia de Mercados. Documento. Artículo, de prensa.

“En el caso de los condimentos y sazónadores compuestos la importación también tiene que ser autorizada previamente por el Ministerio de Agricultura y por el Ministerio de Salud.”<sup>59</sup>

• **Normas Técnicas y Fitosanitarias:** En Ecuador se aplica el Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de Certificados de Conformidad con la Norma, suscrito entre Colombia Y Ecuador que reconoce y acepta automáticamente los certificados de calidad otorgados por los organismos competentes en cada país de origen. Estos certificados tienen una validez de un año y amparan todos los lotes del producto que se comercialicen.

Además Ecuador aplica un tipo de normas similares a las INCOTEC colombianas, son las Normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, que son normas de obligatorio cumplimiento tanto para productos nacionales de todas las categorías como para productos importados.

Según las normas de etiquetado y empaque, la información del producto debe proporcionarse en español e incluir el nombre de la compañía, la dirección y el número telefónico, el número de etiqueta comercial del país de origen del producto, el peso neto y el número de registro sanitario.

Al importar alimentos procesados o bebidas se debe obtener un registro o permiso sanitario que permita la distribución y la venta de productos en Ecuador. Desde el año 2000 la legislación sobre el tema sanitario cambio para acelerar el proceso de obtención del permiso y hacerlo más transparente. Las nuevas leyes incluyen la aceptación de los certificados libres de la venta publicados por una institución autorizada en los países de origen.

Dentro de los cambios se destacan la reducción de los términos de la emisión a 30 días y la autorización a los laboratorios y a las universidades privadas para hacer el análisis de los productos.

Otras normas importantes en el comercio con Ecuador son la ley de régimen de maquila para la elaboración de alimentos, que establece un marco tributario y laboral para elaborar, perfeccionar, transformar o reparar bienes de origen extranjero, importados bajo un régimen de admisión temporal, para su reexportación posterior. Para acogerse a este régimen de maquila es necesario registrarse en el Ministerio de Comercio Exterior, donde se clasifica y se aprueba la admisión en un término máximo de diez días.

En Ecuador no hay restricciones para invertir en actividades relacionadas con las empresas agroindustriales y de alimentos. Para ello es necesario entrar en

---

<sup>59</sup> ORGANISMO DE CONTROL Y CALIDAD. Documento en línea [disponible en] Fuente: [www.cci.org.co](http://www.cci.org.co). [consultado el ] 11 de junio de 2012.

contacto con el Ministerio de Comercio Exterior, que es la entidad encargada de coordinar y promover inversiones extranjeras. La inversión puede ser directa, subregional o neutra y puede realizarse sin autorización de entidades gubernamentales, pero debe quedar registrada en el Banco Central; los inversionistas extranjeros tienen los mismos derechos que los nacionales.

La ley establece los derechos para remisión de utilidades al exterior, la libre remisión de recursos obtenidos por la venta de acciones, previo pago de los impuestos, la aplicación de las ventajas del programa de Liberación de la CAN y de las preferencias arancelarias que tiene Ecuador y el acceso a los mecanismos disponibles de promoción, investigación y financiamientos para los inversionistas nacionales.

- **Marcas y Patentes:** La ley de Propiedad Intelectual, publicada el 19 de Mayo de 1998, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida. Básicamente esta ley se refiere a inventos, marcas comerciales, modelos y logotipos comerciales, secretos comerciales e industriales, aspectos distintivos de negocios y de establecimientos comerciales y cualquier otra creación intelectual para uso agrícola, industrial o comercial. También incluye las patentes correspondientes a plantas. Las disposiciones establecidas en esta ley son aplicables tanto a ecuatorianos como a extranjeros, sean o no residentes en el país.

- **Patentes:** La solicitud de registro de una patente debe ser entregada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). La primera solicitud de registro de una marca comercial, presentada por un país miembro de la Comunidad Andina (CAN), Organización Mundial de Comercio (OMC) o del convenio de Paris para la protección de la propiedad intelectual, garantizara al solicitante el derecho de prioridad por un periodo de seis meses hasta que la misma marca registrada sea solicitada en Ecuador. Esta solicitud no debe ser para productos diferentes o adicionales, a los ya contenidos en la primera solicitud.

El registro de una patente en Ecuador tiene validez de 10 años, a partir de la fecha en que es concedida, pudiendo ser renovada 6 meses antes de su expiración.

- **Marcas Comerciales:** El registro de marcas al igual que las patentes se realiza en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), el procedimiento de este también se hace de la misma manera (que las patentes). Este registro presupone un beneficio para el portador. Sin embargo, el derecho de exclusividad está dado por el uso continuo y público de la marca en el ámbito comercial, de al menos seis meses.

Las marcas son protegidas sin estar necesariamente registradas. El registro de marca no tiene un plazo máximo de validez

### 3.4.12 Acuerdos Comerciales

**Cuadro 16. Preferencias con la Comunidad Andina de Naciones**

| Tipo | Descripcion  | Cod. Lib | Preferencia | Fecha de Vignecia       |
|------|--|----------|-------------|-------------------------|
| I    | CAN- Col.<br>Acdo.MICIP-<br>MINFIN#524(R.O#41<br>Oct-6-92),#33 R.O<br>#123Feb-5-93 | 109      | 100%        | 13/07/2009 - 31/12/3000 |

Fuente: CAE

Ecuador hace parte de varios acuerdos comerciales que permiten a otros países tener mayor acceso a su mercado. El más importante de ellos para Colombia es la Zona de Libre Comercio de la Comunidad Andina de Naciones, CAN, del cual hace parte Ecuador, Perú, Bolivia y Colombia; este acuerdo permite realizar intercambios comerciales exentos de gravámenes y de restricciones entre ellos, este acuerdo elimino las franquicias arancelarias y estableció normas de origen y regulaciones en materia de propiedad industrial, transporte y sanidad agropecuaria. Igualmente definieron, normas de tránsito aduanero internacional para facilitar la movilización de mercancías, aprovechando el desmonte de restricciones y gravámenes a las importaciones de los países miembros y facilitando el transporte multimodal.

La tarifa externa común de la Comunidad Andina tiene una estructura con cuatro niveles de 5% para la mayoría de las materias primas y de bienes de capital, 10% o 15% para bienes intermedios y 20% para la mayoría de los bienes de consumo. La tarifa del arancel externo común se aplica a los productos provenientes de terceros países.

En enero de 1999 entro en vigor la reforma que suprime el impuesto sobre la renta, estableciendo el 1% de impuesto a la circulación de capital, lo que quiere decir que todos los ingresos en cuenta corriente o cobro de cheques están sometidos a un impuesto del 1%.<sup>60</sup>

Este acuerdo ha planteado grandes oportunidades para Colombia en Ecuador, por lo que las inversiones en este país se han incrementado notoriamente, además los empresarios tienen grandes expectativas para sus productos y empresas. El gobierno ecuatoriano ha realizado grandes inversiones en infraestructura, haciendo que sea aún más atractivo para las empresas Colombianas.

<sup>60</sup> ORGANISMO DE CONTROL Y CALIDAD. Documento en línea [disponible en] [www.cci.org.co](http://www.cci.org.co). [consultado el] 11 de junio de 2012.

### Cuadro 17. Impuestos que Aplica Ecuador a las Importaciones

| Codigo de Producto (TNAN)         | 2103902000-0000-0000 |
|-----------------------------------|----------------------|
| Antidumping                       | 0%                   |
| Advalorem                         | 0%                   |
| FDI                               | 0.5%                 |
| ICE                               | 0%                   |
| IVA                               | 12%                  |
| Salvaguardia por Porcentaje       | 0%                   |
| Corpei                            | 0%                   |
| Salvaguardia por Valor            | -                    |
| Aplicacion Salvaguardia por Valor | -                    |
| Incremento ICE                    | 0%                   |

Fuente: Proexport

#### 3.4.13 Publicidad y Promoción:

Ecuador aprobó un reglamento para la Autorización y Control de la Publicidad y Promoción de Alimentos Procesados, el cual establece que la Dirección Nacional de Salud (que es una rama de lo que se conoce como el Ministerio de Salud) es el organismo que deberá autorizar los anuncios, comerciales, campañas publicitarias y cualquier tipo de publicidad de productos de alimentos procesados comercializados en el país.

