



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**Plan de negocios para una empresa exportadora de brócoli a Japón.**

**AUTORES:**

**Cruz Cujilema, Jeniffer Noemi**

**Cujilema Rea, Paola Andrea**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado  
en Negocios Internacionales**

**TUTOR:**

**Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de integración curricular, fue realizado en su totalidad por **Cruz Cujilema, Jeniffer Noemi y Cujilema Rea, Paola Andrea**, como requerimiento para la obtención del título en **Negocios Internacionales**.

**TUTOR (A)**

Wendy Arias  
f. \_\_\_\_\_

**Ing. Arias Arana, Wendy, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

Gabriela Hurtado  
f. \_\_\_\_\_

**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela.**

**Guayaquil, a los 19 del mes de septiembre del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Cruz Cujilema, Jeniffer Noemi y Cujilema Rea, Paola Andrea**

### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Integración Curricular, **Plan de negocios para una empresa exportadora de brócoli a Japón**, previo a la obtención del título de **Negocios Internacionales**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 19 del mes de septiembre del año 2022**

### **LAS AUTORAS**

**Cruz Cujilema, Jeniffer Noemi**

**Cujilema Rea, Paola Andrea**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Cruz Cujilema, Jeniffer Noemi y Cujilema Rea, Paola Andrea**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular, **Plan de Negocios para una Empresa Exportadora de Brócoli a Japón**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 19 del mes de septiembre del año 2022**

**AUTOR (ES)**

**Cruz Cujilema, Jeniffer Noemi**

**Cujilema Rea, Paola Andrea**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

## REPORTE URKUND

Documento: CBVZ\_CUJILIMA\_STIFFER\_NOEMI\_CUJILIMA\_DEA\_PAGLA\_ANDREA\_FINAL.docx (D143411624)

Presentado: 2022-08-30 16:10 (-05:00)

Presentado por: jennyrcruz99@gmail.com

Recibido: wendy.arias.uctg@analysis.urkund.com

de estas 44 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL / (null)
	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO / (null)
	<a href="http://www.cei-conicet.gov.ar/ojs/index.php/revistaasru/article/view/609Gallo">http://www.cei-conicet.gov.ar/ojs/index.php/revistaasru/article/view/609Gallo</a>
	<a href="https://publicaciones2.ecuadorencf.es.gov.ec/SI/oc_aplicoa_rbo/Info01113_02_04Mara">https://publicaciones2.ecuadorencf.es.gov.ec/SI/oc_aplicoa_rbo/Info01113_02_04Mara</a>

Fuentes alternativas

Fuente externa: <http://www.cei-conicet.gov.ar/ojs/index.php/revistaasru/article/view/609Gallo>, 97%

Agronegocio del brócoli y semiproletarización. Corolarios del vínculo laboral en una comuna indígena de la sierra central de Ecuador. Revista Latinoamericana de Estudios Rurales, (VIR), 23-46. Obtenido de <http://www.cei-conicet.gov.ar/ojs/index.php/revistaasru/article/view/609>

Gallo, A. (19 de Noviembre de 2018). Harvard Business Review. Obtenido de <https://hbr.org/2014/11/a-refresher-on-net-present-value>

Global Agriculture Information Network. (2021). Organic Market Review 2021. Análisis Anual, United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service. Obtenido de [https://apps.fas.usda.gov/negainfo/asi/ReportDownloadReportByFilename?filename=Japan%20-%20Organic%20Market%20Review%202021\\_Osaka%20ATO\\_Japan\\_06-15-2021](https://apps.fas.usda.gov/negainfo/asi/ReportDownloadReportByFilename?filename=Japan%20-%20Organic%20Market%20Review%202021_Osaka%20ATO_Japan_06-15-2021)

Goehart, M., Levy, C., & Morgan, P. (19 de Noviembre de 2018). McKinsey. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/a-better-way-to-understand-internal-rate-of-return>

Gómez, J., Borges, M., & Romana, M. (Junio de 2019). Total phenolic content and primary antioxidant capacity of aqueous extracts of coffee husk: chemical evaluation and beverage development. Food Science and Technology, 39(1), 19-29. doi:10.1590/fs.39019

Wendy Arias

## AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme dado las fuerzas para poder culminar mi carrera universitaria y también por haberme dado una familia hermosa, quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional, dándome ejemplo de humildad y sacrificio en todo tiempo.

En segundo lugar, a mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida. A mi madre, Rosa Cujilema que desde el cielo me ha cuidado y me ha dado ánimos para seguir luchando por mis sueños. A mi padre, Manuel Cruz que siempre estuvo a mi lado en todo el proceso de mi carrera, gracias por todo el sacrificio y la inversión que hizo en mi. Sin ustedes no hubiese podido culminar esta etapa.

A mis hermanos que con sus ocurrencias alegraban mis días los fines de semana cuando regresaba a casa, gracias por su apoyo y sus oraciones. A mi tía, Alexandra Cujilema que es como mi segunda mamá, que siempre estuvo dándome consejos y cuidándome. A mis amigos Alejandra, Denisse, Kike e Israel que siempre me sacaban a pasear para distraerme y no estresarme. Al team Cuji, por su amistad tan bonita que me brindaron, jamás olvidaré las horas compartidas en el salón de clases, sin duda alguna marcaron mi vida universitaria.

Agradezco a mis profesores que sin sus conocimientos y enseñanzas no hubiese podido culminar con éxito mi carrera universitaria, en especial a mi tutora de tesis Ing. Wendy Arias, Mgs y al profesor Félix Carrera, Mgs. También mil gracias a la mejor secretaria Lic. Mayrita por su paciencia durante los 4 años.

**-Jeniffer**

## AGRADECIMIENTO

Dios, tu amor y bondad no tienen límites, me permites gozar y celebrar cada uno de mis logros que son el resultado de tu ayuda e infinito amor, y aun cuando estoy a punto de doblegarme con tu gracia y bondad me levanto y me ayudas a continuar. No puedo expresar cuán agradecida me siento que me permitieses culminar este ciclo en mi vida.

Infinitas gracias a mi amada madre, Juanita Rea verdaderamente no existen palabras para expresar lo agradecida y bendecida que me siento por Dios de tenerla junto a mí. Gracias por jamás soltarme y brindarme cada palabra de aliento que en su momento necesite, por preocuparse que en cada viaje realizado a mi lugar de estudios jamás me faltase algo, por las incontables veces que se levantó muy temprano a esperar verme viajar segura y desearme una bendecida semana. Gracias mamá sin tu apoyo no lo hubiese logrado.

A mí papa, José Cujilema, la persona que me ha enseñado que con trabajo y constancia puedo llegar donde me proponga y que sobre toda circunstancia mis principios y valores son primordiales. Siento gratitud con Dios por permitirme tenerlo junto a mí y contar con su incondicional apoyo desde el día uno a lo largo de estos 4 años. Infinitas gracias papa porque sin su apoyo este logro no sería un hecho.

Agradezco a mis hermanos ser parte de este proceso en mi vida, por ser el soporte y ayuda en este camino. A mis compañeros que si bien no los conocía hace mucho, logre estimar de gran manera, gracias por los maravillosos momentos compartidos.

Gracias a mis profesores de la carrera, quienes desde el día uno estuvieron prestos a formarme e impartirme sus conocimientos, gracias por ser mi guía en este sendero de aprendizaje. Así mismo quiero agradecer a mi tutora, Ing. Wendy Arias. Gracias por la paciencia y apoyo brindadas en este proceso. De manera especial así mismo a míster Galito y al profesor Félix Carrera, quienes siempre me brindaron palabras de aliento y apoyo, infinitas gracias. A Mayrita, secretaria de la carrera muchas gracias por su amabilidad y paciencia para ayudarme en todo aquello que se presentase.

**-Paola**

## **DEDICATORIA**

Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico este gran logro a las personas que más amo en la vida, a mis bellos padres, Manuel y Rosa como una meta más conquistada ya que sin su apoyo jamás hubiese podido culminar mi carrera universitaria.

Gracias por siempre creer en mí.

**-Jeniffer**



## **DEDICATORIA**

El presente proyecto va dedicado primeramente a dios por permitirme llegar a estas estancias. A mis amados padres, Jose Cujilema y Juanita Rea, infinitas gracias por ser mi fortaleza e impulso en todo momento, verdaderamente este logro es vuestro.

A mis hermanos, Olga, Elena y John infinitas gracias por cada una de las palabras de aliento siempre que lo necesite.

**-Paola**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. Gabriela Hurtado.

**ING. HURTADO CEVALLOS GABRIELA ELIZABETH MGS.**

DIRECTOR DE CARRERA

f. 

**ING. FELIX MIGUEL CARRERA BURI MGS.**

COORDINADOR DEL ÁREA

f. 

**EC. CESAR ENRIQUE FREIRE QUINTERO PHD.**

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

---

**Cruz Cujilema Jeniffer Noemi**

---

**Cujilema Rea Paola Andrea**

## ÍNDICE GENERAL

Introducción .....	2
Antecedentes .....	3
Problemática.....	6
Justificación.....	7
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos.....	8
Preguntas de Investigación.....	8
Marco Teórico .....	9
Plan de Negocio .....	9
Beneficios del Brócoli.....	9
Productos no Tradicionales Ecuatorianos .....	10
Brócoli Ecuatoriano .....	10
Ventaja Comparativa.....	13
Emprendimiento.....	13
Marketing de Exportación.....	14
Análisis PESTA .....	16
Marco Conceptual .....	17
TIR .....	17
VAN .....	17
ROI.....	18
Índice de Liquidez.....	18

Punto de Equilibrio .....	19
Estado de Resultado .....	19
Barreras Arancelarias .....	20
CODEX Alimentarius .....	20
Marco Referencial.....	21
Marco Legal .....	22
Barreras Arancelarias .....	22
Barreras Fitosanitarias.....	23
Metodología .....	23
Diseño de Investigación .....	23
Tipo de Investigación.....	24
Alcance.....	25
Técnica de Recogida de Datos .....	25
Análisis de Datos .....	26
Capítulo I: Análisis del Entorno.....	26
Análisis PESTA .....	26
Análisis del Entorno Político-Legal .....	26
Análisis del Entorno Económico.....	27
Análisis del Entorno Social.....	28
Análisis del Entorno Tecnológico.....	30
Análisis del Entorno Ambiental.....	30
Análisis de las Fuerzas de Porter .....	30
Poder de Negociación de los Clientes.....	30

Rivalidad entre Empresas.....	31
Amenaza de Nuevos Entrantes.....	32
Poder de Negociación de los Proveedores .....	33
Amenaza de Productos Sustitutos .....	33
Análisis Externo .....	34
Capítulo II: Diagnóstico Interno de la Empresa.....	37
Misión .....	37
Visión .....	37
Estructura Organizacional.....	37
Cadena de Valor.....	38
Actividades Primarias .....	38
Actividades Secundarias .....	40
Descripción del Servicio de Exportación de Brócoli .....	42
Cuarentena en Ecuador .....	42
Cuarentena en Japón .....	42
Almacenamiento, Reenvasado y Re-glaseado .....	43
Distribución a Minoristas y Mayoristas .....	43
Matriz de Análisis Interno.....	43
Capítulo III: Propuesta de Valor .....	45
Análisis FODA Estratégico.....	45
Estrategia FO.....	48
Estrategia FA.....	49
Estrategia DO .....	49

Marketing Mix .....	50
Producto .....	50
Plaza .....	51
Promoción .....	52
Precio.....	53
Capítulo IV: Proyección Financiera.....	54
Conclusiones .....	63
Recomendaciones.....	65
Referencias.....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Taxonomía del brócoli. ....	10
Tabla 2: Valor nutricional del brócoli. ....	11
Tabla 3: Ficha técnica de agricultura. ....	12
Tabla 4: Matriz EFE para una empresa exportadora. ....	34
Tabla 5: Matriz de perfil competitivo para empresa exportadora de brócoli. ....	36
Tabla 6: Análisis FODA empresa exportadora de brócoli. ....	45
Tabla 7: Matriz FODA cruzado (FO-FA-DO-DA). ....	46
Tabla 8: Estrategia FODA cruzado. ....	47
Tabla 9: Costo de las estrategias. ....	50
Tabla 10: Inversión inicial. ....	54
Tabla 11: Flujo de caja proyectado a 5 años. ....	57
Tabla 12: Estado de resultado proyectado a 5 años. ....	58
Tabla 13: Análisis de sensibilización. ....	59
Tabla 14: Índice de liquidez y prueba ácida. ....	61
Tabla 15: Grado de autonomía financiera y razón de deuda. ....	61
Tabla 16: Margen neto. ....	61
Tabla 17: ROI y ROE. ....	62



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de una empresa exportadora. ....	37
Figura 2: Gastos de nómina.....	55
Figura 3: Gastos administrativos y de ventas.....	56
Figura 4: Punto de equilibrio anualizado. ....	60

## **RESUMEN**

El propósito de este proyecto es analizar la factibilidad financiera de un plan de negocio para la exportación de brócoli a Japón. Para lograrlo, se desarrolló un análisis cualitativo mediante la revisión de data secundaria oficial del mercado japonés. Como resultado, se establecieron propuestas de penetración del producto basadas en un FODA estratégico. Estas resultaron en los siguientes hallazgos: VAN de \$30.547, un TIR de 16,18%, un ROI de 20,9% y un tiempo de recuperación equivalente a 1 año.

**Palabras clave:** orgánico, brócoli, mercado.

## **ABSTRACT**

The purpose of this project is to analyze the financial feasibility of a business plan for the export of broccoli to Japan. To achieve this, a qualitative analysis was developed by reviewing official secondary data from the Japanese market. As a result, product penetration proposals based on a strategic SWOT were established. These resulted in the following findings: NPV of \$30,547, IRR of 16.18%, ROI of 20.9%, and payback time equivalent to 1 year.

**Keywords:** organic, broccoli, market.

## **RÉSUMÉ**

Le but de ce projet est d'analyser la faisabilité financière d'un plan d'affaires pour l'exportation de brocoli au Japon. Pour y parvenir, une analyse qualitative a été développée en examinant les données secondaires officielles du marché japonais. En conséquence, des propositions de pénétration de produits basées sur un SWOT stratégique ont été établies. Celles-ci ont abouti aux résultats suivants : VAN de 30 547 \$, TRI de 16,18 %, retour sur investissement de 20,9 % et délai de récupération équivalent à 1 an.

**Mots clés :** Bio, brocoli, marché.

## **Introducción**

Según el Banco Mundial (2020), Ecuador exporta bienes y servicios tradicionales que representan el 23,05% del PIB y los productos no tradicionales representan el 5,18%. Con respecto al brócoli, en el Ecuador ha tenido un gran crecimiento desde los años 80, convirtiéndose en un producto estrella por la porción que se exporta. Por este motivo, se busca elaborar un plan de negocios atractivo para la exportación del brócoli ecuatoriano a Japón.

En el primer capítulo, se abordará el marco teórico, conceptual y referencial, los cuales servirán como una guía para poder establecer diferentes puntos de información en el presente estudio. Así mismo, se incluirá el marco legal que comprende todos los aspectos legales de exportación del producto.

Luego, dentro del segundo capítulo se analiza y se explica la metodología con un diseño de investigación, tipo de investigación y su enfoque o naturaleza, el alcance, la muestra, técnica de recogida de datos, análisis de datos, técnica de recogida de datos y análisis de datos.

Para el tercer capítulo se interpreta los datos obtenidos en el capítulo anterior para posterior a esto en el cuarto capítulo plantear propuestas de mejora que se puedan incorporar dentro de la elaboración del plan de negocio que permita realizar las exportaciones de Brócoli al mercado japones.

Por último, se establecen las conclusiones, las cuales se alinean con los objetivos generales y específico. Además, las recomendaciones en base a las limitaciones encontradas en los meses de investigación.

## **Antecedentes**

El inicio de la agricultura se remonta a Oriente Medio y el Mediterráneo. “Las investigaciones revelan que el trigo y la cebada comenzaron a cultivarse en Siria, en la era mesopotámica, entre los ríos Tigre y Éufrates y se extendía, pasando por el Líbano e Israel hasta el Valle del Nilo” (Tejada, 2013).

En Mesoamérica, se inició la explotación agrícola en los pueblos Aztecas y Mayas, sembrando: maíz, frijoles, cacao, yuca y piña. Así comenzó el desarrollo de la agricultura, que tuvo su gran impulso con el desarrollo del arado de vertedera, tirado por caballos y bueyes, a finales del siglo XIX (Tejada, 2013). Se podría afirmar que es la actividad económica más antigua y seguirá vigente hasta que exista el mundo.