La solicitud de aprobación deberá presentarse adjuntando el material publicitario original, (es decir, storyboard y texto para comerciales televisivos, audio y texto para radio y texto y boceto para medios impresos), y el registro sanitario aplicable, para este procedimiento la Dirección Nacional de Salud tiene 5 días hábiles para emitir una resolución que autorice, identifique problemas o niegue la publicidad.

Hay que tener en cuenta que la autoridad sanitaria aplicara restricciones en la publicidad de alimentos procesados que sean altos en grasa, azúcar y sal. Tal es el caso de los cafetines escolares (tiendas de escuelas y colegios) donde está prohibido vender productos altos en grasa, azúcar y sal de conformidad con una tabla suministrada en el mismo reglamento.<sup>61</sup>

El reglamento no especifica qué pasaría si la decisión no es emitida dentro del plazo legal; sin embargo, debido a que la Dirección Nacional de Salud es una entidad administrativa, está sujeta a la ley de Modernización del Estado. Por lo tanto, sería aplicable la figura legal del silencio administrativo estipulada en el Art 28 de la mencionada ley y la publicidad sometida a la consideración de la

<sup>61</sup> PUBLICIDAD Y PROMOCION. Documento en línea [disponible en] [www.gala-marketlaw.com](http://www.gala-marketlaw.com). [consultado el] 11 de junio de 2012.

Autoridad se consideraría aprobada si no se recibe respuesta después del término de 5 días.

De conformidad con el Artículo 11 del reglamento, se prohíbe:

- Introducir o promover hábitos de alimentación que sean nocivos para la salud
- Afirmar que el producto tiene por si solo los requerimientos nutricionales
- Atribuir a alimentos industrializados un valor nutritivo superior o distinto al que tenga
- Realizar comparaciones en menoscabo de las propiedades de los alimentos naturales
- Indicar o sugerir que el consumo de un alimento procesado es un valor que determina características físicas, intelectuales o sexuales de los individuos.
- Exagerar las características o propiedades de los productos procesados
- Asociar, directa o indirectamente, el consumo de alimentos procesados con el consumo de bebidas alcohólicas
- Declarar propiedades saludables que no puedan comprobarse o atribuir propiedades preventivas o acción terapéutica para aliviar, tratar o curar una enfermedad
- Sugerir, explícita o implícitamente, que el producto cuenta con ingredientes o propiedades de las cuales carezca
- Hacer comparaciones entre productos
- La utilización de menores de edad en material publicitario
- El uso de imágenes que idealicen el producto

Además de estas recomendaciones el empresario debe tener en cuenta que la publicidad debe incluir mensajes que promuevan; una dieta balanceada, el deporte y el consumo de alimentos naturales.

Otro punto a tener en cuenta, al momento de hacer publicidad en Ecuador es que a pesar de que exista una autorización previa exigida, la Dirección de control y Mantenimiento en Vigilancia Sanitaria puede en cualquier momento verificar que la publicidad y las promociones difundidas por cualquier medio, corresponden con aquellas aprobadas por la Dirección Nacional de Salud en base a las disposiciones de la ley de Salud y sus reglamentos<sup>62</sup>.

En materia de promoción, para la realización de ferias, exposiciones internacionales y ferias de integración fronteriza con Ecuador el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), aplica el decreto ley 21700 – Ley de Ferias y Exposiciones Internacionales, su reglamento (Decreto Supremo No 006-77-CO/CE) y demás normas modificatorias y complementarias establecen las

---

<sup>62</sup> PUBLICIDAD Y PROMOCION. Documento en línea [disponible en] [www.gala-marketlaw.com](http://www.gala-marketlaw.com). [consultado el] 11 de junio de 2012.

reglas para la realización de ferias y exposiciones internacionales a realizarse en el país.

El Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del MINCETUR, establece los requisitos para acceder a la autorización de ferias internacionales. El procedimiento se inicia en la Oficina de Trámite Documentario del MINCETUR con la presentación de los documentos solicitados (Formato FUT y requisitos) y concluye con la autorización del evento internacional mediante Resolución Viceministerial.

“La solicitud de autorización del evento internacional debe ser presentada al MINCETUR con tres meses de anticipación a la fecha de inicio del evento ferial acompañado del formato FUT, el mismo que debe ser firmado obligatoriamente por el representante legal de la empresa solicitante.”<sup>63</sup>

**3.4.14 Precio.** En Ecuador todos y cada uno de los bienes que se comercialicen, deberán exhibir sus respectivos precios, así como también su peso y medidas de acuerdo a la naturaleza del producto.

Toda información relacionada el valor de bienes y servicios deberá incluir además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final. Además del precio total del bien deberá incluirse en los casos en que la naturaleza del producto, lo amerite, el precio unitario expresado en medidas de peso y/o volumen.

## **3.5. LOGÍSTICA DEL PLAN EXPORTADOR**

**3.5.1 Distribución Física Internacional.** “Es el proceso logístico que se desarrolla en torno a situar un producto en el mercado internacional cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador. Su objetivo principal es reducir al máximo los tiempos, los costos y el riesgo que se pueda generar durante el trayecto, desde el punto de salida en origen hasta el punto de entrega en destino.”<sup>64</sup>

“Las distintas etapas del proceso de toma de decisión que realiza la DFI en la empresa que desea hacer intercambios comerciales con países de origen

---

<sup>63</sup> REPUBLICA DEL ECUADOR MINCETUR.(Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) Documento en línea [disponible en] [www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe). [consultado el] 11 de junio de 2012.

<sup>64</sup> *Ibíd.*

extranjero, inicia con el estudio de la carga que se va a transportar, se debe establecer el tipo y la naturaleza de la carga para posteriormente preparar el embalaje, marcado y unitarización de la misma”<sup>65</sup>

### 3.5.2 Identificación del Producto (Nombre del producto y código arancelario en el comercio exterior)

**Cuadro 18. Características del Producto en el Comercio Internacional**

| Nombre del Producto            | Partida    | Descripción de la Partida            |
|--------------------------------|------------|--------------------------------------|
| Adobo<br>(Condimento Completo) | 2103902000 | Condimentos y Sazonadores Compuestos |

Fuente: esta investigación

### 3.5.3 Características de la Carga:

- **Naturaleza de la Carga.** El Adobo es un producto de naturaleza no perecedera, sin embargo es necesario que en su transporte y almacenamiento se mantenga alejado de la humedad, preferiblemente debe mantenerse en un lugar fresco y seco.
- **Tipo se Carga.** El tipo de carga a manejar es general (unitarizada), en contenedor de 20” para transporte terrestre.
- **Peso y unidades de la carga.** El peso y las unidades de Adobo que se va a exportar hacia el mercado de Quito en el Ecuador, se encuentra descrito en la

<sup>65</sup> COMERCIALIZACION Y VENTAS. Documento en línea. [disponible en] [comerciouna.wikispaces.com](http://comerciouna.wikispaces.com), comercio exterior. [consultado el] 11 de junio de 2012.

**Tabla 5. Peso y unidades de carga a exportar**

| Producto          | Unidades      | Peso Neto en KL |
|-------------------|---------------|-----------------|
| Adobo por 30 grs  | 432000        | 12960           |
| Adobo por 60 grs  | 198000        | 11880           |
| Adobo por 250 grs | 50400         | 12600           |
| Adobo por 500 grs | 25200         | 12600           |
| <b>Total</b>      | <b>705600</b> | <b>50040</b>    |

Fuente: Esta Investigación

### 3.5.4 Logística de Exportación:

- **Empaque y embalaje:** para el transporte del Adobo hay que tener en cuenta que es un producto que debe estar aislado de la humedad y del calor, se procura mantenerlo en un lugar seco y fresco con el fin de que sus características tanto físicas como químicas no se vean afectadas.

Las características que posee el Adobo no requieren de un embalaje especial, por ello para su transporte se enviara en empaques comerciales de 30grs (Imagen 16), 60grs (Imagen 17), 250grs (Imagen 18) y 500grs (Imagen 19) que a su vez estarán contenidas en cajas de cartón que se embalaran en pallets para ser transportadas a su lugar de destino Quito – Ecuador.

**Imagen 16. Adobo por 30 grs.**



Fuente: Aliños la Garza

Imagen 17. Adobo por 60 grs.



Fuente: esta investigación

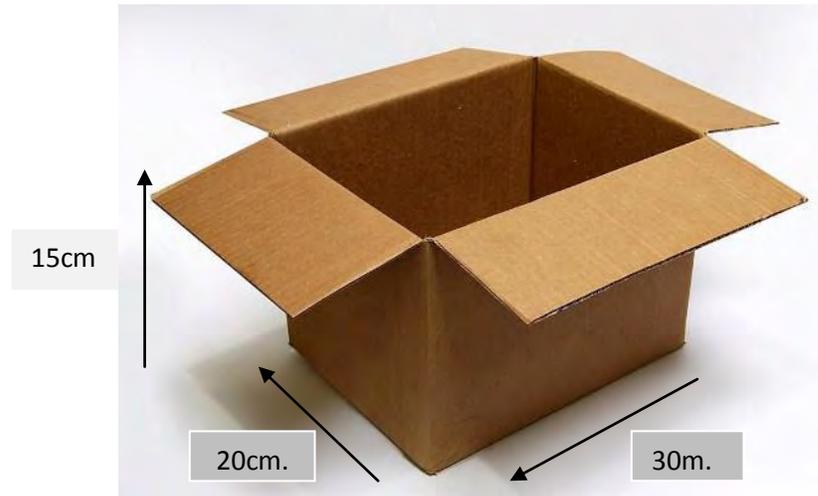
Imagen 18. Adobo por 250 y 500 grs.



Fuente: esta investigación

- **Cajas:** La empresa Aliños la Garza en el transporte de su mercancía utiliza, cajas elaboradas en cartón, con las medidas que muestra La imagen 19, esto con el fin de que los productos lleguen en perfectas condiciones a su destino final

**Figura 9. Dimensiones de las cajas de Adobo**



Fuente: esta investigación

### 3.5.5 Cubicaje y factor de estiba de la carga

Tanto en el comercio internacional, como en el transporte de mercancías dentro de cada país, las tarifas de fletes pueden ser establecidas de acuerdo al factor de estiba, que es el número de metros cúbicos  $m^3$  o pies cúbicos ( $pies^3$ ) que ocupa una tonelada métrica (TM) en las bodegas del medio de transporte. Para el transporte internacional, la mercancía en mención (Adobo) será embalada en estibas de 1200 mm de ancho por 1000 mm de fondo (Imagen 19) las cuales serán transportadas en contenedores de 20 pies; sus dimensiones se describen en la Tabla 8 y en la figura 10.<sup>66</sup>

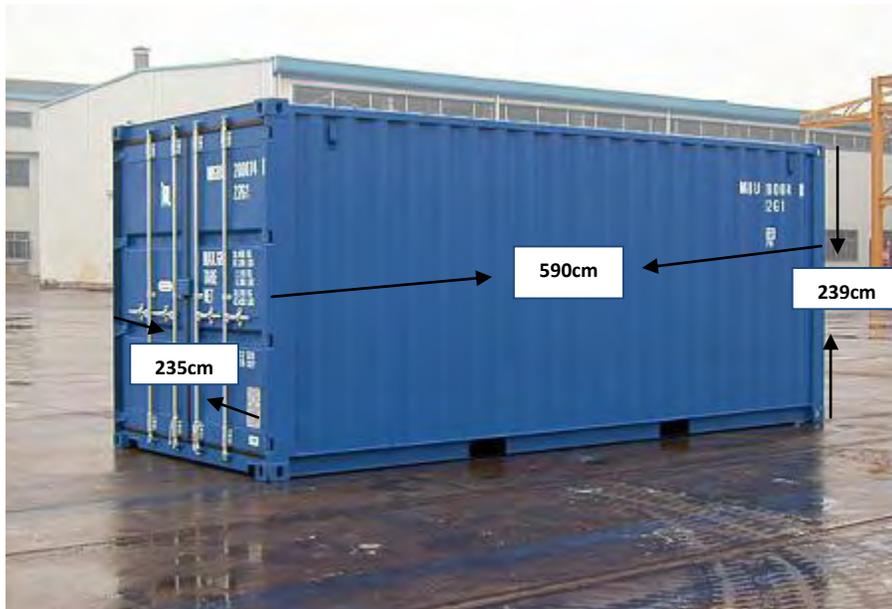
<sup>66</sup> REVISTA DE LOGISTICA. Artículo. Vol.III Documento en línea [disponible en] [www.revistadelogistica.com](http://www.revistadelogistica.com). [consultado el] 24 de junio de 2012

**Tabla 6. Medidas de contenedor de 20''**

| Tamaño         | Peso Kg.   |       |            | Dimensiones internas cm |       |      | Capacidad         |
|----------------|------------|-------|------------|-------------------------|-------|------|-------------------|
|                | Peso bruto | Tara  | Carga útil | Largo                   | Ancho | Alto | Cub               |
| <b>20 pies</b> | 30,480     | 2,300 | 28,180     | 590                     | 235   | 239  | 33 m <sup>3</sup> |

Fuente: esta investigación

**Figura 10. Cubicaje y factor de estiba para el adobo**



Fuente: esta investigación

- **Especificaciones de la carga**

**Adobo por 30 grs:** 432.000 unidades, las cuales están organizadas en pacas de 25 unidades para un total de 17.280 pacas, para el embalaje se organizaron 8 pacas por caja para un total de 2.160 cajas con un peso aproximado de 6 kilos c/u.

**Adobo por 60 grs:** 198.000 unidades, organizadas en 7.920 pacas (25 unidades c/u), cada caja contienen 4 pacas, para un total de 1.980 cajas con un peso aproximado de 6 kilos c/u.

**Adobo por 250 grs:** 50.400 unidades, 30 unidades en cada una de las cajas para un total de 1680 cajas, cada una de ellas con un peso de 7.5 kilos.

**Adobo por 500 grs:** 25.200 unidades, contenidas en 1.260 cajas con 20 unidades cada una y un peso de 10 kilos c/u.

**Stock Keeping Unit (SKU):** El SKU es un término usado en logística, para identificar como van a ir organizados los productos en el área de almacenamiento que se desea.

Largo de la estiba 120cm / largo de la caja 30cm = 4 cajas

Ancho de la estiba 100 / ancho de la caja 20 = 5

La estiba tendrá 4 cajas a la largo x 5 cajas a lo ancho = 20 cajas por cada factor de estiba

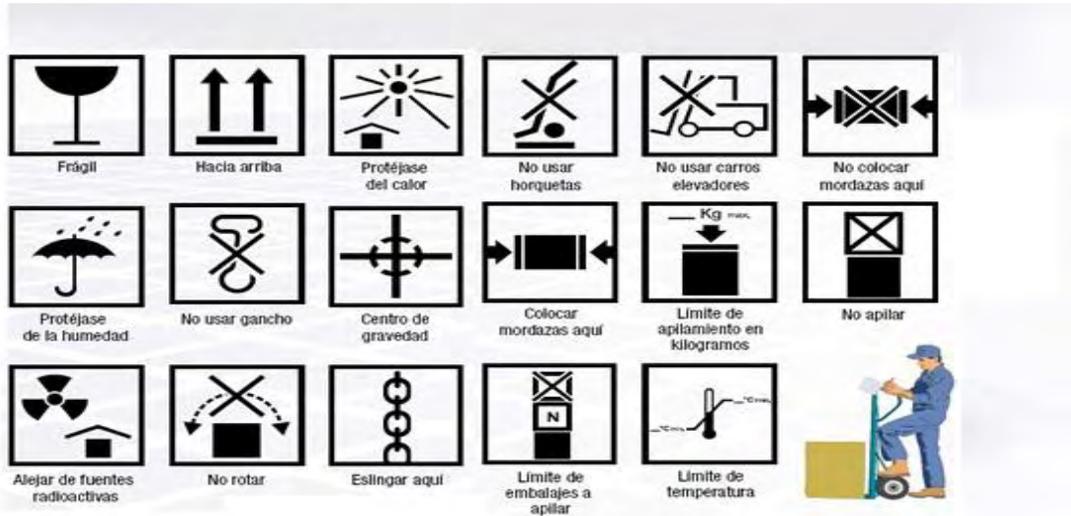
**Tabla 7. Peso máximo de cada estiba 1000 kilos**

| PRODUCTO          | Factor de estiba | Peso por caja | Peso | Niveles por estiba | Peso total Ton. (estiba) | Total Pallets |
|-------------------|------------------|---------------|------|--------------------|--------------------------|---------------|
| Adobo por 30 grs  | 20               | 6             | 120  | 9                  | 1080                     | 12            |
| Adobo por 60 grs  | 20               | 6             | 120  | 9                  | 1080                     | 11            |
| Adobo por 250 grs | 20               | 7,5           | 150  | 7                  | 1050                     | 12            |
| Adobo por 500 grs | 20               | 10            | 200  | 5                  | 1000                     | 12,6          |
| <b>Total</b>      |                  |               |      |                    |                          | 47,6          |

Fuente: esta investigación

**3.5.6 Símbolos Pictóricos.** De acuerdo con la norma ISO 780 de 1983 modificada en el año 1999, el transporte de mercancías en los mercados internacionales debe tener un marcado específico para cada mercancía, esto con el propósito de evitar daños en las cajas que contienen las mercancías, ya que la mayoría de daños causados en el producto y embalaje durante el ciclo de distribución, suele darse durante su manipulación y más concretamente durante el proceso de carga y descarga, la figura 11 muestra algunos de los pictogramas más usados para el manipuleo internacional.