La agricultura ecuatoriana ha sido uno de los grandes motores productivos a través del aprovechamiento de la riqueza natural de nuestros suelos. Es notable que gran parte del Producto Interno Bruto del país es proveniente en este sector, que además genera el 28% del empleo nacional, especialmente en el área rural (Banco Central del Ecuador, 2020).

Las frutas frescas representan los principales rubros de exportación. Sin duda el producto estrella es el banano cuya exportación representa más del 85% (CORPEI, 2019). Además del banano, Ecuador registra exportaciones de alrededor de 20 frutas entre las cuáles se destacan, por monto de exportación, el orito, mango, piña, pitahaya, papaya, granadilla, maracuyá, tomate de árbol, guanábana. En lo que respecta a las exportaciones de hortalizas, tubérculos y raíces frescas, como es el caso del brócoli, yuca y malanga.

El sostenimiento de la economía ecuatoriana en gran parte se ha debido a la producción de los productos agrícolas. Se han consolidado por décadas como el

pilar de las exportaciones no petroleras del país. Tales exportaciones se dividen en dos grandes grupos: productos tradicionales y no tradicionales. Los primeros son aquellos que históricamente ha venido produciendo y exportando el país tales como el cacao, banano, café, atún y pescado. Generalmente, dichos productos han sido los causantes de varios booms económicos en la historia del país. Pero, a pesar de su vital importancia en las exportaciones ecuatorianas, son los productos no tradicionales los cuales están provocando un cambio importante tanto en la matriz productiva como en las condiciones de comercio internacional (Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire, 2020).

Entre los años 1990 a 2019, las exportaciones no petroleras ocuparon el 55% de participación promedio anual de las exportaciones totales (Banco Central del Ecuador, 2020). En este periodo, del total de las exportaciones no petroleras, las tradicionales representaron el 54% y las no tradicionales tuvieron una participación del 46%.

Si bien Ecuador presenta una casi nula presencia en los principales mercados internacionales, en lo que respecta a productos no tradicionales primarios. En el periodo 1990-2019 el total exportado alcanzó los USD 25,979 millones, siendo su principal destino, Estados Unidos, país al cual en dicho periodo se exportó el 43% del total, seguido por Rusia, Colombia, Países Bajos y China (PRO ECUADOR, 2021).

Los productos que forman parte de este sector y que en promedio anual son los más representativos, constituyen: flores naturales (47.6%), productos mineros (16.3%), madera (9.4%), frutas (5.3%), abacá (3.6%), tabaco en rama (3.1%) y otros primarios (14.8%) entre los cuales destacan el arroz, brócoli, frijoles y demás productos agrícolas (Subgerencia de Programación y Regulación Dirección

Nacional de Integración Monetaria y Financiera, 2020). De este último grupo de productos agrícolas el brócoli ha venido ganando protagonismo en cuanto a exportaciones petroleras no tradicionales.

El brócoli se ha ubicado en el octavo lugar de los principales productos de exportación no petroleros. Está por encima de los aceites vegetales, así como de los jugos y conservas de frutas. En los primeros seis meses de 2020 las exportaciones de brócoli representaron para el país USD 83 millones, 36% más que en el mismo período de 2019 cuando alcanzaron los USD 61 millones (Banco Central del Ecuador, 2020).

La cadena productiva de brócoli en Ecuador comenzó en 1990 y mostró un crecimiento consolidado y constante durante todo el decenio; la expansión del cultivo y la consolidación de este mercado fueron decisivos desde 2007. Según CORPEI (2019), el brócoli, se convirtió en el segundo producto no tradicional de exportación, luego de las rosa.

A nivel provincial, Cotopaxi produce casi el 90% de brócoli en todo el país, apenas el 4,7% le corresponde a Chimborazo y el 2,6% a Tungurahua, le siguen Imbabura, Pichincha, Azuay, Cañar y Loja (Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire, 2020). Cañar empezó a producir brócoli en el 2015 y dejó de hacerlo en 2016, mientras que Loja inicia esta producción en 2018 con 28.09 toneladas métricas llegando a 2019 con 61.95 TM.

Los competidores más sólidos para el país son: La Unión Europea, China, México. Los canales de comercialización de esta hortaliza están conformados por los pequeños y medianos productores, los intermediarios son las empresas procesadoras que son quienes exportan el producto hacia los diferentes destinos. En el año 2020, la exportación mundial del brócoli fue de \$5.381 millones de dólares



representando 3% menos que en el 2019. Los principales exportadores fueron España 19%, México 14%, China 17% y Bélgica 10%. Ecuador, exportó en dicho año 148 millones de dólares, incrementó en un 16% con respecto al año 2019 (PRO ECUADOR, 2021).

En Estados Unidos el principal competidor del brócoli ecuatoriano es el de México y los países de Centroamérica. “En el caso europeo son los mismos países de ese bloque regional. Además, el competidor mundial es el brócoli que proviene de China, aunque su calidad no se compara” (Coba, 2020, p. 1) .

Entre los principales consumidores del brócoli ecuatoriano se encuentra Japón. De acuerdo con datos del BCE (2020), Japón es el principal destino del brócoli ecuatoriano, producto que ya cuenta con un posicionamiento importante en ese mercado.

El Consumo de brócoli en Japón continúa en alza, motivo por el cual este país aún resulta interesante para el producto ecuatoriano. Sin embargo, actualmente existe un déficit de proveedores con capacidad de atender las necesidades de este mercado, por lo que el incremento de las exportaciones se podría ver estancado a corto plazo por falta de empresas que puedan abastecer a los importadores interesados en este producto estrella.

### **Problemática**

La cosecha del brócoli surge como respuesta a la especialización de productos no tradicionales en la región Andina, para hacer frente a la disminución de la demanda de productos agrícolas elásticos. Sin embargo, su desarrollo ha sido mermado en los últimos meses debido a la competencia voraz en el mercado internacional, especialmente por el grado de especialización de países como España, México o Estados Unidos en el cultivo de esta hortaliza.

Aunado a esto, las medidas arancelarias para la exportación como materia prima en el mercado asiático ascienden al 27%, muy por encima de sus competidores (Oficina Comercial del Ecuador en Seúl, 2022). De la misma manera, las barreras no arancelarias suponen un inconveniente, debido al desconocimiento inherente de sus aplicaciones. Así, por ejemplo, aprobaciones fitosanitarias por organismos especializados, registro de exportador en el sistema nipones y etiquetado especial, son parte de los requerimientos para exportar hacia Japón.

Asimismo, la ausencia de acuerdos comerciales por parte del gobierno depone en una mala posición al brócoli ecuatoriano frente a sus homólogos suramericanos. Por lo que, ha tenido que enfocarse en su calidad para tener un pequeño espacio en las exportaciones mundiales. Por último, la falta de un plan de penetración que conlleve los pasos y la estructura necesaria para negociar en ese mercado son un constante impedimento para efectivizar una negociación.

### **Justificación**

Para validar la propuesta de este trabajo y contrapesar las problemáticas, se planteará un plan de negocio que haga frente a los requerimientos de exportación a Japón. De manera que, se convierta en un acuerdo asequible para ambas partes y se aumenten las exportaciones ecuatorianas, haciendo uso del terreno disponible y de la mano de obra calificada, que han provisto al país de una hortaliza de calidad. Asimismo, permitirá adquirir el know-how necesario para marcar el paso a seguir a futuras empresas inmersas en la agricultura.

Por último, beneficiará a pequeños y medianos agricultores de brócoli, debido a que este plan fomentará su inclusión, formando un colectivo para competir a nivel internacional con mejor relación calidad-precio, aumentando sus ingresos y

proveyéndoles de la tecnología y procedimientos necesarios para que puedan exportar.

### **Objetivo General**

- Elaborar un plan de negocio para analizar la factibilidad de la exportación de brócoli a Japón.

### ***Objetivos Específicos***

- Analizar las diferentes teorías y conceptos referentes a la exportación y su proceso de planificación estratégica para el ingreso de productos no tradicionales en Japón.
- Plantear la estructura apropiada para lograr la internacionalización de la empresa que se dedicara a la exportación de brócoli.
- Determinar estrategias de mercado para lograr la inserción del producto y la marca hacia el mercado meta.
- Analizar la viabilidad financiera del proyecto.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿Qué teorías de comercio internacional se emplean para realizar la planificación estratégica pertinente?
- ¿De qué manera se logra la internacionalización de la empresa?
- ¿Cuáles son las mejores estrategias para introducir el brócoli en el mercado japonés?
- ¿Es viable financieramente un proyecto de exportación a Japón?

## **Marco Teórico**

### ***Plan de Negocio***

El plan de negocio es la declaración formal de un grupo de objetivos ya sea esta de una idea o iniciativa empresarial, que se construye como una fase de proyección y evaluación (Olivares, 2019). La misma se lleva a cabo internamente por la administración para la preparación de las tareas, y se analiza la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financieramente al negocio.

El plan de negocio proyecta con detalle los objetivos y estrategias de la empresa para que estos se puedan llevar a cabo, así mismo como la estructura organizacional, y la inversión que se necesitara para financiar el proyecto, la resolución a problemáticas que se puedan dar (Aguirre & Sabando, 2019).

De la misma forma, facilita la planificación de actividades en el negocio y también a conseguir inversionista presentándole los documentos validos con el fin de recibir el financiamiento respectivo.

### ***Beneficios del Brócoli***

Hoy en día, se destaca la importante relación directa existente entre alimentos y salud. Alimentarse apropiadamente y llevar un régimen saludable, son aspectos de la vida cotidiana que cada vez están tomando más relevancia, específicamente por su papel en la prevención de enfermedades (Acosta, Martínez, Cerdá, Ferrández, y Núñez, 2018). En este caso, las frutas y las hortalizas son una parte muy considerable de una dieta equilibrada, aportando una mejor y mayor cantidad de compuestos bioactivos.

El brócoli es una hortaliza que cuenta con amplios beneficios para la salud, por su gran valor nutricional y su aporte de minerales, vitaminas C y E, además de

ácido fólico, en tanto que tiene muchas formas de poder combinarlo en la dieta como ensaladas, cremas, sopas, etc. El brócoli cuenta con un alto valor nutritivo y medicinal, que radica en su alto contenido de vitaminas, minerales, fibra, carbohidratos, debido a su elevado valor nutricional, ha sido analizado últimamente para prevención del cáncer (Vélez & Antonio, 2021).

### ***Productos no Tradicionales Ecuatorianos***

El brócoli es un producto no tradicional con un sólido potencial para la exportación, debido al reciente aumento en la demanda mundial. De acuerdo con Vélez y Antonio (2021), la producción de brócoli a nivel nacional en el 2020 alcanzó las 188k toneladas, de las cuales aproximadamente 84k toneladas fueron exportadas. Estos datos han sido ascendentes durante la última década, en donde han mostrado cambios significativos con respecto a su crecimiento.

### ***Brócoli Ecuatoriano***

El brócoli ecuatoriano exportable se rige con las siguientes características que lo identifican en el mercado internacional:

#### **Tabla 1**

##### *Taxonomía del brócoli.*

Reino:	Plantae
División:	Magnoliophyta
Clase:	Magnoliopsida
Orden:	Brassicales
Familia:	Brassicaceae
Género:	Brassica
Especie:	Brassica oleracea L.
Nombre científico:	Brassica oleracea L. var. Itálica

Nota: adaptado de (Vélez & Antonio, 2021).

Asimismo, entre los aportes nutricionales del brócoli ecuatoriano se encuentran los siguientes:

**Tabla 2**

*Valor nutricional del brócoli.*

<b>Componentes</b>	<b>Variedad Exportable</b>	<b>Variedad Exportable</b>
	<b>Crudo - Unidad</b>	<b>Cocido - Unidad</b>
Agua	91%	90%
Carbohidratos	5.3g	5.56g
Proteínas	2.65g	2.78g
Lípidos	0.66g	0.56g
Calcio	47.68mg	113.8mg
Fósforo	66.23mg	47.68mg
Hierro	0.86mg	1.17mg
Potasio	325.17mg	162.78mg
Sodio	27.15mg	11.11mg
Vitamina A	1543.05 UI	1411.11 UI
Tiamina	0.07mg	0.08mg
Riboflavina	0.12mg	0.21mg
Niacina	0.66mg	0.78mg
Ácido Ascórbico	93.38mg	62.78mg
Valor Energético	26.49 cal	27.78 cal

Nota: adaptado de (Vélez & Antonio, 2021).

En el Ecuador se utiliza la siguiente ficha técnica del brócoli para su exportación:

**Tabla 3**

*Ficha técnica de agricultura.*

Producto específico:	Brócoli fresco o refrigerado variedad Domador
Nombre comercial:	Brócoli
Código CPC V.2:	01213.02.04
Código CIIU 4.0:	A0113.11
Código Arancel 2022:	0704.10.00.00
<b>Propiedades Generales</b>	
Descripción:	La variedad domador es un brócoli híbrido tipo CMS que ha demostrado su habilidad para superar las etapas de transición, cuando acaba el frío y la temperatura se incrementa. También adaptado para la temporada invernal en donde presenta grano fino. De maduración intermedia. Tiene un alto potencial de rendimiento, porte intermedio y baja incidencia de brotes laterales
Usos:	Se cultiva como verdura, para ser utilizado en restaurantes (consumo intermedio) y los hogares considerado como consumo final, como complemento, especialmente de carnes, cocidos, sopas y ensaladas. Además, es de gran importancia por ser un producto de exportación.
Magnitud:	Peso
Unidad de medida:	Kilogramos
Presentación comercial:	En canastillas plástica o en cartón corrugado.
<b>Propiedades Específicas</b>	
Nombre científico:	Brassica Oleracea
Clima:	El cultivo de brócoli requiere de clima frío. La temperatura óptima requerida oscila entre 15 y 20 grados centígrados, con máxima de 24 grados centígrados.
Tipo de propagación:	Semillas (sexual)

Nota: adaptado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022).

### ***Ventaja Comparativa***

De acuerdo con el principio de la ventaja comparativa, las ganancias del comercio se derivan de permitir que una economía se especialice (Liu, Mattoo, Wang, & Wei, 2020). Si un país es relativamente mejor en la producción de brócoli que de lana, tiene sentido invertir más recursos en el brócoli y exportar parte de este para pagar las importaciones de lana. Esto es cierto incluso si ese país es el mejor productor de lana del mundo, ya que el país tendrá más lana y brocoli lo que tendría sin el comercio.

Un país no tiene que ser el mejor en nada para ganar con el comercio. Las ganancias se derivan de la especialización en aquellas actividades en las que, a precios mundiales, el país es relativamente mejor, aunque no tenga una ventaja absoluta en ellas (Ciffolilli & Muscio, 2018). El término es una de las ideas más incomprendidas en economía y, a menudo, se supone erróneamente que significa una ventaja absoluta en comparación con otros países.

### ***Emprendimiento***

En su nivel más básico, el espíritu empresarial se refiere a un individuo o un pequeño grupo de socios que emprenden un camino original para crear un nuevo negocio. Un aspirante a emprendedor busca activamente una empresa comercial en particular y es el emprendedor quien asume la mayor cantidad de riesgo asociado con el proyecto (Brown, 2021). Como tal, esta persona también se beneficiará más si el proyecto es un éxito.

Las actividades empresariales a menudo implican innovación. Las grandes empresas buscan emular este elemento cultivando lo que se conoce como intraemprendimiento (Dabic, Vlacic, Paul, & Dana, 2020). Se anima a los empleados a pensar como empresarios, cultivando una perspectiva original que



puede resultar en una nueva idea para la empresa. A estos trabajadores se les puede dar libertad adicional, pero la empresa aún tiene autoridad sobre el proyecto y absorbe cualquier riesgo asociado con él. Los empresarios se benefician de todos los sectores, desde las grandes corporaciones hasta las pequeñas empresas.

La mentalidad emprendedora combina varias habilidades diferentes que requieren un desarrollo cuidadoso para el logro exitoso de una idea de negocio. Por ejemplo, un emprendedor podrá equilibrar la comprensión de cómo funciona el negocio, incluso desde una perspectiva financiera y operativa, con un impulso por la innovación. El espíritu empresarial significa comprender cuándo tiene una oportunidad en el mercado que ningún otro proveedor está cumpliendo y tener el sentido comercial para saber cómo aprovechar esta nueva oportunidad en el momento adecuado (Castillo & Villalpando, 2019).

### ***Marketing de Exportación***

El marketing de exportación se enfoca en comercializar un producto en otros países en lugar del propio. Aunque aplica estrategias similares al marketing interno, el marketing de exportación tiende a ser más desafiante, ya que apela a diferentes culturas, ideales y gustos (Boso, Adeola, Danso, & Assadinia, 2019). Las leyes y reglamentos también son diferentes de un lugar a otro. El marketing de exportación puede implicar un mayor riesgo y puede requerir recursos financieros sustanciales.

**Estrategias de Precios.** La estrategia de fijación de precios se refiere a los cambios en los precios de los productos que hacen los dueños de negocios para persuadir a los consumidores a comprar sus productos. Las estrategias de fijación de precios son útiles para la publicidad de exportación si no tiene muchos competidores en el país de destino que ofrezcan el mismo producto, o si es nuevo en ese mercado específico y quiere que los consumidores prueben el producto

(Faroque, Torkkeli, Mahmud, & Kuivalainen, 2021). Los tipos de estrategias de precios incluyen descuentos, promociones, precios especiales de membresía y precios de paquetes promocionales.

**Mercadeo en Línea.** El marketing en línea es tan crucial hoy en día para un negocio de exportación como para un negocio nacional, ya que las personas en la mayoría de los países tienen acceso a Internet, y las compras en línea siguen siendo una tendencia creciente (Amlan, 2022). El marketing en línea B2B incluye anuncios en línea, sitios web y marketing por correo electrónico.

**Planes de Marketing Específicos de la Cultura.** Las estrategias de marketing de exportación que identifican las diferencias culturales del país de destino pueden aumentar el resultado final. La investigación es crucial con estos planes, comenzando con encuestas e investigaciones, o en su defecto data secundaria para averiguar cómo los consumidores de otros países ven estos productos o servicios (Kim & Gun, 2021).

Algunas corporaciones multinacionales utilizan esta estrategia con gran eficacia al cambiar por completo el etiquetado para cada país al que venden. Pueden identificar promociones con tanta precisión o simplemente cambiar el producto para reflejar puntos de vista religiosos, tendencias actuales o diferentes puntos de vista culturales de las áreas generales del mercado en las que desea comenzar a vender.

**Plan de Acción de Marketing Efectivo.** Una estrategia de marketing calculada y agresiva es esencial para el marketing de exportación. Para implementarlo correctamente, se hará en las etapas correctas para garantizar el crecimiento de las ventas de exportación. Es vital para el plan de negocios internacional de una empresa definir dónde se encuentra en relación con los

mercados potenciales y establecer claramente sus objetivos para ellos (Assefa, Ejigu, & Namera, 2021).

Un plan de acción estratégico enfoca los objetivos de marketing mediante la recopilación y el análisis de información relevante, teniendo en cuenta las restricciones y estableciendo los pasos para un enfoque de acción. Una empresa formula objetivos alcanzables, así como un cronograma correspondiente para hacerlos realidad, y mantener la flexibilidad para ajustar los objetivos si las condiciones cambian.

### ***Análisis PESTA***

PESTA es una herramienta analítica estratégica utilizada para evaluar los factores externos que afectan a las empresas. El acrónimo representa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan a las empresas. PESTA ha evolucionado recientemente a partir del análisis PEST una vez que las fuerzas intensificadas de la globalización y de la competencia en el mercado, aumentaran la importancia y el impacto potencial de los factores ambientales y legales en las empresas (Carvalho & Castañeda, 2022).

Es un instrumento que ayuda a las empresas a tener una imagen completa del entorno macro en el que opera. Además, ayuda a la gerencia en el proceso de toma de decisiones e insta a acciones proactivas (Fikry, Zainol, Yin, & Hisham, 2022). Así, la empresa no sólo está reaccionando a los cambios del entorno, sino que también está convirtiendo las oportunidades en resultados.

Los cambios en el ambiente comercial pueden crear grandes oportunidades para la organización y causar amenazas significativas. Las oportunidades pueden provenir de nuevas tecnologías que ayuden a llegar a nuevos clientes o mejorar procesos, de nuevos flujos de financiamiento que le permitan invertir en mejores

equipos y de cambios en las políticas gubernamentales que abren nuevos mercados (Kara, 2018).

Por otra parte, las amenazas pueden incluir la desregulación que lo expone a una competencia intensificada, un mercado cada vez más reducido o aumentos en las tasas de interés, lo que puede causar problemas si la empresa está agobiada por la deuda. Entender estas situaciones es lo que permite el análisis PESTA.

## **Marco Conceptual**

### ***TIR***

Los inversores a menudo confían en los cálculos de la tasa interna de rendimiento (TIR) como una medida del rendimiento de un proyecto (Goedhart, Levy, & Morgan, 2018). Así pues, las firmas lo utilizan comúnmente como punto de referencia para comparar el atractivo relativo de diversas inversiones. Por lo tanto, los proyectos con las TIR más altas se consideran los más atractivos y se les da una mayor prioridad.

Además de la parte de la métrica que refleja el impulso en los mercados o la fortaleza de la economía, otros factores, incluido el posicionamiento estratégico de un proyecto, su desempeño comercial y su nivel de deuda y apalancamiento, también contribuyen a su TIR (Donish, 2020). Como resultado, varios proyectos pueden tener las mismas TIR por razones muy diferentes. Se la puede calcular de la siguiente manera:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

### ***VAN***

El valor actual neto (VAN) es el valor presente de hoy de todos los flujos de efectivo que generará un activo en un horizonte temporal (Gallo, 2018). En otras

palabras, es el valor que se puede derivar utilizando un activo y considerando alguna tasa de descuento. Es común, que los bancos, las instituciones financieras, los banqueros de inversión o los capitalistas de riesgo, utilicen este indicador ampliamente para evaluar un activo un negocio.

El cálculo del valor presente neto requiere tres cosas, corriente de flujos de efectivo futuros, una tasa de descuento y el monto de la inversión inicial (Rivas, 2020). Es importante descontar los flujos de efectivo futuros al valor presente, usando la tasa de descuento adecuada y deducir la inversión inicial del total de todos los valores presentes después de descontar.

### ***ROI***

El retorno de la inversión (ROI) es una medida útil de la eficacia con la que una empresa genera beneficios, a partir de una inversión (Calligare, 2021). Muchas empresas utilizan el ROI como una herramienta conveniente para comparar el beneficio de una inversión con el costo de la inversión. Por ejemplo, si una empresa utiliza efectivamente una inversión y produce ganancias, el ROI será alto. Mientras que, si una empresa utiliza una inversión de manera ineficaz y produce pérdidas, el ROI será inferior.

Para los inversores, es importante elegir una empresa con un buen retorno de la inversión y evitarán una inversión con un ROI negativo. Los modelos de retorno de la inversión se utilizan a menudo porque el índice de retorno de la inversión y las entradas se pueden modificar para adaptarse a diferentes empresas y situaciones financieras (Stobierski, 2020).

### ***Índice de Liquidez***

Un índice de liquidez es una medida que se utiliza para indicar si un deudor podrá pagar su deuda a corto plazo con el efectivo que tiene disponible o si

necesitará reunir capital adicional para cubrir el monto (Vargas, 2020). Este tipo de métrica también puede mostrar qué tan rápido los activos en poder del deudor pueden convertirse en efectivo para la deuda.

Los índices de liquidez son lo que utilizan los acreedores para determinar si una empresa les puede pagar. Cuanto mayor sea el índice de liquidez para esa empresa, más líquidos serán sus activos y más capaces serán de pagar deudas a corto plazo (Díaz, 2021). Hay una serie de diferentes índices de liquidez que pueden mostrar el estado del deudor, estos incluyen: ratio actual, razón rápida, relación de flujo de efectivo de la operación, capital de trabajo, ratio de capital de trabajo y proporción líquida absoluta.

### ***Punto de Equilibrio***

Un análisis de punto de equilibrio es un cálculo financiero que compara los costos de un nuevo negocio, servicio o producto con el precio de venta unitario para determinar el momento en el que alcanzará el equilibrio (Ali, 2020). En otras palabras, revela el punto en el que habrá vendido suficientes unidades para cubrir todos sus costos. En ese momento, no habrá perdido dinero ni obtenido ganancias.

Un análisis de punto de equilibrio revela cuándo su inversión se devuelve. Una empresa querrá usar un análisis de punto de equilibrio cada vez que considere agregar costos, para testear si necesita aumentar el precio unitario. La fórmula se la describe de esta manera:

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

### ***Estado de Resultado***

El estado de resultado, también conocido como estado de ingresos y egresos, resume los flujos, las categorías de gastos y la rentabilidad general de una entidad (Parodi, 2018). El propósito principal de este informe financiero, es medir el

desempeño de la entidad, comparando los ingresos obtenidos y los gastos incurridos durante el período. El ingreso neto muestra la salud financiera general de la entidad durante un período de tiempo.

### ***Barreras Arancelarias***

Cuando dos países comercian bienes, el país en el que se ingresan los bienes cobra una cierta cantidad como tarifa para proporcionar ingresos al gobierno y aumentar el precio de los bienes extranjeros, de modo que las empresas nacionales puedan competir fácilmente con los artículos extranjeros (Surhbi, 2020). Esta tarifa es en forma de impuesto o derecho, lo que se denomina barrera arancelaria.

Por el contrario, las barreras no arancelarias son los obstáculos al comercio internacional, distintos de los aranceles. Estas son medidas administrativas implementadas por el gobierno del país para desalentar los bienes traídos de países extranjeros y promover artículos de producción nacional (Kuhn & Viegelahn, 2017).

Aunque la liberalización amplió el alcance y las oportunidades para las empresas nacionales, también ha planteado una amenaza de competencia de empresas extranjeras. Las barreras comerciales a menudo protegen a las empresas nacionales al imponer restricciones al movimiento de mercancías entre las naciones.

### ***CODEX Alimentarius***

Codex Alimentarius se refiere al código alimentario internacional establecido por las Naciones Unidas. Es una colección de normas alimentarias adoptadas internacionalmente que constituyen un punto de referencia mundial para los legisladores y organismos de control alimentarios nacionales, el comercio internacional de alimentos, los manipuladores de alimentos y los consumidores (Encyclopedia of Agriculture and Food Systems, 2014).

El código tiene un gran impacto en el enfoque de la gestión de la calidad de los alimentos en todo el mundo. La Comisión del Codex Alimentarius (CAC) fue establecido por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1963, y hoy cuenta con más de 180 países miembros y más de 200 organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales internacionales como observadores.

### **Marco Referencial**

Ecuador exportó a Japón en el 2019, alrededor de 140 productos agrícolas diferentes, con un valor FOB de aproximadamente \$350 millones (Coba, 2020). Entre los cuales se destacaron los agrícolas, que, con sus certificados de calidad, se mantuvieron competitivos en el mercado japonés. De esos 140, el brócoli fue el segundo bien más exportado en ese mismo año, alcanzando los \$30 millones (PRO ECUADOR, 2020).

NOVA ALIMENTOS S.A. comenzó sus exportaciones de brócoli a Japón en el 2012 (Orozco, 2021). Actualmente, el 40% de su producción se dirige al mercado nipón, incluyendo otros seis productos agrícolas. Este crecimiento exponencial le permitió generar un valor cercano a \$6 millones en utilidades en el 2020 (Orozco, 2021). Esto debido principalmente a las estrategias de ventajas competitivas que han añadido a sus productos, alcanzando los estándares de calidad internacionales y rigiéndose al CODEX Alimentarius, así lo demuestra el caso de Carrión y Delgado (2022).

Otros de los casos de éxito ecuatorianos son NINTANGA S.A. y BROCOAGRO S.A., entre los dos suman el 37% de las exportaciones de brócoli a Japón (Cámara de Comercio de Quito, 2022). En el estudio de Bolaños y Herrera (2022), se analizan las estrategias de penetración para empresas exportadoras



agrícolas. Cómo estas permiten introducir al mercado nipón nuevos productos con valor agregado y competir con las multinacionales estadounidenses

De ahí se puede sumar, el caso de estudio PROVEFRUT S.A. por Bolaños y Pesantes (2021), en donde comparan las barreras fitosanitarias para la entrada al mercado europeo con las del nipones, concluyendo que, Europa cuenta con regulaciones adicionales para la entrada de productos agrícolas. En otro artículo, Fransoi (2019), contrasta las exportaciones de PROVEFRUT S.A., previo a la introducción de productos a Japón y posterior a ello, observando un aumento significativo en las ventas de la compañía.

Son varios los casos de estudio que han analizado la información relevante para la entrada de productos agrícolas a Japón, de los cuales se puede obtener data valiosa para su observación y análisis. Por ejemplo, cantidad promedio de exportaciones de brócoli a Japón, principales choques culturales, know-how de entrada, entre otras. Esto se convierte en un punto de partida a considerarse para plantear las estrategias necesarias.

## **Marco Legal**

### ***Barreras Arancelarias***

Actualmente, el Ecuador no cuenta con un acuerdo bilateral de libre comercio para productos agrícolas. Por lo tanto, la partida arancelaria 0704.10.00.00, correspondiente a brócoli fresco o refrigerado de tipo Domador, se ciñe a un arancel de entrada del 6%, el cual es aplicable a la mayoría de los productos agrícolas en Japón (PRO ECUADOR, 2021).

Aunado a esto, el exportador costea las tarifas arancelarias pertinentes y pagar un Impuesto General a las Ventas del 10%, en el cual se incluyen los bienes importados.

### ***Barreras Fitosanitarias***

Las normas aplicables para productos agrícolas bajo la Ley de Sanidad Alimentaria de diciembre de 2011, son las siguientes:

(a) Se prohibirá la venta en Japón de alimentos que tengan un nivel más alto de plaguicidas, aditivos o químicos que superen el límite máximo reglamentario de residuos. El límite de base uniforme establecido por el CODEX Alimentarius, es decir, la cantidad que probablemente no cause daños a la salud humana, se fijó en 0,01 ppm en virtud de lo dispuesto en el artículo 11. (p.6)

(b) El artículo 21 de la Ordenanza establece los requisitos básicos de etiquetado, elementos de etiquetado obligatorios, como el nombre del producto, la fecha de caducidad, la fecha de consumo preferente, la dirección del fabricante, el etiquetado en japonés y las instrucciones de almacenamiento. (p.8)

## **Metodología**

### ***Diseño de Investigación***

El diseño de investigación de este trabajo es descriptivo. De acuerdo con los autores Hernández, Fernández y Baptista (2020), este “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos” (p. 80).

En otras palabras, lo que se busca con este proyecto es realizar una revisión de fuentes secundarias en páginas oficiales como PROECUADOR o MIPRO y en diferentes repositorios, con el objetivo de proveer de insumos, para determinar hallazgos relevantes en torno al objetivo planteado. De esta manera se logra justificar las conclusiones de la investigación.

Otra de las características del diseño es su razonamiento deductivo. Este de acuerdo con Hernández y otros (2020), “comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba” (p. 6). Bajo esta lógica, primero se plantea el problema de investigación, los objetivos y sus respectivas preguntas, para posteriormente analizar la teoría y por último concluir, esa será la estructura seguida en este estudio.

El corte será de tipo transeccional. En palabras de Hernández y otros (2020), “los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 151). En este caso la investigación se realizará en un horizonte temporal específico, es decir que la recolección de data no tendrá un seguimiento del impacto o del proceso.

### ***Tipo de Investigación***

El enfoque de la investigación será cuantitativo. Este “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández y otros, 2020, p. 4).

Para este proyecto se emplearán estados financieros proyectados para medir la factibilidad económica, análisis estadístico del mercado japonés y datos de

consumo para estimar la cuota de mercado. Estos datos permitirán responder a los objetivos planteados, de manera que, se puedan cuantificar los resultados.

### ***Alcance***

“En el alcance descriptivo, el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá, qué conceptos, variables, componentes, etc. y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos, personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.” (Hernández y otros, 2020, p. 80). El alcance del estudio se limita a describir los estados financieros proyectados, compararlos con la teoría existente y posteriormente obtener una conclusión ajustada al contexto japonés.

### ***Técnica de Recogida de Datos***

La recopilación de datos se basará en fuentes oficiales secundarias, las cuales permitirán obtener información puntual y apropiada sobre la exportación ecuatoriana de brócoli a Japón. Además, se emplearán el Journal of Markets y el Global Finance Journal para obtener artículos que aporten estrategias de exportación. Por último, se obtendrán datos sobre las tendencias japonesas en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, entidad encargada de realizar estudios primarios en países desarrollados y en vías de desarrollo.

Asimismo, se utilizará la plataforma de Trade Statistics for International Business Development para realizar un mapeo de las principales exportaciones ecuatorianas, revisar las series de tiempo anuales y comparar la data histórica que se muestra gráficamente. Además, se manejará la herramienta de las Dimensiones Culturales de Hofstede, para identificar la cultura japonesa, sus comportamientos de compra y como realizar las negociaciones pertinentes.