**Figura 11. Pictogramas de Manipuleo internacional**



Fuente: [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

### 3.5.7 Normas ambientales:

Actualmente en el mundo hay una constante lucha por el mantenimiento de un planeta libre de cualquier deterioro, esto con el fin de que tanto las generaciones actuales como las venideras, puedan habitar en él, sin ningún tipo de contrariedad que afecte su salud o la escases de los recursos necesarios para una vida digna y sustentable. Esto ha generado la creación de normas que llevan a tomar conciencia sobre la importancia que tiene el uso racional y óptimo de los recursos naturales y de los materiales que de ellos se derivan, estas normas le competen de manera directa, a los sistemas de empaque y embalaje usados en el comercio internacional.

Los embalajes de madera utilizados en el comercio internacional se encuentran regulados internacionalmente por la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias N°15 (NIMF N°15)<sup>67</sup> del 28 de abril de 2009. Esta regulación contempla el uso de madera descortezada para la confección de los embalajes y la aplicación de algún tratamiento fitosanitario (TH= Tratamiento térmico de 56°C durante 30 minutos, HT KD= Tratamiento térmico de secado en horno, MB= Fumigación con bromuro de metilo) para impedir el alojamiento de plagas. Además, se

<sup>67</sup> INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO ICA Documento en línea. [disponible en] [www.ica.gov.co](http://www.ica.gov.co). [consultado el 15 de julio de 2012]

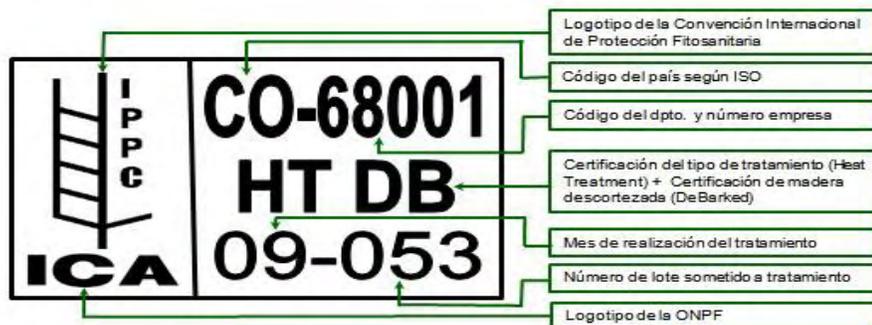
establece que los embalajes de madera deben ser marcados con una marca reconocida internacionalmente para certificar que el tratamiento ha sido realizado correctamente.<sup>68</sup>

La NIMF N°15 debe ser cumplida por todas las partes contratantes (Cuadro 19) de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF), entre las cuales esta Colombia y la mayoría de mercados de destino.

El cumplimiento de esta norma garantiza el ingreso de los embalajes de madera en destino. Sin embargo, si los embalajes de madera no presentan la marca exigida (Figura 12) o si exhiben la marca y se encuentra evidencia de plagas vivas, el país importador puede prohibir el ingreso de los embalajes e incluso de toda la mercancía.

La responsabilidad del tratamiento fitosanitario por parte de la empresa autorizada por el ICA, cesa en el momento en que el material de embalajes son despachados el exportador.

**Figura 12. Marca NIMF N°15**



Fuente: esta investigación

<sup>68</sup> MANUAL DE ENVASE Y EMBALAJE. Documento en línea. [Disponible en] [www.manualenvaseyembalaje.com.co](http://www.manualenvaseyembalaje.com.co). [consultado el] 15 de julio de 2012

**Cuadro 19.**

| Código ISO | País           | Entrada en vigencia | Código ISO | País        | Entrada en vigencia |
|------------|----------------|---------------------|------------|-------------|---------------------|
| SA         | Arabia Saudita | -                   | DO         | República   | 01/07/2006          |
| AR         | Argentina      | 01/06/2005          | SN         | Senegal     | 15/08/2010          |
| AU         | Australia      | 01/01/2006          | SC         | Seychelles  | 01/03/2006          |
| BY         | Bielorrusia    | 01/01/2005          | SY         | Siria       | 01/04/2006          |
| BO         | Bolivia        | 23/07/2005          | LK         | Sri Lanka   | 08/03/2010          |
| BR         | Brasil         | 06/01/2004          | ZA         | Sudáfrica   | 01/03/2005          |
| BG         | Bulgaria       | 24/01/2006          | CH         | Suiza       | 01/04/2004          |
| CA         | Canadá         | 01/06/2003          | TH         | Tailandia   | 23/10/2009          |
| CL         | Chile          | 01/06/2005          | TW         | Taiwán      | 01/01/2009          |
| CN         | China          | 01/01/2006          | TT         | Trinidad y  | 15/09/2005          |
| CO         | Colombia       | 15/09/2005          | TR         | Turquía     | 01/01/2005          |
| KR         | Corea del Sur  | 01/06/2005          | UA         | Ucrania     | 01-10/2005          |
| CR         | Costa Rica     | 19/03/2006          | UY         | Uruguay     | 01/06/2005          |
| HR         | Croacia        | 01/02/2005          | VE         | Venezuela   | 02/05/2005          |
| CU         | Cuba           | 01/10/2008          | VN         | Vietnam     | 11/01/2007          |
| EC         | Ecuador        | 30/09/2005          | DE         | Alemania    |                     |
| EG         | Egipto         | 01/10/2005          | AT         | Austria     |                     |
| US         | Estados Unidos | 16/09/2005          | BE         | Bélgica     |                     |
| PH         | Filipinas      | 01/06/2005          | CY         | Chipre      |                     |
| GT         | Guatemala      | 26/01/2005          | DK         | Dinamarca   |                     |
| HN         | Honduras       | 25/02/2006          | SK         | Eslovaquia  |                     |
| HK         | Hong Kong      | 01/01/2006          | SI         | Eslovenia   |                     |
| IN         | India          | 01/11/2004          | ES         | España      |                     |
| ID         | Indonesia      | 29/05/2006          | EE         | Estonia     |                     |
| IL         | Israel         | 01/07/2004          | FI         | Finlandia   |                     |
| JM         | Jamaica        | 20/08/2010          | FR         | Francia     |                     |
| JP         | Japón          | 01/04/2007          | GR         | Grecia      |                     |
| JO         | Jordania       | 17/11/2005          | NL         | Holanda     |                     |
| KE         | Kenia          | 01/01/2006          | HU         | Hungría     |                     |
| LB         | Libano         | 01/07/2006          | IE         | Irlanda     |                     |
| MY         | Malasia        | 01/01/2010          | IT         | Italia      |                     |
| MX         | México         | 05/07/2006          | LV         | Letonia     |                     |
| NI         | Nicaragua      | 14/03/2006          | LT         | Lituania    |                     |
| NG         | Nigeria        | 30/09/2004          | LU         | Luxemburgo  |                     |
| NO         | Noruega        | 01/01/2008          | MT         | Malta       |                     |
| NC         | Nueva          | 01/06/2006          | PL         | Polonia     |                     |
| NZ         | Zelanda        | 01/05/2006          | PT         | Portugal    |                     |
| OM         | Omán           | 01/12/2006          | GB         | Reino Unido | 01/03/2005          |
| PA         | Panamá         | 17/02/2005          | CZ         | República   |                     |
| PY         | Paraguay       | 28/06/2005          | RO         | Rumania     |                     |
| PE         | Perú           | 01/09/2005          | SE         | Suecia      |                     |
| PR         | Puerto Rico    | 16/09/2005          |            |             |                     |

Fuente: esta investigación

**3.5.8 Mercado del empaque.** De acuerdo con la norma, ISO 7000 Mercado o Rotulado, el marcado es necesario en el transporte, puesto que por medio de él, se identifican la ubicación del producto durante su comercialización, se obtiene información sobre las características del producto, facilita la administración de inventario, además permite la promoción comercial del producto y conocer las instrucciones sobre los sistemas de manejo que deben aplicarse, permitiendo la seguridad de las personas y equipos necesarios para la manipulación y control, facilitando su manejo y ubicación en el momento de ser monitoreadas (las mercancías).