### ***Análisis de Datos***

Siguiendo con el proceso de tratamiento de datos, el análisis se realizará de la siguiente manera. Para la información numérica concerniente al proceso de exportación, se utilizará Microsoft Excel. De aquí implican los costos involucrados con la exportación, el precio de venta y las cantidades. Como resultado, se tabulará la información mediante estados financieros, incluidos el balance general proyectado, el flujo de caja proyectado, el punto de equilibrio y el estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Esto a su vez permitirá obtener indicadores de rendimiento sobre la inversión, en los cuales destacan el TIR, ROI, y VAN, de manera que se responda al objetivo de viabilidad financiera del proyecto. Asimismo, dará paso a distintos escenarios posibles causados por un crecimiento o contracción de la economía.

## **Capítulo I: Análisis del Entorno**

### **Análisis PESTA**

El siguiente análisis PESTA se realizará en torno a Japón y concretamente a su capital Tokio, escogiéndola como destino seleccionado para las exportaciones de brócoli, por su capacidad económica y afinidad por los productos orgánicos.

### ***Análisis del Entorno Político-Legal***

Las Normas Agrícolas de Japón (JAS), ahora obligan el cumplimiento de la certificación orgánica para que los productos vegetales y ganaderos se vendan como orgánicos en el mercado japonés (Global Agriculture Information Network, GAIN, 2021). Como resultado, los productos orgánicos ecuatorianos destinados a Tokio deben estar certificados por las regulaciones JAS.

Los tres principales atributos de productos que necesitan ser verificados por el gobierno de Tokio, ya sean orgánicos o no orgánicos, incluyen: 1) país de origen 2) fecha de consumo preferente e 3) ingredientes (GAIN, 2021).

### ***Análisis del Entorno Económico***

La Federación Internacional de Movimientos Agrícolas Orgánicos (IFOAM) en Japón estimó que el mercado orgánico japonés estaba valorado en \$ 1,8 mil millones en 2020, con un crecimiento lento de \$ 1,3 mil millones desde el 2009 y siendo Tokio una de las más aventajadas (Market Research Report, 2022).

Actualmente, el Gobierno de Tokio produce solo 56.800 acres de tierras de cultivo bajo prácticas orgánicas y solamente el 43 % (24 700 acres) están certificados como orgánicos según las JAS. Esto representa el 0,5 por ciento de las tierras cultivables de Japón (Nakagawa, 2021).

El crecimiento del mercado orgánico en Japón no se ha expandido en la misma medida en comparación con los principales mercados de crecimiento; como Estados Unidos, Unión Europea y otros. Esto se debe en parte a la oferta limitada de productos orgánicos nacionales y los canales de distribución subdesarrollados para productos orgánicos (Nakagawa, 2021).

En marzo de 2021, el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca de Japón (MAFF) anunció la Estrategia del Sistema Alimentario Verde (MeaDRI), que incluye el objetivo de aumentar las importaciones de productos agrícolas hasta en un 74%, para poder suplir la demanda actual (GAIN, 2021).

Las importaciones totales en Tokio de productos orgánicos de origen vegetal también han variado sustancialmente en los últimos años. En 2019, las importaciones de estos regresaron como la categoría principal con un 33,4 %, seguidas de productos de frutas con un 19,2 % y frijoles y nueces con un 8,9 % (European Union Foreign Affairs, 2021).

### *Análisis del Entorno Social*

El MAFF de Tokio se ha involucrado en la concientización y educación de los consumidores sobre el sector del mercado de productos orgánicos, pero el nivel de comprensión de los consumidores acerca de lo orgánico sigue siendo bajo. Según la encuesta de consumidores de MAFF, el 90,9% conocía la palabra, pero solo el 23,7% entendió el significado correctamente (Sladkowski y Ceslia, 2021).

Los consumidores japoneses que compran productos orgánicos asocian los productos como seguros, caros y saludables más que cualquier asociación de productos que contribuyan a un mejor medio ambiente.

En cuanto a los consumidores que compran productos orgánicos, el 87,4% de los consumidores los compra en las tiendas de supermercado, seguido de las tiendas outlet con el 33,8% y las cooperativas con el 33,7% (Sladkowski y Ceslia, 2021). Hay otras áreas como grandes almacenes, tiendas especializadas y tiendas en línea donde los consumidores compran productos orgánicos, pero todos ellos están por debajo del 20% (Assefa y otros, 2021).

De todas las categorías de productos orgánicos, las bebidas alcohólicas y las pastas fueron las dos categorías con la proporción más alta donde los consumidores no tienen preferencia por el país de origen. Por otro lado, los productos orgánicos de arroz y soya fueron las dos categorías donde los consumidores prefieren los productos nacionales a los importados.

Aunque las proporciones difieren según el producto, existe una tendencia en la que el número de consumidores que prefieren los productos orgánicos suministrados internamente aumenta a medida que aumenta la edad del consumidor encuestado. Centrándose en las verduras frescas orgánicas, el 47,3 % de los consumidores veinteañeros prefieren los productos importados o no indican una preferencia sobre el país de origen (Sladkowski y Ceslia, 2021).

La mayoría de la industria orgánica encuestada en Tokio siente una fuerte barrera debido al precio de los productos. Aunque el mercado tokiota reconoce que los productos orgánicos tienen un rango de precios superior, existen desafíos para que los productos se compren, ya que el mercado japonés está repleto de productos no orgánicos de alta calidad que tienen precios más competitivos.

El tamaño requerido para una cantidad mínima de pedidos también es considerado como una barrera por el 34% de la industria orgánica encuestada (Sladkowski y Ceslia, 2021). Como el mercado orgánico en Tokio sigue en crecimiento, la cantidad a importar es un desafío, especialmente cuando se trata de nuevos artículos que la industria orgánica encuestada quiere manejar como prueba.

Esto también se puede decir del espacio y el tamaño de los estantes en las tiendas. Actualmente, el espacio en los estantes para los productos orgánicos es limitado en las tiendas minoristas, lo que hace que sea más difícil asegurar espacio para nuevos productos al reemplazar un artículo orgánico que actualmente ocupa espacio en los estantes (Coba, 2020)

La industria orgánica encuestada en Tokio ha compartido sus opiniones y solicitudes de nuevos artículos y productos actuales que manejan. La solicitud principal es para tamaños de paquetes más pequeños con una tasa de respuesta del 29% (Sladkowski y Ceslia, 2021). En relación con el espacio y el tamaño de los estantes mencionados anteriormente, los paquetes más pequeños facilitan la compra.

Otra razón por la que se favorecen los envases más pequeños es porque el precio del producto se puede establecer con un precio más bajo para los consumidores. Como los productos orgánicos se comercializan y venden con un



precio superior, los paquetes de gran cantidad tendrán un costo más alto para comprar un paquete, lo que desalienta a los consumidores a probar el producto.

Aunque el 87 % de la industria orgánica encuestada consideró que el precio era una barrera, solo el 6 % solicitó precios más competitivos (Sladkowski y Ceslia, 2021). Otras solicitudes incluyeron una mayor vida útil, variaciones en el estilo del paquete; como el paquete de bolsa y variaciones de tamaño adicionales.

Los productos orgánicos ecuatorianos que buscan satisfacer estas solicitudes compartidas por los miembros de la industria japonesa encuestados aumentarían la probabilidad de expandir las ventas de los productos orgánicos actuales en el mercado o crearían un camino para que nuevos productos ingresen al mercado orgánico japonés.

#### ***Análisis del Entorno Tecnológico***

Muchas de las provincias japonesas no tienen grandes extensiones de tierra para cultivos, Tokio es una de ellas. Por ende, han tenido que incurrir en avances tecnológicos para crear invernaderos y granjas hidropónicas verticales para producir sus cultivos (Brown, 2021). Esto ha ocasionado que los cultivos pierdan su distinción orgánica.

#### ***Análisis del Entorno Ambiental***

La estrategia del MeaDRI apunta a mayores esfuerzos para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> que pueden ampliar el reconocimiento de los consumidores de productos orgánicos, cultivados en el país y cuyo reconocimiento también beneficiará a los productos orgánicos importados (GAIN, 2021).

#### **Análisis de las Fuerzas de Porter**

##### ***Poder de Negociación de los Clientes***

Para los productos agrícolas como el brócoli, los switching costs de los compradores son bajos, debido a que, en términos de calidad y características, todos

los competidores buscan sobresalir (Talero, Lamos y Garavito, 2019). Por ende, desde los comerciantes hasta los usuarios finales, no tienen ninguna dificultad si tienen que cambiar a otros vendedores. Por lo tanto, los nuevos proveedores, no requieren mucho esfuerzo para atraer clientes.

Esto ocasiona un poder de negociación alto de los clientes, especialmente cuando los compradores pueden comprar a cualquier vendedor. Por ejemplo, Estados Unidos, el mayor productor de brócoli del mundo, con una mejor gestión de producción y garantía de calidad (Rachapila y Jansirisak, 2021).

En muchas ocasiones, los compradores presionan a las empresas agrícolas para que reduzcan el precio y mejoren la calidad de los productos (Luna, 2021). En el caso de los comerciantes, estos tienen poder de negociación ya que se valen de la preventa, dado que los agricultores necesitan los recursos económicos para comenzar la cosecha.

### **Rivalidad entre Empresas**

La similitud de los productos en esta industria es la razón de la competitividad. Solo hay dos empresas en Tokio que intentan diferenciar sus productos concentrándose en el empaque: Siam Del monte Company (empaque de papel integral) y Siam Food PCL (bolsa pouch) (Gómez, Borges y Romana, 2019). No obstante, los dos tipos de envases aún no han recibido comentarios diferentes de los consumidores. La industria del brócoli en Japón se fabrica principalmente por encargo sin etiquetas propias.

Entre las importadoras y comercializadoras de alimentos más grandes en Tokio están: Nomura Trading Co., Ltd., Nexus Business Development y Maruyama Jidosha Co. Ltd. Como es una industria altamente competitiva, todos intentan

alcanzar su máximo potencial mediante el desarrollo de mejores cultivos. Esto da como resultado más productos con la misma cantidad de compradores, provocando una guerra de precios. Como resultado, los nuevos agricultores con menos fondos disponibles abandonan la industria y el precio vuelve a aumentar (Padilla, García y Molina, 2021).

Los competidores importantes son los EE. UU. y la UE., naciones que utilizan políticas que ponen en desventaja a los productos ecuatorianos (Padilla, García y Molina, 2018). Hay un intento de un clúster industrial en Ecuador, en donde se busca formar una alianza entre el agricultor grande, mediano y pequeño como socios para lograr abastecer productos de mejor calidad y con mejor economía de escala en costos de materia prima.

Esto se hace porque las grandes empresas tienen grandes pedidos con cantidades limitadas de cultivo. Los agricultores medianos que enfrentan problemas de liquidez toman un pedido de los más grandes y estos últimos son responsables del costo del empaque (Amilia, 2020). Los pequeños agricultores los protegen suministrando tierras para los cultivos. Es por ello que, en este caso la rivalidad interna es baja, sin embargo, a nivel internacional el nivel competitivo es alto.

### ***Amenaza de Nuevos Entrantes***

En el mercado tokiota, el brócoli es producido en granjas hidropónicas o importado de diferentes países. Los nuevos participantes dan como resultado una mayor competencia para los productores existentes. Hoy, Japón tiene 129 proveedores de brócoli orgánico importado (Ramírez, Beretta y Camargo, 2020). Esto presenta un alto nivel de obstáculos para los nuevos agricultores que buscan

una cuota de mercado, debido a que la vara en la relación precio/calidad es alta. En otras palabras, la amenaza de nuevos entrantes es baja.

Internamente, la producción hidropónica es difícil de lograr debido a los altos costo de capital. Los nuevos competidores enfrentarán una gran presión, para competir con los ya existentes, con mayor ventaja en producción, materias primas, mercadeo y medios de venta, por lo que deben buscar diferenciarse en la calidad. Esto incluye apariencia, textura y empaque. No obstante, las empresas existentes pueden reducir fácilmente los costos de producción para evitar que entren nuevos competidores en la industria (Ramírez y otros, 2020).

#### ***Poder de Negociación de los Proveedores***

Uno de los principales componentes de la industria son los fertilizantes nitrogenados. Por ejemplo, en caso de escasez de urea, necesaria para la correcta cosecha del brócoli, los proveedores pueden aumentar el precio o negociar una calidad inferior, lo que reduce las ganancias de los agricultores (Amilia, 2020).

La industria agrícola en Ecuador tiene una gran variedad de proveedores de fertilizantes provenientes de Rusia, Ucrania y Brasil, los dos primeros se han visto deficientes en el último semestre, sin embargo, los insumos brasileros abarcan el mercado con diferentes términos de precio y calidad (Carrión y Delgado, 2022). Además, los precios en gran parte son subsidiados por el estado. Por ende, el poder de negociación de estos es relativamente bajo.

#### ***Amenaza de Productos Sustitutos***

Los productos sustitutos del brócoli se pueden dividir en dos categorías; (1) productos físicamente similares, como coles, espinaca, coliflor y otras *brassicas*; y (2) productos con una nutrición similar, como: col blanca o espárragos. Sin

embargo, estos productos cuestan más que el brócoli y en muchas ocasiones no aportan la misma cantidad de nutrientes (Calligare, 2021).

Una mejor calidad es la razón de los sustitutos. La tendencia de consumo ahora es alimentos orgánicos, mejores en apariencia, color, aroma, sabor y textura (Amlan, 2022). Por ejemplo, el brócoli calabrese es el de mejor calidad. Muchos productores cosechan esta hortaliza, debido a que, es muy popular entre los consumidores. Es por ello, que la amenaza de productos sustitutos es baja.

### **Análisis Externo**

**Tabla 4**

*Matriz EFE para una empresa exportadora.*

	<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Rating</b>	<b>Peso Ponderado</b>
1	Japón estimó que su mercado orgánico estaba valorado en \$ 1,8 mil millones en 2020, con un crecimiento lento de \$ 1,3 mil millones desde el 2009 y siendo Tokio una de las más aventajadas (Market Research Report, 2022).	0.12	3	0.36
2	El Gobierno de Tokio produce solo 56.800 acres de tierras de cultivo bajo prácticas orgánicas y solamente el 43 % (24 700 acres) están certificados como orgánicos.	0.07	4	0.28
3	El MAAF anunció una estrategia que busca aumentar las importaciones de productos agrícolas hasta en un 74%, para poder suplir la demanda actual (GAIN, 2021).	0.19	4	0.56

4	La amenaza de nuevos entrantes es baja, debido a que los nuevos competidores enfrentan una gran presión, para competir con los ya existentes, con mayor ventaja en producción, materias primas, mercadeo y medios de venta.	0.12	4	0.48
5	El mercado japonés reconoce a los productos orgánicos como de alta calidad y con beneficios para la salud.	0.03	3	0.09

	<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Rating</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
1	El espacio en los estantes para los productos orgánicos es limitado en las tiendas minoristas, lo que dificulta asegurar un espacio para nuevas marcas.	0.15	2	0.30
2	A nivel internacional la rivalidad entre empresas es alta, principalmente por la similitud de productos en la industria.	0.06	2	0.12
3	El mercado japonés es muy conservador con nuevos productos que ingresen al mercado.	0.07	1	0.07
4	El switching cost de los compradores es bajo, por ende, el poder de negociación del consumidor es alto.	0.10	1	0.10
5	Alza de suministros de agricultura debido a la guerra Rusia-Ucrania.	0.09	1	0.09

<b>Puntaje Total</b>	<b>1.00</b>	<b>2.45</b>
----------------------	-------------	-------------

**Tabla 5**

*Matriz de perfil competitivo para empresa exportadora de brócoli.*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Empresa Propia</b>		<b>NOVA ALIMENTOS S.A.</b>		<b>BROCOAGRO S.A.</b>	
		<b>Rating</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Rating</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Rating</b>	<b>Puntaje</b>
Marketing B2B	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Conexión en mercados extranjeros	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
Servicio al cliente post-venta	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Logística internacional	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
Logística local	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
Cultura corporativa interna	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Situación financiera	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Confianza de los clientes	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24
Bioseguridad regido a las normas fitosanitarias	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Infraestructura	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
Know-how	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
Competitividad de precios	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.22</b>		<b>3.48</b>		<b>3.62</b>

## **Capítulo II: Diagnóstico Interno de la Empresa**

### **Misión**

Proporcionar un servicio integral de exportación de calidad y rentable, a través de un fuerte enfoque en el cliente, mejora continua, confiabilidad y confianza, superando constantemente las expectativas del mercado.

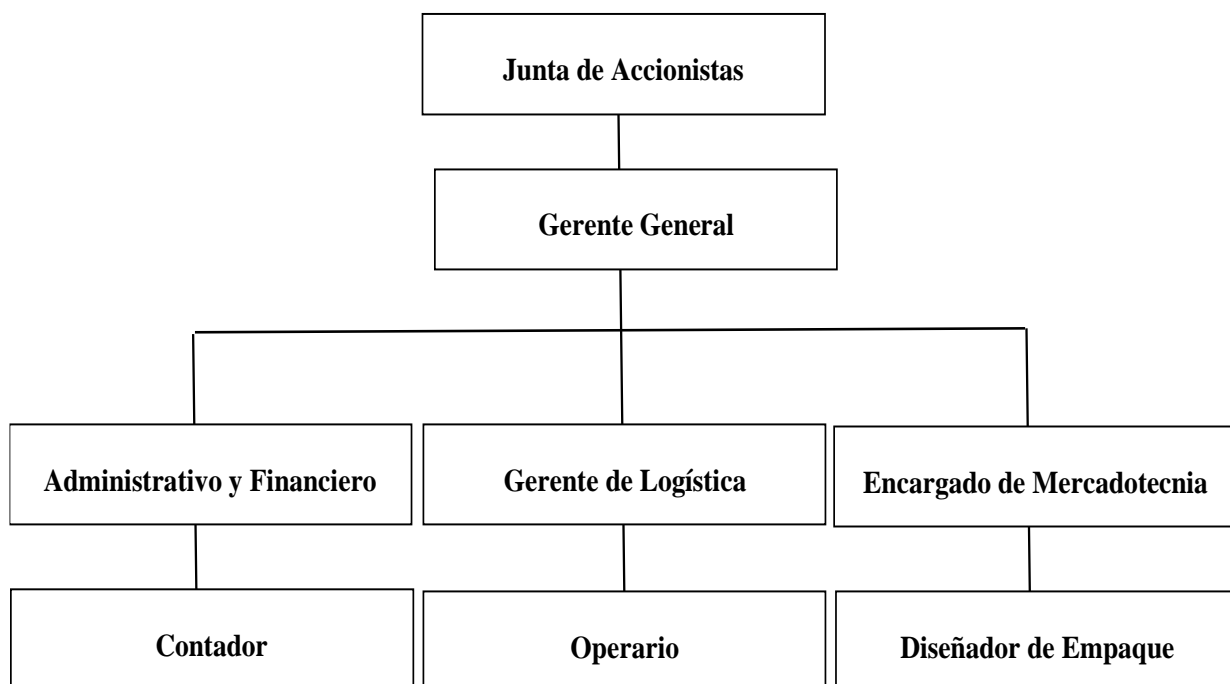
### **Visión**

Convertirse en la primera opción de los clientes internacionales para productos agrícolas ecuatorianos, logrando un crecimiento sostenible del portafolio, y una fuerte presencia en el mercado asiático.

### **Estructura Organizacional**

**Figura 1**

*Organigrama de una empresa exportadora.*





## **Cadena de Valor**

### ***Actividades Primarias***

**Logística Inbound.** El brócoli se cosecha en cajas para transferirlo a una instalación de enfriamiento y empaque, tan pronto como sea posible. El tiempo entre la cosecha y la cámara frigorífica es inferior a dos horas para evitar pérdidas de calidad. Asimismo, la temperatura central del brócoli se reduce de 0 a 2 grados centígrados, mediante el enfriamiento por vacío y se mantiene en este punto durante al menos 24 horas.

Se emplea una caja de cartón completamente encerada para el transporte marítimo a Japón. Se usa espuma de poliestireno y otras cajas de cartón, pero a menudo dependen de los requisitos del cliente. Las cajas se empaquetan según las especificaciones del cliente y se congelan.

**Operaciones.** La logística y el transporte cumplen funciones clave, los organismos reguladores japoneses deben aprobar las condiciones sanitarias y fitosanitarias de los productos entrantes, garantizando la seguridad alimentaria. Por la naturaleza perecedera del producto, es necesario un alto grado de coordinación entre los diferentes actores a lo largo de la cadena.

Se requieren medidas adecuadas de transporte y coordinación y una cadena de frío que funcione para evitar pérdidas significativas, particularmente cuando el cultivo, el empaque y el procesamiento y el mercado final están separados geográficamente, como en este caso. Las pérdidas posteriores a la cosecha como resultado de un transporte y almacenamiento inadecuados pueden representar hasta el 30% de la producción, socavando las mejoras en la productividad.

**Marketing y Ventas.** Los canales de marketing difieren un poco según los mercados finales geográficos. En este caso el alcance es internacional, concretamente en la ciudad de Tokyo, para el cual se utilizan diferentes patrones de control del mercado. Por ejemplo, en los principales mercados de la ciudad, las cadenas de mayoristas controlan el 67% de la cadena. Por tanto, sería irracional competir contra ellos, en ese caso se implementa marketing B2B, para lograr su interés en el brócoli ecuatoriano.

**Servicios Postventas.** Si bien la posventa tiende a centrarse en el producto, la gestión inadecuada de los clientes, durante el proceso de posventa puede hacer que se sientan alienados y, a su vez, busquen a la competencia. Independientemente de quién tenga la culpa o de lo que haya sucedido con el producto, es prioridad contar con un personal del centro de llamadas bien capacitado y compasivo, mediante la subcontratación de un proveedor de soluciones de la cadena de suministro.

**Logística Outbound.** Los contenedores utilizados para el transporte marítimo de brócoli se refrigeran. Los contenedores de dos tamaños refrigerados, están disponibles en Ecuador: un frigorífico estándar de 20 pies o un frigorífico de 40 pies. Los contenedores se cargan en la granja y se transportan al puerto de Guayaquil. Un contenedor refrigerado de 40 pies es el contenedor estándar utilizado para el transporte marítimo a Japón para el brócoli. Los puntos de ajuste de un frigorífico con gestión avanzada de aire fresco son la temperatura (0 °C) y el intercambio de aire fresco (ajuste 20-60 metros cúbicos).

Varias rutas de envío operan desde Ecuador a Japón. La mayoría de las líneas navieras tienen un período de corte de un día en el que un contenedor estará

en el puerto antes de cargarse en un barco. Los tiempos de envío varían de 25 a 33 días desde Ecuador, dependiendo las escalas.

El sistema de distribución consiste en aquellos canales que controlan el acceso de los productos a los consumidores finales. En este caso, incluyen supermercados, quioscos y mercados mayoristas, así como operaciones de servicio de alimentos como hoteles y restaurantes. Estos son manejados por el importador que recibe el lote.

### ***Actividades Secundarias***

**Desarrollo de Tecnología.** Las habilidades y tecnologías incorporadas en estas etapas pueden diferir considerablemente según la escala de operaciones y el acceso al capital de los actores clave. El procesamiento primario a menudo implica cierto grado de agregación para lograr economías de escala, ya sea con la autoorganización de los productores, a través de intermediarios o la venta a exportadores o empresas de procesamiento.

Las operaciones de procesamiento secundario, por ejemplo, el empaque en el caso del brócoli, tienden a consolidarse aún más. Nuevamente, esto se debe a las economías de escala requeridas para los insumos y para asegurar el retorno de la inversión por un alto gasto de capital en maquinaria e infraestructura necesarias.

**Infraestructura de la Empresa.** La empresa contará con una oficina en el edificio Kennedy Business Center en la ciudad de Guayaquil, desde donde direccionará las operaciones comerciales de recolección y exportación. Al subcontratar los servicios no esenciales y optimizar la logística directamente con el agricultor, se disminuirán los costos operacionales relacionados al espacio de trabajo.

**Gestión de Recursos Humano.** Un departamento de recursos humanos bien dirigido gestiona un vínculo esencial para el éxito de la empresa, trabajadores de calidad y un rendimiento excepcional. Una de las principales formas en que RRHH agrega valor a una empresa es mediante la promoción de este vínculo y formando líderes que capaciten, desarrollen a los empleados y recompensen el desempeño sólido a través de una mayor compensación y promociones periódicas.

Esto incluye establecer diseños de trabajo sólidos y contratar a los empleados adecuados para que coincidan. También implica desarrollar procesos sólidos de entrevistas y selección, planificar la orientación y la capacitación, desarrollar herramientas exitosas de evaluación de empleados y construir programas de compensación motivadores que maximicen lo que su empresa tiene para ofrecer.

**Compras.** El objetivo principal del departamento de compras es obtener los insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa, estos insumos van desde los proveedores de brócoli hasta equipo de oficina y personas para brindar servicios a los clientes. El departamento de adquisiciones se basará en las estrategias de 5 obligaciones: proporcionar insumos de la calidad correcta, entregados en la cantidad correcta, en el lugar correcto que se necesita, en el momento correcto y al precio correcto.

La adquisición puede agregar valor ya sea reduciendo los costos sin comprometer la calidad. En otras palabras, mantener una gestión eficiente de las actividades de adquisición para reducir el costo de transacción que permitirá la reducción de costos. Asimismo, una gestión eficaz del inventario, para minimizar

los costos de adquisición y mantenimiento. Por último, trabajar con socios clave de la cadena de suministro para eliminar las actividades que no agregan valor.

**Contabilidad y Finanzas.** Para optimizar la estrategia de precios de exportación, se comprende el costo total del envío al comprador japonés. Este costo es el precio total de un producto una vez que ha llegado a la puerta del comprador. Esto incluye: el precio original del producto, seguro, transporte, aranceles e impuestos.

### **Descripción del Servicio de Exportación de Brócoli**

#### ***Cuarentena en Ecuador***

Antes de exportar desde Ecuador, el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca de Japón (MAFF, 2022) exige un certificado fitosanitario, emitido por el Departamento de Agricultura de Recursos Hídricos Agrícolas (DoAWR), para cada envío. Los funcionarios autorizados del DoAWR inspeccionan una muestra representativa del 2% del envío o 600 piezas, en busca de plagas, antes de enviar el contenedor desde Ecuador.

#### ***Cuarentena en Japón***

Al llegar a Japón, el brócoli ecuatoriano está sujeto a una inspección de cuarentena y una prueba de residuos químicos. Estos son realizados por el MAFF y el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar (MHLW). Una identificación positiva de una plaga de cuarentena requerirá el envío de devolución o la fumigación forzada del brócoli con bromuro de metilo. Dependiendo de la frecuencia de las fumigaciones, normalmente lo paga el importador. El costo varía entre \$600 y \$900.

### ***Almacenamiento, Reenvasado y Re-glaseado***

Luego, el brócoli se transporta al almacén del importador, donde se almacena hasta por 4 semanas. En el almacén, el brócoli se vuelve a congelar y los cartones de cera se colocan en cajas de espuma de poliestireno que luego se envían a los minoristas.

### ***Distribución a Minoristas y Mayoristas***

El brócoli ecuatoriano se vende actualmente a las tiendas Tokyu, Aeon y CGC. Otro brócoli importado se envía a los mercados mayoristas, incluido el mercado mayorista de frutas y verduras Tokyo Seika y los mercados Ota.

### **Matriz de Análisis Interno**

Lo anteriormente expuesto se lo puede tabular de la siguiente manera:

**Tabla 5**

*Matriz IFE para una empresa exportadora.*

<b>Fortaleza</b>	<b>Peso</b>	<b>Rating</b>	<b>Peso Ponderado</b>
1 Producto orgánico con valor agregado de sostenibilidad que genera una imagen verde y de calidad al consumidor japonés.	0,05	4	0,20
2 El empaque es biodegradable y cumple con los estándares de etiquetado internacional.	0,14	3	0,42
3 El manejo de normas sanitarias es óptimo, cumpliendo ISO 17065.	0,09	3	0,27
4 Alto nivel de experiencia del RR.HH.	0,10	3	0,30

- 5 Las actividades secundarias relacionadas con el marketing de la empresa se tercerizarán para buscar la eficiencia operativa y reducir costes. 0,03 3 0,09

<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Rating</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
1 No hay vínculos comerciales internacionales preexistentes.	0,10	1	0,10
2 No hay una especialización del producto que genere diferenciación frente a la competencia.	0,15	1	0,15
3 No hay posicionamiento de marca en el mercado internacional.	0,23	2	0,46
4 La logística y el abastecimiento dependen mucho de los proveedores, al no contar con producción propia.	0,04	1	0,04
5 La capacidad de financiamiento depende de entidades bancarias.	0,03	2	0,06
<b>Puntaje Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,09</b>

### Capítulo III: Propuesta de Valor

#### Análisis FODA Estratégico

**Tabla 6**

*Análisis FODA empresa exportadora de brócoli.*

	<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>
O1	Crecimiento del mercado orgánico japonés.	A1	Espacio físico limitado para nuevas marcas de productos importados.
O2	Falta de área de cultivo para producir los productos agrícolas orgánicos que necesitan.	A2	A nivel internacional la rivalidad entre empresas es alta, principalmente por la similitud de productos en la industria.
O3	Estrategia del gobierno japonés para aumentar las importaciones de productos agrícolas.	A3	El mercado japonés es muy conservador con nuevos productos que ingresen al mercado.
O4	Amenaza de nuevos entrantes baja.	A4	El switching cost de los compradores es bajo, por ende, el poder de negociación del consumidor es alto.
O5	El mercado japonés reconoce a los productos orgánicos como de alta calidad.	A5	Alza de suministros de agricultura debido a la guerra Rusia-Ucrania.



<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
F1	Producto orgánico con valor agregado.	D1	No hay vínculos comerciales internacionales preexistentes.
F2	El empaque es biodegradable y cumple con los estándares de etiquetado internacional.	D2	No hay una especialización del producto que genere diferenciación frente a la competencia.
F3	El manejo de normas sanitarias es óptimo, cumpliendo ISO 17065.	D3	No hay posicionamiento de marca en el mercado internacional.
F4	Alto nivel de experiencia del RR.HH.	D4	La logística y el abastecimiento dependen mucho de los proveedores.
F5	Marketing tercerizado con expertos en comercio asiático.	D5	La capacidad de financiamiento depende de entidades bancarias.

**Tabla 7**

*Matriz FODA cruzado (FO-FA-DO-DA).*

<b>Matriz</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>FO – FA – DO – DA</b>		
<b>Fortalezas</b>	- F1 + F2 + O5	- F4 + A3
	- F3 + O3	- F5 + A2 + A4
<b>Debilidades</b>	- D1 + O3	- D4 + A5
	- D3 + O1 + O4	- D5 + A2

**Tabla 8***Estrategia FODA cruzado.*

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<p>Maxi-Maxi</p> <p>- Potenciar la calidad del producto y sus cualidades orgánicas para aprovechar la aceptación del mercado japonés.</p> <p>-Valerse del cumplimiento de las normas de calidad del brócoli para aprovechar la iniciativa de ingreso de más productos orgánicos al mercado japonés.</p>	<p>Maxi-Mini</p> <p>-Aprovechar la experiencia del recurso humano en acuerdos internacionales para disminuir los contratiempos en la negociación con el mercado japonés conservador.</p> <p>-Tomar ventaja del marketing estratégico tercerizado para posicionar la marca en el mercado japonés, disminuyendo el impacto de la competencia y creando lealtad en el cliente.</p>
	<b>Debilidades</b>	<p>Mini-Maxi</p> <p>-Disminuir la ausencia de acuerdos comerciales aprovechando el apoyo del</p>

---

mercado japonés a las importaciones de productos orgánicos. del brócoli, preparándose para la amenaza de subida de precios del producto.

-Mejorar el posicionamiento de la marca, aprovechando la oportunidad de un mercado en expansión y altas barreras de entrada. -Buscar alternativas de financiamiento, para adaptarse a las necesidades del mercado y competir contra los rivales internacionales, debido a la ausencia de un diferenciador de valor agregado.

---

### ***Estrategia FO***

El MAAF ha planteado iniciativas para el incentivo de las importaciones de productos agrícolas. Esto permite aumentar la cuota de mercado del brócoli ecuatoriano. Para lograrlo, es importante alinearse a las normas de calidad internacionales. Por tanto, se debe instaurar la norma internacional ISO 17065, con sus respectivas reglamentaciones técnicas y certificaciones. Para obtener la aprobación se necesitan auditorías del proceso durante 6 meses y un costo de adaptación de \$9k, en donde se incluyen gastos asociados a rubros de evaluadores, capacitaciones en técnicas de manejo y logística y pesticidas e insecticidas orgánicos provistos a los agricultores.

### ***Estrategia FA***

A pesar de la apertura a las importaciones del mercado japonés, las negociaciones en la mayoría de ocasiones son muy conservadoras y de alto contexto. Por consiguiente, es necesario contratar personal con experiencia en acuerdos internacionales del mercado asiático y fluidez en japonés. Para hacerlo, los perfiles del encargado de mercadotecnia y el diseñador de empaque necesitarán esas competencias. El presupuesto destinado en sueldos y beneficios para ello serán de \$5.066,73 mensuales.