El marcado puede realizarse por medio de; impresión directa, rótulos adhesivos, stickers o caligrafía manual, en un costado visible del empaque (ver Figura 13).



el lugar en que se deben colocar las cadenas de manipulación o la ubicación del centro de gravedad de la carga, estas deben ubicarse en las cuatro caras laterales al lado izquierdo superior en colores oscuros con una altura superior a 10 cm. Cada uno de los datos que proporciona el marcado de la mercancía constituye un factor de suma importancia en la cadena logística de las mercancías, puesto que de ellos depende que el producto llegue en las condiciones acordadas y con una adecuada identificación de los bultos, cajas y/o paquetes en el momento que sea necesario.

### 3.5.9 Documentación. Para el Exportador:

**Registro como exportador:** Este registro como exportador colombiano se realiza ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o a través de la pagina web ([www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)) mediante el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios (Forma 001), este registro tiene una vigencia de un año al término del cual el exportador deberá renovar su inscripción.<sup>70</sup>

El Registro Nacional de Exportadores es un instrumento creado para apoyar las exportaciones, puesto que permite mantener información actualizada sobre las empresas exportadoras, competitividad de los productos colombianos en el exterior y comportamiento de los mercados, (Decreto 2681 de 1999) además esta inscripción es requisito para obtener beneficios como:

- La devolución de IVA por las exportaciones
- La no aplicación de la retención en la fuente para los ingresos provenientes de exportaciones
- La exención del IVA para los servicios prestados en el país en desarrollo de un contrato de exportación de servicios demostrado en la forma que señala el decreto (2681), y que se utilicen exclusivamente en el exterior por empresas sin negocios o actividades en Colombia
- La aprobación de sistemas Especiales de Importación - Exportación (Plan Vallejo)
- La utilización de Programas Aduaneros Especiales y de regímenes para usuarios altamente exportadores
- La solicitud de determinación de Criterios de Origen para productos de exportación
- Acceder a los servicios prestados por las entidades de Comercio Exterior, entre estas Proexport
- El otorgamiento de créditos Bancoldex<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup>¿QUE ES EL REGISTRO NACIONAL DE EXPORTADORES? Documento en línea [disponible en] [www.angelfire.com](http://www.angelfire.com)] [consultado en] 13 de junio de 2012

<sup>71</sup> REGISTRO NACIONAL DE EXPORTADORES. Op. Cit.

- **Factura Comercial** : Este documento tiene información detallada de todas las mercancías vendidas, así como la información sobre la aduana de salida y puerto de entrada, nombre y dirección del vendedor, nombre y dirección del consignatario, descripción detallada de la mercancía, cantidades, peso, modalidades de embarque, precio,, condiciones de venta en general, este documento debe ser lo más detallado posible y estar claramente redactado es emitido por el exportador a la orden del importador, como constancia de la venta realizada (exportación)
- **Lista de empaque:** se emite por el exportador, en este documento se especifican los detalles de la carga, y se elabora cuando las mercancías a exportar son de carácter heterogéneo, y necesitan especificaciones con mayor detalle, este documento debe tener el numero de la factura, lugar y fecha de emisión, información general del exportador, cantidad total de bultos, descripción del embalaje, peso neto y peso bruto total.
- **Documento de Transporte:** este es emitido por el transportista o agente despachante y debe incluirse en la documentación que se envía al importador, es un titulo de consignación que expide la empresa transportista, en el que se indica la mercancía que se ha embarcado, el destino determinado y las condiciones en que se encuentra. Dependiendo del tipo de transporte utilizado su denominación varia, en el caso de la vía marítima se le conoce como "Bill of Lading" o Conocimiento de Embarque Marítimo; por vía aérea sería "Airway Bill" (ABW) o Guía Aérea; y para el medio terrestre " Carta de Porte".
- **Certificado de Origen:** Este es un documento que acredita el origen y procedencia de las mercancías, permitiendo al exportador aprovechar los distintos beneficios y preferencias arancelarias otorgadas a Colombia a través de convenios y acuerdos suscritos con otros países. este certificado se expide en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del portal VUCE, este documento tiene una vigencia de un año.
- **Declaración de Exportación (DEX):** Este documento se gestiona a través del sistema informático aduanero creado por la DIAN y se elabora en centros autorizados y en la misma Aduana.
- **Póliza de seguro:** Es el documento por medio del cual el asegurador se obliga frente al asegurado, mediante la percepción de una prima, a pagar una indemnización, dentro de los limites pactados, si se produce el evento previsto (siniestro).

- **Certificado fitosanitario:** Documento necesario para las exportaciones de productos de origen vegetal como el Adobo, se exige en las aduanas del país importador y es emitido por el Instituto Colombiano Agropecuario ICA.
- **Certificado de Inocuidad Alimentaria:** Este certificado se obtiene a través del Instituto Colombiano Agropecuario ICA para exportar cualquier alimento, bebida y/o insumo de la industria alimentaria. Esto con el fin de que los productos no presenten un daño para la salud de quienes los van a consumir.
- **Registro Sanitario:** Es el documento expedido por la autoridad sanitaria competente,(INVIMA) mediante el cual se autoriza, la fabricación, envasado y/o comercialización de determinado producto alimenticio con destino al consumo humano.

**3.5.10 Transporte.** El comercio entre Colombia y Ecuador se maneja principalmente por vía marítima y terrestre. El mayor volumen de carga se maneja vía terrestre, ocupando el 70.5% del total entre los dos países. Ecuador cuenta con uno de los puertos más importantes de Sur América y está ubicado en una de las ciudades más pobladas como Guayaquil.<sup>72</sup>

**3.5.11 Acceso Marítimo.** “El sistema portuario de Ecuador está compuesto de siete puertos estatales y diez muelles privados, especializados en carga general y petroleros. El principal puerto es el de Guayaquil, que maneja el 70% del comercio exterior del sistema portuario nacional”.<sup>73</sup>

El Puerto de Esmeraldas está especializado en el manejo de carga genera. Se distingue por ser la principal terminal para las exportaciones de petróleo ecuatoriano y de banano. Tiene una extensión aproximada de 40 Hect. Y un calado de 11 m. lo que facilita la entrada de buques de gran capacidad.

El Puerto de Manta despacha principalmente las exportaciones de café y cacao, junto con actividades comerciales y de turismo. Cuenta con un acceso a mar abierto y con profundidades naturales de 12 metros, que permiten el ingreso de buques de gran calado las 24 horas del día.

Otro puerto de importancia es Puerto Bolívar, el principal para las exportaciones de banano, que además recibe y despacha tráfico comercial y turístico.

---

<sup>72</sup> REPUBLICA DEL ECUADOR. Guía para Exportar a Ecuador. Revista Vol. IV. 2010. P21.

<sup>73</sup> PROEXPORT COLOMBIA. Promoción. Inversión y exportaciones de turismo. Documento en línea [disponible en] [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co). [consultado el] 17 de junio de 2012

Existen servicios directos de transporte de carga vía marítima hacia Ecuador, y con conexiones en Cristóbal, desde los puertos de Buenaventura, Cartagena, Barranquilla, principalmente hacia el puerto de Guayaquil. Los tiempos de tránsito oscilan entre 2 y 16 días, dependiendo de la ruta que se escoja.

### 3.5.12 Acceso Terrestre:

Ecuador posee una infraestructura de transporte compuesta por 43,197 km de carreteras, de los cuales 6.467 km están pavimentadas. El transporte por carreteras es el principal medio de comunicación del país y existen muchas empresas de transporte terrestre que cubre todo el territorio.