### ***Estrategia DO***

El cambio en los precios de commodities como el brócoli, responde a diferentes factores externos: la inestabilidad política, aumento de precios de insumos agrícolas o contracción de la economía. Esto genera inmediatamente que los agricultores alcen sus precios de venta, lo que debilita la cadena de suministros de la empresa, al aumentar los costos operativos. Para poder disminuirlo y aprovechar la oportunidad de ser un país agrícola, con una gran oferta de proveedores, se contará con 5 empresas con certificado orgánico y la capacidad de proveer mínimo 20 toneladas. Cabe recalcar que el precio de la tonelada ronda los \$250 a \$290 mientras que la tonelada de brócoli orgánico se aproxima de \$400 a 510.

Esto generará un costo indirectamente, debido que, para poder mantener la preferencia de despacho, es necesario realizar consumos recurrentes a los distintos proveedores. Por ende, la logística de abastecimiento no se enfocará en comprar de las empresas más cercanas sino de todas las que pertenecen al portafolio.

### ***Estrategia DA***

La dependencia de un solo método de financiación, representa una debilidad, principalmente por los altos intereses de las entidades financieras. Para disminuirla, se emplearán alternativas de financiamiento, como las rondas de fondeos. Esto incentivará a los usuarios a invertir en el activo brócoli, generando dividendos en un horizonte temporal. El flujo permitirá arrancar con las operaciones de exportación.

De ahí en adelante, se empleará el factoring y los créditos directos con proveedores para establecer la cadena de financiación. Esto disminuirá el costo de la recaudación de dinero y aliviará la estructura de costos. Esta alternativa representará el 30% del total necesario para comenzar y evitará la amenaza de no poder competir en precio.

### **Tabla 9**

*Costo de las estrategias.*

<b>Estrategia</b>	<b>Precio</b>
ISO 17065	\$9.000,00
Sueldos y beneficios mercadotecnia	\$5.066,73
<b>Total</b>	<b>\$14.066,73</b>

### **Marketing Mix**

#### ***Producto***

La mayor parte de consumidores japoneses están en contra de la pérdida de alimentos y más de la mitad prestan atención al control de porciones cuando compran (Amlan, 2022). Los consumidores japoneses prefieren elegir porciones

más pequeñas de alimentos porque valoran la frescura y carecen de espacio de almacenamiento en casa.

Por ende, solo toman la porción suficiente para el día.

Para el preenvasado del brócoli se utilizarán láminas de polietileno que no permitan la deshidratación o desecación del producto. Cada brócoli pesará entre 480g y 520g. Este envase permite mantener la integridad del producto, facilita su apertura y permite la cocción instantánea.

### ***Plaza***

Los principales puntos de distribución y logística de Japón se encuentran en 5 ciudades principales: Tokio, Yokohama, Kobe, Osaka y Fukuoka. La región de Kanto, donde se encuentra Tokio, tiene la economía de mayor tamaño (The Council for Promotion of Foreign Direct Investment in Japan, 2022). Para enfocar las ventas en esta región, como empresa exportadora, se debe diseñar los productos adaptando la cultura alimentaria japonesa.

Para distribuir el producto, el acuerdo comercial se lo realizará con distribuidoras japonesas que ya ostentan relaciones para distribución de brócoli importado estadounidense y ecuatoriano. Por ejemplo, KOMAKI CO., YAMAHEISANO CO., o SOJITZ CO. Cualquiera de ellos tiene acceso a las cadenas de supermercado donde será el punto de venta como: YOKADO, AEON, TOKYU o MARUETSU.

Para exportarlo, se lo realizará al granel. El distribuidor recibe, vuelve a etiquetar y empaqueta localmente. Los alimentos premium importados se reparten cuidadosamente en cantidades más pequeñas para que sea asequible por porción y el precio minorista sea competitivo.

El brócoli se exporta en cajas de 8kg, en cada una entran aproximadamente 16 cabezas, en medidas de 60cmx40cmx15cm. Los envases son de cartón tratado para evitar la absorción de la humedad del brócoli. En un contenedor de 40 pies refrigerado entran 750 cajas, equivalente a 6000kg. Es decir una carga con valor FOB de aproximadamente \$3060. La carga dura entre 30 y 35 días en llegar y tiene un costo estimado de \$8213.

### ***Promoción***

Principalmente, la promoción estará enfocada en el B2B. Las empresas ecuatorianas promocionan sus productos a través de compañías de marketing japonesas especializadas en bienes importados a clientes mayoristas. Por lo tanto, como PYME se seguirá la siguiente estrategia para direccionarse con una agencia. En primer lugar, considerar aquellas empresas comerciales que estén estrechamente especializadas en productos importados. Asimismo, que tengan una buena y extensa red comercial en sectores relevantes. Por último, tener una buena cobertura geográfica de clientes interesados.

Otra de las partes de la promoción es reunirse con socios japoneses y demostrar los productos en las dos ferias comerciales anuales más importantes relacionadas con los alimentos, Supermarket Trade Show en febrero y FOODEX Japan en marzo. Además, hay diversidad de ferias enfocadas, que se llevan a cabo activamente en Japón a lo largo del año. Para ello, PROECUADOR realiza comitivas comerciales que costea parte de los gastos incurridos.

Para el marketing, el desarrollo de una página web con el proceso de cosecha del brócoli. Aquí se incluirán características, manejo, buenas prácticas y estándares de calidad. De esta manera se asentará una base de reconocimiento como marca ecuatoriana de productos alimenticios.

### ***Precio***

El kilo de brócoli en Tokyo ronda los \$9 a \$11 en cadenas de supermercados, mientras que en cadenas de productos especializados orgánicos asciende a los \$20 (Amlan, 2022). Sin embargo, el precio al distribuidor dependerá de las cantidades compradas. En promedio colocar un kilo de brócoli en un contenedor de 40 pies refrigerado que alberga 6000kg cuesta \$2. Añadiendo demás costos de venta y administrativos se puede estimar un valor de \$3 x kg. Bajo ese concepto, un contenedor en Japón a un distribuidor ostenta un precio de \$6,50 x kg.



## Capítulo IV: Proyección Financiera

**Tabla 10: Inversión inicial.**

*Inversión inicial.*

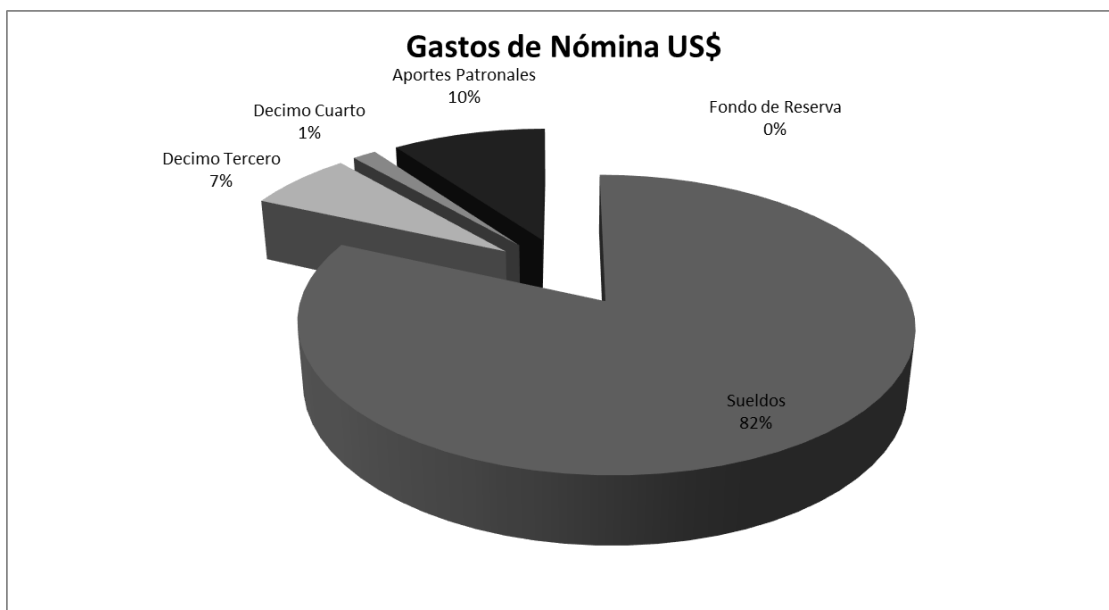
Empresa: Exportación de Brócoli			
Inversión Inicial			
	Cortado a:	ene 01, 2023	
	Moneda:	US\$	
Rubros	Cantidad	Precio Unit.	US\$
<b>Equipos y Muebles de Oficinas</b>			<b>3,800.00</b>
Escritorio de madera estándar 130cmx90cmx74cm	4	75.00	300.00
Silla reclinable	4	50.00	200.00
Sillón de madera	2	150.00	300.00
Papelería	4	200.00	800.00
Mesa de reuniones	1	450.00	450.00
Pizarra táctil	1	550.00	550.00
Estantería	4	300.00	1,200.00
<b>Equipos de Computación y Software</b>			<b>4,981.32</b>
Computadora	4	600.00	2,400.00
Impresora	4	147.83	591.32
Mouse inalámbrico	4	10.00	40.00
Proyector	1	150.00	150.00
Aire Acondicionado	2	600.00	1,200.00
Celular Samsung A01 64gb	2	100.00	200.00
Software Dátil para facturación y control	1	400.00	400.00
<b>Capital de Trabajo</b>			<b>21,374.27</b>
Gastos pre-operativos	1	6,201.00	6,201.00
Sueldos y beneficios	1	15,173.27	15,173.27
<b>Activo Diferido</b>			<b>50.00</b>
Firma electrónica	1	50.00	50.00
			<b>30,205.59</b>

La tabla muestra la inversión inicial que se realiza, la cual consta de 3 rubros principales. En primer lugar, los equipos y muebles de oficina, donde se destinan \$3.800 para adecuar las instalaciones que se alquilarán. Aquí se muestran rubros de papelería, estantes, sillas, etc. En segunda instancia, los equipos de computación que son necesarios para llevar a cabo una operación diaria y mantener la comunicación con los importadores. Para este rubro se destinan \$4.981,32.

Por último, el capital de trabajo con un valor de \$21.374,27, el cual no es un activo fijo de la empresa, sin embargo, es necesario para empezar a operar. Por ejemplo, se considera el primer mes de remuneraciones de los colaboradores y los gastos preoperativos. En este último rubro, se incluyen materia prima, permisos, certificados municipales, logística interna y costos relacionados a realizar la primera exportación.

**Figura 2**

*Gastos de nómina.*

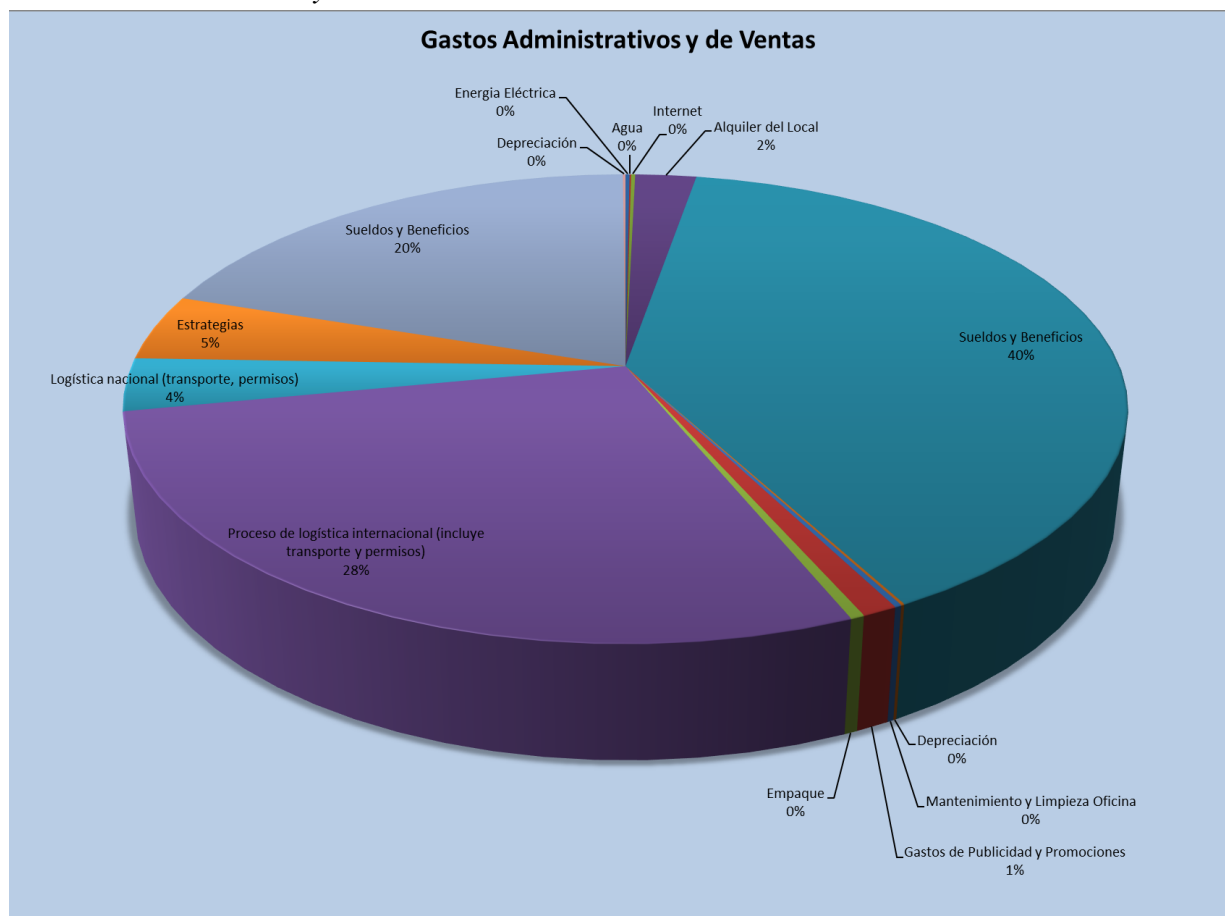


La nómina consta de 7 colaboradores, que en total suman \$12.400, representando el 82% del gasto de nómina de la empresa. Se considera un gerente general, un gerente de logística, un encargado de marketing y ventas, un encargado administrativo y financiero, un contador, un operario y un diseñador del empaque. El resto de actividades se subcontratarán y formarán parte del gasto y costo de la compañía.

Los otros valores considerados son de décimo tercer sueldo (7%), décimo cuarto sueldo (1%) y aportes patronales (10%). Estos valores representan \$2.773,26 mensuales a la empresa. En total, anualmente se costearán \$182.079 en sueldos y beneficios para los colaboradores de la nómina.

**Figura 3**

*Gastos administrativos y de ventas.*



De manera anualizada, los principales rubros en gastos administrativos y de ventas son los sueldos y beneficios de ambos departamentos, que suman el 60% (\$182.079). Asimismo, la logística internacional representa otro 28% (\$86.520). De ahí, la logística nacional con un 4% (\$11.184) y las estrategias con un 5% (14.066). Por último, hay otros montos concernientes a depreciación, empaque, mantenimiento de oficina, energía, agua, luz y alquiler, que en conjunto suman un 3%.

Por otro lado, en el departamento administrativo y en el departamento de ventas representan un gasto anual de \$307.602. A este total se le suma la materia

prima anualizada de la operación, correspondiente a \$362.868. De esta manera se obtienen, los gastos y costos generales que la empresa incurre.

**Tabla 11**

*Flujo de caja proyectado a 5 años.*

Moneda: US\$		Crecimiento	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>(+) Ingresos Operacionales</b>						
Ventas		686,712.00	710,746.92	735,623.06	761,369.87	788,017.81
<b>Total Ingresos Operacionales</b>		<b>686,712.00</b>	<b>710,746.92</b>	<b>735,623.06</b>	<b>761,369.87</b>	<b>788,017.81</b>
<b>(-) Egresos Operacionales</b>						
		Inflación	3%	3%	3%	3%
Materia Prima Directa		362,868.00	373,754.04	384,966.66	396,515.66	408,411.13
Mano de Obra Directa		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Administrativos		130,524.57	134,440.31	138,473.52	142,627.72	146,906.56
Gastos de Ventas		161,810.77	166,665.10	171,665.05	176,815.00	182,119.45
Otros Egresos		1,740.00	1,792.20	1,845.97	1,901.34	1,958.39
<b>Total Egresos Operacionales</b>		<b>656,943.34</b>	<b>676,651.64</b>	<b>696,951.19</b>	<b>717,859.73</b>	<b>739,395.52</b>
<b>(=) Flujo Operacional</b>	-	29,768.66	34,095.28	38,671.87	43,510.14	48,622.29
<b>(+) Ingresos No Operacionales</b>						
Préstamo Bancario	21,143.91	-	-	-	-	-
Fondos Propios	9,061.68	-	-	-	-	-
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	<b>30,205.59</b>	-	-	-	-	-
<b>(-) Egresos No Operacionales</b>						
Inversión Fija	8,781.32	-	-	-	-	-
Inversión Diferida	50.00	-	-	-	-	-
Pago Capital		3,337.55	3,733.37	4,176.14	4,671.42	5,225.43
Pago Intereses		2,212.04	1,816.22	1,373.46	878.18	324.16
Participación Trabajadores		1,670.32	1,978.54	2,304.13	2,685.24	3,047.98
Impuesto a la Renta		2,366.29	2,802.94	3,264.18	3,804.08	4,317.98
<b>Total Egresos No Operacionales</b>	<b>8,831.32</b>	<b>9,586.20</b>	<b>10,331.07</b>	<b>11,117.90</b>	<b>12,038.91</b>	<b>12,915.55</b>
<b>(=) Flujo No Operacional</b>	<b>21,374.27</b>	<b>(9,586.20)</b>	<b>(10,331.07)</b>	<b>(11,117.90)</b>	<b>(12,038.91)</b>	<b>(12,915.55)</b>
<b>(=) Flujo Neto Generado</b>	<b>21,374.27</b>	<b>20,182.45</b>	<b>23,764.20</b>	<b>27,553.96</b>	<b>31,471.23</b>	<b>35,706.74</b>
<b>(=) Saldo Inicial de Caja</b>	-	<b>21,424.27</b>	<b>41,606.72</b>	<b>65,370.92</b>	<b>92,924.89</b>	<b>124,396.11</b>
<b>(=) Saldo Final de Caja</b>	<b>21,374.27</b>	<b>41,606.72</b>	<b>65,370.92</b>	<b>92,924.89</b>	<b>124,396.11</b>	<b>160,102.85</b>

Este flujo pronosticado a 5 años permite conocer si la empresa puede sustentar sus operaciones en este tiempo. La inversión fija se estipula en \$8.781 y el capital de trabajo en \$21.374. Se observa que los saldos finales de la caja son positivos desde el año uno, por ende hay liquidez en las operaciones para soportar los gastos de la empresa.

Las ventas del año 1 alcanzan las 744 toneladas, lo que genera un ingreso equivalente a \$686.712. De ese valor bruto, el 95,67% corresponde al total de

egresos operacionales, el 1,40% a los ingresos no operacionales y el 6,06% al saldo final de la caja.

**Tabla 12**

*Estado de resultado proyectado a 5 años.*

	Moneda: US\$				
	Crecimiento	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
	Inflación	3%	3%	3%	3%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	686,712.00	710,746.92	735,623.06	761,369.87	788,017.81
<b>(-) Costo de Producción</b>	<b>377,691.60</b>	<b>390,910.81</b>	<b>404,592.68</b>	<b>418,753.43</b>	<b>433,409.80</b>
Materia Prima Directa	362,868.00	373,754.04	384,966.66	396,515.66	408,411.13
Mano de Obra directa	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos Indirectos de Fabricación	1,428.34	1,478.33	1,530.07	1,583.62	1,639.05
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>309,020.40</b>	<b>319,836.11</b>	<b>331,030.38</b>	<b>342,616.44</b>	<b>354,608.02</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>292,335.34</b>	<b>301,096.22</b>	<b>310,119.93</b>	<b>319,165.28</b>	<b>328,738.52</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>130,524.57</b>	<b>134,431.13</b>	<b>138,454.88</b>	<b>142,350.28</b>	<b>146,619.07</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	121,278.50	124,916.86	128,664.36	132,524.29	136,500.02
Gastos Generales	1,740.00	1,792.20	1,845.97	1,901.34	1,958.39
Gastos de Depreciación	306.07	306.07	306.07	57.01	57.01
Otros Gastos Administrativos Generales	7,200.00	7,416.00	7,638.48	7,867.63	8,103.66
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>161,810.77</b>	<b>166,665.10</b>	<b>171,665.05</b>	<b>176,815.00</b>	<b>182,119.45</b>
Sueldos y Beneficios Sociales	60,800.70	62,624.72	64,503.46	66,438.57	68,431.72
Gastos de Publicidad y Promoción	3,000.00	3,090.00	3,182.70	3,278.18	3,376.53
Logística Nacional	11,184.00	11,519.52	11,865.11	12,221.06	12,587.69
Logística Internacional	86,520.00	89,115.60	91,789.07	94,542.74	97,379.02
Gastos de Depreciación	306.07	315.25	324.71	334.45	344.49
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>16,685.06</b>	<b>18,739.89</b>	<b>20,910.45</b>	<b>23,451.16</b>	<b>25,869.49</b>
<b>(-) Gastos No Operacionales</b>	<b>5,549.59</b>	<b>5,549.59</b>	<b>5,549.59</b>	<b>5,549.59</b>	<b>5,549.59</b>
Gastos Financieros	5,549.59	5,549.59	5,549.59	5,549.59	5,549.59
<b>(=) Resultado antes de impuestos y participación trabajadores</b>	<b>11,135.46</b>	<b>13,190.30</b>	<b>15,360.86</b>	<b>17,901.57</b>	<b>20,319.90</b>
Participación de Trabajadores 15%	1,670.32	1,978.54	2,304.13	2,685.24	3,047.98
Impuesto a la Renta 25%	2,366.29	2,802.94	3,264.18	3,804.08	4,317.98
<b>Resultado del Ejercicio Neto</b>	<b>7,098.85</b>	<b>8,408.82</b>	<b>9,792.55</b>	<b>11,412.25</b>	<b>12,953.94</b>

El estado de resultado muestra los costos y gastos que incurre la empresa y como afectan a la utilidad neta. En este caso, se aprecian números positivos desde el primer año de operación, con tendencia ascendente en los próximos 4 años. Así pues, los costos operativos, que en este caso es el brócoli que se compra, representa el 55% de las ventas. Este valor asciende conforme la inflación afecta los precios durante los próximos periodos.

Por otra parte, los gastos operacionales representan otro 42.6% de las ventas. La utilidad bruta representa \$309.020, utilidad operacional \$16.685.06 y utilidad antes de interés de impuesto \$11.135.46, obteniendo una utilidad neta de \$7.098 en

el primer periodo, es decir que representa aproximadamente el 2% de las ventas totales durante el primer periodo.

**Tabla 13**

*Análisis de sensibilización.*

**Empresa:** Exportación de Brócoli

Moneda: US\$		Tasa de Descuento		11.26%		
Escenario	Ventas Estimadas	Ventas	VAN	TIR	Beneficio Costo	Calificación
Real	744	3,682,470	30,547	16.18%	1.1	a 1 Viable
Optimista	744	3,794,517	46,215	46.28%	2.5	a 1 Viable
Pesimista	744	3,538,124	4,293	4.84%	1.1	a 1 Viable

En la tabla anterior se presentan 3 escenarios posibles para la exportación del brócoli, esto dependerá del incremento o contracción de la economía. Se asienta el valor de 744 toneladas anuales como parámetro fijo y luego se obtiene VAN y TIR con la proyección a 5 años.

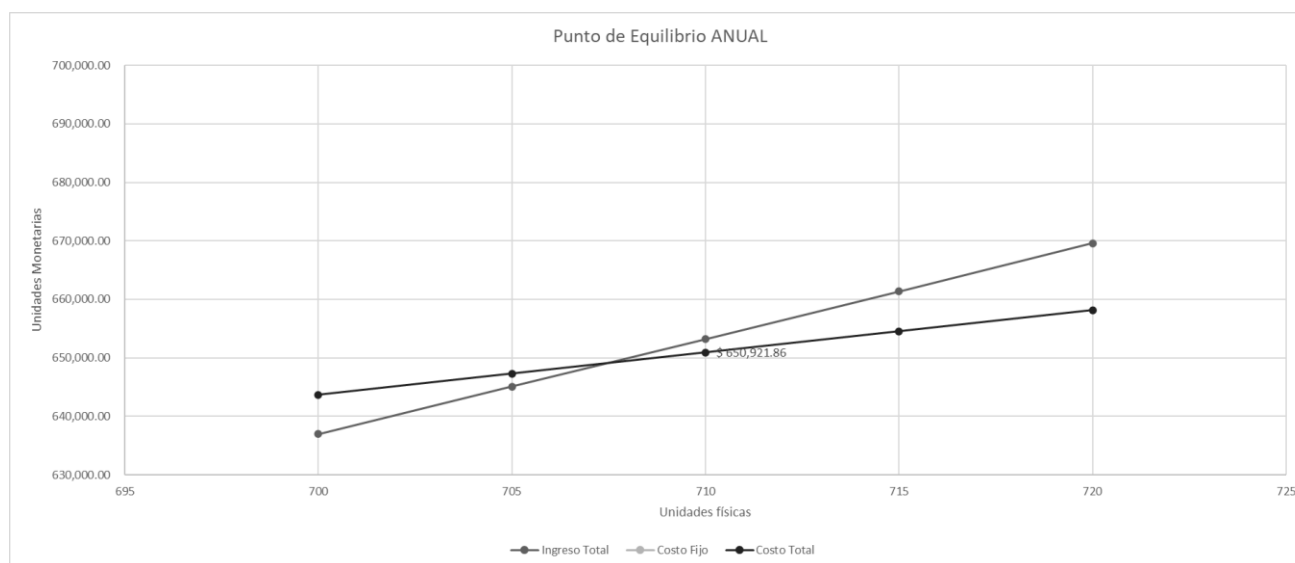
Para el panorama real, se emplea una tasa conservadora de crecimiento del 3,5%, basada en el aumento del mercado orgánico durante los 5 años en el territorio japonés. Aquí se obtiene un valor presente de \$30.547 y una tasa interna de retorno del 16,18% con respecto a la inversión realizada, superando la tasa de descuento.

En el caso optimista, se utiliza el pronóstico de crecimiento del mercado orgánico japonés para el año 2023, equivalente al 5%. Esto da como resultado un VAN de \$46.215 y un TIR de 46,28% al lapso de 5 años de la inversión. Se observa como el escenario se torna alentador.

Por último, para el pesimista, se acentúa una tasa de crecimiento menor a la inflación del 2%, equivalente a 1,5%. Aun con esta tasa, se observa crecimiento de los ingresos, un VAN de \$4.293 y un TIR de 4,84%.

**Figura 4**

*Punto de equilibrio anualizado.*



El punto de equilibrio es calculado sumando los costos fijos y los costos variables en base a la exportación de brócoli. En primer lugar, los costos fijos bordean los \$136.074 anual. Asimismo, el costo variable unitario de la tonelada asciende a los \$725, 14. Como resultado, el punto de equilibrio se ejerce en los \$634.766 y en 688 toneladas anuales.

En la fórmula del punto de equilibrio se observa las siguientes partes. En primer lugar, los costos fijos se derivan de los sueldos y beneficios de los colaboradores, pagos de alquiler, todo el tema relacionado a la operación. Segundo lugar, los costos variables se derivan del total de costos de la operación dividido para las unidades producidas obtenido el costo variable unitario. Mediante esta fórmula se pudo calcular el punto de equilibrio.

$$PEq = CF / (Pvu - Cvu)$$

A partir de ahí, la gráfica muestra una brecha ascendente que es equivalente al crecimiento sostenido de las utilidades netas que genera la empresa, a partir de que la exportación aumenta.

**Tabla 14***Índice de liquidez y prueba ácida.*

Índice de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivos}}$	$\frac{27,276}{17,806}$	1.53
Prueba Ácida	$\frac{\text{Efectivo + Ctas. Por cobrar}}{\text{Pasivos}}$	$\frac{27,276}{21,144}$	1.29

Si el ratio de liquidez es mayor a 1, como en este caso de 1,53, indica que la empresa puede cubrir sus obligaciones a corto plazo sin ningún inconveniente y sin comprometer los activos. Esto se ve sustentado por el 1,29 de la prueba ácida.

**Tabla 15***Grado de autonomía financiera y razón de deuda.*

Grado de Autonomía	$\frac{\text{Patrimonio Neto} * 100}{\text{Activos}}$	$\frac{16,211}{34,017}$	47.7%
Razón de Deuda	$\frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}}$	$\frac{17,806}{34,017}$	52.4%

El Ratio de Autonomía refiere al grado de solvencia de la empresa para poder cubrir los pasivos a largo plazo, en este caso es del 47.7%. Además, el Ratio de Deuda de 52,4% lo sustenta, puesto que esto infiere que hay más activos que deudas en la organización.

**Tabla 16***Margen neto.*

Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{7,099}{686,712}$	1.0%
-------------	--	-------------------------	------

El margen neto indica el valor de ganancia al final de la operación. En este caso bordea el 1% para el primer año. Este se incrementa de acorde al tiempo.



### Tabla 17

#### ROI y ROE.

Rendimiento Sobre la Inversión ROI	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$	$\frac{7,099}{34,017}$	20.9%
Rendimiento Sobre el Capital ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	$\frac{7,099}{16,211}$	43.8%

En este el ROI de 20.9% es atractivo para un proyecto de esta índole. Este ratio muestra claramente que el proyecto es rentable. Por su parte el ROE determina la rentabilidad mediante recursos propios que emplea para financiarse, para este proyecto es de 43.8%, lo que hace que su rentabilidad sea dable para los accionistas.

## Conclusiones

En el siguiente capítulo, se muestran las conclusiones obtenidas siguiendo los objetivos planteados anteriormente. Estos se estipularon entorno a la viabilidad financiera de exportar brócoli a Japón. Por tanto, se concluye que:

- Es viable financieramente el plan de negocio, para la creación de una empresa exportadora. Esta debe comercializar un mínimo de 60 toneladas de brócoli orgánico a Japón desde el puerto marítimo de Guayaquil.
- El macro análisis del mercado Japonés, arrojó que, el país es muy conservador con respecto a la introducción de nuevos productos, sin embargo, son propensos a pagar mucho más por productos orgánicos que no pueden suplir la demanda internamente.
- La estructura de la empresa apropiada para internacionalizarse es de la siguiente manera. La empresa es netamente una oficina de exportación. La producción estará a cargo de los agricultores orgánicos de brócoli. Los departamentos de logística, contabilidad, seguridad y legal se subcontratarán para ser mas eficientes. El departamento de marketing formará parte de la empresa junto a los rubros administrativos y de negociación.
- Las estrategias seleccionadas a partir del análisis estratégico FODA indica que se logrará introducir el producto al mercado de una manera amplia debido a la acogida que tiene en Japón por ser un producto orgánico de alta calidad, por ello, concluimos que las estrategias planteadas en este análisis demuestran que el proyecto es rentable y su introducción tendrá gran acogida en las plazas ubicadas.

- La factibilidad económica muestra resultados positivos. En base a los indicadores financieros, en una proyección real de 5 años, acorde al contexto de crecimiento ecuatoriano y japones, con \$30.205,59 en inversión inicial se obtuvo un VAN de \$30.547, un TIR de 16,18%, un ROI de 20,9% y un tiempo de recuperación equivalente a 1 año.

## **Recomendaciones**

En base a lo efectuado en este proyecto de investigación, se recomiendan los siguientes puntos a considerarse:

- Comparar el rendimiento con otros commodities del portafolio de productos tradicionales y no tradicionales ecuatorianos exportados a Japón. En esta ocasión, por limitaciones de tiempo, no se pudo extender la investigación hacia otros bienes.
- Evaluar mediante K-neighbor otros mercados en el bloque de Asociación Económica Integral Regional (RCEP), como Australia, China, Corea del Sur, que sean propensos a importar brócoli ecuatoriano.