El acceso terrestre a Ecuador desde Colombia se hace por la Carretera Panamericana, que atraviesa el territorio ecuatoriano de norte a sur. Existe la vía Ipiales Tulcán, que pasa por el Puente Internacional de Rumichaca. Desde Bogotá hasta el Puente Internacional hay una distancia de 880 kilómetros, mientras que desde Cali la distancia es de 441 kilómetros. La ruta Rumichaca – Quito tiene una distancia de 243 kilómetros, mientras que la ruta Rumichaca – Guayaquil tiene una distancia de 664 kilómetros.

Con el propósito de garantizar la eficiencia y el menor costo posible en la Distribución Física Internacional, se propone realizar la exportación por vía terrestre, desde la ciudad de Pasto lugar donde se carga la mercancía hasta la ciudad de Quito en el Ecuador pasando por el Puente Internacional Rumichaca (321 kilómetros)<sup>74</sup>

#### Cuadro 20. Lugares de paso de la mercancía

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Pais Exportador</b>    | Colombia - Suramerica   |
| <b>Lugar de Origen</b>    | San Juan de Pasto - Nariño - Colombia   |
| <b>Aduana de Transito</b> | Aduana Puente Internacional Rumichaca   |
| <b>Lugar de Destino</b>   | Quito - Pichincha - Region (2) Centro Norte - Ecuador   |
| <b>Pais Importador</b>    | Ecuador - Suramerica  |
| <b>Ruta</b>               | Empresa Aliños la Garza San Juan de Pasto Nariño - Carretera Panamericana Sur - Puente Internacional Rumichaca - Quito Ecuador. |

Fuente: esta investigación

<sup>74</sup> PROEXPORT COLOMBIA. Promoción. Inversión y exportaciones de turismo. Documento en línea [disponible en] [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co). [consultado el] 17 de junio de 2012

### **3.6 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN**

#### **3.6.1 Objetivos del plan de acción:**

- **Objetivo General.**

Lograr que la empresa Aliños la Garza, se fortalezca internamente y logre un alto grado de calidad de su producto estrella (Adobo), con el fin de incursionar el mercado ecuatoriano siendo una de las mejores empresas de la región.

- **Objetivos Específicos:**

- ✓ Evaluar las necesidades que se presentan actualmente en la empresa, con el propósito de fortalecer cada una de sus áreas.
- ✓ Lograr que el producto que ofrece la empresa cumpla con las normas establecidas por INVIMA para su producción, empaquetado y comercialización.
- ✓ Planear actividades con el fin de que la empresa Aliños la Garza fortalezca y mejore su capacidad productiva.
- ✓ Desarrollar estrategias que le permitan a la empresa Aliños la Garza incursionar y mantenerse en el mercado Quiteño (Ecuador)

#### **3.6.2 Desarrollo del plan de acción:**

- **Determinación del producto a exportar.**

- **Producto Seleccionado: Adobo (Condimento)**

**3.6.3 Motivo de la selección.** El Adobo, es un condimento nariñense, elaborado a base de insumos naturales (especias), que pasan de manera muy cuidadosa por un proceso de secado y molienda, sin la presencia de conservantes ni colorantes que afecten la salud de quien lo consume, esto genera sin duda alguna un valor agregado, puesto que la tendencia del mundo actual es el consumo de productos 100% naturales.

**Tabla 8 Posición Arancelaria**

| PRODUCTO                             | POSICION ARANCELARIA |
|--------------------------------------|----------------------|
| Condimentos y Sazonadores Compuestos | 2103902000           |

Fuente: Arancel Armonizado Colombiano

**3.6.4 Tiempo Estimado.** para el desarrollo de plan exportador. El tiempo proyectado para la ejecución del presente Plan Exportador de Adobo de la empresa Aliños la Garza, es aproximadamente tres (3) años, que inician a partir del segundo semestre del año 2011.

**3.6.5 Determinación de mercados.** Mercado objetivo (Ecuador): Ecuador es un país que por su cercanía geográfica y sus similitudes culturales ha sabido manejar el comercio con Colombia, de tal manera que hoy en día es uno de los principales socios comerciales, además el gobierno ecuatoriano ha realizado grandes inversiones en infraestructura para que la inversión extranjera se incremente, logrando la reducción del desempleo y el incremento de la inversión social que garanticen una mejor calidad de vida para sus ciudadanos.

Importadores en Ecuador. El importador en Ecuador, en la ciudad de Quito (Ciudad Capital) son las principales cadenas de supermercados.



Dirección: Av. 6 de Diciembre Quito – Ecuador  
Teléfono: 2462705  
Página Web: [www.supermaxi.com](http://www.supermaxi.com)

Quienes son: SUPERMAXI es la cadena de supermercados más grande de Ecuador, con más de 55 años de experiencia en la comercialización de productos.



Dirección: Av. Amazonas Quito – Ecuador  
Teléfono: 2315393  
Página Web: [www.tia.com.ec](http://www.tia.com.ec)

Quienes son: Tia SA (Tiendas Industriales Asociadas SA) es una cadena multinacional de distribución de origen colombiano, presente en Colombia, Argentina, Ecuador y Uruguay, con una plataforma de 370 puntos de venta, entre los que se encuentran hipermercados, supermercados, y tiendas de descuento.

### **3.6.6 Estrategias:**

#### **3.6.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).**

- **Metodología:** La matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), se conforma de cuatro cuadrantes los cuales indican cuando una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, es la más adecuada para la empresa.

Los ejes de esta matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI), estos cuatro factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían construir cada una de las dimensiones representadas en lo ejes de la matriz PEYEA, puesto que

se debe preparar para la organización particular que se este considerando y se debe basar, e la medida de lo posible, en información a base de datos

Para preparar la matriz PEYEA se debe;

- ✓ Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- ✓ Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- ✓ Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva y se escriben las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- ✓ Finalmente se suman las dos calificaciones del eje X y se anotan el punto resultante en X. Se suman las dos calificaciones del eje Y y se anota la intersección del nuevo punto XY. Una vez trazado el vector revelara el tipo de estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> CONTRERAS José. Aula virtual. Documento en línea. [disponible en] [www.joseacontreras.net](http://www.joseacontreras.net). [consultado el] 23 de junio de 2012

**Tabla 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA<sup>76</sup>**

| <b>Fuerza Financiera (FF)</b>             |                     |
|---|---------------------|
| <b>Variables</b>                          | <b>Calificacion</b> |
| Rentabilidad                              | 5                   |
| Liquidez                                  | 4                   |
| Capital de trabajo                        | 4                   |
| Cuentas por pagar                         | 4                   |
|   | 17                  |
| <b>Ventaja Competitiva (VC)</b>           |                     |
| <b>Variables</b>                          | <b>Calificacion</b> |
| Participacion en el mercado               | -4                  |
| Calidad del producto                      | -2                  |
| Lealtad de los Clientes                   | -4                  |
| Control de Proveedores y distribuidores   | -5                  |
| Conocimientos Tecnologicos                | -5                  |
|   | -20                 |
| <b>Fuerza de la Industria (FI)</b>        |                     |
| <b>Variables</b>                          | <b>Calificacion</b> |
| Productos sustitutos                      | 3                   |
| Know How                                  | 4                   |
| Estabilidad Financiera                    | 4                   |
| Aprovechamiento de la capacidad instalada | 2                   |
|   | 13                  |
| <b>Estabilidad del Ambiente</b>           |                     |
| <b>Variables</b>                          | <b>Calificacion</b> |
| Entorno Economico                         | -2                  |
| Seguridad a la Inversion                  | -3                  |
| Estabilidad Politica                      | -2                  |
| Infraestructura de comercio exterior      | -1                  |
| Sistemas de Comunicación                  | -2                  |
|   | -10                 |
| Promedio FF                               | 4,25                |
| Promedio VC                               | -4                  |
| Promedio FI                               | 3,25                |
| Promedio EA                               | -2                  |
| <b>Eje X = VC + FI</b>                    | <b>-0,75</b>        |
| <b>Eje Y = EA + FF</b>                    | <b>2,25</b>         |

Fuente: esta investigación

<sup>76</sup> FUENTE: esta investigacion

**Figura 14. Matriz PEYEA**



Fuente: esta investigación

La empresa Aliños la Garza, se encuentra ubicada en el vector direccional del cuadrante conservador de la matriz PEYEA, lo que nos quiere decir en primer lugar es que la empresa ha obtenido la suficiente fuerza financiera en una industria estable que no está creciendo; la empresa no tiene ventajas competitivas importantes. Incentivar la creación del departamento de mercadeo y ventas con el fin de: mejorar el control de cartera y el incremento de las ventas mediante programas y capacitaciones que incentiven a vendedores y promotores al mejoramiento de la atención al cliente y al mismo tiempo a la fijación de metas y al cumplimiento de las mismas.