## Referencias

- Acosta, J., Martínez, B., Cerdá, A., Fernández, B., & Núñez, E. (2018). *Alimentos de la Región de Murcia: Brócoli*. Universidad Católica de Murcia, Emprendimiento. Murcia: Santander. Obtenido de [https://www.ucam.edu/sites/default/files/catedras/agro-santander/informe\\_brocoli\\_web.pdf](https://www.ucam.edu/sites/default/files/catedras/agro-santander/informe_brocoli_web.pdf)
- Aguirre, J., & Sabando, L. (2019). *Plan de Negocios* (Vol. I). Lima: Macro EIRL. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j7wtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=plan+de+negocios+concepto&ots=\\_awZnFrByn&sig=j7fixPGfed-vEM6VeEMUlfhv\\_8A#v=onepage&q=plan%20de%20negocios%20concepto&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j7wtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=plan+de+negocios+concepto&ots=_awZnFrByn&sig=j7fixPGfed-vEM6VeEMUlfhv_8A#v=onepage&q=plan%20de%20negocios%20concepto&f=false)
- Ali, R. (18 de Diciembre de 2020). *Oracle Netsuite*. Obtenido de <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/break-even-analysis.shtml>
- Amilia, E. (6 de Marzo de 2020). Proceedings of the 1st International Multidisciplinary Conference on Education, Technology, and Engineering. *Advances in Social Sciences*. doi:10.2991/assehr.k.200303.049
- Amlan, D. (16 de Abril de 2022). Export marketing of agricultural commodities: From competitive perspective to export promotion policies. *Indian Journal of Agricultural Marketing*, XXXVI(1), 164-169. Obtenido de <https://indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijam&volume=36&issue=1spl&article=019>
- Assefa, S., Ejigu, A., & Nemera, G. (Diciembre de 2021). A structural equation analysis of export marketing adaptation strategies on export performance: evidence from textile and garment exporting enterprises in Ethiopia. *Innovation*(67). Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Abebe-Alemu-2/publication/357810435\\_A\\_structural\\_equation\\_analysis\\_of\\_export\\_marketing\\_adaptation\\_strategies\\_on\\_export\\_performance\\_evidence\\_from\\_textile\\_and\\_garment\\_exporting\\_enterprises\\_in\\_Ethiopia/links/61e066a78d338](https://www.researchgate.net/profile/Abebe-Alemu-2/publication/357810435_A_structural_equation_analysis_of_export_marketing_adaptation_strategies_on_export_performance_evidence_from_textile_and_garment_exporting_enterprises_in_Ethiopia/links/61e066a78d338)
- Banco Central del Ecuador. (2020). *La Economía Ecuatoriana creció 0.1% en 2019*. Banco Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1359-la-economia-ecuatoriana-crecio-01-en-2019>
- Bolaños, B., & Herrera, A. (2022). *Modelo de negocio basado en la metodología canvas para la comercialización local y exportación de harina de brócoli*. Repositorio Digital Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/61166>
- Bolaños, K., & Pesantes, N. (2021). *Diseño de un plan de exportación del arroz de brócoli al mercado de Alemania*. Tesis, Repositorio Institucional de Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/59288>

- Boso, N., Adeola, O., Danso, A., & Assadinia, S. (Abril de 2019). The effect of export marketing capabilities on export performance: Moderating role of dysfunctional competition. *Industrial Marketing Management*, 78, 137-145. doi:10.1016/j.indmarman.2017.09.006
- Brown, G. (12 de Diciembre de 2021). *Stanford Online*. Obtenido de <https://online.stanford.edu/what-entrepreneurship>
- Calligare, D. (4 de Junio de 2021). *Strategic CFO*. Obtenido de <https://strategiccfo.com/articles/profitability/return-investment-roi/>
- Cámara de Comercio de Quito. (2022). *Nintanga y el Grupo Provefrut, empresas comprometidas con el cuidado y conservación del suelo*. Cámara de Comercio de Quito. Obtenido de <https://ccq.ec/nintanga-y-el-grupo-provefrut-empresas-comprometidas-con-el-cuidado-y-conservacion-del-suelo/>
- Carrión, C., & Delgado, J. (2022). *Exportación de brócoli congelado al mercado de Tailandia*. Tesis , Repositorio Digital Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5051>
- Carvalho, G., & Castañeda, J. (Marzo de 2022). PESTEL analysis and the macro-environmental factors that influence the development of the electric and hybrid vehicles industry in Brazil. *Case Studies on Transport Policy*, X(1), 686-699. doi:10.1016/j.cstp.2022.01.030
- Castillo, J., & Villalpando, P. (Junio de 2019). El papel de las competencias laborales en el ámbito educativo: una perspectiva de reflexión e importancia. *International Journal of Good Conscience*, 14(1), 30-51. doi:ISSN 1870-557X
- Ciffolilli, A., & Muscio, A. (21 de Junio de 2018). Industry 4.0: national and regional comparative advantages in key enabling technologies. *European Planning Studies*, 26(12), 2323-2343. doi:10.1080/09654313.2018.1529145
- Coba, G. (2 de Septiembre de 2020). Exportaciones ecuatorianas. *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/brocoli-espacio-canasta-exportaciones/>
- Coba, G. (15 de Febrero de 2020). Japón y Canadá, mercados con mucho potencial para productos nacionales. *Primicias*, pág. En prensa. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/japon-canada-comercio-exportaciones-ecuador-comercio/>
- CORPEI. (2 de Enero de 2019). *Frutas Exóticas Ecuatorianas En Mercados Internacionales*. Obtenido de <https://corpei.org/2019/01/02/frutas-exoticas-ecuatorianas-en-mercados-internacionales/>
- Dabic, M., Vlacic, B., Paul, J., & Dana, L. (Mayo de 2020). Immigrant entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 25-38. doi:10.1016/j.jbusres.2020.03.013

- Díaz, A. (17 de Febrero de 2021). *Law Insider*. Obtenido de <https://www.lawinsider.com/dictionary/liquidity-ratio>
- Donish, J. (27 de Junio de 2020). *Khatabook*. Obtenido de Accounting and Inventory: <https://khatabook.com/blog/internal-rate-of-return/>
- Encyclopedia of Agriculture and Food Systems. (2014). *Codex Alimentarius*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/topics/agricultural-and-biological-sciences/codex-alimentarius>
- European Union Foreign Affairs. (2021). *PEST Analysis: Japan*. Análisis Anual. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/pest-analysis-japan/report>
- Faroque, A., Torkkeli, L., Mahmud, H., & Kuivalainen, O. (20 de Junio de 2021). Enabling and disabling boundary conditions of export marketing assistance: an interdisciplinary framework. *Journal for Global Business Advancement*, 14(2), 263-283. doi:10.5104
- Fikry, M., Zainol, Z., Yin, S., & Hisham, N. (2022). Big Data in Criteria Selection and Identification in Managing Flood Disaster Events Based on Macro Domain PESTEL Analysis: Case Study of Malaysia Adaptation Index. *Big Data Cognitive*, VI(1), 25-50. doi:10.3390/bdcc6010025
- Fransoi, M. (2019). Agronegocio del brócoli y semiproletarización. Corolarios del vínculo laboral en una comuna indígena de la sierra central de Ecuador. *Revista Latinoamericana de Estudios Rurales*, IV(8), 23-46. Obtenido de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/revistaalasru/article/view/609>
- Gallo, A. (19 de Noviembre de 2018). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2014/11/a-refresher-on-net-present-value>
- Global Agriculture Information Network. (2021). *Organic Market Review 2021*. Análisis Anual, United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service. Obtenido de [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Japan%20-%20Organic%20Market%20Review%202021\\_Osaka%20ATO\\_Japan\\_06-15-2021](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Japan%20-%20Organic%20Market%20Review%202021_Osaka%20ATO_Japan_06-15-2021)
- Goedhart, M., Levy, C., & Morgan, P. (15 de Noviembre de 2018). *McKinsey*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/a-better-way-to-understand-internal-rate-of-return>
- Gómez, J., Borges, M., & Romana, M. (Junio de 2019). Total phenolic content and primary antioxidant capacity of aqueous extracts of coffee husk: chemical evaluation and beverage development. *Food Science and Technology*, 39(1), 18-29. doi:10.1590/fst.36018
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2020). *Metodología de la Investigación* (Vol. V). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. Obtenido de <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Sistema Integrado de Consulta de Clasificación y Nomenclaturas (SIN): [https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/co\\_agricola.php?id=01213.02.04](https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/co_agricola.php?id=01213.02.04)
- Kara, E. (Octubre de 2018). A Contemporary Approach For Strategic Management in Tourism Sector: PESTEL Analysis on The City Muğla, Turkey. *Journal of Business Research - Turkey*(2), 598-608. Obtenido de <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=687923>
- Kim, K., & Gun, G. (2 de Agosto de 2021). Supporting Cross-Border E-commerce of Micro Entrepreneurs in Developing Countries: Export Marketing Strategy. *E-Commerce. J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.*, XVII, 199-211. doi:10.20944
- Kuhn, S., & Viegelahn, C. (2017). *Foreign Trade Barriers and Jobs in Global Supply Chains*. International Labour Office. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms\\_549037.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_549037.pdf)
- Liu, X., Mattoo, A., Wang, Z., & Wei, S. (Mayo de 2020). Services development and comparative advantage in manufacturing. *Journal of Development Economics*, 144, 15-29. doi:10.1016/j.jdeveco.2019.102438
- Luna, E. (2021). *A Descriptive Analysis of Mexico's Crop Species Diversity*. Tesis doctoral. Obtenido de [ubc\\_2022\\_may\\_luna\\_perez\\_erika.pdf](#)
- Market Research Report. (2022). *Japan PESTLE Analysis & Macroeconomic Trends Market Research Report*. Obtenido de <https://www.marketresearchreports.com/countries/japan>
- Nakagawa, H. (2021). *Tokyo Tatemono (Japan) PESTEL / PEST / STEP Analysis*. Tokio. Obtenido de <https://embapro.com/frontpage/pestelcoanalysis/14281-tokyo-tatemono>
- Oficina Comercial del Ecuador en Seúl. (2022). *Brócoli en Corea del Sur*. Pro Ecuador, Dirección de Inteligencia Comercial, Seúl. Obtenido de [www.PROEC\\_PPM2018\\_BROCOLI\\_COREA.pdf](http://www.PROEC_PPM2018_BROCOLI_COREA.pdf)
- Olivares, D. (5 de Febrero de 2019). *MuyPymes*. Obtenido de <https://www.muypymes.com/2019/02/05/que-es-un-plan-de-negocio>
- Orozco, M. (2021). Nova alimentos quiere conquistar el mundo con su producto estrella. *Líderes*, En prensa. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/nova-alimentos-quiere-conquistar-mundo.html>
- Padilla, W., García, J., & Molina, J. (8 de Junio de 2018). Improving Forecasting Using Information Fusion in Local Agricultural Markets. *International Conference on Hybrid Artificial Intelligence Systems*, 479-489. doi:10.1007/978-3-319-92639-1\_40



- Padilla, W., García, J., & Molina, J. (10 de Septiembre de 2021). Improving time series forecasting using information fusion in local agricultural markets. *Neurocomputing*, 452(10), 355-373. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925231220317483>
- Parodi, J. (23 de Octubre de 2018). *Office of the University Controller*. Obtenido de <https://controller.iu.edu/compliance/fiscal-officer/accounting-standards/financial-statements/income-statement>
- PRO ECUADOR. (2020). *PRO ECUADOR*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/tag/japon/>
- PRO ECUADOR. (3 de Octubre de 2021). *PRO ECUADOR*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/japon-principal-mercado-del-brocoli-ecuatoriano/>
- Rachapila, T., & Jansirisak, S. (Marzo de 2021). Using Porter's Five Forces Model for Analysing the Competitive Environment of Thailand's. *International Journal of Business and Social Research*, 3(3), 174-184. doi:10.18533/ijbsr.v3i3.67
- Ramírez, D., Beretta, V., & Camargo, A. (2020). Functional Ingredients From Brassicaceae Species: Overview and Perspectives. *International Journal of Molecular Sciences*, 21(6). doi:10.3390/ijms21061998
- Rivas, S. (10 de Agosto de 2020). *Finance Management*. Obtenido de <https://efinancemanagement.com/investment-decisions/net-present-value-npv>
- Román, C., & Martínez, L. (2017). *Salvaguardas y sus efectos en las ventas del sector automotriz de la provincia del Guayas entre 2015 y 2016*. 169-195. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FMauricio-Noblecilla-Grunauer%2Fpublication%2F319086491\_Las\_caracteristicas\_del\_lider\_perspectivas\_de\_los\_profesionales\_y\_poblacion\_activa\_de\_la\_Provincia\_de\_El\_Oro%2Flinks%2F598f24e2aca2721d9b684223%2FLas-caracteristicas-del-lider-perspectivas-de-los-profesionales-y-poblacion-activa-de-la-Provincia-de-El-Oro.pdf%23page%3D170&clen=10024700&pdffilename=LibroMemoriad eCongresoBoliviaJuniodel2017.pdf
- Román, C., & Quezada, M. (2017). *Incidencia de clusters en las exportaciones de banano de Ecuador hacia países de medio oriente durante el periodo 2012-2015*. 99-119. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FMauricio-Noblecilla-Grunauer%2Fpublication%2F319086491\_Las\_caracteristicas\_del\_lider\_perspectivas\_de\_los\_profesionales\_y\_poblacion\_activa\_de\_la\_Provincia\_de\_El\_Oro%2Flinks%2F598f24e2aca2721d9b684223%2FLas-caracteristicas-del-lider-perspectivas-de-los-profesionales-y-poblacion-activa-de-la-Provincia-de-El-

Oro.pdf%23page%3D170&clen=10024700&pdfilename=LibroMemoriad  
eCongresoBoliviaJuniodel2017.pdf

- Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). *Producción de Brócoli en Ecuador*. Ambato. Obtenido de <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/12/Brocoli-en-Ecuador.pdf>
- Sladkowski, A., & Ceslia, M. (17 de Abril de 2021). Analysis and Development Perspective Scenarios of Transport Corridors Supporting Eurasian Trade. *Transport Systems and Delivery of Cargo on East–West Routes*, 71-119. Obtenido de [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-78295-9\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-78295-9_2)
- Stobierski, T. (12 de Mayo de 2020). *Harvard Business School Online*. Obtenido de <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-calculate-roi-for-a-project>
- Subgerencia de Programación y Regulación Dirección Nacional de Integración Monetaria y Financiera. (2020). *Evolución del comercio no tradicional ecuatoriano*. Quito. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN352020.pdf>
- Surhbi, S. (16 de Abril de 2020). *Key Differences*. Obtenido de <https://keydifferences.com/difference-between-tariff-and-non-tariff-barriers.html#:~:text=Tariff%20barriers%20are%20the%20tax,international%20trade%2C%20other%20than%20tariffs.>
- Talero, L., Lamos, H., & Garavito, E. (2019). Testing the Weak Form of Efficient Market Hypothesis and Causality Analysis in Colombian Food Supply Centers. *Apuntes del Cenec*, 38(67), 35-69. doi:10.19053/01203053.v38.n67.2019.8040.
- Tejada, F. (11 de Octubre de 2013). *Hoy*. Obtenido de <https://hoy.com.do/origen-y-evolucion-de-la-agricultura/>
- Vargas, J. (23 de Julio de 2020). *Novuna*. Obtenido de <https://www.novuna.co.uk/business-cash-flow/cash-flow-resource-hub/finance-terms/liquidity-ratio/>
- Vélez, P., & Antonio, Á. (30 de Diciembre de 2021). Análisis de los canales de comercialización del brócoli en Ecuador. *Revista Tecnológica ESPOL*, 1-21. doi:10.37815/rte.v33n3.857
- Vilema, F., & Román, C. (2018). Análisis espacial de la vulnerabilidad urbana: Caso Pedernales. En *Desastres y gestión de riesgos: Desde un abordaje interdisciplinario* (1a ed). Universidad Casa Grande.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Cruz Cujilema, Jeniffer Noemi** con C.C: 2450592387 y **Cujilema Rea, Paola Andrea** con C.C: # 2450776600 autoras del trabajo de integración curricular: **Plan de negocios para una empresa exportadora de brócoli a Japón**, previo a la obtención del título de **Licenciada de Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de integración curricular para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de integración curricular, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **19 de septiembre de 2022**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Cruz Cujilema, Jeniffer Noemi**

C.C: 2450592387

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Cujilema Rea, Paola Andrea**

C.C: 2450776600



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan de negocios para una empresa exportadora de brócoli a Japón		
<b>AUTOR(ES)</b>	Cruz Cujilema, Jeniffer Noemi y Cujilema Rea, Paola Andrea		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Arias Arana, Wendy Vanessa		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Negocios Internacionales		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Negocios Internacionales		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	19 de septiembre de 2022	<b>No. PÁGINAS:</b>	<b>DE</b> 71
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Marketing, Mercadotecnia, Negocios.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Orgánico, Brócoli, Mercado.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>			
<p>El propósito de este proyecto es analizar la factibilidad financiera de un plan de negocio para la exportación de brócoli a Japón. Para lograrlo, se desarrolló un análisis cualitativo mediante la revisión de data secundaria oficial del mercado japonés. Como resultado, se establecieron propuestas de penetración del producto basadas en un FODA estratégico. Estas resultaron en los siguientes hallazgos: VAN de \$30.547, un TIR de 16,18%, un ROI de 20,9% y un tiempo de recuperación equivalente a 1 año.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0991966224 0986484095	<b>E-mail:</b> jennycruzcu99@gmail.com paolacujilema_@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UIC):</b>	<b>Nombre:</b> Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	<b>Teléfono:</b> +593-984228698		
	<b>E-mail:</b> cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			