- ✓ Informar a los empresarios sobre los beneficios de invertir en medios publicitarios de manera creativa, con el fin de maximizar el número de clientes, fidelizar y mantener los existentes, puesto que el cliente es uno de los activos más grandes de la empresa.
- ✓ Mejorar la presentación del producto, mediante la implementación de nuevos envases y embalajes, logrando generar un valor agregado que sin duda alguna atraerá más clientes.

Además se deberá tener en cuenta que el producto necesita contar con el registro INVIMA tanto para la continuidad de su comercialización local como para los mercados extranjeros

- ✓ Desarrollar estrategias promocionales que permitan la salida y el reconocimiento de los productos que se está ofreciendo

| REGIMEN DE IMPORTACION   | REGIMEN DE EXPORTACION  |
|--|---|
| Carga Internacional, Agencias de Aduanas, depositos habilitados  | INTERVIENEN: Exportador, Transportador, Agente de Carga Internacional, Agencias de Aduanas                                  |
| <b>Procedimiento</b>   | <b>Procedimiento</b>  |
| 1. Diligenciar Declaracion de Importacion  | 1. El declarante elabora el SAE   |
| 2. Valida causales y determina la aceptacion o no de la Declaracion de Importacion                                     | 2. Transportador elabora aviso de ingreso   |
| 3. Cancela tributos aduaneros a que haya lugar   | 3. SISTEMA DIAN selectividad para inspeccion fisica, automatica, documental   |
| 4. solicita levante de la mercancia  | 4. Transportador incorpora datos de manifiesto  |
| 5. selectividad  | 5. Sistema DIAN genera DEX  |
| 6. Si hay inspeccion se realiza  | 6. Declarante firmar e imprimir   |
| 7. Autoriza o rechaza el levante de la mercancia   |   |
| <b>Procedimiento de Arribo</b>   | <b>Procedimiento para exportar</b>  |
| 1. Aviso de Llegada  | 1. Autorizacion y validacion de autorizacion de embarque en bodegas para determinar si tiene inspeccion fisica o documental |
| 2. Entrega fisica de manifiesto  | 3. Embarque de la mercancia (se asigna un numero y una fecha del manifiesto de la carga )                                   |
| 3. Registra y se genera numero del Manifiesto Oficial viaje incluyendo la Master y Directas de los Agentes de Carga    |   |
| 5. Entrega Electronica Documentos de Viaje   |   |
| 6. Recibe y valida documentos. De genera Planilla de Envio Automatica por documentos de transporte. por carga a granel |   |
| por carga general cuando el deposito esta dentro del   |   |
| <b>Tipos de Importacion</b>  | <b>Tipos de Exportacion</b>   |
| Anticipada   | Exportacion Definitiva  |
| Correccion   | Modificacion  |
| Legalizacion   | Correccion  |
| Modificacion   |   |
| <b>Modalidades de Importacion</b>  | <b>Modalidades de Exportacion</b>   |
| Importacion ordinaria  | <u>Exportacion Definitiva</u>   |
| Importacion con franquicia   | Exportacion Temporal para perfeccionamiento Pasivo  |
| Reimportacion para perfeccionamiento pasivo  | Exportacion Temporal para reimportacion en el mismo estado  |
| reimportacion en el mismo estado   | Reexportacion   |
| Cumplimiento de Garantia   | Reembarque  |
| Importacion temporal reexportacion en el mismo estado  | Exportacion por trafico postal y envios urgentes  |
| Trafico postal   | Exportacion de muestras sin valor comercial   |
| entregas Urgentes y viajeros   | Exportacion temporal de viajeros  |
| <b>Documentos Soporte</b>  | Exportacion de Menajes  |
| Registro o licencia de Importacion   | Exportacion de envios urgentes  |
| Factura Comercial  | <b>Documentos Soporte (se conservan por 5 años)</b>   |
| Documento de Transporte  | Solicitud de Embarque   |
| Certificado de Origen  | Vistos Buenos   |
| Lista de Empaque   | Autorizaciones (Cuando hubiere lugar)   |
| Mandato  | Mandato (Cuando se actue por medio de una SIA o un agente de carga)   |
| Declaracion Andina de Valor  | Documentos que acrediten la operacion de exportacion  |
| Vistos Buenos  |   |

#### 4. BENEFICIOS DE EXPORTAR

El abrir mercados en el extranjero, es una medida muy eficaz para lograr la expansión de los negocios a nivel global, ofreciendo productos y/o servicios en una mayor dimensión respecto al mercado interno y por supuesto incrementar su cartera de clientes y sus ingresos. Desde luego que existen algunos bienes o servicios que para exportarlos se requiere de mayor capital y capacidad para coordinar recursos humanos sin embargo cabe señalar que independientemente del tamaño existen empresas pequeñas medianas y grandes que han decidido exportar sus productos o servicios y beneficiarse de ello. Así de igual manera cada empresa también tiene la posibilidad de hacerlo siempre y cuando se cumpla con los requerimientos necesarios

Los pequeños negocios que deciden exportar, gozan de un crecimiento de hasta el 21% y su probabilidad de que fracasen como negocio es 9% menor comparado con las compañías que no exportan

En un nivel macroeconómico la exportación de bienes y servicios resulta positiva para la balanza comercial, cuenta corriente y de pagos de cualquier país

Exportar implica una demanda para la producción doméstica de bienes, y multiplica el producto y los ingresos de la economía general y de los exportadores. Las exportaciones permiten diversificar riesgos frente a mercados internos inestables y amortiguar los efectos de problemas macroeconómicos

Las exportaciones promueven la operación con economías a escala, de tal forma que se aprovechen mejor las instalaciones existentes y se tenga en nivel de producción que implique menores costos unitarios

La exportación significa una forma de crecimiento y consolidación de cualquier empresa, sobre todo si los mercados internos son extremadamente competitivos. Se tiene la posibilidad de obtener precios más rentables debido a la mayor demanda del producto y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta.

A través de esta medida se prolonga el ciclo de vida de un producto, se mejora la programación de la producción, hay un equilibrio respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno y la imagen de la empresa mejora en relación con proveedores bancos y clientes.

## 5. CONCLUSIONES

La elaboración del plan exportador de Adobo permitió establecer que la empresa Aliños la Garza tiene un excelente producto y una oferta exportable favorable que permitirán dar pie al desarrollo del presente plan.

El estudio de mercado demuestra que las oportunidades que el mercado ecuatoriano tiene para el Adobo son muy amplias, siempre y cuando se cumpla con cada una de las especificaciones que el país de origen exige.

El análisis situacional de la empresa Aliños la Garza permitió diagnosticar que la empresa se encuentra en un buen nivel económico para invertir maximizando sus fortalezas y disminuyendo las debilidades que posee, con el fin de atacar las amenazas y aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado.

Las buenas prácticas agrícolas (BPA) que se lleven a cabo en el cultivo de las materias primas y en la planta de producción de la empresa Aliños la Garza, permitirán un mayor acceso al mercado.

El acuerdo que Colombia tiene actualmente con Ecuador por medio de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) es una oportunidad favorable para el ingreso de Adobo de la empresa Aliños la Garza puesto que por medio de este se goza de cero aranceles para su ingreso.

## **6. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que la empresa lleve a cabo el presente plan con el fin de aprovechar todas las oportunidades que está ofreciendo el mercado ecuatoriano.

La creación del departamento de mercadeo, es algo primordial para la generación de nuevas y mejores ideas y/o estrategias para el incremento de los ingresos y la recuperación de la cartera pendiente.

Se recomienda establecer relaciones directas con entidades financieras como Bancoldex y/o Fomipyme con el fin de recibir el apoyo necesario para el desarrollo del presente plan exportador.

Es propicio la compra de nuevas y mejores tecnologías, que permitan incrementar la oferta tanto a nivel nacional como internacional.

Se debe estudiar nuevos y novedosos empaques que permitan satisfacer las necesidades del cliente y atraer nuevos compradores

Se recomienda tener mayor control de la información perteneciente a la empresa como: cartera pendiente, inventarios, gastos entre otros

## **BIBLIOGRAFIA**

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Documento. Archivo: ZEIKY

OSORIO Cristóbal. Diccionario de Comercio Internacional 2009 p. 32

REPUBLICA DEL ECUADOR. Guía para Exportar a Ecuador. Revista Vol. IV. 2010. P21.

## NETGRAFIA

ACOPI (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) Documento en línea. [disponible en:] <http://www.acopi.org.co/> 8 de mayo de 2012.

ASPECTOS CULTURALES DE NARIÑO. Documento en línea. [disponible en] [www.banrepcultural.org](http://www.banrepcultural.org). consultado el] 21 de abril de 2012

CONTRERAS José. Aula virtual. Documento en línea. [disponible en] [www.joseacontreras.net](http://www.joseacontreras.net). [consultado el] 23 de junio de 2012

DIAN. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Documento en línea. [disponible en:] <http://www.dian.gov.co/>. [Consultado el ] 8 de mayo de 2012

CAMA DE COMERCIO DE PASTO. Documento en línea. [Disponible en:] <http://www.ccpasto.org.co/> Consultado el ] 8 de mayo de 2012.

Decisión 515 Sistema Andino de Sanidad Agropecuaria. Comunidad Andina. Documento en línea. [disponible en:] [www.comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org). [Consultado el ] 5 de mayo de 2012

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTRADISTICA DANE. Documento en línea [disponible en] [www.dane.go.com](http://www.dane.go.com) . [consultado el] 20 de abril de 2012

ENCICLOPEDIAS DEL ECUADOR. Documento en línea. [disponible en:] [www.encyclopediadelecuador.com](http://www.encyclopediadelecuador.com). [Consultado el] 30 de mayo de 2012

FENALCO.(Federación Nacional de Comerciantes) Documento en línea. [Disponible en:] <http://www.fenalco.com.co/>. Consultado el ] 10 de mayo de 2012.

GOBERNACION DE NARIÑO. Documento en línea. [Disponible en] [www.turnarino.gobernar.gov.co](http://www.turnarino.gobernar.gov.co). [Consultado el] 21 de abril de 2012

INVIMA. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. artículo 245 de la Ley 100 de 1993. Documento en línea. [Disponible en:] <http://web.invima.gov.co/portal/faces/index.jsp> . [Consultado el ] 8 de mayo de 2012

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO ICA Documento en línea. [disponible en] [www.ica.gov.co](http://www.ica.gov.co). [consultado el 15 de julio de 2012]

MANUAL DE EMVASE Y EMBALAJE. Documento en línea. [Disponible en] [www.manualenvaseyembalaje.com.co](http://www.manualenvaseyembalaje.com.co). [consultado el] 15 de julio de 2012

ORGANISMO DE CONTROL Y CALIDAD. Documento en línea [disponible en] [www.cci.org.co](http://www.cci.org.co). [consultado el] 11 de junio de 2012.

Principales aspectos geopolíticos del Ecuador. Documento en línea. [disponible en] <http://es.wikinews.org>. [consultado el 25 de junio de 2012]

PROEXPORT COLOMBIA. Promoción. Inversión y exportaciones de turismo. Documento en línea [disponible en] [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co). [consultado el] 17 de junio de 2012

PUBLICIDAD Y PROMOCION. Documento en línea [disponible en] [www.galamarketlaw.com](http://www.galamarketlaw.com). [consultado el] 11 de junio de 2012.

QUE ES EL REGISTRO NACIONAL DE EXPORTADORES? Documento en línea [disponible en] [www.angelfire.com](http://www.angelfire.com)] [consultado en] 13 de junio de 2012

QUITO, CULTURA Y ECONOMIA. Documento en línea [disponible en] <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/quito-cultura-y-economia-380651.html>, <http://www.skyscraperlife.com/ecuador/60878-crees-que-quito-desplazo-guayaquil-como-la-ciudad-con-mayor-economia-del-ecuador.html> [consultado el] 25 de mayo de 2012

REPUBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de comercio. Documento en línea. [disponible en:] [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co). [Consultado el ] 5 de mayo de 2012

REPUBLICA DE COLOMBIA. Secretaria del senado. Documento en línea. [Disponible en:] [www.secretariassenado.gov.co](http://www.secretariassenado.gov.co). [Consultado el ] 5 de mayo de 2012 . [Consultado el ] 5 de mayo de 2012

REGISTRO NACIONAL DE EXPORTADORES. Documento en línea [disponible en] [www.productosdecolombia.com](http://www.productosdecolombia.com). [consultado en] 13 de junio de 2012

REVISTA DE LOGISTICA. Artículo. Vol.III Documento en línea [disponible en] [www.revistadelogistica.com](http://www.revistadelogistica.com). [consultado el] 24 de junio de 2012

UNIVERSIA. Documento en línea [disponible en] [www.internacional.universia.net](http://www.internacional.universia.net). [Consultado el] 30 de mayo de 2012

PERIODICO EL UNIVERSO DEL ECUADOR. Editorial. Banco Central del Ecuador, Documento en línea. [disponible en] [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com), [consultado el] 27 de junio de 2012

## **ANEXOS**

## **ANEXO A. FORMATO DE PREGUNTAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION DE LA EMPRESA ALIÑOS LA GARZA**

**Segmento:** Propietarios de la empresa Aliños la Garza  
La señora **TIRSA CORAL** Y El señor **FERNANDO CACERES**

**Fecha:** 27 de Enero de 2012

**Objetivo:** Analizar el potencial exportador de Aliños La Garza

### **1. SOBRE LA EMPRESA**

- 1.1 ¿Qué tipo de políticas de personal se emplean en la empresa?
- 1.2 ¿Cuáles cree que son sus principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a nivel organizacional?

### **2. SOBRE LA PRODUCCION:**

- 2.1 ¿Cuál es el proceso de producción?
- 2.2 ¿Qué tipo de maquinaria utiliza?
- 2.3 ¿La maquinaria utilizada es moderna?
- 2.4 ¿Cuál es la capacidad de producción de la empresa?
- 2.5 ¿Cuál es el porcentaje de ocupación de su capacidad instalada?
- 2.6 ¿Hay capacidad de ampliar la producción?
- 2.7 ¿Conoce cuales son los costos de producción? ¿Cuáles son?
- 2.8 ¿Cuáles son los precios de venta?
- 2.9 ¿hay disponibilidad de materias primas, cuando la empresa lo requiere?

### **3. SOBRE EL PRODUCTO:**

- 2.4 ¿Cuál es el producto que ofrecerá la empresa Aliños la Garza a los mercados internacionales?
- 2.5 ¿Cuáles son las características de este producto?
- 2.6 ¿Este producto cuenta con certificado de calidad?
- 2.7 ¿Cuál es el volumen de producción?
- 2.8 ¿Qué normas técnicas se utilizan para la fabricación?

### **4. SOBRE EL ESTADO FINANCIERO DE LA EMPRESA**

- 4.1 ¿Cómo ha sido la situación financiera de la empresa los dos últimos años?
- 4.2 ¿Qué sistemas contables utiliza la empresa?
- 4.3 ¿Cuáles han sido las estrategias empleadas para la financiación de las actividades de la empresa?

4.4 ¿La empresa ha obtenido créditos financieros? ¿Estos han sido destinados a actividades o tecnologías de la empresa?

4.5 ¿Cómo pretende la empresa financiar sus actividades y proyectos a futuro?

4.6 ¿La empresa tiene oportunidades de acceder a créditos?

4.7 ¿Cuáles son los estados financieros de los años 2010 y 2011?

## **5. SOBRE EL AREA DE MERCADEO Y VENTAS**

5.1 ¿Qué tipo de estrategias de promoción y publicidad utilizan?

5.2. ¿Cuáles han sido los principales destinos de sus ventas los últimos dos años?

5.3 ¿Quiénes han sido sus principales clientes?

5.4 ¿Cuáles son los canales de distribución que la empresa Aliños la Garza utiliza para hacer llegar sus productos al cliente?

5.5 ¿Qué fortalezas y que debilidades la empresa posee en esta área (mercadeo)?

5.6 ¿Cuáles son las características del personal de ventas con que la empresa cuenta?